

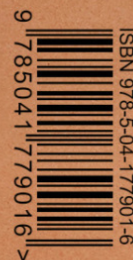
ДЖОН
УОРРИЛЛОУ

СОЗДАН
ДЛЯ



ПРОДАЖИ

Как построить бизнес,
который сможет
процветать без вас



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Бизнес. Лучший мировой опыт

Джон Уорриллоу

**Создан для продажи. Как
построить бизнес, который
сможет процветать без вас**

«ЭКСМО»

2010

УДК 33
ББК 65.29

Уорриллоу Д.

Создан для продажи. Как построить бизнес, который сможет процветать без вас / Д. Уорриллоу — «Эксмо», 2010 — (Бизнес. Лучший мировой опыт)

ISBN 978-5-04-184737-1

«Лучший бизнес тот, который можно продать!» — заявляет Джон Уорриллоу, один из ведущих американских маркетологов в сфере бизнеса. Он считает: главная ошибка предпринимателей — создание компании, которая слишком сильно зависит от них самих. Когда приходит время продажи, покупатели не уверены в том, что она может быть самостоятельной. От лица владельца малого бизнеса Алекса и предпринимателя Теда автор рассказывает, как исправить эту ситуацию. В книге собрано 17 советов, с помощью которых вы сможете извлечь максимум прибыли из продажи своего бизнеса. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 33
ББК 65.29

ISBN 978-5-04-184737-1

© Уорриллоу Д., 2010
© Эксмо, 2010

Содержание

Предисловие	7
Предисловие автора	9
Благодарности	11
Создан для продажи. Как построить бизнес, который сможет процветать без вас	13
Глава 1. Хаос в компании	13
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Джон Уорриллоу

Создан для продажи. Как построить бизнес, который сможет процветать без вас

© John Warrillow, 2010

© Перевод. Симагина А. В.

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

* * *

ОТЗЫВЫ НА КНИГУ «СОЗДАН ДЛЯ ПРОДАЖИ. КАК ПОСТРОИТЬ БИЗНЕС, КОТОРЫЙ СМОЖЕТ ПРОЦВЕТАТЬ БЕЗ ВАС»

Построивший и продавший четыре успешные компании, Джон знает секреты создания продаваемого бизнеса. Он делится собственным опытом и полученными уроками, о которых рассказывает в своей новой книге «Создан для продажи. Как построить бизнес, который сможет процветать без вас».

E-Myth Worldwide

На что обращают внимание клиенты при покупке бизнеса и что должны делать предприниматели, чтобы продать свою компанию? Если вы хотите узнать, я настоятельно рекомендую взять в руки экземпляр книги Джона Уорриллоу «Создан для продажи. Как построить бизнес, который сможет процветать без вас». В ней охватываются все важные аспекты: от привлечения многочисленных претендентов до получения максимальной выгоды от продажи вашего бизнеса. Эта книга легко объясняет, что вам нужно знать и делать, если хотите создать компанию, которую можно продать.

Стив Штраус, USA Today

Потрясающее подспорье для людей, с которыми я имею дело каждый день, кто мечется от клиента к клиенту, пытаясь выбраться из трясины. Отличные уроки, которые выходят далеко за рамки главы «Как поймать лепрекона» в моей книге, описывающей практически то же самое наблюдение о недостаточной подготовленности большинства владельцев к продаже своего дела. Одна из сильных сторон книги – непрерывность. Было здорово вместе с Алексом проходить через его испытания. Очень реалистично. Я намерен поделиться книгой с моими клиентами и ТЕС и уверен, что она будет иметь огромный успех.

Брюс Хантер, глава организации TEC (Vistage), Канада

История Джона Уорриллоу заставляет руководителей бизнеса сосредоточиться на важном вопросе: если другие не готовы заплатить за ваш бизнес целое состояние, есть ли у вас бизнес, который стоит развивать? Книга обязательна к прочтению для желающих построить ценный бизнес.

Верн Харниш, основатель компании Gazelles, автор бестселлера «Правила прибыльных стартапов»

В отличие от книги Майкла Гербера *The Most Successful Small Business in the World*¹, в этой книге серийный предприниматель из Торонто Джон Уорриллоу, обозреватель бизнес-раздела газеты *Globe and Mail*, гораздо более обоснованно, целенаправленно и эффективно рассказывает о том, как сделать свой бизнес продаваемым. Это хорошо рассказанный, разумный подход с множеством советов, четко разграниченных так, чтобы предприниматели могли задуматься и следовать им, когда готовят свой бизнес к продаже, а затем проводят его через этот сложный деликатный процесс с миллионами долларов на кону.

Харви Шахтер, Globe and Mail (Торонто)

Ваш бизнес может оказаться бесполезным, если вы не прочтете эту книгу.

Джон Джанч, автор бестселлера Duct Tape Marketing

ФАНТАСТИКА! Эта книга нужна малому бизнесу. Очень многие владельцы компаний мечтают построить бизнес, который больше их самих, и избавиться от тирании постоянного тушения горящих вопросов. Книга Джона – это увлекательный и доступный способ показать предпринимателям, как это сделать. Возможно, они обнаружат, что их бизнес нравится им гораздо больше, и впоследствии передумают продавать его. Но если они все-таки решаться на продажу, то извлекут гораздо больше пользы, если последуют советам этой книги.

Анита Кэмпбелл, главный редактор Small Business Trends

Как мы говорим в *StartupNation*, конец зависит от начала. Книга «Создан для продажи. Как построить бизнес, который сможет процветать без вас», как и другие великие бизнес-книги, проясняет важность четкого представления о судьбе вашего бизнеса. Но еще важнее то, как воплотить это предназначение в жизнь.

Рич Слоан, соучредитель и главный специалист по стартапам StartupNation

Книга «Создан для продажи. Как построить бизнес, который сможет процветать без вас» напоминает мне книгу «Цель»² Элияху Голдратта. Ценные уроки об успешном выходе из бизнеса услуг переплетаются с захватывающей историей Алекса Стэплтона, которая сразу же привлекла меня. Любой действующий или начинающий владелец бизнеса в сфере услуг должен прочитать эту книгу и прислушаться к ценным урокам Джона Уорриллоу и увлекательному опыту Алекса Стэплтона.

Майк Хандельсман, генеральный директор Bizbuysell.com

¹ М. Gerber, *The Most Successful Small Business in the World*; 2009 (на русском не издавалась).

² Э. Голдратт «Цель. Процесс непрерывного совершенствования»; Поппури, 2019.

Предисловие

За почти три десятилетия работы в журнале Inc. – сначала в качестве старшего, затем исполнительного, а в итоге и главного редактора – у меня было много замечательных наставников, и они дали мне необыкновенное образование в области предпринимательства. Среди многих вещей, которые я узнал от них, был удивительный парадокс, лежащий в основе создания бизнеса успешных предпринимателей. Вы всегда должны управлять компанией так, как будто она будет существовать вечно, но при этом постоянно стремиться максимизировать ее стоимость. Необходимо закладывать в бизнес качества, которые позволят продать его в любой момент за самую высокую цену, которую покупатели платят за компании, подобные вашей.

Это философия Джека Стэка, соучредителя и генерального директора SRC Holdings Corp. в Спрингфилде, штат Миссури, с которым я написал две книги: «Большая игра в бизнес»³ и A Stake in the Outcome⁴. В них исследуются механизмы, которые Джек и его коллеги использовали для создания продаваемого предприятия. Такая же философия у Нормы Бродски, серийного предпринимателя, с которым я написал еще одну книгу, Street Smarts⁵ (ранее The Knack), а также много лет вел одноименную колонку в журнале Inc.

Джон Уорриллоу придерживается той же философии. По сути, он называет этот подход «стратегией выбора» в отличие от «стратегии выхода»⁶. Идея заключается в том, чтобы иметь как можно больше вариантов в будущем. Когда вы следуете стратегии выбора, говорит он, вы создаете вокруг себя системы и команду менеджеров. Тогда, если появится покупатель или вы решите, что пришло время уходить, у вас будет бизнес, который можно продать. Или чтобы вы могли назначить президента и перейти на должность председателя совета директоров, что является своего рода полувыходом. А также чтобы вы могли оставаться вовлеченным изо дня в день и работать над созданием прочной компании, которая сможет существовать и без вас.

Дело в том, что лучший бизнес тот, который можно продать. Умные предприниматели считают, что компанию нужно строить для продажи, даже если у вас нет намерения в ближайшее время обналичить деньги или отойти от дел. Если вы разделяете это мнение, то книга Джона придется вам по душе. В «Создан для продажи» он мастерски, в приятной и увлекательной манере освещает качества, которые покупатели ищут в компании. Хотя Алекс Стэплтон, главный герой этой истории, владеет рекламным агентством, фундаментальные уроки, которые он усваивает, применимы к любому бизнесу. Их знание может обострить ваше мышление, помочь сделать вашу собственную компанию продаваемой, независимо от того, каким видом бизнеса вы занимаетесь.

Джон, безусловно, именно тот человек, к которому можно обратиться за советом по этому вопросу. Немногие знают мир малого бизнеса лучше, чем он. Впервые я услышал о нем в связи с конференцией, которую его компания Warrillow & Co. организовывала каждый год, чтобы помочь маркетологам из списка Fortune 500 понять, как продавать малым компаниям. Конференция приобрела репутацию главного события, на котором можно было узнать, что нужно таким предприятиям и как лучше с ними работать. Помимо этого мероприятия, Warrillow & Co. выпускала подробные исследовательские работы по малому бизнесу, основанные на ежегодных опросах около десяти тысяч владельцев таких компаний. Гигантские кор-

³ Б. Берлингем, Д. Стэк «Большая игра в бизнес»; Манн, Иванов и Фербер, 2015.

⁴ B. Burlingham, J. Stack, A Stake in the Outcome: Building a Culture of Ownership for the Long-Term Success of Your Business, 2003 (на русском не издавалась).

⁵ N. Brodsky, Street Smarts: An All-Purpose Tool Kit for Entrepreneurs, 2010 (на русском не издавалась).

⁶ Стратегия выхода (англ. exit strategy) – это заранее продуманный план развития бизнеса, направленный на изъятие инвестиций из проекта в момент его максимальной капитализации. – Прим. ред.

пораций платили фирме значительные гонорары за доступ к этим документам, а также за те знания, которые Джон и его коллеги получили в ходе работы. Сам Джон вел шоу о предпринимательстве на радио. Именно так он и начал свой бизнес: крупные компании стали обращаться к нему за советами по выходу на рынок малого бизнеса. В 2008 году он продал Warrillow & Co., чего не смог бы сделать, не построив фирму, которая могла бы процветать и без него.

И именно поэтому эта книга так хороша. Джон Уорриллоу изучал предпринимателей, он брал сотни интервью на радио, построил свою собственную компанию на рынке малого бизнеса и продал этот бизнес кому-то другому. Если вы хотите узнать, что на самом деле нужно сделать, чтобы построить продаваемую компанию, всегда лучше послушать того, кто сделал это сам. Джон Уорриллоу – ваш человек.

Бо Берлингем,

главный редактор журнала Inc. и автор книги «Великие, а не большие»⁷

⁷ Б. Берлингем «Великие, а не большие»; Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Предисловие автора

Эта книга посвящена тому, как построить бизнес, который способен процветать без вашего участия. Как только компания сможет работать самостоятельно, у вас появится ценный актив, который можно продать. Я мог бы написать книгу в форме пошаговой инструкции, набить ее чек-листами и таблицами, но вместо этого решил рассказать историю.

Она о вымышленном владельце бизнеса по имени Алекс Стэплтон, который хочет продать свой бизнес (в данном случае рекламное агентство). Компания успешна, и Алекс имеет постоянных клиентов, но есть проблема. Поскольку у него самый большой опыт в своей области, он делает большую часть продаж для своей компании самостоятельно, и, что неудивительно, все клиенты Алекса хотят, чтобы он лично курировал их проекты.

Выбиваясь из сил и буквально разрываясь на части, Алекс достигает своего максимума и считает невозможным выйти на новый уровень в деле. Когда он решает продать агентство, встречается со своим старым другом и успешным предпринимателем Тедом Гордоном. История разворачивается, пока Тед учит Алекса, как превратить свой бизнес в компанию, которую можно будет успешно продать.

Хотя все это вымысел, опыт Алекса очень реален для многих владельцев бизнеса. В Соединенных Штатах насчитывается около двадцати трех миллионов предприятий, но только несколько сотен тысяч из них удастся продать каждый год. Это означает, что на каждого владельца малого бизнеса, способного создать компанию, которую кто-то купит, приходится около сотни бизнесов, которые не продаются. В книге предложены основа и план действий для того, чтобы вы попали в этот желанный один процент.

Эта история не является автобиографией. Алекс и Тед – совокупность людей, которых я встречал, и опыта, который я приобрел за пятнадцать лет работы на рынке малого бизнеса. Впервые я познакомился с жизнью бизнесмена, когда мои родители взяли меня с собой на церемонию награждения группы успешных предпринимателей. Я слушал их удивительные истории жизни и решил создать радиопрограмму, чтобы рассказать эти истории. Передача называлась «Предприниматели сегодня», и каждый будний день в течение трех лет я брал интервью у разных предпринимателей. Я основал бизнес по организации мероприятий и магазин маркетинговых материалов, а затем в течение двенадцати лет строил исследовательскую компанию, призванную помогать большим фирмам находить успешный малый бизнес. Мы ежегодно опрашивали и проводили интервью с более чем десятью тысячами владельцев бизнеса, пытаясь проникнуть глубоко в их головы. Мне повезло: у меня было несколько наставников, которые в совокупности и составляют мудрость, воплощенную в образе Теда Гордона.

От этих наставников я узнал одну из самых важных истин. Хотя иногда трудно представить, что вы когда-нибудь захотите покинуть компанию, над созданием которой так усердно работали, существует множество причин для желания построить продаваемый бизнес:

- ваша компания может быть вашим лучшим шансом на комфортную пенсию;
- возможно, вы захотите начать другой бизнес;
- вам могут понадобиться деньги для решения личного финансового вопроса;
- вы можете захотеть больше времени для себя;
- вы будете спокойно спать по ночам, зная, что *сможете* продать свой бизнес, если захотите или вам это понадобится.

Конечно, это лишь возможные варианты, но независимо от того, что побуждает вас к созданию бизнеса, который можно продать, я надеюсь, что история Алекса и Теда принесет вам вдохновение и пользу.

Пожалуйста, оставайтесь на связи, присоединившись к сообществу владельцев бизнеса, которые создают предприятия, способные процветать и без них, на сайте www.BuiltToSell.com.

*Джон Уорриллоу,
еженедельные обновления блога: BuiltToSell.com/blog*

Благодарности

Говорят, чтобы вырастить ребенка, нужна целая деревня. Мне кажется, то же можно сказать и про написание книги. Этот проект представляет собой совокупность всего того, чему я научился в бизнесе, запустив и оставив четыре предприятия. Мой первый бизнес был неудачным. И я, вероятно, остановился бы на нем, если бы не помощь, поддержка и руководство со стороны невероятной команды наставников. Тед Мэтьюс сочетает в себе маркетинговую смекалку Ричарда Брэнсона и сердце матери Терезы. Спасибо тебе, Тед. Среди других моих учителей были Майкл де Пенсье, Дэвид Дрю, Джей Гордон, Брюс Маклеллан, Луиза Митчелл, Роб Патерсон, Дэн Салливан и Дэн Тейлор (1952–2009 гг.).

Бо Берлингем – один из многих авторов, поделившихся со мной своим временем и талантом. Другие авторы, которые помогали вдохновением и советами, – это Джим Блазигейм, Анита Кэмпбелл, Том Динс, Джон Эллетт, Джейсон Фрид, Сет Годин, Верн Харниш, Джон Браун, Шеп Хайкен, Джон Янч, Рич Слоун, Тим Феррис, Гари Вайнерчук, Гай Кавасаки, Боб Бьюри, Даг Татум, Кен Бланшар, Норм Бродски, Крис Броган, Крис Гиллебо, Джереми Гутше, Том Питерс, Джонатан Филд, Дэн Пинк, Гретхен Рубин, Маршалл Голдсмит и Памела Слим.

Мои редакторы Мэтт Куинн и Майк Хофман из Inc., Шон Стэнли из Globe and Mail и Линдси Блейкли из CBS Interactive отточили мое мышление.

Андреа Никель и Перри Миле из Beringer Capital научили меня таинственному миру слияний и поглощений. Beringer – это узкоспециализированная фирма, которая работает на порядок больше своего размера. Среди других умных людей, к которым я обращался за советами по механике проведения сделок: Рэнди Кокран, Рон Дерш, Ритч и Майк Эпштейн, Майкл Генри, Дайана Нейдерман, Стив Пэрриш, Джордж Россолатос, Роб Сли и Колин Уокер.

Кэрол Франко выступала в качестве моего агента и доверенного лица.

Этот проект поддержали несколько лидеров рынка малого бизнеса, включая: Дага Кейса из Wells Fargo, Элизу Кул и Эвана Бланка из Wall Street Journal, Стива Чедвика из Verizon Wireless, Карима Чули из VISA, Барри Эллисона из BDC, Глауко Феррари и Синди Бейтс из Microsoft, Уолтера Гуда и Венди Винсон из E-Myth Worldwide, Майка Хандельсмана из BizBuySell.com, Дебору Херман из SunTrust, Бет Хоровиц из Discover Network, Боба Лапойнта из журнала Inc., Шейн Лоуренс из TD, Рэнди Макколлума из Administaff, Кайла Макнамара и Дэйва Уилтона из Scotiabank, Джеффа Паркера из US Bank, Бруно Пеппо из MasterCard, Деррика Рэгланда и Стивена Миллера из HSBC, Карен Риппергер из The Principal, Карен Соьер и Джеймса Вонга из ВМО, Карен Ларример из PNC, Сьюзен Собботт, Говарда Гросфилда и Дениз Пикетт из American Express, а также Кита Уильямса и Бекки Роемен из Entrepreneurs' Organization (EO).

Мои товарищи по форуму ЕО Майк Бойделл, Сэм Иферган, Стив Хорст, Шон Хант, Джо Статцман и Дин Тай поделились со мной личным опытом ведения бизнеса.

Спасибо команде Portfolio и в первую очередь моему редактору Бруку Кэри.

У Кэти Витлокс острый глаз, без которого я не мог бы писать.

Я мучил многих друзей, заставляя их читать ранние черновики и наброски идей для этой книги. Спасибо Ричу Куперу, Лиане Хант, Саймону Таплину и Тревору Карри за то, что заметили опечатки и сделали эту книгу лучше.

Спасибо моей сестре Эмме (она из нас двоих умная), которая научила меня, что есть разница между желанием продать бизнес и желанием создать продаваемый бизнес.

Мама, спасибо за то, что заставляла меня читать и писать, несмотря на то что в детстве я терпеть не мог ни то, ни другое. Спасибо, что научила меня считать до десяти и обратно перед большим выступлением и что была первым редактором этой книги. Папа, ты научил

меня всему, что я знаю о бизнесе и отцовстве, и я всегда буду стараться быть хотя бы наполовину так же хорош, как и ты.

Джей Би и парни, спасибо, благодаря вам все это имеет смысл.

Создан для продажи. Как построить бизнес, который сможет процветать без вас

Глава 1. Хаос в компании

Алекс Стэплтон припарковал свой «Рендж Ровер» возле здания MNY Bank, схватил портфель с заднего сиденья и устремился к дверям. Быстро взглянув на часы, он увидел на циферблате 9:06. Опоздал... снова.

Поскольку Алекс был регулярным посетителем, его имя было в списке на ресепшне, и охранник жестом пропустил его внутрь. Наш герой забежал в свободный лифт и нажал кнопку восемнадцатого этажа. Он вздохнул полной грудью впервые с той минуты, как покинул свой офис.

Как только двери лифта открылись, Алекс помчался по коридорам прямо в конференц-зал, где всегда проходили его встречи в MNY Bank. Его клиент, Джон Стивенс, уже ждал и выглядел раздраженным.

– Джон, извините за опоздание. Для пятницы движение было просто ужасным и...

– Ты принес макеты? – нетерпеливо спросил Джон.

Стивенс работал в банке уже семь лет. Он устроился менеджером по работе с клиентами сразу после окончания бизнес-школы и несколько лет занимался кредитованием малого бизнеса, а затем получил работу в отделе маркетинга в головном офисе банка. Пузатый и преждевременно облысевший, менеджер казался обозленным на жизнь. И хотя у него не было формального образования в области маркетинга, он настаивал на том, чтобы руководить каждой деталью работы Алекса.

Стэплтон расстегнул портфель, потер брови и стал долго раскладывать вещи. Он показал первый дизайн, но Джон даже не взглянул, отмахнувшись от Алекса, когда тот начал объяснять видение дизайнера в этом конкретном макете:

– Давай следующий.

После того как Алекс показал все восемь макетов – несколько недель работы, сжатые в получасовую презентацию, – Джон помолчал, а потом выбрал дизайн и стал перечислять замечания. Он хотел другую иллюстрацию, чтобы поменяли шрифт и чтобы красный цвет был скорее оранжево-красным, а не розово-красным, как выбрал дизайнер. Стивенс все говорил и говорил, а Алекс чувствовал себя так, будто он снова стоит у доски в начальной школе. Несмотря на полное отсутствие нужных квалификаций, Джон, казалось, упивался своей ролью критика искусства. Покидая конференц-зал, Алекс обещал менеджеру новый пакет макетов к утру понедельника. Он чувствовал себя абсолютно разбитым, когда выезжал с парковки.

* * *

Если бы Джон Стивенс был не обычным заказчиком, Алекс смог бы жить с этим. Но, к сожалению, Джон был типичным представителем его клиентуры: менеджер по маркетингу с дерьмовой работой, которому, кажется, просто нравится издеваться над рекламным агентством, с которым он сотрудничает.

Алекс основал свое агентство Stapleton Agency восемь лет назад, после продвижения по карьерной лестнице в международной маркетинговой компании. Как только он извлек из этой работы всю, как ему казалось, возможную пользу, решил, что хочет бросить себе новый вызов, и запустил свой бизнес. Он начал с разработки логотипов и брошюр для малого бизнеса и

постепенно дорос до статуса утвержденного поставщика для MNY Bank. Статус утвержденного поставщика означал, что банк оплачивал их счета и держал Stapleton Agency в коротком списке альтернативных поставщиков для своего официального агентства. Если основное маркетинговое агентство банка отказывалось от небольших заказов, банк обращался к Stapleton Agency.

Когда Алекс начинал свой бизнес, он мечтал работать над большими проектами с огромными бюджетами. Он представлял себе, как будет режиссировать рекламы с моделями и актерами, прерываясь на ланчи с директорами по маркетингу, где алкоголь будет литься рекой. Ему хотелось быть частью сцены.

Вместо всего этого он пытался придумать, как сказать своему дизайнеру, что ей надо будет работать на выходных, потому что клиент – менеджер средней руки, ничего не смыслящий в дизайне и, по сути, занимающийся работой, на которую не способен, – настаивает на правках, которые в целом приведут к полному изменению концепции.

* * *

Офис Stapleton Agency был расположен в шикарном районе города чуть к западу от центра. Алекс платил 4000\$ в месяц за помещение куда больших размеров, чем ему было нужно. Таким образом он надеялся впечатлить клиентов. В дизайне пространства были учтены все нюансы, присущие творческой мастерской: кирпичные стены, застекленный конференц-зал, трехметровый стол для заседаний и подвешенный к потолку проектор. К сожалению, офис редко использовался по назначению – банк настаивал, чтобы Алекс сам приезжал к ним.

По возвращении в офис Алекс попытался проскользнуть в свой кабинет так, чтобы его старший дизайнер Сара Бакнер не заметила. Но девушка услышала, как звякнули его ключи, и подняла глаза от своего компьютера:

– Как все прошло?

– Очень неплохо. Он внес несколько изменений, но ничего серьезного. Я подойду к тебе через несколько минут.

Стэплтон зашел в кабинет и захлопнул дверь. Ему нужна была доза кофеина. Утренняя почта уже лежала на рабочем столе, и он быстро просмотрел ее в поисках знакомого синезолотого лого, принадлежащего MNY Bank. Он ждал от них чек.

Алекс собрался с мыслями и набросал список дел на ближайшие пару часов. Ему нужно было поручить Саре начать работать над изменениями в проекте для MNY Bank, съездить на обед на другой конец города, вернуться в офис, чтобы составить коммерческое предложение и выделить время на звонок своему банкиру.

Сара закатила глаза, когда Алекс сообщил ей новости. Он знал, как тяжело она работала над этим проектом и как сильно он ей не нравился, поэтому попытался передать инструкции Джона в такой форме, чтобы не лишить ее мотивации. Девушка приняла свой приговор, надела звуконепроницаемые наушники, чтобы заглушить шумы жалкого мира, в котором она оказалась, и настроилась искать тот самый оттенок оранжево-красного, который угодит его величеству лорду Стивенсу.

Алекс ненавидел себя за то, что не постоял за себя перед Джоном. Он чувствовал себя слабаком, но реальность была такова, что Stapleton Agency просто не могли себе позволить потерять банк как клиента. В прошлом месяце их партнерство принесло 48 000\$ дохода из 120 000\$ общей суммы. Алекс, Сара и еще шесть сотрудников Stapleton Agency нуждались в MNY Bank.

* * *

На дороге через весь город движение было плотным, и Алекс опаздывал на вторую встречу за день. Сэнди Гармало сидела за столиком и потягивала «Сан Пеллегрино». Она руководила отделом маркетинга в юридической фирме и была клиентом агентства в течение пяти лет. Это сотрудничество никогда не приносило огромных доходов Стэплтону, но оно было стабильным. Это значило, что Алексу приходилось раз в квартал тратиться на обед. Для Сэнди эти обеды были приятным способом ненадолго сбежать из мира властных юристов, на которых она работала.

Подошел официант и спросил, готовы ли они заказать напитки. Алекс уже открыл рот, чтобы попросить диетическую колу, но Сэнди опередила его:

– Мне бокал вашего фирменного белого вина.

У Алекса на этот день была запланирована еще куча дел, но он понимал, что если Сэнди будет пить одна, это добавит неловкости.

– Мне то же самое, – сказал он, обещая себе, что будет тянуть этот бокал весь обед.

Сэнди была разведенной женщиной пятидесяти с небольшим лет, на десять лет старше Алекса. Ей нравилось флиртовать с ним, и он соглашался, зная, что небольшое безобидное развлечение поможет поддержать поток новых проектов.

Закуски были выбраны. Принесли еще вина. Пока женщина рассказывала об адвокатах, на которых работала, интерес Алекса падал. В конце концов официант убрал тарелки, предложил десерт и получил отказ. Сэнди попросила кофе. Смирившись с еще десятью минутами бессмысленной болтовни, Стэплтон заказал эспрессо.

Принесли счет, и Алекс достал кредитку. Одним из преимуществ владения Stapleton Agency была возможность ежемесячно списывать со своей личной карты расходы на сумму 8000\$ как деловые. Это позволяло накопить неплохие баллы на желанный отпуск с женой и двумя детьми. Алекс нервничал, пока официанта не было, и просил кредитных богов о небольшом понимании. В прошлом месяце он просрочил платеж по кредитной линии и его отключили до тех пор, пока баланс не вернулся в нормальное состояние. На этой неделе он должен был снова закрывать долг по карте и надеялся, что этот срок еще не прошел.

Официант вернулся. Карточка ускользнула из-под пристального взгляда кредитного отдела банка. Алекс улыбнулся, достал кредитку, подписал чек и стал искать повод побыстрее покинуть ресторан. Сэнди сделала несколько туманных намеков на предстоящие проекты, в которых ей понадобится помощь Stapleton Agency. Алекс изобразил заинтересованность и в конце концов сумел ретироваться.

* * *

Захватив по дороге еще стаканчик кофе, Алекс вернулся в офис, чтобы поработать над коммерческим предложением, как он и обещал себе сегодня с утра. Запрос на тендерную заявку пришел от Urban Sports Warehouse (USW), местного розничного магазина спортивных товаров. Они устали от своего нынешнего агентства и искали новую маркетинговую фирму, которая бы занималась всей работой, включая рекламу в газетах, ролики на местном радио, баннеры в магазинах и веб-сайт с поддержкой онлайн-покупок.

Алекс знал, что его команда может справиться с печатной рекламой и вывесками в магазинах. У него был друг в киностудии, который мог помочь с работой на радио. Большая часть работы по созданию веб-сайта была бы передана на аутсорсинг, но заказчику об этом знать было необязательно.

После того как Алекс вставил требуемую чепуху об истории своего агентства, его творческих заслугах и наградах, он начал оценивать свои гонорары. Пришлось бы потратиться на студийное время, пробные оттиски и внештатных веб-дизайнеров. Затем он попытался установить цену на время работы сотрудников. Он выставил своим дизайнерам ставку по 200\$ в час, а свое собственное время оценил в 300\$ в час. Это были в значительной степени произвольные расценки, установленные со временем путем изучения цен конкурентов.

Алекс ненавидел процесс подсчета часов работы. Он знал, что это неточная наука и что фактически затраченные им часы не будут иметь ничего общего с тем, что он предполагал. Создание маркетинговых материалов – процесс, требующий большого количества повторений одних и тех же задач, поэтому не было возможности определить точно, сколько времени займет работа.

После четырех часов писанины и сложных вычислений Стэплтон закончил формировать коммерческое предложение. Было 6:30 вечера, и он не успел воспользоваться услугами FedEx, поэтому по дороге домой сам занес предложение в пункт назначения. Он передал его клерку и надеялся, что компания Urban Sports Warehouse станет тем клиентом, который наконец-то позволит ему меньше зависеть от MNY Bank и таких, как Джон Стивенс.

Алекс решил, что будет безопасно позвонить в офис Мэри Прадем, учитывая поздний час, поскольку она обычно уходит рано, чтобы вернуться домой к своим детям. Мэри была его менеджером по работе с клиентами в MNY Bank, который потребовал от Алекса перевести туда свои деловые операции. Это случилось после того, как его агентство попало в список утвержденных поставщиков банка. Алекс превысил кредитную линию в 150 000\$ и, избежав разговора с Мэри вживую, смог избежать еще одной ее лекции о движении денежных средств. По иронии судьбы сегодня он ожидал чек от работодателя Мэри, но тот так и не пришел.

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.