

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
Введение	11
1. Потеря времени	29
2. Эксперименты руководства со стратегией.....	53
3. Безответственные попытки расширить бизнес.....	79
4. Ненужные приобретения	99
5. Операционные катастрофы	127
6. Кризис ликвидности	155
7. Терпимость к неработоспособным менеджерам	185
Заключение. Как сделать средний бизнес сильным	217
Список источников	239
Благодарности	243
Об авторе.....	245

ПРЕДИСЛОВИЕ

Почти 20 лет назад, начав писать свою первую книгу о том, как создавать бизнес-планы на одной странице, я был уверен в том, что ее ждет успех — даже если меня не поддержит никакое издательство. В 1994 году, через четыре года после того, как я покинул мир больших компаний, я сделал пять публичных презентаций своей идеи — идеи о том, что лучшие бизнес-планы должны быть короткими, но убедительными. На следующий год меня попросили выступить уже 15 раз, и мои слушатели начали все чаще предлагать мне написать книгу с изложением своих идей. Мне показалось, что некоторые их просьбы — уже почти требования.

Когда в 1997 году книга, выпущенная мной за собственный счет, наконец-то вышла на рынок, я был счастлив видеть, как ее сметают с виртуальных книжных полок сайта Amazon.com. Она стала бестселлером в Amazon и привела к тому, что я написал еще пять книг сходной тематики, которые в совокупности были проданы в количестве около 100 000 экземпляров и переведены на четыре языка.

Это меня не особенно удивило — еще до появления первой книги я чувствовал, что людям, которые приходят на мои выступления, интересно. Вот почему я был уверен, что все пойдет хорошо.

То же самое ощущение возникает у меня в отношении книги Роберта Шера, и вот почему. Он — выдающийся мыслитель в области среднего бизнеса. Мне неоднократно доводилось наблюдать Роберта в роли владельца бизнеса, руководителя сообщества генеральных директоров, обсуждающих различные деловые вопросы, оратора, консультанта моей собственной компании. Он понимает суть среднего бизнеса, поскольку и сам жил его жизнью. Он спосо-

бен пробиться через шум, отвлекающий каждого из нас, и потому обращается напрямую к причинам, лежащим в основе проблем. Способности Роберта в этой области просто невероятны!

Одна из многих вещей, нравящихся мне в книге «Сильный средний бизнес», — то, что Роберт красноречиво говорит о проблемах, которые часто остаются незамеченными, а значит, и неразрешенными в сотнях средних компаний. Роберт — человек, обладающий редким даром объяснять ранее не объясненные вещи, он дает простые, но довольно провокационные имена проблемам, не позволяющим среднему бизнесу расти. По сути, рассказывая о потере времени, об экспериментах со стратегией, о безответственных попытках увеличить бизнес, ненужных приобретениях, операционных катастрофах, кризисах ликвидности и о терпимости к неработоспособным менеджерам, он говорит о проблемах, знакомых всем нам!

Эта книга основана на огромном объеме исследований. Роберт вплетает в текст повествования многочисленные примеры, иллюстрирующие силу и опасность того, что он называет «молчаливыми убийцами». Он описывает, каким образом они зарождаются и развиваются, и рассказывает, как генеральные директора со своими подчиненными пытались справиться с ними — успешно или безуспешно. Кроме того, Роберт дает очень ясные и действенные советы относительно того, как держать этих «молчаливых убийц» в надлежащих рамках.

Я верю, что любая управленческая команда средней компании может извлечь огромную пользу из приведенных далее уроков. Вот почему я собираюсь дарить каждому своему клиенту по экземпляру этой книги, а кроме того, намерен приложить все усилия к тому, чтобы ее прочитала и обсудила вся моя управленческая команда.

Компании среднего размера, входящие в структуру корпораций с многомиллиардными оборотами, также могут извлечь из этой книги огромную пользу. И я знаю, о чем говорю! В первые годы своей карьеры я работал финансовым контролером и финансовым директором в средних по размеру подразделениях двух гигантов — международной фармацевтической компании Bayer и производителя потребительских товаров Shaklee. Именно там я и понял,

что «молчаливые убийцы» роста и прибыльности есть везде (пусть я и не называл их теми терминами, которые использует в своей книге Роберт). Будучи молодым менеджером, а затем и руководителем высшего звена, я видел крайне мало лидеров, знающих, где и как живут и развиваются эти «молчаливые убийцы», — и еще меньше людей, способных справиться с ними.

Скорее всего, в этом и следующем десятилетиях жизнь руководителей компаний среднего размера усложнится. Такие факторы, как глобальная конкуренция, технологические разрывы между рынками и постоянное желание клиентов получать больше, а платить меньше, будут и дальше вынуждать средний бизнес повышать ставки в игре.

Возможность достигнуть нового уровня роста и успеха в вашем бизнесе напрямую связана с новым уровнем дисциплины — вашей личной и ваших подчиненных — и готовности к росту. Вам также нужно помнить и о необходимости постоянно отслеживать, что происходит внутри компании и в окружающем мире. Я пытаюсь донести эту мысль до лидеров среднего бизнеса уже более 20 лет. А Роберт в своей книге придает ей новый и более глубокий уровень.

У каждого из вас есть свои надежды, мечты и опасения. Я призываю вас использовать эту книгу, чтобы понять и донести до своей управленческой команды, что представляют собой «молчаливые убийцы» роста. Вы держите в руках практичное и толковое учебное пособие, заставляющее глубоко задуматься и честно рассказывающее о происходящем.

При достаточно серьезном обращении эта книга способна запустить и ускорить процессы уничтожения «молчаливых убийц» роста, скрывающихся в вашей компании. Проблем можно избежать, но вам придется приложить все силы!

Если вы это сделаете, то я не знаю, что еще будет способно помешать вам воплотить в жизнь проработанный и лаконичный бизнес-план, год за годом уверенно развивая компанию и получая прибыль.

*Джим Хоран,
автор книги The One Page Business Plan*

ВВЕДЕНИЕ

Средний бизнес — основа американской экономики. На сегодняшний день в стране существует почти 200 000 компаний с оборотом между 10 миллионами и миллиардом долларов — согласно определению Бизнес-колледжа Фишера при Университете штата Огайо, это и есть средний бизнес. Они создают около трети ВВП США и обеспечивают работой треть работоспособного населения страны¹.

Моя книга предназначена для руководителей таких компаний, людей, которые не привлекают к себе столь пристального внимания общественности, как их коллеги из более крупных или более мелких организаций, но зачастую страдают от столь же серьезных проблем. Средний бизнес, равно как малый и крупный, пытается более или менее успешно заниматься инновациями. Компании, принадлежащие к этому сектору, бывают склонны к некачественной работе, которая отпугивает клиентов и приводит к необходимости отзываться ранее проданную продукцию, что может оказаться довольно разорительным делом. Такие компании ведут себя весьма неумело, когда выходят на новые рынки, а еще допускают серьезные стратегические и операционные ошибки, нередко имеющие весьма плохие последствия.

Однако средний бизнес обладает рядом важных особенностей. Ему приходится сталкиваться с проблемами, которых обычно не бывает ни у небольших, ни у крупных компаний и которые зачастую кажутся незаметными... по крайней мере поначалу.

¹ National Center for the Middle Market, The Ohio State University, and GE Capital Corporation, The Market That Moves America, октябрь 2011 года, по состоянию на 23 декабря 2013 года, <http://www.middlemarketcenter.org/middle-market-insights-perspectives-opportunities>.

В отличие от довольно широко распространенных трудностей, связанных с инновациями, дефектами и ошибками, допускаемыми при выходе на новые рынки, многие проблемы, с которыми вынуждены иметь дело исключительно компании среднего размера, довольно неочевидны. Их не изучают в бизнес-школах. О них не пишут на страницах *Wall Street Journal*, *Financial Times*, в деловых разделах местных газет или в специализированных изданиях.

Об этих проблемах (их всего семь) я расскажу в своей книге. Они, как правило, выпадают из поля зрения и остаются в темных закоулках среднего бизнеса. Занятые своими повседневными делами, руководители не замечают этих проблем, пока те не выливаются в полноценный кризис, угрожающий настоящему и будущему компании. Именно потому я называю их «молчаливыми убийцами» роста.

Мне кажется, это вполне подходящий термин, поскольку такого рода неприятности подкрадываются к руководству компаний среднего размера точно так же, как многих из нас незаметно настигают проблемы с кровяным давлением или повышенным уровнем холестерина, которые потом вызывают множественные и серьезные осложнения. Если оставить проблемы со здоровьем без лечения, они могут стать причиной ранней смерти — и точно так же «молчаливые убийцы» роста бизнеса, если не уделять им внимания, способны привести компанию к краху. Однако, как я продемонстрирую в следующих главах, многим представителям среднего бизнеса удалось не только справиться с этими сложностями, но и добиться запланированного, а порой и куда более существенного роста.

Они сумели достичь статуса сильного среднего бизнеса.

Почему вам пригодится эта книга

Средний бизнес по своим доходам находится в центральной части спектра, на одном конце которого мы видим миллионы небольших компаний (довольно однородную группу, включающую как пекарни на центральных улицах городов, так и стартапы из Кремниевой долины), а на другом — корпорации с многомиллиардными обо-

ротами, чьи акции часто торгуются на биржах и о которых пишут *Fortune*, *Forbes* и *Bloomberg Businessweek*.

Эта книга не предназначена для людей, руководящих компаниями с одним или двумя сотрудниками и зарабатывающих, чтобы обеспечить себе ежедневный ужин. Не предназначена она и для топ-менеджеров с огромными зарплатами, сидящих в своих башнях из слоновой кости и управляющих работой гигантских конгломератов. Эта книга написана для руководителей и менеджеров, возглавляющих компании среднего размера. Чаще всего такие компании являются закрытыми (к примеру, принадлежат одной семье), а порой получают финансирование со стороны (от частных инвесторов, венчурных капиталистов или небольших публичных компаний). Некоторые из них оказывают профессиональные услуги — в области информационных технологий, юридические, бухгалтерские, консалтинговые, обучающие и т.д. — и принадлежат партнерам, совместно управляющим бизнесом.

Главное, что способны сделать руководители компании для того, чтобы она стала успешной, а они могли пожать плоды своей работы и почувствовать удовлетворение, — это привести ее в такое место, где она будет куда менее, чем где-либо еще, уязвима перед массой проблем, замедляющих рост и сводящих на нет прибыль. Давайте же сделаем ваш бизнес по-настоящему сильным.

Эта книга также будет полезна руководителям, компании которых близки к тому, чтобы попасть в сектор среднего бизнеса, то есть имеют оборот между 5 и 10 миллионами долларов. На сегодняшний день в США существует 370 000 организаций такого размера. Мои советы окажутся вполне полезны их менеджерам, поскольку совсем скоро в процессе роста бизнеса они наверняка столкнутся с проблемами, которые я опишу ниже.

«Сильный средний бизнес» будет нелишним и на столе у руководителей подразделений среднего размера, входящих в состав более крупных организаций. Хотя эти менеджеры могут теоретически рассчитывать на помощь своих материнских компаний, на практике ресурсы часто оказываются недоступными. В большинстве случаев таким подразделениям приходится достигать непростых

финансовых целей, практически не получая содействия от вышестоящей структуры. Иными словами, они фактически представляют собой компании среднего размера, с тем лишь отличием, что их руководители подотчетны топ-менеджерам, находящимся выше по корпоративной цепочке.

Невидимая середина

Несмотря на то, насколько важны компании среднего размера для экономического благосостояния страны и как много их существует на рынке, в последние годы было опубликовано довольно мало материалов, посвященных тому, как они функционируют. Даже если вы прочли очень много деловой литературы, вам, скорее всего, редко попадалась информация, касающаяся особенностей среднего бизнеса. Такое положение вещей связано не с тем, что эксперты не уделяют внимания данной теме; конечно, они это делают. Но их крайне мало. Они напоминают спортивных журналистов, пишущих о профессиональном боулинге или лакроссе и практически теряющихся на фоне своих коллег, пишущих о бейсболе, баскетболе и футболе.

Вследствие этого особенности среднего бизнеса оказываются недостаточно изученными. Эксперты, консультанты и преподаватели освещают деятельность лишь самых интересных стартапов (особенно тех, что финансируются венчурными капиталистами и располагаются в Кремниевой долине) и не менее интересных для общественности гигантов из списка Fortune 500.

«Несмотря на свою важность для экономики, рынок средних компаний представляет собой зону, о которой мы знаем существенно меньше, чем о небольших и крупных компаниях, — рассказывал в 2013 году на конференции Анил Макхия, старший заместитель декана Бизнес-колледжа Фишера и академический директор Национального центра среднего рынка при Университете штата Огайо. — Компании среднего размера остаются в целом невидимыми»¹.

¹ Anil Makhija, «Game-Changing Strategies for Superior Growth» (печь на National Middle Market Summit, произнесенная 30 октября 2013 года), по состоянию на 24 декабря 2013 года, <http://www.middlemarketcenter.org/game-changing-strategies-for-superior-growth>.

Такая слепота исследователей даже привела к негативным последствиям в ходе президентской кампании 2012 года, когда и Барак Обама, и кандидат от республиканцев Митт Ромни сконцентрировались на малом бизнесе. «Именно малые компании всегда формировали становой хребет американской экономики», — сказал в одной своей речи президент¹.

	Годовой оборот	Количество компаний	Занятость
Малый бизнес	менее 10 млн долларов	около 6 млн	35%
Средний бизнес	от 10 млн до 1 млрд долларов	195 000	34%
Крупный бизнес	свыше 1 млрд долларов	около 2000	31%

РИС. 1. Сравнение среднего бизнеса с малым и крупным²

Что ж, если судить лишь по основным цифрам, то президент и бывший губернатор Ромни совершенно правы. Почти 6 миллионов малых компаний (то есть тех, чей годовой оборот составляет менее 10 миллионов долларов) действительно формируют ландшафт американской экономики — их почти в 30 раз больше, чем средних компаний³. Однако, если смотреть с точки зрения экономического влияния среднего бизнеса, становится ясно, что оба кандидата ошибались. Средний бизнес не только создает больше дохода, чем малый. Судя по данным правительства США, он обеспечивает практически такой же уровень занятости населения (34% рынка труда в сравнении с 35% в случае с малыми компаниями). В период между 2007 и 2010 годами средний бизнес предоставлял 2,2 миллиона

¹ Президент Барак Обама, телеконференция в Белом доме, по состоянию на 24 декабря 2013 года, <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/president-obama-announces-new-small-business-lending-initiatives>.

² Источник: The Market That Moves America, Национальный центр по развитию среднего рынка, Университет штата Огайо и GE Capital Corporation, октябрь 2011 года.

³ The Market That Moves America.

рабочих мест, даже когда компании с оборотом больше миллиарда долларов сокращали штат. Срок жизни компании в среднем бизнесе почти такой же, как в крупном, — 70% удается выживать в течение 20 и более лет в сравнении лишь с 16% в случае с малым бизнесом¹. Средние компании достаточно стабильны и обеспечивают долгосрочную занятость.

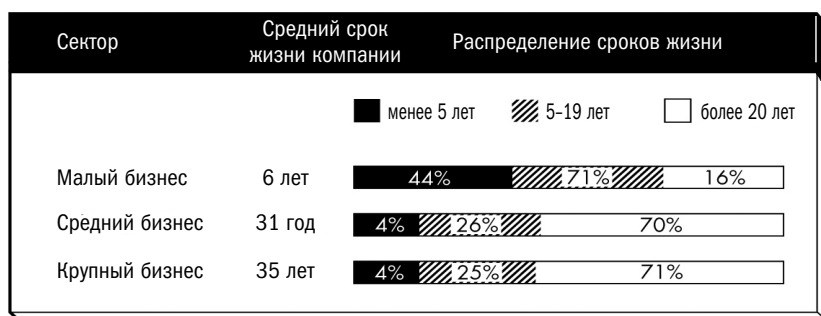


РИС. 2. Срок жизни компаний: средний бизнес в сравнении с малым и крупным

Так что я готов утверждать, что на самом деле хребет американской экономики — это средний бизнес.

Чем отличается средний бизнес

Средний бизнес важен для экономики значительно больше, чем мы себе представляем. Однако, если не принимать во внимание довольно условного критерия величины доходов, что делает этот бизнес особенным? Почему его проблемы — и их решение — уникальны? В ходе работы консультантом в области среднего бизнеса и сам будучи директором организации, принадлежащей к этому сектору, я смог выявить шесть черт средних компаний, отличающих их от малых и крупных и формирующих круг уникальных проблем и задач.

¹ «Mid-Sized Companies Potentially Responsible for 70% of US Job Growth in 2013», Premium Staffing Inc., по состоянию на 24 декабря 2013 года, <http://www.premiumstaffinginc.com/2013/10/22/mid-sizedcompanies-potentially-responsible-70-u-s-job-growth-2013/>.

- **Низкая толерантность к риску.** Среднему бизнесу есть что терять, в отличие от стартапов. От решений руководителей здесь обычно зависит судьба значительно большего числа сотрудников, и владельцы средних компаний обычно ставят на кон существенную часть своего состояния. Если прибавить сюда их склонность избегать рисков, то становится ясно, что средний бизнес попросту недостаточно велик, для того чтобы пережить последствия большого числа неправильных шагов. Инвесторы рассчитывают на то, что ценность компании будет подпитываться прибылью и ростом, и обычно не получают дивидендов. В стартапах с риском связан почти каждый шаг, и в случае неудачи все участники просто уходят, чтобы найти себе новую работу. Инвесторы, вкладывающиеся в такие предприятия, обычно представляют себе все возможные риски и создают для управления ими диверсифицированные портфели. Компании из списка Fortune 500 имеют ресурсы, позволяющие экспериментировать с новыми продуктами и даже новыми бизнес-моделями, и могут пойти на больший риск, поскольку способны просто списать многомиллионные убытки. А вот многие руководители небольших компаний, пытающиеся вывести их на уровень бизнеса с минимальными затратами, ведут себя слишком скромно. Это побуждает их избегать риска и часто не позволяет перейти на следующий уровень. В частности, такие лидеры начинают считать слишком рискованными инвестиции в таланты, инфраструктуру, научно-исследовательскую деятельность и выстраивание бренда.
- **Высокие барьеры для внутреннего сотрудничества.** Средние компании обычно имеют более одного (или даже нескольких) офисов, а для нормального ведения бизнеса команды, находящиеся на удалении, должны общаться друг с другом. Однако эти компании еще не настолько велики, чтобы можно было позволить своим менеджерам отвлекаться от выполнения повседневных заданий и посещать выездные или общие собрания, которые обычно проводят более крупные организации для согласования позиций и эмоциональной накачки. Средние компании недо-

статочны богаты, для того чтобы содержать в своей структуре команды по организационному развитию или использовать другие инструменты, применяемые в крупных корпорациях для синхронизации работы руководителей. В стартапах люди обычно располагаются в одном месте, концентрируются на решении общей задачи или нескольких сходных, варят кофе на одной кухне. Когда вы с кем-то моете кружки в одной раковине, сотрудничество возникает само собой. Средние компании опять оказываются где-то посередине.

- **Малое число способов, позволяющих развивать таланты.** Перед отделом кадров средней компании (особенно быстрорастущей) обычно не стоит задача воспитания лидеров или инвестирования в обучение преемников нынешнего топ-менеджмента, в то время как в крупных корпорациях это в порядке вещей. В средних компаниях, обычно растущих сравнительно медленно, руководители не способны (или не хотят) создать адекватные условия для продвижения молодых талантов — будущих лидеров. Такие компании, как правило не имеющие нескольких различных подразделений, не могут поставить перед потенциальными лидерами задачи, связанные с управлением прибылью. В секторе среднего бизнеса почти нигде нельзя встретить руководителя, уделяющего часть своего времени наставничеству. Все слишком заняты своей основной работой — обеспечением функционирования бизнеса.
- **Меньшая терпимость инвесторов к обучению лидеров в процессе работы.** Когда компании получают поддержку со стороны венчурного или частного капитала, им часто устанавливают вполне конкретные горизонты ожидаемой отдачи. Инвесторы обычно считают, что топ-менеджмент бизнеса, в который они вкладывают деньги, уже обладает навыками, необходимыми для успешной работы. Не в интересах инвесторов ждать, пока лидер обучится и достигнет нужного уровня компетентности. Поэтому, если топ-менеджеры не обеспечивают результатов в установленные сроки, их меняют на других. Это может привести к высокой текучке кадров на самом верхнем уровне, с чем не сталкиваются

ни мелкие компании (которыми зачастую владельцы управляют единолично), ни крупные (где проведение тренингов в области лидерства — в порядке вещей).

- **Недостаток стратегического мышления.** В больших компаниях есть топ-менеджеры, отвечающие за стратегию, и целые команды, занимающиеся вопросами долгосрочного планирования, слияний и поглощений, корпоративного развития. Стартапы же, как правило, строятся вокруг веры в одну-единственную возможность, которую и стремятся реализовать. А средние компании обычно заняты превращением уже имеющегося бизнеса в прибыльный. Стратегическое планирование здесь зачастую осуществляется «на лету», а генеральный директор уделяет этим вопросам лишь малую часть своего времени. Возможно, раз или два в год такие компании организуют выездной семинар в гостинице, где есть конференц-зал. Более серьезные представители среднего бизнеса (с оборотом от 300 миллионов до миллиарда долларов) могут позволить себе нанять нескольких топ-менеджеров, чтобы те занимались корпоративным развитием. Однако в целом у среднего бизнеса нет времени, желания или навыков, необходимых для последовательного стратегического планирования.
- **Меньшая компетентность талантливых сотрудников.** Во многих средних компаниях большинство собственников, генеральных директоров и других лидеров начинали карьеру с самых низов. Они росли вместе с бизнесом, а это значит, что им было некогда заниматься формированием или улучшением навыков своих непосредственных подчиненных до того уровня, который можно наблюдать на примере топ-менеджеров компаний из списка Fortune 500 (в мелких компаниях и стартапах от сотрудников такого не требуется). Я говорю о привычке к постоянному планированию, о финансовой хватке, умении выстраивать связи внутри бизнеса и за его пределами, способности к раскрытию талантов подчиненных, а также о наставнических и лидерских качествах. Если взять для примера всех моих клиентов (а это в основном компании, работающие в области юриспруденции),

то можно увидеть массу отличных юристов, не получивших специального образования или практического опыта в области бизнеса. Еще у меня был клиент, руководивший розничной сетью, — он начал свой бизнес еще в колледже и за 12 лет увеличил его обороты до 300 миллионов долларов, — однако весь прежний трудовой опыт этого руководителя ограничивался поденной работой в период летних каникул.

Разумеется, между оборотами 10 миллионов и миллиард долларов огромная разница, и это означает, что компании, относящиеся к категории средних, могут вести свой бизнес совершенно по-разному. Национальный центр по развитию среднего рынка делит этот рынок на три сегмента. Очевидно, что компании, относящиеся к сегменту с наименьшими оборотами, ведут себя почти так же, как представители малого бизнеса, а те, что располагаются в верхнем сегменте, напоминают крупные корпорации. Однако, как показывает мой личный опыт, большинство средних компаний конкурируют между собой в среднем сегменте (то есть имеют доходы от 20 до 500 миллионов долларов). Во многом положение этих компаний

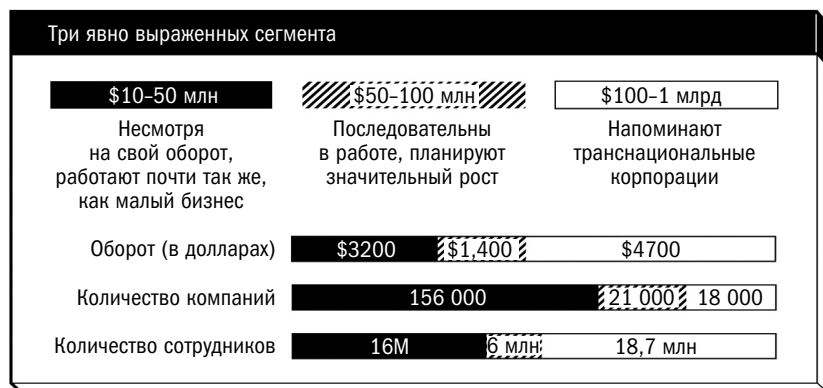


РИС. 3. Три сегмента среднего рынка¹

¹ Источник: The Market That Moves America, Национальный центр по развитию среднего рынка, Университет штата Огайо и GE Capital Corporation, октябрь 2011 года.

зависит от скорости их роста, наличия инвесторов, прежнего опыта работы генерального директора и от конкуренции в отрасли.

Подобно тому как состав почвы и климат определяют эволюцию флоры и фауны в регионе, вышеперечисленные ограничения формируют среду, которая влияет на жизнь и рост среднего бизнеса. Они же создают идеальные условия для появления «молчаливых убийц» роста, описанию которых и посвящена эта книга.

Семь «молчаливых убийц» роста — первое знакомство

Не каждый средний бизнес стремится к увеличению своих масштабов, но, как показывает мой опыт, большинству компаний просто необходимо демонстрировать хоть какой-то рост и сохранять возможности для здорового развития. Многие представители этого сектора стремятся достигнуть следующего уровня, но преуспевают далеко не все. Очень часто средний бизнес становится жертвой одного из семи «молчаливых убийц» роста. Они способны просочиться в ваши залы для заседаний, кабинеты руководителей, столовые, офисы и производственные помещения и прочно обосноваться там еще до того, как вы заметите их присутствие. Для того чтобы найти защиту от этих «убийц», вы должны прежде всего научиться их узнавать.

Потеря времени. Этот «убийца» роста молчалив по определению, поскольку связан с одной из самых эфемерных и субъективных вещей. Стоит организации утратить понимание того, что время — это ограниченный ресурс, как сроки завершения даже критически важных проектов тут же начнут откладываться, причем без каких-либо последствий для вовлеченных в них сотрудников и команд. Не заметить потери времени просто, особенно если генеральный директор смотрит на это сквозь пальцы. В главе 1 рассказывается история о том, как безответственное отношение к времени обошлось ретейлеру с оборотом 130 миллионов долларов, пытавшемуся внедрить новую информационную систему, почти в миллион.

Мы поговорим о четырех ключевых вещах, которые могут сделать руководители, чтобы выработать у подчиненных уважение к времени и поставленным срокам. Для иллюстрации я покажу, как новый генеральный директор Goddard Systems (которой принадлежит The Goddard School®, быстрорастущая система франшиз с оборотом 530 миллионов долларов) внедрила в компании новый процесс проведения собраний и соответствующую культуру, благодаря чему ее сотрудники стали относиться к времени с тем уважением, которое требуется от среднего бизнеса, желающего расти.

Эксперименты руководства со стратегией. Стартапы должны быть всегда готовы внести коррективы в свои долгосрочные планы. Поскольку они строят свою работу на ранее неизвестных или неудовлетворенных нуждах целевой аудитории, им приходится экспериментировать и менять курс каждый раз, когда оказывается, что эти потребности выглядят не совсем так, как казалось вначале. Большие компании вообще не опускаются до возни со стратегией. Они изучают ситуацию, проводят анализ, строят планы и организуют пилотные проекты. А вот в случае со средним бизнесом постоянные изменения основной стратегии развития могут привести к смертельно опасным результатам. В главе 2 я расскажу, как в 2005 году Cellairis, производитель беспроводных аксессуаров, имеющий оборот 50 миллионов долларов, столкнулся с 33%-ным падением оборотов, начав править стратегию, и как ему потом удалось наверстать упущенное. Я также расскажу, каким образом Rodan + Fields (производитель продуктов по уходу за кожей с оборотом 250 миллионов долларов) и сеть ресторанов Jamba Juice (с оборотом 500 миллионов) организовали процессы стратегического и операционного планирования, в итоге вытащившие их из финансовой ямы.

Безответственные попытки расширить бизнес. Говоря об этом «молчаливом убийце», я опишу проблемы, мешающие средним компаниям быстро вырасти, а затем расскажу, как ответственно подойти к расширению бизнеса. Описываемые методы включают глубокое понимание рынка, разработку прогнозов на хорошей основе и реалистичную оценку собственной способности выполнить план. В главе 3 я покажу, как эти действия помогли BlueArc, произ-

водителю оборудования для хранения данных, увеличить оборот во время Великой рецессии до 86 миллионов долларов.

Ненужные приобретения. Компании часто обеспечивают себе рост за счет покупки других предприятий. Иногда это не срабатывает. Когда корпоративный гигант делает неудачное приобретение, обычно ему хватает капитала, чтобы покрыть связанные с этим просчетом убытки. Однако, когда средняя компания совершает ненужную ей на самом деле покупку пусть даже небольшого бизнеса, она может сбиться с курса на многие годы. Глава 4 рассказывает, как плохие приобретения привели к остановке роста двух средних бизнесов: ретейлера с оборотом 130 миллионов долларов и производителя продуктов питания с оборотом 50 миллионов. Я расскажу, почему суть хорошего приобретения меньше связана с заключением сделки и значительно больше — с тем, что происходит *после*: с процессом интеграции и выполнением плана. Именно это в значительной степени определяет, станет ли новое приобретение источником доходов или убытков. Я расскажу вам о четырех лучших практиках, позволяющих повысить шансы успешной покупки (которые, если верить исследованиям, крайне низки — 1 против 2). Мы обсудим примеры успешных приобретений в EORM (консалтинговой фирме, занимающейся вопросами экологии и имеющей оборот 27 миллионов долларов), Pelican Products (компания с оборотом 360 миллионов, производителе корпусов для оборудования) и United Site Services (поставщик портативных туалетов, имеющем оборот 120 миллионов).

Операционные катастрофы. Обычно небольшие компании довольно быстро замечают проблемы в производстве, дистрибуции, маркетинге, продажах или других критически важных процессах. Они просто должны это делать. Если они не будут оперативно заниматься решением такого рода проблем, то довольно быстро окажутся выброшенными из бизнеса. У крупных компаний, как правило, имеются четкие, зафиксированные в письменной форме планы и люди, получающие неплохие деньги за соответствие характеристик рабочего процесса контрольным показателям и отсутствие сюрпризов. А вот среднему бизнесу часто недостает как тщатель-

ного контроля руководства за происходящим в компании, так и сотрудников, специально назначенных для решения операционных проблем. Нередко катастрофы в ключевых процессах, особенно связанных с автоматизацией систем (а она никогда не бывает простой), оказываются для среднего бизнеса неожиданными. В главе 5 я расскажу о четырех признаках, по которым на ранней стадии можно определить приближение операционной катастрофы. Мы рассмотрим пример компании, которая сумела быстро нарастить свой оборот до 50 миллионов долларов, но не успела создать масштабируемой инфраструктуры и в результате угодила в круговорот проблем, которые негативно повлияли на впечатления клиентов, обошлись компании крайне дорого и привели к увольнению начальников отделов логистики и информационных технологий. Также мы подробно изучим, что делали другие средние компании — такие, как Dave's Killer Bread с оборотом 53 миллиона долларов, — чтобы избежать подобной операционной катастрофы.

Кризисы ликвидности. Любому случается на какое-то время оказаться без денег. Крах в экономике, потеря ключевого клиента и другие неожиданные происшествя способны застать врасплох даже самых опытных директоров. В главе 6 я расскажу вам печальную историю о производителе игрушек с оборотом 70 миллионов долларов, пострадавшем от кризиса ликвидности в 2009 году. Это случилось, после того как покупка другой компании и значительные сложности с внедрением системы складского учета привели к проблемам с поступлением денежных средств, в результате чего банк потребовал досрочного возврата выданных компании кредитов. Затем я расскажу историю архитектурной компании с оборотом 30 миллионов долларов, которая не только пережила кризис 2008 года на своем рынке, но и сохранила силы для будущей борьбы. Из этой главы вы поймете, что избежать кризиса ликвидности можно с помощью хорошего бухгалтерского баланса, отслеживания потока денежных средств, толкового и своевременного урезания расходов (но без чрезмерно болезненных сокращений бюджетных статей), а также формирования уверенности в том, что у вашего бизнеса хорошие инвесторы, — вряд ли вы захотите,

чтобы в и без того непростые времена вас постоянно преследовали нетерпеливые кредиторы.

Терпимость к неработоспособным менеджерам. Когда бизнес достигает среднего уровня, он начинает нуждаться в командах, способных реализовывать проекты и управлять большим количеством сотрудников, а также в лидерах, умеющих руководить такими командами. Крупные компании переживут, если в группе из нескольких десятков топ-менеджеров окажутся два-три слабых звена. Но чем обернутся те же два-три слабых звена в коллективе из шести-семи сотрудников (типичный размер управленческой команды в большинстве средних компаний)? Это верный рецепт проблемы. Глава 7 посвящена обсуждению щекотливых моментов, связанных с недостаточно хорошо работающими топ-менеджерами, — в частности, как их выявлять и что с ними после этого делать. Мы обсудим, как снизить шансы того, что такие люди вообще будут приняты к вам на работу. Я расскажу о десяти критически важных элементах рекрутинговой стратегии и в качестве практического примера продемонстрирую, как несколько компаний сделали смелый шаг и избавились от топ-менеджеров — талантливых и популярных среди сотрудников людей, которые тем не менее перестали быть продуктивными и начали мешать дальнейшему росту.

Все семь «убийц» роста связаны между собой, и в финальной части книги вы прочитаете историю о том, как один из них потянул за собой другого, а тот — следующего, пока наконец все семеро не приступили к своей разрушительной работе. Это настоящий кошмар для любого генерального директора. Но поскольку «убийцы» связаны между собой, есть меры, которые надлежит предпринять в каждой средней компании, чтобы снизить уровень своей общей уязвимости. В заключение я познакомлю вас с концепцией инфраструктуры лидерства. Под этим термином я понимаю совокупность всех систем управления, рабочих процессов, лидерских команд и наборов навыков у сотрудников, позволяющих компании вырасти от малого до среднего или даже крупного бизнеса. Выстроить такую инфраструктуру крайне сложно, универсальных рецептов нет, однако, если вы откажетесь от нее, вы откроете двери своей

компании «молчаливым убийцам» роста. Именно создание такой инфраструктуры представляет собой путь к могуществу бизнеса.

Так что же делает автора таким знающим человеком?

На самом деле я ничуть не умнее прочих, однако в течение последних 30 лет работал в головных офисах десятков средних бизнесов. С 1984 по 2006 год я был основателем и генеральным директором Bentley Publishing Group и провел свою компанию через четыре приобретения, позволившие ей стать ведущим игроком на рынке художественной полиграфии в США. Я опубликовал первую книгу об уроках, усвоенных мной в процессе приобретения других компаний, — *The Feel of the Deal*¹ («Чувство сделки») — через год после того, как покинул Bentley. А спустя еще пять лет, в 2011 году, она слилась с другой компанией, образовав Bentley Global Arts Group.

Уйдя из Bentley в 2006 году, я открыл консалтинговую фирму CEO to CEO, чтобы помогать компаниям среднего размера переходить на следующий уровень и разрешать многие из тех проблем, что я обсуждаю в этой книге. Начиная с 2007 года я работал более чем с 75 организациями, консультируя генеральных директоров и управленческие команды.

С 1996 года я также активно участвовал в работе сообщества топ-менеджеров, занимающегося критической оценкой распространенных деловых практик и изучением стратегических предпосылок для успеха в бизнесе. С 1996 по 2006 год, будучи генеральным директором Bentley, я участвовал в работе Alliance of Chief Executives, где ежедневно встречался со многими своими коллегами. Уйдя из Bentley, я стал директором Alliance и в рамках этой организации принял участие в сотнях собраний топ-менеджеров. В Alliance я возглавляю группу ведущих руководителей из средних компаний (с оборотом между 30 и 800 миллионами долларов).

¹ Robert Sher, *The Feel of the Deal: How I Built a Company Through Acquisitions* (1 to Ponder, 2007).

Мы ежемесячно встречаемся и дискутируем, выслушиваем рассказы о проблемах, с которыми сталкиваются участники группы, помогаем взглянуть на происходящее с различных точек зрения и найти нужные решения.

О многих уроках, которые я извлек из науки и искусства управления средним бизнесом, я писал в двух авторских колонках — в журнале *Forbes* и на сайте CFO.com. Я был постоянным автором этих изданий с 2012 года. Для написания книги «Сильный средний бизнес: Как справиться с семью основными препятствиями роста» я провел более сотни интервью с директорами средних компаний и использовал их опыт и истории как для развития собственных мыслей, так и для их иллюстрации.

Книга основана на материалах исследования.

Как использовать эту книгу

Вне зависимости от того, в каком сегменте среднего бизнеса и в какой отрасли вы работаете — надеетесь ли вы вырастить юридическую фирму, ателье по пошиву одежды, розничную сеть или компанию, разрабатывающую компьютерные программы, — вашей команде менеджеров стоит использовать эту книгу наряду с другими хорошими руководствами, посвященными стратегическому планированию и подводным камням, таящимся на пути роста компании.

Я надеюсь, что особенно полезной найдут эту книгу генеральные директора, поскольку именно им в конечном счете решать, что делать: смириться — или начать бороться с «молчаливыми убийцами» роста. Впрочем, я написал книгу не только для генеральных директоров. Знание «убийц» роста — и понимание, что следует делать, когда те поднимают свои уродливые головы, — поможет руководителям финансовых служб, отделов продаж, маркетинга, исследований, производства, обслуживания и другим топ-менеджерам. В свою очередь, благодаря правильным действиям этих людей их компании смогут выжить и преуспеть в нынешние непростые времена.

В конечном счете именно наличие слаженно работающей управленческой команды, понимающей суть семи «молчаливых убийц» роста, позволит вашей компании не пасть жертвой одного или нескольких из них. Я призываю вас вынести обсуждение приведенных в моей книге историй и советов на собрание управленческой команды, особенно если вам кажется, что один или несколько «убийц» роста уже начали делать свое черное дело на вашем предприятии.

Если команда научится выявлять их на ранних стадиях, то вам будет значительно проще защитить здоровье и обеспечить рост своего бизнеса. И если вы (как и многие другие герои этой книги) начнете предпринимать описанные мной меры, не позволяющие «убийцам» роста укорениться, ваша компания будет продуктивной и прибыльной до конца своих дней. Она станет по-настоящему сильной.

Именно этого вы хотите — и этого желаю вам я.

1

Потеря времени

Компании, перерастающие рамки малого бизнеса, чем-то напоминают поселенцев, прибывающих в новые, незнакомые им земли. Им нужно многое сделать в крайне сжатые сроки. Когда колонисты в ноябре 1620 года высадились на Американском континенте, им требовалось нечто большее, чем просто укрытие. Они нуждались в воде и пище. В Америке оказалось намного холоднее, чем они ожидали, поэтому переселенцам пришлось заняться изготовлением теплой одежды. Им требовалось установить дружеские отношения с местными жителями, которые (по вполне понятным причинам) были не особенно довольны чужестранцами, внезапно ставшими их соседями.

Разумеется, колонисты не смогли сделать все необходимое за день, за месяц и даже за год. Потребовалось куда больше времени, и многие из пассажиров «Мэйфлауэра» (свыше половины) не выжили в тяжелых условиях. То же самое справедливо в отношении растущего среднего бизнеса.

Мир замусорен останками компаний, которые вложили в свой рост слишком много сил и средств. Они инвестировали в недвижимость, внедряли новые компьютерные системы — но затем, в отличие от колонии Массачусетского залива, они переставали расти, и управлять новой системой им становилось все сложнее.

Нередко такие компании не могли получить того, в чем действительно нуждались. Например, они приобретали здания, но вдруг оказывалось, что к ним не подведена вода. Создание автономной системы водоснабжения занимало у этих компаний целую вечность. Почему? Возможно, потому, что им никогда прежде не доводилось заниматься подобным?

Крупные корпорации располагают большим объемом ресурсов, чем средний бизнес; редко бывает так, что они моментально перерастают свою инфраструктуру. Небольшие компании способны обходиться малым; если вернуться к вышеприведенному примеру, они вполне могут поручить какому-нибудь человеку сбегать и принести ведро воды (в конечном счете им обычно нужно не так много). А вот компании среднего размера, которым необходимо одновременно делать массу вещей и работать над множеством крупных проектов, должны учиться определять приоритеты и планировать, при этом отдавая себе отчет, что время — как в истории с переселенцами — не на их стороне. Время — первый «молчаливый убийца» роста среднего бизнеса.

Работа плюс время — это больше, чем вы думаете

Каким образом время (а точнее, неуважение к нему) может стать «убийцей»? Позвольте вам показать.

В 2012 году руководство компании-ритейлера с оборотом 130 миллионов долларов осознало, что после многих лет быстрого развития компания переросла систему планирования ресурсов (enterprise resource planning, ERP), установленную в те времена, когда оборот не превышал 30 миллионов. Ритейлер хотел расширяться в международном масштабе, однако старая ERP не подходила для этой задачи. Кроме того, в компании, имевшей сотни розничных точек продаж, не было единой системы электронного учета. Ее следовало установить как минимум пятью годами раньше, и вот теперь генеральный директор компании заявил, что считает это главным приоритетом. Однако на самом деле у него были и другие приоритеты,

такие как открытие сайта для розничных продаж, который позволил бы получать дополнительную прибыль, создание инновационного продукта — благодаря этому компания получила бы конкурентное преимущество, — разработка приложения для увеличения продаж через мобильные устройства...

Хорошая новость состояла в том, что компания была здоровой и не успела набрать долгов. Но имелась и плохая новость: в компании отсутствовала должность финансового директора, а вице-президент по техническим вопросам, руководивший IT-командой из четырех человек, никогда прежде не занимался обновлением ERP. Тем не менее этот человек, работавший в компании с самого начала, нашел поставщика программных продуктов и выбрал новую ERP-систему.

Генеральный директор одобрил его предложение, и компания купила новую ERP в июне 2012 года через поставщика комплексных систем. Он также должен был найти облачную площадку для размещения программы и обучения сотрудников компании в процессе установки. Ретейлер заплатил разработчику 152 000 долларов за программу, а с поставщиком заключил контракт на 1,1 миллиона долларов, предполагавший предоставление услуг по обучению персонала и размещению программы; кроме того, представители разработчика были привлечены к установке системы и управлению проектом.

Вице-президент по техническим вопросам попытался сразу же настроить новую ERP и подключить к другим системам компании. Однако он был очень занятым человеком и постоянно отвлекался на другие важные дела, такие как приведение в порядок учетных систем в точках продаж, разработка сайта и мобильного приложения и поддержание работы старой ERP. Поставщик комплексных систем практически не занимался обучением (на работу над этим проектом были поставлены сотрудники довольно низкого уровня, которые постоянно ждали инструкций от руководства). Разработчик программы не приступал к установке, поскольку ждал, пока вице-президент произведет все необходимые настройки.

Завершение работ было намечено на октябрь 2012 года. Однако, когда начали опадать листья, практически все участники процесса

(генеральный директор, вице-президент и финансовый контролер) вынужденно согласились с тем, что изначально поставленный срок был чересчур оптимистичен. Однако они не установили новой даты и не назначили человека, который бы регулярно докладывал о состоянии дел.

Руководители компании не сосредоточились на этом проекте. Генеральный директор занимался решением проблем с клиентами, разработкой новых продуктов и многим другим. Контролер по уши погрузился в вопросы бухгалтерского учета. Топ-менеджеры чувствовали себя погребенными под массой дел, а проект между тем то двигался, то полностью останавливался.

На самом деле было бы большим преувеличением называть происходящее «проектом». Хотя IT-отдел и располагал списком изменений, которые нужно внести в систему, у проекта отсутствовал штатный менеджер. Внедрение необходимых финансовых отчетов и внесение изменений отложили на потом. По большому счету, этим вообще не имело смысла заниматься до установки и запуска новой ERP. Однако самой системы еще не было, а старая становилась все менее пригодной для бизнеса, выходящего на иностранные рынки.

В мае 2013 года руководство этой компании пригласило меня для консультаций по вопросам более тщательной системы планирования бизнеса. Разумеется, тема новой ERP — точнее, ее отсутствия — тут же всплыла в наших обсуждениях. Каждый из участников дискуссий считал, что за систему отвечает кто-то другой. Поскольку никто из них не разбирался в новой системе и не имел опыта внедрения программ такого рода, было решено привлечь квалифицированного специалиста. Но это случилось почти через год после начала замены ERP.

Средние компании вроде этого ретейлера регулярно берутся за большие и сложные проекты, не имея сотрудников с соответствующим опытом. Зачастую люди с определенной квалификацией оказываются нужны всего на несколько месяцев, поэтому руководители спрашивают себя: «Зачем их вообще нанимать?» И потом, а как часто приходится устанавливать новую ERP? Хуже того, руководители многих средних бизнесов не являются профессионалами, они

начали работу, когда компании еще были небольшими. Эти люди никогда не управляли крупными проектами и потому не умеют оценить степень профессионализма подчиненных и сторонних специалистов, заявляющих о себе как об экспертах.

В конце концов компания, о которой я рассказываю, нашла великолепного IT-специалиста, знающего программу и ранее уже учившего людей работе с ней. Его наняли на шесть месяцев и выделили ему помещение для тренингов. Вице-президент по техническим вопросам обязался завершить работу над проектом к октябрю 2013 года. Контракт с прежним поставщиком комплексных систем был расторгнут, однако компания, на серверах которой располагалась программа, продолжала получать по 20 000 долларов в месяц. За 6000 долларов в неделю новый подрядчик делал вдесятеро больше, чем прежний, и это обходилось компании в десять раз дешевле.

Однако проблемы не закончились. С момента покупки ERP прошло много времени, успела выйти новая версия программы, так что героям моей истории пришлось сначала обновить ее (и вновь настроить работу модулей, требовавших кастомизации), и только потом они смогли начать ею пользоваться.

Генеральный директор понял, что пришло время нанять финансового директора. Новый топ-менеджер приступил к работе 15 июля 2013 года. Уже через шесть недель он заявил, что планировать завершение проекта на октябрь неразумно. Вице-президент по техническим вопросам не в полной мере понимал суть проблем, решить которые была призвана ERP, кроме того, ему и прочему руководству все еще предстояло проделать немалую работу по уточнению системных требований. Трех месяцев на это явно не хватало. К тому же идея перейти на новую систему непосредственно перед началом высокого сезона оказалась попросту ужасной.

Примерно в то же время генеральный директор, расстроенный тем, насколько медленно и ненадежно работает сеть в головном офисе, попросил вице-президента по техническим вопросам нанять консультанта для оценки серьезности проблемы. И что же тот обнаружил? Оказалось, оборудование, установленное в компании, не годится для новой ERP! Для улучшения работы было необходимо

выделить помещение под серверную и полностью поменять проводку по всему зданию (расходы на все это, по предварительной оценке, достигали 180 000 долларов).

Новый финансовый директор предложил еще раз перенести дату окончания проекта — теперь уже на март 2014 года. Он написал детальный план и взялся контролировать его исполнение. Теперь компания увидела свет в конце туннеля и поверила, что с наступлением марта появятся и первые плоды проекта.

Но еще до того, как были получены какие-либо результаты, запуск ERP обошелся компании в немалую сумму: 152 000 долларов за программу, 436 000 долларов за работу подрядчика, 360 000 долларов за аренду пространства на сторонних серверах (при том что реально на них не было размещено ровным счетом ничего), 180 000 долларов за новую инфраструктуру, 190 000 — за услуги разработчика и 80 000 долларов ушло консалтинговой компании, изначально предложившей конкретную программу. В итоге расходы составили почти 1,4 миллиона долларов, не считая зарплат нескольких штатных программистов, занимавшихся большую часть года настройкой системы, и не учитывая затраты времени на внесение изменений, конфигурацию системы, ее тестирование и управление старой ERP — я уже не говорю о 18 месяцах упущенных возможностей, которые предоставила бы уже купленная новая система, и оплату труда дополнительных сотрудников, кого компании пришлось взять на работу из-за недостатков старой системы.

Разумеется, в некоторых случаях внедрение ERP может обходиться значительно дороже и занимать еще больше времени. Однако приведенный мной пример наглядно демонстрирует проблему, с которой средний бизнес сталкивается гораздо чаще, чем малый или крупный, а именно — отсутствие уважения к времени.

Наш ретейлер пытался одновременно заниматься всем и считал любые задачи одинаково важными. В своем стремлении изучить новый мир иностранных рынков компания не имела реалистичных представлений о том, сколько времени может занять каждый из необходимых шагов. И неудивительно, что она не сумела соблюсти ни одного из намеченных сроков.

Без понимания реальных издержек и преимуществ той или иной инициативы нельзя определить приоритеты. А в отсутствие приоритетов становится невозможно правильно распределить ресурсы. Без четкого управления ресурсами вы ничего не сумеете достичь — или как минимум не получите достаточно хорошего результата в нужное время и в рамках бюджета.

Время и деньги. Вы наверняка слышали об этих материях раньше. Я и сам бизнесмен, потому понимаю, что вы уважаете деньги. Однако относитесь ли вы с таким же пиететом к времени? Беспокоит ли вас каждая потерянная минута так же, как каждый потерянный доллар?

Это должно быть именно так.

Время — ваш самый важный ресурс

Атмосфера в небольших компаниях всегда наполнена ощущением срочности. Проекты там могут быть невелики по размерам, но ставки все равно высоки. С учетом ограниченности ресурсов небольшая компания должна стремиться к быстрой отдаче на каждую инвестицию. Малый бизнес живет почти на грани.

Однако по мере роста компании могут утратить ощущение срочности. Проекты становятся крупнее, ими начинают заниматься целые команды, а не отдельные сотрудники, а ответственность за выполнение если и существует, то распределяется между многими людьми. Сроки постоянно меняются. Задания не выполняются, и за это никто не получает взысканий. Организация теряет ощущение времени и понимание того, что с его ходом она должна получать результаты.

Более крупные компании могут позволить себе под каждый проект формировать отдельную команду. Однако в среднем бизнесе большинство топ-менеджеров имеют, помимо управления специальными проектами или их поддержки, и другие обязанности.

В бизнесе ценен каждый час. Время — это ресурс, расходовать который нужно с умом. Когда вы перестаете рассматривать его как дар, чья ценность снижается с каждой минутой, когда вы перестаете

соблюдать сроки, а собрания в вашей компании все чаще начинают проходить без принятия конкретных решений, ваши конкуренты могут воспользоваться этим и украсть у вас рынок и клиентов.

Средние компании должны выполнять проекты вовремя, иначе перестанут расти. По мере развития за счет выхода на новые рынки, выпуска новых продуктов или приобретения других компаний приходится заниматься контролем все более сложных проектов. Возникает необходимость внедрять новые контрольные механизмы для соответствия законодательству в новых юрисдикциях или обновлять информационные системы для интеграции с приобретенными компаниями (см. главу 4 «Ненужные приобретения»). Более масштабные проекты требуют тщательного планирования и прилежного управления. Они потребляют все больше ресурсов компании (далеко не бесконечных), и часто оказывается так, что в одно и то же время компания занимается несколькими проектами.

Иногда реализуемые проекты прямо влияют на потребительский опыт и впечатления целевой аудитории. Генеральный директор должен понимать, что, если его компания не позаботится о клиенте, отлично выполнив свою работу, это сделает кто-то другой. В конечном счете время — это деньги, а деньги — это клиенты. Управляйте временем, и вы станете управлять клиентами.

Даже те компании, руководство которых уделяет серьезное внимание планированию, могут столкнуться с проблемами, пытаясь переключить ресурсы с одного проекта на другой из-за неожиданного кризиса. Порой сотрудники компании просто не имеют должных навыков в области управления проектами и не знают, как постоянно оставаться на плаву в ходе реализации длительных проектов.

Рано или поздно разочарованный генеральный директор воскликнет: «Почему мы больше не можем нормально работать?»

После этого многие боссы переходят к пресловутому «серьезному разговору по существу». Они начинают совершать разнообразные телодвижения, однако часто не знают, как решить самые главные проблемы — связанные с отсутствием знаний в области планирования, с дисциплиной принятия решений, с отсутствием навыков