

Общий курс организационных болезней: детские
Борновалова-Белова Татьяна
эРСи

Организации подобно живым организмам рождаются, растут, достигают оптимальной точки своего развития, умирают или возрождаются. Каждая стадия жизненного цикла характеризуется определенными трудностями и проблемами в развитии компаний. В предлагаемой вашему вниманию статье рассмотрены основные синдромы <болезней>, с которыми сталкиваются молодые, вновь созданные организации.

<- Доктор, что мне делать, чтобы не болеть?

- Профилактика, мой друг, разумная профилактика!>

То, что развитие организаций подобно росту живых организмов - уже не новость. Статистика свидетельствует о том, что до десятого года доживают лишь 4-5% фирм, начавших одновременно вести свой бизнес. В то же время существуют компании, история которых насчитывает 100 и более лет.

На разных стадиях своего жизненного цикла организации сталкиваются с весьма типичными трудностями и проблемами. Важно вовремя продиагностировать синдромы организационных болезней и принять необходимые меры профилактики или лечения.

Стадия создания фирмы подобна первым годам жизни ребенка. Молодой организм еще очень беззащитен и слаб в своих движениях. На пути его развития встречается огромное количество препятствий: он часто болеет, малейшая инфекция или нехватка питательных веществ приводят к нарушению биологического баланса.

Детские болезни

Под определением <детские болезни> следует понимать трудности в организационном развитии, относящиеся к периоду зарождения и первых лет жизни фирмы. При разных условиях стадия создания может занимать от трех до пяти лет. Именно тогда закладывается фундамент будущей организации. Рождение связано с удовлетворением интересов нового покупателя, с завоеванием свободной рыночной ниши. Главная задача на данном этапе - выживание организации. Вера в успех, готовность рисковать, недюжинная работоспособность, небольшое количество соратников (компаньонов), смелость и предприимчивость - вот ключевые характеристики, способные обеспечить успех начинания.

В <детском> возрасте организации, как правило, очень часто болеют, причем причины заболеваний кроются как на поверхности, так и в глубине, на идейном уровне.

Синдром отсутствия идейной причастности

Бизнес не находит поддержки у потребителя. Организация испытывает трудности в поиске и закреплении за собой рыночной ниши.

Для <профилактики> синдрома рекомендуется рассмотреть зарождающуюся идею со всех сторон. Если вы в состоянии предложить способ более полного удовлетворения потребностей клиентов, то почти наверняка появятся шансы на успех. В целом генерация идей может осуществляться в двух направлениях:

1. <Я умею и могу делать то-то и то-то, поэтому открою свое дело и буду реализовывать результаты своего труда>.

2. <Людям нужно то-то и то-то - вероятно, я могу это предложить?>

Так, один московский предприниматель был в командировке в Милане. Увидев там

рекламную газету <Секонда Мандо> (Seconda Mando), он понял, что ничего подобного в Москве не встречал. Поэтому он взял на себя смелость выпускать нечто подобное. На сегодняшний день его детище - самая крупная по объему газета рекламных объявлений в мире; она выходит в 47 городах России.

Другой пример. Отправившись в зарубежную поездку, два приятеля-бизнесмена попробовали на улице печеный картофель с различными начинками. Идея им очень понравилась, и они решили реализовать ее в России. Сейчас только в Москве насчитывается 85 точек по продаже печеного картофеля. <Ребенок родился в муках>, - так вспоминает первые шаги один из основателей дела. Но уже с первых дней партнеры стремились уделять внимание всем мелочам вплоть до размера картофелин.

К сожалению, для молодого бизнеса иногда характерно явление, когда создание фирмы становится самоцелью. <Мне нужны были расчетный счет в банке, печать и офис>, - признаются начинающие предприниматели. Такие фирмы, как правило, обречены на неудачу, поскольку изначально замкнулись на себе, а не на удовлетворении потребностей клиентов.

Даже самое элементарное исследование рынка даст возможность ответить на ряд важнейших вопросов. Кто будет покупать ваш товар или услуги? Кто ваши конкуренты? Почему клиенты будут покупать у вас, а не у них? Насколько велик рынок? Какую цену заплатят клиенты за вашу продукцию? На каком уровне вы собираетесь вести бизнес, каковы размеры вашей организации в перспективе?

Кроме того, необходимо оценить бизнес с точки зрения возможности его продажи.

Синдром отсутствия кадровой поддержки

Открывая бизнес, практически невозможно действовать в одиночку - естественно, понадобятся соратники и исполнительный персонал. Готовность к риску, контактность, инициативность - вот отличительные черты кадрового состава фирмы в первые годы ее жизни. Как показывает практика, на работу принимают тех, кто достоин доверия и представляется достаточно надежным человеком. Вероятнее всего, на первых порах это будут близкие люди - родственники или друзья. Неудивительно: ведь только они могут обеспечить существенную поддержку, <чувство локтя>.

Например, основательница одной из ныне преуспевающих фирм занималась аранжировкой букетов. Дочь и сын осуществляли доставку, преподнося букеты получателю в оговоренное время и в назначенном месте: в ресторане, дома, на работе?

Можно привести огромное множество примеров, когда бизнес вырос на семейной или дружественной основе: однокурсники физтеха организовывали компьютерную фирму, спортсмены и тренеры - продажу спортивных товаров, выпускники медицинского вуза - аптеку.

Особенность работы персонала недавно родившейся компании состоит в полифункциональности. Один сотрудник выполняет несколько функций, а подчас совмещает несколько профессий. В этом есть свои плюсы и минусы. Среди плюсов можно выделить универсальность и взаимодополняемость. Например, в одном лице могут совмещаться функции секретаря, специалиста по подбору персонала, консультанта и офис-менеджера. Минусы (о них подробнее будет сказано ниже) - возможное дублирование функций, смешение зон ответственности, трудность контроля. Поэтому, если фирма ориентирована на долговременное развитие, постепенно должны формулироваться требования к персоналу, принципы оплаты труда, вопросы формирования кадрового резерва и обучения.

<Старение> упреждает рост

В то же время возможна опасность и другого плана. Бывает, что с самого начала руководители придают излишнее значение менеджерским процедурам в организации, не учитывая при этом естественных стадий развития предпринимательской структуры.

Вследствие этого они приступают к структурированию, тщательной систематизации слишком рано. Иной раз даже нанимают работников, для которых уже прописаны четкие должностные инструкции, в то время как черед этих должностей не наступил. В результате сотрудник бездействует, ожидая своего часа. Это оказывает негативное влияние на работу всех остальных и вызывает преждевременное старение молодой организации.

Кризис неплатежеспособности

Аналитические обзоры свидетельствуют о том, что в период рождения терпят крах 90% малых фирм. Финансовые средства как <притекают>, так и <утекают>. Постоянная нехватка оборотных средств - классическая ситуация для первых лет жизни организации.

Сразу следует сказать, что успешно <переболеть> этой хворью полезно для молодой фирмы. Это способствует выработыванию иммунитета против плохо осмысленных финансовых действий. Встречается ситуация, когда организации (дочерние, франчайзинговые), <не переболевшие> хроническим безденежьем на первых этапах своего развития, затем часто и продолжительно <болеют>, создавая дополнительные трудности как для себя, так и для своих <родителей>.

В 1994 г. одна компания - ныне лидер в производстве и продаже товаров для офиса - пережила кризис неплатежеспособности, свойственный большинству растущих фирм. <Мы активно развивались, но постоянно сталкивались с дефицитом наличных денег. И однажды случилось так, что мы не смогли оплатить услуги поставщиков. Для выхода из кризиса нам пришлось использовать такие процедуры, как бюджетирование, квотирование, финансовое планирование>, - отмечает один из руководителей компании.

Многие предприятия терпят крах из-за неправильного управления движением денежных средств. Слишком большая доля заемных ресурсов, неудовлетворительный бухгалтерский учет тоже могут стать губительными. Планирование развития в таком случае проходит под девизом: <Хватай, что можешь!>. Бизнес-план с реалистичными (а не оптимистичными) сроками и стоимостными показателями - вот тот маяк, на который должна ориентироваться фирма. Как образно сказал один из предпринимателей, <по одежке протягивай ножки - только тогда появятся свободные деньги>. Желательно, чтобы у компании с первых дней ее жизни существовал реальный бизнес-план с потоком денежных ресурсов.

Порой даже при наличии бизнес-плана возникают кризисные ситуации, связанные с отсутствием платежеспособности. Главное - сохранять эмоциональное спокойствие. Необходимо проанализировать свой бизнес-план со всех сторон, посмотреть, где были допущены ошибки, внести корректировки. В любом случае нужно четко понимать, что деньги - жизненная сила бизнеса. Поэтому необходимо постоянно знать, сколько их требуется и где их брать.

Кризис смешения зон ответственности персонала, трудность контроля

Как уже отмечалось ранее, набор персонала на первых шагах жизни организации обычно осуществляется из круга знакомых. Однако неформальные отношения в коллективе, отсутствие правил и прописанных процедур приводит к тому, что затрудняется контроль - непонятно, кто за что отвечает, подчас происходит дублирование функций. Одновременно могут существовать <мертвые зоны>, до которых просто не доходят руки. Например, на ранних этапах работы такой <мертвой зоной> может стать деятельность в области маркетинга. Недостаточное понимание основ маркетинга способно привести к отсутствию спроса на продукцию, поскольку фирма ориентирована на товары и услуги, а не на потребителя.

Вся система <новорожденной> компании сориентирована на первое лицо. Он/она принимает участие в прямых продажах наряду с менеджерами, показывая на личном примере модели работы. Но, замыкая все вопросы на себя, основатель создает себе

постоянную головную боль. Он пытается контролировать все финансовые и информационные потоки, решать все проблемы вплоть до самых мелких. Нужно отметить, что такой подход часто дает хорошие результаты: достигается устойчивость финансового положения, создается ядро персонала и происходит его распределение по должностным позициям.

Однако впоследствии, на стадии интенсивного роста, возникает противоречие - так называемый кризис семейственности. С одной стороны, в организации есть специалисты-разработчики, готовые с учетом потребностей рынка создавать и предлагать новый товар, а с другой, среди сотрудников господствуют тесные, почти семейные отношения. Постепенно компания вырастает из этой схемы управления.

Известен случай, когда фирма, занимавшаяся оптовой торговлей, за три года увеличила обороты в несколько раз. Директор и его заместитель (муж и жена) старались взять все организационные вопросы на себя, не допуская никого к ключевым делам. В результате постепенно был утерян контроль над работой, темпы роста компании упали почти до нуля. Спасти ее удалось только благодаря выделению структурных подразделений и назначения ответственных лиц в каждом из них.

Чтобы не осуществлять резких действий в будущем, следует с самых первых шагов задуматься над построением организационной структуры, которая была бы адекватна целям и задачам организации, заняться внутриорганизационными процессами: расстановкой кадров, созданием системы (зон) ответственности, проработкой механизмов принятия решений.

Необходимо взвесить распределение прав и обязанностей сотрудников на предприятии, выяснить, нет ли дублирования функций - очень часто вместо того, чтобы помогать коллегам, люди начинают друг другу мешать.

Но при упорядочении дел главное - не переусердствовать, чтобы не спровоцировать преждевременное старение компании.

Синдром отсутствия маркетингового восприятия

Выше уже говорилось о недостаточном внимании к маркетинговым процедурам в первые годы жизни компании. На самом деле этим порой некому и некогда заниматься. Но такое положение дел совсем не означает, что молодая организация должна пренебрегать инструментами маркетинга. В недрах зарождающейся фирмы должны найтись силы и возможности для изучения ситуации как на собственном рынке, так и на рынке конкурентов. Желательно не только собрать информацию о деятельности конкурентов, но и предвидеть их намерения, сопоставить их с возможностями собственной компании и наличными ресурсами. С самого начала работы организации надо придавать большое значение вопросам построения клиентской базы. Естественно, масштабы рекламы и продвижения должны соответствовать возможностям и потенциалу фирмы. Но, каковы бы они ни были, их основная задача - убедить потенциальных клиентов, что организация чувствует себя уверенно и стремится устойчиво закрепиться на рынке.

Синдром сверхтрудоголизма и отсутствия свободного времени

В первые годы жизни организации может сложиться впечатление, что основатель, да и вся команда проводят на фирме и день и ночь. Один из начинающих бизнесменов признался: <Мы работаем ежедневно с 10.00 до 20.00. Почти все директора работают по выходным, пока рядовые сотрудники отдыхают. По утрам, еще в постели, я уже строю всякие планы. Нахожусь в офисе весь день: провожу совещания, принимаю поставляемую продукцию, подписываю договоры, продаю товары. Стыдно признаться, но у меня не хватает времени, чтобы сходить в больницу навестить своего больного ребенка. С работы ухожу в 20.30, и даже если день был не слишком тяжелым, к вечеру все равно выматываешься>.

Проведенные исследования свидетельствуют о том, что это стандартная ситуация. Предприниматели должны полностью отдаваться своему делу и, если оно того требует, проводить на работе почти круглые сутки. Личные сбережения, здоровье, выходные и праздники - подчас всем этим приходится жертвовать ради бизнеса. Случается, что одиночество становится спутником жизни. Поэтому на данном этапе очень важна поддержка предпринимателя со стороны семьи, лояльность и мужество родных и близких. Бизнес может потребовать как физического, так и психологического или социального внимания в любой момент: и в рабочее время, и после работы. И близкие люди должны это понимать.

Помимо прочего, основатель бизнеса должен отдавать себе отчет в том, что он ежечасно берет на себя громадную ответственность. По словам генерального директора одной из компаний, <все время надо думать, что сделать, чтобы не было прокола. Кроме того, я несу ответственность перед людьми, так что все вопросы нужно решать обдуманно и со всей серьезностью>.

Синдром опущенных рук, психологической апатии

Практика бизнеса неутешительна: лишь 10-15% из всех предпринимательских начинаний приводят к успеху. Главное - сохранять упорство, целеустремленность и извлекать своевременные и адекватные уроки как из побед, так и из поражений. Собственно говоря, успех и крах - две стороны одной медали. Были случаи, когда неудача постигала фирму раз, другой - а третья попытка приносила долгожданный результат. Депрессия, апатия, отсутствие веры и оптимизма - состояния, которые должны обходить предпринимателя стороной. Если существуют желание и намерение добиваться своего, должна существовать определенная психологическая и эмоциональная <броня>, защищающая от кризисных ситуаций.

Многим предпринимателям период зарождения организации может показаться самым тяжелым в их профессиональной деятельности. Работа подчас ведется на грани нервного срыва и на пределе физических возможностей. Но по прошествии времени почти каждый бизнесмен с трепетом вспоминает первые годы жизни своего <чада>. Неформальные отношения, семейственность, клановость - особенности организационной культуры в <детский> период. Все друг друга знают, вместе проводят дружеские вечера, дни рождения, праздники. Вместе переживают за дело, пока оно не наладилось, и радуются новым свершениям. Развивается чувство единения, личная привязанность каждого сотрудника к организации.

К сожалению, многие компании по мере роста теряют теплоту человеческих отношений, практически стирающую границы между начальником и подчиненным? Зато организация становится эффективнее, приобретает большую уверенность в своих действиях. На следующей стадии развития фирмы - этапе роста - ее тоже будет преследовать немало болезней, по природе уже заметно отличающихся от <детских>. Это болезни, связанные со стремительным ростом, синдром излишней диверсификации, кризис делегирования полномочий при переходе от предпринимательства к профессиональному менеджменту.