

Глава 2

Обязательный набор профессиональных навыков владельца бизнеса

Бизнес как система

Система (от др.-греч. σύστημα — целое, составленное из частей) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство.

Большой российский энциклопедический словарь

Все, что в рамках нашего общения мы будем говорить о бизнесе как системе, базируется на точке зрения владельца бизнеса. Это чрезвычайно важно — смотреть на бизнес не вообще и абстрактно, а находясь в совершенно определенной точке. Согласитесь, ваша компания с точки зрения владельца, исполнительного директора по найму и торгового представителя — это три совершенно разных представления о вашем бизнесе. В небольшой степени эти три представления о компании будут совпадать, но в значительной окажутся разными.

Для начала давайте из всего многообразия определений и теоретических положений теории систем возьмем то, что нам пригодится на практике, а это не так уж просто. Теоретики системного анализа постарались на славу и придумали множество различных характеристик и определений систем. Например, системы могут быть открытыми, то есть постоянно обменивающимися веществом, энергией или информацией, или закрытыми — в такие системы не поступает и из них

не выделяются вещество, энергия или информация, монокомпонентными (состоящими из одного элемента и связи) и поликомпонентными (состоящими из множества элементов и связей), статичными и динамичными, организованными, слабо организованными (диффузными) и саморазвивающимися...

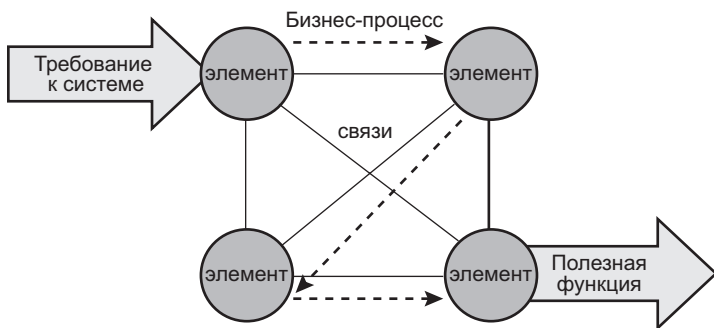
Нам в первую очередь важно понять, как определить бизнес-систему с точки зрения сложности и предсказуемости поведения. Это имеет большое прикладное значение для целей регламентации бизнес-процессов и стратегического планирования в компании, о которых мы поговорим далее. В качестве примера возьмем входную дверь — ее вполне можно рассматривать как искусственную систему, имеющую определенное назначение — ограничить доступ (людей, животных или роботов) в помещение и состоящую из взаимосвязанных элементов (дверного косяка, полотна двери, петель, дверного глазка и замка), ни один из которых по отдельности или в неполном наборе требуемую функцию не выполняет.

Входная дверь — это простая система. Ее элементы немногочисленны, строго организованы и имеют прочные связи как друг с другом, так и с более сложной системой — квартирой или домом. Входная дверь — это предсказуемая система. Если у вас есть ключ, вы можете ее открыть (использовать функцию системы). Если же ключа нет, вы не сможете войти или выйти в дверь (не можете использовать функцию системы). Для использования функций системы вы должны выполнить нужную последовательность действий: выбрать из связки ключей один, точно определенный, вставить его в нужную замочную скважину (в двери может быть несколько замочных скважин от других или от старых, не работающих замков) и повернуть определенное количество раз в определенную сторону. Если хотя бы один элемент процесса окажется неверным, система не сработает и не выполнит свою функцию.

Системы	Простые	Сложные	Очень сложные
Детерминированные (предсказуемые)	Входная дверь; сборочный конвейер	Компьютер; автоматизированные системы управления	—
Вероятностные	Подбрасывание монеты	Логистика; отдел продаж; налоговая отчетность	Макроэкономика; головной мозг; предприятие

Таким образом, применительно к нашим целям согласимся с тем, что любая система состоит из элементов, связей и процессов и должна выполнять определенную функцию. Хочу обратить ваше внимание на

то, что элемент и часть системы — это не одно и то же. Часть от целого появляется, когда я разделяю целое и каждая из его частей может существовать сама по себе, полностью сохраняя свойства бывшего целого. Можно взять хлеб и начать есть его целиком, если очень голоден, а можно аккуратно нарезать на куски и есть по частям — питательные и вкусовые свойства хлеба от этого никак не изменятся.



Элемент — это то, что существует только внутри системы и имеет связи с другими элементами системы. Если элемент вырезать из системы, он обязательно утратит все или часть своих функций, так же как и сама система. Живой человек состоит из элементов, труп — из частей. Когда в системе под названием «человек» ампутируют один элемент, например ногу, система теряет одну из своих функций — возможность без посторонней помощи ходить, а сама ампутированная нога, вырезанная из системы, тоже теряет свою главную функцию как элемента. Связи разорваны, и элемент становится частью.

Точно так же мы можем посмотреть на предприятие как на систему, состоящую из элементов. Попробуйте вырезать из системы предприятия один элемент — отдел продаж, и вы получите тот же результат, что и с ампутированной ногой. В офисе вырванного из системы предприятия отдела продаж будут бесцельно толпиться менеджеры, тим-лидеры и торговые представители, которые не знают, что им продавать и, как следствие, кому продавать. Количество людей, столов, компьютеров, кофе-машин в отделе продаж останется прежним, сохранятся внутренние связи подчинения, но его функция без связи с другими элементами предприятия исчезнет.

А теперь спросите себя: если вы возьмете этот вырванный из одного предприятия элемент в виде отдела продаж и попытаетесь вживить его

в систему другого предприятия, включить его в новую систему связей, этот элемент восстановит свои функции? Не факт. Представьте, что вы взяли отдел продаж, успешно занимавшийся продажей вентиля для нефтяной промышленности или компьютеризованных систем управления предприятием, и встроили в другую систему, занимающуюся розничной торговлей пряниками. Скорее всего, такая имплантация закончится трагично, так как новый элемент просто не примет другую систему связей.

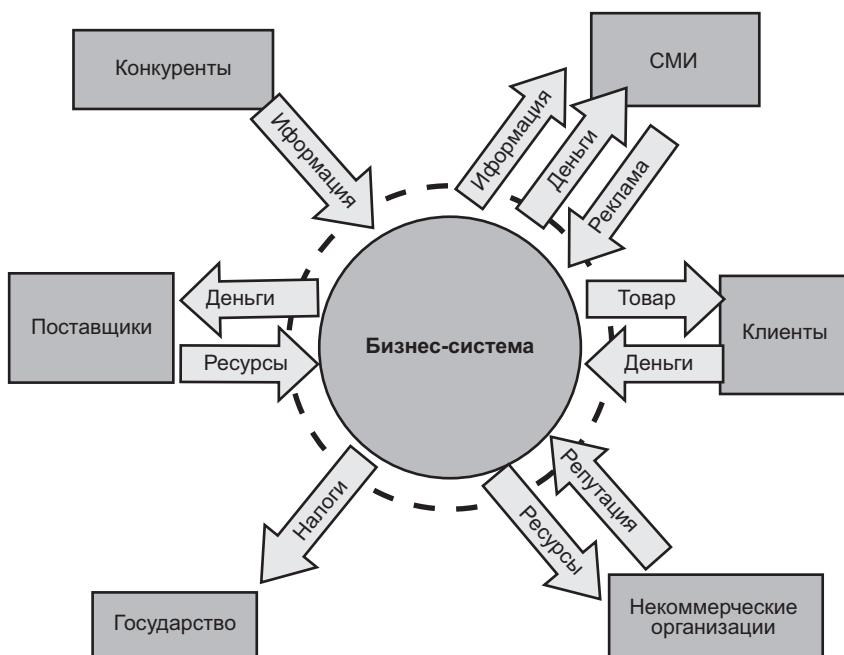
Как следствие, возникает еще один вопрос: является ли каждая система самодостаточной и может ли быть частью другой системы?

Полагаю, что в отличие от элемента изначально любая система должна быть самодостаточной, то есть иметь самостоятельную ценность и выполнять определенную функцию. С точки зрения бизнеса это аксиома. Конечно, можно заняться софистикой и пуститься в общие рассуждения о том, какую полезную функцию выполняет, например, наша Солнечная система, но даже в этом случае трудно спорить с тем, что Солнечная система имеет элементы (одну звезду, несколько планет, а также кометы, астероиды, искусственные спутники) и связи (силу гравитации, удерживающую элементы Солнечной системы на своих орбитах). О том, какие функции выполняет Солнечная система сама по себе или как часть Вселенной, человечеству пока достоверно не известно, за исключением, пожалуй, одной — создания благоприятных условий для существования человечества на планете Земля.

Относительно второй части вопроса: определенно, система должна быть самодостаточной, и в то же время она может быть составляющей другой, более сложной системы. К примеру, по Земле ходит человек. Человек сам по себе — это очень сложная, саморазвивающаяся и непредсказуемая система. В свою очередь, каждый отдельный человек является членом множества других систем (семьи, социальной сети, политической партии, армейского взвода или предприятия), а также может рассматриваться как неотъемлемая часть сверхсложной системы — человечества, живущего на планете Земля. Земля сама по себе представляет собой систему, в том числе обеспечивающую основу для существования человечества — ноосферу (*от греч. νόος* — «разум» и σφαῖρα — «шар» — сфера разума, взаимодействия общества и природы, в границах которой разумная человеческая деятельность становится определяющим фактором развития).

У каждой системы есть свои границы и внешнее окружение. Границы отделяют одну бизнес-систему от других и внешнего окружения.

Границы бизнес-системы должны быть полупроницаемы, а это значит, что система должна уметь принимать в себя из внешнего мира то, что необходимо для ее существования и развития (информацию и различные ресурсы), и отсекать все лишнее и вредное (некачественную информацию и ресурсы). В то же время система должна уметь выдавать во внешнее окружение то, что им востребовано (товары, услуги, налоги, рекламную информацию), и надежно держать внутри себя то, что может нанести ей ущерб (коммерческие и технологические секреты, стратегические планы).



Теперь давайте применим знания о системах к вашему бизнесу. Бизнес как система состоит из двух взаимосвязанных элементов: совета директоров и предприятия. Давайте разберемся с каждым из них.

Итак, перед нами совет директоров. Даже если в нем два человека (единоличный владелец бизнеса и независимый директор), налицо два элемента, связанные между собой определенными процедурами (процессами) и обязательствами по управлению бизнесом. Главной функцией совета директоров является управление бизнесом посредством принятия

или отклонения решений, предлагаемых руководителем управляемого ими предприятия, прогнозирования и выработки стратегии.

Вторая составляющая бизнеса как системы — это предприятие. Главной функцией предприятия является получение максимально возможной прибыли в результате наиболее полного по сравнению с конкурентами удовлетворения существующих и формирования будущих запросов потребителей. Наиболее успешные предприятия всегда зарабатывают прибыль, выводя на рынок совершенно новые товары, о которых потребитель и не мечтал.

Если бы я спросил, чего хотят мои потребители, они ответили бы: более быструю лошадь.

Генри Форд

Действительно, потребители не требовали смартфонов от Apple и поисковой системы от Google, потому что даже не могли представить существование чего-то подобного. Эти революционные продукты были придуманы в исследовательских центрах и на страх и риск владельцев бизнеса предложены рынку, который о них даже не подозревал.

Сейчас много говорится о социальных или экологических целях бизнеса, и это абсолютная демагогия, имеющая целью исключительно в интересах глобальных корпораций забрать у государства часть его функций. Бизнес не может создаваться с иной целью, кроме как получение прибыли. Любая дополнительная социальная нагрузка бизнеса, за исключением уплаты налогов и выплаты заработной платы работникам, поставленная на первое место, автоматически разрушает бизнес как систему. Любой успешный бизнес по мере роста и в связи с внутренней системной логикой развития автоматически и без всякого внешнего общественного стимулирования создает новые рабочие места, увеличивает платежи в бюджет и удерживает конкурентные цены. Получив достаточный поток прибыли, после уплаты налогов бизнес может по усмотрению владельца потратить часть ее или всю на благотворительность, перечислив в специально созданные для этого общественные некоммерческие организации.

Попытки государственных и околосударственных структур создать «социально ответственное коммерческое предприятие», имеющее цель, не генерируя прибыль, создавать новые рабочие места или поддерживать низкие цены, равносильны попытке имплантировать акуле коровье вымя. Здравый смысл и современная наука говорят, что в результате такого опыта животное издохнет в муках.

Бизнес должен создаваться для получения прибыли в течение длительного времени.

Под длительным получением прибыли я подразумеваю период продолжительностью более трех лет. Этого времени, как правило, хватает, для того чтобы запустить новый бизнес, пережить критическую фазу начала работы и начать получать прибыль. Конечно, три года — срок минимальный и относится к предприятиям, не нуждающимся в дорогостоящих основных средствах. Значительная часть новых бизнесов имеет срок окупаемости больше трех лет именно по причине необходимости закупок дорогостоящего оборудования. Существует подход, при котором целью бизнеса считается увеличение стоимости бизнеса, однако это лишь один из возможных результатов получения потока прибыли. Действительно, если ваш бизнес способен генерировать стабильный и значительный поток прибыли, это значит, что бизнес-система работает эффективно. Если вы владеете такой эффективной бизнес-системой, вам решать, что делать с полученной прибылью: инвестировать в расширение бизнеса, инновации, исследования и таким образом увеличить стоимость материальных и нематериальных активов — увеличить бухгалтерскую стоимость компании или изъять прибыль из бизнеса и потратить на себя любимого или на благотворительность.

Если компания не требует первоначальных инвестиций, начинает получать прибыль немедленно и закрывается, не прожив и года, значит, мы имеем дело со схемой, не имеющей к бизнесу никакого отношения.

Цель бизнеса как системы состоит в создании максимально возможного потока прибыли в течение длительного периода времени.

Некоммерческие организации — это системы, использующие различные ресурсы, в том числе денежные средства, для реализации своей миссии (борьба с ВИЧ, охрана природы, культурных ценностей и т. п.) и не имеющие целью получение прибыли в принципе. Если вы хотите быть владельцем «социально ответственного бизнеса» — помогайте деньгами близким вам по духу общественным организациям, но ни в коем случае не поручайте выполнять «социальные» функции своим служащим.

Государство — это система перераспределения денежных ресурсов между коммерчески эффективными и неэффективными системами. Экономическая роль государства как системы состоит в том, чтобы взять часть прибыли у экономически эффективных бизнес-систем («Газпром», «Роснефть», множество ООО и ИП) и распределить между неэффективными.

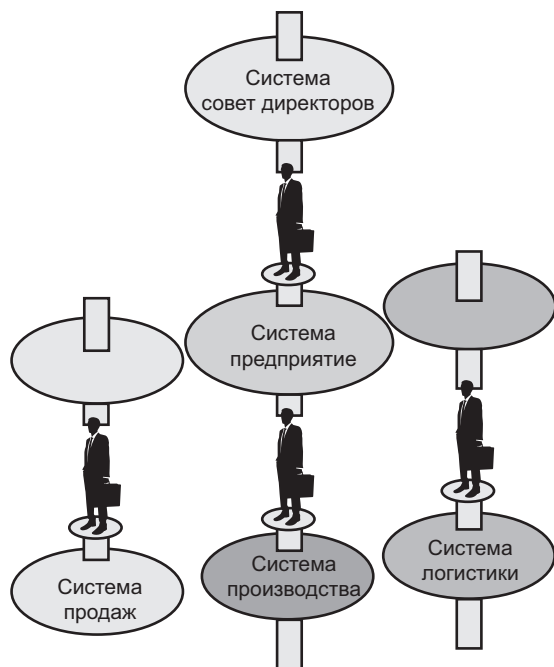
Что такое неэффективные экономические системы? Министерство обороны, например. Это крайне необходимая, но по сути возложенных на него функций полностью затратная система, финансируемая государством, в том числе и за счет доходов бизнеса. Здравоохранение является частично экономически эффективной системой из-за того, что часть услуг оказывают за плату. К тому же значительная часть населения не пользуется бесплатной медициной, а бюджетное финансирование поступает из расчета на всех граждан страны.

Согласно теории общественного договора, граждане нанимают государство для выполнения определенных функций жизнеобеспечения общества, которые отдельный гражданин или группа граждан не могут осуществить по разным причинам. Это, например, оборона, охрана правопорядка и осуществление правосудия. Заниматься коммерческой деятельностью граждане государству не поручали, так как сами в силах создавать новые бизнес-системы или инвестировать в уже существующие.

Итак, для того чтобы успешно выполнять свою функцию — получение прибыли, предприятие использует результаты работы функционирующих внутри него систем, например систем производства, продаж, логистики, маркетинга, бухгалтерского учета и т. д. Каждая из систем, функционирующих в рамках предприятия, имеет, в свою очередь, основную функцию, набор элементов и связей. Например, система логистики должна с минимальными издержками обеспечить систему производства комплектующими, а систему продаж — готовыми продуктами.

На этом все — дальше бизнес как система не раскладывается. Системы, входящие в его состав, являются конечными звеньями и не могут быть разделены на подсистемы. В итоге мы имеем трехуровневый набор различных систем, обеспечивающий функционирование любого бизнеса. Причем этот набор систем имеет четкую иерархию, основанную на подчинении. Информация, необходимая для принятия решений советом директоров, поднимается снизу вверх, принятые советом директоров решения идут сверху вниз и служат основой для руководства предприятием.

Непонимание того, что бизнес является трехуровневой системой, привело множество компаний к серьезным проблемам, особенно в случаях, когда они пытались копировать работу более успешных конкурентов. На моей памяти было множество случаев, когда региональные компании переманивали людей из отдела продаж, например,



«Кока-Колы» и надеялись, используя их знания о системе, создать у себя работоспособную копию. Однако я не знаю ни одного случая, когда бы это удалось, наоборот, очень часто попытка копирования доводила бизнес до серьезных проблем. Причина неудач заключается не в том, что чужая система чрезвычайно сложна для копирования, а в том, что «перебежчики» имели представление только о своей части, например о работе отдела продаж, и не представляли, как система продаж взаимодействует с другими системами (логистики, финансового и бухгалтерского учета, маркетинга), а также как функционирует система предприятия в целом.

Приходит такой специалист на новое место работы и говорит, к примеру, что значительную часть продаж на его предыдущем месте работы давал pre-sale — система предпродаж, при которой торговый представитель объезжает закрепленные за ним торговые точки и оформляет заказы на доставку продукции на завтра. На следующий день склад формирует заказы, а транспортный отдел доставляет заказанные продукты клиенту. Таким образом уменьшаются затраты на перевалку товаров — в каждую машину загружен заранее сформированный и оплаченный заказ, ника-

ких возвратов продукции на склад. Однако работник торгового отдела не имеет никакого представления о том, как работает обеспечивающая регистрацию и оформление продаж pre-sale часть системы финансового отдела, как обрабатываются, формируются и подготавливаются предоплаченные заказы в системе логистики, каким образом происходят доставка и оформление заказов транспортным отделом и как учитывается итоговый результат предпродаж в системе бухгалтерского учета. К тому же и в системе предпродаж неизбежны возвраты, ошибки и злоупотребления, которые можно своевременно обнаружить и нейтрализовать только при отлаженной работе всех систем предприятия. Для того чтобы система предпродаж работала эффективно, необходимо организовать эффективное и комплексное взаимодействие между всеми системами предприятия при помощи регламентации (формального описания бизнес-процессов и документооборота), о которой даже руководитель отдела продаж имеет частичное, фрагментарное представление. В итоге вырванный из контекста трехуровневой системы бизнеса элемент pre-sale дает не прибыль, а убытки.

В первом приближении трехуровневая система организации бизнеса выглядит просто и логично, однако жизненный опыт подсказывает нам, что где-то должен быть подвох, иначе все компании, использующие системный подход, были бы успешными и невероятно устойчивыми. Несовершенство, конечно же, есть. Обратите внимание на человечков, нарисованных на осях, вращающих шестерни системы.

Да-да. Именно люди, саморазвивающиеся и непредсказуемые, создают слабые места даже в самых совершенных системах. Руководители различных систем являются осями, при помощи которых осуществляются вращение шестерен (систем) и согласование этого вращения с вращением других шестерен (систем). Возьмем для примера руководителя отдела продаж. Он принадлежит одновременно двум системам: системе второго уровня, в которой он функционирует как элемент, руководимый директором предприятия, и системе третьего уровня, в которой он сам руководитель системы продаж, состоящей из тим-лидеров, торговых представителей, кассиров, продавцов и множества других людей. Именно через него передается вниз руководящее воздействие с уровня директора предприятия на уровень системы продаж и осуществляется обратная информационная связь вверх от системы продаж к директору и далее к совету директоров.

Но вот в чем штука: руководитель системы, отвечающей за продажи, не машина и не робот, он человек, являющийся частью системы, кото-

рая пытается им руководить и его контролировать. Большинству людей это не нравится, и реакция человека на систему может быть совершенно непредсказуемой. Директор фирмы может разработать блестящую программу развития бизнеса и создать совершенную организационную структуру компании, но в результате получить катастрофу именно по причине того, что в системе не работают передаточные механизмы, оси, вращающие шестерни. Можно по инструкции и книге внедрить на предприятии сбалансированную систему показателей или ключевых бизнес-индикаторов, веря в то, что цифры не лгут, и на выходе получить море лживых цифр, потому что эти цифры собирают, обрабатывают, анализируют и передают живые люди.

Именно шестерни и оси вашей бизнес-системы нужно представлять, когда вы начнете рисовать прямоугольники организационной структуры компании. Каждый заместитель директора, каждый руководитель системы третьего уровня — это ось, которая может передать необходимое движение, а может и остановить весь механизм. Для того чтобы уменьшить негативное влияние случая, ставящего на ту или иную должность в компании негодного для этой должности человека, важно рассматривать место каждого руководителя комплексно.

