**Генетика бизнеса. Генетические опыты на бизнес-объектах**

Понятия <судьба>, <шанс>, <рок>, <удача> по отношению к бизнесу приобретают вполне ясные очертания и измеряемые формы. Загадочность сменяется определенностью, неоднозначность замещается неизбежностью.

Генетический подход к бизнесу приводит многие проблемы к общему знаменателю. В необычной системе координат круг лиц <кто виноват?> сужается до одного, число вариантов <что делать?> - до одного-двух. Как оказалось, генетическая теория едва ли не лучше описывает процессы, происходящие в бизнесе, чем в живой природе. В статье показано, как через призму генетики проясняются казалось бы сложные вопросы управления бизнесом.

Врожденное и приобретенное Чтобы попасть в спортивную, музыкальную или математическую школу, надо сдать экзамены. В бизнес принимают всех желающих. И это странно, учитывая, что при свободном входе за выход придется платить, причем немало. Специалисты могут протестировать и оценить ваши шансы в бизнесе, но что-то не слышно, чтобы такая услуга предлагалась на рынке. Вероятно, на нее просто нет спроса. Считается, что у каждого в бизнесе есть шанс, как в казино. Было бы жестоко лишать кого-то возможности попробовать себя и испытать судьбу. На самом деле предостеречь чело-века о несоответствии его природных данных уровню амбиций не более жестоко, чем отказать ребенку в приеме в балетную школу. А все же не хотят люди лишать себя сказки, и с этим ничего не поделаешь. Нет вступительных экзаменов, но и с учителями по предмету <свой бизнес> дело плохо. Бизнес-среда? Такой же учитель, как работник ГАИ, вся методика которого сводится к наказанию или изъятию. Консультанты? Теоретически имеются, но на практике роль консалтинга, похоже, иная, и о ней мы поговорим чуть позже. Бизнес-образование? Сначала все время некогда, потом уже незачем. Остается только одно - <понемногу и отовсюду>. Похоже, что бизнес ближе всего к искусству, где можно стать, например, великим писателем и не оканчивая Литературный институт. А в искусстве врожденное намного важнее приобретенного. Если нет экзаменов, нет учителей, а успешный бизнес все равно есть, то остается только одно - талант его собственника. Маленький, чахлый бизнес - маленький талант. Большой бизнес - большой талант. Мне могут возразить, что большой бизнес управляется наемными менеджерами, а это уже талант иного рода. На первый взгляд очевидно, но опыт работы с владельцами бизнеса не раз давал поводы в этом усомниться. Типичная ситуация в консалтинге, иллюстрирующая известную мысль о том, что компанию можно изменить ровно настолько, насколько она способна к восприятию. Все идет по плану, но в определенный момент понятия о стратегии, менеджменте, бизнес-процессах теряют всякий смысл и уходят в тень, подменяясь более важными для собственника чувствами: амбициями, обидами, любовью, страхами и т.п. И всегда в таких случаях возникают два вопроса: 1. Как удалось такому владельцу построить бизнес? 2. Сколько еще этот бизнес <протянет>? <Способность к восприятию изменений> - похоже, свойство необязательное. Если не способна компания (собственник) принять все, что ей предлагают, - воспримет то, на что способна сегодня. Пройдет время, и рынок поднимет порог восприимчивости. Поднимет, если сможет. На самом деле в свете понятий <врожденное> и <приобретенное> способность к восприятию принимает вполне ясные фатальные очертания. Важно только понять, что может дать человеку только природа, а что можно заработать, купить, получить в подарок, украсть, наконец. Для этого придется разрушить некоторые стереотипы, которые часто уводят от сути проблемы, а значит, от ее решения. Стереотип первый: образование и опыт - качества приобретенные. Формально - да, но по сути - нет. Способность к обучению - это, в первую очередь, природное качество, как и способность использовать полученные знания. Два выпускника медицинского института имеют одинаковый объем знаний, подтвержденный дипломом, но карьера одного врача не складывается, зато второй преуспевает. Для него каждый пациент - объект исследования. Его опыт - не набор случаев из жизни, а хорошо структурированная база данных, автоматически сортирующая, запоминающая, анализирующая и ищущая информацию. Разве это не врожденное качество человека? Стереотип второй: образование, окружение, работа, страна проживания и т.п. могут изменить характер, поднять или снизить уровень внутренней культуры. К сожалению или к счастью, это не так. Кому-то среда обитания предоставляет шанс стать самим собой, а кто-то вынужденно к ней приспосабливается. В последнем случае имеют место только внешние проявления - плод работы интеллекта и насилия над природой. Если в обществе, в котором вы вынуждены находиться, принято улыбаться, то вы заставите себя <быть как все>. И таких стереотипов достаточно, а значит, велика вероятность неверной оценки явлений, в том числе происходящих в бизнесе. Если отойти от привычных представлений и на самом деле поставить во главу угла не рынок, менеджмент и прочее, а генетически определенные (врожденные) свойства собственника, то появляется довольно абстрактная, но интересная модель функционирования системы <владелец - его компания - продукт его компании - рынок>. Назовем ее генетической моделью бизнеса. Модель проста в использовании, и многие явления, проблемы с ее помощью получают ясное толкование, а значит, путь решения. И еще одно ее качество: владелец, персонал его компании и внешние консультанты получают что-то вроде очков, надев которые, все они начинают видеть мир в одном свете, а значит, появляется единое понимание вопросов, которые раньше каждый видел и толковал <со своей колокольни>. Чтобы понять, что представляет собой эта модель и как она реагирует на внешние <возмущения>, проведем ряд опытов.

Генетическая идентичность и клонирование Рынок диктует бизнесу, что производить, в каком количестве и как это подавать. Это аксиома для любого бизнесмена. Если выстроить составляющие бизнеса в логической последовательности, то цепочка будет выглядеть так: рынок - продукт - компания - собственник. Рынок востребует продукт, компания выясняет потребность рынка и ее удовлетворяет, а собственник получает прибыль. Идеальная картина, имеющая мало общего с действительностью. Собственник - личность, имеющая свои вкусы, способности, черты характера и взгляды, закрепленные на генетическом уровне. И находясь под давлением рынка, он вынужден был бы приспособиться и производить не то, что ему нравится, а то, что нравится его клиентам. Рынок подавил бы в человеке врожденное и навязал бы свою волю. И здесь природное качество - умение подавить в себе врожденное - предопределяло бы все, если бы не еще одно звено в нашей цепочке, компания, стоящая между рынком и собственником. Компания, в отличие от рынка, для ее владельца - дитя. Пусть непослушное, грубое или больное, но все равно любимое, даже если иногда приходится его наказывать. При создании компании хозяина никто не вынуждает приспосабливаться, и природа, как говорится, берет свое. Процесс создания компании начинается уже с приходом первого наемного сотрудника. Отбор, конечно, проводится из нескольких кандидатов, но как ни старается новоявленный бизнесмен, ему не удастся выбрать самого сильного из них. Он это хорошо понимает, но ничего с этим сделать не может. Будет выбран самый сильный из тех, кто еще с порога понравился. Принцип простой: рынок где-то там, далеко, а с этим человеком мне работать и работать. Вот вам и первый компромисс. Продукт, как и сотрудник, который его производит, тоже окажется не лучшим или не вполне отвечающим требованиям рынка. Компромисс владельца с продуктом - дело простое, а вот с рынком договориться не удастся. По большому счету, первые наемные сотрудники и предопределяют судьбу бизнеса - пределы роста и веса, состояние здоровья и, извините, даже дату кончины. Так каким же видит владелец своего первого сотрудника? Очень по-разному, но обязательно преданным хозяину, интересным в общении с хозяином, понимающим хозяина, приятно выглядящим в глазах хозяина и далее в том же духе. Не было бы проблем, будь количество хороших менеджеров сопоставимо с количеством приятных во всех отношениях людей. Итак, подобрана первая живая клетка, из которой постепенно вырастет организм компании. Клетка - не точная генетическая копия владельца, но она похожа на него, как сын может быть похож на отца. Стремление к генетической идентичности или сохранению наследственных признаков остается на протяжении всего жизненного цикла компании независимо от ее размеров и не затухает во времени. По тем же принципам отбираются и другие сотрудники, которые затем займут верхний уровень управления компанией, и уже они будут проводить интервью, руководствуясь тем же подходом, что и владелец. Процесс напоминает клонирование, которое осуществляется самой компанией уже без непосредственного участия владельца.

Сохранение вида Как и любой живой организм, бизнес-среда сопротивляется проникновению инородных тел, способных кардинально нарушить наследственную связь с владельцем. От грубых вмешательств нежелательных элементов компания вполне защищена. На самом деле серьезную опасность для сохранения вида представляет процесс роста. С появлением каждого нового сотрудника и особенно с ростом количества уровней управления и расширением компании по горизонтали идентичность, как круги на воде, начинает затухать. До определенного времени компании хватает собственного иммунитета против проникновения инородных тел, а когда он исчерпан, в качестве антибиотиков применяются различные препараты. Обычно это регламентирующие документы, и чем больше компания, тем больше правил и инструкций. Владелец прекрасно понимает, что регламентация значительно снижает эффективность работы компании, но у него нет других средств сохранить вид, а отказаться от этого добровольно он не может. Правда, случаются ситуации, когда на время собственник сдает позиции. Такое бывает, когда кошка кормит молоком щенков, но это ненадолго. Когда компания оказывается в кризисе, для ее спасения владелец готов в самое сердце своего детища допустить управляющего, которого в хорошие времена на пушечный выстрел не подпустил бы. Считается, что антикризисный менеджер - для кризисов, но как только компания выздоравливает, его надо менять. На самом деле природа этого явления - в инстинкте сохранения вида.

Считается, что антикризисный менеджер - для кризисов, но как только компания выздоравливает, его надо менять. На самом деле природа этого явления - в инстинкте сохранения вида.

Когда родителей много Сразу отбросим ситуацию, когда доля одного собственника настолька велика, что он может решать все вопросы. В этом случае можно считать, что у компании один владелец. Казалось бы, ясно, что влияние каждого из собственников на генотип компании и, соответственно, на конечный продукт пропорционально его доле в уставном капитале. На самом деле любой собственник инстинктивно пытается максимально влиять на компанию независимо от своей доли, и в некоторых случаях это ему удается. Главный собственник вынужден иногда идти на компромисс, даже если считает партнеров представителями других видов, но не допустит, чтобы сила воздействия превысила иммунную защиту. Бизнес в таких условиях пребывает в состоянии неустойчивого равновесия. Решения принимаются долго, разногласия партнеров негативно отражаются на компании, а значит и на продукте, но есть и положительная сторона дела - коллегиальность принятия решений. Даже в случае, когда у всех собственников равные доли в уставном капитале, все полномочия не передаются наемному управляющему. Среди партнеров всегда находится тот, у кого более сильный генотип. В чем его преимущества? В том, что востребовано в конкретных условиях. В мудрости, в силе характера, в хитрости или в умении заводить связи. В обиходе это называется авторитетом.

Пересадка органов При пересадке внутренних органов главная проблема - несовместимость, если, конечно, донор не близкий родственник. Сразу после пересадки и далее всю жизнь пациент вынужден принимать препараты, подавляющие реакцию отторжения. После пересадки у человека уже несколько другой организм. В бизнесе все выглядит аналогично, когда владелец приобретает успешный бизнес, встраивая его в существующий организм. Как и в медицине, при такой операции либо организм должен измениться, либо орган будет отторгнут. К сожалению, в бизнесе операция проходит не так гладко, как в медицине. Владелец, приобретая инородное тело, часто либо не задумывается о последствиях, либо питает иллюзии о готовности подстроиться под инородное тело. Проблема вновь упирается в генетику. Перестроиться можно ровно настолько, насколько позволит природа. Успешный бизнес <пересаженных органов> потому и был успешен, что находился в руках другого собственника, и на новой почве не приживется. Впроем бывают и исключения, когда генетические типы покупателя и продавца близки. Теоретически существует еще один вариант: основной организм подстроить под присоединяемый орган. Но это уже из области фантастики и скорее похоже на пересадку организма органу. Аналогия в бизнесе - поглощение сильной компанией слабой компании. На самом деле в таких случаях приобретается не бизнес, а только его активы, например земля или здание. То есть происходит то же отторжение, но не вынужденное, а запланированное.

Генная инженерия Если в пересадке органов медицина ушла от бизнеса далеко вперед, то в практическом использовании генной инженерии бизнес явно лидирует. Рано или поздно владелец понимает, что его природный потенциал исчерпан, и единственной возможностью сохранить бизнес остается пусть не полная, но хотя бы частичная модификация компании и, соответственно, выпускаемого ей продукта. Это возможно только при передаче полномочий наемному управляющему. Для одних это сложное решение, к которому идут годы, для других - естественное и безболезненное, а третьи задумываются только тогда, когда уже нечем управлять. И зависит это опять же от врожденных качеств бизнесмена. Как сложно дается такое решение владельцу, хорошо показывает случай, происшедший с моим знакомым. Ему было сделано предложение возглавить юридическую компанию, и он дал согласие только под твердое обещание владельца не находиться в офисе и не вмешиваться в оперативное управление. Первое, что показал ему хозяин в офисе, когда тот вышел на работу, - два смежных кабинета. Один для себя, другой - для управляющего. Для моего знакомого это выглядело так, словно в первую брачную ночь теща со словами <я вам не буду мешать, я тихо>, пристраивается в спальне на стуле. Он уволился, так и не успев оформиться. Передача широких полномочий действующему управляющему обычно малоэффективна. Этот человек был нанят совсем в других условиях, и к нему предъявлялись иные требования. А компании нужен новый продукт, который она не смогла произвести при нынешнем управляющем. Другими словами, влияние владельца на компанию частично замещается влиянием управляющего, имеющего совершенно другой, более сильный генетический тип. Влияние владельца на компанию, пусть и ослабленное, все-таки остается, и потенциал управляющего на 100% не используется. Это вполне естественно: пока есть владелец, будет и его влияние. Вопрос только в его степени. Уровень делегирования полномочий прямо пропорционален глубине кризиса, в котором находится компания, стоимости (квалификации) наемного управляющего и природной уверенности в себе владельца. Неуверенность в себе обусловлена отчасти реальными опасностями, отчасти мнительностью. Например, сильный управляющий при увольнении может увести с собой ключевых клиентов, воровать у хозяина, а то и весь бизнес <к рукам прибрать>. Полная модификация генетического состава - это смена владельца. Ситуация напоминает пересадку органа. Только компания меняет роль организма на роль пересаживаемого органа. В этом случае независимо от состояния, в котором пребывает компания, шансов сохранить ее очень мало.

Генетический консалтинг Если построенная генетическая модель корректна, то возможности управленческого консалтинга и, главное, его роль несколько меняются. Главная проблема и удача компании в ее владельце, а значит, именно он должен подвергнуться исследованию. Исследование компании - не единственная и не главная цель консультанта. Его главная задача - оценить уровень использования собственником его природного ресурса и в зависимости от результата дать рекомендации. Например:

 ресурс исчерпан. Компания достигла уровня, выше которого владелец подняться не сможет. Рекомендуется модификация на генетическом уровне. Без этого бессмысленно оптимизировать систему управления. Никакие изменения не приживутся;

 ресурс не исчерпан. Даются рекомендации по повышению КПД. Ресурс владельца бизнеса выявляется при обсуждении плана аудита, промежуточных итогов работы и рекомендаций консультанта. Другими словами, выявляется восприимчивость владельца к изменениям. Консультант должен набраться мужества, чтобы сказать владельцу, что в компании только одна проблема - ее собственник. Для компаний, собственники которых исчерпали или почти исчерпали свой ресурс, консультанты могут предсказать срок жизни, работая в паре с инвестиционным или маркетинговым аналитиком.

В сухом остатке Cерия опытов на генетической модели бизнеса позволяет сделать некоторые выводы: 1. Владелец, создавая компанию и опираясь на свои чувства, привычки, пристрастия, закладывает первый камень в надгробный памятник своей фирмы. 2. Потенциал бизнеса равен потенциалу его владельца. 3. Бизнес (компания) может обладать большим потенциалом, чем ее владелец, только при условии, что владелец способен передать широкие полномочия наемному менеджеру. 4. Срок жизни компании зависит только от потенциала ее владельца, и этот срок можно вычислить достаточно точно. Если оценить потенциал владельца, то можно рассчитать и срок существования его бизнеса. 5. Генетическая модель дает возможность владельцу, наемному работнику, внешнему консультанту прийти к единому пониманию законов жизнедеятельности бизнеса. 6. Используя модель, неуверенный в себе владелец может самостоятельно анализировать ситуации, вырабатывать решения и смело претворять их в жизнь.