

↙ **Владислав Бурда,**
 собственник и президент концерна «Европродукт»

СЕМЬЮ – В РАБОТУ

КАК СОЗДАТЬ УСПЕШНЫЙ
 СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС

У СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА ЕСТЬ МАССА ДОСТОИНСТВ. ОН, КАК ПРАВИЛО, БОЛЕЕ РЕЗУЛЬТАТИВЕН, ЧЕМ КОРПОРАТИВНЫЙ. В НЕМ НЕТ ПОСТОЯННОЙ РОТАЦИИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ. ОН БАЗИРУЕТСЯ НА ЦЕННОСТЯХ СОБСТВЕННИКОВ, ПОЭТОМУ ЕСЛИ УДАСТЯ ПОДОБРАТЬ СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫМ ЭТИ ЦЕННОСТИ БЛИЗКИ, ТО ОНИ БУДУТ ЧРЕЗВЫЧАЙНО ЛОЯЛЬНЫ И ВЕСЬМА ЭФФЕКТИВНЫ. ОДНАКО СОЗДАНИЕ СЕМЕЙНОЙ КОМПАНИИ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ НЕТРИВИАЛЬНУЮ ЗАДАЧУ. ЧТО ЖЕ НЕОБХОДИМО ДЛЯ УСПЕШНОГО ЕЕ РЕШЕНИЯ?



Семейный бизнес
Партнерство
Передача управления
Разрешение конфликтов

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА



Семейный бизнес – это компания, созданная членами одной семьи и планируемая к передаче по наследству следующему поколению. В сущности, владельцы начинают осознавать свой бизнес как семейный в момент, когда их детищу исполнилось уже какое-то внушительное количество лет (15 и более), а карьера находится на той стадии, что можно задуматься: кто будет следующим руководителем этой компании, будет ли возможность «встроить» туда детей? Отличия семейного бизнеса от несемейного весьма существенные (табл. 1). Прежде всего – различны цели существования таких компаний. Цель семейного бизнеса – создание «долгоиграющей» организации, которую можно было бы не только развивать, но и передавать потомкам. У обычной компании цель (чаще всего) – обеспечить как можно большую прибыль в краткосрочной перспективе. Семейный бизнес создавать сложнее по целому ряду причин (хотя бы потому, что он требует очень хороших отношений между членами семьи). Да и управление им может требовать от руководителей большего количества навыков. Но, как показывают многочисленные исследования, грамотно управляемая семейная компания работает гораздо эффективнее, чем занимающаяся таким же делом традиционная. К примеру, есть данные о том, что семейные организации опережают конкурентов по шести индексам ценных бумаг.

СЕМЬЯ И СТАДИИ

Семейный бизнес в случае успешного развития проходит несколько стадий (табл. 2). Поскольку нашей стране нет еще и 20 лет, то все бизнесы в ней в основном первого поколения, иными словами, это бизнесы «от создателей». (Кроме, естественно, международных компаний, которые были созданы за границей и просто зашли сюда.) Бизнес первого поколения, как правило, наиболее прибыльный, поэтому инвесторы всегда стараются вкладывать деньги в акции именно таких компаний. Это связано с тем, что основатель имеет очень сильную волю по созданию и развитию своего бизнеса и относится к нему, как к ребенку, что уже гораздо сложнее (по статистике) ожидать от наследников. Распространенная на первой стадии ситуация – это создание семейной компании супругами. Главная сложность такого бизнеса заключается в том, что у супругов всегда должно быть все в порядке – как на работе, так и дома. Если что-то не так, то вся система может легко разрушиться. В любом случае ужиться с партнером по бизнесу непросто, а если этот партнер – жена, ситуация «немного» усложняется. Помимо проблем на предприятии, которые надо оперативно решать, добавляются и проблемы семейные, тоже требующие решения. Если ты что-то не решил в семье, то это автоматически переходит в бизнес. И наоборот – если что-то не так в бизнесе, это отразится и на семье. Преимущества компаний, основанных супругами, заключаются в том, что у партнеров появляется много общих интересов, им всегда есть о чем поговорить, каждый в курсе дел другого, и в семье нет ощущения оторванности. Успех бизнеса, основанного супругами, во многом зависит от их ценностей. Если у партнеров они одинаковые, то это хороший шанс сохранить отношения. Хотя и не гарантия. Единственный гарант сохранения отношений – постоянная работа над ними. Известный консультант по семейному бизнесу Орения Янаи сравнивает брак с покупкой машины: если вы купили машину, поставили ее в гараж, а через 10 лет попробуете ее завести – ничего не получится. Так же и с браком – нужно постоянно «ходить на СТО». Кроме бизнеса, созданного супругами, существует множество семейных компаний, основанных одиночками. Так называемые One Man Show. Это тоже весьма распространенный вариант, и тут многое зависит от семейного положения владельца, а если есть дети – от готовности разделять с ними «сцену», чтобы позже передать насовсем. Для первого поколения критический фактор успеха – привлечение в бизнес детей, способных его продолжать. Это требует определенного подхода и под-



БИЗНЕС ПЕРВОГО ПОКОЛЕНИЯ, КАК ПРАВИЛО, НАИБОЛЕЕ ПРИБЫЛЬНЫЙ, ПОЭТОМУ ИНВЕСТОРЫ ВСЕГДА СТАРАЮТСЯ ВКЛАДЫВАТЬ ДЕНЬГИ В АКЦИИ ИМЕННО ТАКИХ КОМПАНИЙ

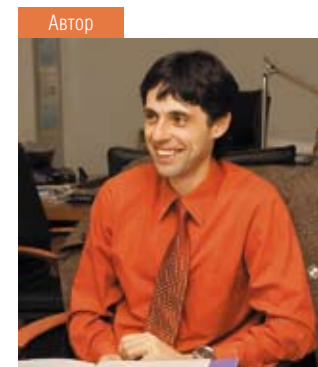
Таблица 1. ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ СЕМЕЙНОГО И НЕСЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА

	Семейный бизнес	Несемейный бизнес
Цель	Преемственность	Увеличение краткосрочной цены на акции
Задача	Сохранить ценности и репутацию владеющей семьи	Оправдать ожидания инвестора
Основополагающее убеждение	Приоритетом является сохранение бизнеса	Больше риска, больше отдачи
Стратегическая ориентация	Адаптация	Постоянный рост
Основа менеджмента	Продолжительное улучшение	Инновации
Наиболее важные заинтересованные лица	Клиенты и сотрудники	Акционеры и руководство
Как рассматривается бизнес	Как социальный институт	Как ликвидные активы
Лидерство	Служение	Личная харизма

готовки. Например, у наследников надо сформировать позитивный имидж семейного дела, а самое главное – выстроить правильные доверительные отношения с ними. Большинство собственников спотыкается на передаче контроля. Поскольку контроль бизнеса напрямую связан с контролем в семье, мало кто хочет выпускать из рук такой поводок. Результатом становится уход наследников в другие отрасли или крайнее осложнение отношений, иногда – даже ожидание смерти родителей. Чем раньше владельцы начинают передавать активы детям, тем легче адаптировать все и по законодательству, и морально. Понятно, что наследников надо к этому готовить. Это куда лучший вариант, чем распределение собственности по завещанию и уж тем более – по закону. Из 100% компаний, созданных основателями, только треть переходит во вторую фазу – к следующему поколению. Еще одна треть перестает быть семейным бизнесом (например, компания продается или у нее появляется значимый инвестор), а оставшаяся треть вообще не доживает до момента смены владельцев. На втором этапе бизнес переходит в руки детей основателей. Наибольшая опасность здесь кроется в работе команды: если нет консенсуса, то никакое решение невозможно будет принять, и организация ничего не достигнет. Во

Таблица 2. ТРИ СТАДИИ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА

ЭТАПЫ ЭВОЛЮЦИИ ВЛАДЕНИЯ	I Доминирующий владелец-менеджер (Контролирующий владелец)	II Партнерство братьев и сестер (Олигополия владельцев)	III Корпорация кузенов (Фрагментарное владение)
Переход на следующую стадию, %	33	16	4
Необходимые условия успеха	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Привлечение в бизнес детей, способных им заниматься ✓ Передача контроля 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Перестройка стратегии и менеджмента ✓ Командное семейное управление 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Адаптивность культуры и капитала ✓ Свобода, право голоса, лояльность и право выхода
Ахиллесова пята	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Контроль семьи 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Смерть «мамы» 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Запертое владение



Владислав Бурда, собственник и президент концерна «Европродукт»

- В 2003-2005 гг. обучался на публичной программе по семейному бизнесу в IMD Institute (Лозанна, Швейцария).
- Возглавляет Ассоциацию владельцев семейных компаний Украины, целью которой является передача знаний о сохранении семейного бизнеса и подготовке наследников к лидерству в бизнесе и семье.
- Ежегодно посещает Family Business World Summit.
- Работает вместе с женой Ниной с 1995 года.
- Трое детей.
- Увлекается игрой в «Монополию», любит ходить с детьми в кино, путешествовать.
- Инициировал перевод и издание книги Орения Янаи «Генетический код личности».



многих семьях между братьями еще с детских лет существует конкуренция, которая позже переносится и на бизнес. Из-за этого могут начинаться даже настоящие корпоративные войны. Один из самых известных примеров – Adidas. В результате такой «войны» один из братьев ушел из компании и создал фирму Puma, а другой остался в Adidas – и продолжил непримиримую конкурентную борьбу, теперь уже – между компаниями. Еще один пример – братья Амбани, владельцы множества разных активов в Индии – от коммуникационных до нефтяных. После раскола семейного бизнеса (очень крупного конгломерата) они работают на уничтожение друг друга, подключая к этому политику.

Для таких бизнесов критическим фактором становится зачастую смерть матери – потому что именно она является объединяющим звеном и может мирить братьев при возникновении конфликта. Если этого звена нет, может исчезнуть и общее видение, и консенсус. В этом случае бизнес может вовсе не выжить. Как правило, такой жесткой конкуренции, как между братьями, не бывает между сестрами или между сестрой и братом в силу гендерных особенностей.

Третья фаза (когда бизнес передается следующим поколениям и уже представляет собой «корпорацию кузенов») – самая труднодостижимая (до нее доходят только 4% компаний, основанных как семейные) и далеко не в каждом бизнесе она приемлема. Например, японские землевладельцы еще более ста лет назад поняли: если постоянно делить землю между потомками, то через несколько поколений делить будет уже нечего. И передавали свой бизнес целиком только одному наследнику. Тем не менее, например, в банковском бизнесе или ритейле есть много семейных компаний, дошедших до третьей фазы и успешно ведущих бизнес (например, «Ашан»).

В ПОИСКЕ БАЛАНСА

В семейном бизнесе практически невозможно разделить личную жизнь и работу. Здесь нельзя сказать: с девяти до шести мы занимаемся только работой, а потом – только семьей.

ВЫЖИВАЮТ ТЕ СЕМЕЙНЫЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ЕЩЕ В ПЕРВОМ ПОКОЛЕНИИ СУМЕЛИ ВЫСТРОИТЬ СПРАВЕДЛИВУЮ СИСТЕМУ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ АКЦИЙ, ДОХОДОВ, ДИВИДЕНДОВ

Как же все-таки разграничивать эти две сферы жизни? Универсального рецепта нет, однако лучше всего – находясь с семьей, не говорить о работе постоянно. Люди, которые работают вместе с семьей, и так уделяют бизнесу много внимания. Поэтому должны быть какие-то зоны, с работой не связанные. Можно воспользоваться инструментом, который предлагает консультант Орения Янаи. Она посоветовала нашей семье сделать традиционную процедуру чаепития: в определенное время каждый день мы собираемся вместе и каждый рассказывает свои новости – и только в это время можно поговорить о работе, потом тема бизнеса закрывается.

Очень важно также выделить время для обсуждения семейных дел. К примеру, поговорить об успеваемости детей, о том, куда им пойти учиться и т.д. Ведь проблема, как правило, заключается не в том, чтобы запретить разговаривать о работе дома или наоборот, а в том, чтобы для обсуждения домашних дел было какое-то формальное время. Для работы формальное время есть всегда – хотя бы те часы, когда мы находимся в офисе. А когда мы приходим домой, то очень часто настолько устали, что уже нет времени и сил для нор-

мальной беседы о семейных делах. Поэтому время для этого нужно специально выделять – это могут быть выходные, отпуск, каникулы детей и т.д. Кроме того, во всех крупных семейных бизнесах есть семейный офис – место, куда приходят члены семьи и делятся своими проблемами. Еще одно новшество в коммуникации, которое мы ввели в этом году, – семейный сайт. У каждого члена семьи есть своя страничка и возможность размещать новости, видео-файлы и фотографии. Также наглядно показано семейное дерево и праздники, дни рождения и каникулы. Это отличный объединяющий ресурс, через него активизируется переписка и обмен мнениями, что особенно важно, когда дети учатся в другом городе. Каждый месяц я размещаю на нем основные новости компании, подаю все так, чтобы это было понятно и интересно всем.

Очень полезный инструмент для формализации правил и ценностей семьи – так называемый семейный протокол. В него вносятся не только ценности, но и ответы на различные вопросы, к примеру: как часто семья должна собираться, где и т.д. Ведь бывают бизнесы, состоящие из сотен человек из одного рода. Они не могут полагаться на устные договоренности – просто потому, что договориться на словах такому количеству людей невозможно. Но даже в небольших семейных компаниях составлять протокол необходимо – для следующего поколения. Семейный протокол должен быть максимально подробным: чем больше пропишете – тем лучше. Стоит вносить в него ответы даже на такие вопросы, как «что делать с невесткой, когда сын женится?» Может она работать в компании или нет? Может ли претендовать на часть акций? Что делать, если она будет работать в компании, достигнет успехов, а потом сын с ней разведется? И таких вопросов – огромное количество. Вот ориентировочная структура такого документа:

1. Основные цели семейного бизнеса.
2. Миссия семейного бизнеса.
3. Что семья может дать бизнесу.
4. Что бизнес может дать семье.
5. Код взаимоотношений партнеров-собственников.
6. Принципы получения образования следующим поколением.
7. Политика найма членов семьи.
8. План передачи управления.
9. Правила назначения управляющего.
10. Семейный совет и семейные встречи.

БЕГОМ ОТ КОНФЛИКТА

Если отношения между партнерами испорчены, то шансов выжить у компании практически нет. Ведь самая большая проблема любого бизнеса (и семейного, и несемейного) – это отношения с партнером. Если ты работаешь с человеком и не хочешь, чтобы компания росла, потому что при этом растет часть партнера, увеличиваются его доходы, то на подсознательном уровне начинаешь разрушать компанию. Поэтому в семейном бизнесе очень

СТОИТ ЛИ ОТОШЕДШИМ ОТ ДЕЛ СОБСТВЕННИКАМ ВОЗВРАЩАТЬСЯ К УПРАВЛЕНИЮ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА?

На мой взгляд, собственнику вообще не стоит уходить из бизнеса. Тогда и не возникнет проблем с возвращением. Если он уже перешел в ранг инвестора, то оттуда очень сложно вернуться в управление – это как с небес на землю. Дров можно наломать по полной программе...

И еще собственник, находящийся в ранге инвестора, редко рассматривает свою компанию как семейную. Скорее – как ликвидный актив. А так как ликвидность в кризис резко падает, то возникает дилемма: и бросить жалко, и нести тяжело. Вот и приходится возвращаться, чтобы разбираться и наводить порядок, иначе есть риск потерять все. К тому же в кризис банки, например, больше доверяют структурам с внятными собственниками в роли управляющих, поскольку тогда ответственность не размыта. Здесь многое зависит от уровня доверия между собственником и CEO. Проблема лишь в том, что кризис – источник постоянных изменений, который может ввести в ступор любого. И самой главной опасностью для компании, у которой собственник не в оперативном управлении, являются непроговоренные ожидания между собственником и наемным управленцем. Если же коммуникация отличная и ожидания совпадают, а компетенции CEO достаточно, чтобы вывести компанию из кризиса, то умный собственник не будет мешать процессу и вмешиваться без разбора.

Поэтому если говорить о собственниках-инвесторах, рассматривающих свои инвестиционные компании как семейные, то и наследникам не стоит спешить идти в операционные управленцы, поскольку суть инвестиционного бизнеса именно в наращивании инвестиционного капитала. Но это уже тема для другой статьи.



важно особое внимание уделять предотвращению и разрешению конфликтов.

Для начала нужно понять природу конфликта – почему возникла такая ситуация. Надо разобраться с карьерой, призванием партнеров, с тем, что приносит им удовольствие, почему они занимаются именно этим. Может, кто-то из них просто застрял – долгое время работал над чем-то, а потом ему стало неинтересно. Но говорить открыто о том, что ему это уже не интересно, он боится – и возникает конфликт. Кроме того, когда человек решает семейные проблемы, он зачастую парализован страхом. Он не хочет затрагивать какие-то темы – потому что не знает, какой будет реакция партнера. А если он ничего не боится и атакует очень активно, то может окончательно все разрушить. Разобраться с такими ситуациями самостоятельно крайне сложно, это как самому себе сделать хирургическую операцию, поэтому зачастую имеет смысл позвать консультанта со стороны. Многие семейные компании регулярно проводят обучение, семинары, привлекают консультантов для проведения диагностики – какая динамика отношений в семье и т.д. А еще лучше – предотвращать конфликтные ситуации, не допуская их возникновения. Для этого нужно не только прописать семейные ценности, но и определить, какая конечная цель у каждого из партнеров. Самая главная рекомендация такая: вы должны быть уверены, что хотите, чтобы через достаточно долгое время у партнера все было хорошо. Если вы можете представить, что через 10 лет вам будет этого хотеться, тогда это хорошие предпосылки к партнерству. А если вы работаете вместе из-за сиюминутной выгоды, потому что вам нужны компетенции партнера, его связи или деньги, то в конечном итоге это может обернуться неудачей для компании. Об этом всегда нужно думать, когда создаешь партнерство – любое, будь то бизнес или брак.

Но если ситуация уже сложилась таким образом, что отношения между партнерами окончательно испорчены и ничего нельзя восстановить, если нет даже открытого конфликта, а есть только апатия и равнодушие, то лучше всего просто

МНОГИЕ ВЛАДЕЛЬЦЫ СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЙ СОВЕРШАЮТ ВЕСЬМА ОПАСНУЮ ОШИБКУ – ОНИ НЕ ПЛАНИРУЮТ ЗАРАНЕЕ ПЕРЕДАЧУ СВОЕГО БИЗНЕСА ПРЕЕМНИКАМ

разойтись. А в бизнесе – принять срочные меры: к примеру, семья должна отстранить собственников, вступивших в конфликт, от управления и взять топ-менеджера со стороны. Впрочем, следует осознать, что даже это может не спасти бизнес – на наемного генерального директора тоже могут влиять отношения между партнерами. Любой конфликт проникает во все уголки бизнеса, и это сразу чувствуется. Еще одна распространенная причина конфликтов связана с финансовыми вопросами. Чтобы предотвратить споры и трения, необходимо формализовать ответы на них. Как показывает практика, выживают те семейные компании, которые еще в первом (в крайнем случае – во втором) поколении сумели выстроить справедливую систему распределения акций, доходов, дивидендов – для своего и последующих поколений.

НА СТЫКЕ ПОКОЛЕНИЙ
Многие владельцы семейных компаний совершают весьма опасную ошибку – они не планируют заранее передачу своего бизнеса преемникам. Да и вообще не задумываются, что будет с их бизнесом, к примеру, через три десятилетия. Среднестатистическому предпринимателю сегодня 40–50 лет, и рано

или поздно ему придется расстаться с бизнесом. А к тому моменту, когда он задумается, кому же передать компанию, его дети будут уже взрослые, и им это будет неинтересно. Кроме того, когда он найдет решение, времени на его реализацию может уже и не быть.

Идеальный вариант для плавного перехода компании от поколения к поколению – когда в течение некоторого времени отец и сын работают как партнеры. Гораздо хуже, когда отец уходит от управления, к примеру, в 65 лет и просто отдает сыну ключи от кабинета. Что сын будет делать? Он ничего не знает о работе компании, он не в контексте. А если до этого они проработают вместе 10–15 лет, будут совместно принимать решения – это другое дело.

Поэтому чем раньше вы задумаетесь над передачей своего бизнеса, тем лучше. Я считаю, что нужно приучать детей с раннего возраста – чтобы уже с 18 лет они были ответственными собственниками. Конечно, они не смогут пока управлять компанией, но очень важно, чтобы они понимали, как принимаются решения: к примеру, почему купили тот или иной магазин или почему был нанят тот или иной директор.

Делать это можно несколькими способами. Например, мы периодически водим детей к себе на работу, они сидят за нашими столами – представляют, как действовали бы на нашем месте. Иногда работают в качестве практикантов в магазинах. И, надо заметить, вносят очень ценные предложения. К примеру, сын говорит: «Почему мы не продаем такие-то игровые приставки? Их же спрашивают!» Получается прямая связь: минует семь уровней – от продавца к директору. И у детей начинают возникать мысли о том, как бы они управляли компанией. Семейный сайт, о котором я писал выше, – очень важный инструмент вовлечения. У каждого, даже у младшего семилетнего сына, есть своя страница, и он может ее редактировать. Это помогает в поиске ответа на очень серьезный вопрос: как сделать так, чтобы дети, когда вырастут, захотели прийти в компанию?

Помимо традиционного подхода, когда бизнес передается всем детям, есть компании с особыми правилами наследования. Например, многие японские семейные фирмы работают по монархической схеме – когда бизнес из поколения в поколение передается только старшему сыну. Недостаток здесь в том, что младшие братья могут обидеться и стараться «достать» старших.

В партнерство можно вступать по разным причинам. Иногда – потому что это необходимо в данный момент для предприятия. Или – потому что хочется разделить с кем-то ответственность. А может, потому что полезно иметь партнера, который умеет хорошо делать то, что вы делаете плохо. Как бы то ни было, семейное партнерство – самое практичное и совершенное. И если ты знаешь, как его поддерживать и сохранять – эффективность бизнеса будет ограничена только твоим собственным воображением. ☒

ТОП РЕЗЕРВ

Національна команда професіоналів

Єдиний в Україні щорічний проект, який допомагає талановитим менеджерам реалізувати свої можливості

www.yatop.com.ua

