

Частный бизнес крупным планом: семейный и профессиональный

Всемирное
исследование
частного и семейного
бизнеса



2,378

интервью с представителями частных и семейных компаний с оборотом более 5 млн долл. США
См. стр. 4

40%

согласны с тем, что повышение профессионализма их бизнеса станет их основной задачей на следующие пять лет
См. стр. 14

16%

только 16% частных и семейных компаний имеют документально оформленный план преемственности
См. стр. 23



Определения

В контексте данного исследования «частная или семейная компания» определяется как компания, в которой:

1. большинство голосов принадлежит лицу, которое учредило или приобрело эту компанию (либо его супругу/супруге, родителям, детям или прямым наследникам детей);
2. по крайней мере один представитель семьи участвует в руководстве или в управлении компанией;
3. в случае если речь идет о компании, зарегистрированной на бирже, лицо, учредившее или приобретшее компанию (или члены его семьи), владеет 25% прав голоса посредством своего акционерного капитала и по меньшей мере один член семьи является членом совета директоров компании.

Методика исследования

Было проведено 2 484 интервью по телефону и в интернете силами центра Kudos Research в Лондоне и региональными представителями PwC. Интервью проводились с ключевыми фигурами частных и семейных предприятий, ответственными за принятие решений, в 40 странах мира в период с 29 апреля по 29 августа 2014 года. В настоящем отчете отражены ответы 2 378 респондентов. Оборот компаний, участвовавших в опросе, составляет от 5 млн долл. США до 1 млрд долл. США. Интервью проводились на языке той страны, где работают респонденты, носителями языка, продолжительность интервью составила в среднем 20-35 минут. Затем результаты были проанализированы центром Jigsaw Research.

Содержание

- 4** Взгляд руководителя международной практики PwC по работе с частными компаниями
- 6** Новая экономика: сильнее конкуренция, выше волатильность
- 7** Разные проблемы, разные приоритеты: холодный расчет побеждает эмоции
- 9** Новые продукты, новые сектора, новые рынки: диверсификация ради выживания?
- 11** Не отставать от изменений: инновации необходимы как воздух
- 14** Повышение профессионализма бизнеса: переход на новый уровень
- 15** Профессионализм на практике: процессы, корпоративное управление, квалифицированные специалисты
- 21** Суть проблемы: повышение профессионального уровня членов семьи собственника
- 25** Наведение мостов: как успешно организовать преемственность
- 28** От руководителей к владельцам: новая модель частного и семейного бизнеса?
- 32** Заключение
- 34** Контактная информация

Взгляд руководителя международной практики PwC по работе с частными компаниями

Это наше седьмое международное исследование частного и семейного бизнеса, и в исследовании этого года охвачено больше компаний и больше рынков, чем когда-либо раньше. Мы побеседовали с представителями более чем 2 400 семейных и частных фирм – от новых компаний до компаний, чей возраст исчисляется пятью и более поколениями. Мы разговаривали с членами семей, которые управляют своими фирмами, а также с руководителями, работающими по найму. Мы также говорили с теми, кто собирается передать управление своей фирмой следующему поколению, и с теми, кто считает, что фирма будет и дальше принадлежать семье, но управлять ею будут профессиональные менеджеры, а не его владельцы.

Не вызывает сомнений тот факт, что частные и семейные фирмы продолжают оставаться динамичным

и жизнеспособным сектором, несмотря на сложные экономические условия и продолжающиеся трудности, связанные с нехваткой квалифицированного персонала, внедрением инноваций и вопросами корпоративного управления. Такова общая картина, но если посмотреть на нее более внимательно, то становится ясно, что в секторе частного и семейного бизнеса происходят значительные изменения. Возникают и новые проблемы, которые эти компании должны осознать и для которых они должны найти решение, если они хотят оставаться столь же успешными в будущем, как и в прошлом.

Так что это за новые сложности и что могут сделать частные и семейные компании, чтобы справиться с ними? Как показывают результаты опроса, нынешние экономические условия стали менее «уютными» для частных и семейных фирм. Растет рыночная и



Растет рыночная и ценовая конкуренция, скорость изменений также возрастает

ценовая конкуренция, скорость изменений также возрастает. Это создает проблемы для любого бизнеса, но они особенно остры в том секторе, который иногда считают менее подверженным риску, чем сектор публичных компаний. Это модель, которую некоторые обозреватели назвали «терпеливым капиталом», и у нее есть свои сильные стороны. В число таких преимуществ входит в том числе и способность менеджеров думать о перспективах и налаживать прочные и основанные на доверии отношения с клиентами. Однако в нынешнем экономическом климате частные и семейные компании понимают, что им придется быстрее адаптироваться к переменам, раньше других брать на вооружение инновации и управлять своей деятельностью на значительно более высоком профессиональном уровне. Это относится ко всем вопросам управления, начиная с базовых систем и процессов в таких областях, как финансы и управление персоналом, и заканчивая управлением рисками и корпоративным управлением.

Именно эту мысль хотели донести до нас участники настоящего исследования частного и семейного бизнеса. Из текущего исследования хорошо видно, насколько большее значение приобрели эти вопросы по сравнению с нашим предыдущим исследованием 2012 года, особенно если сравнивать их с менее значимыми темами, такими как вклад фирмы в жизнь местного сообщества. Однако эти результаты показывают, что есть и более важные, хотя и менее очевидные вещи, о которых не говорится прямо: речь о мощном «факторе семьи», который многие из этих фирм еще не учитывают, а некоторые не желают даже признавать само существование этого фактора.

Важнейшим поводом для тревоги, как и в 2012 году, является вопрос преемственности. Только 16% частных и семейных фирм подготовили, обсудили и документально оформили свой план преемственности. Момент перехода компании в другие руки всегда нес в себе потенциальную угрозу для частных и семейных фирм, а сегодня одновременно возникло несколько факторов, которые делают процесс передачи бизнеса более опасным, чем когда-либо ранее. Образовался большой разрыв между поколениями, поскольку люди позже рожают детей и во многих случаях возникает значительное непонимание между теми, кто управляет бизнесом в настоящее время, и теми, кто ждет (или от кого ждут), что бизнес перейдет к ним. Очень многие фирмы либо вообще не планируют передачу бизнеса, либо решают этот вопрос как личное дело между двумя людьми, а не как процесс, требующий такой же твердости и объективности, как и любой иной аспект принятия решений при управлении бизнесом. Зачастую в результате возникает напряжение и семейные конфликты, которые могут привести к гибели компании. Как сказал один из участников интервью, «семейный бизнес обычно терпит неудачу по семейным причинам».

Многие из этих вопросов уже поднимались в обзоре 2012 года; однако в этом году мы видим, что вопрос преемственности становится наиболее очевидным проявлением гораздо более глубокой проблемы: частным и семейным компаниям необходимо повышение профессионального уровня членов семьи собственника, а не только менеджмента фирмы.

Речь идет о подотчетности и обязанностях, об информационном взаимодействии и семейной



конституции; о том, как научиться быть хорошими владельцами и акционерами, а также (или вместо этого) хорошими менеджерами. Речь идет о том, чтобы обеспечить себе будущее и порвать эмоциональные связи с прошлым, даже если иногда это означает продажу предприятий, которые лежали в основе семейного бизнеса в момент его создания. Сделать это непросто, и нужно подготовиться к тому, чтобы совершать резкие движения и брать на себя новые риски. Это может вывести некоторые семьи из зоны комфорта, но ведь весь этот сектор возник на основе энергии и решительности предпринимателей, и такие компании не смогли бы выжить в столь сложных условиях, если бы не обладали теми качествами, которые требуются для достижения успеха и в настоящее время.

Хенрик Стайнбрехер
PwC (Швеция)
Руководитель практики по работе с частными компаниями

Новая экономика

Сильнее конкуренция, выше волатильность

В целом сектор частного и семейного бизнеса находится в хорошем состоянии. 65% участников исследования отмечают рост за последние 12 месяцев, а 70% ожидают устойчивого роста в течение следующих пяти лет. Эти показатели очень близки к показателям исследования 2012 года. 15% нацелены на агрессивный рост в течение следующих пяти лет, в то время как в 2012 году этот показатель составлял 12%, причем особенно сильны амбиции, связанные с ростом, в Китае (57%), на Ближнем Востоке (40%), в Индии (40%) и – что неудивительно – среди тех компаний, которые собираются в ближайшее время продать бизнес или разместить акции на бирже (22%).

Однако доля респондентов, не уверенных в своей способности привлечь квалифицированный персонал в ближайшие 12 месяцев, выросла с 43% в рамках исследования 2012 года до почти половины участников, а доля тех, кто назвал своей основной внешней проблемой в ближайшем году общую экономическую ситуацию, также несколько подросла – с 60% в 2012 году до 63% в 2014-м. Очевидно, что рыночные условия остаются реальным источником волнений, а если расширить временной горизонт от одного года до пяти лет, то наибольшие опасения вызывает ценовая конкуренция (58%).

65%

частных и семейных компаний отмечают рост за последние 12 месяцев

15%

нацелены на агрессивный рост в течение следующих пяти лет

58%

говорят о том, что их больше всего беспокоит ценовая конкуренция

Таким образом, даже если самые тяжелые кризисные времена для большинства стран уже позади, ценовая конкуренция сохраняется, клиенты становятся более требовательными, а прибыль более скромной, и частные и семейные компании вынуждены признать, что условия, в которых они комфортно существовали до рецессии, вряд ли вернуться.

Отчасти это отражает новую экономическую реальность, но также является следствием и более глубоких сдвигов, наблюдаемых в результате воздействия глобальных мегатенденций, таких как демографические изменения,

глобализация, урбанизация и цифровая революция. Деловой ландшафт становится более изменчивым и менее устойчивым к катаклизмам, чем когда-либо ранее. Победителями станут те компании, которые будут достаточно оперативными и гибкими для того, чтобы быстро приспособиться к этим переменам, а также те, кто в состоянии постоянно инвестировать значительные суммы в развитие технологий, чтобы идти в ногу со временем. Это те компании, которые способны предвидеть перемены и сами хотят быть нарушителями спокойствия и инициаторами перемен, например, в своем подходе к рынку, в своих продуктах и услугах или в своей готовности к изменению стратегии или даже сектора, если это позволит им воспользоваться новыми возможностями.

Это довольно непростая ситуация и для публичных компаний, но в еще более тяжелых условиях оказывается частный и семейный бизнес. Обычно им сложнее получить доступ к банковскому финансированию или к рынкам капитала, сложнее привлечь лучших специалистов, а вопросы семейного характера могут требовать большого внимания и отнимать много времени или приводить к тому, что на руководящие должности назначаются члены семьи, которые не всегда наилучшим образом подходят для такой работы.

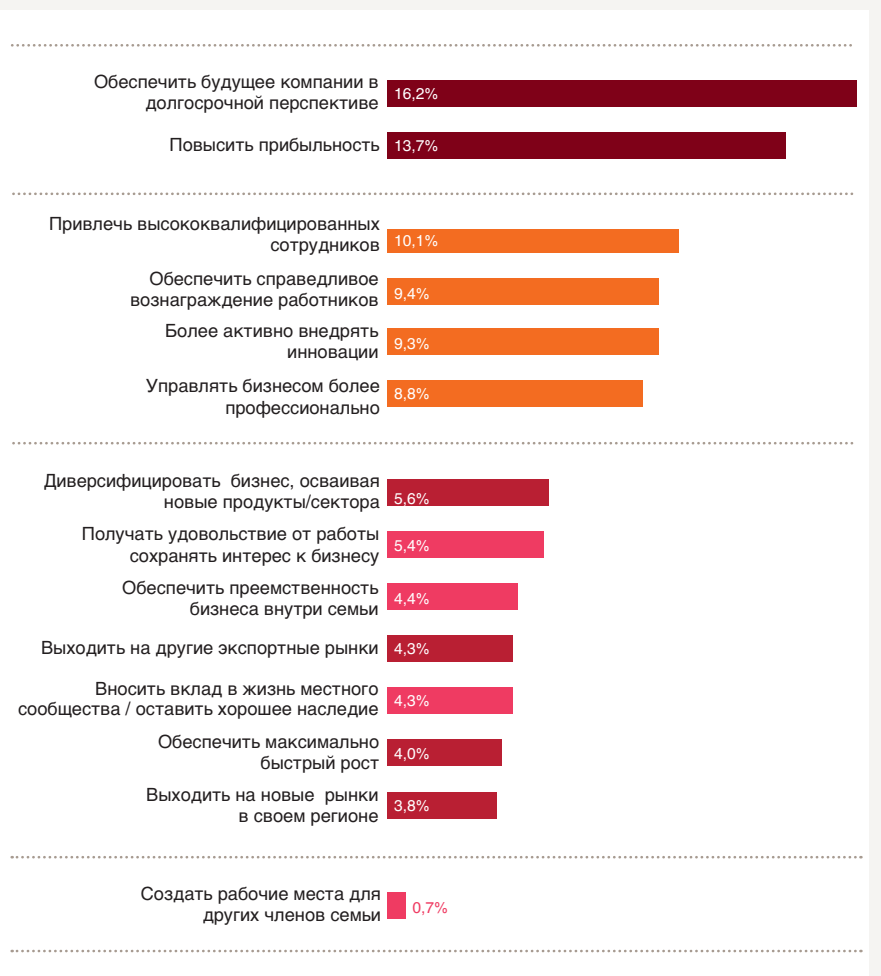
Возникающая на глазах картина частного и семейного бизнеса показывает, что его владельцы стали гораздо более расчетливыми, чем это было во время проведения нашего предыдущего исследования.

Разные проблемы, разные приоритеты

Холодный расчет побеждает ЭМОЦИИ

Результаты исследования этого года заставляют предположить, что новые экономические условия вынуждают многие частные и семейные компании переосмысливать свою стратегию и принимать трудные решения. Это повышает напряжение, которое и без того свойственно модели частного и семейного бизнеса, между интересами семьи, с одной стороны, и целями бизнеса, с другой: тем, что можно назвать «эмоциями» и «холодным расчетом».

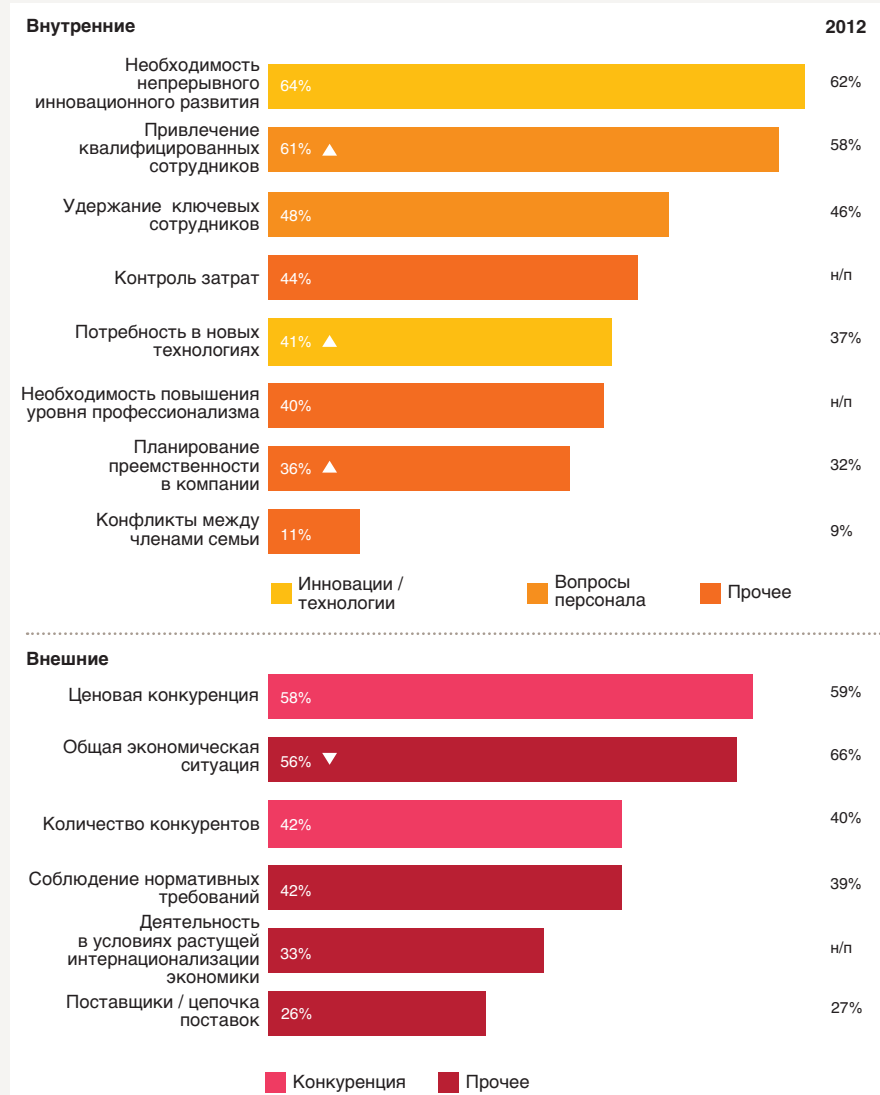
Относительная важность приоритетов, указанных респондентами, по степени их важности (из 100)



В 2012 году 70% опрошенных сказали, что чувствуют большую ответственность за поддержку инициатив местного сообщества, однако в этом году их число снизилось до 59%.

Частные и семейные компании стали более расчетливыми с момента проведения нашего предыдущего исследования: важнейшим приоритетом для них является сохранение бизнеса и повышение его прибыльности. Затем следуют факторы, способствующие достижению этой цели. Эмоциональная составляющая, касающаяся семейных отношений и поддержки местного сообщества, утратила былое значение. В 2012 году 70% опрошенных указали, что чувствуют большую ответственность за поддержку инициатив местного сообщества, однако в этом году их число снизилось до 59%. Когда мы более детально изучили ответы участников исследования, чтобы выяснить причины такой перемены, стало ясно, что многим частным и семейным компаниям кажется, что они уже успели «внести свой вклад» в развитие местного сообщества в период рецессии, сохранив рабочие места, а теперь они считают, что пришло время сосредоточиться на прибыльности.

Основные трудности в следующие 5 лет





Новые продукты, новые сектора, новые рынки

Диверсификация ради выживания?

Из исследования текущего года следует, что 68% частных и семейных компаний занимаются экспортом. Объем продаж за рубеж по всем респондентам составляет четверть их оборота. Примерно три четверти участников исследования планируют заняться экспортом в ближайшие пять лет. По их оценкам, объем экспорта составит более трети общего объема продаж. Компании, настроенные на международную экспансию, – это компании, которые планируют агрессивный рост, компании с оборотом более 100 млн долл. США и компании производственного и сельскохозяйственного сектора. С точки зрения географического распределения самые большие амбиции присущи компаниям из Восточной Европы, стран БРИК и «квартета» МИНТ (Мексика, Индия, Нигерия и Турция).

68%

частных и семейных компаний экспортируют свою продукцию

75%

собираются заняться экспортом в течение пяти лет

Однако при ближайшем рассмотрении деталей, стоящих за данными цифрами, выясняется, что не все так однозначно. Даже если на экспорт будет приходиться более значительная доля продаж, лишь немногие компании ожидают, что количество стран, в которые они будут экспортировать свои товары, сильно увеличится по сравнению с сегодняшним днем. Большинство

частных и семейных фирм будут по-прежнему ориентироваться на соседние страны или на страны с родственной культурой, в которых говорят на том же языке. Это говорит о том, что частным и семейным фирмам не хватает либо навыков, либо уверенности, чтобы выйти на рынки новых регионов, и многим из них пришлось бы пригласить специалистов извне, чтобы восполнить этот пробел. В результате частные и семейные фирмы упускают возможности, которые открываются перед ними благодаря новым источникам роста. Кроме того, экспорт в более отдаленные страны может оказаться намного дороже, а, например, в США местной экономике и так свойственно большое географическое разнообразие. То же самое можно сказать и о Китае.

Стремление к росту «Конфаэль»

Имя	Ирина Эльдарханова, председатель совета директоров
Отрасль	Кондитерские товары
Рынок	Россия
Год основания	1999

«Конфаэль» – российское кондитерское предприятие, работающее в премиальном сегменте рынка. Спрос на продукцию компании за рубежом достаточно высок, однако существуют серьезные препятствия для экспорта.

Всего несколько лет назад на российском рынке кондитерских изделий доминировали западные транснациональные корпорации. Однако за последнее десятилетие на этом рынке появились и смогли зарекомендовать себя и такие бренды, как «Конфаэль». В настоящее время компания лидирует в премиальном сегменте рынка и имеет четыре шоколадных бутика в Москве и один в Санкт-Петербурге (на которые приходится около 10% ее годового объема продаж, составляющего 35 миллионов долларов США). Ассортимент продукции «Конфаэль» меняется от сезона к сезону, особые шоколадные изделия разрабатываются к праздникам, к наступлению нового времени года, по заказам индивидуальных и корпоративных клиентов. Поэтому производство можно охарактеризовать как очень трудоемкое, а основатель компании Ирина Эльдарханова по-прежнему принимает самое непосредственное участие в ее повседневной производственной деятельности. Ее муж и три сына также отвечают за различные аспекты бизнеса компании, притом что у каждого из них есть и свои собственные коммерческие интересы. «Мой муж отвечает за эксплуатацию здания и хозяйственные вопросы, а старший сын управляет одним из бизнесов и отвечает за вопросы, связанные с нашим оборудованием. Благодаря этому опыту он создал свое собственное дело по ремонту и восстановлению кондитерского оборудования и поставкам запчастей». Второй сын Ирины живет в Китае и представляет интересы компании в этой стране. А ее младший сын отвечает за маркетинг компании и курирует интернет-магазин «Конфаэль». По словам Ирины, развитие за рубежом представляет собой серьезную проблему не только для «Конфаэль», но и для всех российских компаний.



Международный аспект: преодоление препятствий

Такие российские семейные фирмы, как «Конфаэль», которые хотели бы выйти на зарубежные рынки, сталкиваются с двумя проблемами. Первая проблема – поиск подходящих сотрудников, обладающих не только необходимыми навыками, но и желанием жить и работать за рубежом. Когда Ирина впервые попыталась отправить своих сотрудников за границу для участия в торговых ярмарках, ей удалось уговорить их только тогда, когда она решила отправить с ними своего сына. «Создать команду сотрудников, готовых покинуть страну ради работы за границей, у нас не получилось. Кроме того, наши менеджеры не знакомы с традициями и практикой деловых отношений, существующими на зарубежных рынках. Для успеха эти знания необходимы».

Но если открыть офис за границей так сложно, может быть, стоит подумать об экспорте? Насколько реальна такая альтернатива? «Мы знаем, что у нашей продукции есть рынок за рубежом, однако у нас нет реальных возможностей для экспорта. Во-первых, заказы от индивидуальных клиентов довольно невелики по объему, то есть нам придется экспортировать маленькими, а не большими партиями. Это означает, что каждая отгрузка будет проверяться таможней по отдельности, а российские таможенные процедуры так сложны, что требуют больших затрат времени и средств, и в результате доставить товар в срок практически невозможно. Для такого продукта, как наш, важна свежесть, поэтому любая задержка создаст реальную проблему. Нельзя сказать, что мы не пытались: мы провели исследования и выиграли тендер в рамках программы ЕС по содействию торговле с малыми и средними российскими предприятиями. Сначала исследователи были уверены, что мы сможем расширить свой бизнес таким способом, однако после шестимесячной борьбы с нашей таможенной системой они пришли к выводу, что единственный вариант развития нашего бизнеса за границей заключается в создании



в соответствующих странах собственного производства и точек розничных продаж. Это мы и хотели сделать, пытаюсь открыть офис в Германии».

Помимо международных аспектов, какие еще сложности возникают у Ирины по мере роста ее бизнеса? «Мы хотим быть современной компанией и поэтому постоянно следим за новинками на рынке, которые могут помочь нам оптимизировать работу и повысить эффективность. Мы уже формализовали многие наши процессы и управляем ими с помощью различных компьютерных программ, однако по мере повышения профессионализма и прихода в компанию новых сотрудников нельзя забывать о сохранении традиций и ценностей. Ведь через определенное время в компании может возникнуть риск стагнации и самоудовлетворенности. Сохранение первоначальной энергии и амбиций – одна из важнейших задач владельца. Лично я считаю, что активный владелец бизнеса сможет добиться большей эффективности, более быстрого и качественного роста компании, чем директор, привлеченный извне. Но если вы распределите обязанности по принятию решений между несколькими членами семьи, то каждый будет защищать собственное мнение, и это затруднит решение вопросов и принятие решений. И в конечном итоге возникнет конфликт. Что же касается приоритетов, то я считаю, что для семейной компании на первом месте должна быть семья, а не бизнес».

Не отставать от изменений Инновации необходимы как воздух

72% участников исследования признают, что им придется адаптировать к новым условиям и внешнее взаимодействие, и внутренние процедуры, чтобы в полной мере воспользоваться всеми возможностями цифровых технологий и не отстать от конкурентов.

Из результатов опроса руководителей крупнейших компаний мира, проведенного PwC в 2014 году, следует, что 81% руководителей считают научно-технический прогресс одной из трех общемировых тенденций, которые с большой вероятностью скажутся на трансформации их бизнеса в ближайшие пять лет. Представители частного и семейного бизнеса также признают растущее воздействие цифровых технологий: 79% из них поставили эту тенденцию на первое место из трех важнейших мировых тенденций.

72% представителей частных компаний – участников исследования признают, что им придется адаптировать к новым условиям и внешнее взаимодействие, и внутренние процедуры, чтобы в полной мере воспользоваться всеми возможностями цифровых технологий и не отстать от более продвинутых конкурентов. 43% понимают, что для этого им нужно будет привлечь соответствующих специалистов, что вызывает вопрос: а понимают ли остальные компании масштабность этой задачи?

Здесь интересны региональные различия: самый высокий уровень понимания коммерческого потенциала цифровых технологий показали развивающиеся рынки, такие как Румыния (80%), Китай (77%) и Индия (69%), при этом самые низкие показатели у Ирландии (45%), Великобритании (45%) и Канады (38%). Это может быть еще одним примером того, как компании и потребители на

развивающихся рынках «перепрыгивают» через старые технологии и сразу переходят к новым цифровым альтернативам.

Например, сейчас во многих африканских странах очень высок уровень проникновения мобильных телефонов, но при этом очень низок уровень охвата фиксированной связью. Аналогичным образом благодаря социальным сетям компании-стартапы могут существенным образом расширить свою сеть маркетинга при ограниченных затратах, что позволяет им эффективно и с невысокими затратами конкурировать с гораздо более крупными игроками.

В 2014-м, как и в 2012 году, частные и семейные компании серьезно беспокоит вопрос об инновациях в самом широком смысле: в 2014 году 64% участников исследования сочли этот вопрос ключевым по сравнению с 62% в 2012 году. Те компании, которые нацелены на агрессивный рост, чаще других видят в этом одну из важнейших сложностей нашего времени. И все же, несмотря на то что инновации включены в перечень основных приоритетов, как показывает практика и опыт работы наших специалистов по всему миру, частные фирмы неохотно идут на перемены. Хотя частные и семейные компании постоянно заявляют о том, что их сила заключается в их способности обновляться (56% респондентов заявили об этом в нынешнем исследовании, что представляет собой рост по сравнению с 47% в 2012 году), мы видим не так уж

«Семейные фирмы либо не хотят обновляться, либо не могут. На практике им сложно уйти из бизнеса, полученного в наследство, и они лишь расширяют или диверсифицируют свою деятельность в довольно узких пределах».

много примеров настоящего обновления. Как сказал один из участников интервью, «семейные фирмы либо не хотят обновляться, либо не могут. На практике им сложно уйти из бизнеса, полученного в наследство, и они лишь расширяют или диверсифицируют свою деятельность в довольно узких пределах».



Сектор: розничная торговля

Осведомленность в сфере цифровых технологий фирм, работающих в розничном секторе, обычно выше среднего показателя: 79% респондентов заявили, что им придется изменить методы своей работы для того, чтобы решить этот вопрос. Наверное, это не удивительно, ведь розничный сектор стал одним из первых, кто почувствовал на себе воздействие интернет-торговли, и такие выводы подтверждаются нашим собственным опытом работы в данном секторе.

Как победить в сети: Appliances Online (Австралия)

Группа Winning была создана в 1906 году и занималась продажей запчастей и аксессуаров для конных экипажей. На протяжении прошедшего столетия компания старалась не отставать от технологического прогресса, и сейчас она стала крупнейшим розничным продавцом бытовой техники. У нее есть 12 магазинов по всей Австралии и быстро растущий интернет-магазин, Appliances Online, созданный Джоном Виннингом, внуком основателя компании, девять лет назад.

Appliances Online стал крупнейшим интернет-магазином бытовой техники в Австралии и получил множество наград за обслуживание клиентов и использование технологий, а в Facebook он получил больше 340 000 «лайков».

Это классический пример компании, использующей «подрывные цифровые технологии», которая добилась блистательного успеха при непростом переходе из офлайна в онлайн. Так как же Виннингу (фамилия которого переводится как «побеждающий») удастся победить?

«Это вопрос культуры и вопрос внимания к клиенту, – говорит Джон Виннинг. – На самом деле, эти два вопроса тесно связаны между собой. Во всем, что мы делаем, клиент всегда стоит на первом месте, и наши люди знают, что у них есть все полномочия для того, чтобы принимать решения, благоприятные для клиентов. Мы уделяем очень много времени тому, чтобы выслушать наших клиентов и адаптировать свой бизнес к их потребностям. Именно так нам пришла в голову мысль о создании «Команды помощников», которая действует у нас сегодня: при необходимости они могут подключить технику дома у наших клиентов. Мы называем нашу стратегию «Где? Что? Вот это да!» Это означает, что мы находимся там, где нашим клиентам удобно делать покупки, идет ли речь о реальном магазине, онлайн-покупках или покупках через мобильные приложения; мы предлагаем то, что клиенты хотят у нас купить, и работаем так, что они восхищаются качеством наших услуг».

Что касается технологий, то Appliances Online может продавать самые передовые товары, но при этом компания не стремится к роли лидера цифровой революции: «Обычно мы наблюдаем за теми, кто первыми применяют какую-либо технологию – очень часто они делают это «из любви к искусству», просто чтобы создать мобильный сайт или получить какое-то мобильное приложение. Потом мы анализируем то, что получилось у этих компаний и как действует это нововведение, и смотрим, как мы можем его адаптировать, чтобы это действительно было полезно для наших клиентов. Я называю этот подход «чехардой»: мы ждем, пока другие сделают первое движение, а потом пытаемся «перепрыгнуть» через них, сделав на их основе нечто лучшее».





Готовность к вызовам будущего

Les Mills International

Имя	Филипп Миллс, генеральный директор
Отрасль	Спорт и фитнес
Рынок	Новая Зеландия
Год основания	1968

Les Mills – успешная международная компания, работающая в сфере спорта и фитнеса. Она была создана в Новой Зеландии в 1968 году спортсменом-олимпийцем Лесом Миллсом и его женой Колин (которая тоже была известной спортсменкой). Сейчас их сын Филипп является генеральным директором этой компании. Он унаследовал и предпринимательскую жилку, и спортивные таланты своих родителей (в 70-е годы он дважды становился финалистом Игр Содружества в скачках с препятствиями). Если Лес и Колин создали целую сеть спортивных клубов по всей Новой Зеландии, то их сын Филипп разработал систему групповых спортивных занятий под брендом Les Mills, которые сейчас ведут более 100 000 лицензированных инструкторов более чем в 15 500 спортивных клубах и студиях в 80 странах.

Это направление бизнеса сейчас стало потребительским брендом, который приносит более 100 млн долл. США в год. Но, по мнению Филиппа, он мог бы приносить и больше денег, если бы бизнес-модель была с самого начала структурирована иначе: «При запуске нового продукта мы принимаем на себя весь риск, а независимые

Les Mills International – прекрасный пример семейного бизнеса, у которого стремление к инновациям передается из поколения в поколение, и задача креативного директора заключается в том, чтобы заразить этим стремлением всех сотрудников фирмы.

дистрибьюторы лишь получают прибыль, и это одна из причин, по которой мы стали выкупать дистрибьюторов в последние годы. Мы также рассматриваем и другие стратегические способы более справедливого распределения риска. В то же время мы первыми подвергаем риску свою прибыль при запуске каждого нового продукта, но это нормально, потому что мы уже давно занимаемся этим бизнесом и не стремимся к быстрому получению прибыли

– мы хотим, чтобы наш бизнес был успешным с точки зрения устойчивого развития».

Устойчивое развитие – это главный принцип, который лежит в основе деятельности фирмы, поскольку Филипп руководствуется не только профессиональными амбициями, но и серьезными соображениями социального характера: «Стоимость нашей компании составляет около 100 млн долл. США, и мы полагаем, что можем довести ее и до одного миллиарда. Я хочу, чтобы к 2020 году мы присутствовали в 25 000 спортивных клубах, а еще я хочу перейти от модели B2B, которую мы сейчас преимущественно используем, к большей нацеленности на клиента (B2C) и продавать нашу методику упражнений напрямую клиентам, которые смогут заниматься у себя дома. Для нас это одновременно и огромная возможность, и труднейшая задача, и источник моего вдохновения. Но дело не только в том, чтобы создать крупный международный бренд, –

мы хотим сделать мир лучше. Это действительно важно для нас». Такая личная мотивация возникла у Филиппа еще в юности, когда он изучал философию и экономику в университете: «Меня всегда волновали социальные вопросы. В 2007 году вместе с Джеки, моей женой и креативным директором нашей компании, я написал книгу о глобальной проблеме ожирения. Я лоббирую введение налогов на сахар по аналогии с налогами на табак и создал некоммерческую организацию Pure Advantage, которая поддерживает применение более экологичных подходов в бизнесе и производстве и помогает Новой Зеландии использовать возникающие возможности для достижения этой цели».

Так что для Les Mills и для Филиппа устойчивое развитие действительно стало вопросом не только экономики, но и защиты окружающей среды и решения социальных проблем. На самом деле эти две сферы невозможно разделить: по мере роста компании растет и общественный статус Филиппа, что, в свою очередь, помогает ему более эффективно выступать за позитивные изменения. «Если вы хотите сделать мир лучше, то это действительно проще сделать, если у вас 100 миллионов клиентов и серьезное присутствие в социальных сетях. Это позволяет вам оказывать политическое влияние».

Переход на цифру: от DVD к загрузке

Эта компания – горячий приверженец социальных сетей, и Филипп активно исследует

возможности применения цифровых технологий в бизнесе, переходя от DVD с записью упражнений и инструкций тренера к цифровым технологиям, в результате чего исчезают затраты на складское хранение и дистрибуцию, а также затраты на уменьшение воздействия на окружающую среду: «Эта часть бизнеса полностью переходит на цифру. Мы уже примерно на 40% перешли на цифровые технологии, может быть, даже приближаемся к 50%». Он также понимает, что в новую цифровую эпоху победителями будут те компании, которые понимают, что речь теперь идет не о продаже людям продуктов и услуг, а о том, чтобы помочь им в чем-то значимом для них – получении определенного впечатления, достижении какой-то цели или изменении самих себя. Nike делает это с помощью своих приложений для фитнеса Nike+, а Les Mills – в рамках групповых занятий. Как говорит Филипп, «мы продаем мотивацию».

С самого начала инновации были основой успеха компании Les Mills, и дети Филиппа Дайана и Лес активно занимаются разработкой новых продуктов компании. На самом деле Лес был лидером внедрения нового подхода «погружения», позволяющего в полной мере использовать видеотехнологии.

Понятно, что Les Mills – пример настоящей семейной компании, но вряд ли ее можно назвать типичной. Во-первых, Филипп – единственный член семьи из шести членов совета директоров, и его вполне устраивает, что какое-то поколение семьи может и не выдвинуть своего генерального директора, а возможно, что эта должность вообще не вернется в семью: «Лично я решительно настроен на то, чтобы управлять компанией на основе принципов меритократии, так что мои дети не станут генеральными или креативными директорами компании автоматически. Они могут играть в ней определенную роль, если захотят, но необязательно в ранге руководителей компании. Мы создадим все возможности для того, чтобы они могли сделать это, и уже уделяем гораздо больше внимания их обучению, чем обучению других членов команды. Но когда меня не будет, компанию возглавит новый директор, потому что мои дети еще не будут готовы занять эту должность. И кто знает, что будет дальше».

Повышение профессионализма бизнеса

Переход на новый уровень

Как мы уже видели, потребность в повышении профессионализма в бизнесе вызывает серьезные опасения у частных и семейных фирм, и эти опасения связаны с необходимостью управления такими факторами, как ужесточение конкуренции, увеличение расходов и влияние глобальных мегатенденций, которые в сочетании дают то, что называют «идеальным штормом». Сама эта тема робко заявила о себе в 2012 году, но оказалась в центре внимания при проведении в этом году исследования PwC «Передача семейного бизнеса следующему поколению»¹, в котором целый ряд представителей молодого поколения рассказали нам о том, что собираются формализовать и модернизировать унаследованный бизнес, когда он перейдет в их руки. В рамках опроса 2014 года 40% респондентов согласились с тем, что это станет их основной задачей в ближайшие пять лет, и если посмотреть на то, что стоит за этой цифрой, то открывается удивительная картина.

Именно более молодые и более амбициозные компании в большей степени склонны к тому, чтобы называть своей целью повышение профессионального уровня ведения бизнеса; они же лучше осведомлены о рисках и возможностях перехода к цифровым технологиям. Кроме того, они чаще склонны думать, что модель частного и семейного бизнеса замедляет реализацию новых идей. Они готовы рассматривать возможную стратегию выхода из бизнеса через привлечение фондов прямых

¹ Наведение мостов: передача семейного бизнеса следующему поколению, PwC, апрель 2014 г.

40%

согласны с тем, что формализация и модернизация бизнеса станут основной задачей на следующие пять лет

более молодые

и более амбициозные компании чаще называют повышение профессионального уровня ведения бизнеса одной из своих бизнес-целей

инвестиций и понимают, что этих инвесторов заинтересуют компании с хорошо налаженным управлением и строгой дисциплиной. Это в равной степени относится и к тем компаниям, которые думают о первичном публичном размещении своих акций (IPO).

Если анализировать ситуацию с географической точки зрения, то стремление к повышению профессионального уровня ведения бизнеса заметнее всего среди компаний, работающих на развивающихся рынках: этот показатель составляет более 50% в ответах представителей Китая, Тайваня, Перу, Турции, России и стран Восточной Европы. Только в

двух западноевропейских странах этот показатель также превысил 50% (Бельгия и Италия), а на зрелых рынках он оказался ниже среднего: 30% у Великобритании, 28% у Германии, 27% у Испании. Респонденты из США и Канады дали наименьшее число положительных ответов – 20% и 19% соответственно. Возможно, в этих странах частные и семейные фирмы действительно успели многого достичь в этой сфере; с другой стороны, такие ответы могут скрывать (или проявлять) либо нежелание признавать факты, либо сопротивление переменам, которые кто-то может счесть угрозой для сохранения контроля со стороны семьи.

Так что же означает повышение профессионального уровня ведения бизнеса для частной или семейной фирмы? Какие области оно охватывает и что делают частные и семейные компании, чтобы добиться этой цели? Во-первых, надо учесть, что дело не в процессах как таковых или не в том, чтобы подавить предпринимательский дух, благодаря которому и была создана частная фирма. Дело в том, чтобы структурировать и упорядочить стратегию развития компании и ввести энергию ее развития в определенное русло, чтобы частные и семейные фирмы могли более активно внедрять инновации, более эффективно диверсифицировать свою деятельность, больше экспортировать и быстрее расти. Иными словами, они должны убить двух зайцев: обеспечить долгосрочное будущее компании и повысить ее доходность.

Профессионализм на практике

Процессы, управление и квалифицированные специалисты

Существуют три четко выраженных области, в которых, как представляется частным и семейным компаниям, им необходимо повысить свой профессиональный уровень: системы и процессы, корпоративное управление и управление персоналом.

Процессы

Несмотря на то что некоторые частные и семейные компании, особенно предпринимательские стартапы первого поколения, обходятся без каких-либо формализованных бизнес-процессов, большинство более крупных фирм уже документально оформили свои процедуры и политики, хотя бы для того, чтобы соблюдать внешние нормативные требования в таких областях, как техника безопасности, охрана окружающей среды и трудовое право. По-прежнему существуют частные и семейные компании, в которых работают тысячи сотрудников, но отсутствует должность менеджера по управлению персоналом, однако сейчас это скорее исключение, чем правило. Аналогичным образом многие фирмы автоматизируют свою деятельность и расширяют использование ИТ в целях повышения производительности и эффективности, а также для того, чтобы справиться с давлением растущих затрат, о котором говорилось выше. Они также применяют более системный и структурированный подход к закупкам, опять же в результате роста затрат.

«Всегда хочется усовершенствовать свои ИТ-системы, но это дорого и требует больших временных затрат».
Мальта, четвертое поколение

«Нам нужно обновлять и документально оформлять наши процессы. По мере роста бизнеса мы должны убедиться в том, что у нас созданы необходимые структуры».
ЮАР, второе поколение

«Нам нужно усовершенствовать процессы, системы и меры контроля, чтобы обеспечить непрерывный рост».
Индия, второе поколение

«Компанию основал мой отец, и это была компания, созданная одним человеком. Но сейчас он отходит от дел, и существует целый комплекс бюрократических процедур, через которые необходимо пройти, и процессов, которые нам нужно создать, чтобы оформить то, что он сделал в компании».

Великобритания, второе поколение

«Мы совершенствуем структуру и процессы внутреннего контроля и управление ими».

Китай, второе поколение

«Часто внедрение изменений в компании или контроль над расходами сопряжены с невероятными трудностями. В международных корпорациях существует налаженный подход, который необходимо перенять и нам – наша прибыль повысится, если применить более передовую практику корпоративного управления».

Кения, второе поколение

«Нам нужно подвести рациональную основу под бизнес. Иначе мы можем завязнуть в устаревших моделях и методах. Важно модернизировать нашу работу».

Швеция, второе поколение

«Сложность заключается в повышении профессионализма»

Перу, второе поколение

«Если мы сумеем повысить профессионализм нашего бизнеса с точки зрения финансовых результатов, остальное придет само».

Великобритания, первое поколение



Фактор семьи: оставить наследие

Каждый из представленных в данном отчете примеров по-своему иллюстрирует то, как важно для людей, управляющих частной компанией, оставить после себя что-то ценное или, как указали многие участники опроса, то, «благодаря чему их будут помнить».

Это подтверждается результатами опроса: в этом году частные и семейные фирмы, может быть, и больше сосредоточены на вопросах бизнеса, однако передача личного наследия все равно остается для них очень важным делом. Многие рассуждают о «долговечности» и об «изменении мира к лучшему» и говорят, что хотели бы передать следующему поколению стабильную, устойчивую и прибыльную компанию. Они также упоминают о создании рабочих мест, сохранении семейных ценностей и поддержке местного сообщества – словом, обо всех вещах, которые исчезли из их общего списка приоритетов, но вызывают особый интерес при переходе от профессиональных вопросов к личным. Понятно, что это крайне эмоциональный вопрос, который несомненно связан с тем, что большинство семейных фирм называются по фамилии владельцев.

Корпоративное управление

Корпоративное управление в частном и семейном бизнесе улучшилось с 2012 года, и это подтверждает наш собственный опыт работы с частными и семейными компаниями. Многие частные и семейные компании считают, что надо назначать опытных независимых директоров, хотя поиск и привлечение людей с необходимым опытом и знаниями может быть непростым делом, ведь работа с советами директоров частных и семейных фирм часто считается более сложной, чем в обычных компаниях.

«Нам нужно перейти от семейной структуры управления к профессиональной корпоративной структуре».

Тайвань, третье поколение

«Нам необходимо внедрить структуры корпоративного управления».

Бразилия, второе поколение

«Нам нужно преобразовать организационную и коммуникационную структуру из неформальной в формальную».

Австрия, первое поколение

«Совет должен добиваться баланса между самостоятельностью и исполнением обязанностей на разных уровнях – находить нужное соотношение между более формальным управлением бизнесом и поддержанием предпринимательского духа».

Бельгия, третье поколение

Цитата из ответа бельгийского респондента отражает главную тему, так или иначе возникающую в рамках обзора этого года: как сделать так, чтобы частная и семейная фирма сохраняла ту энергию и дух предпринимательства, с которой она началась, в каждом новом поколении?

«Когда я был моложе, сила компании заключалась в семье; когда приходит второе и третье поколение, их уже кормят с серебряной ложки».

Великобритания, третье поколение

«Больше всего меня беспокоит перспектива самоуспокоенности и самоудовлетворенности».

США, второе поколение

Квалифицированные специалисты

Вопрос привлечения и удержания квалифицированных и перспективных специалистов по-прежнему вызывает обеспокоенность и представляет собой большую проблему, поскольку частным и семейным фирмам может быть трудно конкурировать с предложениями крупных международных компаний, которые в состоянии предоставить своим сотрудникам опционы акций и структурированное развитие карьеры. Как сказал один из участников опроса, «нам трудно привлекать специалистов на руководящие должности, поскольку они не видят возможностей для развития карьеры в частном и семейном бизнесе». Как видно из

графика, представленного выше (стр. 7), привлечение квалифицированных специалистов является третьей по важности задачей частных и семейных фирм, а 61% участников исследования назвали эту проблему своим основным приоритетом на ближайшие пять лет (по сравнению с 58% в 2012 году).

Решение проблемы нехватки квалифицированных специалистов также поможет решению других важных вопросов, стоящих перед компаниями: если семейные фирмы стремятся к международной экспансии, к диверсификации своей деятельности в совокупности с охватом новых рынков, к более качественному управлению рисками или к более эффективному внедрению инноваций, многим из них придется привлечь людей, которые этим займутся. А нанимать таких людей стоит только в том случае, если вы довели свои системы и процессы до профессионального уровня, на котором такие специалисты смогут выполнять свою работу.

«Нам трудно удерживать персонал в одном из наших подразделений. Это особенно касается специалистов по рекламе и продажам».

США, третье поколение

«Нам необходимо привлечь способных руководителей, а также квалифицированный персонал».

Сингапур, второе поколение

«Трудно удерживать специалистов. Нам придется реструктурировать свои компенсационные пакеты, чтобы сохранить заинтересованность сотрудников на следующем этапе нашего роста».

Ирландия, первое поколение



Повышение профессионального уровня в целях оптимизации Nakumatt Holdings Limited

Имя	Атул Шах, управляющий директор
Отрасль	Розничная торговля
Рынок	Кения
Год основания	1987



Nakumatt – ведущая розничная компания в Восточной Африке, в ней работает более 7 000 человек, а ее оборот составляет более 600 млн долл. США. Она стремится к тому, чтобы предлагать товары того же качества, обеспечивать тот же уровень удобства и тот же ассортимент, что и западные супермаркеты. По словам Атула Шаха, «люди не ожидают, что в Кении есть магазины, подобные нашим: раньше они обычно брали пустые чемоданы и отправлялись за покупками в Лондон и Дубай. А теперь им не нужно это делать».

Атул начал работать в розничном бизнесе со своим отцом, когда ему было десять лет, а сейчас с ним работает его собственный сын и племянники. «Мы позволяем следующему поколению реализовывать собственные идеи. Они хотят действовать немного по-другому – иногда их ждет успех, а иногда ничего не получается. Но ведь это же прекрасно!» Помимо представителей нового поколения, в Nakumatt сейчас работает целая команда профессиональных менеджеров: некоторые из них привлечены извне, а кто-то сделал карьеру внутри компании: «Я много лет сам принимал все решения, но последние пять лет мы изменили организацию работы – теперь этим занимается вся команда. Мы стали более профессиональными и готовы к тому, чтобы обеспечить третий этап нашего роста, на котором мы должны достичь оборота в миллиард долларов к 2018 году. У нас амбициозные планы, и, чтобы их реализовать, нам нужно такое же управление и такие же системы, которые имеются у любой другой компании».

«Мы работаем как любая корпорация»: системы, показатели, корпоративное управление

Может быть, Кения и развивающаяся страна, но системы и технологии, которые использует Nakumatt, не отстают от используемых в западных корпорациях. «Все, что мы делаем, основано на системах. Мы уже внедрили Oracle, а сейчас тестируем систему электронной обработки счетов от наших заказчиков. По сути, все, что делают самые передовые компании в этой области, есть и у нас. Мы работаем как любая корпорация. Например, недавно мы привлекли специалиста, который поможет нам усовершенствовать нашу работу через интернет, а раньше он делал то же самое для Tesco. У нас не было таких внутренних ресурсов, поэтому мы занялись поиском и привлекли такого специалиста со стороны. Одной из наших сложных задач будет привлечение в компанию подобных специалистов. Мы растим собственных специалистов внутри фирмы, но по мере нашего расширения в регионах нам потребуются региональные руководители и менеджеры в региональных офисах. Найти нужных кандидатов непросто».

Nakumatt также использует международные показатели для мониторинга и управления результативностью, применяя такие КГД, как оборот на квадратный фут и стоимость корзины, и оценивает свои результаты относительно международных эталонных показателей в секторе розницы.

Есть и другой фактор, заставляющий повышать профессиональный уровень: Атул планирует в ближайшие пять лет привлечь средства частных инвесторов и выйти на IPO и понимает, что бизнес

Nakumatt – одна из крупнейших частных компаний в Восточной Африке, и ее амбициозные планы роста включают привлечение частных инвесторов и IPO. Основным элементом этого плана компания считает повышение профессионального уровня ведения бизнеса.

должен быть в хорошей форме, чтобы привлечь необходимые стратегические инвестиции. С учетом этого следующая задача будет состоять в усовершенствовании корпоративного управления Nakumatt путем создания независимого совета директоров. «Я бы дал такой совет частной фирме: нужно сосредоточиться на профессиональном уровне бизнеса. Самое важное здесь – системы и процессы», – утверждает Атул Шах.

Когда речь заходит о квалифицированных специалистах, «повышение профессионального уровня бизнеса» нередко означает «привлечение перспективных специалистов извне». Часто это бывает правильным решением, особенно когда бизнес достигает определенного критического масштаба, однако это по-прежнему может быть сложным моментом для частной фирмы. Когда вы привлекаете менеджеров извне – особенно на руководящие позиции, – это неизбежно меняет динамику семейной фирмы. У заинтересованных сторон возникают иные интересы, и бизнес становится в меньшей степени частным предприятием, приобретая черты публичной компании. Сложность для семьи заключается в том, чтобы управлять таким переходом, а также в том, чтобы признаться самим себе, что если ты хочешь достичь успеха, то необходимо меняться. Семья должна смириться с потерей контроля и ужесточением дисциплины – и то и другое может быть непросто, особенно когда речь идет о сильных личностях, а ведь именно так чаще всего и бывает.

«Основные должности в организации занимают профессионалы, но высшее руководство остается за членами семьи. Члены семьи передают свои роли профессионалам. Необходимо правильно организовать этот переход».

Индия, второе поколение

«Нам нужно осуществить переход от семейного управления к международному».

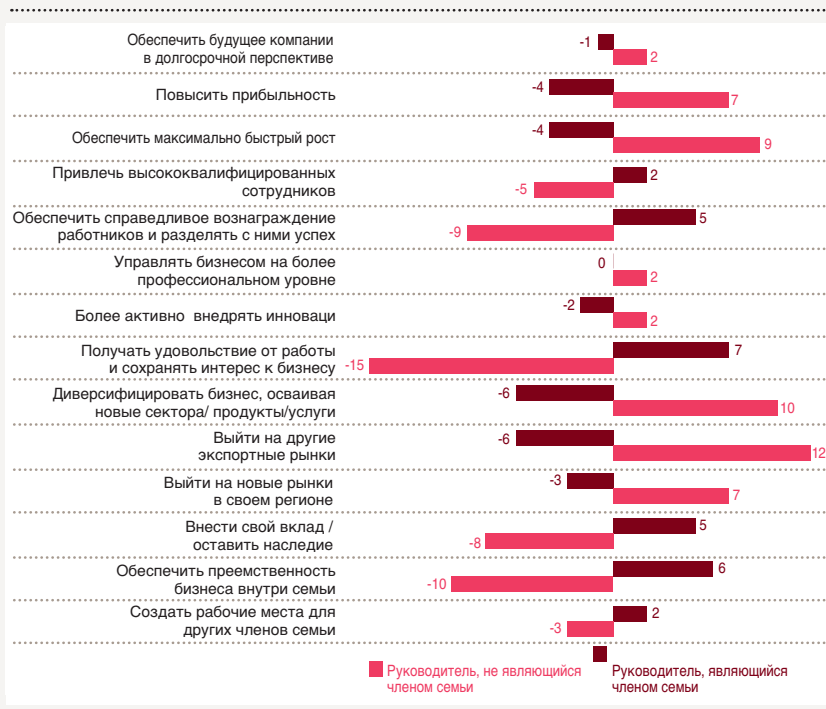
Румыния, второе поколение

«Основная сложность заключается в переходе от компании, в которой активную роль играет семья, к компании, привлекающей внешних специалистов для работы на ключевых должностях и выполнения ключевых функций».

Великобритания, второе поколение

Результаты опроса показывают, что респонденты, не являющиеся членами семьи, гораздо чаще выступают за агрессивный рост компании. Инновации, международная экспансия, диверсификация и профессионализация бизнеса также являются более важными приоритетами для них, чем для членов семьи, которые склонны к большей концентрации на вопросах семьи и сообщества и которых больше беспокоит вопрос личного наследия (см. врезку на стр. 18). В связи с этим частным и семейным фирмам необходимо решать важные вопросы, поскольку эти данные можно истолковать таким образом, что если фирмой управляют члены семьи, то

Основные различия между руководителями, представляющими семью, и руководителями, привлеченными извне; индексация по среднему общему показателю



она либо работает недостаточно эффективно, либо у нее недостаточно амбиций, но если к управлению фирмой допускается «чужак», то ситуация меняется. Недавно проведенное PwC исследование частного и семейного бизнеса в Германии показало, что сейчас все больше таких компаний привлекают к управлению «чужаков» и – что крайне важно – те, кто это сделал, стали расти быстрее тех, кто отказался от такого решения.¹

Однако привлечение высококвалифицированного генерального директора – непростая задача; как отметил один из участников интервью, «если вы привлекли перспективного руководителя, то вы должны быть в состоянии его удержать».

С одной стороны, долгосрочная перспектива развития частной и семейной фирмы должна быть привлекательной для квалифицированных кандидатов, поскольку благодаря ей у них появляются масштабная сфера деятельности и время, позволяющие продемонстрировать все, на что ты способен, особенно если учесть, что средний срок пребывания в должности генерального директора компании из списка Fortune 500 сейчас сократился до всего лишь пяти лет. Но, с другой стороны, исследование, опубликованное в Harvard Business Review в 2013 году,

¹ Структура роста и интернационализация семейных компаний и владельцев семейного и частного бизнеса в Германии. PwC Германия, февраль 2014 г.

показывает, что оптимальный срок пребывания на посту генерального директора, в сущности, не так уж сильно отличается от данного показателя и составляет 4,8 года, после чего эффективность руководителя начинается снижаться, и об этом, наверное, имеет смысл подумать частным и семейным компаниям². В любом случае многие потенциальные кандидаты будут с осторожностью подходить к руководящей должности в частной и семейной компании, учитывая, с какими сложными и деликатными вопросами им придется столкнуться, а также то, что они могут оказаться в центре конфликтов между членами семьи, независимо от того, являются ли они также членами совета директоров или нет.

Удержание лучших специалистов – лишь один из примеров (хотя и очевидных и крайне важных) того, как семейные вопросы могут препятствовать достижению коммерческого успеха. Из результатов настоящего исследования становится ясно, что повышение профессионального уровня бизнеса необходимо, но для долгосрочного выживания его недостаточно. Самым актуальным вопросом является потребность в повышении профессионального уровня не только фирмы, но и членов семьи собственника.

² Long CEO Tenure Can Hurt Performance (Длительный срок пребывания на посту генерального директора может отрицательно сказываться на его эффективности), Ксуминг Луо, Вамси К. Канури и Мишель Эндрюс, Harvard Business Review, март 2013 г.



Формализация семейного бизнеса Группа Al Majdouie

Имя	Абдулла аль Маждуи, президент
Отрасль	Диверсифицированная корпорация
Рынок	Саудовская Аравия
Год основания	1965



открывает совершенно новую для нас отрасль». Абдулла считает, что единственным способом выживания является рост, и это включает изучение всего потенциала цифровых технологий: «Сейчас речь идет уже не о возможности, а о необходимости их применения для того, чтобы сохранить бизнес. У нас есть специализированное подразделение по коммуникациям, которое занимается работой в социальных сетях, взаимодействием с клиентами и управлением нашей репутацией в интернете».

Концентрация на правильном корпоративном управлении

За последние десять лет компания прошла через этап значительной реструктуризации и стала применять более жесткий подход как к корпоративному управлению, так и к управлению семьей. Например, представители третьего поколения семьи, которые сейчас приступают к исполнению своей роли в фирме, должны сначала не менее трех лет поработать за пределами семейного бизнеса. Вот что говорит Абдулла аль Маждуи о новом поколении: «На заре нашего бизнеса было необходимо, чтобы в компании работали все члены семьи. Но сейчас мы считаем, что это право надо еще заработать. Они должны пройти через все этапы карьерного роста».

Среди членов совета директоров компании – два независимых директора, и это сделано вовсе не для отвода глаз: «Их задача – оказывать нам поддержку и давать советы, но они не обязаны во всем соглашаться с нами, – говорит Абдулла. – Мы в семье договорились, что нам нужно, чтобы в фирме работали как члены семьи, так и те, кто ими не является, потому что благодаря этому возникают новые идеи и мы не становимся рабами только одного подхода. Мы пришли к однозначному выводу: каковы бы ни были расходы, для роста необходимо привлекать перспективных специалистов. Сейчас в этом состоит наша важнейшая задача – привлечь именно тех людей, которые нам нужны».

Важнейшей частью этой работы является планирование преемственности. Как признается Абдулла, в его регионе бизнес обычно переходит к старшему сыну (и сам он тоже старший в своей семье), «однако это не всегда означает, что самый старший также

является самым лучшим кандидатом. Обычная компания может дать объявление и нанять лучшего кандидата, но когда речь заходит о семейном бизнесе, то возникает множество вопросов эмоционального характера. Именно поэтому переход нужно хорошо спланировать, и такой процесс займет не меньше трех, четырех, а может быть, и пяти лет, если начать его уже сейчас. Я уже сказал своему брату Юсефу, что ему нужно готовиться к тому, что через пару лет бизнесом придется управлять ему, и сейчас я привлекаю его к разным аспектам моей работы, которыми он в своей нынешней должности пока не занимается. Точно так же поступал мой отец, когда давал мне возможность учиться и делать ошибки, но все это – под его надзором и руководством. Все дело в циклах: бизнес проходит через определенные циклы, и через них же должна проходить семья. Мы реалисты в этом вопросе».

Абдулла реалистично смотрит на вероятность конфликтов, особенно по мере роста семьи: «Когда речь идет о семейном бизнесе, мы имеем дело не с отношениями между работодателем и работником. Это отношение между партнерами, независимым от разницы в возрасте и от того, что вы занимаетесь этим бизнесом 30 лет, а ваш младший брат пришел в него лишь вчера».

Al Majdouie – успешный ближневосточный конгломерат, который недавно усовершенствовал свои процессы корпоративного управления. Среди членов совета директоров компании – два независимых директора

Однако он уверен, что надежная система корпоративного управления, прочные ценности и открытый диалог дают то сочетание, которое позволяет предотвратить конфликт еще до его возникновения и обеспечить долгосрочное существование бизнеса: «Нематериальные вопросы могут быть в некоторой степени важнее материальных. Под материальными вопросами я имею в виду само корпоративное управление, а под нематериальными – те ценности, на которых воспитаны члены семьи и которые все мы разделяем». Абдулла считает, что в этом и заключается основа успеха Al Majdouie, и на вопрос о том, чем он больше всего гордится, он не задумываясь отвечает: «Сплоченностью нашей семьи».

Al Majdouie – одна из крупнейших транспортных и логистических фирм на Ближнем Востоке, и 7 000 ее сотрудников работают не только в Саудовской Аравии, но и по всему региону Персидского залива. Компанию основал Шейх Али Ибрагим аль Маждуи в 1965 году, и все его пять сыновей сейчас работают в компании и являются членами совета директоров. За это время семья выросла, но выросла и фирма, которая теперь работает в таких отраслях, как автомобилестроение, производство, пищевая, сталелитейная промышленность, недвижимость, профессиональная подготовка и обучение.

Такая «горизонтальная» экспансия типична для данного региона, в котором многие частные компании вырастают в успешные конгломераты за счет диверсификации. Эта модель особенно удобна для семейных фирм, поскольку она открывает больше возможностей перед отдельными членами семьи, которые могут руководить своим собственным подразделением. Однако создание конгломерата может быть связано и со сложностями, и с преимуществами: по словам Абдуллы аль Маждуи, президента группы, «это позволяет распределять риски, когда наступают тяжелые времена, но и само по себе является источником риска, поскольку если ты пытаешься добиться успеха в нескольких разных секторах, то можешь потерять концентрацию».

Впрочем, пока эта стратегия применяется очень успешно: «Мы рассматриваем возможность ведения бизнеса в секторе энергетики, а наш бизнес по профессиональной подготовке и обучению

Плодотворная работа для достижения цели Driscoll Strawberries Associates Inc

Имя	Дж. Майлз Рейтер, генеральный директор
Отрасль	Пищевая промышленность и сельское хозяйство
Рынок	США
Год основания	1890-е



Driscoll's – производитель ягод из Калифорнии в четвертом поколении. Эта компания растет благодаря грамотному подходу к цифровому маркетингу и выходу на зарубежные рынки

Прапрадед Майлза Рейтера эмигрировал в Америку из Эльзаса во времена «золотой лихорадки» и отказался от своей профессии мясника, занявшись выращиванием клубники. За столетие существования компании она значительно выросла, и сейчас является крупнейшим производителем ягод в стране.

В США, как и везде в мире, семейные и частные компании особенно распространены в секторе продуктов питания, и многие фирмы по-прежнему находятся в руках семьи, даже такие крупные, как Driscoll's. Driscoll's также покупает большие объемы фруктов у других семейных

фирм, а это значит, что у них существует развитая сеть связей, которая в некоторых случаях сохраняется при жизни двух и более поколений. Вот что говорит Майлз: «Большинство компаний, занимающихся выращиванием фруктов, состоит из представителей нескольких поколений, так что у нас схожие с ними устремления. Нас объединяют не только финансовые связи».



Майлз считает, что его собственная семья получает выгоду от таких эмоциональных связей. И он, и его брат работают в фирме, а в новом поколении подрастает еще семь человек, хотя «вряд ли все семеро займутся нашим бизнесом. Это было бы интересно, хотя, наверное, и непросто». С такой мыслью компания Driscoll's недавно создала первый семейный совет, в котором следующее поколение уже играет центральную роль. Новому поколению было доверено сформулировать заявление о миссии как для семьи, так и для бизнеса – две стратегии, связанные между собой, но разные, и это крайне важная особенность, которую должна осознать семейная компания.

Если учесть, что совсем немногим семейным фирмам удается прожить достаточно долго, чтобы оказаться в руках четвертого поколения управленцев, хочется спросить: в чем же секрет успеха Driscoll's? Один из возможных ответов, наверное, заключается в новом мышлении, которое привносит в предприятие каждое поколение. За столетнюю историю компании каждое поколение привносило в нее что-то новое, будь то усовершенствованные сельскохозяйственные методы, улучшенная коммерциализация деятельности или разработка бренда. Например, больше 25 лет назад Майлз руководил превращением своей фирмы из фермы, выращивающей ягоды, в производителя с собственным брендом, и при нем компания разработала инновационную упаковку для защиты фруктов и осознала, что такие корзинки-«раковины» можно использовать и как носители фирменной марки компании. А сейчас, когда удалось вырасти новому поколению, Driscoll's применяет цифровые технологии для дальнейшего развития своего бренда: «Цифровые технологии позволили нам наладить взаимосвязь с клиентами без высоких затрат. Мы работаем над этим с нашими партнерами из розничных сетей, и здесь важно не то, сколько мы тратим, а то, как мы делимся знаниями, данными. Теперь мы можем отслеживать конкретные партии по снимкам пунктов всей цепочки поставок и использовать цифровые технологии для получения отзывов покупателей о качестве каждой купленной ими корзинки.

Это позволяет нам оценивать, насколько успешно работает каждый фермер, и

отслеживать наиболее популярные сорта или узнавать о том, какие вкусовые предпочтения наших клиентов мы могли бы удовлетворить».

У Driscoll's также есть международные амбиции в сфере развития их бренда, и компания повышает профессиональный уровень своей деятельности, чтобы реализовать эти амбиции.

Выход на международный уровень: профессионализм и предложение

Driscoll's занимается экспортом на протяжении более десяти лет, и их бренд уже лидирует в Австралии. Кроме того, компания начала продажи в Китае и расширяет свою деятельность в Европе, хотя это сложный и разноплановый рынок. Как считает Майлз, это доказывает, что для успешной работы в других странах необходимы две вещи: простота предложения и профессиональная работа. Вот что он говорит: «Я бы посоветовал частным и семейным компаниям, которые думают об экспорте своих товаров в другие страны, не усложнять предложение. Предложение должно быть понятным и привлекательным для любого потребителя, независимо от культурных различий. Стратегия нашей компании заключается в том, чтобы доставлять наслаждение покупателю, и я думаю, такую стратегию можно реализовать в любой стране мира».

А что можно сказать о коммерческой стороне? «Для того чтобы расширять международную деятельность, нужно вкладывать средства в сотрудников и в процессы, особенно в цифровые технологии, и еще в такие области, как повышение профессионального уровня менеджеров. В прошлом мы занимались этим скорее по наитию, и иногда случалось, что при создании совместных предприятий мы не могли обеспечить достаточный уровень финансовой дисциплины или страдали от завышенного уровня ожиданий. С тех пор мы многого достигли, хотя по-прежнему существуют области, требующие дополнительной работы. В таком крупном и сложном бизнесе, как наш, большую роль могут сыграть руководители, не входящие в состав семьи, и я горячий сторонник привлечения таких специалистов в совет директоров. Суть в том, чтобы сделать нашу работу более профессиональной, ведь мы уже стали международной компанией. Сложность состоит в том, чтобы сохранить дух эксперимента, инноваций и приключения».

Работа с родными может создать гораздо более высокий уровень доверия и отдачи, но она же может привести к напряжению, обидам и к открытым конфликтам.

Суть проблемы

Повышение профессионального уровня членов семьи собственника

Сила и слабость модели семейного бизнеса коренится в самом его названии – в семье. Работа с родными может создать гораздо более высокий уровень доверия и отдачи, но она же может привести к напряжению, обидам и к открытым конфликтам, поскольку люди пытаются разделять «эмоции» и «холодный расчет» и добиваться успеха как в бизнесе, так и в семейной жизни.

Поскольку здесь задействованы и эмоции, и холодный расчет, повышение профессионального уровня членов семьи дается гораздо труднее, чем повышение профессионального уровня менеджеров. При этом такую работу часто откладывают просто потому, что она вызывает слишком много вопросов, на которые нет готовых ответов. Но ее нельзя игнорировать вечно, и со временем риски, связанные с нерешенными вопросами, будут лишь расти. Как сказал нам Хассан Нукул в одном из приведенных в отчете интервью на тему семейного бизнеса, «возникновение конфликтов – всего лишь вопрос времени. Их может не быть во втором или в третьем поколении, однако рано или поздно конфликт возникнет». Такая вероятность возникновения конфликта является одной из причин, по которой лишь немногие семейные фирмы смогли пережить два или три поколения. Как отметил д-р Эрик Клинтон из Университета Дублина, «самое трудное в семейном бизнесе – это сохранение отношений между людьми».

«Очень трудно вести бизнес в определенном направлении, когда на него так сильно влияет политика семьи».

Канада, второе поколение

«Между членами совета директоров и семьей возникают внутренние противоречия в отношении роста компании».

Испания, второе поколение

«Проблемы возникают из-за семейной политики: у каждого члена руководства есть свое представление о том, как надо управлять компанией».

Нигерия, первое поколение

В проведенном недавно исследовании PwC «Передача семейного бизнеса следующему поколению» мы выявили три основных типа кризисов, которые могут помешать успешной передаче бизнеса от одного поколения другому: «кризис отношений между поколениями», «кризис доверия» и «кризис взаимопонимания». Особенно сильное воздействие на передачу бизнеса может оказать кризис взаимопонимания, что подтверждает история компании Smorgon Consolidated Industries (см. стр. 22). Эта история также показывает, что даже в большом и успешном бизнесе существует реальный риск того, что вопросы семейных отношений могут в конечном итоге стать предвестниками кризиса не только в семье, но и в фирме, и в результате привести к разрушению и того и другого. Как и во многих других областях, эти вопросы необходимо решать в хорошие времена, потому что «нервные» решения, принятые в момент кризиса, редко приводят к идеальному результату.

Только у 16% участников исследования имеется механизм, который можно назвать надежным процессом передачи дел, и этот показатель находится на низком уровне (25%) даже среди респондентов в возрасте от 65 лет и старше.

Повышение профессионального уровня членов семьи собственника означает внедрение процессов, регулирующих то, как семья взаимодействует с бизнесом. Сюда входит создание инфраструктуры для принятия решений и формальных каналов для обмена информацией, которые могут дополнять неформальные и становиться самостоятельным инструментом при возникновении напряженности или трудностей. Это нужно делать для защиты интересов семьи и выживания фирмы. Иными словами, это важнейший участок управления семьей, который должен существовать наряду со структурой корпоративного управления, которая имеет не меньшее значение.

Исследование этого года показывает, что все больше семейных и частных фирм создают механизмы для урегулирования потенциальных конфликтов, и результаты исследования говорят о том, что по сравнению с 2012 годом, здесь достигнуты определенные успехи. 83% респондентов создали в своей компании хотя бы одну процедуру, в то время как два года назад такой ответ дали 79% участников исследования, а среди более крупных фирм с объемом продаж более 100 млн долл. США таких ответов даже больше (85%). Рассматриваемые процедуры включают акционерное соглашение, семейный совет, возможность обращения к услугам медиатора и семейную конституцию. Все эти показатели повысились по сравнению с 2012 годом, и только 17% опрошенных ничего не сделали в этой области.



«Семейный бизнес обычно терпит неудачу по семейным причинам»: урок от Smorgon Consolidated Industries

Дэвид Сморгон – бывший директор и управляющий одной из крупнейших австралийских семейных компаний, Smorgon Consolidated Industries. Семейная компания просуществовала 65 лет и уже переходила к четвертому поколению владельцев, когда в 1995 году она удивила рынок, объявив о поэтапном выходе из бизнеса, и в течение следующих двух лет полностью продала все свои активы.

Дэвид стал новым председателем некоммерческой организации «Семейный бизнес в Австралии», а сейчас является старшим консультантом по семейному и частному бизнесу и управлению личным состоянием в составе отдела PwC по работе с частными компаниями. Мы спросили его о том, какие уроки можно извлечь из его опыта.

«У нас была сложная семья, в которую входили семь разных групп акционеров, при этом в бизнесе одновременно работали представители трех поколений – около 20 человек в возрасте от 20 до 80 лет.

Мы прекрасно решали между собой вопросы бизнеса. Однако мы не уделяли достаточно внимания обсуждению семейных вопросов. Нам следовало бы находить время на то, чтобы люди могли высказывать свои претензии на регулярных семейных встречах, где рассматривались бы именно семейные, а не деловые вопросы. Кроме того, мы все время откладывали обсуждение вопросов передачи бизнеса, поскольку это кулуарный вопрос, сопряженный с трудностями и конфронтацией.

Мы не понимали, что передача бизнеса – это процесс, а не одномоментное событие».

Какой же совет он может дать другим частным и семейным компаниям? «Нужно оценивать состояние дел в семье столь же глубоко и тщательно, как вы оцениваете состояние бизнеса – надо посмотреть, что работает, а что нет. Иногда проблемы возникают с управлением семьей, но это тоже относится скорее к человеческим отношениям, то есть к тому, как люди ведут себя друг с другом, и к тому, уважают они друг друга или нет. Кроме того, совершенно необходимы процессы, направленные на предотвращение проблем еще до того, как они успеют пустить глубокие корни. Но если вы сможете уладить семейные вопросы, то вам будет проще решить и вопросы бизнеса. А это дает надежду».





В центре внимания: сектор производства

Производственные фирмы составляют примерно треть частных и семейных компаний, включенных в данное исследование. Обычно они бывают несколько более амбициозными с точки зрения роста и экспорта, но они тоже сталкиваются с определенными сложностями, особенно в отношении новых технологий, потому что капитальные расходы, необходимые для обновления производственного оборудования, у них гораздо выше, чем в других секторах, притом что частным и семейным фирмам вообще сложно получить финансирование для крупных проектов.

Молниеносная обработка данных: Corporación Rey, Перу

Corporación Rey производит застёжки «молния», этикетки и иные застёжки для швейной промышленности с 1949 года. Семья Джона Глейзера занимается этим с 1973 года, когда его отец Сэмюэль Глейзер был нанят для санации этого предприятия. Сейчас семье Глейзеров

принадлежит 100% компании, а двое сыновей и зять Сэмюэля заседают в совете директоров вместе с ним, а также с четырьмя независимыми директорами.

Перуанская швейная промышленность в настоящий момент переживает период быстрого роста, поскольку ей приходится конкурировать с китайскими поставщиками в области цены, уровня обслуживания, качества и своевременной доставки. В частности, для американской швейной промышленности более близким и удобным партнером часто бывает Перу, а не Китай. Corporación Rey получила конкурентные преимущества благодаря высокому профессионализму своей деятельности и грамотному использованию новых технологий. По словам Джона Глейзера, «в основе любого успеха лежит профессионализм». Фирма получила сертификат качества ISO 9000, а в 2009 году внедрила в компании систему SAP. С помощью получаемых данных она может работать с максимальной эффективностью и по-прежнему предлагает своим клиентам до трех миллионов вариантов расцветки, длины и вида застёжек «молния». Например, самые популярные варианты имеются на складе для немедленной поставки, а



другие можно заказать с несколько более длительным сроком ожидания или изготовить их по особому заказу малыми партиями для клиентов из сектора haute couture.

Но это только начало. Анализ данных позволяет Corporación Rey проявлять гораздо больше инициативы и превосходить запросы клиентов: «У нас есть тысячи блоков данных и многолетний опыт, поэтому я не жду, когда клиент разместит заказ – я постоянно изучаю тенденции моды, чтобы к приходу клиента я уже приготовил те цвета, которые можно будет ему показать. Еще мы разработали приложение для iPad, с помощью которого клиенты могут напрямую размещать свои заказы и просматривать продукты, выпущенные нами в прошлом, например мелкие специализированные заказы. В некоторых случаях это позволяет нам продать старые запасы, которые мы раньше сочли бы устаревшими. Наши специалисты по продажам тоже используют приложение для iPad – они могут показывать клиентам образцы и сразу же размещать заказы. И все это к тому же завязано на систему SAP».



Частные и семейные фирмы все чаще создают семейные офисы, как самостоятельные, так и совместные, которые обслуживают и другие компании. Такие офисы, в свою очередь, также становятся более профессиональными, переходя от услуг «консьержа» к консультациям по вопросам взаимоотношений и семейным вопросам, а при необходимости и к услугам в сфере медиации (см. врезку на стр. 30).

Но – и это очень большое «но» – до сегодняшнего дня слишком многие компании не в полной мере осознали значение такого важного вопроса, как передача бизнеса, и лишь немногие занялись его эффективным решением. 53% участников исследования сказали, что у них есть план передачи бизнеса если не для всех, то хотя бы для ключевых ролей.

При этом из ответов на дальнейшие вопросы становится ясно, что только 30% таких «планов» надлежащим образом документально оформлены.

Только у 16% респондентов имеется механизм, который можно назвать надежным процессом передачи дел, и этот показатель находится на низком уровне (25%) даже среди респондентов в возрасте от 65 лет и старше.

Незаписанный план – это еще не план, а просто идея, и частные и семейные компании должны решать этот вопрос с такой же отдачей и энергией, с которыми они подходят к повышению профессионализма в других областях бизнеса. Без этого судьба всего бизнеса будет под угрозой.

Playing different roles Man Yue Technology Holdings Limited

Имя	Юджин Чан, управляющий директор
Отрасль	Электроника
Рынок	Гонконг
Год основания	1979

Компания Man Yue Technology Holdings Limited занимается производством сложных электронных компонентов. Она была основана г-жой Чор Лин Ки (ставшей ее председателем) и ее покойным мужем г-ном Хо Синг Чаном в 1979 году, а с 1997 года ее акции котируются на Гонконгской фондовой бирже. Их сын Юджин стал управляющим директором группы. Он пришел в компанию в 1998 году и через десять лет занял должность директора.

Man Yue Technology работает в отрасли высоких технологий, где темпы перемен все время ускоряются и жизненно необходимы постоянные инновации. Как говорит Юджин, «мир сейчас совсем не тот, что 50 лет назад». Он считает, что долгосрочный прогноз может помочь частной и семейной компании осуществить правильные инвестиции в будущее: «Семь или восемь лет назад мы изучали рыночные тенденции в нашей отрасли и планировали сценарии для того, чтобы понять, какого рода продукты могут понадобиться в будущем. В частности, мы выявили растущий спрос на энергосбережение и повышение энергоэффективности как на производстве, так и в бытовых условиях и на транспорте. Поэтому мы вложили много времени и средств в изучение новых возможностей энергосбережения и использования возобновляемых источников энергии, таких как солнце и ветер. Сейчас у нас есть целый ассортимент продуктов в этой области, которые продаются наряду с другими новыми электронными компонентами, предназначенными для разных секторов и разных продуктов».

Компания по производству электроники Man Yue Technology понимает, что специалисты, привлеченные извне, могут внести серьезный вклад в деятельность компании, и, будучи реалистами и осознавая возможность конфликтов в семейном бизнесе, ее владельцы считают, что ключ к успеху – в разделении семьи и бизнеса.

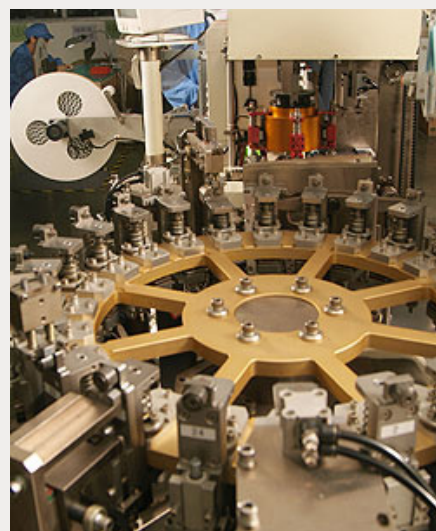


Так что долгосрочный прогноз может быть ценным инструментом, но он всегда должен сочетаться с гибкостью, эффективным механизмом принятия решений и открытостью к новым идеям. «Надо мыслить как предприниматель», – утверждает Юджин. Он также признает важность вливания «новой крови», будь то через привлечение членов семьи или внешних специалистов. «Каждая компания должна постоянно привлекать новых и более квалифицированных специалистов на всех уровнях, независимо от того, семейная это компания или нет. Важно, чтобы сохранялся созданный вами командный дух – ценности, которые вы разделяете, и доверие, которое возникает между вами. Именно это позволяет нам сохранять бизнес в последнее десятилетие, потому что мы инвестировали средства и ждали, когда они принесут плоды. Я думаю, что у частного и семейного бизнеса есть определенные преимущества в этом отношении, особенно во времена кризиса и тогда, когда нужно изменить стратегию или преобразовать бизнес-модель».

Здоровое разделение ролей

Очевидно, что в Man Yue Technology создана сильная и целостная корпоративная структура, но Юджин знает, что над этим нужно серьезно работать, особенно в семейном бизнесе. «Когда у вас есть компания, в которой работают члены одной семьи, конфликты неизбежны. Иногда они возникают внутри семьи, а иногда – с другими коллегами. Однако споры с коллегами легче разрешить, потому что с ними у вас чисто профессиональные отношения. Но споры между родственниками могут

затрагивать множество разных ролей – это могут быть взаимоотношения между отцом и сыном, матерью и сыном, братьями и сестрами, но, кроме того, еще и с коллегами, а возможно, и отношения между руководителем и подчиненным. Ключом к урегулированию таких ситуаций является отказ от смешения этих ролей. Оставляйте конфликты на работе, а придя домой, не обсуждайте деловые вопросы. Надо проводить грань между ролями в зависимости от того, где вы находитесь в разное время дня. Это позволяет смягчить неизбежно возникающее напряжение. Лично я считаю, что главная сложность заключается в том, как лучше играть все эти разные роли – как быть лучшим сыном или братом и лучшим специалистом».



Наведение мостов

Как успешно организовать преемственность?

Во многих случаях само слово «преемственность» может вызывать весьма бурную эмоциональную реакцию, в особенности у основателя или генерального директора компании.

Момент передачи бизнес-эстафеты всегда сопряжен с существенной опасностью для семейной компании, особенно в нынешних условиях. С тех пор как 30-40 лет назад нынешнее поколение сделало первые шаги в бизнесе, мир изменился до неузнаваемости. Резкий скачок рождаемости после войны привел к тому, что во второй половине двадцатого века в странах Европы и Северной Америки появилось множество компаний. Сегодня эти компании впервые в своей истории сталкиваются с необходимостью передачи бизнеса следующему поколению. Многим фирмам в таких странах, как Россия, Сингапур или Китай, тоже вскоре придется решать вопросы первой передачи бизнеса по наследству. Разрыв между поколениями растет в буквальном смысле слова, поскольку люди заводят детей в более позднем возрасте. Это означает, что интервалы между каждой следующей передачей бизнеса по наследству увеличиваются.

В результате усложняется процесс посвящения молодежи в тонкости бизнеса, который и без того сопряжен с рядом проблем.

Чем старше становится компания, тем больше у нее появляется возможных преемников. Чем многочисленнее семья, тем больше поводов для потенциального конфликта. Один из участников нашего исследования отметил: «Легче всего проходит передача бизнеса второму поколению. Но далее процесс наследования становится все труднее. Чем больше становится семья, тем вероятнее появление в ней людей, которые никогда не работали в данной области, не понимают специфику и проблемы бизнеса, но при этом рассчитывают на определенные дивиденды. Это не может не привести к напряженности, особенно когда люди руководствуются эмоциями, а не здравым смыслом».



В центре внимания: Германия

Немцы гордятся своими давними традициями в сфере наследования частного и семейного бизнеса: семьи контролируют 96% фирм частного сектора, и этот показатель является одним из самых высоких в мире. При этом многие частные и семейные компании действуют уже в седьмом

поколении, а иногда и дольше. Это означает, что немецкий частный бизнес тесно связан с местными сообществами, в результате чего вопросам наследования в Германии уделяется больше внимания, чем на развивающихся рынках, где существенная часть компаний все еще контролируется первым или вторым поколением.

Немецкие фирмы находятся в авангарде тенденций по повышению профессионализма бизнеса, однако вопросы повышения профессионального уровня членов семьи лишь недавно появились в повестке дня. Петер Бартелс, член правления PwC в Германии, специализирующийся на услугах частным и семейным компаниям, уверен:

«Немецкие частные и семейные компании стремятся к достижению стабильности, прибыльности и в конечном итоге – к росту своего бизнеса. Однако сегодня они уделяют все больше внимания методам корпоративного управления. Главным стимулом к этому является репутационный риск. Немецкий бизнес на самом деле ценит свою репутацию, особенно когда компания действует под семейной фамилией. Предприниматели начинают понимать, что без надежной системы корпоративного управления – как с корпоративной, так и с семейной точки зрения – репутация компании и доброе имя семьи могут подвергнуться риску. Что касается повышения профессионального уровня членов семьи, то по шкале от 1 до 10 я бы дал Германии 6 баллов».



Обучение и повышение профессионализма членов семьи: мнение эксперта

Петер Мэй – специалист в области семейного и частного бизнеса, а также основатель INTES, первой обучающей и консультационной компании в Германии, работающей с частными фирмами. Петер активно сотрудничает с PwC.

Он является автором множества книг и статей о проблемах, с которыми сталкиваются эти фирмы. Кроме того, Петер Мэй сыграл важную роль в учреждении премии «Семейный предприниматель года» в Германии. Мы поговорили с Петером о результатах нашего исследования, а также попросили его поделиться соображениями о проблемах повышения профессионализма частного бизнеса и членов семьи собственника.

На ваш взгляд, что означает повышение профессионализма для частного и семейного бизнеса? Каковы риски и перспективы для семей?

Отличительной чертой частного и семейного бизнеса является структура владения, а также корпоративная культура, которая объединяет несколько поколений. Таким компаниям нужны другие стратегии, другие методы финансирования и другие принципы корпоративного управления – они отличаются от публичных компаний. Впрочем, эти особенности не только дают частному и семейному бизнесу ряд преимуществ, но и приводят к возникновению определенных проблем и трудностей. Если семья способна использовать имеющиеся возможности и решать возникающие проблемы, то ее бизнес может рассчитывать на успех в долгосрочной перспективе. Такие частные компании достигают коммерческого успеха, придерживаются принципов социальной ответственности и прочно укореняются в местных сообществах. Однако я должен сказать честно, что те компании, которые не готовы к решению сложных задач, связанных с управлением семейным бизнесом, непременно ждет крах.

Как семейные и частные компании решают проблему повышения профессионального уровня своей деятельности, судя по вашему опыту?

На протяжении последних 20 лет частный и семейный бизнес демонстрирует все большее стремление к повышению своего профессионального уровня. Те, кому удалось добиться в этом успеха, понимают, что эффективное управление частной компанией требует создания не одной, а двух различных систем управления.

Частным предпринимателям недостаточно концентрироваться на одном лишь бизнесе, ведь во внимание также следует принимать и вопросы семьи. В последние годы мы начали осознавать, насколько важную роль играет собственник в частном и семейном бизнесе: семье не обязательно самостоятельно руководить компанией, ведь ее основная обязанность заключается в обеспечении профессионального управления бизнесом.

Многие фирмы готовы передать следующему поколению свой бизнес, но не управление им. Что им нужно сделать, чтобы стать ответственными и эффективными собственниками?

Чем полнее мы осознаем важность роли, которую играют собственники частного и семейного бизнеса, тем более очевидной становится значимость подготовки и обучения членов семьи для решения этой задачи: хорошо информированный акционер – это эффективный акционер. Частные и семейные компании с отлаженной системой управления предлагают своим акционерам пройти обучение, которое поможет им усовершенствовать навыки владения частным бизнесом, а также больше узнать о проблемах, связанных с управлением компаний и пониманием динамики семейных отношений. Они решают не только теоретические и практические задачи общего характера, но и задачи, нацеленные на конкретные проблемы частного и семейного бизнеса. Приобретение практического опыта – отличный способ узнать больше о своей компании и проникнуться гордостью за семейное дело. Кроме того, общение с членами других семей и обмен опытом с ними позволяют получить преимущества, которые можно включить в программы «обучения семьи». Семья – главный источник кадров для семейного и частного бизнеса, поэтому инвестиции в будущий владельца вашей компании обязательно окупятся.

Как семьям сохранить дух предпринимательства при передаче бизнеса следующему поколению?

Наверное, самой главной проблемой, с которой сталкивается частный бизнес и его собственники, является сохранение предпринимательского духа. Сегодня этот принцип актуален как никогда. Глобализация резко ускоряет темпы изменений и ведет к сокращению жизненных циклов бизнеса.

Скоро вместо старой поговорки «один бизнес – три поколения» станет актуальной поговорка «одно поколение – три компании».

В нашу эпоху цифровых технологий передача следующему поколению духа предпринимательства куда важнее, чем передача товарных знаков и оборудования. Это не так просто, как кажется, поскольку рост благосостояния семьи неизбежно ведет к повышению уровня самоуспокоенности и инертности ее членов: они хотят лишь наслаждаться полученным состоянием, но ничего не делают для его приумножения. Именно поэтому важно воспитывать в детях постоянное «чувство голода», выражающееся в стремлении к достижениям. Есть еще одна старая поговорка, которая гласит: «Первое поколение создает бизнес, второе приводит его к успеху, а третье – к краху». Как никогда ранее, сегодня нам следует помнить о справедливости этих слов.

Представители частного и семейного бизнеса говорят, что две основные трудности, с которыми они сталкиваются, – это необходимость внедрения инноваций и потребность в квалифицированном персонале. Что, по вашему мнению, необходимо частному и семейному бизнесу, чтобы сохранить лидерство в данной области, и какие проблемы влекут за собой обозначенные трудности?

Инновации, диверсификация, дух предпринимательства и навыки, связанные с ними, играют все более важную роль в новом, динамично развивающемся предпринимательском сообществе. Эти ценности следует прививать членам семьи и укоренять в компании в рамках ее корпоративной культуры. Нет такой семьи, которая смогла бы выполнять абсолютно все функции в собственной семейной компании. Для того чтобы привлекать лучшие кадры, частным и семейным компаниям следует прилагать огромные усилия и стремиться к повышению своей привлекательности для персонала. В частности, семейным компаниям необходимо найти место для новаторов, как работающих по найму и привлеченных извне, так и из числа членов семьи. Для этого им потребуется многое изменить, стать более открытыми и «инклюзивными». Это означает, что они не должны сосредотачиваться только на внутренних ресурсах и использовать замкнутую модель бизнеса. Им следует обеспечить привлекательный уровень вознаграждения и создать удобные модели участия сотрудников в бизнесе, ведь семья способна придать бизнесу человечность и создать ощущение сопричастности к общему делу. Известно, что эти свойства являются бесценными преимуществами в условиях, когда налаживать личные связи становится все сложнее.



Шесть способов решения проблем, связанных с «фактором семьи» Попробуем обобщить советы, которые Петер дает частным компаниям:

1. Недостаточно управлять бизнесом – также необходимо управлять и семьей.
2. Роль семьи заключается в том, чтобы обеспечить профессиональное руководство фирмой и развить лидерские качества у ее руководителей. Назначение на должность генерального директора одного из членов семьи не всегда может стать оптимальным вариантом.
3. Обучайте членов семьи, готовьте их к владению семейной компанией. Другими словами, инвестируйте в своих будущих акционеров.
4. Взаимодействуйте с другими частными компаниями и обменивайтесь с ними знаниями и опытом.
5. Поддерживайте дух предпринимательства. Один из способов решения этой задачи – развитие новаторского потенциала как среди членов семьи, так и среди привлеченных специалистов.
6. Привлекая таланты, используйте свои сильные стороны: частный бизнес может быть уникальным местом работы в дружном коллективе, ощущающем свою сопричастность к общему делу (надо сказать, что эти качества сегодня все реже встречаются в других видах компаний).

Наличие плана преемственности для ключевых руководителей



Во многих случаях само слово «преемственность» может вызывать весьма бурную эмоциональную реакцию, в особенности у основателя или генерального директора компании. В самом широком смысле это слово

вызывает в людях неприятные мысли о старении и неизбежности смерти, а также угрожает потерей власти и напоминает им о том, что компания не будет нуждаться в их услугах.

Неудивительно, что многие частные и семейные компании не могут полностью передать эстафету наследникам: представители старших поколений теоретически готовы передать управление бизнесом, но на практике сохраняют полный контроль над всеми его важными аспектами. Неудивительно и то, что многие действующие генеральные директора стремятся избегать разговоров о передаче бизнеса со своими преемниками или же стараются вовсе пресекать подобные обсуждения. Это приводит к возникновению неопределенности, которая плохо сказывается на людях и компании, а в некоторых случаях может привести к полной потере связи между собственными планами директора и ожиданиями его преемников.

«Мы не обсуждаем вопросы преемственности бизнеса, с моим отцом об этом не поговорить».

Участник исследования «Передача семейного бизнеса следующему поколению»

«Я не был уверен, что все планы по наследованию бизнеса сработают, поскольку тогда фирмой владели мои дядя и отец и в первые годы никто не готовил и даже не обсуждал никаких соглашений».

Участник исследования «Передача семейного бизнеса следующему поколению»

«Самой главной проблемой для меня является поиск преемника, который возьмет на себя мою роль в компании».

Германия, третье поколение

«Бизнес по-прежнему принадлежит моему отцу, и он сам принимает все решения. Он сам решит, когда наступит время для передачи фирмы по наследству, и никто не сможет на него повлиять. Этот вопрос не обсуждается, поэтому процесс будет непросто».

Участник исследования «Передача семейного бизнеса следующему поколению»

73% участников исследования PwC «Передача семейного бизнеса следующему поколению», проведенного в апреле 2014 года, говорят о том, что с нетерпением ждут возможности управлять компанией в будущем, но лишь 35% из них считают, что это определенно случится. При этом 29% участников считают, что такой вариант развития событий является лишь «весьма вероятным». Но по данным нашего исследования «Частный бизнес крупным планом: семейный и профессиональный», 41% тех, кто занят в управлении бизнесом, признают, что им будет непросто отойти от дел. Когда же мы опросили тех, кто придет им на смену, эта цифра выросла до 64%. Это очередной пример кризиса взаимопонимания, который может поставить под угрозу будущее частной фирмы. В своей книге 2010 года «Подготовка наследников» Рой Уильямс и Вик Прейссер подчеркивают, что 70% попыток передачи капитала по наследству заканчиваются неудачей, при этом большинство подобных неудач происходит из-за недостаточной открытости и отсутствия прозрачности.

Переход бизнеса по наследству всегда сопряжен с определенными эмоциями, и именно поэтому подход к данному процессу должен быть основан на профессиональных суждениях, а не на личных предпочтениях. Слишком многие семьи продолжают рассматривать передачу бизнеса по наследству как

однократное событие, а не как долгосрочный процесс. Как показывает пример группы компаний Al Majdouie, эффективно контролируемый процесс наследования бизнеса может (и должен) занимать несколько лет.

Пример Al Majdouie иллюстрирует и другую крепнущую тенденцию: все большее число семейных компаний следят за тем (а порой и настаивают на этом), чтобы молодые члены семьи до начала работы в семейном бизнесе получали необходимое образование в рамках соответствующих подготовительных программ. Во многих случаях для получения подобных знаний требуется некоторое время поработать в других компаниях.

Подобное повышение профессионального уровня представителей следующего поколения помогает устранить третий из указанных нами кризисов – кризис доверия. 59% участников исследования PwC «Передача семейного бизнеса следующему поколению» говорят о том, что самой трудной задачей для них было заслужить доверие своих коллег. Многие другие трудности, с которыми они столкнулись, также связаны с отсутствием доверия – в их числе понимание сложных аспектов бизнеса (44%), просьбы выполнить работу, которую они не могут выполнить (18%), и неготовность к принятию на себя ответственности (9%). В том же исследовании представители следующего поколения отмечают, что им приходится работать более усердно, чем остальным, чтобы «доказать свою компетентность» не только коллегам и сотрудникам, но также и клиентам компании.

Лишь 7% участников исследования PwC «Передача семейного бизнеса следующему поколению» начали работать в семейном бизнесе сразу после школы, как это было с их родителями, бабушками и дедушками. 55% опрошенных прошли программы профессионального обучения, 14% получили бизнес-образование, 34% посещали курсы в области управления и обучения, а 46% работали в другой компании, прежде чем присоединиться к семейному делу. Последние, в частности, лучше других знают, насколько велика разница между владением частной компанией и управлением ею.

Некоторые передовые руководители частных и семейных компаний открыты к переменам и уже сейчас задумываются об участии в бизнесе представителей следующего поколения, поскольку считают, что частный и семейный бизнес является меритократическим, а не династическим бизнесом.

От руководителей к владельцам

Новая модель частного и семейного бизнеса?

Сейчас очень важно понимать разницу между такими понятиями, как «владение» и «управление», поскольку в настоящее время получает все большее распространение тенденция, основанная на принципе «только владения»: по данным текущего года, количество частных и семейных компаний, которые готовы передать компанию следующему поколению во владение, но не в управление, увеличилось и составило 32% по сравнению с 25% в 2012 году. И по мере приближения момента, когда необходимо будет осуществить передачу бизнеса, многие компании активно готовятся именно к такому варианту.

«Я хочу быть уверенным в том, что к моменту моего ухода с поста руководителя весь наш бизнес будет основательно готов к продаже или выкупу. Полагаю, что в этом и будет заключаться мое наследие. Я не думаю, что бизнес останется внутри семьи».

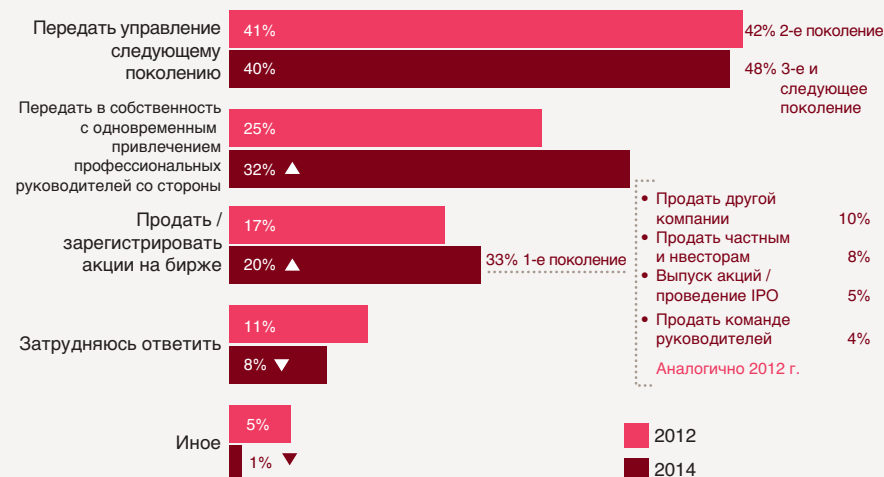
Великобритания, третье поколение

Некоторые передовые руководители частных и семейных компаний открыты к переменам и уже сейчас задумываются об участии в бизнесе представителей следующего поколения, поскольку считают, что частный и семейный бизнес является меритократическим, а не династическим бизнесом. Они готовы передать управление компанией следующему поколению, однако признают, что

при передаче управления представители одного или даже двух поколений могут не попасть в состав руководства и компания, возможно, вообще перестанет быть семейной. Например, в Les Mills должность руководителя совершенно точно не перейдет непосредственно к детям Филиппа Миллса, поскольку к моменту передачи управления они еще не достигнут необходимого возраста, хотя в какой-то момент в будущем они смогут возглавить компанию. При этом сам Филипп Миллс не переживает по этому поводу: «Когда меня не будет, компанию возглавит новый директор, потому что мои дети еще не будут готовы занять эту должность. И кто знает, что будет дальше».

Однако есть и другие сотрудники частных и семейных компаний, которые твердо уверены в том, что имеют право взять на себя управление компанией, если захотят. При этом единственное право, которое члены семьи получают по рождению, – это право на владение компанией. Некоторые компании могут выиграть от изменения культуры, в результате которого роль владельца компании будет иметь такой же статус и вес, как и роль руководителя. Надо сказать, что вариант с владением компанией не является простым: человек, принимающий такое решение, должен сделать осознанный выбор, а также понимать, что для этого могут понадобиться новые навыки и, возможно, даже специальное обучение.

Будущие планы в отношении владения и управления частной или семейной компанией





Разделение владения и управления бизнесом Группа компаний Nuqul

Имя	Хассан Нукул, вице-президент
Отрасль	Диверсифицированная корпорация
Рынок	Иордания
Год основания	1952

Группа Nuqul является крупнейшей частной фирмой Иордании. В штате группы состоит 5 500 человек, а 31 компания, входящая в состав группы, занимается бизнесом в различных сферах: от бумажной промышленности и производства мясных продуктов до упаковки и пластиковых труб. Элия Костанди Нукул основал группу в 1952 году. Первоначальное название фирмы Nuqul Brothers («Братья Нукул») говорит о том, что она всегда рассматривалась как семейное дело. Сегодня Элия остается президентом компании, работая вместе со своим сыном Хассаном, который исполняет функции вице-президента. Группа Nuqul всегда поддерживала высочайшие стандарты корпоративного управления. Десять лет назад она предприняла еще один шаг в сторону разделения процессов владения и управления компанией, наняв двух сторонних генеральных директоров.

Управлять инвестициями, а не компанией

Хассан Нукул работает в компании с 1985 года и разделяет взгляды отца. Благодаря поддержке Хассана группа Nuqul к 1996 году выросла с четырех до 26 компаний. Через некоторое время к ним с отцом присоединился и его брат Марван. Если сегодня представители молодого поколения захотят работать в фирме, им необходимо показать, что они могут быть не только хорошими менеджерами, но и хорошими владельцами бизнеса: «Им нужно продемонстрировать ответственность, строгую дисциплину и правильное отношение к делу, а также необходимую квалификацию. Компания должна определить для них четкие требования и обязанности, а также предложить понятные возможности для карьерного роста, который начинается с двухлетней работы в какой-то другой компании – такое требование установлено в конституции нашей семьи».

Хассан реалистично смотрит на проблемы, связанные с тем, чтобы одновременно оправдывать ожидания родственников и удовлетворять потребности бизнеса: «Особые трудности возникают тогда, когда члены семьи не являются бизнесменами и не принимают активного участия в бизнесе: они не разбираются в проблемах, связанных с управлением компанией. Я стараюсь привлекать членов нашей семьи к участию в семинарах, посвященных вопросам бизнеса и инвестирования, однако человека можно лишь подтолкнуть к этому, но нельзя заставить».

Семья Нукул на достаточно раннем этапе развития своей компании приняла решение стать владельцами бизнеса, которые не управляют им. В результате члены семьи накопили существенный опыт решения соответствующих проблем в интересах бизнеса и семьи

Из-за этого процесс принятия решений может еще больше усложниться, особенно в части генерации новых идей. Впрочем, у нас есть семейная конституция, а в ней имеется раздел, посвященный разрешению конфликтов, который позволяет привлекать для этого медиатора, но я думаю, что лучший способ разрешения конфликтов – это их предотвращение. Кроме того, предотвращать конфликты проще, когда члены семьи входят в состав совета директоров компании и управляют своими инвестициями, но не делами фирмы. Дело в том, что возникновение конфликтов – всего лишь вопрос времени. Их может не быть во втором или в третьем поколении, однако рано или поздно конфликт все равно возникнет».

Именно по этой причине Хассан сомневается в целесообразности привлечения молодых членов семьи в семейный бизнес: по его мнению, компании очень важно избегать любых споров, которые могут нанести ущерб бизнесу. «Я считаю, что семья важнее бизнеса. Недавно я принимал участие в семинаре вместе с представителями двух других частных компаний. Меня спросили, что я считаю более важным – бизнес или семью. Я сказал – семью. Двое других участников ответили – бизнес».

Неудивительно, что Хассан, который придерживается таких твердых убеждений, серьезно относится к своей роли хранителя интересов семьи: «Я чувствую себя защитником репутации и имиджа нашей компании, приверженцем ее ценностей и этических принципов, а также хранителем семейного капитала. От нашего благосостояния зависит заработок 5 500 семей, а это очень важно для меня. И если я хочу оставить после себя какое-то наследие, то это должно быть что-то хорошее, что я сделал для своей семьи, своей фирмы и своей страны».





Фактор семьи: баланс между влиянием и контролем

Наш опыт показывает, что одним из наиболее важных факторов успешной передачи бизнеса следующему поколению является способность семьи найти пути сохранения положительного влияния на бизнес, оказываемого старшим поколением, даже после того, как они уступят контроль над предприятием. Один из участников нашего исследования «Передача семейного бизнеса следующему поколению» утверждает: «Мы стремимся найти правильный баланс между влиянием и контролем, чтобы мои родители по-прежнему могли высказывать свое мнение о деятельности нашей компании, не вдаваясь в детали бизнеса по каждому конкретному вопросу. Это приобретает особую актуальность по мере того, как они становятся старше и уже не так внимательно следят за тем, что происходит в компании. Это нелегкая задача для семейной компании, но работать в данном направлении определенно стоит».

Это хороший пример, подтверждающий правильность четвертого пункта «Правил четырех букв У», сформулированных Мэри Барретт и Кеном Муэрзом, основателем Австралийского центра семейного бизнеса. Авторы считают, что для эффективного управления бизнесом частному предпринимателю необходимо овладеть четырьмя ключевыми навыками: Узнать все о бизнесе, Узнать все о собственном бизнесе, Учиться вести за собой людей и Учиться отпускать людей¹. Научиться отпускать людей не менее важно, чем узнать все о бизнесе и уметь вести за собой людей, и зачастую это может быть наиболее сложной задачей из указанных четырех.

¹ «Учимся вести семейный бизнес: парадоксы и пути их решения», Кен Муэрз, Мэри Барретт, 2002 год

Когда члены семьи владеют компанией, но не принимают участия в управлении ею, гораздо более важно формализовать взаимоотношения между семьей и фирмой, а также обеспечить более профессиональную связь между ними. Семья должна понимать, что система отчетности и ответственности, действующая в рамках таких взаимоотношений, носит двусторонний характер. С одной стороны, семья должна требовать, чтобы руководство фирмы отвечало за результаты бизнеса. С другой стороны, члены семьи, будучи акционерами частной фирмы, сами должны быть ответственными людьми и уметь четко формулировать свои ожидания. Чтобы руководство несло ответственность за результаты своей деятельности, нужны надежные и объективные критерии оценки, такие как KPI. Чтобы быть хорошим акционером, необходимо в полной мере понимать стратегию, операционную деятельность и цели бизнеса и, что особенно важно, осознавать разницу между участием в делах компании, которое помогает вести дела, и вмешательством в бизнес, которое лишь мешает ему.

«Семья постоянно вмешивается в дела компании, в то время как на самом деле нужно, чтобы она позволила команде профессиональных менеджеров заниматься этими делами».

Кения, второе поколение

Эффективный владелец фирмы должен быть еще и надежным хранителем семейных ценностей – принципов и приоритетов, которые отражают характер бизнеса и обеспечивают его непрерывность. Семейный офис может оказаться весьма полезным инструментом для достижения этих целей (см. врезку ниже).

При этом в некоторых частных и семейных компаниях непрерывность деятельности зависит не только от последовательного сохранения ценностей, но и от последовательного подхода к ведению бизнеса, вне зависимости от его конкретного характера. Пока эти компании получают прибыль, им все равно, в какой отрасли они работают и что продают. Им удалось освободиться от эмоциональной связи, которая приковывает частный бизнес к устаревшим методам работы или заставляет использовать неэффективные подразделения, которые либо были созданы предыдущими поколениями, либо управляются одним из членов семьи и потому не подлежат продаже.



Холодный расчет и эмоции: изменение роли семейного офиса

С точки зрения структуры и размера семейные офисы могут быть совершенно разными: от финансового директора или юрисконсульта, который тратит часть своего времени на личные дела семьи, до нескольких групп консультантов, управляющих всеми инвестициями и личными делами семьи, а также консьерж-служб. Многие семьи используют семейные офисы из-за нехватки времени, другие – в целях активного управления своими делами и инвестициями в новые области, выходящие за рамки профильного бизнеса компании.

В последние годы семьи все больше осознают ценность семейных офисов. По мере того как семейный и частный бизнес становится все сложнее, традиционные семейные офисы также видоизменяются, чтобы соответствовать потребностям частных предпринимателей. Во многих случаях это означает готовность работать не только в профессиональных областях (налоговое планирование и защита активов), но и в сферах, сопряженных с определенными межличностными отношениями, «эмоциями», включая консультирование родителей и детей о психологических аспектах передачи и получения капитала по наследству, поддержку молодых членов семьи в процессе приобретения профессиональных знаний и личных навыков, которые потребуются для эффективного исполнения обязанностей владельца или менеджера предприятия. Кроме того, многие семейные офисы оказывают семьям активную поддержку в процессе

определения и систематизации семейных ценностей и принципов этики, чтобы такие принципы продолжали определять методы ведения бизнеса вне зависимости от того, является ли генеральным директором фирмы член семьи или сторонний менеджер.

Подобное изменение функций семейного офиса отражает рост влияния многих семей на международном уровне, а также говорит о тенденции к росту профессионального уровня частного бизнеса. Для больших семей, включающих несколько поколений, ключевыми аспектами являются прозрачность и взаимопонимание. Семейные офисы продолжают искать надежные и эффективные методы взаимодействия с многочисленными заинтересованными лицами. Мы видим, как цифровые технологии и социальные сети становятся важнейшей частью подобных программ.



«Наш бизнес заключается в том, чтобы остаться в бизнесе»

Группа компаний International

Имя	Хертфорд Кинг, генеральный дирек тор
Отрасль	Диверсифицированная корпорация
Рынок	Великобритания
Год основания	1964

Хертфорд Кинг является генеральным директором группы компаний International – весьма успешной частной фирмы, основанной отцом Хертфорда в 1964 году. Сегодня группа работает в таких разных отраслях, как гостиничный бизнес, здравоохранение, недвижимость и производство упаковки. Деятельность группы отражает многообразие карьерных достижений Роджера Кинга, отца Хертфорда, основавшего это семейное предприятие. Роджер Кинг начинал свою карьеру как ювелир. С годами сфера его профессиональных интересов расширилась до строительства и недвижимости, рекламы и упаковки.

Группа International – прекрасный пример успешного частного бизнеса, работа которого основана на собственных профессиональных знаниях и опыте, а не на определенном портфеле компаний, которые в данный момент принадлежат группе.

Умение заключать дальновидные сделки позволило Роджеру осуществить множество инвестиций: в некоторых случаях хорошо продуманное приобретение открывало для фирмы возможности в абсолютно новой сфере, которые успешно смогли использовать его сыновья. Наиболее ярким примером этой ситуации является комплекс Stoke Park, который Роджер приобрел, чтобы инвестировать в офисную недвижимость. А его дети решили, что более выгодно переоборудовать его в загородный клуб для отдыха, которым он и был раньше. И они оказались правы: сегодня Stoke Park является известным на весь мир центром проведения элитных мероприятий и крупнейшим активом в портфеле клубов и отелей группы International. Более того, опыт, полученный группой в ходе эксплуатации и перепрофилирования Stoke Park, теперь предлагается в качестве услуги другим компаниям, которые стремятся инвестировать в спортивные комплексы и элитные клубы.

От сделки к бизнесу

Эта фраза отлично описывает методы работы компании. Хертфорд говорит: «Мой отец – творческий человек, он любит заключать

сделки, но он не из тех, кто будет часами обсуждать управленческие процессы или системы. Этим занимаюсь я и мои братья – мы скорее менеджеры, чем организаторы сделок. И наши навыки и умения помогают успешно развивать бизнес после заключения сделки. Эта схема работает прекрасно». Недавний успешный выход группы International на китайский рынок подтверждает, что схема прекрасно работает и по сей день: теперь международная сеть группы охватывает более 50 стран мира.

Китай является чрезвычайно перспективным рынком для компаний, работающих в сфере здравоохранения, отдыха и досуга. Хертфорд уверен: «В данный момент эти две отрасли – услуги в области отдыха и досуга и здравоохранение – демонстрируют уверенный рост. Последняя из этих двух отраслей развивается на фоне старения населения и роста доходов, в результате которого и отдельные люди, и правительства стран Азии готовы больше платить за услуги здравоохранения. Рост благосостояния также открывает огромные возможности на рынке услуг в сфере досуга и отдыха. В Китае мы позиционируем себя как компанию, которая помогает решать вопросы охраны здоровья, спорта и отдыха в рамках местных сообществ. Это очень интересная перспектива».

Хертфорд – старший из трех сыновей Роджера. Прежде чем прийти в семейный бизнес, он работал в крупной бухгалтерской фирме. Позже к нему присоединились два его младших брата. Со временем их роли изменились, однако каждый из них обладает определенным набором навыков и умений и отвечает за руководство определенной частью группы. Младший брат, Честер, изучал маркетинг и управляет деятельностью в области организации досуга и отдыха. Уитни Кинг является специалистом по управлению рисками и закупками и занимается бизнесом в области здравоохранения. Сам Хертфорд контролирует такие основные функции группы, как ИТ, финансы и право, обслуживающие весь портфель активов группы.

Ответственность была возложена на братьев Кинг в достаточно раннем возрасте. Даже когда они были еще юными, отец хотел, чтоб они получили долю от успешных результатов деятельности фирмы. Роджер сделал своих сыновей директорами и выделил каждому по 10%-ной доле в капитале компании, сохранив за собой оставшиеся 70%. У компании нет

внешних акционеров. Семья Кинг проявляет гибкость в вопросах руководства и корпоративного управления и получает помощь от группы бизнес-консультантов, обладающих опытом в определенных отраслях. Кроме того, группа International активно реализует программу корпоративной ответственности, в число проектов которой входит работа с офтальмологической клиникой Moorfields в Гане.

За последние двенадцать месяцев в группе произошло одно существенное изменение – возможно, крупнейшее с момента основания компании. Хотя Роджер по-прежнему принимает активное участие в повседневном управлении группой, он принял решение сократить свою долю до 25%: теперь каждый из его сыновей владеет 25%-ной долей капитала International. При этом он сохранил за собой право решающего голоса на совещаниях совета директоров в случае, если мнения трех братьев разойдутся. Подобное изменение в структуре владения – часть долгосрочного плана по обеспечению эффективного процесса преемственности, который будет подкреплен формальным акционерным соглашением.

Семья прекрасно понимает, что ее успех не очень типичен для компаний такого рода и что над семейным единством необходимо работать: «Большинству семейных компаний не суждена долгая жизнь, а те, кому удается сохранить бизнес, либо очень удачливы, либо умны (а лучше и то и другое). Проблема в том, что сначала семья создает бизнес, а потом бизнес начинает контролировать семью, а не семья – бизнес. Частная фирма – это палка о двух концах: гибкости в ней больше, что хорошо, а вот дисциплины куда меньше, а это уже плохо. Я думаю, что в третьем, четвертом или пятом поколении работать в семейном бизнесе сложнее, потому что они могут потерять то, что было построено другими людьми. Еще, как мне кажется, нас отличает особый подход, которого придерживаются немногие, потому что у других основателей компаний есть только один бизнес и им приходится его сохранять, поскольку им занимались многие поколения семьи, а наш бизнес заключается в том, чтобы оставаться в бизнесе, и нам не так важно, что это за бизнес».



Повышение профессионального уровня членов семьи собственника бизнеса может помочь всему сектору переосмыслить себя и перейти от модели, основанной на семейном бизнесе, к модели, основанной на новой концепции «бизнес-семьи».

Заключение

Повышение профессионального уровня членов семьи собственника помогает превратить их в эффективных владельцев бизнеса, вне зависимости от того, насколько активно они вовлечены в управление фирмой.

Повышение профессионального уровня бизнеса поможет частным и семейным фирмам более эффективно внедрять инновации, обеспечивать диверсификацию, наращивать объемы экспорта, быстрее расти и повышать уровень рентабельности. Это откроет новые коммерческие перспективы и новые варианты для возможной продажи в будущем за счет увеличения привлекательности бизнеса в глазах частных и международных покупателей.

Впрочем, данные преимущества осуществимы только в том случае, если частный бизнес отважится повышать профессиональный уровень членов семьи собственника бизнеса наряду с повышением профессионального уровня фирмы. Если сделать одно, но не сделать при этом другого, в семье может возникнуть напряжение или даже конфликт, особенно при назначении на руководящие должности сторонних менеджеров. Процесс повышения профессионального уровня членов семьи собственника гораздо сложнее и занимает больше времени. Можно понять, почему многие частные компании избегают этой проблемы, столь тесно сопряженной с потенциальными конфликтами. К сожалению, вечно откладывать этот вопрос нельзя. Перед вами стоит

выбор: делать все медленно и болезненно или же быстро и болезненно. Впрочем, тех, кто справится с этой трудностью, ждет большая награда. При этом риски, связанные с отказом от повышения уровня профессионализма, со временем будут расти, особенно на фоне увеличения числа неудач среди частных и семейных компаний, вызванных ускорением темпов изменений в глобальной экономике.

Повышение профессионального уровня членов семьи собственника помогает превратить их в эффективных владельцев бизнеса, вне зависимости от того, насколько активно они вовлечены в управление фирмой. Этот процесс позволит переосмыслить бизнес и занять объективную позицию хорошо осведомленного инвестора, не превращаясь в жертву решений, продиктованных личными эмоциями или историей компании. На примере группы International мы уже убедились в том, насколько раскрепощающим может быть такой подход. Повышение профессионального уровня членов семьи собственника бизнеса может помочь всему сектору переосмыслить себя и перейти от модели, основанной на семейном бизнесе, к модели, основанной на новой концепции «бизнес-семьи».



Исследование частного и семейного бизнеса PwC: взгляд назад в 2002 год, взгляд в будущее в 2020 год

Исследование частного и семейного бизнеса PwC: взгляд назад в 2002 год, взгляд в будущее в 2020 год

Пол Хеннеси – партнер PwC в Ирландии. В 2002 году он организовал в Ирландии проведение первого исследования частного и семейного бизнеса. С тех пор число участников выросло практически в 10 раз: с 227 ирландских компаний до практически 2 400 фирм из разных стран мира, опрошенных нами в нынешнем году. Мы попросили Пола рассказать нам о том, как изменилось исследование за последние 12 лет, а также поделиться выводами по результатам исследования этого года. Также мы спросили Пола о том, что ждет мировой частный и семейный бизнес в будущем.

Вы с самого начала работаете над проведением данного исследования, а с семейными и частными компаниями – и того дольше. Каким этот сектор представляется вам сегодня?

Когда я смотрю на результаты нынешнего года, я вижу свидетельства того, что сектор реально «подрос»: сегодня люди все чаще осознают, что семейному и частному бизнесу необходимо одновременно управлять и фирмой и семьей, чтобы добиться стабильности и надежности в долгосрочной перспективе. Сектору еще предстоит работать над формализацией принципов семейного и

корпоративного управления в частном и семейном бизнесе. Сегодня это понимает все большее число компаний, которые начинают делать шаги в данном направлении. Это можно назвать огромной положительной переменной за последние 10 лет.

Какая мотивация стояла за самым первым исследованием частного бизнеса? Как все начиналось?

Когда группа сотрудников PwC в Ирландии впервые выступила с идеей проведения исследования частного и семейного бизнеса, мотивация была простой: мы хотели подчеркнуть интерес PwC к частному бизнесу и повысить качество предлагаемых услуг за счет формирования более глубокого понимания потребностей такого бизнеса. Мы также хотели собрать более точные данные по сектору, которые на тот момент не изучались на систематической основе. Сейчас, оглядываясь назад, можно сказать, что, вероятно, именно публикация тех результатов и привлекла столь большое внимание к нашему исследованию. СМИ, представители научных кругов и сами частные фирмы засыпали нас вопросами, стремясь узнать больше о результатах нашего исследования. Мы сразу поняли, что такое исследование должно проводиться регулярно и что мы можем принести еще больше пользы, если будем отслеживать развитие тенденций сектора во времени. В 2006 году мы уже проводили опрос в масштабах Европы: в исследовании приняло участие более 500 частных и семейных фирм из 12 стран.

Кроме того, наше исследование стало инновационным потому, что никто ранее не изучал европейские частные фирмы в рамках изучаемых нами вопросов. Все остальное, как говорится, уже стало частью истории. В 2008 году наше исследование приобрело международный масштаб: нам удалось охватить 28 стран по всему миру. В этом году опрос проводился почти в 40 странах и носил поистине глобальный характер.

Что нам удалось узнать об этом секторе бизнеса за время исследований?

По мере роста масштабов опроса мы стали лучше понимать частный бизнес. Мы наблюдали за тем, как различные экономические и социальные изменения влияют на семейные и частные фирмы, начиная от последствий экономического кризиса и заканчивая эффектом цифровой революции и глобализации. Нам удалось обнаружить особые проблемы, свойственные исключительно семейному бизнесу, например планирование

преемственности и разрешение конфликтов. Эти вопросы оказывают воздействие на все семейные и частные фирмы, хотя исследование и демонстрирует существенные и очевидные различия между разными рынками и культурами мира. К примеру, методы работы фирм в странах Ближнего Востока весьма отличаются от методов работы в большинстве других регионов. Впрочем, в дополнение к общей картине мы также смогли подробно пообщаться с представителями отдельных компаний. Меня всегда захватывают подобные истории: например, в отчет за нынешний год включена история группы Nuqul, которая наводит на мысль о различиях между владением и управлением компанией. История группы International рассказывает нам о ценности рассмотрения семейного и частного бизнеса с точки зрения использования накопленных знаний и опыта, а не с точки зрения портфеля компаний, которыми владеет семья.

И наконец, что готовит нам будущее?

Заглядывая вперед, в 2020 год, я могу сказать, что у сектора частного и семейного бизнеса есть прекрасная возможность сделать более решительный шаг вперед. Этот сектор стал гораздо более умудренным, и если частный бизнес действительно сможет справиться с рядом «семейных факторов», то ему будет проще, чем раньше, принимать непростые решения и обеспечивать полный контроль над возникающими проблемами. Фирмам очень важно учиться друг у друга. Исследование частного и семейного бизнеса как раз и дает такую возможность: представители частных и семейных фирм по всему миру говорят нам о том, как интересна для них информация, представленная в нашем исследовании. Именно поэтому наша работа вносит реальный вклад в развитие сектора. Лично я глубоко удовлетворен тем, что мы сделали это возможным.



Контактная информация



Хенрик Стайнбрехер

Руководитель международной практики по работе с частными компаниями

Тел.:
+46 (0) 10 2133097

Email:
enrik.steinbrecher@se.pwc.com



Алина Лаврентьева

Руководитель российской практики по оказанию консультационных услуг частным компаниям

Тел.:
+7 (495) 967 6250

Email:
alina.lavrentieva@ru.pwc.com



Д-р Петер Бартелс

Партнер

Тел.:
+49 (211) 981 -2176

Email:
peter.bartels@de.pwc.com



Oriana Pound

Director

Tel.:
+44 (0)20 7804 8611

Email:
oriana.d.pound@uk.pwc.com

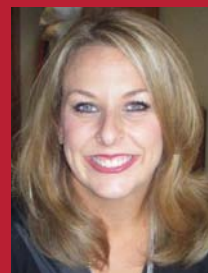


Mike Davies

Director, Global Communications

Tel.:
+44 (0)20 7804 2378

Email:
mike.davies@uk.pwc.com



Jillian Murphy
Senior Manager

Te.:
+44 (0)20 7804 0774

Email:
jillian.murphy@uk.pwc.com

Выражение признательности

В первую очередь, мы хотим поблагодарить 2 484 владельцев и руководителей частных и семейных компаний, принявших участие в этом исследовании.

В частности, мы хотели бы поблагодарить следующих людей:

Абдулла аль Маждуи, группа Al Majdouie

Дж. Майлз Рейтер, Driscoll Strawberries Associates Inc

Ирина Эльдарханова, Konfael

Филипп Миллс, Les Mills International

Юджин Чан, Man Yue Technology Holdings Limited

Атул Шах, Nakumatt Holdings Limited

Хертфорд Кинг, группа International Хассан Нукул, группа Niquil

Джон Виннинг, группа Winning

Мы хотели бы поблагодарить следующих людей за их вклад в этот отчет:

Петер Бартелс, Германия

Шэрон Чоу, Китай/Гонконг

Сесили Диксон, США

Аксель Доренкамп, Германия

Шарон Дугуид, Канада

Молли Горман, США

Пол Хеннеси, Ирландия

Зина Джанаби, Ближний Восток

Алина Лаврентьева, Россия

Джей Мэтти, США

Карлос Мендонка, Бразилия

Джиллиан Мерфи, Великобритания

Амин Нассер, Ближний Восток

Сью Кван Нг, Сингапур

Мэри Никочьелло, Бразилия

Альфред Пегуэро, США

Ориана Паунд, Великобритания

Сью Престни, Австралия

Рами Сфейр, Strategy&

Дэвид Сморгон, Австралия

Шан Стил, Великобритания

Хенрик Стайнбрехер, Швеция Ричард Сун,

Китай/Гонконг Дэвид Уиллз, Австралия

Профессор Эрик Клинтон, Университет

Дублина

Профессор Петер Мэй, INTES

Мы также выражаем благодарность следующим рабочим группам

Jigsaw Research

Kudos Research

Линн Шепард

The UK Studio;

Ли Коннетт,

Гэри Фэйрмен,

Виктория Дженнингз и Пей-Чи Янг

Практика по предоставлению услуг предприятиям телекоммуникационной отрасли;

Майк Дэвис,

Саймон Рид и Андреа Пласкерт

Global Web Team;

Гаутам Верма

Контактные лица в странах, принявших участие в исследовании

Австралия



Сью Престни
Партнер
Телефон:
sue.prestney@au.pwc.com



Дэвид Уиллз
Партнер
+61 (3) 8603 3183
david.a.wills@au.pwc.com

Австрия



Рудольф Крикл
Партнер
+43 1 501 88 3420
rudolf.krickl@at.pwc.com

Бельгия



Патрик Мортру
Партнер
+32 4 220 62 46
patrick.mortroux@be.pwc.com



Филлип Винке
Партнер
+32 9 268 83 03
philippe.vyncke@be.pwc.com

Бразилия



Карлос Мендонка
Партнер
+55 11 3674 3343
carlos.mendonca@br.pwc.com



Мэри Никольелло
Директор
+55 11 3674 3850
mary.nicoliello@br.pwc.com

Ближний Восток



Амин Нассер
Партнер
+97143043120
amin.nasser@ae.pwc.com

Великобритания

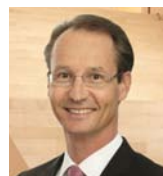


Шан Стил
Партнер
+44 (0)1223 552226
sian.steele@uk.pwc.com



Сузи Вулфсон
Партнер
+44 (0)207 213 5030
suzi.l.woolfson@uk.pwc.com

Германия



д-р Петер Бартелс
Партнер
+49 211 981 2176
peter.bartels@de.pwc.com

Гонконг



Хамфри Чой
Партнер
+852 2289 1066
humphrey.choi@hk.pwc.com



Ричард Сун
Партнер
+852 2289 2186
richard.sun@hk.pwc.com

Индия



Индранил Р. Чодхури
Партнер
+91 (0) 80 4079 6001
indraneel.r.chaudhury@in.pwc.com

Индонезия



Дви В. Дарийото
Партнер
+62 21 52891050
dwi.daryoto@id.pwc.com

Ирландия



Джон Данн
Партнер
+353 1 792 6856
john.a.dunne@ie.pwc.com



Пол Хеннеси
Партнер
+353 1 792 6012
paul.hennessy@ie.pwc.com

Италия



Федерико Мусси
Партнер
+39 0521 242848
federico.mussi@it.pwc.com



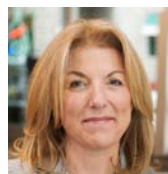
Джорджо Элефанте
Партнер
+39 02 80646325
giorgio.elefante@it.pwc.com

Испания

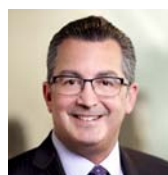


Мария Санчис
Партнер
+34 (915) 684 715
maria.sanchiz@es.pwc.com

Канада



Шарон Дугуид
Директор
+1 (604) 806 7583
sharon.e.duguid@ca.pwc.com



Сол Пленер
Партнер
+ (416) 941 8299
saul.plener@ca.pwc.com

Кения



Майкл Мугаса
Партнер
+254 (2) 285588
michael.mugasa@ke.pwc.com

Китай



Джевенс Киан
Партнер
+86 (21) 2323 3579
jevens.qian@cn.pwc.com



Стивен Вонг
Партнер
+86 (10) 6533 2255
stephen.h.wong@cn.pwc.com

Малайзия



Эрик Оой
Партнер
+60 (3) 21730626
eric.ooi@my.pwc.com



Фунг Мей Лин
Партнер
+60 (3) 21731505
mei.lin.fung@my.pwc.com

Мальта

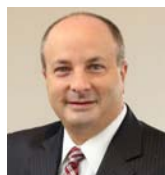


Джо Маскэт
Партнер
+356 2564 7011
joseph.muscat@mt.pwc.com



Давид Валенсия
Партнер
+356 2564 7601
david.valenzia@mt.pwc.com

Мексика



Хуан Карлос Симон
Партнер
+52 55 5263 8532
juan.carlos.simon@mx.pwc.com

Нигерия



Мэри Ивелумо
Партнер
+234(1)271-1700
mary.iwelumo@ng.pwc.com



Эндрю Нэвин
Партнер
+234 (1) 271 1700 (ext. 6202)
andrew.x.nevin@ng.pwc.com

Нидерланды



Микел Адриансенс
Партнер
+31 (0)88 792 3630
michel.adriaansens@nl.pwc.com



Ренате де Ланге
Партнер
+31 (0)88 792 3958
renate.de.lange@nl.pwc.com

Новая Зеландия



Робби Гимблетт
Партнер
+64 9 355 8036
robbie.gimblett@nz.pwc.com

Перу



Бартоломé Риос Хаманн
Партнер
+511 211 6500 - An. 2014
bartolome.rios@pe.pwc.com

Россия



Алина Лаврентьева
Партнер
+7 495 976 6250
alina.lavrentieva@ru.pwc.com

Румыния



Михай Анита
Партнер
+4 021 225 3906
mihai.anita@ro.pwc.com



Александру Меделеан
Директор
+4 021 225 3632
alexandru.medelean@ro.pwc.com



Ионут Сас
Директор
+4 021 225 3403
ionut.sas@ro.pwc.com



Ионут Симион
Партнер
+4 021 225 3702
ionut.simion@ro.pwc.com

Сингапур



Сью Кван Нг
Партнер
+65 6236 3818
siew.quan.ng@sg.pwc.com

США



Джей Мэтти
Партнер
+1 (617) 530 4323
james.mattie@us.pwc.com



Альфред Пегеро
Партнер
+1 (415) 498 6111
alfred.peguero@us.pwc.com

Тайвань



Райан Ли
Партнер
+886 (0)2 27296666 26613
ryan.c.lee@tw.pwc.com



Говард Куо
Партнер
+886 (0) 2 27296666 25226
howard.kuo@tw.pwc.com

Турция



Мехмет Каракурт
Партнер
+90 232 497 7102
mehmet.karakurt@tr.pwc.com

Швейцария



Марсель Видриг
Партнер
+41 (0)58 792 4450
marcel.widrig@ch.pwc.com

Центральная и Восточная Европа



Миклош Фекете
Партнер, Венгрия
+36 (1) 461 9242
miklos.fekete@hu.pwc.com



Алина Лаврентьева
Партнер, Россия
+7 (495) 967 6250
alina.lavrentieva@ru.pwc.com



Албена Маркова
Партнер, Болгария
+35929355 294
albena.markova@bg.pwc.com



Александру Меделеан
Директор, Румыния
+4 (021) 225 3614
alexandru.medeleian@ro.pwc.com



Александр Шранк
Партнер, Словакия
+421 2 59350 587
alexander.srank@sk.pwc.com



Пиотр Вышгородский
Партнер, Польша
+48227464277
piotr.wyszogrodzki@pl.pwc.com

Швеция



Томас Линдгрэн
Партнер
+46 (0)709-292583
tomas.lindgren@se.pwc.com

ЮАР



Андрис Бринк
Партнер
+27 (12) 429 0600
andries.brink@za.pwc.com

www.pwc.com/familybusinesssurvey

PwC в России (www.pwc.ru) предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. В офисах PwC в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Южно-Сахалинске и Владикавказе работают более 2 600 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.

Под «PwC» понимается сеть PwC и/или одна или несколько фирм, входящих в нее, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом. Глобальная сеть PwC объединяет более 195 000 сотрудников в 157 странах. Более подробная информация представлена на сайте www.pwc.ru/ru/about/structure.html

© 2014 PricewaterhouseCoopers. Все права защищены