проблемы семейного бизнеса на разных этапах его жизненного цикла

Аннотация

В статье рассматриваются основные проблемы развития семейного бизнеса на каждом этапе его жизненного цикла в соответствии с разработанной автором моделью жизненного цикла семейного бизнеса.

Ключевые слова: семейный бизнес, жизненный цикл семейного бизнеса, управленческие роли, проблемы развития, статус членов семьи, профессиональные топ-менеджеры

Проблемы развития семейного бизнеса в новых экономических условиях и создания национальной предпринимательской среды нашли свое отражение в целом ряде научных работ российских ученых, посвященных вопросам расширения теории предпринимательства в части развития семейного предпринимательства в России (Алимова Т.А., Бурганов Р.А., Елкина О.С., Климантова Г.И., Мурадова Н.С., Назарова Т.Ю., Образцова О.И., Платонов И.С., Ткачева Т.О., Чепуренко А.Ю., Шнуровозова Т.В.). Значимыми в данном проблемном поле являются работы зарубежных ученых в области стратегического планирования семейного бизнеса (Randel S. Carlock A. John L. Ward, Fitzgerald M.A., Winter M., Miller N.J., Paul J.), гарвардские исследования конкурентных преимуществ при организации семейного бизнеса (Danny Miller & Isabel Le Breton-Miller, 2005) и кембриджские исследования по становлению элиты семейного бизнеса (Jane Marceau, 1989), работы по различным проблемам оперативного управления семейным бизнесом (Paul C. Rosenblatt, Leni de Mik, Roxanne Marie Anderson, Patricia A. Johnson, 1985), сравнительные исследова-

Волков Дмитрий Анатольевич
соискатель, Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, программа DBA, предприниматель
13vd@mail.ru

наиболее прочные гарантии владения фирмой обеспечивает концентрация стратегического пакета акций в распоряжении отдельной семьи или нескольких семей

ния моделей семейного бизнеса (Dumas C., Blodgett M., Hennon Ch.B., Jones A., Roth M., Popescu L.), исследования азиатской модели семейного бизнеса (Davies H., Ma C., Janjuha-Jivraj Sh., Woods A.), работы по конфликтологии семейного бизнеса (Astrachan J.H., Keyt A.D., Danes Sh.M., Leichtentritt R.D., Metz M.E., Huddleston-Casas C.), работы по теории интеграции в семейном бизнесе (Miller D., Steier L., Le Breton-Miller I. Weigel D.J., Ballard-Reisch D.S.), исследование этапов становления семейного бизнеса (Leenders M., Waarts E.).

Проблема перехода лидерства

На различных этапах жизненного цикла семейного бизнеса меняется и сам статус (роли) членов семьи, возникают типовые проблемы адекватно этапам развития семейного бизнеса, а типология семейного бизнеса находит свое отражение в современных исследованиях (Fletcher, D.E. 2008) [1].

Проблема перехода лидерства связана с подготовкой к планированию и передаче дел. А. Шлайфер и Р. Вишны, изучавшие степень законодательной защиты прав собственности в различных странах, предложили следующую гипотезу: во многих странах континентальной Европы права акционеров (особенно миноритарных) защищены значительно хуже, чем в англосаксонских странах [2,3].

Историографический анализ подобной проблемы представлен в работе J.Hardwick (2009) [4], а локальные ее аспекты отражены в современных исследованиях российских экономистов (Алимова Т.А., Чепуренко А.Ю., Образцова О.И., 2010; Елкина, 2010) [5–6] и зарубежных ученых (Eleanor Hamilton, (2011), Juliano Lissoni, Maur cio Fernandes Pereira, Martinho Isnard Ribeiro Almeida, Fernando Ribeiro Serra (2011)) [7,8].

Наиболее прочные гарантии владения фирмой обеспечивает концентрация стратегического пакета акций в распоряжении отдельной семьи или нескольких семей (см. Shleifer, Vishny 1997; La Porta, Lopes-de-Silanes, Shleifer, Vishny 1998). Члены семьи, топ-менеджеры, другие сотрудники, работающие на разных уровнях компании, ее поставщики, клиенты ожидают принятия решения о подготовке руководителя нового поколения от корпоративного лидера. С этой позиции планирование передачи

а на разных
па

дел и управления бизнесом – краеугольный камень лидерства. И даже при таких аргументах некоторые собственники упорно обходят вопрос преемственности. Пока были живы основатели бизнеса, никто в семье не касался болезненной темы передачи дел, но, несмотря на молчание, у каждого сформировались какие-то ожидания относительно дивидендов, зарплаты за выполнение управленческих обязанностей, участия в деле других членов семьи, прав собственности.

Семейные ценности и интересы дела

Проблема успешной конкуренции связана, в первую очередь, с самой природой семейного бизнеса. В семейном бизнесе становится совершенно иной политика по отношению к родственникам, работающим в компании. Если для большинства корпораций подобная практика создает угрозу эффективности и способствует снижению конкурентоспособности, то семейный бизнес рассматривает участие членов семьи как положительный фактор, создающий дополнительные конкурентные преимущества. Действительно, с приходом новых членов семьи в компании возрастает число носителей семейных традиций, идеологии, увеличивается число людей, осуществляющих неформальный контроль.

Проблема семейной гармонии, возникающей на этапе зрелости семейного бизнеса, зачастую связана со спецификой корпоративного управления и его влияния на семейную культуру. Семейность предполагает вовлеченность большинства либо некоторых членов семьи в управление компанией, а также возможность распределения прав собственности и управленческих (либо контрольных) функций как между отдельными ее членами, так и между поколениями собственников. Если компания, стремящаяся стать семейной, и не должна становиться предметом гражданского оборота, то, по крайней мере, доли в ней должны стать передаваемыми хотя бы в рамках узкого семейного круга. Далеко не всегда такой переход осуществляется гладко. Зачастую собственник считает, что сам факт введения в управление компанией членов семьи позволит обеспечить в будущем легкость передачи молодому поколению власти

в семейном бизнесе становится совершенно иной политика по отношению к родственникам, работающим в компании

и ответственности за бизнес. Однако практика показывает, что процессы, которые должны протекать в компании при подобной трансформации, поразительно напоминают по своей форме и сути процессы создания систем корпоративного управления. Единоличная власть собственника должна смениться принципом коллегиального принятия решений, за счет наиболее способных членов семьи происходит профессионализация управления, контроль и отчетность внедряются в практику компании. «Корпоративная культура», «корпоративная философия», нормы поведения, традиции и принципы ведения бизнеса появились в семейных фирмах задолго до того, как появились первые корпорации. Более того, именно в семейных предприятиях они играют наиболее существенную роль. Семейные ценности становятся визитной карточкой бизнеса и служат фундаментом для объединения членов семьи, соединения их интересов с интересами дела.

Наем профессиональных топ-менеджеров

Проблема профессионального менеджмента связана с оперативным управлением семейным бизнесом при его росте. Любое успешное предприятие меняет свою структуру при переходе из сектора малого бизнеса в средний и большой. Проблемы роста остаются позади точно так же, как и семейный уклад бизнеса. Подавляющее большинство семейных предприятий приобретает профессиональных топ-менеджеров, которые эффективно управляют конкурентоспособностью. Осознав, что стоять у руля своего быстро растущего предприятия – не всегда значит быть эффективным управляющим, а удержать лидерские позиции порой сложнее, чем их достигнуть, члены семьи нанимают профессионалов, а сами выполняют наблюдательную и корректирующую функцию. В конце концов, бурный рост может быть обусловлен положительной рыночной конъюнктурой или успешным маркетинговым шагом, конкуренты не дремлют и обязательно используют эти новшества в своих интересах. Отстранение от оперативного управления компанией снижает контроль родственников над своей выросшей компанией.

Литература

1. Fletcher, D.E. Life-making or risk taking? Co-preneurship and family business start-ups, under review International Small Business Journal, Special Issue on Family firms. – 2008.
2. Shleifer A. Establishing Property Rights // Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics. 1994.– PP.93–117.
3. Shleifer A., R. Vishny. A Survey of Corporate Governance // Journal of Finance. – 1997. – PP. 737–783.
4. Family Business: Litigation and the Political Economies of Daily Life in Early Modern France by Julie Hardwick. – USA: Oxford University Press, 2009. – 272 p.
5. Теория предпринимательства в России. – М.: ГУ – ВШЭ, 2010. – 267 с.

Согласно мировой практике, определенная доля предприятия будет принадлежать нанятым менеджерам, к этому можно добавить привлечение средств на фондовом рынке, в итоге этот развитый бизнес становится семейным уже не на 100%, но и стоимость его уже иная.

Система коммуникаций в семейном бизнесе

Проблема развития сильной и гибкой культуры на этапе реновации также связана с самой природой семейного бизнеса. Давно замечено, что наложение семейных и деловых ролей создает некую особую атмосферу как в бизнесе, так и в семье. Постоянное смешение рационального начала (бизнес) и эмоционального (семья) приводит к целостному восприятию жизни, к некоему групповому сознанию. Система коммуникаций в семейном бизнесе весьма отличается от таковой в формальных корпоративных системах. В семейном бизнесе все действительно построено на доверии, общих ценностях и понимании с полуслова. Именно в силу наложения особенностей семейного бизнеса и «культурных особенностей» японский, а в большей степени азиатский, бизнес тяготеет именно к «семейному стилю», причем не только в рамках семейных фирм, но и в рамках корпораций. Секрет успеха семейного бизнеса заключается и в упрощенной системе коммуникаций высшего руководства за счет общей системы ценностей. Система ценностей и идет как раз из семьи, не искусственно выращивается и прививается, как в современных корпорациях, а именно формируется в процессе воспитания. Понятно, что «естественная» система ценностей по сравнению с привитой будет более жизнестойкой. Если посмотреть на западный бизнес, то знаменитые «эффекты» корпоративной культуры складывались на почве именно семейного бизнеса.

Кризис передачи бизнеса третьему поколению

Проблема развития семейного бизнеса на следующем уровне менеджмента на стадии реновации связана с передачей бизнеса следующему поколению, «экзаменом на зрелость», который в семей-

Литература

6. Елкина О.С. Предпринимательство как форма обеспечения имущественных интересов членов семьи в современных условиях // Евразийский юридический журнал. – 2010. – №22. – С. 83–85.
7. Eleanor Hamilton. Entrepreneurial learning in family business: A situated learning perspective // Journal of Small Business and Enterprise Development. 2011. – Vol. 18, Iss 1. – PP. 8–26.
8. Juliano Lissoni, Maurício Fernandes Pereira, Martinho Isnard Ribeiro Almeida, Fernando Ribeiro Serra. Empresas Familiares. Como a família e a propriedade modelam a profissionalização do negócio // Revista Brasileira de Gestão de Negócios. – 2010. – Vol. 12, № 37.

семейные ценности становятся визитной карточкой бизнеса и служат фундаментом для объединения членов семьи, ссоединения их интересов с интересами дела

ном бизнесе проходит всякий раз в моменты передачи по наследству при переходе прав владения к новому поколению собственников. В эти моменты испытываются на прочность не только системы управления, распределения ответственности, но и семейная философия, и ценности. Грамотная система управления семейными компаниями должна обеспечивать достаточную гибкость, которая позволяла бы новым собственникам изменять стратегию, если прежняя перестает способствовать развитию. Статистика свидетельствует, что критическим моментом является третий переход компании по наследству. Этому есть вполне разумные объяснения. К моменту третьего перехода в компании уже есть ценности, стратегия и традиции, наработанные предыдущими поколениями. Нередко сильные стороны превращаются в слабости, новые владельцы не рискуют изменять то, что верой и правдой служило предыдущим двум поколениям. Успешное преодоление кризиса третьей передачи существенно снижает риск провала бизнеса в дальнейшем.

pn

Dmitry A. Volkov
Applicant, Academy of National Economy under the Government of the Russian Federation, DBA Program, Entrepreneur

Problems of Family Business at Various Stages of Its Life Cycle

Abstract

The article discusses the basic problems of family business development at every stage of its lifecycle in accordance with the author's model of family business life cycle.

Keywords: family business, family business life cycle, administrative roles, development problems, status of family members, professional top managers