

мотивационные аспекты преемственности в семейном бизнесе

Аннотация

В статье проведен анализ процесса преемственности и ее мотивационных аспектов на базе существующих эмпирических исследований семейного бизнеса и предприятий семейного бизнеса. Предложено авторское толкование управления мотивацией преемственности как дополнительного конкурентного преимущества в семейном бизнесе. Определено влияние отдельных факторов на построение карьеры в семейном бизнесе.

Ключевые слова: преемственность в семейном бизнесе, мотивация преемников, преемственность стратегии семейного бизнеса, непрерывность управления в семейном бизнесе, социальный капитал семейного бизнеса, семейные активы

Взаимодействие предпринимательства и частного акционерного капитала подробно описано в научной литературе последних 10 лет [1, 2]. Представленная в ней конструкция действительно сначала подвергает сомнению распространенное мнение дихотомической природы семейного предпринимательства относительно организаций. Основная научная ценность подобного подхода определяется в развитии новой теоретической конструкции, разработки стратегии предпринимательской деятельности в семейном бизнесе, которая дополняет соответствующие релевантные теории стратегического менеджмента и предпринимательства.

Новый менеджмент в семейном бизнесе

Ключевой мотивацией преемников семейного бизнеса зачастую является необходимость не разоча-

Волков

Дмитрий

Анатолевиич

*канд. экон. наук,
выпускник программы
DVA, ВШКУ Российской
академии народного
хозяйства и
государственной
службы при Президенте
РФ, г. Москва
13vd@mail.ru*

**новый менеджмент
может испытать
недостаток гибкости
и полномочий, чтобы
приспособиться
к новым условиям**

ровать свою семью и ее ожидания. В эмпирических исследованиях (Lambrecht, Broekaert (2008)) особо отмечается необходимость со стороны менеджмента продолжать существующую стратегию в семейном бизнесе, особенно это значимо для репутационного менеджмента в семейном бизнесе [3]. В данном случае преемственность стратегии является условием, позволяющим генерировать последовательность и непрерывность управления в долгосрочной перспективе.

Однако при таком подходе может возникнуть проблема, связанная с изменением экономики или рыночной конъюнктуры, когда новый менеджмент может испытать недостаток гибкости и полномочий, чтобы приспособиться к новым условиям и осуществить необходимые изменения в деятельности предприятий семейного бизнеса.

Но мотивация «соответствия семейным ожиданиям» не всегда работает при передаче семейного бизнеса, в некоторых случаях новое поколение топ-менеджмента может амбициозно стремиться показать «переход на новый уровень». С одной стороны, подобная мотивация преемника способна дать новый «предпринимательский импульс» семейному бизнесу, с другой стороны – возникает угроза потери существующего конкурентного преимущества за счет модификации деятельности семейного предприятия.

Если же управление семейным бизнесом переходит к нескольким членам семьи, то возникает угроза того, что менеджмент перестанет существовать в режиме «команды», и каждый член семьи попытается инициировать собственные проекты («карманные проекты») без синхронизации их с развитием семейного бизнеса (*см. рис.*).

Изменения при переходе бизнеса к последующему поколению затрагивают не только структуру предприятия, но и структуру самой семьи. Так, большинство семей вовлекает в семейный бизнес не только родителей первого поколения основателей, но и детей, братьев и сестер второго поколения. Третье же поколение преемников вовлекает в семейный бизнес еще больше членов семей (дяди, тети, племянники), расширяя семейные границы. Подобное «расширение» круга семьи формирует дополнительное конкурентное преимущество и является «семей-

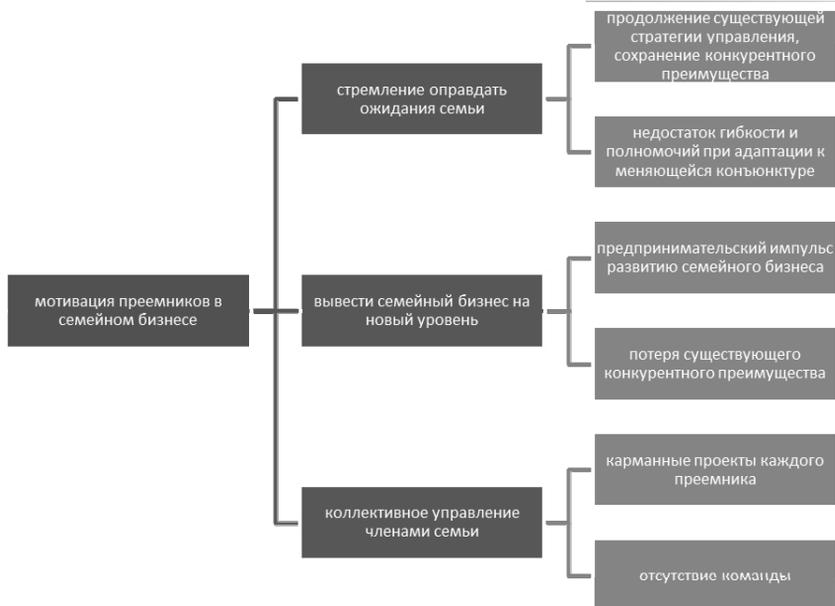


Рис. Влияние мотивации преемников при передаче семейного бизнеса на его стратегическое развитие

ным активом», трансформируясь в социальный капитал. С одной стороны, единое представление о перспективах развития семейного бизнеса позволяет увеличить скорость принятия бизнес-решений, а с другой стороны, конфликтные ситуации между членами семьи могут негативно повлиять на семейный бизнес.

Т.В. Циммерер и М. Норман в своих трудах отмечают, что «...когда механизм работает правильно, ничто не преуспевает так, как семейный бизнес. Бизнес управляется через семейные ценности. «Money-flash» и ожидание легких денег заменяются долгосрочными планами. Семья считается с традициями» [4]. Обычно семейный бизнес является менее капиталоемким, что позволяет инвестировать больше времени и энергии в развитие человеческих ресурсов.

Важность мотивации в семейном бизнесе

В современных исследованиях вопросы мотивации и намерений преемников семейного бизнеса рас-

**студенты
с ярко выраженной
предпринимательской
мотивацией
предпочитают
развитие карьеры
по следующей схеме:
став преемником,
основать
собственный
бизнес**

считаются с точки зрения их предпринимательской активности (С. Cruz, М. Nordqvist, 2012): анализируется влияние внешних и внутренних факторов на развитие предпринимательской активности первого, второго и третьего поколения в семейном бизнесе [5].

Кроме того, сравнительные исследования предприятий семейного бизнеса первого, второго и третьего поколений, изменения преемственности на базе 593 предприятий шести стран (Хорватия, Египет, Франция, Индия, Кувейт и США) позволили авторам (R. N. Lussier, M. C. Sonfield, 2010) сделать вывод о незначительных различиях процесса преемственности поколений между различными странами, несмотря на дифференцированные культурные, экономические, и демографические факторы [6]. Публикации результатов 10 эмпирических исследований обобщены в контексте эффективной организации процесса преемственности (B. Bigliardi, A. I. Dormio, 2009) на базе семейного бизнеса Италии [7]. Авторами сделан вывод относительно идентификации факторов, влияющих на успешный процесс преемственности.

Проведенный в исследованиях семейного бизнеса анализ намерений студентов относительно преемственности, имеющих «бэкграунд» семейного бизнеса, позволил выделить три группы преемников: потенциальных преемников, отказывающихся присоединяться к семейному бизнесу и активных преемников [8]. Релевантность определяется выборкой респондентов, где в исследовании приняли участие 28 105 студентов (30% от выборки), родители которых не работают по найму и являются основателями или преемниками семейного бизнеса (см. табл.).

Количество студентов, имеющих «бэкграунд» семейного бизнеса, особенно высоко в таких развивающихся странах, как Мексика, Чили, Южная Африка и Аргентина (выше 50%). Как и ожидалось, меньшее количество студентов представлено в Китае, России, Румынии (20% или менее).

Рассмотрим такие факторы, как собственность и опыт работы в оценке намерений продолжить или построить карьеру в семейном бизнесе [8]. В настоящее время почти 80% всех студентов не имеют собственного капитала или доли в семейном бизнесе. Миноритарными акционерами являются 18,7% рес-

**Страны, университеты и респонденты исследований
мотивации преемников**

страна	количество университетов	количество контактов со студентами	количество респондентов	частота откликов
Аргентина	23	n/a	1,660	n/a
Австрия	17	144,700	4,553	3.1
Бельгия	11	n/a	188	n/a
Бразилия	43	250,000	29,186	11.7
Чили	5	15,544	1,244	8.0
Китай	22	26,950	868	3.2
Эстония	21	34,070	1,874	5.5
Финляндия	12	29,313	1,437	4.9
Франция	17	15,930	1,498	9.4
Германия	46	297,373	12,469	4.2
Греция	7	14,000	454	3.2
Венгрия	23	70,717	5,677	8.0
Ирландия	8	9,705	332	3.4
Япония	4	4,200	561	13.4
Лихтенштейн	1	580	220	37.9
Люксембург	2	4,948	444	9.0
Мексика	3	2,400	556	23.2
Нидерланды	56	227,568	13,121	5.8
Пакистан	12	n/a	321	n/a
Португалия	14	n/a	1,020	n/a
Румыния	33	n/a	849	n/a
Россия	23	7,840	2,882	36.8
Сингапур	8	66,000	2,391	3.6
ЮАР	15	16,670	697	4.2
Швейцария	44	92,738	8,115	8.8
Великобритания	19	43,432	648	1.5
Итого	489	1,374,678	93,265	6.3

Источник: [8].

**«рыхлые» семейные
связи приводят
к отказу
от преемственности
и основанию
собственного
бизнеса**

пондентов, мажоритарными акционерами семейного бизнеса – 2,7%. Средняя доля собственности составляет 6,3%.

Что касается опыта работы, то более чем одна треть студентов работают в семейном бизнесе, среди них около половины имеют более чем два года опыта работы. В среднем в семейном бизнесе студенты работают 3,9 лет, а средняя недельная нагрузка достигает 18,2 часов [9].

Финансовая мотивация с точки зрения доходов поколения существенно не отличается между потенциальными основателями (учредителями) и потенциальными преемниками. Студенты с ярко выраженной предпринимательской мотивацией предпочитают развитие карьеры по следующей схеме: став преемником, основать собственный бизнес (изменить консервативную модель семейного бизнеса). При этом, будущие преемники отличаются в мотивационных аспектах относительно семейных традиций, ориентации на последующие поколения и ориентации на существующие образцы для подражания. В качестве «барьеров преемственности» может быть сопротивление вовлечению в семейный бизнес со стороны будущих преемников, считающих, что они сами могут контролировать свою жизнь и профессиональное развитие [10, 11, 12].

Вопросы индивидуализма будущих преемников также актуальны при исследовании трансфера семейного бизнеса следующему поколению. «В обществе, где члены семьи интегрированы в сплоченные группы, возникает феномен расширения семьи, когда защита членов семьи происходит в обмен на беспрекословную лояльность» [13]. Возникает обратная связь: чем выше индивидуализм в стране, семье, тем ниже индекс преемственности, т.е. «рыхлые» семейные связи приводят к отказу от преемственности и основанию собственного бизнеса.

Вывод

Семейный бизнес может рассматриваться преемниками как возможность для запуска проектов и коммерциализация новых идей. Семья может поддерживать бизнес-идеи преемников различными способами, но основными являются предпринимательские ресурсы - предпринимательский опыт и

финансовая поддержка, т.е. ресурсы, предоставляющие человеческий капитал с точки зрения бизнес-знаний и социальный капитал в условиях контактов и сетей. Следует отметить, что резерв финансовой поддержки является менее важным. Другими словами, бизнес-семьи действуют в режиме тренеров и наставников, когда предыдущее поколение является инициатором создания собственного предприятия, а не поставщиком капитала на благоприятных условиях.

Литература

1. Wright, M., R.E. Hoskisson, et al. (2001). «Firm rebirth: Buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship.» *Academy of Management Executive* 15(1): 111 – 125.
2. Bruining, H. and M. Wright (2002). «Entrepreneurial orientation in management buy-outs and the contribution of venture capital.» *Venture Capital* 4(2): 147 – 168.
3. Lambrecht, J. and Wouter Broekaert (2008). *Het roer omgooien. Strategische veranderingen van het familiebedrijf*, Roeselare, Belgium: Roularta Books.
4. Zimmerer, T.W., Norman M. Scarborough and Doug Wilson (2008). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, Fifth Edition.
5. Cristina Cruz, Mattias Nordqvist. Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective // *Small Business Economics*, 2012, vol. 38, issue 1, pages 33 – 49.
6. Robert N. Lussier, Matthew C. Sonfield, (2010) «A six-country study of first-, second-, and third-generation family businesses», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 16 Iss: 5, pp.414 – 436.
7. Barbara Bigliardi, Alberto Ivo Dormio, (2009) «Successful generational change in family business», *Measuring Business Excellence*, Vol. 13 Iss: 2, pp.44 – 50.
8. Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521 – 536.
9. Zellweger, T. & Sieger, P. (2012). Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses. *Ernst & Young*.



10. Venter, E., Boshoff, C. and Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, (18)4, 283 – 303.
11. Westhead, P., Ucbasaran, D. and Wright, M. (2005). Decisions, actions and performance: do novice, serial and portfolio entrepreneurs differ? *Journal of Small Business Management*, (43)4, 393 – 417.
12. Wortman, M.S., Jr. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3 – 27.
13. Hofstede, G. (2011). Geert Hofstede Cultural Dimensions. Retrieved 05.10., 2011, from http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.

pn

Dmitry A. Volkov

Cand. of Econ. Sci., graduate in DBA, Graduate School of Corporate Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Motivational aspects of succession in family business

Abstract

In article the analysis of family business succession process and Next Generation motivational aspects on the basis of existing empirical researches of family business and the enterprises of family business is carried out. The author's interpretation of the motivation management succession as additional competitive advantages in the family business. The influence of individual factors on building a career in the family business.

Keywords: family business succession, motivation of successors (NG- next generation), continuity of strategy of family business, management of family business succession, the social capital of family business, family assets