



Пир-2021

СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ



«Культура семьи и культура бизнеса в контексте корпоративного управления и владельческой преемственности»

Павел Шило, к.э.н.

Консультант по корпоративному управлению,
партнёр Северо-западного центра
корпоративного управления и проекта
succession.ru,



Вопрос участникам:

1) Как определить семейный бизнес?



Вопрос участникам:

2) Как определить семейный бизнес на пост-советском пространстве?



Подходы к ответам:

- I. Доминирование семьи в капитале
- II. Фактический контроль над бизнесом со стороны семьи
- III. Часть членов семьи — управляющие совладельцы
- IV. Доминирование в бизнесе мнения, что он является семейным

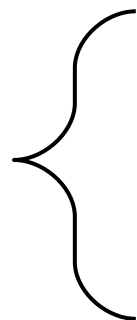
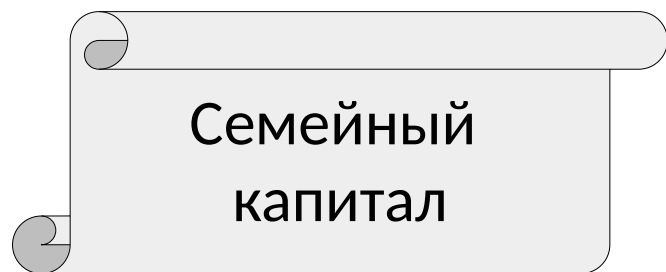


Вопрос:

- ✓ Где проходит граница между бизнесом главы семьи и семейным бизнесом и существует ли она?



Три составляющих семейного капитала:



1. Человеческий капитал
2. Социальный капитал
3. Финансовый капитал и другие материальные активы



Человеческий капитал:

1. По статистике (Fairlie and Robb,2008) дети работающих не по найму (в т.ч. предпринимателей) в три раза чаще становятся самозанятыми (в т.ч. предпринимателями), чем те дети, чьи родители являются наёмными работниками;
2. Общаясь с родителями - предпринимателями, наблюдая их в деятельности, дети с ранних лет обучаются самостоятельности, усваивают предпринимательские навыки (как сделать продукт, как найти клиента, как продать товар или услугу);
3. В процессе общения передаются, в том числе, уникальные компетенции. Это объясняет, почему в некоторых сферах семейный бизнес исторически доминирует (сельское хозяйство, виноделие, инвестиционный банковский бизнес);
4. Статистика (Fairlie and Robb,2008) показывает, что финансовые показатели начинающего бизнеса на 15-27% превосходят средние по рынку, в том случае когда начинающий предприниматель до открытия своего собственного бизнеса, имел опыт предпринимательства в семье



Социальный капитал:

1. Члены семьи могут иметь уникальные преимущества во взаимоотношениях со стейкхолдерами бизнеса за счет того, что эти взаимоотношения могут «выращиваться» в течении нескольких поколений
2. Долгая история взаимодействия со стейкхолдерами создает репутацию семьи. Все члены семьи (в том числе и совсем юные) ассоциируются с семейной репутацией, что может быть использовано для формирования долгосрочных партнерских отношений
3. Члены семьи могут приобретать особый статус и положение в обществе благодаря особому положению в обществе этой семьи



Специфика семейного бизнеса:

1. Культура семьи почти на 100% транслируется в компанию (бизнес)
2. Семейные компании замечены как среди наиболее успешных компаний на рынке, так и среди наименее успешных
3. «Эффект семьи» влияет как на величину агентских издержек, так и на соотношение активов и обязательств бизнеса



Специфика культуры семейного бизнеса:



- «Продуктивная» культура:
- Приверженность
- Вовлечённость персонала
- Гармония и чувство защищенности

- «Контрпродуктивная» культура:
- Непотизм
- Лояльность более значима, чем профессионализм
- Негативное отношение к членам семьи

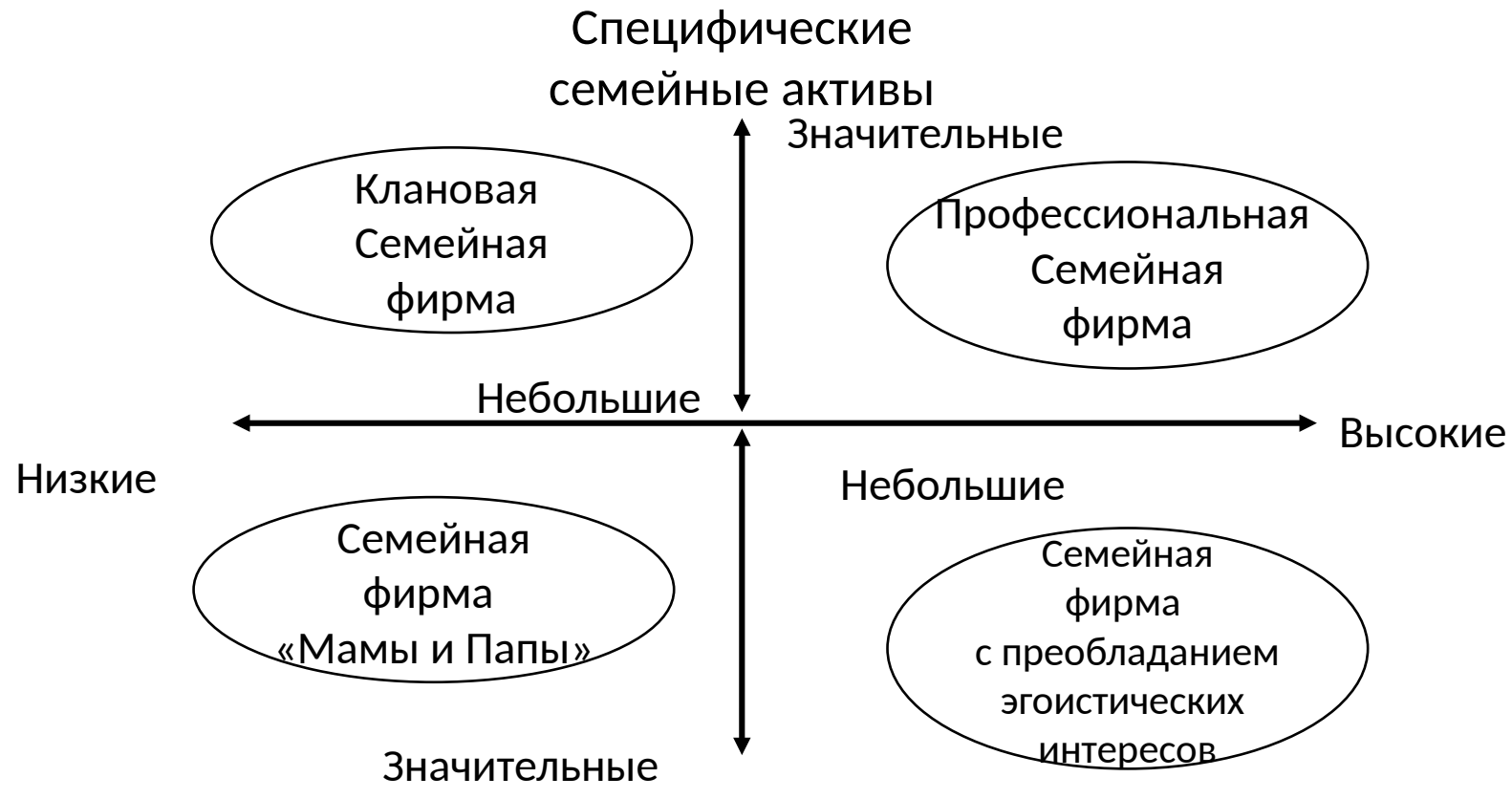


Направления воздействия «эффекта семьи»:

Факторы семейного влияния, способствующие высокой результативности	Факторы семейного влияния, способствующие низкой результативности
<p>Агентские преимущества (Agency Benefits)</p> <ul style="list-style-type: none">- Низкие агентские издержки вследствие совпадения целей принципала и агента (при совмещении позиций собственник-менеджер)- Низкие агентские издержки вследствие доверия и наличия общих ценностей у членов семьи	<p>Агентские издержки (Agency Costs)</p> <ul style="list-style-type: none">- Высокие агентские издержки вследствие наличия конфликта целей у членов семьи или у семьи в целом- Высокие агентские издержки по причине оппортунистического поведения, уклонения от ответственности и негативного отбора (члены семьи не в состоянии мониторить поведение друг друга)
<p>Специфические семейные активы (Family Assets)</p> <ul style="list-style-type: none">- Человеческий капитал: семья обладает уникальным набором знаний, компетенций, умений, гибкости и мотивации- Социальный капитал: семья развивает свои отношения с сотрудниками, потребителями, с другими группами стейкхолдеров, что создаёт репутацию (goodwill)- Использование бренда семьи для фирмы или товаров фирмы может также создавать репутацию и положительный имидж у стейкхолдеров- Физический/финансовый капитал: семья может иметь физические или финансовые активы, которые могут быть использованы для поддержки фирмы	<p>Специфические семейные пассивы (Family Liabilities)</p> <ul style="list-style-type: none">- В семье отсутствуют необходимые навыки и способности в связи с недостаточным резервом специалистов, отсутствием талантов или недостаточной подготовкой- Семья может быть не в состоянии увеличивать социальный капитал в процессе взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами вследствие недоверия к посторонним («аморальная семейственность» “amoral familism”)- Семейные отношения провоцируют наличие сложных конфликтов между членами семьи, которые могут подорвать имидж и репутацию у стейкхолдеров- Семья использует активы фирмы для собственных нужд



Типология семейных фирм



Dyer



Клановый семейный бизнес:

1. Совпадение целей членов семьи, как управляющих, так и неуправляющих совладельцев
2. Высокая степень доверия. Радикально сниженные агентские и трансакционные издержки
3. Поведение членов семьи определяется групповыми целями, нормами и ценностями.
4. Тип семейной культуры, который не только снижает агентские издержки, но и расширяет способности к синергии всех типов семейного капитала и бизнеса
5. Типичные примеры: Небольшие фирмы; фирмы первого поколения владельцев



Профессиональный семейный бизнес:

1. Отношения и подход к управлению основываются на специфическом кодексе взаимодействия
2. Семьи обладают профессиональной культурой, склонны формализовывать процессы контроля, распределения ролей и ответственности
3. Неприятие негативной семейственности — профессиональные качества важнее принадлежности к семье
4. Типичные примеры: крупные семейные фирмы (Marriott Corp., WalMart)



Семейный бизнес «Мамы и Папы» (патерналистский тип культуры):

1. Семейный бизнес — рабочее место для членов семьи
2. Финансовые ресурсы бизнеса используются, в первую очередь, для решения проблем членов семьи (не оптимально с точки зрения возможностей бизнеса)
3. Отсутствует культура использования социального капитала для взаимодействия со стейкхолдерами.
4. Типичные примеры: небольшие семейные компании, которые управляются несколькими поколениями, но семьи не предпринимают попыток использовать свои ресурсы для стимулирования роста фирмы.



Семейный бизнес «каждый сам за себя»:



1. Собственные интересы членов семьи в приоритете, каждый из членов семьи готов отстаивать собственные интересы за счёт фирмы и, зачастую, за счёт других членов семьи
2. Типичными чертами являются: nepoтизм, критическое отношение к сотрудникам, не являющимся членами семьи, предпочтение лояльности профессионализму при формировании системы мотивации
3. Члены семьи используют свои возможности для избегания контроля и снижения собственных обязательств



Выводы:

- ✓ Стратегия преемственности должны быть различной для различных типов семейных компаний
- ✓ Вначале придется поработать с культурой семьи
- ✓ Если культура «контрпродуктивна», успех плана преемственности маловероятен





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



Павел Шило



+7(921)746 49 98



Pavel.Shilo@succession.ru



www.succession.ru