

FAMILY BUSINESS EMBA: как управлять семейным бизнесом

ОБУЧЕНИЕ СОБСТВЕННИКОВ СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЙ ПО ПРОГРАММЕ EMBA — ЭТО, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧИТЬ НЕОБХОДИМЫЕ ЗНАНИЯ ДЛЯ УСПЕШНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ.

Текст — Владислав Бурда, президент концерна «Европродукт», президент FBN Ukraine



Аудитория в университете Кеннесо

Как обещал на первом форуме FBN Ukraine, я выступаю в качестве «тестера» всех доступных систем и способов обучения в семейном бизнесе.

Сейчас я хочу с радостью Вас познакомить с программой специального обучения владельцев семейных компаний, которая проходит на базе университета Кеннесо (Kennesaw State University). Кеннесо — маленький городок, который находится в 40 км езды от Атланты, столицы штата Джорджия, США.

Студенты на хоккейном матче турнира университета Кеннесо.



*Хенрих Бьорнберг, корпорация Myllykoski, производство бумаги (Финляндия — Германия),
Джефф Ахола, создание программного обеспечения для начисления заработной платы (США),
Гайя Маркизио, лидер NextGen, преподаватель Kennesaw State University
Владислав Бурда, концерн «Европродукт», розничная и оптовая торговля детскими товарами (Украина),
Амин Хафес, производство холодильников и бытовой техники (Ливан).*

Программа состоит из базового курса EMBA, на который нанизан корпус информации по семейному бизнесу (стратегия, финансы, экономика, статистика). Элементы программы изучаются не отдельными дисциплинами, а предстают единым интегративным курсом, предназначенным для эффективной работы семейных компаний.

Программа обучения направлена исключительно на владельцев семейных компаний, причем вне зависимости от поколения собственников. Она существует второй год и уже пользуется большой популярностью.

Программа длится 18 месяцев и состоит из 9 модулей. Максимальное количество студентов на курсе — 15 человек. Старт текущего курса был взят 8 октября 2009 года, финал программы состоится в феврале 2011 года. Первый модуль проходил в течение 10 дней непосредственно на территории университета Кеннесо. Длительность последующих модулей — 6 дней. Их формат — это поездки по странам и резиденциям семейных компаний студентов, участвующих в программе. Каждый модуль обязательно включает в себя теоретическую часть (семинары, лекции) и практическое знакомство с семейной компанией выбранного региона.

Группа текущего курса является международной – в ней участвуют студенты из 7 стран. Все — представители разных семейных поколений — есть даже 5-е и 6-е поколение. Владелец бизнеса в первом поколении на этом курсе только один — из Украины :)

15–20 августа 2010 года слушатели этого курса будут находиться в Одессе и посетят концерн «Европродукт».

В числе учебных инструментов программы — финансовая игра Foundation, цель которой — научиться пользоваться финансовыми отчетами о денежном потоке, балансе, прибыли/убытках и другими показателями. Игрок может влиять на четыре параметра — маркетинг, финансы, исследования и разработки (research development) и производство. От того, какое решение принимает игрок, зависит его доля рынка, объем продаж и прибыль. Нужно не только выстроить правильную стратегию, но и предугадать действия конкурентов. В игре 8 раундов, которые проходят в течение полугода.

Интересен также курс, основанный на военной стратегии Бойда (американского летчика-истребителя времен Корейской войны, сбившего 60 самолетов). Чет Ричардс, преподаватель в университете Кеннесо, перенес военную стратегию Бойда на поле бизнеса.

Один из наиболее интересных предметов — это курс по семейной динамике, который ведет Джо Астрахан. Он изучает природу конфликта в семейном бизнесе, причины его возникновения и способы разрешения. **Одно из первых заданий — составить генограмму семьи на два поколения назад. Для этого существует специальное программное обеспечение, которое помогает составить генограмму более точно. Подробнее можно с ним познакомиться на сайте www.genopro.com.**

Второй модуль программы был проведен в Мюнхене. Одним из самых важных предметов на данном этапе является финансовый анализ. Между первым и вторым модулем студентам предстояло сдать очень сложный двухмодульный экзамен по финансовому анализу. Мы изучали 16 базовых финансовых показателей, из которых были определены два самых важных для семейной компании. Это ROE (Return On Equity) — для организации в целом, и BEP (Basic Earning Power) — для бизнес-подразделений.

Семейной компанией, принимавшей студентов программы на втором модуле, стала Myllykoski, самая крупная в мире семейная фабрика по производству бумаги. Находясь в Мюнхене, студенты-собственники посетили музей и головной офис еще одной семейной компании — легендарного автопроизводителя BMW.



Джо Астрахан, ведущий специалист по семейной стратегии и семейной динамике. Директор и основатель программы EMBA для владельцев семейных компаний



Занятия по финансовому анализу ведет гурзу Джордж Мэннерс



Бумага в рулонах для глянцевых журналов (склад готовой продукции, фабрика Myllykoski, Мюнхен)



Фабрика Myllykoski, Мюнхен



Студенты и преподаватели программы обучения EMBA. Австралия, февраль 2010

Следующий модуль прошел в Австралии в феврале 2010 года.

Мы посетили независимую семейную компанию Beaulieu, которая производит ковры и находится на лидирующих позициях в этой области. Они занимают 2-е место в Австралии и уверенно догоняют австралийскую компанию, лидирующую на рынке порядка 60 лет. В производстве такого безбрендового продукта, как ковры, очень важно сохранить душу создателя, вложить ее в процесс производства. Это очень влияет на качество продукта и работы. На фабрике Beaulieu нас встречала нынешняя хозяйка, мать будущего генерального директора этой австралийской компании — Николаса Букорета. Ему 27 лет, он один из наших соучеников. Я придерживаюсь мнения, что подобные выезды очень полезны: они помогают вжиться в культуру страны, оценить уровень развития семейного бизнеса.

Австралия, несмотря на большую территорию, — маленькая страна с 20-миллионным населением. Империя Руперта Мердока — единственный бизнес международного уровня, штаб-квартира которого находится в Аделаиде, бывшем австралийском



Николас Букорет, будущий генеральный директор Beaulieu (Австралия)



Фабрика Beaulieu, производство ковров (Австралия)

коммерческом центре. Но это — исключение: в основном бизнес в Австралии мелкий — обслуживание серфенгистов, туристов на пляжах, предоставление сафари-услуг.

Основным итогом поездки в Австралию была подготовка студентов нашего курса к написанию интегративного проекта под названием «Преимущество корпорации».

В чем суть этого проекта. **Большинство бизнесов управляются как бизнес-единицы либо как союз разрозненных бизнесов. И мало кто задумывается — как правило, просто из-за недостатка времени — почему эти бизнес-единицы находятся вместе.** Корпорация в лице ее собственника или генерального директора должна взять на себя ответственность и принять решение: должна ли она владеть теми или иными бизнес-единицами, и принесет ли это пользу самой корпорации?

Разница между корпоративным преимуществом и конкурентным преимуществом заключается в том, что конкурентное преимущество касается только силы развития бизнес-единиц, отдельных направлений.

IT, финансовый департамент, HR, логистика, маркетинг, юристы — это не просто сервисные подразделения. «Красные» — это, прежде всего, конкурентное преимущество самой корпорации. И относиться нужно к «красным» как к основным источникам конкурентоспособности организации в целом.

Корпоративное преимущество касается корпорации в целом. Возьмем простой пример. Предположим, существует компания, которая производит и продает лес. Этот лес затем идет на производство бумаги. Компания решает войти в новый для себя рынок и стать самостоятельным производителем бумаги. Это называется «вертикальная интеграция». Почему это важно для корпорации в целом? Потому что в данном случае корпорация получает добавленную ценность, то есть увеличивается маржинальный доход по всей цепочке. Но является ли это для корпорации стратегически правильным решением — зависит от очень многих обстоятельств, и это решение нужно обосновывать.

Подготовка такого интегративного проекта в отношении собственной компании — задание, которое мы получили по окончании модуля в Австралии. Создание документа заняло у меня полтора месяца — проект выложен на внутреннем сайте нашей компании в группе Dream Team. Он еще требует доработки, но именно этот документ ляжет в основу генерального плана.

Он объясняет, почему корпорация владеет тем или иным бизнесом, и почему это целесообразно для корпорации, в чем заключается синергия. Этот документ также объясняет, в каком бизнесе находится корпорация, а в каком бизнесе корпорация не находится. Этот документ объясняет, что общего между бизнес-подразделениями, и какой риск содержит та или иная бизнес-единица. Этот документ объясняет, как используются и распределяются основные ресурсы компании — кадры, люди, и денежные ресурсы.

Таким образом, обучение в Австралии было связано с нашей подготовкой к созданию наиболее полного, емкого документа по описанию деятельности корпорации как таковой. Как целого.

Когда мы живем, дышим, едим, спим — мы рассматриваем себя как тело, целое. В бизнесе очень часто правая рука — это одно бизнес-подразделение, а левая — другое. Они вообще между собой никак не связаны. Цель руководителя корпорации — связать бизнес-единицы таким образом, чтобы распределение ресурсов было наиболее рациональным.

Иногда так получается, что какой-то бизнес недостаточно большой и не вписывается в культуру корпорации, (а культура — это один из элементов корпоративного преимущества) — может оказаться, что владение этим бизнесом для корпорации невыгодно. Вернее, корпорация считает, что оно выгодно, но расходы, которые корпорация распределяет на этот маленький бизнес, могут оказаться для этого бизнеса неподъемными. Поэтому, **когда корпорация приобретает какой-то бизнес, она должна реально оценить свои способности управлять этим бизнесом.** С точки зрения распределения ресурсов, финансов, людей. И, соответственно, оценить, может ли приобретение новой единицы добавить конкурентные преимущества.

Во время обучения на этом модуле я пересмотрел свое отношение к классическому распределению Адиджеса «красных» и «зеленых». По Адиджесу, «зеленые» подразделения являются основными доходоприносящими единицами и базисом компании. Адиджес называет эту структуру — «елка». А «красные» — это так называемые «сервис-подразделения», подразделения отличности, которые должны служить «зеленым» и помогать им достигать своих результатов.

Когда я начал писать проект по преимуществам корпорации, я совершенно неожиданно для себя открыл, что на самом деле «красные» — IT, финансовый департамент, HR, логистика, маркетинг, юристы — это не просто сервисные подразделения. У нас до сих пор неверно воспринимают, что «красные» — это те, которые должны обслуживать. «Красные» — это, прежде всего, конкурентное преимущество самой корпорации. Поскольку от способности «красных» добавлять ценность бизнес-единицам зависит, насколько эти бизнес-единицы будут развиваться. И нужно относиться к «красным» как к основным источникам конкурентоспособности организации в целом. Чем лучше работают «красные» подразделения, тем выше вероятность того, что корпорация сможет создавать и поглощать новые конкурентоспособные бизнес-единицы.

Такой была наша учеба. Уверен, что она укрепит наше преимущество как корпорации. ■