

Игра в долгую

При желании построить долгосрочный бизнес семейные подходы – одни из самых надежных



В феврале «&» организовал мастер-класс «Создание бизнеса с большой перспективой». Его спикером был **Владислав Бурда**, основатель и президент *RedHead Family Corporation* (концерн *Укрпродукт*), основатель и президент Ассоциации владельцев семейных компаний Украины (FBN-Ukraine). Вот что он рассказал.

В ПОСЛЕДНЕЕ время по вечерам с младшим сыном мы часто разгадываем загадки. Началось все с того, что я купил соответствующие книжки и увидел, насколько ребенок нуждается в общении через вопросы, которые ему задают, и насколько могут быть нетрадиционными его ответы. Для того чтобы найти ответы на некоторые загадки, ребенку требуется научиться разбираться в семейных связях. Так и в жизни, я уверен, чтобы понять, куда тебе двигаться, полезно изучить свою семейную генограмму. Зная, кем были твои

предки, что ими двигало, ты можешь примерно предсказать, что будет у тебя и следующего за тобой поколения.

ОТ ДИСТРИБУЦИИ К РОЗНИЦЕ

В 1994 году произошли три наиболее значимых события в моей жизни. В марте родился мой первый сын Дима, в мае я окончил Одесский государственный университет, а в октябре открыл компанию *Европродукт*.

До создания собственного бизнеса я попробовал себя в разных сферах: це-

трибуция московских изданий была весьма успешной, но я не переносил запаха типографской краски; торговля автоответчиками очень интересовала меня, но емкость рынка была слишком маленькой; продажа рекламного времени на телестудии «Останкино» была очень прибыльной, но весьма криминализованной.

Благодаря работе в «Останкине» я привозил из Москвы для своего ребенка детское питание, которое тогда в Одессе было в большом дефиците, и однажды, задумавшись о том, как эту проблему решат

© Companion Group

остальные родители, купил небольшую партию питания Heinz и Bekina на продажу. Пробная партия разошлась за один день, и я понял, что у этого бизнеса большой потенциал. Позже не раз убеждался, что в основе мощной и успешной предпринимательской идеи лежит зачастую именно соединение собственных потребностей и потребностей рынка.

Европродукт начинался с трех человек и одной комнаты. Я был очень амбициозен и, чтобы стимулировать рост компании, пошел на лидерскую программу, которую тогда проводили в Одессе московские организаторы. Собственно, до того я уже проходил подобную программу в Москве, и меня пригласили стать одним из капитанов одесской группы. Суть программы заключалась в том, чтобы научиться добиваться своих целей в трех сферах: профессиональной, личной и социальной. 50 человек, учившихся на этой программе, должны были реализовать под руководством своих капитанов по одному проекту в каждой из сфер, а капитаны выступали коучами.

Во время обучения на лидерской программе я обратил внимание на Нину Галину, финансового директора крупного холдинга. Она выделялась на фоне других участников лидерскими качествами: у нее было свое видение и четкие критерии для решения любых задач. Познакомившись поближе, я попросил Нину порекомендовать главного бухгалтера, и она неожиданно предложила себя на эту роль. Наш бизнес был на тот момент весьма скромным, да и мне самому было всего 23 года. До сих пор удивляюсь, как она согласилась на мое предложение. Однако груз ответственности, лежавший на ней на тот момент, был настолько высок, что Нина хотела поменять сферу деятельности.

С приходом Нины в компанию мы начали строить бизнес системно. Она привнесла правила игры крупных корпораций: дисциплину, дресс-код, профессиональное отношение к делу.

Когда мы начинали работу на рынке детского питания как импортеры и дистрибьюторы ряда торговых марок, он был относительно пустым, однако в течение нескольких лет конкуренция возросла настолько, что маржинальность бизнеса стала стремительно падать. Кроме того, представленность нашего детского питания в существовавшей рознице (преимущественно гастрономах) была достаточно непрофессиональной, что также накладывало свой отпечаток на объемы продаж. Продавцы плохо знали продукт, уделяли мало внимания выкладке. Так что когда к нам поступило предложение взять в аренду помещения площадью 32 кв. м в одесском «Детском мире», мы решили открыть там собственный отдел детского питания.

Семейный бизнес – это компания, в которой собственники влияют доминирующим образом на стратегию, а сама компания влияет критическим образом на благосостояние собственников

На тот момент я не осознавал до конца, что управлять розницей гораздо сложнее, чем дистрибуцией. Будучи дистрибьюторами, мы рассматривали розницу лишь как дополнительный канал сбыта. Мы шли в розницу от дистрибьюторской модели, предлагая покупателям то, что было в нашем портфеле брендов, и не спрашивая, что еще они хотели бы купить. Например, мы не сразу начали работать с пользовавшейся спросом торговой маркой HiPP, потому что она не входила в наш дистрибьюторский портфель и наша маржа при работе с ней в рознице была ниже.

Нам понадобилось десять лет на осознание того, что розница должна быть независимым бизнес-юнитом и находиться под управлением профессионального ритейлера. И только в 2005 г. мы окончательно разделили розничный и дистрибьюторский бизнесы.

Десять принципов команды RedHead

- Ставить высокие цели. Вдохновлять личным примером.
- Выполнять свои обещания. И лучше вовремя!
- Превосходить ожидания, делать «немного больше».
- Нести ответственность за собственное здоровье (психическое и физическое).
- Уравновешивать эффективность и продуктивность. Быть нетерпимым к бесполезной трате ресурсов как компании и общества, так и своих собственных.
- Нести ответственность за то, чтобы удерживать нужных людей в команде. Лучшие люди нужны для выполнения лучших стратегий.
- Поддерживать прозрачность и подотчетность на всех уровнях.
- Быть аутентичным. Найти свой путь. Делать то, что можешь делать лучше всего и что является естественным для тебя.
- Продвигать компанию в Прайм, развивая себя.
- Воспитывать взаимное уважение и доверие вокруг себя.

РОСТ И ДЕЗИНТЕГРАЦИЯ – ДВЕ СТОРОНЫ ОДНОЙ МЕДАЛИ

Я изначально считал, что основная цель компании и соответственно задача руководителя – это рост. Однако сегодня глубоко убежден, что задача лидера – интеграция, которая приводит к развитию бизнеса. Ведь если вам удалось вдохновить людей на рост, то одновременно неизбежно возникнет дезинтеграция, поскольку и подразделения, и отдельные люди растут с разной скоростью.

Сегодня мы научились выигрывать с пользой для большинства. Однако тогда, в далеком 1996 г., еще не знали, какие проблемы может вызвать рост, и отчаянно хотели вырасти.

В декабре 1996 г. мы захотели нарастить за один месяц объем продаж с \$30 до 500 тыс. Идея казалась совершенно безумной, но мы разработали проект под названием «Программа прорыва 1» и были полны решимости достичь результата. На то время в компании было семь ключевых сотрудников, от которых напрямую зависело, достигнем ли мы этого результата. Мы собрали их и спросили о личных мечтах. Кто-то сказал, что мечтает о новой должности, кто-то – о денежном вознаграждении, а кто-то – о духовной реализации. Мы все это записали, а дальше нам оставалось только связать реализацию личной мечты с целью компании.

Работа шла в формате коучинга. Каждый наш день начинался с того, что мы с Ниной в семь утра обзванивали менеджеров и в течение 15 минут беседовали с каждым о том, насколько он приблизился к реализации своей мечты и продвинулся в решении нашей общей задачи. Неудивительно, что люди сильно прониклись этим. Все наши топ-менеджеры захотели добиться таких продаж и того, чтобы мы помогли им в реализации их мечты. Конечно, нагрузка на всех была колоссальная, но в конце декабря оборот компании составил \$500 тыс.

Преодолев намеченную планку, мы создали мощную дезинтеграцию. Приведу один пример: менеджер, обеспечивший 60% роста, стал получать в четыре раза больше остальных сотрудников компании. С этим нужно было что-то делать, потому что в маленьком коллективе невозможно

вызывало чувство несправедливости у других сотрудников. Вариантов было несколько: либо увеличивать зарплату всем, либо изменить условия для этого одного менеджера. И то и другое было проблематичным. Для того чтобы решение было гармоничным, нам пришлось изменить систему мотивации в целом, договорившись с успешными менеджерами о новых финансовых перспективах.

В 2003 г. мы создали свою первую формализованную стратегию, которой очень гордились, однако в 2005 г. вынуждены были признать, что из всего запланированного полностью была реализована единственная идея – открытие «Мега-Антошки» в Одессе.

Почему так произошло? Ведь наша стратегия была проработана до уровня конкретных задач и мероприятий, а ответственность за результат была персонализированной. Чего мы на то время не понимали, так это того, что для решения задачи нужно обладать полномочиями, властью и влиянием. Лидер, ответственный за конечный результат, не мог самостоятельно решить поставленную задачу, а принципов создания эффектив-

ных рабочих групп на уровне среднего звена мы еще тогда не знали. Только когда познакомились с методологией Ицхака Адизеса и начали работать с его институтом, поняли, как создавать синергитим (синергетическую группу, в которой участники состоят из разных департаментов и обладают в совокупности полномочиями, властью и влиянием).

Любой количественный скачок ведет к дезинтеграции, и задача руководителя интегрировать систему так, чтобы она была сбалансированной и гармоничной, а компания двигалась вперед. В целом 2005 г. был переломным для нашего концерна, который на тот период стал уже довольно большим, но оставался децентрализованным и трудноуправляемым.

В свое время, чтобы добиться резкого роста продаж, мы дали почти полную свободу директорам филиалов, под их личные качества создавалась структура каждого регионального подразделения. В итоге хотя филиалы и подчинялись напрямую мне, головной офис (а значит и бизнес-юниты) никакого влияния на них не имел. Поэтому увольнение директора филиала фактически означало его закрытие.

Чтобы изменить ситуацию, мы перестроили структуру, разделив все подразделения на две группы: приносящие доход «зеленые» (прежде всего розница и дистрибуция) и осуществляющие поддерживающие функции «красные» (финансы, HR, логистика и IT-департамент). Это позволило внедрить единые стандарты во всех структурных подразделениях. Принятие всех ключевых решений было перенесено в хед-офис. Однако я не исключаю, что в какой-то момент, когда потребуются новый скачок, мы опять пойдем на определенную децентрализацию.

СТРАТЕГИЯ СЕМЬИ И БИЗНЕСА

Если вы ведете семейный бизнес, нельзя выстраивать стратегию компании без учета стратегии семьи. Когда мы с Ниной поженились и продолжили работать вместе, я не представлял себе, что это означает на самом деле. Казалось, работая вместе с женой, я иду на самое простое решение, но через пять-шесть лет понял, что это серьезный вызов.

В семейном бизнесе существуют три параллельных цикла: цикл семьи, цикл раз-

Разговор с основательницей семейного бизнеса

Ольга Гуцал, владелица и генеральный директор *Камион-Ойл*.

На ваш взгляд, важна ли дефиниция семейный-несемейный бизнес применительно к конкретной компании?

Если бы вы спросили меня об этом два года назад, то я сказала бы, что это все ерунда, семейный бизнес невозможен. Но после встречи с Владиславом Бурдой мое мнение изменилось. Он мне рассказал о проблеме второго поколения: нужно ли детей вообще вводить в бизнес. Когда я стала обо всем этом думать, то поняла, что отношусь к людям, которые не хотят строить короткий бизнес. Мне неинтересно строить бизнес для того, чтобы его продать, я не человек стартапа. Но такой бизнес нужно кому-то передать, он же не может просто прекратиться в какой-то момент только из-за того, что я перестану хотеть работать. Основатель должен определиться с тем, что он строит. Если короткий бизнес, то вопрос ответственности вообще неважен. Построение же длинного невозможно без понимания, семейный он или нет.

Тут нужно понимать разницу между управлением и владением. Я сама долго путала эти понятия. Может, я и не хотела бы, чтобы мой сын управлял моим бизнесом, но он ведь со временем все равно будет им владеть, а это надо уметь.

Вы говорите, что к мыслям о семейственности основателя подталкивают размышления о том, что он строит, а В. Бурда говорит о желании предпринимателя продлить свою жизнь...

(С улыбкой). Я не хочу продлить свою жизнь вечно, хочу прожить ее так, как хочу, поэтому и делать то, что хочу. А хочу делать большие вещи.

Однако после смерти-то вам будет уже все равно, что будет с вашим бизнесом, вы не узнаете этого.

Но мне не все равно, что при этом будет с моим сыном. И мне также хотелось бы оставить после себя нечто заметное, но это не будет моим продолжением. Оно не продлевает мою жизнь, а украшает ее сегодня.

А эта дефиниция важна для топ-менеджера?



Да. Каждый человек, который приходит работать в семейную компанию, должен отдавать себе отчет в том, что он никогда не достигнет высшей ступени карьеры. Что владельцы станут меняться не в результате продаж, смен и а бунду

приходить из семьи. Это другой тип управления. «Современное бизнес-образование» (я сознательно беру это понятие в кавычки) учит, что бизнес – кратковременная неустойчивая система для делания денег. Я могу быть со своим праде-

вития компании и цикл, связанный с внешней средой. Хорошо, когда все три цикла гармонизированы (другими словами, когда в семье и бизнесе есть готовность к тому, чтобы «выстрелить» при благоприятных внешних обстоятельствах). Так было у нас в 2003 г., когда мне позвонил совладелец киевского ТЦ «Мандарин-Плаза» и предложил открыть у них детский бутик. В это время у нас родился ребенок, мы начали много путешествовать по миру, и нам захотелось, чтобы наш наследник был одет красиво. Фактически в ответ на потребности нашей семьи мы создали новый формат – детский бутик «Наследник», а в 2006 г., купив детские бутики «Даниэль», объединили два этих бизнеса под одной торговой маркой «Даниэль».

Любые процессы в семье, где оба супруга работают вместе, оказывают влияние на бизнес в целом. Нужно всегда помнить об этом, ведь если между партнерами есть конкуренция или разногласия, топ-менеджеры будут пытаться манипулировать этим, обращаясь то к одному, то к другому.

При взрослении детей собственников количество вопросов, требующих про-

«Я уверен, что предпринимателю важно оставить после себя след, без этого вся его деятельность кажется ему незавершенной»

зрачного решения, значительно увеличивается, поэтому очень важно иметь прозрачную семейную политику и стратегию решения всех возможных вопросов до их возникновения.

По мере развития бизнеса и отношений наша семья проходила через разные периоды, и я старался изучать опыт и рекомендации специалистов в семейном бизнесе. Одно из важных событий, оказавших влияние на стратегию нашей семьи, – встреча с израильским консультантом Оренией Яффе-Янаи. С ее помощью мы начали работу над «Семейным протоколом», в котором прописали наши семейные ценности, цели, миссию, стратегию, принципы образования детей, принципы распределения финансов и финансовой помощи детям.

Кроме того, создали внешний совет директоров компании, основная цель

которого – держать компанию в подотчетном состоянии, когда владелец и команда топ-менеджеров отчитываются перед авторитетными для себя людьми. Ведь, являясь высшей инстанцией в своем бизнесе, есть опасность не получать эффективной обратной связи. Для собственника, занимающего одновременно пост CEO, важно держать себя в тонусе и нести реальную ответственность за достижение задекларированных целей. В противном случае совет может рекомендовать разделить эти две роли, наняв профессионального менеджера.

При создании внешнего совета директоров очень важно изначально определить свою роль в нем. Вы можете выступать от лица собственников, спрашивая с менеджмента вместе с другими членами совета о результатах деятельности наем-

но моя компания – это способ моей творческой реализации. И это топ-менеджер должен понимать. Если он хочет работать на свою реализацию, то ему нужно идти в другую компанию.

Последние полтора года я стала брать сына на различные слеты-конференции, рассказываю, что думаю делать дальше. Когда отойду от управления, он может выбрать совершенно другой путь, однако должен знать, чего я хотела бы. Выбор нужно делать при наличии четкого понимания.

А у вас были прямые разговоры с сыном: готов ты или нет, хочешь ли?

Были, причём в худшем варианте, чем вы сформулировали. Еще два года назад я во всеуслышание твердила: никогда мой сын не будет работать со мной, ведь в том, что мальчик работает у мамы, есть нечто противоестественное. Но мне знающие люди объяснили: в передаче наследства самый сложный вариант – «мама-сын». К слову, самый простой – «папа-дочь», там нет конкуренции, дочь никогда не в обиде на отца, что тот не занимался ею, а делал бизнес. Это заставило меня задуматься. Я рассказала сыну об Ассоциации семейных компаний, чем они зани-

маются, что наша сложность далеко не уникальная, и если ему это все интересно, то надо учиться. Вопрос хотения... А как он может не хотеть овладеть тем, что я оставлю ему в наследство?

Просто продаст.

Это тоже надо уметь, нужно понимать, сколько это стоит, кому продать. С тем, что я ему оставляю, он уже может делать все, что считает нужным. Это для меня бизнес семейный, у него может быть другое отношение. Я совершенно спокойно отношусь к тому, что в определенный момент все передам. Возможно, это так, потому что я женщина. Мужчинам часто трудно совершить подобный шаг из-за опасения, что он будет воспринят как проявление слабости.

Если говорить о других качествах, обусловленных гендером, то женщины чаще не обогревают сотрудников, а видят свою задачу, условно говоря, в том, чтобы обучить их и выпустить в мир. Наверное, если бы я меньше занималась выстраиванием процессов, построением культуры, то и бизнес у меня был бы другой. Когда-то меня критиковали за это, но сейчас такие принципы называют корпоративными

религией и пишут о ней книги. Это чисто женское качество. Почему мужчин больше на программах MBA? Не только потому, что их больше в бизнесе, но и потому, что им нужна система. Женщина же менее зависима от правил. Если мы окажемся в кризисе, нам не нужна система. Покажите нам цель, объясните, что от этого зависит, например, жизнь моей семьи – так мы краев не увидим! А мужчине нужна инструкция. У нас нет такого аргумента, как опасения выглядеть «ненастоящим мужиком», потому что нет даже такого понятия, как «настоящая тетка» (смеется).

Насколько сегодня Каммион-Дил в целом близок к тому варианту компании, который вы хотели бы иметь?

Понимаете, это какой-то циклический процесс. Четыре года назад мне казалось, что все сделано. Но грянул кризис, как и многим собственникам, мне пришлось больше заняться вопросами оперативного управления. Сейчас вроде ситуация выправляется, но что будет завтра, не могу сказать. Мы живем в очень неустойчивой системе.

На ваш взгляд, почему мужчины чаще становятся основателями семейных бизнесов?

Я действительно считаю, что в целом мужчины умнее, работоспособнее, чем женщины. Мой случай специфический, это не был свободный выбор. В противном случае я сегодня была бы профессором и читала бы лекции по сопромату или теории механизмов и машин. Мне это интереснее, но так не случилось. Мне нравится заниматься бизнесом, но я работаю за комфорт и творческую реализацию, а это не синонимы бизнеса.

Но бизнес же дает и некоторое удовлетворение от самореализации, побед...

Да, и я честно говорю, что хотела бы быть на обложке авторитетного делового журнала. Но не потому, что я самая богатая, а потому, что самая изобретательная в менеджменте, самая креативная в продуктах. Это не совсем бизнес-успех, который все же обычно измеряется только деньгами. Многим для ощущения «я молодец» достаточно солидного счета в банке. Мне этого мало, нужны еще орден, обложка (улыбается). Думаю, что в этом и проявляется моя небизнесовая сущность. Мне важно признание за что-то качественное, а не за количество.





ного CEO. Но если вы физически занимаете данную позицию, то должны отчитываться перед советом и таким образом носить две «одежды». На данный момент в своем совете директоров я выступаю от лица менеджмента компании, но в идеале эти роли должны быть разделены.

ТОЧКИ ФОКУСИРОВКИ

Большинство собственников для отслеживания результатов деятельности компании используют в качестве основных показателей оборот и прибыль, взятые из отчета о прибылях и убытках (PNL). Однако я считаю, что оперирование только этими показателями сужает представление о бизнесе и не позволяет рассматривать компанию с точки зрения эффективного использования капитала владельца. Собственник должен фокусироваться на так называемых интегральных показателях, соединяющих баланс и отчет о прибылях и убытках.

Основной интегральный финансовый показатель для любой частной компании, и семейный бизнес здесь не исключение, – ROE (прибыль, деленная на собственный капитал), то есть возврат на собственный капитал. Именно величина этого показателя дает четкий сигнал, насколько выгоден бизнес для собственника и насколько компании выгодно использовать деньги владельца.

Если собственник ставит планку для ROE в 40-50% в год, то капитал компании становится слишком дорогим для использования, и ей выгоднее использовать кредитные ресурсы, что быстро

приведет к перекредитованию. Если же ROE составляет 5-7%, то владелец вправе поставить вопрос о целесообразности такого бизнеса, поскольку гораздо выгоднее разместить собственные средства на депозите. Истина находится где-то посередине. Для себя мы определили оптимальный показатель ROE на уровне 15%.

Не менее важный показатель – ВЕР (базовая сила заработка), определяемый как EBIT (прибыль до уплаты налогов и процентов банкам), деленная на совокупные активы компании. Этот показатель также позволяет понять, насколько эффективно используются активы компании. Каждый раз, когда мы ставим менеджеру задачу нарастить прибыль, не должны забывать, что это нужно делать не за счет увеличения активов любой ценой. У компании гораздо больше шансов нарастить прибыль, если

«Если вы ведете семейный бизнес, нельзя выстраивать стратегию компании без стратегии семьи»

она наберет неограниченное количество товаров и будет либерально отгружать их, поднимая дебиторскую задолженность. Однако это приводит к значительному увеличению активов, за что собственник платит из своего кармана. Например, сейчас мы знаем, чтобы нарастить продажи в дистрибуции на \$1, нам нужно увеличить дебиторскую задолженность на \$1.5. Таким образом, на основании стандарта ВЕР можно принимать решение о целесообразности данной операции.

Еще одна точка моей фокусировки – команда топ-менеджеров. Я считаю, что задача CEO – поддерживать такую корпоративную культуру, которая наиболее позитивно влияет на результативность команды, а также следить, чтобы в ней работали лучшие профессионалы в своей сфере. Есть такая поговорка: в семейном бизнесе никогда не рано уволить менеджера (как правило, в реальности это происходит на три-пять лет позже нужного срока). Важно держать команду в тонусе, постоянно подтягивая наиболее сильных людей.

И наконец, чтобы узнать лучшие мировые и украинские практики в области семейного бизнеса, несколько лет назад я создал Украинскую ассоциацию владельцев семейных компаний Украины. Сегодня в нее входят 30 семей, и мы можем не только обмениваться опытом, но и ездить на мировые саммиты семейных компаний. Это позволяет лучше

Принципы и выводы

Владислав Бурда:

Джордж Мэннерс, профессор Университета Кеннесо, преподаватель курса EMBA для собственников семейных компаний, сформулировал пять принципов преодоления кризиса, которые я использую в своей жизни и в бизнесе:

- смотреть фактам в лицо;
- выбирать жизнь, самое простое в любой ситуации – это сдать;

- все планировать и следовать этому плану, не отвлекаться;
- стучаться во все двери, не бояться просить о помощи;
- быть готовым вернуть помощь в ответ;

И некоторые мои личные принципы:

- требуется постоянный поиск определенности, создание точек опоры в той зоне, которая

- важна для тебя, чтобы сохранить творчество;
- необходимо постоянно структурировать хаос, бизнес не возникает без сильной ответственности чем-либо;
- всегда пересматривайте существующие правила и создавайте собственные, которые будут работать на вас;
- предпринимайте все, чтобы сохранить оптимизм.



Companion Group

И еще о семейном бизнесе от Владислава Бурды

Согласно мировой статистике, если человек до 40 лет не принял решение работать в семейном бизнесе, то он, скорее всего, не примет его уже никогда. В мире сейчас наблюдается тенденция, что бизнес из традиционных трех поколений становится бизнесом из четырех или даже пяти поколений, где в семье могут присутствовать и прапрадеды и праправнуки. При этом второе поколение часто является «потерянным», по причине, что основатель не уходит из бизнеса до конца жизни и у него зачастую не хватает времени, чтобы подготовить детей, которые могут жить до 70 лет, находясь на второстепенных ролях. Это создает большие проблемы для семейного бизнеса, так как развить успешную модель, пропустив одно поколение на много сложнее.

>>> Согласно теории Ицхака Адизеса, компания может существовать вечно, если находится в состоянии Прайма, которое характеризуется тремя параметрами:

- компания в течение года решает 80% потенциальных точек улучшения;
- бюджет выполняется минимум на 95%;
- 80% прибыли должны давать товары, услуги или каналы сбыта, которые появились за последние пять лет.

>>> В семейном бизнесе выделяют три стадии. Первая – начало. Обычно главной проблемой основателя является то, что он не хочет уходить. Один его страх – «если уйду, то умру». Другой – опасения потери дохода. Но самой главной причиной, о которой редко говорят вслух, является нежелание потерять контроль в семье. Вторая стадия – союз братьев и сестер. Он опасен возникновением внутренней конкуренции. Здесь сложный момент – смерть матери. После этого детей, как правило, некому помирить. Поэтому к этому времени между детьми должен быть сформирован высокий уровень уважения и доверия.

До третьей стадии, условно называемой «союзом кузенов», когда родственников, вовлеченных в бизнес, становится очень много, на самом деле доживает мало какая компания. Работа в бизнесе с супругой означает одновременное нахождение на первой и второй стадиях. Если жена – сильный партнер, то обязательно возникнет и конкуренция. Она может возникнуть и потому, что топ-менеджеры будут пытаться маневрировать между собственниками, решая свои конкретные вопросы. Поэтому часто в таких парах может нарушиться баланс сохранения бизнеса и любви. Чтобы удерживать и то и другое, необходимо проводить серьезную работу на обоих фронтах. При взрослении же детей проблемы обычно усложняются. Например, у ваших зятей/невесток могут возникнуть неоправданно большие ожидания. Поэтому еще до свадьбы детей очень хорошо иметь ясную политику в этом вопросе.

понимать, какие модели семейного бизнеса работают в долгосрочной перспективе и с какими проблемами могут столкнуться наши наследники, когда станут полноценными владельцами.

БИЗНЕС С БОЛЬШОЙ ПЕРСПЕКТИВОЙ

Я хотел создать бизнес, который продолжат мои дети. Не обязательно, чтобы они были менеджерами, но обязательно – грамотными и активными владельцами.

Дети могут почувствовать себя принадлежащими к семье только в том случае, если у них есть доступ к ресурсам, если они могут влиять на процессы, связанные с деньгами, и быть культурно приближенными к бизнесу. Поэтому для

вовлечения в дела компании им нужно рассказывать о событиях в ней, просить задавать вопросы.

В 2010 г., когда мы на стратегической сессии представляли, как будет выглядеть компания через 15 лет и разрабатывали новое имя (название «Европродукт» уже совсем не отражало сути нашего бизнеса), то привлекли к работе наших старших сыновей. Им тогда было 16 и 23 года. Они не принимали активного участия в происходящем, но понимали, что их шансы увидеть в будущем компанию такой, как они хотят, значительно возрастают.

Новое название RedHead («Рыжая голова») получилось очень ярким и наполненным множеством смыслов. Это и связь с рыжеволосым персонажем мультфильма

Антошкой, и символ рыжеволосой Нины, которую наша розница называла феей, да и просто намек на неординарные и немного безумные идеи, которые часто ассоциируются с рыжеволосыми людьми. Мы хотели подчеркнуть нашу ориентированность на инновационность и создание креативных продуктов, и нам это удалось. Кроме того, в название вошло и словосочетание «Family Corporation».

В будущем мы планируем создавать под брендом RedHead новые детские товары и услуги, которые будут гармонично сочетаться с существующими проектами. Также в наших планах развиваться вширь, охватывая розничной сетью маленькие города и другие сегменты рынка. Моя большая цель – в течение пяти лет сделать корпорацию международной.

Для меня важно, чтобы по мере моего собственного роста развивались и переходили на новый уровень мои сотрудники. Поэтому мы всегда будем оставаться очень инновационными в обучении топ-менеджмента. Свою же основную роль я вижу в сохранении корпоративной культуры (корпоративный журнал, собрания, музей компании и др.). Наша культура – это то, что делает RedHead семейной

«Семейный бизнес должен идти от основателя только вниз, к младшим поколениям. В противном случае вы начинаете добавлять в него те проблемы, которые не являются вашими»

© Companion Group