

Владислав Бурда,
президент RedHead Family Corporation и Family Business Network Ukraine

ГРЕХИ ФАМИЛЬНЫЕ

Как избежать разрушений в бизнесе и в семье.

С ТАТИСТИКА ГОВОРИТ, ЧТО семейные бизнесы в мире превосходят по эффективности несемейные компании. И довольно давно большинство верхних строчек мирового рейтинга FORBES принадлежат семейным холдингам.

В Украине выросло несколько тысяч средних и крупных семейных компаний, которые либо находятся в стадии перехода от первого поколения ко второму, либо уже управляются вторым поколением собственников.

Есть пять основных «грехов» украинских семейных компаний, с которыми мне приходилось не раз сталкиваться за последние 20 лет и которые приводили либо к потерям, либо к полному разрушению бизнеса. Если сосредоточиться на предотвращении (на более поздней стадии — устранении), можно добиться процветания организации. Вот они.

Непотизм: передача неограниченных привилегий и возможностей членам семьи не по заслугам и компетентности, а по крови. Очень важно установить принципы и правила набора членов семьи в свою компанию еще до того, как первый наследник переступит порог вашего офиса в качестве сотрудника. Обговорите их на семейном совете. Запротоколируйте. И следуйте им неукоснительно.

Борьба между уходящим и приходящим поколениями. Очень опасный грех, который возникает из-за неясности ролей и нереализованных ожиданий. Обычно не приводит к распаду компании. Но легко может случиться так, что ваш наследник на пушечный выстрел не подойдет к вашему бизнесу или, если окажется позубастее, выкинет старшего владельца из компании. В Украине пока преобладает первый вариант. Зато вторые были настолько резонансными, что страсти не утихают и много лет спустя. Самое важное — определиться с датой ухода старшего поколения, здесь важно не пересидеть. Очень неплохо работает вариант с несемейным CEO, который выступает в качестве наставника для наследника. Впоследствии этот CEO может надолго остаться в управлении, а наследник станет компетентным владельцем. Решать это должен совет директоров, чтобы избежать конфликта интересов.

Разногласия по поводу зарплат, дивидендов и других вознаграждений членам семьи. Споры вокруг денег — самые популярные. И здесь сложно решать вопросы большинством голосов. Лучше консенсус. Иначе несогласные владельцы всегда



будут искать способ избавиться от своей доли. Когда члены нашей ассоциации прошлой осенью посещали с визитом семью Терещенко, то всех удивило правило: 80% прибыли нужно было отдавать на благотворительность. Именно на эти деньги выстроена довольно большая часть центра Киева.

Борьба братьев/сестер. Самая большая конкуренция возникает, как правило, между ними. Критическим фактором может стать смерть матери, примирявшей отпрысков. Хуже

всего, когда борются между собой братья-основатели. Для них родители не всегда могут служить авторитетом. И им очень важно заранее договариваться. Необходимо постоянно сохранять коммуникацию, даже в момент больших обид. На мой взгляд, это весьма неустойчивая конструкция, которая гораздо лучше работает, когда есть третий учредитель, не связанный родственными узами.

Неумение супругов разделить сцену между собой. Самое большое количество семейных бизнесов представлено семейными парами. Это особая форма совместного творчества и владения. Супружеская пара чуть менее склонна к конкуренции, но зато крайне чувствительна к признанию. Когда отношения здоровые, пара имеет общий кошелек или как минимум общий денежный фонд. Но слава, как правило, достается одному из супругов. И совсем необязательно мужчине. Но нуждаются в признании оба и оба должны думать, как разделить сцену.

Самый большой ужас консультанта — попытка распределения обязанностей в управлении компанией между супругами. Это так же сложно, как распределить обязанности по воспитанию детей между матерью и отцом.

Чтобы сохранить и развивать семейный бизнес, супруги должны достаточно много времени тратить на нерабочие вопросы. Определять общие цели. Иметь общую мечту и совместный план действий. Ваша половина становится вашим главным клиентом в жизни и в бизнесе. У вас должно получаться все и дома, и на работе.

В семейной компании собственники стремятся к двум видам результатов: финансовому успеху и эмоциональной радости. Среднее соотношение между ними я бы определил как 60/40. Чаще задавайте себе вопросы, насколько у вас хорошо с первым и со вторым. Это хорошее начало для семейной дискуссии и формулирования новых совместных целей. **FB**