



SKOLKOVO

Moscow School
of Management



Центр управления благосостоянием
Московской школы управления СКОЛКОВО

Опыт преемственности глазами «первого» и «второго» поколения

Портрет владельцев капитала в России - 2021

Выпуск 1

БЛАГОДАРНОСТИ

Мы выражаем благодарность за уделенное время и ценные консультации во время работы над исследованием нашим партнерам и друзьям:



Московской школе управления СКОЛКОВО в лице:

Рубена Варданяна, партнера-учредителя, заместителя председателя Международного попечительского совета Московской школы управления СКОЛКОВО и председателя экспертного совета Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО

Андрея Шаронова, президента Московской школы управления СКОЛКОВО

Коллегам и командам, помогавшим собирать данные и устанавливать контакты с участниками исследования:

- **Phoenix Advisors**
- **Клуб Noûdom**
- **Ассоциация «Деловая Россия»**
- **Ассоциация импакт-инвесторов**
- **Бизнес-клуб «Атланты»**
- **Бизнес-ассоциация «Эквиум»**
- **Российская ассоциация автодилеров**

А также персонально - за помощь, поддержку и советы:

- **Светлане Шмаковой**
- **Алексею Станкевичу**
- **Михаилу Сегалу**
- **Виктору Семенову**
- **Виктору Вяткину**
- **Илье Пантелеймонову**

АВТОРЫ ВЫПУСКА:
Дмитрий Агеев, Иван Климов

Центр управления благосостоянием Московской школы управления СКОЛКОВО

2021

СОДЕРЖАНИЕ

- 01 К читателям
- 02 Executive Summary
- 03 В чем специфика преемственности?
- 04 Первое поколение: основной ресурс и основной барьер
Виктор Семенов: «Ты нужные книги в детстве читал?»
- 05 Второе поколение: драйвер изменений и источник неопределенности
Мария Иванова: что тревожит «второе поколение»?
- 06 Типичные ошибки при планировании преемственности
Татьяна Гусева: болевые точки преемственности
- 07 Family governance. Как учиться на своих ошибках
- 08 Описание исследования

Весной этого года на конференции Wealth Knowledge Day большая часть выступлений касалась проблемы доверия между обществом, государством и бизнесом. От чего оно зависит и как влияет на процессы в стране? Помогает ли развивать социальные институты и повышать уровень общего благосостояния? Разумеется, эти вопросы рассматривались в контексте мнений и деятельности бизнесменов и владельцев крупного капитала. Неожиданно интересным оказался вопрос: чем в этом плане отличаются представители разных поколений?

Цикл, который мы начинаем этим выпуском, объединен под названием «Портрет владельцев капитала». С одной стороны, это продолжение аналогичного исследования 2015 года, а с другой - мы идем на расширение темы. Мы хотим увидеть, как формируется институт преемственности, в чем ценность семейного бизнеса для общества и для экономики страны и (гипотеза) как с его развитием изменится отношение россиян к бизнесу и бизнеса - к обществу.

Специфику темы преемственности и семейного бизнеса мы видим в первую очередь в том, что эти практики складываются не только под влиянием внешнего контекста. Здесь более важны усилия самих семей, то, как они определяют для себя цели и стратегии преемственности, какие препятствия видят, какие ресурсы находят или создают

Одним из ключевых факторов успеха семейного бизнеса и эффективного управления капиталом мы считаем последовательное выстраивание диалога поколений внутри семьи. Мы уже видим успешные примеры построения династий, но не строим иллюзий: тема преемственности пока слабо занимает умы российских предпринимателей.

Причин много. Мы ещё совсем молоды в этом смысле - за плечами лишь 30 лет в опыте развития частной собственности. Актуален вопрос: кто, как и насколько осмысленно продолжит движение дальше. Именно поэтому мы предлагаем посмотреть на сегодняшнюю ситуацию глазами самих владельцев капиталов и их преемников. В публикуемой работе нет прямых ответов и готовых рецептов. В ней, на наш взгляд, есть гораздо более важное - *sharing experience*. Вполне в духе современной экономики.

Мы очень благодарны всем, кто нашёл время и возможность поговорить с нами, рассказать о себе. Знаем, часто это очень непростой процесс. У нас было и остаётся множество вопросов для обсуждения. Будем рады всем, кто примет участие в этом непростом, но очень познавательном диалоге.

С благодарностью,
Дмитрий Агеев, Иван Климов
WTC СКОЛКОВО

Портрет владельцев капитала в России - 2021

Темы предстоящих выпусков:

Выпуск 1

Преемственность глазами первого и второго поколения.

Выпуск 2

Family governance. Что семью делает семьей?

Выпуск 3

Семейный бизнес и преемственность в России: изменения за пять лет.

Выпуск 4

Служение обществу: миф, обуза или драйв?

Выпуск 5

Экономические элиты и российское общество.
Взгляд владельцев капитала.

1. Если рассматривать планирование преемственности не как цель, а как ситуацию в семье, мы можем увидеть важные её характеристики: неопределенность и изменчивость. Причем, эти характеристики лишь отчасти поддаются контролю и зависят от воли кого-то одного из участников. Каждый вовлеченный человек определяет эту ситуацию по-своему и действует сообразно своему «определению ситуации».

2. Первое и второе поколение отличаются в своих представлениях о глубине, приоритетах и этапах преемственности, и даже - о желательном и необходимом составе участников. Сюжеты, которые актуальны для родителя, принимающего решение о стратегии преемственности, зачастую имеют другое значение и смыслы для детей. В каждой семье есть свой набор отличающихся, а иногда и конфликтующих представлений. Тем не менее, наше исследование позволило описать наиболее распространенные «прочтения» одной и той же ситуации.

3. «Ошибки преемственности» в основном возникают из-за неготовности обсуждать эту тему, из-за отсутствия как традиций, так и процедур для разговора на такие темы. Несовпадение ожиданий, несовпадение интерпретаций действий и намерений друг друга, умолчания приводят к домыслам, напряжению и разрушению «естественных» внутрисемейных отношений. Это происходит, как правило, вопреки желаниям участников. Рецепт один - развивать практики внутрисемейного диалога.



03 В ЧЕМ СПЕЦИФИКА ПРЕЕМСТВЕННОСТИ?

В России по приблизительным оценкам три четверти компаний по-прежнему принадлежат первому поколению собственников, 73 % по данным PwC [1].* Это означает, что вопросы преемственности или же выхода из бизнеса его нынешних собственников в ближайшие годы будут становиться все актуальнее. Уже сейчас можно найти примеры компаний, преемственность в управлении и владении которыми можно считать состоявшейся. Например, исследование Ward Howell 2019 года охватило 42 семейных предприятия [2]. Оно позволило увидеть как отличия, так и общие черты российского семейного бизнеса и сформулировать подсказки: какие шаги нужно предпринять, чтобы процесс передачи бизнеса следующему поколению был успешным.

Здесь следует помнить, что тему преемственности современный российский бизнес открывает для себя «с нуля». Нет накопленного опыта ошибок и умных решений. Нет проверенных временем стратегий. Нет «живых носителей» мудрости, готовых делиться своим багажом опыта и знаний. Довольно распространены сомнения - а нужно ли так сильно озаботиться темой преемственности? А есть ли какая-то ценность в идее «семейного бизнеса»? Многие из владельцев семейных предприятий, судя по исследованию коллег, сомневаются, что семейный бизнес в принципе существует в нашей стране [2, с.5].

Кажется, что единственно верное решение - изучать опыт в других странах, оценивать его применимость и перенимать то, что подходит именно тебе. Это правильная стратегия. В следующих выпусках мы будем стараться знакомить вас с актуальными исследованиями и публикациями.

Однако есть более действенный подход: разговаривать с преемниками и постараться увидеть эту ситуацию их глазами. Именно эту идею мы постарались реализовать в первом выпуске цикла.

Так и в чем специфика ситуации, когда вопрос преемственности становится актуальным? Мы постараемся дать ответ, опираясь на высказывания участников нашего исследования. Но сперва - немного теории.

Рис. 1. Соотношение «первого» и «второго» поколения владельцев капитала среди участников исследования.

Анкетный опрос владельцев капитала. WTC СКОЛКОВО, 2021 г. N = 121 чел.



* Ссылки на литературу и источники см. в разделе «Описание исследования».

Ловушки переходного периода

Английский антрополог и социолог Виктор Тёрнер предложил понятие **лиминальной ситуации**. её главная характеристика - состояние неопределенности, когда участники сообщества лишаются своего прежнего статуса, но ещё не приобретают нового. В результате те роли и функции, которые выполняет каждый из них, перестают быть однозначно понятными - как ими самими, так и окружению. «Во время лиминального периода особенности “переходящего” двойственны; он проходит через ту область культуры, у которой очень мало или вовсе нет свойств прошлого или будущего состояния» [3, с.168]. Взаимодействие становится менее предсказуемым (пусть даже совсем чуть-чуть). Смыслы поступков начинают интерпретироваться другими с большими вариациями. Ритуалы и привычные практики понемногу теряют изначальный смысл и вырождаются. Например, начинают казаться формальными, лицемерными, отчуждёнными. Прежние статусы, роли и связи в жизни индивида перестают восприниматься само собой разумеющимися: все участники «увёртываются или выскальзывают» из прежнего казалось бы привычного культурного пространства [3, с.168-169].

Попытки «вернуть всё назад» не приводят к успеху: сообщество буквально пролетает «пороговый этап»,

после которого изменения оказываются не только невозможными, но и бессмысленными. Почему? Потому что именно в этот момент формируется структура конфликта.

Природа конфликта - назревающая среди участников (у всех или у кого-то одного) потребность изменить структуру отношений, сместить статусы и иерархии. Или наоборот - защитить её и сохранить статус-кво. Если существуют «ритуалы перехода» из одной роли или позиции в другую, тогда лиминальность не только не становится проблемой, но даже имеет мощный позитивный эффект. Ритуалы решают задачу реинтеграции сообщества и выполняют четыре функции: создание и/или подтверждение символов и смыслов, передачу информации о важнейших ценностях, прояснение цели ритуального действия, а также прояснение социальных ролей и статусов участников [3, с.6].

В чем опасность длительного пребывания в лиминальной ситуации? Есть три очевидно негативных следствия.

Во-первых, сообщество во время конфликтов («социальных драм» - в терминах Тёрнера) лишается инструментов восстановительных действий и его возможности реинтеграции снижаются.

Во-вторых, растет риск травмирующего переживания неопределенности и кризиса идентичности. Во многих культурах лиминальность (явно или ассоциативно) часто уподобляется смерти, утробному существованию, невидимости, темноте. «Лиминальные существа, например неофиты, могут представляться как ничем не владеющие. Они могут носить только лохмотья или даже ходить голыми, демонстрируя, что не имеют статуса, имущества, знаков отличия, указывающих на их положение в системе родства. Их поведение обычно пассивное или униженное; они должны беспрекословно подчиняться своим наставникам и принимать без жалоб несправедливое наказание» [3, с.169]. Даже если эти смыслы не проговариваются буквально, они существуют подспудно как неотъемлемый атрибут лиминальной ситуации.

В-третьих, люди, застрявшие в ситуации перехода, становятся *маргиналами* (*margo*, или *limen* - лат. 'порог'). Они уже пережили сепарацию, отделение от прошлого статуса, но не совершили восстановления (*reaggregation*). При этих обстоятельствах сообщество утрачивает способность обсуждать, поддерживать и обновлять общие нормы и ценности, создавать новые смыслы и переживания своей общности. Маргинальность - антипод как четкой социальной иерархии, так и общины-сообщества: люди перестают люди перестают признавать «сущностную и родовую связь между ними, без которой немислимо никакое общество» [3, с.170].

Итак. Вопрос преемственности бизнеса и благосостояния создает в семье лиминальную ситуацию. её характеристики - переходность, неопределенность, размытость или разрушение норм и правил, деградация привычных связей в сообществе. **«Застревание» в лиминальности истончает многие возможности семьи.** Владельцу бизнеса и капитала становится трудно не только планировать будущее для своего семейного предприятия и активов. Семья как субъект теряет волю и ресурсы эффективно справляться с прилетающими «чёрными лебедями».

Кроме того, описанная ситуация усиливает личную уязвимость участников и сильнее всего бьет по наиболее слабому. Как правило, им оказывается «второе поколение».

Наше исследование («Портрет владельцев капитала - 2021») дало возможность увидеть, что «отцы» и «преемники» по-разному прочитывают и понимают общую ситуацию и неполно представляют себе запросы и тревоги «другой стороны». Если же основатель бизнеса не работает в этом направлении, делает половинчатые шаги или не проявляет должного внимания к интересам и запросам преемников, то именно «второе поколение» берет на себя инициативу и становится основным драйвером темы преемственности в семье.

К этому тоже надо быть готовым.

Какими ещё инсайтами поделились наши собеседники?

«Первое поколение» - это основная проблема и преграда для преемственности, - говорит мой собеседник, растянувший на пять лет передачу бизнеса своей дочери и тестю. - На это очень трудно решиться. Очень трудно сложить вместе все обстоятельства. А тут ещё все время кажется, что «эти бестолковые дети» ни черта не понимают. Что им требуется твой совет, участие, что именно ты знаешь, как лучше».

«Сложить все обстоятельства» - это значит решить уравнение со множеством неизвестных. В этом уравнении мы видим как минимум шесть трудно сопрягаемых областей:

- Как структурировать владение бизнесом и спланировать «владельческую» преемственность.
- Как передать операционное управление, не подвергая дополнительным рискам свою компанию.
- Специфика бизнеса: какие профессиональные знания требуются, как структурирован актив, какие договоренности (как формальные, так и неформальные) обеспечивают его функционирование, насколько сложными процессами приходится управлять и с какими рисками приходится работать.
- Отношения с партнерами: в какой мере артикулированы и прояснены отношения, какие инструменты есть для разрешения возможного конфликта интересов, насколько бизнес защищен от личных и семейных неурядиц партнеров.
- Желание и готовность детей принять на себя ответственность за бизнес. Точнее - мнение родителя о готовности кого-то из наследников взяться за продолжение его дела.
- Ситуация в семье. Здесь играют роль очень разные обстоятельства - от отношений между супругами и между членами «большой» семьи, отношений с супругами своих детей до отношений между «бывшей» и «нынешней» семьями основателя бизнеса.
- Представления о ситуации в стране. Планировать будущее невозможно без понимания трендов в стране и обществе. Владелец бизнеса и капитала неизбежно задает себе вопрос: хочу ли видеть себя и свою семью «этих» условиях?

«Too complicated». Это одна из наиболее распространенных причин, почему собственник отказывается передавать бизнес наследникам [6, p.10]. Неудивительно, что размышления обо всех этих обстоятельствах подталкивают отказаться от идеи преемственности бизнеса, делают эту стратегию вполне конкурентоспособной и привлекательной перспективой.

Рис. 2. Планы относительно управления бизнесом.

Вопрос: «Как будет организовано управление бизнесом в будущем? (один ответ)». Анкетный опрос владельцев капитала. WTC СКОЛКОВО, 2021 г. N = 121 чел.

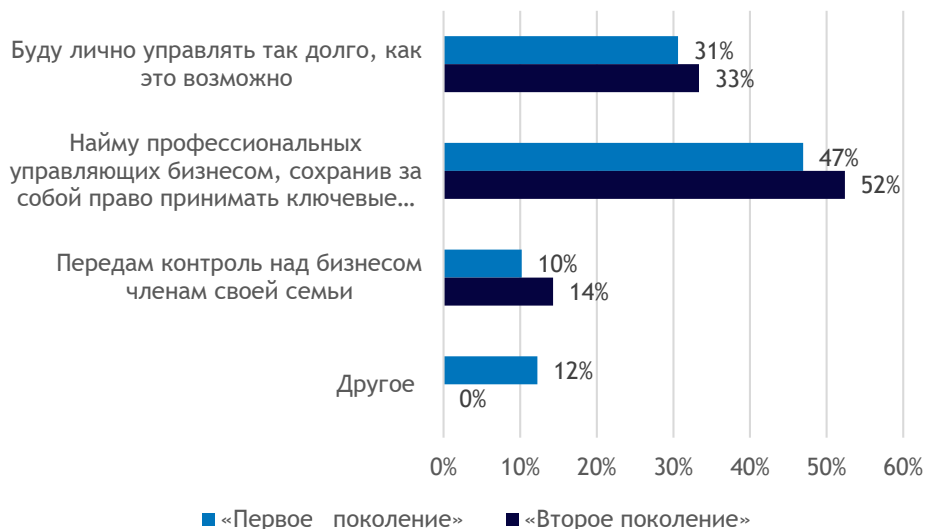


Рис. 3. Планы относительно владения бизнесом.

Вопрос: «Каковы ваши планы относительно владения вашим бизнесом через 5 лет? (один ответ)». Анкетный опрос владельцев капитала. WTC СКОЛКОВО, 2021 г. N = 121 чел.



Шесть «родительских» сюжетов

В рамках этого текста мы не будем касаться бизнес-вопросов. Здесь они важны только в тех аспектах, в которых они пересекаются с темой семьи и преемника. Мы постараемся показать, какими доводами оперирует «первое поколение», когда оценивает семью и наследников в качестве ресурса для успешного продолжения своего дела.

Материалы интервью позволяют сформулировать шесть тем, шесть родительских сюжетов, которые наполняют тему преемственности смыслами и эмоциями. Каждый из этих сюжетов обладает «магией слов». В их рамках формулируются пожелания, «напутствия» и жизненные ценности. Ими задаётся пространство смыслов, на основе которых оцениваются действия и поступки. Это своего рода «пространство заклинаний». Преемникам надо их знать, чтобы уметь понимать родителей «без слов» и «по ту сторону слов». Так удастся не только наладить разговор о преемственности. Через десяток лет сегодняшнему «второму поколению» самому придётся заниматься этими же вопросами.

Сюжет первый. «Свобода и самореализация». Пожалуй, это самая распространенная тема. Основная дилемма - как сохранить свободу выбора и самореализации для ребенка, не навязывая ему своих ценностей и не обременяя ответственностью за созданный родителем бизнес. Значительная часть владельцев очень бы хотели передать по наследству компанию и видеть, как дочь или сын успешно её развивают. Однако тут сталкиваются две очень сильные привязанности любовь и забота о детях, любовь и ответственность за свое дело, созданное в течение жизни.

«Я очень хочу, чтобы сын сам или вместе с дочерью пришли мне на смену. Без любви к делу, в котором я хреначил большую часть жизни, мне бы это не удалось. Но с детьми мне приходится себя сильно тормозить. Я не должен подменять своими желаниями их желания, лишать их свободы строить себя и свою карьеру. Для меня самое сложное - увидеть, на что они готовы. Пусть это будет их выбор. Или нет».

Сюжет второй. «Воспитание примером». Практически все опрошенные предприниматели говорят о высокой степени совпадения ценностей и мировоззрения - своих и детей. Многие, у кого дети уже подходящего возраста, стараются если не вовлекать в бизнес, то хотя бы показывать, чем занимается компания. Наши собеседники рассматривают это как воспитательную практику: ребенок видит, «как зарабатываются деньги», «как придумать идею и реализовать её», «как управлять / общаться с людьми». Вместе с тем критический взгляд подсказывает, что зачастую воспитательная роль этой практики оказывается сильно преувеличенной.

«Совпадение возникает тогда, когда отец живет интересами ребенка, а не наоборот. Когда он каждый день видит, как они пробиваются на свет и растут, чтобы вовремя подхватить их. Но в большинстве семей это не так, это только слова. А причина проста - это жёсткий дефицит повседневного общения. Свободного ничегонеделанья со своими детьми».

Сюжет третий. «Избалованный ребенок». «Первое поколение» видит своих детей в довольно сложной перспективе. Во-первых, они сравнивают их с собой, во-вторых, оценивают их готовность выполнять ту роль в бизнесе, на которую они претендуют. Или могут претендовать. Здесь соединяются родительское беспокойство и беспокойство бизнесмена:

«Кто-то не знает, как со своим отпрыском справиться, а другой уже в третьем поколении владеет. Но и в том, и в другом случае - это очень чувствительная тема со многими рисками и неизвестными параметрами».

Кто-то из участников исследования аккуратно говорил, что беспокоится о «правильном» отношении к деньгам, к работе, к другим людям. А кто-то из числа решительных отцов категорически говорил об избалованности и инфантильности и говорил о сомнениях в способностях ребенка стать преемником. Важно понимать: родители оценивают детей, исходя из своего опыта. Специфического, сформировавшегося либо в 90-е, либо в «нулевые». Их критическая позиция, с одной стороны, действительно продиктованы нежеланием, чтобы их дети пополнили ряды «золотой молодежи». Но с другой - неготовностью принять инаковость ребенка, его собственное умение видеть и осмысливать мир, отношения между людьми (и себя в них) в других ценностях и в иной этике.

Сюжет четвертый. «Постепенность и осторожность». Этот набор суждений в большей степени касается преемственности в бизнесе. Довольно часто встречается ситуация, когда преемник вовлекается довольно глубоко в операционное управление компанией, однако реализация плана владельческой преемственности задерживается, и он оказывается «подвешенным». Причина - в осторожности, в ненулевой вероятности, что преемник не справится с тем масштабом задач, который переходит к нему от основателя компании. У девяти участников исследования возникали ситуации, когда им приходилось помогать преемнику в управлении бизнесом, страховать его, а в некоторых случаях - отказываться от его участия в управлении и менять стратегию преемственности.

«Зять одной из моих дочерей, прекрасно образованный, с опытом построения своей компании, креативный и современный... мы его готовили два или три года к тому, чтобы возглавить компанию. Затем это произошло, но через два года пришлось отыграть назад. Ответственность за бизнес семьи, за благополучие семьи сделало его слишком осторожным, и компания стала терять динамику развития».

Риски, которые возникают при передаче управления, увеличатся, если совместить их с передачей прав на активы компании - это довольно распространенная точка зрения среди участников исследования.

Поэтому нужно не только подстраховывать преемника, но и оставлять себе инструменты для «возвращения» в бизнес и для работы с рисками собственника.

Сюжет пятый. «Доверие - наш общий ресурс». Доверие между членами семьи рассматривается большинством наших собеседников как важный ресурс, чтобы построить семейную компанию и решить вопрос преемственности. Для родителя - основателя бизнеса - кажется само собой разумеющимся, что и бизнес, и все активы - это достояние семьи, «ради нее все и делается». Это первое основание доверия.

Второе его основание - опыт создателя компании, его профессионализм и способность к стратегическому видению рисков и возможностей. С точки зрения «первого поколения» - это очевидные вещи и несомненный ресурс преемника. Его нужно использовать. Однако тут скрывается ловушка. Основания доверия нужно регулярно прояснять и подтверждать: в лиминальной ситуации, как мы писали выше, все договоренности, статусы и практики подвергаются «эрозии».

К сожалению, в большинстве наших интервью с «первым поколением» этого понимания не видно. Наоборот - на фоне разнообразных сложностей и неопределенности доверие в семье рассматривается как фундамент и незыблемая константа.

Сюжет шестой. «Прояви себя». Возможно, это самый сильный и устойчивый лейтмотив в рассуждениях родителей. Задача для NextGen-ов состоит в том, чтобы завоевать доверие старших и «заработать лицензию на работу на высшем уровне» - делают вывод исследователи PwC по материалам интервью с наследниками семейных предприятий по всему миру [4, р.12]. Представители российского семейного бизнеса, опрошенные Ward Howell, также считают мотивацию наследников ключевой проблемой преемственности [2, с.29]. Об этом же рассуждали и наши собеседники:

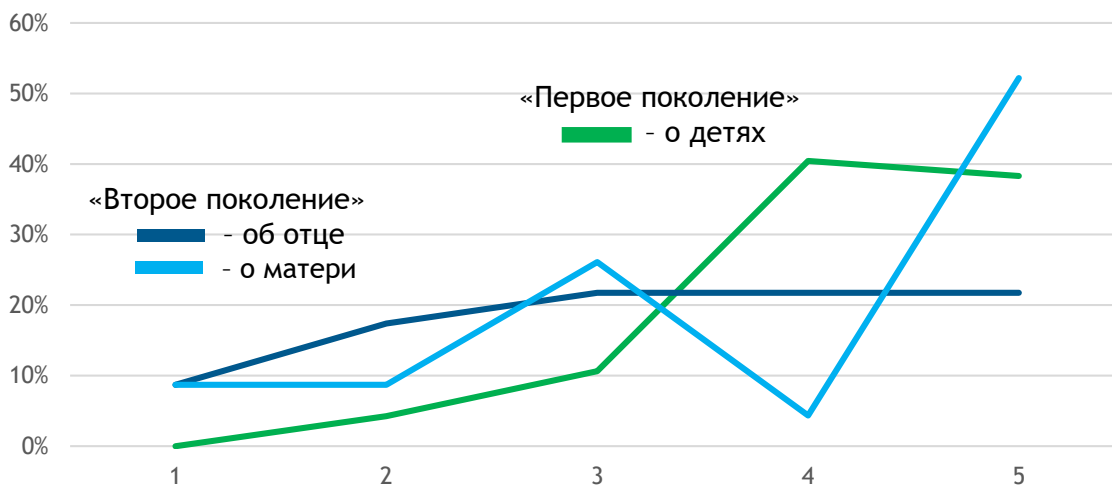
«Самое главное умение, которое должен выработать родитель, не давать ложных надежд, не создавать иллюзий, что у твоего ребенка успех уже predetermined, что все возможности у него в кармане. Они привыкли к определенному уровню достатка, но стать преемником в бизнесе - это надо заслужить. Зачем ему дело, с которым он не справится? Конечное решение - моё. Если увижу драйв и решимость - помогу. Нет - ни его, ни бизнес насильно женить не буду».

«Я обязан защитить свой бизнес от неэффективного управления. Преемник будет конкурировать с другими кандидатами. Победит от только тогда, когда реально этого захочет».

«Прояви себя» - это одна из важнейших точек семейного консенсуса, с которого начинается диалог между «первым» и «вторым» поколением.

Рис. 4. Близость мировоззрения родителей и детей.

Вопрос: «Как вам кажется, мировоззрение и ценности ваших *детей (*отца, *матери) близки к вашим или далеки от них? Оцените от 1 до 5, где 1 - 'очень далеки', а 5 - 'очень близки' (один ответ)». Анкетный опрос владельцев капитала. WTC SKOLKOVO, 2021 г. N = 121 чел.



«Ты нужные книги в детстве читал?»

Трудно говорить за всех - какие у кого требования к своим детям, чтобы выбрать преемника. Это зависит и от бизнеса, и от твоей собственной траектории и воспитания.

Мои личные требования и предпочтения сформированы известным фактом: в третьем поколении семейный бизнес иногда рушится. Первое работает в поте лица, зарабатывая первичный капитал. Второе продолжает работать, но понимает, что никогда не сможет столько заработать, сколько родитель. А третье начинает думать: зачем работать, я никогда даже потратить столько не смогу. Оказаться в такой ситуации - страшно для любого отца.

На мой взгляд, есть несколько универсальных позиций, на которые нужно обращать внимание.

Отношение к людям. Он должен понимать, что не они зависят от тебя, а ты - от них. «Дикий капиталист» - это тупик для семейного бизнеса. Если ты не уважаешь людей, они уйдут от тебя.

Отношение к деньгам. Если одни «бабки» в голове, если хочешь быть «золотой молодежью» - все, мимо. Бизнес ради зарабатывания денег - это скучно и не интересно. Бизнес - это созидание, а деньги - необходимое «топливо» для него.

Главная опасность. Это такая меланхоличная позиция: «Не хочу пахать, как родители». Тут даже спрашивать не буду. Требовательность к себе - это базовое качество, без него ничего не получится.



Виктор Семенов

Председатель НС группы компаний «Белая Дача».

Верит в своего преемника и тревожится о будущем «третьего поколения».

Отношение к работе. Руки могут расти из любого места, но дело, за которое ты ответственен, ты должен знать досконально.

Отношение к вызовам. Он готов принимать решения? Именно в этом и состоит работа руководителя - принимать решения. И главное решение - о себе. Ты берешься делать или нет? Если откажешься, то я не в обиде. Но это путь напрямик в «вечные заместители». *Умение держать удар*, принимать эту ответственность - одно из главных необходимых свойств руководителя.

Понимание своей роли. Быть бизнесменом - это не ставки в казино делать. Это расчет, сдержанность, спокойствие. Владение капиталом - это не столько права, сколько ответственность перед сотрудниками, их семьями, перед землёй, на которой работаешь, перед социумом, внутри которого находишься. В конце концов, перед Богом за то, что дал тебе такую возможность.

Главный ресурс. В моем мире - это чувство справедливости. Оно должно быть. Бизнес, как большая семья - это конечно же, недостижимая идиллия, но само стремление к этой цели создаёт особую атмосферу. Любовь, добро и справедливость должны присутствовать внутри коллектива. Ты не просто работу людям даешь, и не просто деньги зарабатываешь. Ты оставляешь свой след в обществе, хочешь ты или нет. А несправедливость оборачивается беспринципностью. Это разворачивает и тебя, и других. И совсем прагматично: каким авторитетом ты будешь пользоваться у своих внуков?



ВТОРОЕ ПОКОЛЕНИЕ: ДРАЙВЕР ИЗМЕНЕНИЙ И ИСТОЧНИК НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

«Родители, даже самые лучшие, нависают надо мной своими достижениями. Приходится сражаться с образом “ребенка с золотой ложкой”. И не просто вкалывать больше, а отстаивать свое право быть другой и современной» (наследник).

Это рассуждение принадлежит девушке, активно участвующей в компании родителей. Они безусловно рассматривают её в качестве преемника для их бизнеса, который они сознательно строят как семейный. Высказывание важное. Оно показывает, что даже в благоприятной атмосфере все равно находятся причины для напряжения. «Зазор» между ожиданиями разных участников существует всегда. Кроме того, влияние оказывает разное понимание общей ситуации: «Если человек считает ситуацию реальной, то она реальна по своим последствиям».*

Преемники и наследники считают «послания» и ожидания, направленные к ним от родителей (наиболее весомым здесь оказываются слова и установки основателя бизнеса и семейного благосостояния). Они не только по-своему интерпретируют мнения и позиции старшего поколения, но и вплетают в ситуацию свои смыслы, идеи и желания. В исследовании PwC авторы выделили четыре ролевые модели - в зависимости от того, какую роль дети хотят играть в семье: реформатор, (Transformer), предприниматель (Entrepreneur), управляющий (Steward) или инноватор (Intrapreneur) [4, p.23]. Типология помогает разобраться, как учитывать специфический образ мышления каждой из категорий и как на этой основе выстраивать отношения родителей с детьми и детей - с родителями.

В нашем исследовании мы собрали шесть тем, которые показывают, как выглядит преемственность со стороны преемников.

* Это утверждение известно как «Теорема Томаса». У. Томас - американский социолог [5].

Шесть «челленджей» преемника

Челлендж первый. «Доказать себе и отцу». Дети оказываются довольно восприимчивы к ожиданиям родителей, даже если они не сформулированы в явном виде. Такая позиция родителя быстро считывается и становится для потенциального преемника требованием рано или поздно определиться относительно своей роли в семейных активах. *«Это одновременно и обязанность, и свобода. Когда стоишь на рубеже такого решения - либо доказываешь, что ты чего-то стоишь, либо довольствуешься тем, что есть... Это вопрос к самому себе - а что ты знаешь о себе?».*

В нашем исследовании соглашались участвовать те представители «второго поколения», которые уже сделали свой выбор преемника. Их рассуждения и рассказы об этом моменте показывают - такой выбор сопровождается сильным кризисом идентичности.

Кризис идентичности - неперенный спутник лиминальной ситуации. Далеко не каждый способен справиться с ним позитивным для себя образом.

Челлендж второй. «Самореализация». Эта доминанта также рифмуется с установками родителей. Однако в суждениях NexGen-ов есть два важных отличия. Первое: семейный бизнес воспринимается как ограничение своих возможностей для самореализации. Проблема не в том, что приходится заниматься «не своим делом». Это вопрос ответственности перед семьей, ответственности за благополучие семьи, за подтверждение неких «стандартов успешности». Возникает ощущение неестественно суженного пространства для маневра, для риска и экспериментов. Вот как об этом говорит молодая женщина, на протяжении нескольких лет занимающаяся развитием филантропических программ семьи:

«Отец дал сутки на размышление. Кем я хочу стать? Остаться «ребенком богатых родителей» или становиться предпринимателем. Я не верил себе, чувствовал, что не готов. Но и оставаться с мажорами - понял, что категорически не хочу. Нужно было доказать что-то отцу и самому про себя понять. И чтобы сотрудникам отца открыто в глаза смотреть» (преемник).

«Мне эта работа очень многое дала. Я выросла как профессионал. Я вижу оборотную сторону любых проектов и программ. Но у меня очень определенная роль - я тут представляю интересы семьи, её совокупную волю. Это моя миссия тут. ...В будущем я хочу быть меньше... или иначе вовлеченной в эти задачи. У меня есть собственные проекты, которые я развиваю, которые мне интересны, которые являются более полным отражением меня» (наследник).

Стремление к самореализации означает стремление быть особенным, быть отличным от отца или матери, создавших бизнес «с нуля». Даже если преемник мотивирован на достижения, профессиональный рост и успех в развитии семейного бизнеса, это не полностью покрывает запрос на самореализацию. Если не находится способ соединить эти два аспекта, есть риск столкнуться с выгоранием и актуализацией альтернативного по отношению к семейному бизнесу сценария.

Челлендж третий. «Несущественное - существенно». Сразу несколько представителей «второго поколения», уже занимающих позицию топ-менеджера, рассказали о своей неудовлетворенности тем, как с родителем обсуждается вопрос преемственности.

«Если коротко ответить - никак <не обсуждается>. Отец избегает таких разговоров. Он говорит - все, что я создал в бизнесе, это все для семьи, это все твое. Меня это не устраивает. Если я уйду из бизнеса отца, на какие деньги я и семья будем жить? Подозреваю, что ни на какие. Для меня это существенный вопрос» (преемник, гендиректор в семейной компании).

Осторожность и осмотрительность «первого поколения» зачастую считается наследниками как нерешительность или сознательное создание неопределенности. В такой ситуации решение выйти из семейного бизнеса сопряжено с очень большими рисками - потерей дохода и снижением уровня благосостояния (что важно, если есть уже своя семья с несколькими детьми), испорченными отношениями с родителями и другими членами семьи, рисками для благополучия компании. Ситуация из неопределенной быстро становится обременительной:

«Я хочу определенности. Мне нравится то, чем я занимаюсь, и я готов вкладываться в компанию. Но пять процентов <доли> - это что? Как я должен это понимать?.. Либо я приношу свои проекты сюда в компанию, сопрягаю их с ней, либо я уйду и на свой страх и риск развиваю их самостоятельно. Я чувствую, что сверстники, не имея этого обременения <выделено авт.>, идут дальше и добьются большего» (преемник, гендиректор).

Общее мнение преемников - им очень важны если не четкие договоренности и ясное понимание будущего, то хотя бы понятные правила и установленный формат обсуждения сложных вопросов преемственности.

Челлендж четвертый. «Я - драйвер». Две трети преемников описывают себя как инициаторов и драйверов темы преемственности в семье. В разговорах с ними довольно часто приходилось слышать, что юридические вопросы, задача описать и переструктурировать активы, тема инструментов преемственности оказывается - все это не увлекает родителя, владеющего бизнесом. Тем не менее, некоторые воспринимают такую ситуацию оптимистично: это область, в которую преемник может принести инновации.

Есть ряд обстоятельств, которые облегчают их работу с этой задачей.

- Согласие родителя-главы семьи. Пусть даже не особо вовлеченное.
- Готовность родителя инвестировать в образование детей в этой области или же привлекать специалистов.
- Умеренная активность и аккуратная последовательность действий со стороны преемника.
- Создание и постепенное развитие практик family governance, а также регулярных деловых встреч для обсуждения дел компании и стратегического планирования.
- Участие матери, её усилия построить коммуникацию и снять конфликтное напряжение.

Несколько раз наши собеседники рассказывали об очевидной гальванизации отношений с родителем. Основная причина - его отказ (или «ускользание») от участия в тех формах обсуждения преемственности, которые предлагает кто-то из наследников или преемников.

«Это рождает недоверие и непонимание. Вроде бы мы договорились, что я этим занимаюсь, двигаю тему. Но ничего не меняется. Зачем тогда я это делаю? Может, я чего-то не понимаю?» (преемник).

Отказ родителя видеть результаты и отзываться на инициативы «второго поколения» заставляет подозревать наличие какой-то скрытой повестки и не помогает восстановить доверие.

Челлендж пятый. «Развод». Родительская семья далеко не всегда сохраняется единой до того момента, когда актуализируется вопрос преемственности. Судя по рассказам участников исследования, такая ситуация создает много дополнительных проблем. Если отец предлагает сыну участие в своем бизнесе, возникает сложный для обсуждения вопрос о будущей роли детей от второго брака.

«Отношения с отцом и так не простые, и ему объективно нужна помощь в компании. Но мы не можем обсуждать мое будущее в компании, потому что у него есть ещё дети, пока недостаточно взрослые, а он не готов прояснить свою позицию» (преемник).

Другой пример менее сложный, но не менее драматичный. Сын, уже состоявшийся предприниматель, успешно занимается бизнесом отца. Однако и у матери есть свое небольшое предприятие, которое она создала после развода.

«Мама уже тоже пожилая и намекает, что ей тоже нужна моя помощь с её швейным делом. Но это совсем не мое, и как бизнес - он маленький, не интересный. И это очень больно для меня, не могу я ей сказать, чтобы бросила она его... Это все-таки то, что она создала с большим таким напряжением» (преемник).

Челлендж шестой. «Своя семья». Войти в семейный бизнес и взять за него ответственность - это важная, но не полно описанная жизненная задача. Рано или поздно дети выходят на этап создания своей семьи. И здесь возникают несколько сложностей, которые проговаривали участники исследования.

Во-первых, отстаивать свою самостоятельность как главы своей семьи, «выйти» из-под влияния устава семьи родительской.

Во-вторых, найти способ, как родители смогут полноценно общаться с внуками. А это означает, что необходимо познакомить и ввести супруга или супругу в культуру и практики общения родительской семьи. Это стандартная задача для любой новоиспеченной супружеской пары. Но для семьи предпринимателя нужно учесть важный нюанс...

В-третьих, важно обсудить статус и роль избранника в семейном совете и, возможно, в семейном бизнесе.

В-четвертых, возникает вопрос источника благосостояния новой семьи. В какой мере родители готовы финансировать семьи своих детей? В какой мере дети готовы принимать помощь родителей? В какой мере разница в доходах двух семей повлияет на регулярность и комфорт повседневного общения родителей с детьми и внуками? Такая постановка проблемы оказалась неожиданной. Очевидно, что её причина кроется в практиках внутрисемейного диалога, в правилах, утвержденных «семейным советом», и в тех ценностях, которые строят и отстаивают дети на контрасте с семьей родителей.

Что тревожит «второе поколение»?

Мне повезло. Наша семья очень большая, и родители заинтересованы в том, чтобы с нами разговаривать. Другого выхода сохранить династию и семейный бизнес просто нет. Мы всегда обсуждаем разные сложные моменты, их проработано уже довольно много! Оглядываясь назад, могу сказать: отлично, что они не накапливаются и не замалчиваются.

Я не знаю, могу лишь догадываться, как обстоят дела в действительно сложных ситуациях. Например, когда есть острый конфликт, когда каждый доказывает что-то свое и стремится самоутвердиться, а не договориться. Или когда у владельца бизнеса дети от нескольких браков. И все-таки я постараюсь говорить от лица NextGen-ов.

Свою задачу я вижу в том, чтобы сформулировать те боли и тревоги, которые родители не замечают. А если и замечают, то зачастую считают несерьезными или неуместными. Пусть так! Но это тоже наш опыт.



Мария Иванова

Директор агентства маркетинга и рекламы в ГК VIRIDIAN.

Многодетная мама; в семье активно занимается вопросом преемственности в третьем поколении

Волнует, когда твой интерес не принимают в расчет. Я с удовольствием играла во взрослую жизнь на работе у родителей. И с 9 лет мне было очевидно, что я буду работать с ними. Не поддержать интерес - все равно что оттолкнуть. Умный родитель это понимает.

Обижает, когда с тобой не считают нужным говорить о бизнесе. Семейный бизнес - это контекст моего взросления. Мы хотим знать и понимать, что занимает ваше время, и хотим чувствовать свою причастность.

Зачастую мы невнимательны к людям, которые очень близко к нам находятся. Раздражает, когда тебя не слышат и когда не объясняют причины тех или иных решений. Наши родители - супер-достижители. Они строят, рискуют, мчат на сумасшедших скоростях. И чего уж там - у обеих сторон не всегда ангельские характеры. Иногда с родителями приходится бороться. Но мы - не стена, которую нужно проламывать, и не ракета, которую нужно запускать. Мы - сад, который отблагодарит успехами за любовь и общение.

Много вопросов возникает в связи с естественным **стремлением к самореализации**. Я хочу понять сама и доказать окружающим, что я чего-то стою, что не надо меня мерить успехом моих родителей.

Наверное, основное - это **выбор стратегии самореализации**. Даст ли родитель возможность сделать что-то свое в рамках семейной компании? Могу ли я рассчитывать на поддержку, если мое решение не будет сопрягаться с семейным бизнесом? А, может быть, лучше стремиться к автономии от родителей? И дело не в том, что я требую ответы на эти вопросы. А в том, нахожу я их сама или с родителями.

Другая сторона этого - **неопределенность перспектив**. Вот ты втягиваешься в бизнес все сильнее, уже тянешь его. И начинаешь думать: кто ты? Ты наемный менеджер или все-таки владелец компании? От этого зависит то, как я буду определять свое будущее - в семейном бизнесе или самостоятельно.

Многие уже имеют **свой опыт в бизнесе**. Удачный, неудачный - неважно. И когда возникает тема преемственности, вовлечения в семейный бизнес, встает вопрос: а почему это должно быть мне интересно? Как я должен это обсуждать - как сын или дочь, или как предприниматель с собственным опытом?

И обратная ситуация. Родитель тебе вроде бы передал компанию, **но не отпускает её**. Сотрудникам и партнерам понятнее и привычнее с ним вести дела и решать вопросы. Ты чувствуешь, что за твоей спиной всегда есть кто-то, кто вмешается, отменит твое решение, скажет: «Дорогой, ну как же так?!». Кажется, что не стоит ни «в прорубь бросать», ни связывать по рукам и ногам своим контролем.

Про преемственность никто до конца ничего не понимает. Ни родители, ни дети. Для нас **для всех это новая ситуация**. Если родитель уходит от разговоров на эту тему, то как строить свое будущее? Как понять, где начинается ответственность за общее будущее семьи? Есть ли у нас какое-то общее дело, и что нас объединяет, кроме родства?

У детей появляются свои семьи. Это непростая задача - дать возможность родителям общаться с внуками. Не одноразово, а сделать это привычным повседневным делом. Но очевидно, что это наша ответственность, детей. И в этот момент дети должны и чувствовать, и отчетливо понимать, в чем значимость такого общения, какие ценности передаются и какие практики общения внуки будут осваивать. Для того, чтобы втягивать внуков в пространство семейного взаимодействия, это пространство должно быть.

Резюме простое.

Преемственность - это не только про бизнес, деньги и активы. **Преемственность - это про смыслы**. А они рождаются только в диалоге.



Наши собеседники, опираясь на свой опыт преемственности, постарались сформулировать наиболее существенные ошибки, которые они совершили.

1. Основная опасность - упущенное время. Обдумывание и реализация того или иного сценария преемственности требует осознанного отношения ко времени. Сколько потребуется лет, чтобы твой ребенок получил достаточный предпринимательский опыт, чтобы принять ответственность за семейный бизнес? Сколько лет нужно дать ему для «самостоятельного плавания»? А как долго его нужно готовить для управления семейной компанией? А как долго у тебя хватит сил тянуть операционное управление, воспитывать преемника и исправлять его ошибки?

«Я потом только поняла, это такая ловушка возраста: надо начинать заранее, когда кажется, что сил ещё очень и очень много. И ты сталкиваешься с этим в тот момент, когда вдруг осознаешь, что вот жесткая необходимость снова вернуться в свое дело» (первое поколение).

2. Преемственность не обсуждается. Если разговоры о планировании преемственности откладываются «на потом», если не обсуждается будущее семьи и каждого из её членов, это может обернуться тем, что ребенку будет уже неинтересно заниматься

делами отца. Меняются приоритеты, и более предпочтительной становится собственная самореализация. Это - упущенное целеполагание. ещё в 2017 году исследование PwC зафиксировало: когда NextGen-ы создают свое отдельное предприятие за пределами основного семейного бизнеса, прибыль не возвращается в семейный бизнес. Объективно это ослабляет его. И одновременно ограничивает возможности для привнесения инноваций.

3. Внутрисемейные конфликты. Это одно из наиболее серьезных препятствий для передачи бизнеса и активов семьи. «Конфликты задач» довольно быстро перерастают в «конфликт отношений». Однако ошибочно думать, что любые конфликты - безусловно зло. Таковыми их делает отсутствие алгоритмов их разрешения.

«Я долго совершал одну и ту же ошибку, пытался доказать, что я прав. Дети обижались, они считали, будто я их не воспринимаю всерьез, не слушаю. И общение рассыпалось, и их интерес заниматься проектами в нашем бизнесе угасал. Но смотри на это иначе, это окно для обновления, для изменений. Я резкий, не справляюсь. Но потом отойду и заставляю - вот думай, что ты можешь предложить как компромисс? А потом иди к сыну и исправляй, что наворотил» (первое поколение).

4. Отсутствует информация о структуре бизнеса и его стоимости. Из разговоров с наследниками и преемниками мы поняли: часто они не могут хотя бы приблизительно назвать стоимость активов семьи. Часто глава семьи не сообщает наследникам о реальном размере своего богатства.

«Причины этого разные, но следствие - одно. Такие наследники могут стать жертвами более информированных лиц. Их обманут и отожмут бизнес или актив, убедив в его проблемности, назвав его “мусорным”» (второе поколение).

5. Отсутствует перечень активов. Нотариус, открывший наследственное дело, ищет имущество. Как он это делает? Спрашивает наследников - что им известно. А также рассылает запросы, чтобы получить подтверждение от уполномоченных органов. Но если наследники не знают, какие были активы, то нотариус их не найдёт.

«Не лишайте детей наследства. Потратьте полчаса. Составьте список акций, брокерских счетов, список вкладов, инвестиций, недвижимости и техники, зарубежных активов. Решите, как и когда наследники получат этот список, откуда возьмут документы на имущество. Подумайте, кто им поможет оформить ваше наследство» (второе поколение).

6. Желание вмешаться и помочь. Судя по разговорам с «первым поколением» - это довольно распространенная проблема при передаче бизнеса. Однако её причина скрывается не в родительской гиперопеке или в сомнениях в профессионализме преемника. Ошибка - в отсутствии планирования будущего для себя, потом, когда передача управления совершится.

«Нельзя “уходить в никуда”. Часть планирования преемственности - определить для себя, куда дальше прикладывать свою энергию, свой опыт и вкус к деятельной жизни». (первое поколение).

Так определила свою самую большую ошибку при передаче семейного бизнеса представитель «первого поколения», создатель компании, сама себе «устроившая непростой переходный период». Она постоянно «возвращалась» к делам, считала, что без её советов и связей ничего не получится. Этим она едва не испортила отношения с семьей сына.

Помогли три вещи: осознание, что «всё плохо», строго установленное на семейном совете правило «не вмешиваться» и... старт нового небольшого бизнеса.

Болевые точки преемственности

Основная ошибка преемственности - не прояснять и не управлять взаимными ожиданиями и представлениями участников. Это может привести не только к сложным ситуациям в бизнесе или управлении активами. Кроме всего, у разных участников это может вызывать чувство недосказанности, утаивания, недостаточной вовлечённости в задачу или даже неспособности с ней справиться.

В каких узловых точках могут возникать такого рода сбои?



Татьяна Гусева

Автор проекта «Зрелый бизнес. Перезагрузка».

Создала две компании, которые передала наследникам.

1. Понимание целей преемственности. Установка первого поколения («1Gen») - «сохранить и развивать», интенция второго поколения («2Gen») - «создать новое / реформировать для развития». Что стоит сделать? Разрабатывайте стратегию совместно, предлагайте и обсуждайте свое видение этого процесса.

2. Понимание ответственности. Представления 1Gen: «сохранить дело». Представления 2Gen: «ответственность перед родителем, ответственность за благополучие семьи». Сформулируйте опасения/риски, обсудите необходимую помощь и принципы, когда и как она запрашивается и оказывается.

3. Стратегия развития. Представления 1Gen: «сохраняй то, что работает». Представления 2Gen: «изменить устаревшее» или «продать и вложить в новое». Нужно провести аудит и оценить, что полезно и приносит доход, а что - обуза и сохраняется лишь по привычке. А преемнику, затеяв изменения, надо взять на себя ответственность за конкретный результат этапа и понятные дедлайны.

4. Полнота управления. Часто 1Gen решает скинуть на преемника сразу все задачи и направления. 2Gen готовы попробовать себя в том сегменте, где им наиболее интересно. В этой ситуации разумно сделать ревизию актива и наметить полноту и очередность передачи дел.

5. Полнота преемственности. Мотивы 1Gen: «не торопиться с передачей владения». Понимание 2Gen: «рост вовлеченности в управление должен соответствовать росту моей доли в компании». Обсуждайте этапы передачи семейного бизнеса, договоритесь о разной динамике передачи управления и передачи владения и проясните аргументы именно такой поэтапной стратегии. А первому поколению стоит оставить за собой четко обозначенные и согласованные точки контроля.

6. Контроль бизнес-процессов. Подход 1Gen: «во всем разбираться и все контролировать». Подход 2Gen: «выбрать ключевые точки контроля: что и для какого результата контролировать». Здесь стоит пересмотреть и при необходимости изменить подход к системе контроля - перестраивать её нужно совместно с преемником, углубляя его понимание. Возможно стоит создать команду специалистов для профессионального контроля (например, в формате правления).

7. Сети и связи. 1Gen стремится передать всю полноту связей и контактов, тогда как 2Gen склонны выбирать, с кем им удобнее работать и общаться. Простого знакомства тут явно недостаточно. Важно обсудить выгоды

от взаимодействия с каждым из партнеров, его сильные и слабые стороны, а также постепенно переводить обсуждение рабочих вопросов с партнерами на своего преемника, уменьшая степень своего присутствия в них.

8. Люди в компании. Для 1Gen естественно желание сохранить сложившийся коллектив. Напротив, 2Gen может воспринимать «старую команду» как обременение и хотеть сменить её полностью. Стоит провести «аудит» сотрудников (как и поставщиков, клиентов), передать проверенные, очищенные от «хвостов» отношения и найти способ сохранения взаимовыгодных отношений.

9. Степень участия в бизнесе. Как правило, для 1Gen довольно трудно переопределить свою роль. Поэтому они действуют по принципу «я главный, а ты на подхвате». У 2Gen встречается другое категоричное требование: «передай и не мешай». Стоит определить для себя момент, когда управление будет передано на 100 %. Затем отойти в сторону, найти себе Новое Дело. Преемнику стоит обговорить и найти новую роль для родителя в компании. Нужно всегда иметь свое мнение, но иногда приходить за советом.



FAMILY GOVERNANCE ИЛИ КАК УЧИТЬСЯ НА СВОИХ ОШИБКАХ

В материалах интервью мы увидели разные представления у «первого» и «второго» поколений предпринимателей о сложности процессов преемственности. Похоже, что и «родители», и «дети» сейчас вместе сидят за партой и открывают для себя новую тему. Каждый делает это своим способом, совершает свои собственные ошибки и делает свои оригинальные выводы.

Успешность этому процессу может обеспечить «family governance», семейное управление, - практика обсуждать актуальные вопросы семьи и благосостояния, представления о будущем, пожелания и претензии к другим членам семьи.

Такие правила, практики и процессы используют многие семьи, чья жизнь сопряжена с семейным бизнесом. При правильном проектировании и исполнении этот подход может способствовать как большей гармонии в отношениях между членами семьи, большей последовательности в развитии бизнеса, так и более легкому переходу активов от одного поколения владельцев к другому.

Об этом - в следующем выпуске из цикла публикаций «Портрет владельца капитала в России»:

Family governance. Что семью делает семьей?

Проект был реализован командой Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО.

Целевая группа исследования - российские предприниматели, владельцы капитала, чей объем активов составляет не менее, чем \$1 млн.

Основная цель исследования - описать установки и подходы владельцев капитала в отношении семейного бизнеса, преемственности бизнеса и благосостояния семьи, а также оценить, что изменилось в этой тематической области с 2015 года.

Методология исследования сочетала два приема - личная беседа (как в офлайн- так и в онлайн-формате) в форме полуструктурированного фокусированного интервью, а также прохождение онлайн-опросника.

С владельцами капитала мы провели **45 интервью**. Кроме этого, состоялись ещё три разговора с экспертами: консультантами, предоставляющими разные услуги семьям владельцев капитала.

За время сбора данных, с декабря 2020 г. до августа 2021 г., на вопросник ответил **121 респондент**, (в их число входят 13 частично заполненных анкет).

Подход:

- Повтор исследования 2015 года
- Что изменилось за прошедшие пять лет в подходах владельцев капитала к планированию преемственности?
- Удаётся ли транслировать успешный опыт, делать его доступным для других бизнесменов и «второго поколения»?

Темы:

- Преемственность бизнеса и благосостояния - подход, стратегия и инструменты
- Общение в семье: правила и процедуры
- «Второе поколение»: преемники и наследники
- Филантропия и импакт-инвестирование
- Роль экономических элит в обществе

Целевые группы исследования:

- «Первое поколение» и «второе поколение» владельцев капитала
- Современные «селфмейдеры»
- Активы семьи - от \$1 млн
- Разная степень проработанности плана преемственности
- Разное отношение к семейному бизнесу

Участники исследования:

- 121 человек прошли анкетный опрос
- 45 предпринимателей стали собеседниками
- 3 человека - эксперты, консультирующие владельцев капитала по вопросам управления активами, юридическим, финансовым и иным вопросам

Мы понимали, что построить выборку, репрезентирующую целевую группу не получится - в силу труднодоступности категории и отсутствия необходимой информации. Поэтому мы стремились максимально разнообразить число «точек доступа» к потенциальным респондентам и никакой из них не давать приоритета по числу опрошенных.

Стратегия поиска респондентов формировалась на основе нескольких принципов.

1. Пригласить к участию в исследовании тех, кто участвовал в аналогичной работе в 2015 году.
2. Построить партнерство с разными организациями и ассоциациями предпринимателей и приглашать людей к участию в исследовании по их сетям участников. Мы старались в максимальной степени разнообразить «точки входа».
3. Опрашивать и брать интервью с тремя категориями участников:
 - «первое поколение», чей бизнес и капитал был сформирован в 90-е и «нулевые» годы;
 - поколение преемников, т.е. тех, кто перенимает дело у основателя бизнеса;
 - «новые селфмейдеры», это те, кто начал свое дело в течение последних десяти-двенадцати лет.
4. Сбалансировать соотношение «столицы / регионы». В 2021 году WTC провел анализ численности HNWI в России и их распределения по регионам [7]. Референтным для нас стало соотношение 40 % в столицах, 60 % в регионах.

Поддержали наше исследование и помогли с поиском и приглашением участников несколько команд. Точек входа было несколько: МШУ СКОЛКОВО, Phoenix Advisors, Ассоциация «Деловая Россия», Ассоциация импакт-инвесторов, Бизнес-клуб «Атланты», Бизнес-клуб «Эквиум», Российская ассоциация автодилеров, а также «личные» сети контактов (вне контактов МШУ СКОЛКОВО) нескольких участников проектной команды: Рубена Варданяна, Виктора Вяткина, Михаила Сегала, Ильи Пантелеймонова, Ивана Климова.

При работе с данными мы придерживались принципов конфиденциальности и работы с персональными данными, принятыми в МШУ СКОЛКОВО. При публикации фрагментов интервью все высказывания проходили анонимизацию: убирались имена, названия, описания территорий и характерные языковые маркеры.

Авторами разделов стали некоторые из участников исследования. Специального отбора мы не проводили. Мы стремились дать возможность высказаться тем, кто

- а) имеет свой практический опыт, близкий к проблематике нашего проекта;
- б) ведет собственные исследования, аналитическую работу или образовательную деятельность;
- в) дал согласие опубликовать фрагмент своего интервью или специально подготовленный комментарий.

Ограничения исследования

Мы видим ряд ограничений нашего исследования. Их стоит учитывать при изучении материалов и знакомстве с настоящей публикацией.

1. Выборка не является репрезентативной, она строилась по принципу доступных случаев. Тем не менее, она строилась как типологическая. То есть, тип потенциальных участников исследования формировался по двум основаниям: место преимущественного проживания (столицы/регионы), и позиция в отношении активов семьи - («первое поколение» / «второе поколение»).

2. Сама тема исследования - преемственность - оказывается фильтром для участия. Участвовать соглашались те владельцы капитала, которые хотя бы в минимальной степени задумывались об этой проблеме и по тем или иным причинам считают её интересной или важной для себя. Это обстоятельство следует учитывать, если возникает желание распространить ответы участников исследования на всю совокупность российских владельцев капитала.

3. Лишь в нескольких случаях удалось опросить нескольких представителей одной семьи (5 кейсов). Полностью реализовать такой сценарий исследования оказывается довольно затруднительно.

4. Число отказов от участия в исследовании подсчитать затруднительно. Персональных обращений было разослано порядка 160 штук. На них откликнулись 32 человека. В случае бизнес-ассоциаций, с чьей помощью производилась общая рассылка по всем потенциальным участникам (от 20 до 40 человек), возврат в виде анкет или интервью составлял от 3 до 15 человек.

Результативность рекрутирования по личным сетям контактов оказывалась выше: 1 отказ на 3 человек.

В случае, когда использовался «снежный ком» как подход, можно говорить о закономерности: «первое поколение», основатели бизнеса довольно часто предоставляли возможность поговорить с их детьми, перенимающими бизнес. Однако попытки через преемника договориться о разговоре с родителем лишь два раза оказались успешными.

Литература и источники

1. Частный и семейный бизнес в России, 2018. PwC, 2018.
2. Шекшня С., Загиева В., Матвеева А., Мусич Е. Есть ли будущее у семейного бизнеса в России? Ward Howell, 2019.
3. Тёрнер В. Символ и ритуал / Состав. и предисл. В.А. Бейлис. М.: Главная редакция восточной литературы издательства «Наука», 1983.
4. Agents of change: Earning your license to operate. PwC's Global NextGen Survey 2019. PwC, 2019.
5. Thomas W.I., Thomas D.S. The Child in America: Behavior Problems and Programs. New York: Knopf, 1928. p.571-572.
6. Family business in transition: data and analysis. Part 1. Family Business Institute, 2016.
7. Вяткин В., Шибанов О., Агеев Д., Климов И. География богатства. Оценка численности миллионеров в России. WTC СКОЛКОВО, 2021.