



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Московская школа управления СКОЛКОВО & Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ)

Центр управления благополучием и филантропии



Отцы и дети: преемственность бизнеса и благосостояния в семьях собственников крупного бизнеса в России

**РОЖДЕСТВЕНСКАЯ ЕЛЕНА
ДЕПАРТАМЕНТ СОЦИОЛОГИИ НИУ ВШЭ**

Основные темы

- I. Актуальность и теоретический контекст преемственности бизнеса
- II. Характеристики исследования
- III. Родительское поколение
- IV. Взрослые дети
- V. Сравнение и выводы

I. Актуальность и теоретический контекст преемственности бизнеса

- Важность семейного бизнеса для национальных экономик.
- Семейные компании составляют 2/3 всего мирового бизнеса (Harvard Business School)
- От 70% до 90% мирового ВВП создается семейными компаниями (Family Firm Institute 2013)
- В большинстве стран семейный бизнес создает 50%-80% рабочих мест (European Family Businesses, 2012).
- Европа: 60% всех компаний семейные, оборот – 1 трлн. Евро, 5 млн. рабочих мест (40-50% всех рабочих мест) (KPMG, 2013)
- США: Семейными компаниями является чуть меньше половины всех компаний США. Большая половина публичных компаний также семейные (Harvard Business School)
- Но! Проблема сохранения бизнеса с постарением семейного бизнеса и поколения владельцев
- Подросшие новые поколения семейного бизнеса нуждаются в вовлечении в подконтрольные семье управление бизнесом и организационную культуру их фирм и предприятий ((Habbershon and Williams, 1999; Sirmon and Hitt, 2003; McGuire et al., 2012).

Системный характер преемственности

- Три взаимозависимых уровня - семейная система, бизнес-система и система собственности (Distelberg, Ritch, Sorenson, 2009).
- Семейные бизнес-системы могут быть ориентированными на семью и собственно на бизнес : индивидуализация, институционализация, взрыв/бунт и навязывание

Family Harmony (CH)	Strong	Individualisation	Institutionalisation
	Weak	Implosion	Imposition
		Weak	Strong
		Continuity of Family Business (CFB)	

Процессуальный характер преемственности бизнеса

- **элементы** передачи - опыт предпринимательства, свобода, ценности, внешний опыт, воспитание и образование (Lambrecht, 2005).
- **пять путей** успешной передачи семейного бизнеса: взять инициативу, прямое требование владельца, моральный долг перед семьей, предопределение и косвенное подталкивание
- **шесть этапов:** привитие предпринимательских качеств, учеба, формальное образование в самой компании, внешний опыт, официальный старт в семейном бизнесе (с нижней ступеньки карьерной лестницы), свобода преемника и письменные соглашения.
- **личностные качества** - лидерские способности, способность управлять, желание наследника принять семейный бизнес, верность ему, мотивация и уважение к семье, готовность идти на компромиссы (Ibrahim, Soufani, Poutziouris, Lam, 2004)

Гендерный характер преемственности

- явная эксклюзия дочерей
- дочери и их возможности остаются невидимыми для семейного бизнеса, и их рассматривают в качестве преемников только в «особенных обстоятельствах» - в случае отсутствия наследника мужского пола или когда семейный бизнес переживает кризис (Otten-Pappas, 2013)
- хотя женщины получают более высокий уровень образования (García-Alvarez, Lopez-Sintas, Gonzalvo, 2002)
- сыновья и дочери-преемницы демонстрируют больше уверенности в своих способностях к бизнесу, чем дочери, которых не планировали вовлекать в семейное дело. Сыновей либо открыто, либо невербально, но ясно приглашали к участию в бизнесе (Overbeke, Bilimoria, Perelli, 2013)

II. Характеристики исследования

- **Родительская фаза** -июль-ноябрь 2014 г.
- Метод сбора данных: личное интервью, анкетирование
- Продолжительность интервью: от 50 минут до 3,5 часов
- Число опрошенных: 40 человек
- **Фаза по преемникам** - весна 2015 г
- 16 интервью с взрослыми детьми бизнес элиты (5 девушек, 15 юношей в возрасте от 21 до 37 лет, с высшим и не одним образованием, полученным как в России, так и за рубежом, четверо в браке или партнерстве, больше половины - верующие). Рекрутирование респондентов осуществлялось на базе программы бизнес-школы Сколково для преемников.
- **Метод** сбора информации– полуструктурированные интервью в сочетании с методиками составления семейного генеалогического древа, и методикой визуализации ожидаемых событий жизненного пути с их последующей нарративизацией.

III. Родительское поколение. Размер состояний

... от «1» до «3»

7%

... от «4» до «6»

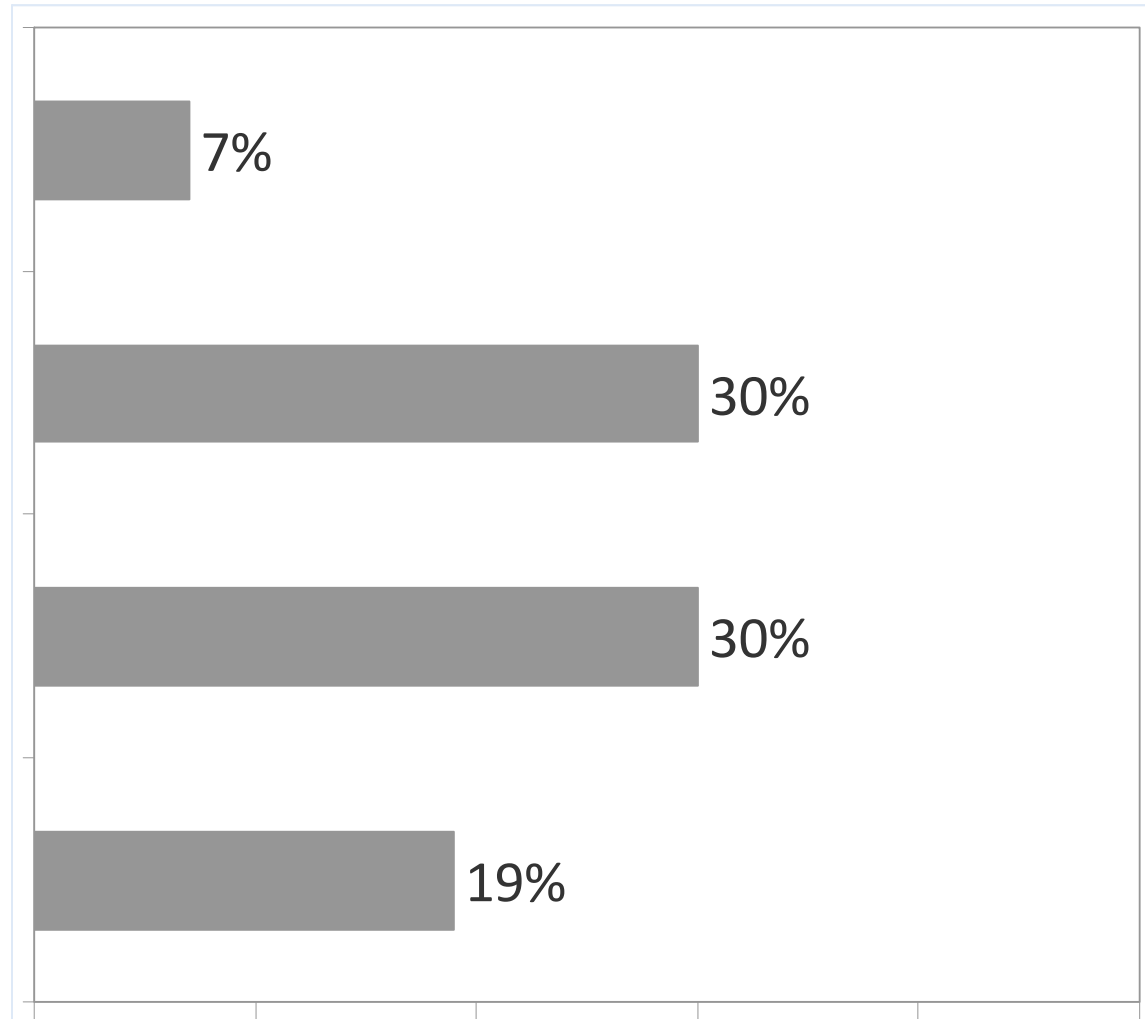
30%

... от «7» до «9»

30%

... позиция «10»

19%



Отраслевая специфика

Основной корпус отраслей включает:

- **финансовые институты и инвестиции: 46%**
- **девелопмент, управление недвижимостью: 25%**
- **образование и научные исследования: 21%**
- **оптовая и розничная торговля: 21%**



Владение и управление бизнесом

Бизнес был создан совместно с партнерами: 80%

Управляют бизнесом единолично: 25%

Управляют совместно с другими партнерами: 58%

**... и еще 17 % передали текущее управление,
а сами лишь контролируют течение дел.**



«Предпринимательский стаж»

Начало бизнес-деятельности:

... 1991-1995 годы:	46%
... 1985-1990 годы:	33%
... до 1985 года:	8%

Первые деньги были заработаны либо в 13-17 лет (41%), либо в 18-23 года (36%).



Основа благосостояния

Помимо основного бизнеса благосостояние составляют:

- доли в других компаниях: **82%**
- земля и недвижимость: **73%**
- банковские вклады вместе с денежными средствами: **68%**
- ценные бумаги и другие финансовые инструменты: **50%**



Практически все наши собеседники на момент опроса состояли в браке.

Большинство бизнесменов - многодетные родители, имеющие от 2 до 6 детей.

Дети дошкольного возраста:	50%
Школьники:	68%
Студенты:	32%
Дети уже взрослые:	50%



Социально-демографический состав опрошенных

Средний возраст - 46 лет

**Большинство - 70% - относятся к категории 41-50 лет,
и еще 23% - старше 50 лет**

**Средний возраст богатейших бизнесменов России
по версии «Форбс» - 52 года.**

**В выборке много мужчин и одна
женщина-предприниматель.**



Образовательный статус

Высшее образование: 96%

Российская или зарубежная ученая степень: 29%

Дипломы инженеров и физиков: 60%

Специальное образование в сфере бизнеса и менеджмента: 54%



Ценности по методике *ESS*



European *Values* Study 

В. Магун, М. Руднев, НИУ ВШЭ

- * Международное сравнительное исследование
- * Опрошено в европейских странах – 55532 человека
- * Опрошено в России – 2507 человек

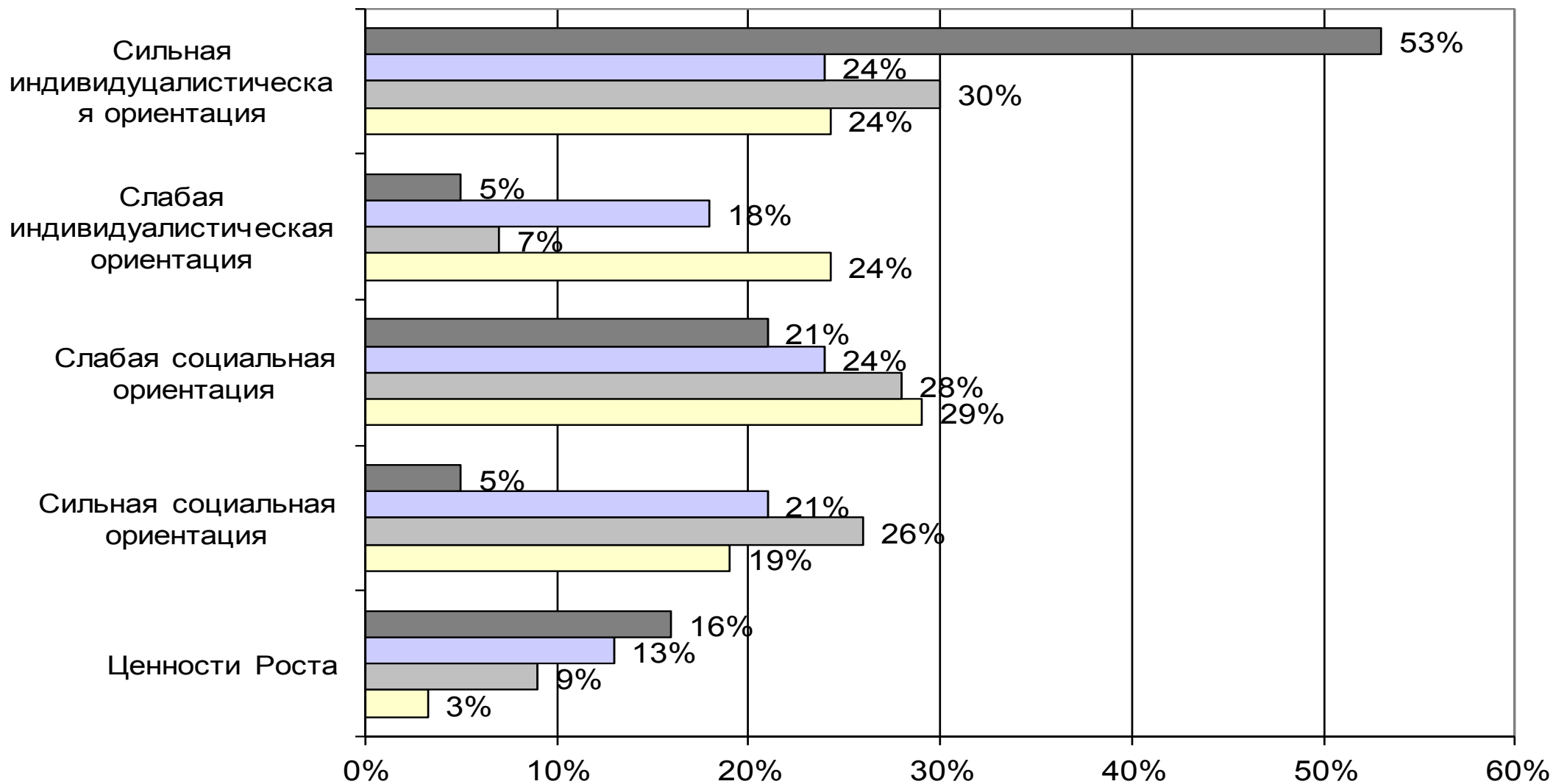
Ценности по методике ESS



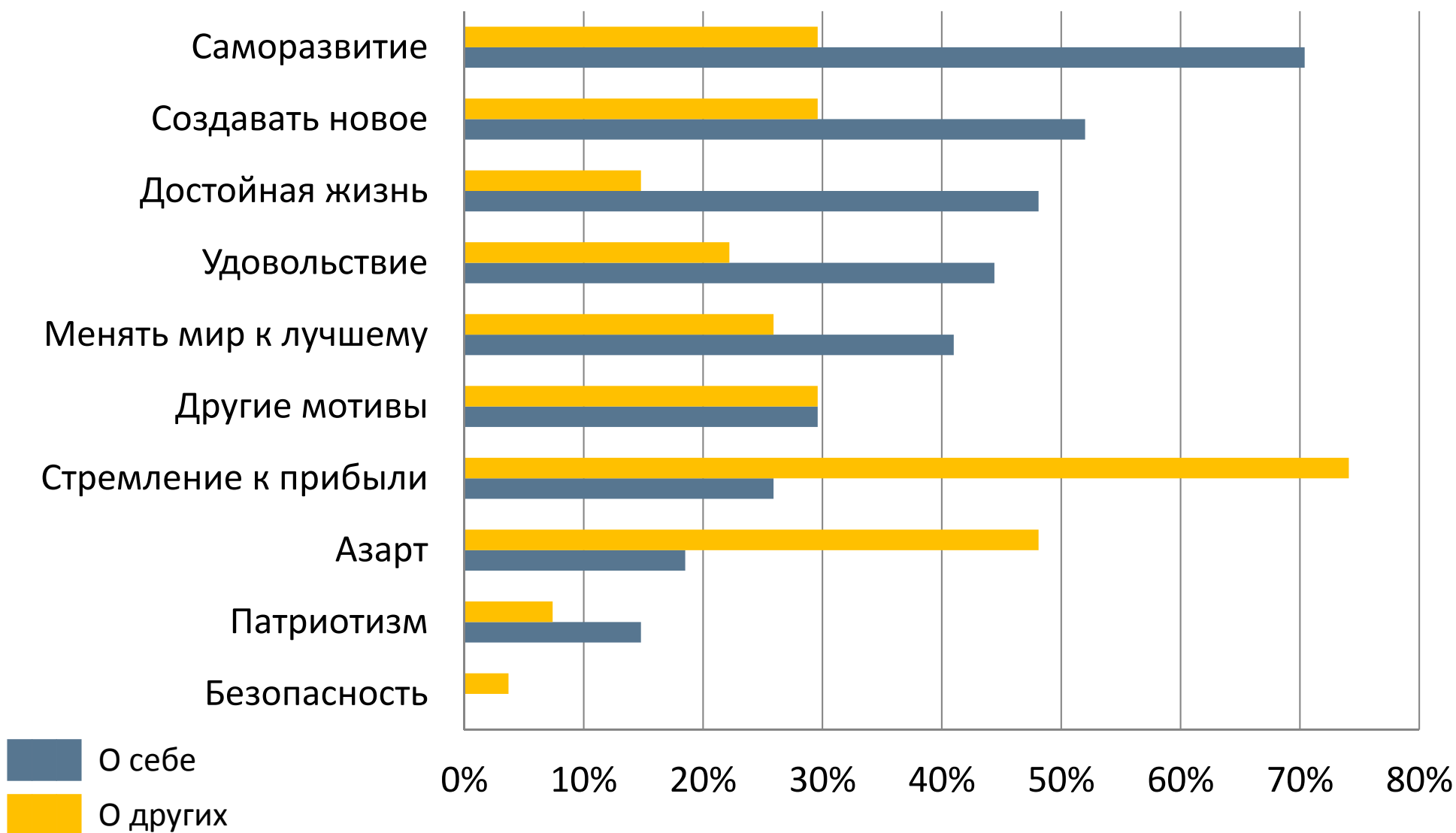
Выделены пять типов людей – в зависимости от их специфических наборов ценностей



Ценности по методике ESS

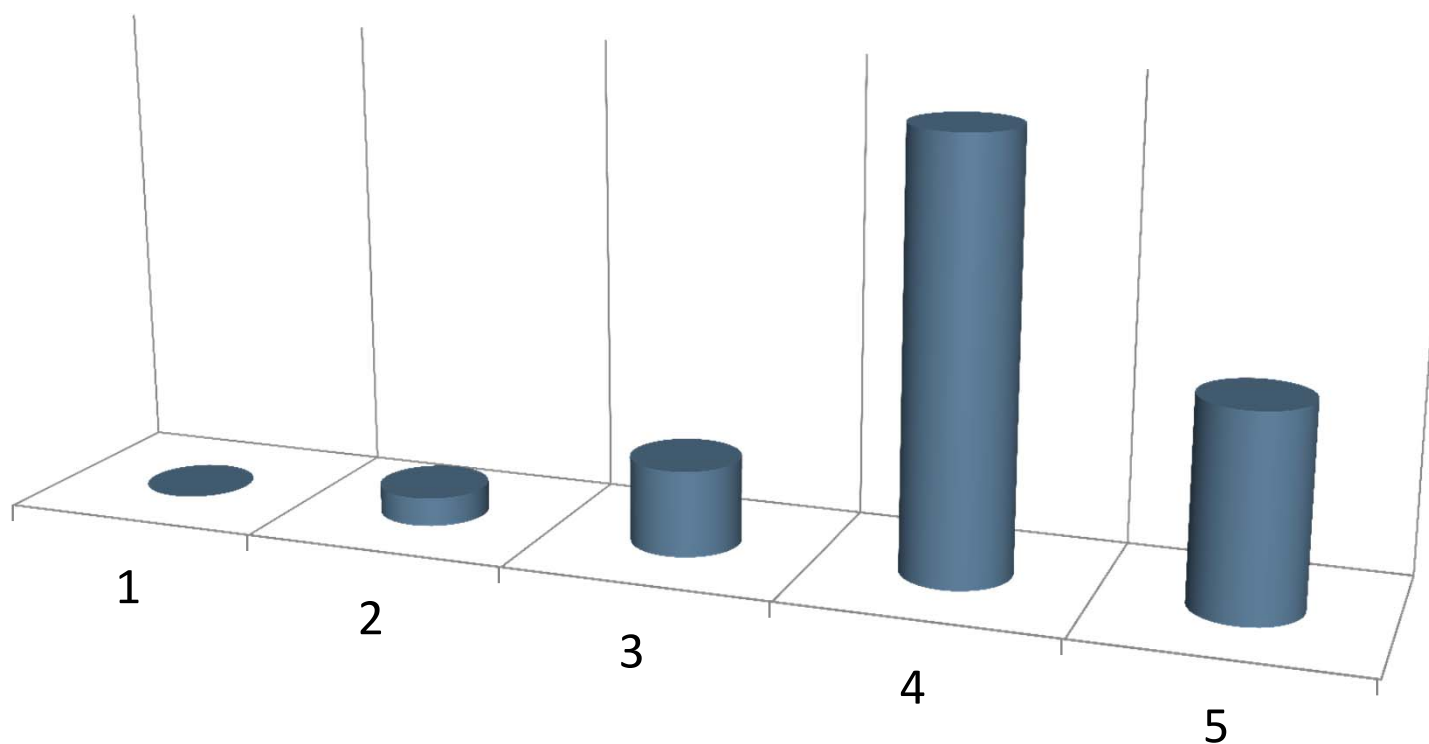


Ценности, побуждающие к бизнес-мотивации



Соответствие ценностей детей

- Степень близости собственного мировоззрения и ценностей и своих детей: 56% - на 4 балла и 26% - на 5 баллов (5 бальная шкала).



Носители семейных ценностей

- Ответственность за формулирование и передачу ценностей респонденты возлагают в первую очередь на себя.
- Основным носителем ценностей и источником образцов поведения предприниматели считают себя (59%), родителей (44%) и свою супругу (37%).

Условия успешной передачи ценностей детям

1. **Лично участвовать в воспитании детей (84%):**
 - вести разговоры о жизни и бизнесе,
 - обсуждать интересы детей и их проблемы,
 - выстраивать общий образ жизни.
2. **Создавать **правильный контекст** для взросления и воспитания (69%):**
 - подавать личный пример,
 - формировать опыт самостоятельности,
 - выстраивать правильную среду общения.
3. **Только 19% упомянули особые процедуры:**
 - объяснять ценности семьи,
 - вести “установочные разговоры”,
 - давать нужное образование,
 - вовлекать в участие в семейном совете.
4. **При этом 12% отмечали, что видят свои **упущения** в воспитании детей.**

1. **«Изоляция»**: семья как бенефициар бизнес-активности предпринимателя.
2. **«Кооперативная автономия»**: предприниматель участвует в делах семьи как инвестор
3. **«Клановая история»** как ресурс семейных и бизнес-связей
4. **«Бизнес-университет»**: предприниматель предоставляет возможности для реализации биографических задач членов семьи
5. **«Семейный бизнес»**: квази-организация, в которой трудятся, трудились и планируют получать азы бизнес-ремесла близкие люди разной степени родства.

Выводы по родительскому поколению

- Вопрос преемственности бизнеса и благосостояния связан с открытым проектом ценностной близости членов семьи, особенно детей
- Ввиду многодетности актуализируется не только индивидуальный подход к профессиональному образованию детей, но фактору отношений между ними
- Условия ценностной близости отцов и детей – личностная вовлеченность, управляемый контекст передачи и свой семейный стиль
- Характер инвестиций в ценностную близость зависит от типа семейных стратегий
- Филантропическая деятельность отцов – один из каналов передачи ценностей последующему поколению
- Обладатели больших состояний сталкиваются с проблемой «социализации детей через деньги»: научить заработать, сохранить, поделиться, потратить, приумножить
- Объем задач по вовлечению следующего поколения в бизнес стимулирует к созданию свода правил или протокола взаимоотношений, степень формализации которого варьирует

IV. Взрослые дети

- Ценностная близость с родителями по выборке опрошенных демонстрируется большей частью респондентов (больше половины выборки).
- В то же время половина выборки опрошенных далеко не уверены в том, что они хорошо понимают своих родителей (разные вопросы).
- Тестирование опросника Шварца подтверждает косвенно ценностную гомогенность с родителями
- Доминирование как и у родителей кластеры Самоутверждения и Открытости изменениям, но при этом ось Самоутверждение – Забота сужена, имеет наиболее близкие показатели. Эти данные говорят о мировоззренческой близости отцов и взрослых детей и некоторой сравнительной акцентуации у последних на сильной социальной ориентации

Важнейшие моральные авторитеты

- Выбираемые **моральные авторитеты** из круга семьи, с которой у большинства доверительные отношения, ожидаемо связаны у девушек в первую очередь с материнской фигурой, а у юношей с обоими – отцом и матерью.
- При этом гендерная динамика поддержки со стороны родителей имеет довольно сложный характер: если на уровне инвестиций в образование сыновей и дочерей не обнаруживается больших различий, то с точки зрения направленности/контроля за вовлечением в преемственность более явное предпочтение в отношении сыновей.
- Отсутствие такой направленности в случае отношений отец-дочь компенсируется позицией предоставления полной свободы профессионального выбора и либеральных ценностей самореализации. Тем не менее, эту поляризацию нельзя абсолютизировать, она намечена как тенденция.

Взаимные ожидания в семье

- больше половины опрошенных ожидали и ожидают от своей семьи поддержки в виде качественного образования и возможности получить опыт работы в бизнес-структурах, но при этом лишь треть рассчитывали на самостоятельный бизнес.
- Больше половины опрошенных - из семей, где вопросы принятия решений, обсуждения перспектив благосостояния, образования и планов дальнейшей миграции и проживания обсуждаются, для этого находится время, есть язык коммуникации.
- Больше половины считают возможным и правильным **не только обсуждать, но и участвовать в бизнесе отца**; при этом больше трети видят негативные последствия такого решения.
- Общий дискурс относительно предлагаемой роли по отношению в к предыдущему поколению – скорее, общая тенденция консервативная.

История семьи и генеалогическое древо

- Здесь задача оценить объем и дискурс персонажа семейной истории в сопоставлении
- Об отце, его генеалогической клановой линии рассказывается больше, упоминается больше деталей жизненной истории, о материнской линии говорится меньше, она в целом дискурсивно мало представлена.
- В целом, эта амбивалентная картина говорит о многослойности процесса идентификации преемника/преемницы, о сопричастности обоим влияниям - прямой линии идентификации с отцовской фигурой как носителем социально-профессионального успеха, но также скрытой идентификации с материнской линией, вклад которой в историю успеха семьи отнесен на второй план и дискурсивно обделен.

Гендеризованный месседж от поколения к поколению

- Когда преемникам предложили сформулировать символическое напутствие /месседж от отца, то суммируемая содержательная тенденция выглядит как стимуляция их саморазвития, образования и преемственности
- Попытка сформулировать подобное символическое послание от деда к отцу дается уже сложнее, вызывая затруднения в формулировках, и суммируема как общая тенденция высокой трудовой мотивации и целеустремленности.
- Переходя от отцовской фигуры к материнской, та же задача формулирования символического напутствия /месседжа от матери к детям(респондентам) обнаруживает общую тенденцию в беспокойности личным счастьем, но также и успешностью детей
- Тот же мессадж от бабушки к матери обнаруживает общую тенденцию в поддержке и моральном авторитете

Визуализация жизненного пути

- Планирование собственного жизненного пути или биографический тайминг преемников выявляют несколько ключевых вех: прежде всего, ключевой возраст 30 лет с ожиданиями финансовой независимости.
- Параллельно с перспективой деловой активности ими запланировано образование семьи в возрасте до 30 лет, что увязано с выбором партнера/партнерши и рождением детей.
- Далее отмечена планка 40 лет как возраста построения собственного бизнеса, и далее возрастной границы в 45-50 лет как поры отхода от активного участия в бизнесе в пользу отдыха, развлечений, хобби и пр.

Сравнение и выводы

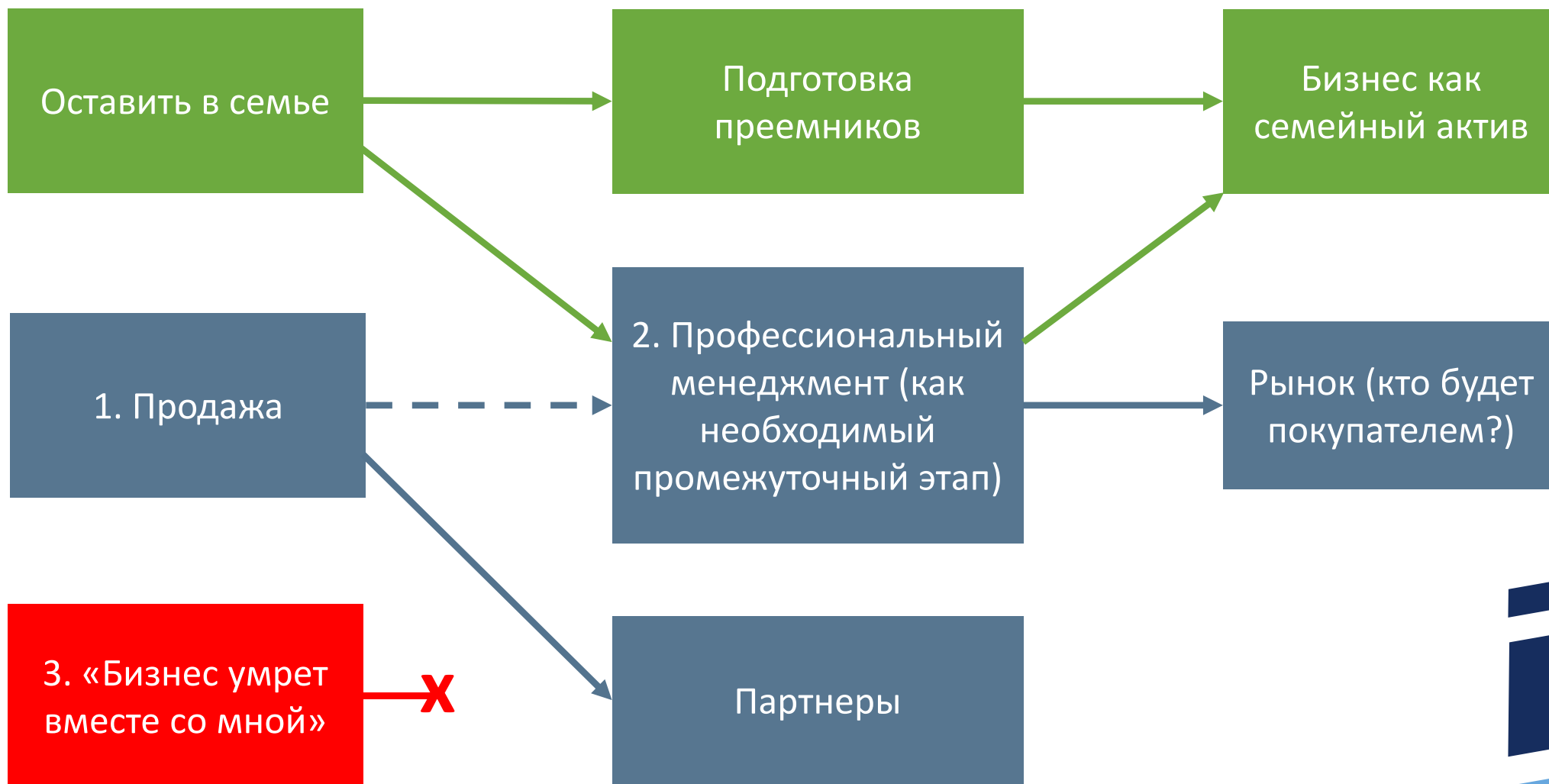
- Стратегия преемственности во втором поколении учитывает более прямой путь в бизнес через профильное образование
- Успешность непротиворечивого совмещения процессов социализации в семье и процесса социализации в бизнесе обеспечивается, прежде всего, близостью разделяемых ценностей обоими поколениями.
- Оценки шансов второго поколения на успешную передачу бизнеса достаточно высоки. Этому способствуют стартовые возможности, прежде всего ценностная гомогенность родителей и детей и беспрецедентно высокий уровень профессиональной подготовки как объект инвестиций родителей в будущее как самих детей, так и бизнеса.
- Риски неуспешной передачи бизнеса связаны с более критичной оценкой преемниками доступности внутрисемейного дискурса обсуждения как вопросов бизнеса, так и благосостояния.
- Также обнаруживается и гендерная диспропорция: с точки зрения направленности/контроля за вовлечением в преемственность отдается более явное предпочтение сыновьям в отличие от дочерей. В свою очередь девушки наследуют довольно противоречивые образцы для социально-профессионального подражания, получая максимально возможное образование, большей частью отцовскую поддержку амбиций, но и материнский образец посвящения себя дому и семье.
- Наконец, планирование собственного жизненного пути или биографический тайминг преемников имеет существенные отличия от родительского образца: эти дети собираются работать до известной возрастной границы, приблизительно до 45 лет. И этим они не похожи на своих трудоголиков-родителей.



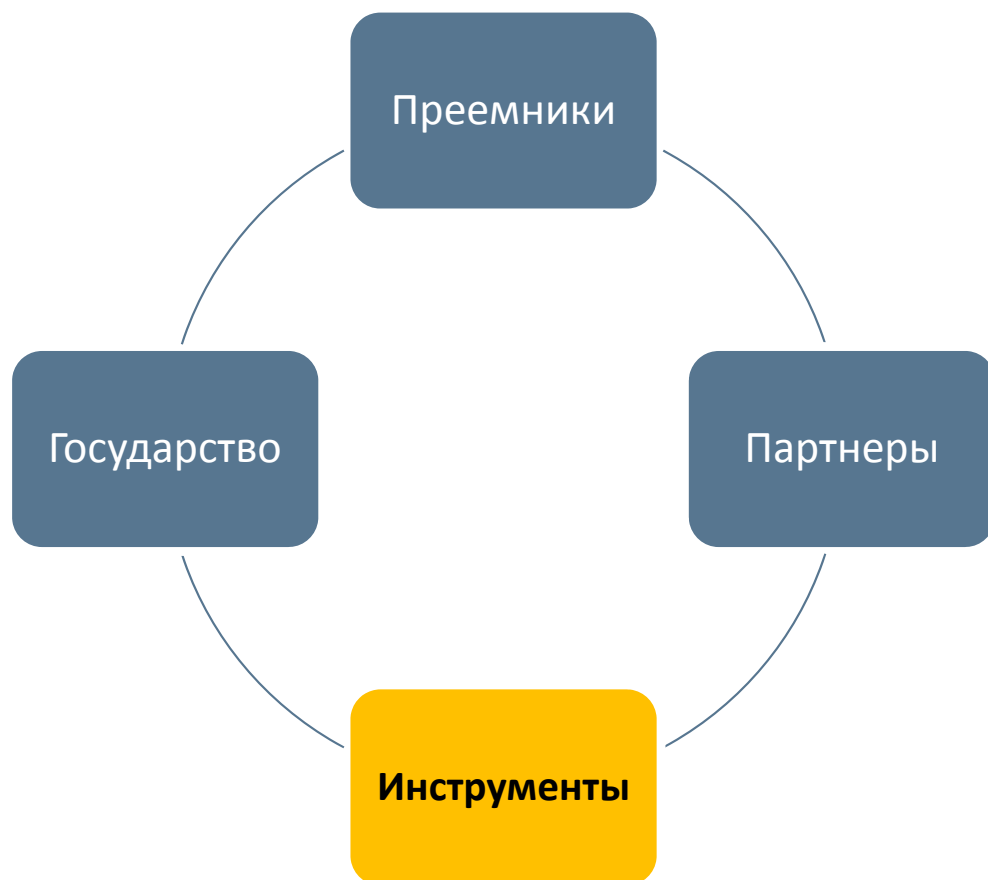
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Возможные сценарии



Инструменты



Наиболее известны (на 4 и 5):

- Иностранные трасты (74%)
- Завещание (70%)
- Структурирование прав собственности на доли в компаниях и другие активы с использованием иностранных юрисдикций (70%)