

# О «Клубах городских бизнес-династий» как стейкхолдерах долгосрочного развития городов

Виталий Королев

Северо-Западный Центр Корпоративного Управления

# О жанре и правилах

1. Жанр: беседа в «келье бизнес-монастыря»
2. Действующие лица: не «Докладчик» и «Слушатели», а «Монах» («хозяин кельи») и его Гости: «Братья и Сестры» (те, кто также работает над какой-то своей темой), и «Паломники» (роль - по самоопределению). Не возражаете?
3. Завершение. Варианты: Ответ на Вопрос, Побуждение к Действию, Пауза на Размышление.
4. Отличие от других форматов: не обучение, не обмен опытом, не мотивирующая «зажигалка», не исповедь, не проповедь, не миссионерство... пока.
5. Вопросы можно задавать в любой момент по поднятию руки и с разрешения хозяина «кельи». Но он вправе ответить в удобный ему момент
6. Правило формулировки тезиса (ФИО): Факт -> Интерпретация -> Оценка, но не наоборот!
7. Правило коммуникации (ПКП): Понимание -> Критика -> Проблематизация, но не наоборот!
8. Телефоны придушить

# «Монах» = Consulting + Directing в области корпоративного управления

1. Кто слышал про Национальную Ассоциацию корпоративных директоров?
2. Кто слышал про Ассоциацию независимых директоров?
3. Кто может сказать, чем «корпоративный директор» отличается от топ-менеджера?
4. Кто может сказать, что означает «независимый директор»?
5. Как перевести на английский язык «корпоративное управление»?
6. А кто может сказать, что значит «фидуциарная обязанность»?
7. Как вы понимаете выражение «владельческая преемственность»?
8. Как вы понимаете, что такое «моногород»?
9. Как вы понимаете, что такое «малый город»?

# «Хотелки» «монаха»

1. Поделиться с гостями авантюрной идеей масштабной и долгосрочной программы, в специфике которой я заведомо не являюсь ведущим экспертом. *(Обычно я себе не позволял такого нахальства и делился опытом в областях, в которых считаю себя ведущим экспертом.)*
2. Предложить гостям принять участие в реализации этого проекта
3. Поразмышлять вместе над некоторыми составляющими этой Программы. Ну да, «попаразитировать» на гостях...

# Посвящается...

Всем Предпринимателям, потому что они никогда не зададут вопроса:  
«Дяденька, скажите, чем мне заниматься?»),

поскольку сами на него отвечают,

и даже дают работу другим,

и при этом остаются в легальном поле.

Кстати, поэтому их так мало...

...и поэтому их так часто силовики путают с мошенниками...

*Представителей других сословий прошу понять меня правильно и не обижаться...*

И еще: наиболее зрелые из них думают рамками **Вечности**, поскольку этого от них требует институт **Собственности**.

# План

1. Вопросы к гостям, самоопределение
2. О роли Собственника
  1. Заочная дискуссия с Адизесом о «царском деле» Собственника
  2. О понятии Собственник и его стейкхолдерском окружении
  3. «Сиротский» бизнес на распутье. Ключевая задача момента
3. О городском развитии.
  1. Структура бизнеса в небольших городах (не мегаполисах)
  2. Структура населения в небольших городах
  3. Роль владельческой преемственности в развитии городов
4. Проектируем контуры воздействия бизнес-династий на развитие городов

# 1. Несколько вопросов к гостям: про компании клиентов

Какое из утверждений точнее характеризует компании ваших клиентов?

1. Контроль принадлежит одному владельцу
2. Контроль принадлежит нескольким партнерам
3. Контрольным пакетом владеет семья
4. Контрольным пакетом владеет государство
5. Владение распылено

# Несколько вопросов о профиле клиента

1. Кто работает с клиентом - владельцем?
2. Кто работает с клиентом - менеджером?
3. Кто работает с советом директоров?
4. Кто работает с городской администрацией?

# О названии темы

1. Как связаны владельческая преемственность и развитие городов?
2. Какое из городских сообществ имеет наиболее долгосрочные интересы, связанные с городом?
3. Почему «Клуб»?
4. Проявлены ли российские бизнес-династии?
5. Зачем это мне?
6. А вам самим это зачем?

# Заочная дискуссия с Адизесом

О «царском деле» Собственника

# Эффективный менеджмент по И.Адизесу:

Менеджмент — это процесс, смысл которого в том, чтобы сделать организацию эффективной и продуктивной в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. И. Адизес

<b>Перспектива Свойство организации</b>	<b>Краткосрочная</b>	<b>Долгосрочная</b>
<b>Продуктивная (результативная)</b>	Р – удовлетворение потребностей (функциональность)	Е – предприимчивость (проактивность)
<b>Эффективная</b>	А – администрирование (систематизированность)	І – интеграция (целостность)

**Полная система! Добавить нечего!**  
**Тогда при чем здесь Собственник?**

# Метод Адизеса

1. Различение Результативность и Эффективность ввел Друкер (правильные вещи делаются правильно) (efficiency & effectiveness).
2. Адизес добавил фактор времени: Краткосрочность и Долгосрочность. Получилась матрица 2x2.
3. Затем он назначил каждой клеточке по свойству, отвечающему за нее (Код Адизеса). Это сильное допущение.
4. После чего переинтерпретировал теорию и практику менеджмента сквозь эту призму. Хватило на 40 лет.
5. *Что если мы тоже добавим еще один фактор - фактор Собственника и попробуем пройти путем Адизеса?*

# Какова роль собственника?

- Кто помнит 90-е?
  - Если собственник не важен, то советская экономика была бы конкурентоспособной. Достаточно было бы подготовить менеджеров. Что и делалось, но не помогло.
  - Кейс из моей практики на НЗЛ
  - Приватизация совершалась под лозунгом поиска эффективных собственников, а не менеджеров.
- *Почему?*

# Собственник (владелец как ВОУ) имеет значение

- *Кто назначает менеджеров?*
- *Кто ставит им задачи?*
- *Кто их контролирует?*
- *Кто несет риски?*
- **Правильно, Собственник (владелец)! Он же - Принципал (см. далее)**
- *В таком случае корректно ли будет говорить про Результативность и Эффективность Собственника?*
- *Как учесть время в отношении Собственника?*
- *Не добавит ли к Эффективности и Результативности еще и Преемственность?*

## Аспект переосмысления: Эффективная, результативная и преемственная система Бизнес+Собственник .

**Governance** — это деятельность, которой не просто вправе, но и обязан заниматься Собственник. Эта деятельность не нарушает базового корпоративного принципа **разделения владения и управления**.

<b>Свойство системы</b>	<b>Точка зрения</b> <b>Управленческая</b>	<b>Владельческая</b>
<b>Результативность и Эффективность</b>	<b>Менеджмент Компании</b> (по Адизесу и по теории научного менеджмента)	<b>Owner + Corporate Governance</b>
<b>Преемственность</b>	<b>Corporate Governance</b>	<b>Family+Corporate Governance</b>

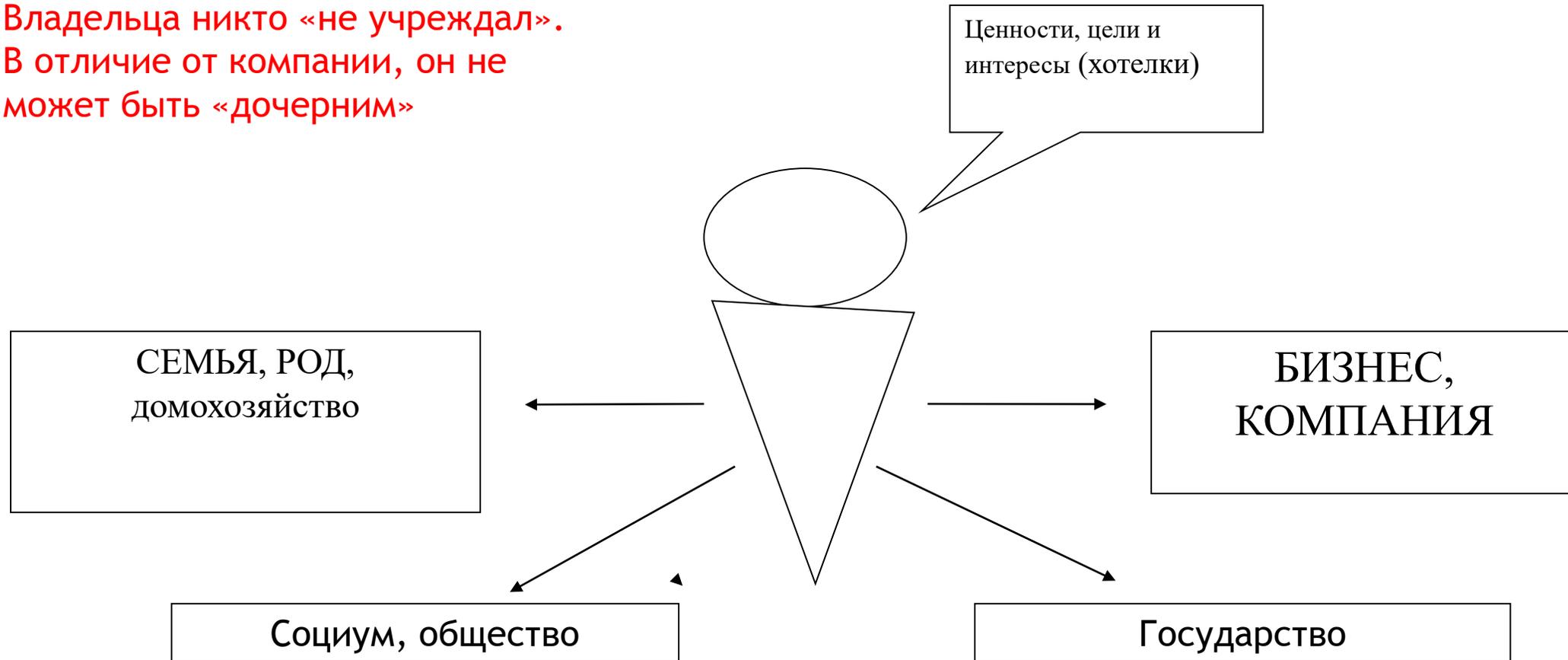
Дело за малым: осталось только переосмыслить весь научный менеджмент с точки зрения **владельца** и с добавлением критерия **преемственности** как обязательного мерила успеха. Лет на 40 хватит...

# Понятие «Собственник»

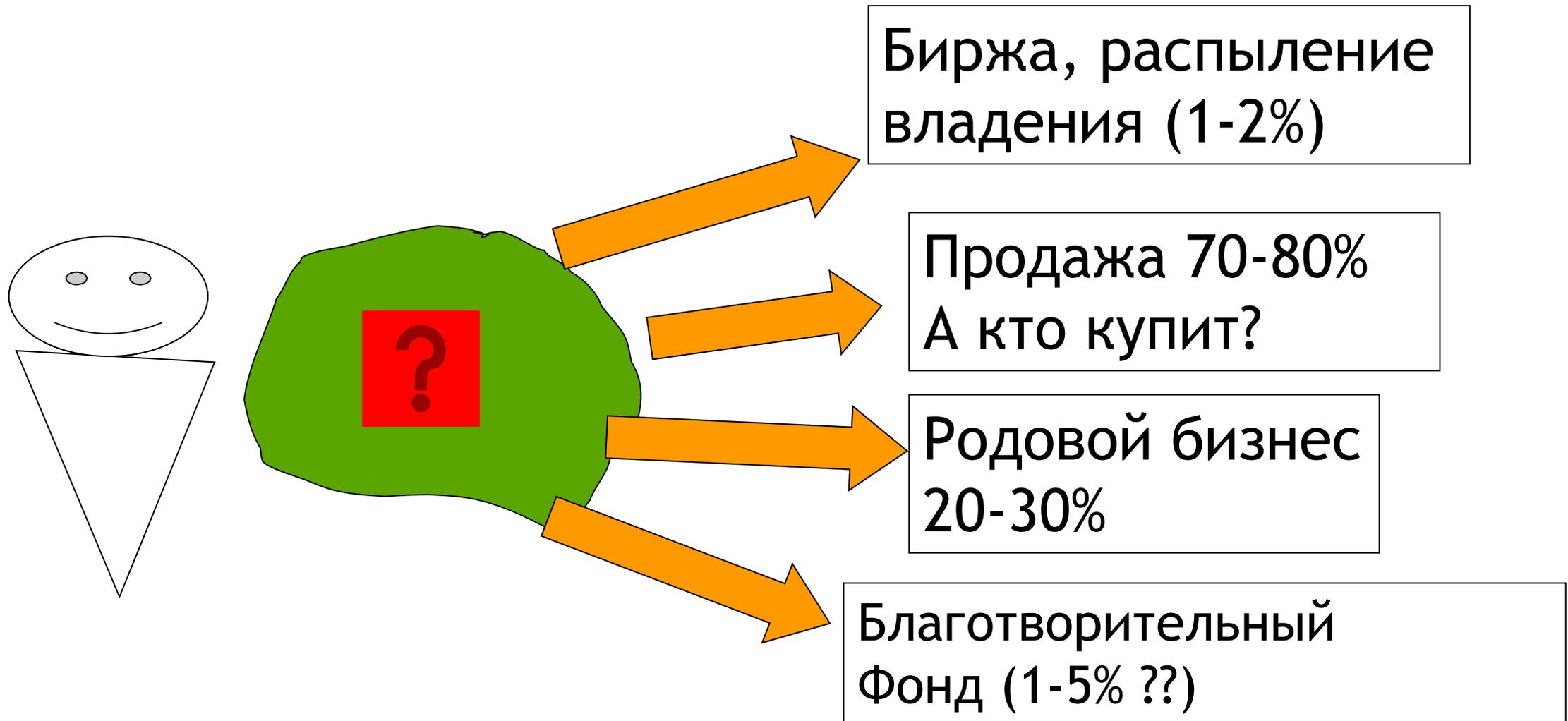
- Собственник - это единственный человек, который вправе своим единоличным решением назначить себя Гендиректором своей компании.
- Следствия из «физлицовости» Собственника:
  1. Собственник смертен. Именно ему, а не менеджменту неизбежно предстоит решать вопрос о преемственности.
  2. Обладает собственным временем - дополнительным неденежным ресурсом, который может инвестировать в бизнес. Неизбежно решение вопроса о своем участии в управлении и управленческой преемственности (отделении владения от управления)
  3. Плодовит. Обычно имеет семью. Поэтому неизбежно решение вопроса о владельческой преемственности.

# Собственник - основа Owner Governance и его «стейкхолдеры»

Владельца никто «не учреждал».  
В отличие от компании, он не  
может быть «дочерним»



# «Сиротский» бизнес на распутье:



# Владельческая преемственность и городское развитие

1. Городские бизнес-династии = деловые семьи, ассоциирующие свой бизнес с данным городом в поколенческой перспективе
2. Другие группы горожан: наемные работники, чиновники, депутаты и др.
3. Сроки планирования: ежемесячно-ежегодно-среднесрочно (4-5 лет - электоральный цикл)
4. БД мыслят наиболее долгосрочными рамками

# НЕ-проявленность ГБД как социальной группы

- Проявлены ли БД как городская социальная группа?

Нет

- Осознают ли ГБД себя как отдельная городская социальная группа?

Нет

# Размер города и размер бизнеса

1. Если город малый, то крупный бизнес, размещенный в нем, превращает его в моногород
2. Единственный способ для малых городов уйти от проблем моногорода - развивать МСБ
3. Роль ГБД в развитии города должна возрасти с уменьшением численности города

# Распределение городов по величине

ка по состоянию на 1 января 2016 года<sup>[6]</sup>

Федеральный округ	Крупнейшие (свыше 1 млн)	Крупные (500 тыс. — 1 млн)	Крупные (250 тыс. — 500 тыс.)	Большие (100 тыс. — 250 тыс.)	Средние (50 тыс. — 100 тыс.)	Малые (до 50 тыс.)	Итого
Северо-западный	0	2	2	6	6	51	
Центральный <sup>1</sup>	0	0	2	2	2	11	
Южный	5	7	5	15	35	132	
Средне-Волжский <sup>2</sup>	1	0	6	4	14	121	
Северо-Кавказский	0	1	3	10	10	32	
Сибирский	3	5	2	11	20	89	
Дальневосточный	2	1	5	8	17	82	
Федеральный <sup>3</sup>	2	3	14	25	35	224	
Итого	2	2	4	9	16	46	
Итого по 1, 2, 3	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>43</b>	<b>90</b>	<b>155</b>	<b>788</b>	
Число городов, чел.	<b>32 997 392</b>	<b>12 930 987</b>	<b>15 100 216</b>	<b>13 751 713</b>	<b>10 810 007</b>	<b>16 060 203</b>	<b>101 655</b>
Процент, %	<b>32,46 %</b>	<b>12,72 %</b>	<b>14,86 %</b>	<b>13,53 %</b>	<b>10,63 %</b>	<b>15,80 %</b>	<b>100</b>

# Где «водятся» ГБД?

1. Никто не знает. Они не проявлены (ресурс, который даже не «разведан», и тем более, не «добыт»)
2. В городе с населением 100 000 чел может быть 0,5% владельцев МСБ, т.е. 500.
3. Если 20% из них передадут дело следующему поколению, то это около 100 семей!
4. Неужели хотя бы 10% из них не согласятся поработать головой на будущее города?
5. Их надо просто встретить!

# Модельная повестка работы Клуба: три группы тематик

1. Подготовка Бизнеса к владельческой преемственности
2. Подготовка Преемников к управлению Бизнесом в следующем поколении
3. Участие ГБД в проектировании Городского развития, нацеленного на следующее поколение владельцев бизнесов, менеджеров и работников

*Если из 4 уехавших молодых людей вернется лишь 1 с семьей и 2 детьми, население не уменьшится*

# Роль городских властей

1. Понять актуальность и пользу этой идеи
2. Проявить заинтересованность в формировании такого городского сообщества как ГБД (стать стейкхолдером)
3. Привлечь его к проектированию будущего города
4. Помочь ему в решении вопросов владельческой преемственности

# Предложение «поштурмовать»

1. Определяем \_\_\_ подтем в рамках заявленной темы. Например:
  1. Организационные принципы Клуба
  2. Риски формирования Клубов
  3. Программа работы Клуба
  4. Потенциальные спикеры для Клуба
  5. Моя роль в формировании и развитии Клуба
  6. ...
2. Распределяемся на группы не более 8 чел. по темам,
3. «Штурм» в группах. Форма сообщения - на листе блокнота. \_\_\_ мин.
4. Сообщения групп по \_\_\_\_\_ мин.

# Поклубимся?

Остались вопросы? Свяжитесь со мной

[www.vkorolev.com](http://www.vkorolev.com)

ФБ = skype = VitKor62

[info@vkorolev.com](mailto:info@vkorolev.com)

+7-921-9426781

