

Частный и семейный бизнес: надежная модель XXI века

*Исследование
частного и семейного
бизнеса – 2012, PwC*

Ноябрь 2012 года



Содержание

<i>Введение</i>	<i>4</i>
<i>Взгляд на перспективу: уникальные особенности частного и семейного бизнеса</i>	<i>5</i>
<i>Частная и семейная компания в 2012 году: о чем мы узнали из нашего исследования</i>	<i>7</i>
<i>Думаем о будущем: какие проблемы могут возникнуть к 2017 году</i>	<i>8</i>
<i>Масштаб бизнеса, знания и навыки, вопросы преемственности: характерные проблемы частной и семейной компании</i>	<i>10</i>
<i>Общественный договор: оказывает ли государство поддержку частным и семейным компаниям?</i>	<i>18</i>
<i>Заключение</i>	<i>22</i>
<i>Основная контактная информация</i>	<i>23</i>

Введение

PwC¹ уже многие годы активно работает с частными и семейными компаниями по всему миру, поэтому мы знаем и ценим уникальные особенности этого бизнеса, отличающие его от публичных компаний, акции которых обращаются на биржах. Процесс принятия решений имеет свои особенности, когда на кону собственный капитал, и в результате частные и семейные компании стремятся создавать долгосрочные рабочие места и выстраивать прочные отношения с местными общинами. Такой подход в значительной мере способствует стабильности национальной экономики, однако роль частных и семейных компаний зачастую недооценивается. Столкнувшись с неопределенностью сегодняшней экономической ситуации, правительства разных стран ищут способы поощрения – в широком смысле – именно такого «терпеливого» и ответственного подхода к ведению бизнеса, которому частные и семейные компании следуют уже веками.

В этом году результаты проведенного PwC исследования частного и семейного бизнеса показали, что корпоративному сектору есть чему поучиться у частных и семейных компаний, а также что правительства могут сделать гораздо больше для оказания им поддержки. Но есть и другая сторона медали. По нашему мнению, сам сектор частного и семейного бизнеса мог бы сделать намного больше для управления своей судьбой и не в самую последнюю очередь – путем совместных усилий, направленных на то, чтобы добиться от государства выработки более конструктивной налоговой политики.

Такого рода сотрудничество уже развивается на ряде рынков, но частные и семейные компании редко имеют такое же влияние, какое оказывают крупные публичные компании. По иронии судьбы внутренняя культура и ценности частной и семейной компании сами по себе могут быть препятствием на этом пути, так как мешают компаниям увидеть то влияние, которое они могли бы оказывать, объединив свои усилия. Конечно, долгосрочный подход к ведению бизнеса, учитывающий интересы общества, может приводить к нежеланию компаний брать на себя риски, связанные с выполнением задач, которые приносят краткосрочные выгоды, или к неспособности достаточно быстро оценить существующие возможности. Именно в этих вопросах частным и семейным компаниям есть чему поучиться у крупных публичных корпораций.

В настоящем кратком отчете мы рассмотрим результаты проведенного в этом году исследования и оценим

текущую ситуацию в секторе частного и семейного бизнеса по всему миру. Неудивительно, что частные и семейные компании испытывают трудности, вызванные сложившейся экономической ситуацией. Неудивительно и то, что государственное регулирование и бюрократический аппарат создают барьеры для их развития. Однако существуют характерные для данного сектора проблемы, которые являются прямым результатом уникальных сильных, равно как и слабых, сторон данной бизнес-модели.

Как показали результаты исследования частного и семейного бизнеса – 2012, проведенного PwC, частные и семейные компании отличаются жизнестойкостью и решительностью, они успешны в бизнесе, амбициозны, предприимчивы и приносят постоянный доход, даже в условиях сохраняющейся экономической неопределенности. Эти компании вносят весомый вклад в стабильность и развитие экономики страны, но этот вклад недооценивается, и, по нашему мнению, государство могло бы приложить больше усилий для оказания им целевой поддержки, что могло бы существенно изменить ситуацию. Кроме этого, по нашему мнению, частные и семейные компании могут сделать немало, чтобы помочь самим себе. Прежде всего, путем внедрения ряда профессиональных процедур и методов ведения деятельности, которыми пользуются их конкуренты — публичные компании, акции которых обращаются на биржах, а также действуя более энергично для обеспечения необходимой им поддержки.



Norbert Winkelhock

Норберт Винкельхокс
Член руководства
международной сети PwC
Германия



Eric Andrus

Эрик Эндрю
Руководитель международной
практики по оказанию услуг
компаниям среднего бизнеса
Канада

¹ Под «PwC» понимается сеть PwC и (или) одна или несколько фирм, входящих в нее, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом.

Взгляд на перспективу: уникальные особенности частного и семейного бизнеса

Предпринимательский склад ума

По мнению 63% наших респондентов, дух предпринимательства более развит в частном и семейном бизнесе, чем в других секторах экономики, и чем крупнее бизнес, тем справедливее это утверждение. Аналогично этому 47% респондентов считают, что частный и семейный бизнес способен полностью обновляться с приходом каждого следующего поколения.

Более высокая степень ответственности за создание и сохранение рабочих мест и соблюдение интересов местного населения

77% участников нашего опроса считают, что у руководителей частных и семейных компаний более развито чувство ответственности за создание рабочих мест, и они готовы прилагать заметно больше усилий, чем другие компании, для удержания своих работников даже в тяжелые времена. Это повышает лояльность и преданность тех людей, которых они принимают на работу. 70% респондентов согласны, что полезные для общества инициативы имеют для частных и семейных компаний большое значение.

Более важная роль личных отношений в бизнесе, основанных на доверии

78% респондентов считают, что частные и семейные компании отличаются сильной внутренней культурой и системой ценностей, и уверенность в этом со временем растет, достигая 85% у компаний, которыми управляет уже третье поколение владельцев. Многие считают, что они успешны в бизнесе, потому что находятся ближе к клиентам и устанавливают более личные отношения с ними, и, по сути, их компаниям отдают предпочтение именно потому, что они не являются международными.

Частные и семейные компании считают, что эти отличительные особенности служат источником несомненного конкурентного преимущества и неотъемлемой частью их бизнес-модели. Как свидетельствует пример компании Wates, такое мнение часто высказывается теми, кто был приглашен «со стороны», чтобы управлять компанией, а также многими из членов семей. Однако также очевидно, что другие аспекты данной бизнес-модели могут тормозить развитие, порождая внутренние конфликты или вынуждая бизнес уходить от рисков. Мы рассмотрим некоторые из этих проблем более детально чуть позже, после краткого изложения мнений, высказанных представителями частных и семейных компаний, о состоянии данного сектора бизнеса.

В этом году в исследовании частного и семейного бизнеса, проведенном PwC, приняли участие почти 2 000 компаний из развитых и развивающихся стран мира, представляющие различные сектора экономики, в том числе обрабатывающую промышленность, розничную торговлю, автомобильную отрасль и строительство. Состав респондентов очень разнообразен, если говорить о размере компаний, их местоположении и отраслях, в которых они работают. Однако мы отметили одно важное сходство, которое заключается в подходе к ведению бизнеса и в том, что частные и семейные компании считают отличительными особенностями своего бизнеса.

Ниже представлено краткое описание таких особенностей.

Способность мыслить более широкими категориями и видеть долгосрочную перспективу

Частные и семейные компании – это во многих отношениях образец так называемого «терпеливого» капитала: они готовы к долгосрочному инвестированию и не зависят от ограничений, действующих в отношении их конкурентов – публичных компаний, акции которых котируются на фондовых биржах и которые обязаны ежеквартально представлять отчеты о результатах своей деятельности и нуждаются в быстрой окупаемости. 72% респондентов считают, что частный и семейный бизнес вносит вклад в экономическую стабильность страны, причем степень уверенности в этом выше в давно сформировавшемся бизнесе, в котором сменилось не менее трех поколений и который создавался в условиях развитого рынка, например в Европе и Северной Америке. 53% респондентов считают, что компании этого сектора отличаются применением более долгосрочных подходов к принятию решений.

Принятие решений – быстрый и более гибкий процесс

Частные и семейные компании нередко считают, что они превосходят своих конкурентов из числа международных компаний по оперативности и гибкости, а значит, способны быстрее заполнять рыночные ниши. Некоторые компании, которые увидели в нынешнем кризисе новые возможности для развития бизнеса, смогли быстро сориентироваться и приобрести активы или компании своих конкурентов по беспрецедентно низким ценам.

«В бизнесе, которым владеет семья, вы стремитесь думать о долгосрочной, а не о краткосрочной перспективе. Вы обычно размышляете о том, как будет развиваться ваш бизнес на несколько поколений вперед, а не только о том, как получить сиюминутную прибыль». (Австрия)

«Если вы являетесь частной компанией, у вас есть возможность быстро менять направление деятельности, и в вашей структуре нет независимого совета директоров, который указывает, что вам делать». (США)



wates

Имя: Пол Дричейзлер, председатель правления и президент компании Wates

Пол Дричейзлер – первый исполнительный председатель правления, не являющийся членом семьи, которого пригласили управлять бизнесом компании Wates. До этого времени компания находилась под контролем четырех поколений семьи её владельцев. Семья Уэйтсов (Wates) по-прежнему с увлечением осуществляет оперативное руководство бизнесом компании, при этом уже пятое поколение членов семьи страстно желает принять участие в этом процессе.

Сегмент: Строительство

Рынок: Великобритания

Год основания: 1897 год

Оборот: 1 млрд фунтов стерлингов

В чем, по вашим наблюдениям, заключаются основные различия в работе в частной или семейной компании по сравнению с публичной компанией

Прежде всего, в частной или семейной компании акционеры определенно заинтересованы в том, чтобы инвестировать средства в предприятие. Во-вторых, они хотят инвестировать средства на долгосрочной основе, и видят себя в качестве добросовестных управляющих, действующих в интересах будущих поколений. Поэтому они смотрят далеко в будущее и находят верный баланс между долгосрочными и краткосрочными результатами деятельности. Кроме того, они могут предложить клиентам свою лояльность и преимущества, связанные с преемственностью политики, чего публичные компании не могут предложить, так как действуют по указке своих акционеров, которые могут за одну ночь поменять свое мнение по поводу того, как распорядиться собственностью. Суть нашего уникального предложения в том, что мы полностью преданы той отрасли, в которой мы работаем, а также нашим отношениям с клиентами, обществом и людьми, которые работают на нас.

Можете ли вы рассказать о ценностях компании – ее отношении к местному сообществу и к работникам?

У компании Wates эти ценности прежде всего касаются людей. Речь идет о создании культуры и условий труда, благодаря которым работники в высшей степени заинтересованы и мотивированы выполнить обещание, данное нами клиентам. Более того, где бы мы ни строили и ни работали, мы хотим внести свой позитивный вклад и сформировать наследие для местного общества. Поэтому мы всегда принимаем участие в местных проектах, иногда единичных, но очень часто мы создаем рабочие



Пол Дричейзлер



Джеймс Уэйтс



Пирс Уэйтс

места для тех, кто долгое время был безработным. За прошедшие пять лет у нас было около 600 кандидатов благодаря нашей программе «Создание перспективы». У семьи Уэйтсов есть давняя традиция реализации благотворительных проектов, и несколько лет назад мы основали семейный доверительный фонд для пожертвований в тех областях, которые связаны со стратегией и приоритетами компании: например, оказание помощи людям, которые длительное время были безработными, или детям из неблагополучных семей.

А столько членов семьи сейчас заняты в бизнесе?

Есть пять активно действующих акционеров и трое из предыдущего поколения, которые менее активны, но по-прежнему проявляют огромный интерес к бизнесу. Я думаю, в частном или семейном бизнесе заинтересованность возрастает по мере того, как человек становится старше. Есть много других членов семьи – братья, сестры, дяди, тети, племянники и племянницы. Но семья в течение всей своей истории стремилась сохранять узкий круг владельцев акций, и в каждом поколении сокращалось число акционеров, что позволяло сохранять высокую концентрацию пакета акций, а это в свою очередь служит источником нашей силы.

Какие возникают проблемы, если президент компании не является членом семьи?

Для частной или семейной компании назначение президентом компании человека, не являющегося членом семьи, – исключительно серьезное решение. Его не следует принимать необдуманно, и, хотя такое решение может сработать для одних семей, для других оно может оказаться неверным. Я убежденный сторонник подхода, согласно которому в частном и семейном бизнесе должны быть внешние независимые директора или директора-консультанты, но в любом случае это чрезвычайно серьезное решение для частной или семейной компании. Каждая семья должна найти свою модель руководства и управления, которая окажется эффективной с учетом сложившихся условий, этапа развития бизнеса компании и её эволюции. Я думаю, что это огромная честь для человека, не являющегося членом семьи, стать руководителем частного или семейного бизнеса, но это также и огромная ответственность, которая может потребовать таких же больших усилий, как и руководство публичной компанией.

Имя: Джеймс Уэйтс, заместитель председателя правления, компания Wates

Джеймс Уэйтс занимает должность заместителя председателя правления компании уже шесть лет и никогда нигде больше не работал. Его сын Пирс – представитель уже пятого поколения, которое примет участие в развитии и расширении бизнеса, но он планирует приобрести опыт за пределами семейного бизнеса, а также получить разнообразные навыки и знания внутри компании, что поможет ему подготовиться к непростой роли руководителя в будущем.

Как изменился бизнес компании с тех пор, как вы пригласили на должность президента компании руководителя не из числа членов семьи?

Когда мы приняли решение назначить президентом человека, не являющегося членом семьи, это был смелый, но абсолютно правильный поступок, так как это привело к изменению динамики бизнеса. До этого работники были уполномочены принимать решения, однако во многих случаях они ожидали, что инициативу возьмет на себя семья. А сейчас люди стали сами проявлять инициативу, они самостоятельно принимают решения и берут на себя ответственность за их последствия. Сегодня это, несомненно, более инициативный и энергичный, чем раньше, бизнес.

Как случилось, что это решение было принято?

Предыдущее поколение владельцев состояло из пяти равноправных партнеров, и, хотя семейной конституции как таковой не было, за период своего управления бизнесом они выработали определенный стиль работы. Но когда наступил момент перехода бизнеса от одного поколения к другому, стало очевидно, что уже не будет пяти равноправных владельцев, поэтому нам пришлось разработать основные положения и параметры, в рамках которых мы будем действовать. Эти положения все еще дополняются и уточняются, так как теперь у нас в компании есть руководители, не являющиеся членами семьи, но осуществляющие повседневное управление бизнесом. Я думаю, это не стало проверкой на прочность главным образом потому, что бизнес развивался очень хорошо. Проблемы могут возникнуть, если дела пойдут не столь успешно, но я уверен, что структура, которая у нас сейчас есть, поможет нам с этим справиться.

Частная и семейная компания в 2012 году: о чем мы узнали из нашего исследования

Вот некоторые из полученных результатов.

Частный и семейный бизнес переживает период бурного роста во всем мире

В прошедшем году 65% частных и семейных компаний увеличили объем продаж, в то время как в 2010 году этот показатель был вдвое меньше. Особенно бурный рост был отмечен в Восточной Европе, Латинской Америке и на Ближнем Востоке. Только 19% наших респондентов отметили сокращение объемов продаж в прошлом году. Для сравнения: в 2010 году этот показатель составил 34%.

Частные и семейные компании отличаются целеустремленностью и уверенностью в будущем

Свыше 80% компаний полагают, что в течение последующих пяти лет их бизнес будет стабильно или интенсивно развиваться, а 39% компаний из числа тех, кто нацелен на рост, высказали высокую степень уверенности в перспективах своей компании в течение этого периода. Данный показатель существенно выше у компаний в Индии, на Ближнем Востоке, в Сингапуре, Южной Африке и Южной Корее. Учитывая низкий уровень уверенности в других секторах экономики, мы считаем, что это убедительное доказательство той значительной роли, которую частный и семейный бизнес может играть в создании новых рабочих мест и активизации процесса выхода из кризиса.

Ситуация в экономике по-прежнему остается ключевой проблемой внешнего характера

Как и любая другая компания, частный и семейный бизнес сталкивается с серьезными проблемами, вызванными текущим спадом в экономике, и в этом отношении мало что изменилось с момента проведения нашего последнего исследования в 2010 году. Большинство наших респондентов отметили три проблемы: рыночные



«Мы должны быть уверены в том, что наша бизнес-модель сможет справиться с изменениями на рынке». (Австралия)

условия (54%), конкуренцию (27%), а также государственную политику и регулирование (27%). Однако в процентном отношении ответы в последней из названных категорий сильно различаются в зависимости от региона, варьируясь от 64% в Греции и 46% на Ближнем Востоке до 6% в Австрии и 3% в Швеции.

Внутри компаний основной проблемой является привлечение и удержание квалифицированных кадров

Привлечение квалифицированных кадров и нехватка рабочей силы стали еще более острыми проблемами по сравнению с 2010 годом: доля соответствующих ответов увеличилась с 38% до 43%. Необходимость в реорганизации или реструктуризации компании, напротив, уже не является столь

актуальной задачей, хотя более крупные компании с оборотом свыше 100 млн. долларов США чаще других отметили это как проблему. Финансовые потоки и контролирование расходов также гораздо реже отмечаются в качестве проблем: показатель по этой категории снизился с 30% в 2010 году до 17% в 2012 году. Это дает основания предположить, что многие компании прилагают усилия для оптимизации внутренних процессов, совершенствования модели управления запасами и сокращения дебиторской задолженности. Ряд компаний также указали на важность создания или улучшения системы внутреннего контроля или информационных систем, особенно в связи с необходимостью соблюдения требований законодательства, применимых к их бизнесу.

Думаем о будущем: какие проблемы могут возникнуть к 2017 году

Несмотря на то что большинство частных и семейных компаний уверены в перспективах своего бизнеса, всё же есть некоторая неопределенность в отношении того, что их ждет в будущем.

Состояние экономики по-прежнему вызывает беспокойство

59% наших респондентов отмечают ценовую конкуренцию в качестве вероятной будущей проблемы. Это в особенности касается строительной и автомобильной отраслей. 40% респондентов указали на усилившуюся конкуренцию на рынке, зачастую вызванную приходом новых игроков, и 66% отметили общую экономическую ситуацию в качестве причины для беспокойства – такие ответы были получены главным образом от компаний, ожидающих спада конъюнктуры. 39% респондентов считают, что регулирование будет по-прежнему создавать проблемы, а 27% высказали предположение о возрастающих трудностях, связанных с используемыми ими цепочками поставок.

Глобализация будет иметь решающее значение для достижения успеха, а также в случае неудачи

Вопрос, который приобретает все большую актуальность в период до 2017 года и впоследствии, – это

процесс глобализации. Высказывается явное опасение по поводу влияния набирающего силу процесса интернационализации бизнеса и укрепления позиций глобальных мегабрендов. Вместе с тем многие компании по-прежнему уверены в том, что знание местных особенностей, динамичность и способность воспользоваться существующими на рынке прибыльными нишами помогут частным и семейным компаниям остаться на плаву.

Инновации будут крайне необходимы для сохранения конкурентного преимущества

Что касается вопросов внутреннего управления в компании, среди основных проблем были названы сложности с внедрением инноваций, отсутствие необходимых знаний и навыков, а также планирование преемственности. 62% респондентов указали на необходимость продолжить путь инновационного развития, и 37% высказали предположение о потребности в инвестициях в новые технологии. Компании в Италии, Турции и Южной Корее высказали, в частности, обеспокоенность по поводу своего инновационного потенциала. Этому аспекту также уделили особое внимание компании, планирующие агрессивный рост.

«Война» за ценные кадры не прекращается, и это, несомненно, касается частного и семейного бизнес

Привлечение работников, имеющих необходимую квалификацию (58%), а впоследствии и их удержание (46%), также были указаны среди причин для будущего беспокойства. И опять так ответили главным образом те, кто планирует агрессивный рост. Многие респонденты указали на то, что частные и семейные компании испытывают особенные трудности с привлечением ценных работников, владеющих определенной квалификацией. Это связано с тем, что наиболее востребованные кандидаты, как правило, отдают предпочтение работе в публичных компаниях, где существуют очевидные возможности карьерного роста и получения на определенном этапе доли в акционерном капитале компании.

«Экономический кризис, влияние которого мы все ощущаем, ограничит ликвидность во всех предприятиях, включая частный и семейный бизнес». (Мексика)

«Если процессы глобализации, а также слияний и поглощений продолжатся во всех видах бизнеса, это станет серьезной проблемой для частных и семейных компаний». (Мальта)

«Нам нужно стараться мыслить более глобальными категориями и не замыкаться на местных аспектах бизнеса на локальном рынке, а это сложная задача». (Бельгия)

«Международная конкуренция стала более структурированной, гораздо более профессиональной, но, с другой стороны, это приводит к тому, что на рынке еще остаются большие ниши, которые крупные компании не стремятся занять, потому что частные и семейные компании обладают большей гибкостью и работают более оперативно». (Мексика)

«Короткий срок службы нашей продукции означает, что для сохранения своих позиций на рынке мы должны непрерывно генерировать новые идеи и создавать новую продукцию». (Южная Корея)

Переход компании от одного поколения к другому может укрепить бизнес семейной компании, а может и разрушить её

32% наших респондентов высказали имеющиеся у них опасения по поводу передачи бизнеса компании следующему поколению, а 9% увидели в этом возможность возникновения конфликта. Некоторые частные и семейные компании планируют управлять процессом перехода и в перспективе укрепить свой бизнес путем привлечения внешних руководителей. В целом в состав правления 64% частных и семейных компаний входят руководители, которые не являются членами семьи, и этот показатель увеличивается до 75% в компаниях, чей оборот превышает 100 млн. долларов США. Однако эта общая величина скрывает существенные различия, которые наблюдаются в разных странах мира. Например, число компаний, в которых есть внешние директора, весьма велико в Дании (92%) и Индии (96%); в целом их много также и в странах Азиатско-Тихоокеанского региона (74%). Частично это связано с тем, что очень большая доля частных и семейных компаний в этом регионе зарегистрированы на фондовой бирже, и поэтому они должны приглашать независимых членов правления. Для сравнения: величина этого показателя снижается до 49% в Великобритании и Северной Америке.



ДЫМОВ

Имя: Вадим Дымов, владелец компании «Дымов»

Вадим Дымов – основатель и владелец компании «Дымов», производителя колбас и мясных деликатесов. В 1997 году Вадим вместе с другом Александром Трушем основал компанию «Ратимир», которая сегодня является лидером мясоперерабатывающей отрасли на Дальнем Востоке. Позднее в 2001 году Вадим приобретает практически разрушенный завод в Москве, а через 8 месяцев полностью отремонтированная и оснащенная производственная площадка начинает выпуск продукции. Сейчас компания «Дымов» является одним из лидеров мясоперерабатывающей отрасли в России.

Сегмент: производство мясных продуктов

Рынок: Россия

Год основания: 2001

Как Вы можете охарактеризовать работу своей компании за последние 12 месяцев? Как вы оцениваете финансовые результаты деятельности компании?

На протяжении двух лет компания демонстрирует рост – порядка 20% в год. И если учитывать, что этим двум годам предшествовал кризис, я считаю, что результаты очень неплохие. Безусловно, кризис повлиял на нас, как и на всех игроков рынка, и в первую очередь это отразилось на доступности финансирования. Цена денег выросла.



Если раньше деньги стоили 11–12%, то в течение трех месяцев их стоимость резко поднялась до 22–23%, и это, безусловно, сильно отразилось на нас. Мы постарались, в свою очередь, «сбросить» долг, привлекли все свои средства, в том числе и личные. Мы успешно погасили свои облигации. Мы неплохо кредитовались и также сумели сократить все издержки. И знаете, получилась парадоксальная ситуация: мы отработали послекризисный 2009 год, и этот год оказался лучшим за всю нашу историю. Понимаете, очень сложная ситуация заставила нас мобилизоваться, внимательно проанализировать свои издержки и всю экономику предприятия в целом.

На Ваш взгляд, каково значение частного бизнеса для экономики и общества?

Я считаю, что влияние частного бизнеса велико. Думаю, что лучшие компании мира – это в первую очередь частные компании. И эти компании, безусловно, обогащают мировой бизнес и делают людей счастливее. По крайней мере – большинство из них. Я не верю в эффективность государственных компаний, хотя признаю эту форму и считаю, что она неизбежна и должна существовать в структуре многообразия форм, которые вообще есть в мире бизнеса.

Каковы ценности вашей компании, как бы Вы могли их охарактеризовать?

Если попытаться кратко сформулировать наши ценности и представить их в виде некоей миссии, я бы сказал так: создавая определенные услуги, продукты и ценности, мы пытаемся служить обществу и помогать людям. Что мы делаем? Например, компания «Дымов» производит продукты питания, мы в принципе обеспечиваем качественными продуктами питания не один миллион человек. Во-вторых, мы создаем рабочие места, обеспечивая работой более 3000 сотрудников не только в Москве и области, но и в Сибири. Я уже не говорю о членах их семей, которые косвенно от этого тоже зависят. При этом мы что-то зарабатываем, но мы не ставим обогащение во главу всего.



Масштаб бизнеса, знания и навыки, вопросы преемственности: характерные проблемы частной и семейной компании

Результаты исследования явно свидетельствуют о том, что частный и семейный бизнес представлен группами энергичных, весьма амбициозных предпринимателей, многие из которых руководят успешными компаниями, демонстрирующими высокие темпы роста. Однако частному и семейному бизнесу предстоит преодолеть определенные препятствия (переломные моменты), чтобы полностью реализовать свой потенциал и воплотить в жизнь амбициозные планы развития. Некоторые из этих проблем (например, планирование преемственности) свойственны только данной бизнес-модели, другие же имеют более общий коммерческий характер.

«Наш бизнес отличает удивительная корпоративная культура. Я думаю, что отчасти эта культура настолько развита потому, что мы ощущаем себя семьей. Искусство и заключается в том, чтобы сохранить это чувство и эту культуру, но при этом развиваться, выходя за пределы семейного бизнеса, поскольку, по моему мнению, как семейный бизнес он был в значительной степени пассивным, а теперь, я думаю, мы должны мыслить более стратегически». (Австралия)

«[Самой большой проблемой является] консолидация через процесс глобализации. Объемы потребления растут, что будет все больше заставлять частные и семейные компании вести деятельность в масштабах, сопоставимых с уровнем международных публичных корпораций. Другими словами, размер имеет значение». (Австралия)

Переломный момент 1: масштаб бизнеса

Первый из переломных моментов связан с масштабом бизнеса. Это момент, когда бизнес достигает определенного размера, однако последующее развитие возможно только через кардинальные изменения. Таким изменением может стать выявление на внутреннем рынке новой возможности, необходимость поиска которой продиктована действиями конкурента или обусловлена представлением нового продукта или внедрением инновации. Опыт показывает, что наиболее часто переломный момент, связанный с масштабами бизнеса, наступает, когда частная или семейная компания впервые начинает заниматься экспортом.

Проблемы в условиях интернационализации

Несмотря на то, что четверть респондентов планируют продолжать постоянную деятельность в пределах внутреннего рынка и не намерены заниматься экспортом сейчас или в будущем, значительное число компаний, участвовавших в нашем исследовании, экспортируют продукцию в зарубежные страны: объем зарубежных продаж сегодня составляет в среднем 25%, при этом, по прогнозам респондентов, через пять

Текущие объемы экспорта, осуществляемого частным и семейным бизнесом, существенно различаются в разных странах
Доля международных продаж в общем объеме продаж, в % (в разбивке по рынкам)



Источник: Исследование частного и семейного бизнеса – 2012, PwC

лет он вырастет до 30% или даже до 35% среди компаний, надеющихся на кардинальное ускорение темпов роста. При этом отметим значительную вариативность данных в зависимости от рынка: от ожиданий 60%-го роста в таких небольших, ориентированных на экспорт регионах, как Сингапур, и до прогнозов незначительного увеличения на 7% в США и 5% – в Австралии.

Полученные данные позволяют взглянуть на ситуацию и в ином разрезе: в 2012 году продажи продукции за рубеж осуществляли 67% респондентов, при этом 74% респондентов ожидают такие продажи к 2017 году. К странам, в которых наиболее вероятно произойдет увеличение объемов экспорта, относятся Румыния (77%), Греция (70%), Турция (64%) и Италия (67%).

Отвечая на вопрос о том, с какими проблемами сталкивается компания, выходящая на международные рынки, наши респонденты указали в качестве основных трудностей знание бизнес-культуры в зарубежных странах (20%), конкуренцию (19%), местное законодательство (19%), колебания валютных курсов (16%) и региональные экономические условия (16%). Некоторые респонденты также указали трудности управления намного более сложной международной цепочкой поставок.

Поиск источников финансирования

На определенном этапе роста почти каждый бизнес в той или иной форме сталкивается с проблемами этого переломного периода, однако принимать решения в такой ситуации зачастую намного сложнее бизнесу частному или семейному. Из-за необходимости сделать решительный шаг любой бизнес в такой ситуации может испытывать сильнейшее нервное напряжение, а компания, управляемая только членами семьи, еще и, как правило, не имеет

необходимого опыта принятия таких решений. Она может неохотно рассматривать вопрос о значительной реструктуризации своих операций, отчасти из-за опасений, что это, вероятно, приведет к размыванию ее уникальной культуры и ценностей.

Еще важнее то, что частный и семейный бизнес часто сталкивается с трудностями доступа к значительным объемам нового капитала для финансирования расширения своих коммерческих операций.

Большинство частных и семейных компаний инстинктивно не приемлют более активного использования финансового рычага и очень внимательно контролируют свои долговые обязательства. При таких обстоятельствах привлечение значительных объемов капитала для финансирования роста будет всегда оставаться проблемой, при этом возможности компании будут неизбежно ограничены. Как правило, молодой бизнес хочет обеспечить стремительный рост в надежде на последующую быструю продажу и финансирует свой рост, привлекая значительные объемы долгового финансирования или предлагая крупные доли участия в собственном капитале инвесторам венчурного капитала или стратегическим инвесторам. Теоретически то же самое может делать и частный или семейный бизнес. Однако, как правило, частные и семейные компании развиваются более медленными темпами из-за небольших объемов долгового финансирования. И лишь очень немногие из них готовы предлагать доли участия в своем капитале в размере, на котором настаивают внешние партнеры.

Эта проблема становится еще более сложной для каждого следующего поколения, так как во многих частных и семейных компаниях с длительной историей участвует большое число

акционеров – членов семьи, многие из которых зависят от получаемых дивидендов и не желают брать на себя предпринимательские риски. Таким образом, вряд ли среди членов семьи окажется много желающих осуществлять инвестиции за счет собственных средств. В то же время основные рынки капитала закрыты для частных и семейных компаний, которые полностью находятся в частных руках. Поэтому нередко единственным выходом на практике становится банковская ссуда, даже несмотря на то, что на сегодняшнем рынке это ограниченная и дорогостоящая возможность. Залог имущественных активов или дебиторской задолженности может помочь сократить затраты, но для многих частных и семейных компаний – это как «продавать семейное серебро». Они очень обеспокоены тем, что об этом могут подумать их клиенты.

Сложности с доступом к финансированию могут быть одной из причин, по которой частные и семейные компании при осуществлении экспортных операций, как правило, ориентированы на соседние государства или рынки, исторически связанные с их страной (как в случае Индии и Великобритании). С подобными сложностями частные и семейные компании, вероятно, будут сталкиваться не только в вопросах привлечения финансирования, но и при поиске персонала для выполнения зарубежных операций, так как члены семьи могут не захотеть переезжать в другое место, при этом с тем же нежеланием они могут отнестись и к найму значительно более квалифицированного и опытного сотрудника, который делал бы за них работу. Это может стать камнем преткновения на пути к долгосрочному росту.

«Вести бизнес во многих местах — тяжелый труд. Мы работаем в 50 странах, и все они отличаются друг от друга. Нам приходится изучать местную культуру и местные обычаи, и в разных странах различаются финансовое законодательство и налогообложение». (Финляндия)

«Частный или семейный бизнес, как правило, финансирует свой рост за счет собственной прибыли, поэтому вы должны быть более осторожными. Частному и семейному бизнесу приходится конкурировать с международными публичными корпорациями, которые обладают значительно большими ресурсами». (Ближний Восток)

Экспорт, несомненно, является той областью, в которой частный и семейный бизнес может поучиться у международных публичных компаний, однако для этого частным и семейным компаниям вовсе не обязательно привлекать персонал из этих компаний. Партнерства и альянсы – эффективный способ получения информации, подготовленной научными учреждениями или крупными корпорациями. Такой подход может включать подписание официальных деловых договоров или агентских соглашений на новых зарубежных рынках, а также налаживание неформального общения и сотрудничества, как, например, в Великобритании, где развитию такого сотрудничества способствует деятельность Национального фонда поддержки науки, технологий и искусства (National Endowment for Science, Technology and the Arts, NESTA). В рамках таких программ Национального фонда, как «Корпоративные связи» (Corporate Connections) и «Открытый конкурс инноваций компании P&G» (P&G Corporate Open Innovation Challenge), небольшим компаниям и предпринимателям предоставляется возможность работать совместно с крупными корпорациями, например с Procter & Gamble, BASF, GlaxoSmithKline, Virgint Atlantic и другими, и учиться у них.

Переломный момент 2: знания и навыки

Некоторые частные и семейные компании могут испытывать опасения по поводу экспорта, поскольку у них отсутствуют определенные навыки и опыт, необходимые для эффективного осуществления экспортных операций. Однако их настороженное отношение может также возникать из-за вполне понятной осмотренности или недостаточного понимания истинной природы рисков, возникающих при международном расширении бизнеса. Результаты нашего исследования ясно показывают, что умение выявить, оценить риски и управлять ими (в самом широком смысле) представляет собой один из навыков более комплексного характера, который необходимо развивать многим частным и семейным компаниям. Наши респонденты также отмечают необходимость знания таких специфических областей, как инновации, интеллектуальная собственность и информационные технологии, чтобы применять более целенаправленный и стратегически ориентированный подход в управлении бизнесом. Прогнозирование и соблюдение регуляторных требований и изменений также требует особого внимания.

Учитывайте разницу

Отсутствие знаний и навыков может породить неуверенность, а также общее нежелание опробовать новые подходы или поэкспериментировать с новыми идеями.

Согласно результатам нашего исследования, большинство частных и семейных компаний признают, что отсутствие знаний и навыков может представлять собой проблему, которую они решают, привлекая внешних управленцев, чтобы работать совместно с членами семьи, занимающими основные должности, или чтобы заменить их.

Наем профессиональных менеджеров может решить многие коммерческие вопросы, с которыми сталкивается частный и семейный бизнес, и восполнить нехватку собственных навыков, но может вызвать и специфические проблемы, которые не всегда очевидны.

Наш опыт показывает, что в частных и семейных компаниях есть большое число высших руководителей, фактическая роль и сфера ответственности которых мало соответствуют той должности, которую они занимают: мы встречали исполнительных директоров, которые фактически являются председателями правления, а многие президенты компаний занимают эту должность в силу возраста и стажа.

Некоторые частные и семейные компании решают межличностные проблемы, которые могут возникнуть при переходе фирмы по наследству, распределяя в качестве «компенсации» некоторые должности, но тогда может быть очень сложно определить, в каких областях компании действительно не хватает знаний и опыта, а это приводит к отсутствию ясного понимания ситуации как в руководстве, так и во всем бизнесе. Решение нанять персонал на рынке труда, принятое без проведения комплексной и объективной оценки, может привести к найму не тех сотрудников, которые нужны. Тогда руководящему сотруднику будет совершенно невозможно выполнять работу, для которой он был нанят.

Кроме того, владеть бизнесом и управлять им — разные вещи, и некоторым предпринимателям первого поколения будет особенно сложно «выпустить из рук» бразды правления.

На вопрос о том, обладают ли молодые специалисты, которые выходят на рынок труда, необходимыми знаниями и навыками, в разных странах высказываются различные мнения, часто – противоположные. Отношение к этой проблеме более отрицательное в Восточной Европе, Великобритании и ЮАР

Доля респондентов, согласных с тем, что молодые специалисты, выходящие на рынок труда в соответствующей сфере деятельности, имеют необходимые навыки и образование*



*Степень согласия = процент согласившихся респондентов минус процент несогласившихся
 Источник: Исследование частного и семейного бизнеса – 2012, PwC



Имя: Мартин Вихтерле, собственник

Мартин Вихтерле начал карьеру с изучения геологии. В 1990 году совместно с партнером он организовал свой бизнес. Семейная компания Wikov начала деятельность в XIX веке как производитель сельскохозяйственной техники. Фирма успешно работала на международном уровне, но в 1946 году была национализирована, а затем приобретена другой компанией (конгломератом), которая впоследствии была ликвидирована. И только по счастливой случайности Мартин сумел выкупить товарный знак и реорганизовать свою собственную развивающуюся группу инженерных компаний под старым названием фирмы.

Сегмент: Инженерно-конструкторские работы

Рынок: Чешская Республика

Год основания: 1880 год, затем фирма возобновила свою работу в 2004 году

Оборот: 1,6 млрд чешских крон (64 млн евро)

Вы рассматривали возможность привлечения профессиональной команды управленцев для руководства группой Wikov?

Я не осуществляю оперативное управление компанией. У компании есть президент. Я больше не выполняю обязанностей директора-

распорядителя. Я не ушел от активной роли полностью, но при этом 90% событий в бизнесе происходят без меня. Конечно, я участвую в обсуждении важных вопросов, и клиенты хотят говорить со мной. Я задействован в вопросах, связанных с основными инвестициями и финансированием, однако управление компанией находится в руках профессиональной команды управленцев.

Вы считаете, что у частной или семейной фирмы есть преимущество по сравнению с международными компаниями, особенно при принятии решений и разработке долгосрочной стратегии развития?

Несомненно, я соглашусь с этим. При работе с любой частной или семейной компанией сравнительно просто достичь согласия: решения принимаются быстрее и более гибко, такие фирмы гораздо чаще раскрывают свои карты. Это одно из преимуществ. Конечно, собственнику относительно легко быть гибким при изменении стратегии, что означает, что фирма может незамедлительно отреагировать на ситуацию, которая складывается на рынке. Логика диктует, что любой большой международной компании понадобится больше времени, чтобы одобрить подобное изменение, и потребуется определенная смелость, чтобы воплотить его в жизнь. Вы также говорили о долгосрочном видении, и, несомненно, это тоже верно. Собственник, который знает, на что ориентироваться, действует не столько на основании маркетинговых исследований и обзоров, сколько руководствуясь интуицией и тем, что, по его наблюдениям, происходит в бизнесе.



Как частная компания, тесно связанная с определенным регионом, чувствуете ли вы дополнительную ответственность перед местным населением и своими работниками?

Я действительно чувствую ответственность за два аспекта нашей работы: я не просто несу ответственность перед людьми, которые работают здесь, что логично. Я также чувствую ответственность и за то, как компания взаимодействует с местным сообществом. Существует разница между ситуациями, когда компания функционирует в большом городе или в местности с населением в 500 человек, которые зависят от работы вашего завода. Когда я начал работать в фирме, которая раньше была в государственной собственности, я был абсолютно поражен тем, насколько люди были демотивированы. Всё, что они делали, — это просто прийти на работу. Они не чувствовали никакой гордости за то, чем занимаются. Для меня важная составляющая успеха нашей компании заключается в том, что мы смогли создать нечто такое, чем гордятся люди, которые работают на нас. Они испытывают чувство гордости за то, что могут общаться с крупными клиентами по всему миру, на всех континентах. Они участвуют в нашем успехе. И это является стимулом для любого собственника.

Конечно, то же самое применимо, если бизнес передается преемнику, однако угроза конфликта может возрасти, если в компании работает опытный управленец с глубокими убеждениями, которые сильно отличаются от взглядов собственника. Частные и семейные компании, которые приглашают работников на руководящие позиции для управления компаниями, должны учиться тому, как «управлять своими управленцами», чтобы обеспечить максимально продуктивное сотрудничество с ними. Основной составляющей

такого умения является понимание того, когда вмешательство становится помехой, а когда оно может быть выгодным и даже жизненно необходимым. Частная и семейная компания может, например, использовать силу воздействия управленца для защиты своей уникальной культуры и ценностей.

С другой стороны, руководители компаний должны понимать и ценить особые условия частного и семейного бизнеса, куда они пришли работать, и соответственно адаптировать свой стиль работы. Например, опыт

показывает, что работники продолжают считать себя сотрудниками «семейной компании» долгое время после того, как члены семьи прекратили свое активное участие в ней. Это может быть источником конкурентного преимущества с точки зрения лояльности сотрудников и их приверженности компании, однако может также привести к возникновению напряженных отношений и несбыточных ожиданий, которыми необходимо внимательно управлять.

«[Риск заключается в том, что у вас есть] узкое видение на основе имеющегося опыта, и вам необходимо внести свежую струю, чтобы взглянуть на бизнес под другим углом зрения. Устоявшийся образ мышления может вести к застою. Лучше быть открытым и готовым принимать изменения». (Великобритания)

Наем независимых неисполнительных директоров может быть одним из способов привнести ценный опыт и знания, однако найти подходящих людей часто трудно. Если частный или семейный бизнес пойдет по такому пути, важно, чтобы независимым директорам предоставлялись возможности, необходимые им для того, чтобы применять конструктивный подход и сохранять объективность, и при этом семья должна быть готова принять их вклад в частную компанию.

Переломный момент 3: вопросы преемственности

Сама суть частного и семейного бизнеса заключается, конечно, в том, что он передается от одного поколения к другому, однако период передачи бизнеса (и предшествующие ему годы) может либо обеспечить, либо подорвать возможность будущего успеха компании.

Владеть, управлять или продать?

41% наших респондентов намереваются передать свой бизнес в собственность и управление следующему поколению, однако примечательно то, что более половины из них все еще сомневаются, есть ли у следующего поколения необходимые знания, навыки и энтузиазм, чтобы вести бизнес успешно.

«[Нам нужно] привлекать для работы в совете директоров сторонних руководителей и учиться работать с ними. Для оптимизации наших операций важна также организация внутренних процессов. Другими словами, необходимо более профессиональное управление». (Бразилия)

«Частному и семейному бизнесу могут мешать низкодоходные направления бизнеса. Эмоции могут взять верх, а собственники могут стать одержимыми идеей контроля». (Турция)

«Частный и семейный бизнес недостаточно учитывает важность необходимых процедур и корпоративного управления». (Ближний Восток)

25% участников опроса намереваются передать свои акции и привлечь при этом профессиональных управленцев, ссылаясь на отсутствие знаний и навыков у следующего поколения как на основную причину такого решения.

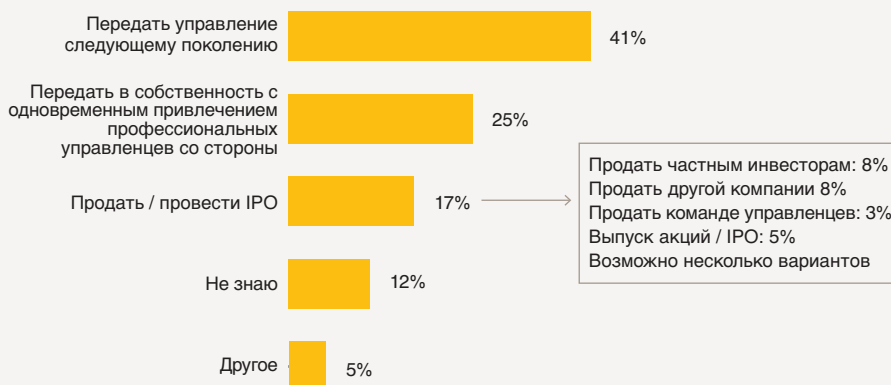
По понятным причинам этот показатель оказался несколько выше среди тех, кто планирует впервые выйти на международный рынок.

Большинство из оставшихся 34% респондентов еще не приняли решения о том, как поступить со своим бизнесом, когда они уйдут на пенсию (12%), или планируют продать бизнес стратегическому инвестору или посредством проведения IPO (17%). Респонденты из последней категории пришли к такому выводу из-за того,

что следующее поколение не хотело брать на себя управление бизнесом, было слишком молодо или не имело необходимых знаний и навыков. Выпуск акций на бирже (IPO) может быть неприемлемым вариантом для большинства частных или семейных компаний, так как это увеличивает вероятность поглощения такого бизнеса более крупной публичной компанией. Частные и семейные компании, которые рассматривают возможность следования такому пути, должны внимательно продумать, что это будет значить на практике и что, возможно, им необходимо будет сделать, чтобы изменить или перестроить структуру своих операций, с тем чтобы обеспечить их будущую привлекательность для стратегического или финансового инвестора. Те, кто ценит личные отношения как основную характеристику своего бизнеса и прочность своих ценностей, должны согласиться с тем, что, скорее всего, и личные отношения, и ценности будут размыты (если не уничтожены), если компания будет приобретена третьей стороной.

Независимо от того, в какой форме проходит процесс передача бизнеса, он почти никогда не бывает простым и является одним из наиболее распространенных источников конфликтов как в семье, так и в бизнесе.

Меньше половины частных и семейных предприятий планируют полностью передать бизнес (владение и управление) следующему поколению Планы на будущее



Источник: Исследование частного и семейного бизнеса – 2012, PwC



градиент

Имя: Леонид Новосельский, президент компании «Градиент»

Леонид Новосельский является одним из основателей и совладельцев компании «Градиент» - одной из ведущих дистрибуторских компаний России в области потребительских товаров повседневного спроса, история которой началась в 1991 году. В настоящее время «Градиент» является официальным дистрибутором более чем 100 зарубежных и отечественных производителей и имеет развитую сеть филиалов в крупнейших городах Центральной России, Урала и Сибири.

Сегмент: дистрибуция потребительских товаров повседневного спроса

Рынок: Россия

Год основания: 1991

Ваш бизнес не является семейным, но, тем не менее, если Вы один из владельцев, члены вашей семьи какое-то отношение к этому бизнесу всё же имеют?

Члены моей семьи никак не участвуют в бизнесе. У нас несколько владельцев – основных акционеров-основателей бизнеса, плюс еще некоторое количество миноритарных акционеров из числа менеджеров, которым дарят акции в виде вознаграждения или с целью мотивации. Поэтому вряд ли можно говорить о том, что наш бизнес семейный, если у нас несколько основных владельцев, имеющих равные доли.

Вы планируете передать этот бизнес следующему поколению вашей семьи? Или, скорее, хотите в какой-то момент его продать и отойти от дел?

Для нас передача бизнеса – это очень сложный вопрос. Как раз в силу структуры владения компанией, которая у нас существует, наш бизнес вряд ли можно назвать семейным. Пока я себе не очень представляю, как несколько владельцев решат, что ребенок одного из владельцев займет

пост руководителя и будет управлять бизнесом, а все остальные как бы отойдут от дел. Сегодня это сложно представить, хотя исключать такого развития событий нельзя. Считаю, что нужно искать пути передачи руководства наёмному менеджеру, что тоже вещь непростая, но, наверное, для нас такой путь – самый логичный.

Нам по сорок с небольшим лет, и поэтому у нас нет ощущения безотлагательности таких мер. Мы понимаем, что еще примерно 10–15 лет мы будем находиться в «активной фазе» и продолжать делать то, что мы делали. Вместе с тем мы присматриваемся к людям внутри компании, которые могли бы стать заместителями наших руководителей. Такие люди есть, и я думаю, что некоторые из них могут сделать шаг вверх и стать руководителем компании.

Как Вы можете охарактеризовать менеджеров и руководителей своей компании?

Мне хочется верить, что у нас уникальная компания. Потому что у нас действительно очень сильная корпоративная культура, у нас люди растут профессионально, и у нас очень лояльные сотрудники. Мы стремимся выстраивать систему мотивации, не устанавливая верхней планки. Мы стараемся воспитывать людей и давать им возможность почувствовать себя предпринимателями. Скажем, человек руководит бизнес-подразделением и знает, что мы полностью ему доверяем. У нас крайне мало механизмов, ограничивающих инициативу, – механизмов контроля и так далее. И человек, по идее, должен действовать в таких условиях как предприниматель.

Какие важные события произошли за последний год? Были ли какие-то всплески, интересные вещи, которые Вы хотели бы особо отметить?

Мы предпринимаем попытки выйти за пределы России. В частности, нас серьезно интересует Азия, и мы пытаемся выйти с собственным брендом в Азиатский регион с прицелом на Китай и другие страны региона. Пока не понятно, что из этого получится. У нас очень быстро развивается бизнес с японцами в сегменте детских товаров, подгузников в первую очередь. Неожиданно для себя мы заняли большую долю этого рынка. В целом у нас достаточно



тесные контакты с Японией. Мы развиваем это направление в течение последних нескольких лет, но последний год был особенно активным. Неплохо развивается и наш собственный косметический бренд. Мы видим свое будущее в создании нескольких, надейсь, успешных брендов в разных категориях.

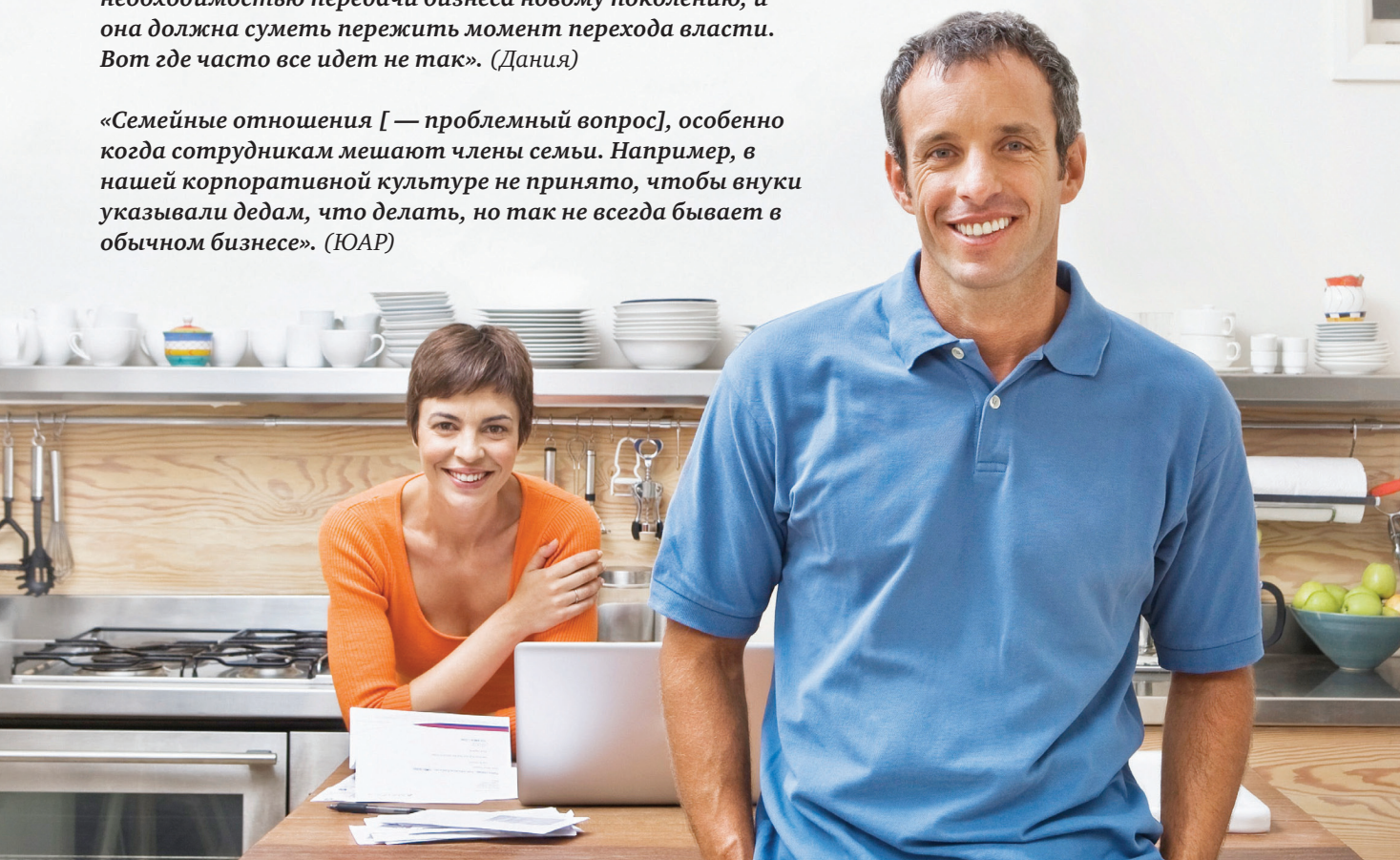
Что вы планируете сделать в ближайшее время? Какие задачи вы перед собой ставите?

Рынок развивается таким образом, что нам нужно качественно менять компанию. Нам необходимо из дистрибутора превращаться в производителя и владельца брендов. Это не значит, что мы перестанем заниматься дистрибуторским бизнесом, но растут крупные сети, а с ними и крупные производители, которые уже работают напрямую.

Мы должны что-то предпринимать в направлении вертикальной интеграции. Мы пробовали себя в розничной торговле, но думаем, что это не наше. Еще одно направление – это создание нового бренда, развитие бренда, ну и, конечно, производство. Но когда речь идет о производстве, я говорю условно, потому что вижу большие перспективы в аутсорсинге производства и понимаю, что крупнейшие мировые компании производят лишь малую часть собственного продукта. Это не значит, что мы принципиально против того, чтобы владеть каким-то производством. Может быть, мы это осуществим, а может быть, и нет. Я просто не считаю это ключевой задачей. Я убежден, что создание брендов и маркетинг, развитие канала дистрибуции и управление брендом – всё это способно обеспечить гораздо большую часть добавленной стоимости. Что касается непосредственно производства, существует очень много вариантов того, как можно производить продукцию в разных странах на контрактной основе, применяя гибкие подходы, я к этому отношусь очень хорошо.

«Частная или семейная компания столкнется с необходимостью передачи бизнеса новому поколению, и она должна суметь пережить момент перехода власти. Вот где часто все идет не так». (Дания)

«Семейные отношения [— проблемный вопрос], особенно когда сотрудникам мешают члены семьи. Например, в нашей корпоративной культуре не принято, чтобы внуки указывали дедам, что делать, но так не всегда бывает в обычном бизнесе». (ЮАР)



«Актуальным вопросом являются стандарты корпоративного управления. Если мы хотим расти, наши стандарты должны успевать за изменением передовой международной практики. В Индии в большинстве случаев они не успевают». (Индия)

«Наставничество и помощь в развитии последующего поколения семьи важны для успеха частного и семейного бизнеса». (Ближний Восток)

Урегулирование конфликта

Конфликт может возникнуть по разным причинам – от профессиональных до личных. Речь может идти о разногласиях по поводу будущей стратегии и направления деятельности или личной эффективности и вознаграждения отдельных членов семьи. Последствия таких разногласий могут быть временными и минимальными или могут быть настолько разрушительными, что нанесут непоправимый вред процветающему бизнесу. Например, на Ближнем Востоке некоторые частные и семейные разногласия в конечном итоге передавались в суд, а активы всей компании были заморожены до тех пор, пока рассмотрение дела не было завершено.

Большое число респондентов приняли меры, чтобы справиться с возможными конфликтами: заключили акционерные соглашения (49%), предусмотрели условия для вхождения и выхода из бизнеса (28%) и возможность привлечения независимого посредника для урегулирования спора (24%), хотя наличие такого посредника (медиатора) может говорить о том, что у данного бизнеса в прошлом возникали конфликтные ситуации.

32% респондентов также приняли формальные меры для оценки эффективности деятельности сотрудников, что может быть результатом привлечения профессиональных управленцев, которым требуется такая оценка, или подтверждением необходимости иметь объективный процесс, чтобы вывести из компании членов семьи, работающих с низкой эффективностью.

В целом среди наших респондентов у 79% имелся один или несколько таких механизмов разрешения конфликтов, а среди частных и семейных компаний во втором поколении и более этот показатель возрастает до 84%. Вместе с тем вполне вероятно, что многие такие механизмы недостаточно развиты, и трудно понять, насколько они будут эффективны, если возникнет настоящий конфликт. Мы подозреваем, что некоторые частные и семейные компании серьезно недооценивают масштабы конфликта, который может произойти в будущем, и им будет полезно подробнее ознакомиться с передовым опытом в области корпоративного управления, который они могут применять уже сейчас, чтобы смягчить последствия конфликта.

Преимущества регистрации на бирже: перспективы Гонконга

Одним из интересных результатов нашего исследования стало то, что по сравнению с компаниями сопоставимого размера в других странах мира все больше частных и семейных компаний регистрируются на биржах Азии. Мы попросили три известные компании в Гонконге рассказать об их опыте регистрации на бирже и о преимуществах, которые листинг дает частной или семейной компании в области управления бизнесом.

Том Танг, управляющий директор, Азиатско-Тихоокеанский регион, компания TTM Technologies

«Переход в новое качество — публичной компании, акции которой обращаются на бирже, — момент достаточно напряженный. В частной компании всё достаточно просто. Вы можете менять направление, инвестировать в продукцию, у которой есть более продолжительные по времени перспективы, или в проекты с повышенным риском. После того, как вы стали публичной компанией, такие решения должны быть обоснованы, так как сторонние инвесторы будут задавать вам вопросы об их влиянии на чистую прибыль. Нам помогает наш статус публичной компании, так как большинство наших клиентов — крупные компании, которые не будут покупать что-либо у частной компании. Некоторым действительно требуется регистрация на бирже в США, поскольку их поставщики должны соответствовать требованиям законов Сарбейнса – Оксли и Додда – Франка. Деятельность в качестве публичной компании предоставляет вам другие возможности. Вы можете выпустить акции и облигации, эмиссия которых фактически невозможна для частной компании. Это действительно дает вам больше гибкости».

Генри Тан, президент, компания Luen Thai Holdings

«Я очень горжусь тем, что в 2004 году мы приняли решение преобразовать семейный бизнес в публичную компанию, зарегистрированную на бирже. Это не только принесло дополнительный капитал, который нужен нам для бизнеса, но и потребовало применения определенных управленческих принципов, обеспечивающих более эффективное управление. Я бы призвал все частные и семейные компании провести IPO тогда, когда они смогут. Это помогает выстроить соответствующую структуру между акционерами, руководством и бизнесом и делает роли каждой стороны более понятными».

Чеунг Кит, председатель правления, компания EVA Precision Industrial Holdings Limited

«Процесс подготовки к листингу может помочь вам достичь большей ясности в понимании сфер ответственности руководства в бизнесе, что может также предотвратить потенциальный конфликт. В моей компании я и два моих брата договорились о распределении долей в период, предшествующий IPO. Мы также четко определили роли и сферы ответственности и разработали процесс принятия коллективных решений».



Общественный договор: оказывает ли государство поддержку частным и семейным компаниям?

Некоторые крупнейшие мировые корпорации выросли из частных и семейных предприятий. С тех пор как Реми Мартен произвел первую бутылку бренди, а Уильям Проктер основал мыловаренный и свечной завод, характер взаимоотношений между государством и частными фирмами существенно изменился. В ходе исследования мы задали частным и семейным предприятиям вопрос о том, чувствуют ли они, что правительство ценит их работу, и что еще нужно сделать для того, чтобы частный бизнес получал поддержку на государственном уровне.

Частные и семейные предприятия считают, что их недооценивают и не замечают

Результаты нашего исследования показывают, что вне зависимости от размера, отрасли или рынка частный и семейный бизнес высоко ценит собственный вклад в экономику. Однако многие его представители считают, что правительства их стран недооценивают или даже не замечают их усилий. Фирмы, действующие на рынках Турции, Швейцарии, Мексики, Индии, Мальты и Сингапура, в целом согласны с тем, что правительства их стран признают заслуги частного сектора, однако эта положительная тенденция нивелируется подавляющим числом респондентов из ЮАР, Великобритании, Франции, России, Италии, Румынии и Греции, которые выразили крайне негативную точку зрения по данному вопросу.

Реальная поддержка или нарочитое невнимание?

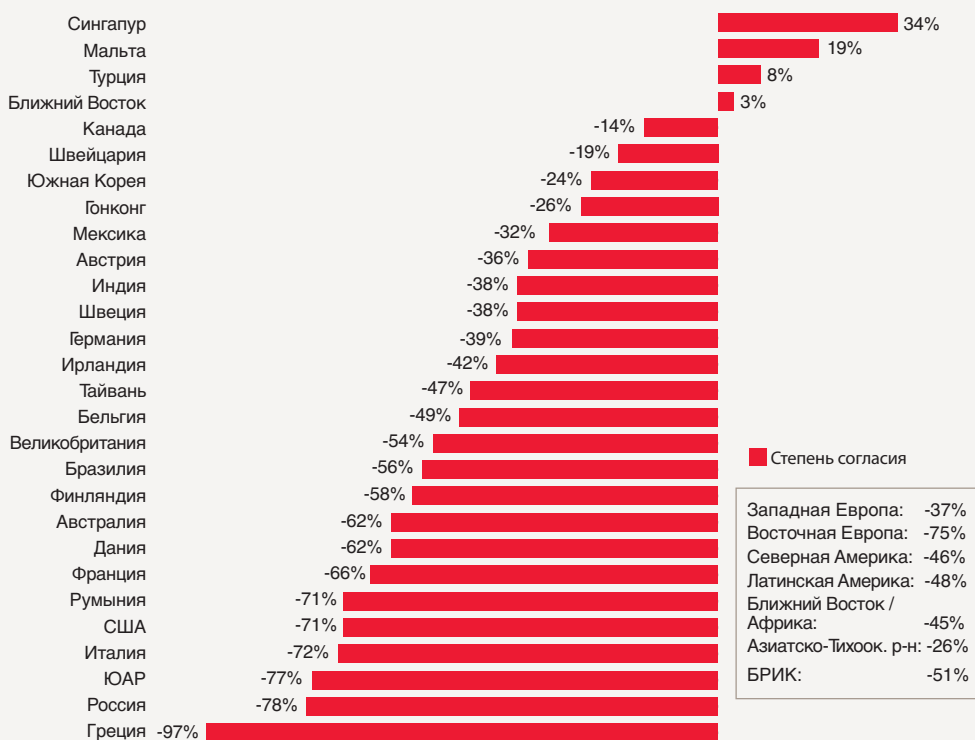
Страсти еще больше накаляются вокруг вопроса о принятии государством мер поддержки частного и семейного бизнеса. Представители лишь трех рынков (Сингапур, Турция и Мальта) согласны, что их правительства делают все возможное, чтобы помочь частному бизнесу. В то же время предприниматели из таких стран, как Австралия, Дания, Франция, Румыния, США, Италия, ЮАР, Россия и Греция, выражают явное недовольство состоянием дел в этом вопросе.

Некоторые участники опроса отмечают, что в их странах государство несправедливо использует в своих интересах одну из особенностей частного и семейного бизнеса, которую власти, по их собственному утверждению, всегда ценили и ценят.

Речь идет о том, что крупные международные корпорации могут пригрозить перенести бизнес в другую юрисдикцию, если государство не предоставит им налоговых или иных льгот, тогда как частный бизнес не может рассчитывать на такие послабления, поскольку его крепкие связи с регионом, где осуществляется деятельность, и с местным сообществом вряд ли позволят ему переместиться в другие, более выгодные юрисдикции.

Представители частного и семейного бизнеса считают, что государство не оказывает необходимой поддержки в нынешней ситуации. Впрочем, это опять-таки зависит от конкретного региона

Степень согласия с тем, что государство делает все возможное для того, чтобы помочь бизнесу выжить и развиваться в условиях текущей экономической ситуации*



*Степень согласия = процент согласившихся респондентов минус процент несогласившихся
Источник: Исследование частного и семейного бизнеса – 2012, PwC



К чему же стремится частный и семейный бизнес?

Для эффективной работы частным компаниям необходимо устранить препятствия общего характера, а также решить более частные проблемы. Как и любой другой бизнес, частные и семейные предприятия стремятся к уменьшению бюрократизма, укреплению экономической стабильности, снижению процентных ставок, стимулирование занятости, созданию более эффективной налоговой и правовой системы, а также обеспечению инвестиций в инфраструктуру.

«Частные компании должны расти и увеличивать свое влияние на экономическую и политическую ситуацию. Частный бизнес должен быть более широко представлен в органах и институтах, определяющих экономическую стратегию и политические тенденции в России». (Россия)

«Я считаю, что частный и семейный бизнес играет крайне важную роль в экономике Ирландии. Мы не раз сталкивались с тем, что многонациональные корпорации уходили с ирландского рынка, например в Азию. И решения по этому вопросу принимались исключительно на основании чистой прибыли. Частный и семейный бизнес обычно так не поступает». (Ирландия)

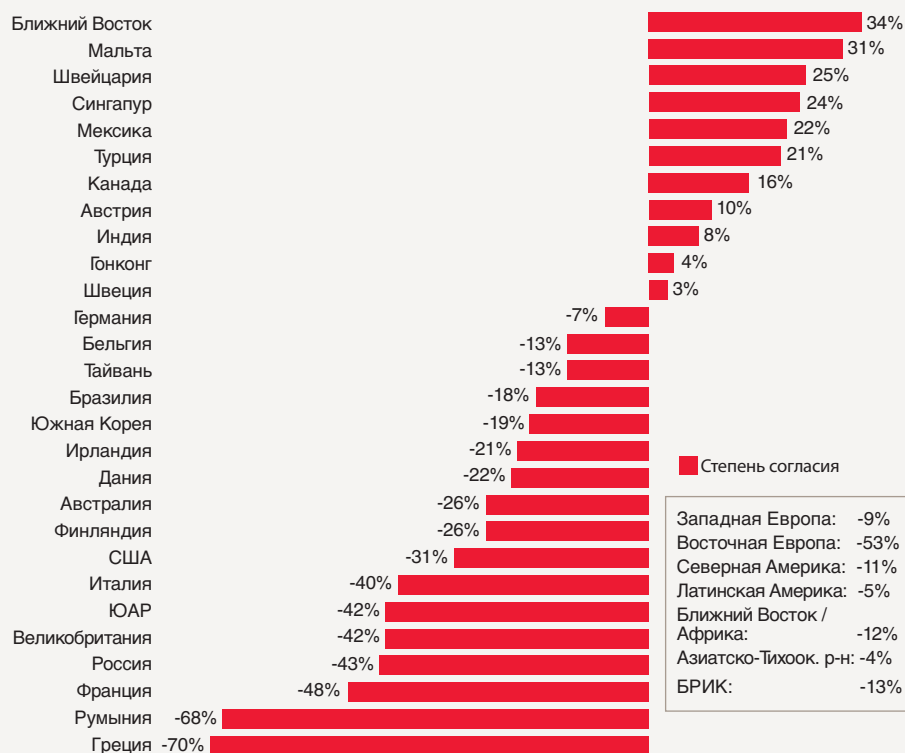
Представители частного и семейного бизнеса также хотят видеть более адресную поддержку своего сектора со стороны государства. Они ждут, что правительство разработает и примет комплекс специальных мер, которые помогут частным и семейным фирмам развиваться и расти.

Вполне ожидаемо, что первоочередным объектом внимания является система налогообложения. Частные и семейные предприятия во многом объединяет стремление к упрощению налогового режима, который должен стать более благоприятным. В частности, когда дело касается налогов на прирост капитала и наследование, частные предприниматели хотят, чтобы государство обеспечило им более эффективный и менее затратный процесс передачи бизнеса наследникам. Зачастую стоимость, которую создает для бизнеса целое поколение, затем размывается налогами, которые вынуждено платить поколение наследников. Именно поэтому правительство Германии изменило систему выплаты налога на наследование при передаче бизнеса, существенно сократив или вообще отменив всякие платежи, если одна семья владеет активами на протяжении пяти лет, соблюдая при этом определенные требования в отношении фонда оплаты труда.

С другой стороны, по мнению ряда экспертов, подобные налоговые послабления приводят к тому, что частные и семейные фирмы оказываются закрытыми от «внешнего» влияния. Кроме того, по их мнению, в некоторых случаях необходимость привлечения дополнительного финансирования в целях выплаты налога на наследование может заставить менее эффективные фирмы привлекать новых инвесторов и специалистов, что в итоге положительно сказывается на составе руководства компании.

Частный и семейный бизнес также хотел бы видеть увеличение числа финансовых льгот и налоговых послаблений для молодых компаний, дополнительных грантов и поощрительных мер для поддержки научно-исследовательской деятельности и инвестиций в новые технологии. Частные и семейные предприятия хотят получить более

Отношение к государству и уровень признания государством вклада частного и семейного бизнеса во многом зависит от конкретной страны
Степень согласия с тем, что государство признает важную роль частного и семейного бизнеса.*



*Степень согласия = процент согласившихся респондентов минус процент несогласившихся
Источник: Исследование частного и семейного бизнеса – 2012, PwC

свободный доступ к долгосрочному финансированию, а также к системам обучения и поддержки, соответствующим индивидуальным потребностям фирмы (включая наставничество и обмен опытом, помощь в вопросах планирования преемственности, урегулирования конфликтов и выхода на

международные рынки). Выход на международные рынки, в частности, подразумевает получение частным и семейным бизнесом помощи в вопросах адаптации к различным культурным, коммерческим и правовым условиям на зарубежных рынках.

«[Мы бы хотели получить] консультации и обучение по вопросам планирования преемственности, а также налоговые льготы и послабления для собственников бизнеса. Мы хотим усовершенствования законодательства, которое позволило бы более эффективно управлять бизнесом без необходимости уплачивать налог на прирост капитала (порой наш налог на прирост капитала может принимать шокирующие масштабы)». (Австралия)

«Частный и семейный бизнес в Германии платит огромное количество пошлин и налогов, в то время как у крупных корпораций есть возможность перевести бизнес в другие страны». (Германия)

«В будущем семейный бизнес станет похож на международные корпорации. Хотя за принятие решений по-прежнему будет отвечать семья собственников, коммерческая деятельность таких фирм будет больше походить на работу международной корпорации. Я уже следую такой модели. В грядущей перспективе частный и семейный бизнес сближится с международными компаниями. Это существенно изменит правила игры». (Ближний Восток)

К примеру, правительство Сингапура предложило ряд важных инициатив, направленных на содействие малому и среднему бизнесу и получивших широкий резонанс.

Одна из таких инициатив помогает бизнесу перевести свою деятельность с локального рынка на международный уровень. В рамках данной инициативы частному бизнесу оказывается содействие в выявлении проблем, которые могут возникнуть, а также предоставляют экспертные консультации в отношении первых шагов. В Сингапуре существует столь обширное число льгот, что частные и семейные предприятия обращаются за помощью к таким фирмам, как PwC, чтобы определить наиболее подходящие для них льготы (к примеру, производственная компания имеет право на более чем 90 различных льготных программ).

На других рынках практически отсутствует поддержка частного и семейного бизнеса, а в ряде стран механизмы поддержки существуют, но они зачастую используются недостаточно эффективно или же недостаточно хорошо рекламируются. Из вышесказанного напрашивается вывод о том, что частным и семейным компаниям необходимо брать на себя ответственность в таких вопросах и тщательно изучать ситуацию для принятия эффективных решений, используя при этом все доступные ресурсы. В качестве примера можно привести компанию Enter the Panda.

Это англо-ирландская компания, расположенная в Пекине. Она помогает маленьким фирмам выходить на коммерческие рынки Китая и стран Азиатско-Тихоокеанского региона.

Частные и семейные компании также способны гораздо более эффективно лоббировать политические вопросы, влияющие на их деятельность, и организовывать коллективные объединения для того, чтобы добиться более ощутимой поддержки. И такая практика уже отмечена на некоторых рынках, в частности в Германии, Скандинавских странах, Испании и Италии. Есть большие неиспользованные возможности для международного сотрудничества таких объединений частных компаний, которое позволит обмениваться передовым опытом и изучать доказавшие свою эффективность передовые идеи. Например, организация «Сеть семейных предприятий» (Family Business Network) реализует в настоящее время многообещающий новый проект, который позволяет младшим членам семьи какой-либо частной компании краткосрочно стажироваться в другой частной или семейной фирме, нередко в другом регионе или другом сегменте бизнеса. Уже есть примеры таких стажировок для представителей молодого поколения (Next Generation internships), организованных на самых разных рынках – в Бразилии, США, Финляндии и Швейцарии.

Список вопросов к органам власти

- Ваш налоговый режим поддерживает частные и семейные компании настолько, насколько это возможно?
- Есть ли у вас гранты и льготы, предназначенные для удовлетворения специфических потребностей таких компаний в области инноваций, НИОКР или новых технологий?
- Могли бы вы сделать что-то еще, чтобы помочь таким компаниям получить долгосрочное финансирование для расширения своей деятельности?
- Что вы делаете для того, чтобы помочь им выйти на внешние рынки?
- Какую поддержку вы предлагаете для организации обучения и развития необходимых навыков?
- У вас есть учреждения, которые помогают развитию объединений предпринимателей, практики наставничества и партнерских отношений с международными компаниями?
- Имеется ли национальная стратегия для поддержки и развития частного и семейного бизнеса как на внутреннем, так и на международных рынках?
- И, наконец, получают ли принимаемые вами меры по оказанию содействия частному и семейному бизнесу достаточную информационную поддержку?

Заключение



«Я думаю, что семейные компании ждет период возрождения. Я считаю, что частные и семейные компании снова войдут в моду». (Дания)

«Это единственная бизнес-модель, которая устойчиво развивается». (Италия)

В заглавии этого отчета мы называем частный и семейный бизнес надежной моделью для XXI века, что подтверждают результаты исследования этого года. Однако всё не так просто, и, как показало наше исследование, отличительные сильные стороны частных и семейных компаний могут получить дальнейшее развитие за счет приобретения новых знаний и навыков, а также знакомства с международным опытом.

Мы полагаем, что предприятия частного и семейного бизнеса и компании других секторов могут многому научиться друг у друга, и, как показывает практика, границы между ними уже начали размываться. Мы должны создать более благоприятные и позитивные условия, в которых компании смогут сотрудничать, активно взаимодействовать и создавать инновации, а органы власти будут прилагать больше усилий для того, чтобы помочь им в этом. Государство может сделать ещё больше, обеспечив поддержку частных и семейных компаний на уровне экономической и налоговой политики, а также со стороны отечественной банковской системы. Важно отметить, что в ЕС уже ведется целенаправленная работа в трех из основных областей, которые мы выявили в нашем исследовании.

Эти три области включают обеспечение доступа к финансированию, устранение бюрократических препятствий и сокращение налоговой нагрузки в период, когда такие компании переходят от одного поколения к другому.

Результаты проведенного в этом году исследования со всей очевидностью свидетельствуют об одном: частные и семейные компании представляют собой активный и жизненно важный сегмент мировой экономики, и они способны внести еще более значительный вклад в обеспечение роста и восстановления рынка, если получат должную поддержку в нужное время.

Контактная информация

Алина Лаврентьева

к.э.н., Партнер
Руководитель практики
по оказанию услуг
частными компаниям
Тел.: + 7 (495) 967 6250
alina.lavrentieva@ru.pwc.com

Андрей Наруцкий

ТЕР, Партнер
Руководитель практики
оказания консультационных
услуг частным клиентам
Тел.: +7 (495) 967 6246
andrei.narutsky@ru.pwc.com

Выражение признательности

Мы хотели бы поблагодарить
следующих людей за их вклад
в подготовку этого отчета.

Эрик Эндрю, Канада
Лино Касапинта, Мальта
Шэрон Чоу, Китай / Гонконг
Шэрон Дугуид, Канада
Клэр Джелдарт, Великобритания
Пол Хеннеси, Ирландия
Зина Джанаби, Ближний Восток
Алина Лаврентьева, РФ
Андрей Наруцкий, РФ
Ян-Олоф Линдберг, Швеция
Делфен Маттьюсси, Франция
Джоанна Мур, Австралия
Джиллиан Мерфи, Великобритания
Амин Нассер, Ближний Восток
Сью Куан Энджи, Сингапур
Альфред Пегуэро, США
Ориана Паунд, Великобритания
Шан Стил, Великобритания
Марсель Видриг, Швейцария
Дейвид Уиллз, Австралия

А также команды из:

Центра Jigsaw Research,
Центра Kudos Research,
Центра The UK Studio,
Трейси Фулхам из Global Web Team
и Линн Шепед.

Мы также хотели бы поблагодарить:

Вадима Дымова, компания «Дымов»

Леонида Новосельского, компания
«Градиент»

Пола Дричейзлера, компания Wates
Джеймса Уэйтса, компания Wates
Пирса Уэйтса, компания Wates

Мартина Вихтерле, компания Wikov

Термины и определения

Для целей данного исследования «частный и семейный бизнес» определяется как компания, в которой:

- 1) большинство голосов принадлежит лицу, которое учредило или приобрело эту компанию (либо его супругу / супруге, родителям, ребенку или прямым наследникам);
- 2) в случае если речь идет о компании, зарегистрированной на бирже, лицо, учредившее или приобретшее компанию (или члены его семьи), владеет 25% прав голоса посредством своего акционерного капитала, и по меньшей мере один член семьи является членом совета директоров компании.

Методология исследования

В ходе опроса было проведено 1952 телефонных интервью (в полупроизвольной форме) с руководителями компаний частного и семейного бизнеса, ответственными за принятие решений, из 28 стран мира. Интервью проводились с помощью центра Kudos Research (Лондон) в период с 7 июня по 18 сентября 2012 года. Интервью проходили на местных языках, их проводили носители языка. Продолжительность интервью в среднем составила 20–35 минут. Затем результаты были проанализированы центром Jigsaw Research.

www.pwc.ru/fbs

Настоящая публикация подготовлена исключительно для создания общего представления об обсуждаемом в ней предмете и не является профессиональной консультацией. Информация, содержащаяся в данной публикации, не может служить основанием для каких-либо действий, предпринимаемых без предварительного обращения к профессиональным консультантам. В отношении точности или полноты информации, содержащейся в настоящей презентации, не дается никаких заверений или ручательств (явно выраженных или подразумеваемых), и в той степени, в какой это допустимо законодательством, PwC, ее участники, сотрудники и представители не берут на себя никакой ответственности и снимают с себя всякую ответственность за последствия ваших или чьих бы то ни было действий или бездействия исходя из достоверности содержащейся в настоящей презентации информации и за любое основывающееся на ней решение.

© 2012 PwC. Все права защищены. Под «PwC» понимается сеть PwC и/или одна или несколько фирм, входящих в нее, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом. Более подробная информация представлена на сайте www.pwc.com/structure