

Частный и семейный бизнес в России: вызовы и факторы роста сегодня и завтра

*Обзор результатов исследования
в России, 2014 – 2015 гг.*



Содержание

Вступительное слово	3
Методология	4
Основные наблюдения	7
Итоги и ожидания.....	11
Интернационализация бизнеса	15
Ключевые характеристики частного бизнеса	17
Роль семьи в бизнесе.....	18
Будущее частного бизнеса: продажа или передача по наследству?.....	22
Цифровые технологии и новые глобальные тенденции	24
Выводы	28

*Электронная версия отчета доступна
по адресу: pwc.ru/fbs2014*

В секторе частного и семейного бизнеса происходят значительные изменения. Возникают и новые проблемы, которые эти компании должны осознать и для которых они должны найти решение, если они хотят оставаться столь же успешными в будущем, как и в прошлом.

Вступительное слово



Дэвид Грей

Управляющий партнер
PwC в России

Я рад представить вам российские результаты опроса собственников и руководителей частных компаний, проведенного в рамках международного Исследования частного и семейного бизнеса. В этом году специалисты PwC опросили 2 484 руководителя в 40 странах, 57 из них представляли российские компании. Основная задача данного исследования заключается в том, чтобы определить тенденции развития частного и семейного бизнеса по всему миру, узнать, какие перспективы видят перед собой владельцы частных компаний, насколько далеко вперед они готовы заглядывать при планировании, как реагируют на общую экономическую ситуацию, какие препятствия считают наиболее существенными на пути к росту. Частные и семейные компании являются основным источником роста для российской экономики, и мы рады отметить, что, несмотря на вызовы, которые влечет за собой сложная геополитическая ситуация, результаты исследования подтверждают, что большинство

российских частных и семейных компаний демонстрируют стабильный рост. При этом многие из них рассчитывают, что этот рост в течение следующих пяти лет не только продолжится, но и будет достаточно интенсивным и динамичным. Среди трудностей, которые могут стать препятствиями на пути к повышению эффективности бизнеса, руководители российских компаний отмечают государственную политику и вопросы регулирования, общую экономическую ситуацию, трудности с привлечением и удержанием ведущих специалистов, а также вопросы прибыльности бизнеса. При этом важно отметить, что если проводить сравнение с данными исследования 2012 года, то на сегодняшний день политическая и рыночная нестабильность волнует владельцев частных и семейных компаний России в меньшей степени. Развитие компании в долгосрочной перспективе является наиболее важной задачей, на решение которой российские руководители будут направлять свои ресурсы в ближайшие годы. Для того, чтобы более эффективно диверсифицировать свою деятельность, ускорить внедрение инноваций, рост компании и потенциальный экспорт, владельцам частного и семейного бизнеса необходимо в первую очередь структурировать и упорядочить стратегию развития организации. И здесь существенную роль по-прежнему играет привлечение высококвалифицированных специалистов. Вопросы повышения профессионализма в бизнесе вызывают серьезные опасения у частных и семейных фирм, и эти опасения связаны с необходимостью управления такими факторами, как ужесточение конкуренции, рост издержек и влияние на бизнес глобальных мега-тенденций.

Вопрос привлечения и удержания квалифицированных и перспективных специалистов представляет собой достаточно большую, а главное комплексную проблему, которая в настоящий момент приобретает особенную актуальность для России, являясь отголоском достаточно низкого уровня рождаемости в 1990-е годы.

С одной стороны, речь идет о тех людях, которым предстоит вывести компанию на качественно новый уровень. С другой стороны, нанять таких людей стоит только в том случае, если существующие системы и процессы организации уже доведены до профессионального уровня, на котором такие специалисты смогут выполнять свою работу.

В данном контексте перед руководителями частных и семейных компаний стоит вопрос передачи бизнеса последующим поколениям. Интересно отметить, что по сравнению с предыдущим периодом, число владельцев российских частных и семейных компаний, которые планируют передать право собственности и бразды правления представителям нового поколения, выросло более чем в два раза. Тем не менее, половина респондентов планирует продать свой бизнес или разместить свои акции на бирже. Они готовы рассматривать возможную стратегию выхода из бизнеса через привлечение фондов прямых инвестиций и понимают, что инвесторов заинтересуют компании с хорошо налаженным управлением и строгой дисциплиной. Это в равной степени относится и к тем компаниям, которые думают о первичном публичном размещении своих акций (IPO). Мы надеемся, что результаты проведенного PwC Исследования частного и семейного бизнеса будут полезны компаниям для продумывания дальнейших шагов своего развития на российском рынке.

Методология

Летом 2014 года мы провели 2 484 интервью более чем в 40 странах мира, включая 57 интервью с представителями частного и семейного бизнеса в России

40

стран

57

интервью
в России

2484

интервью в
мире



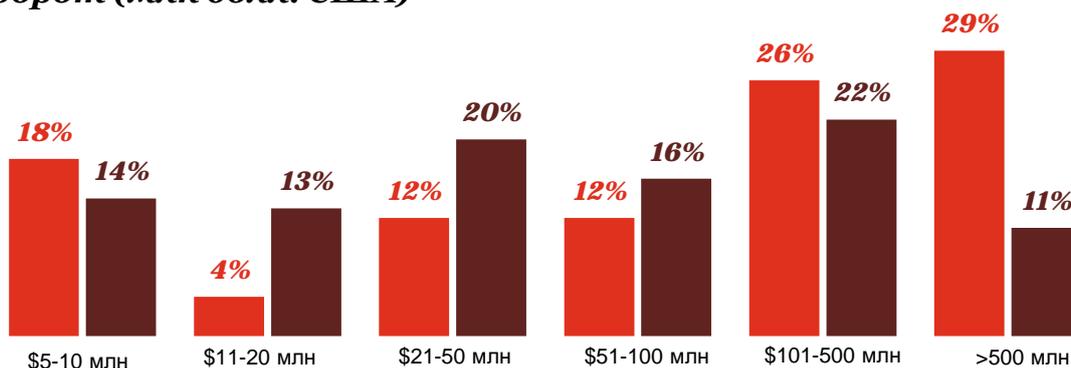
Выборка по России: бизнес

Необходимо учитывать, что характеристики российских частных и семейных компаний в исследовании за 2014 год отличаются от характеристик 2012 года: в 2014 году увеличилась доля более крупных фирм с устойчивым положением на рынке, также представлено большее количество отраслей.

В % от общего числа респондентов

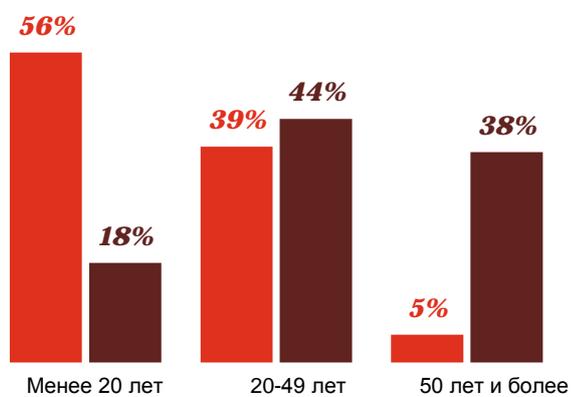


Оборот (млн долл. США)



База: 57 респондентов

Возраст компании



База: 57 респондентов

Количество поколений



База: 57 респондентов

Отрасли



База: 57 респондентов

Выборка по России: респонденты



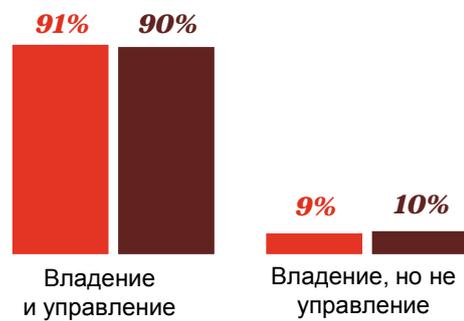
В % от общего числа респондентов

Должность



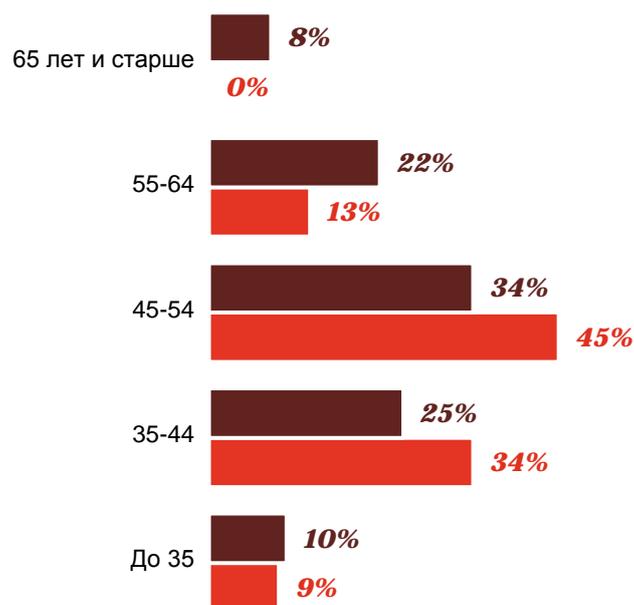
База: 57 респондентов

Роль собственника в бизнесе



База: 57 респондентов

Возраст



База: 56 респондентов

Основные наблюдения

Долгосрочная перспектива развития

Развитие компании в долгосрочной перспективе является наиболее важной целью, которую компании планируют достичь в ближайшие 5 лет. На втором месте по важности стоят факторы, способствующие достижению этой цели: привлечение высококвалифицированных специалистов и более профессиональное управление бизнесом.

Урегулирование конфликтных ситуаций

45%

российских частных и семейных компаний применяют определенные процедуры, которые позволяют им решать проблемы и урегулировать конфликтные ситуации внутри семьи, что значительно ниже аналогичного показателя по миру в целом, составляющего 83%.

Важная роль в экономике

Представители частных и семейных компаний в России уверены, что играют важную роль в экономике страны, в том числе благодаря созданию рабочих мест и поддержке социальных инициатив.

Передача наследникам

50%

российских частных компаний планируют полную или частичную продажу своего бизнеса. Аналогичный показатель по миру в целом составляет лишь 20%.

26%

представителей российского частного бизнеса планируют передачу владения и управления компаниями своим наследникам, в то время как

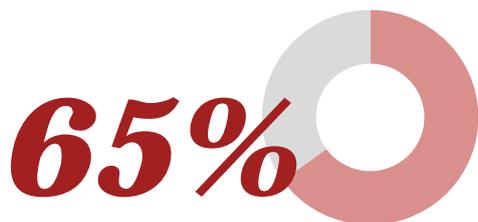
4%

планируют передачу владения бизнесом следующему поколению, но с привлечением к управлению внешних менеджеров.

В прошлом году темпы роста частных и семейных компаний в России соответствовали общемировым, однако российские компании настроены на более активный рост в будущем.



российских частных и семейных компаний продемонстрировали рост за последние 12 месяцев.



аналогичный показатель по международному рынку в целом.



российских частных и семейных компаний нацелены на интенсивный и динамичный рост в течение ближайших пяти лет (по сравнению с 15% частных компаний, представляющих международный рынок в целом).

Препятствия на пути к росту

Основными препятствиями на пути к росту являются государственная политика и регулирование, общая экономическая ситуация, а также трудности в привлечении и удержании ведущих специалистов.



Недостатки

Частный бизнес также признает и собственные недостатки: ограниченный доступ к капиталу и, как следствие, трудности в период выхода из кризиса.

Преимущества

Представители частного бизнеса в России считают, что их компании находятся в более выгодном положении по сравнению с компаниями другого типа, поскольку в них сильнее развит дух предпринимательства и они способны принять на себя больше рисков.

Опора на инновации «Р-Фарм»

Имя	Василий Игнатьев, генеральный директор
Отрасль	Фармацевтика
Рынок	Россия
Год основания	2001

«Р-Фарм» была создана в августе 2001 года Алексеем Репиком. На начальном этапе компания была дистрибьютором. Она специализировалась на работе с лечебными учреждениями Москвы в узком госпитальном сегменте. На тот момент основателю компании Алексею Репику было только 22 года.

Частному бизнесу легче принимать решения, легче решиться на инвестирование в рискованные инновационные проекты. А в случае с фармацевтическим бизнесом это может произойти даже в разгар экономического кризиса в мире. Пример тому – российская компания «Р-Фарм».

В 2007–2008 годах акционером рассматривались разные проекты развития бизнеса, в частности, проект покупки розничного дистрибьютора. В результате было принято решение не идти в сегмент розницы, а преобразовать «Р-Фарм» в фармацевтическую компанию полного цикла, то есть со своими дорогостоящими разработками и своим производством.

В любом другом бизнесе в разгар экономического кризиса вряд ли бы руководство компании решилось бы на это. Но фармацевтический рынок в России и во всем мире не то, что не снизил оборотов, но даже подрос в эти годы. У «Р-Фарм» при этом не было кредитов, были амбиции и финансы.

Кроме того, по словам генерального директора «Р-Фарм» Василия Игнатьева, его компании очень помогло то, что она частная: «В обстановке растущего, но при этом волатильного рынка это, конечно, помогает. В нашем случае, по сути, функции центра управления и принятия решений в компании «Р-Фарм» выполняют два человека – Алексей и я. То есть если нужно посоветоваться и имеется такая возможность, мы принимаем решение совместно, если нет – принимаем решение поодиночке».

Сейчас «Р-Фарм» занимается и разработкой, и исследованиями, и производством лекарственных средств,



предназначенных преимущественно для стационарной и специализированной медицинской помощи. В структуру холдинга входят фармацевтические предприятия, расположенные в Ярославле, Новосибирске, Костромской области и в Германии. На них производятся собственные препараты и препараты по лицензиям. Оборот по итогам 2013 года составил 56 миллиардов рублей.

Развитие в России и за ее пределами

Компания имеет большие планы по выходу на международные рынки.

По словам Василия Игнатьева, создавать новые лекарства только для российского рынка, который составляет 3% мирового, не имеет большого смысла, поскольку работы по созданию и исследованию продукции во всем мире практически одинаковые. «Если есть международный потенциал, то надо, конечно, его использовать», – говорит он.

Компания уже работает на всей территории Российской Федерации, в странах СНГ, США, Германии, Японии, Турции и Индии. Действует более 40 филиалов и представительств по всему миру.

С 2010 года в «Р-Фарм» активно развиваются новые направления деятельности – лабораторная диагностика и медицинская техника. В компании создан специальный департамент по поиску инновационных решений и их внедрению в практическое здравоохранение.

Ставку компания снова делает на инновации. «Мы построили один из самых современных в Европе фармзаводов в Ярославле и сейчас строим следующий завод в Ярославской области – теперь уже по выпуску сырья для фармацевтического производства», – отмечает глава компании.

Также «Р-Фарм» ведет строительство современного научно-производственного комплекса по синтезу активных фармацевтических субстанций в Ростове.

На предприятиях в Ярославской и Ростовской областях используются десятки сложных современных технологий производства, которые ранее не применялись в России.

Василий Игнатьев отмечает: «Мы хотим быть на верхушке тренда. Стараемся следить за технологическими новинками и не боимся их использовать».

В то же время он отмечает, что риски компании велики: продукты могут «свалиться» на подходе к регистрации, кто-то из игроков поглотит другого игрока и обойдет «Р-Фарм» за счет «неорганического» роста.

Но компания не боится инвестировать даже в фундаментальные исследования. «Если говорить о прорывных вещах, то надо сказать про наш проект в Японии. Речь идет о совместных с лабораторией Университета Нагои исследованиях в области онкологических заболеваний на очень ранних стадиях», – рассказывает Игнатьев.

По его словам, если бы «Р-Фарм» была публичной компанией, то вряд ли бы взялась за этот проект. «Крупнейшие международные фармкомпании на такой ранней стадии в подобные проекты не ввязываются, – поясняет он, добавляя, что преимущество частной компании – это как раз возможность рисковать и вкладываться в такие проекты.

«Это фундаментальное по сути исследование, но зато, как мы с Алексеем [Репиком, акционером – прим. автора] шутим, это потенциальная Нобелевская премия. Если вдруг эта гипотеза работает, наши внуки будут знать, что мы имели отношение к Нобелевской премии, которую получили японские ученые», – рассказывает генеральный директор «Р-Фарм».

Итоги и ожидания

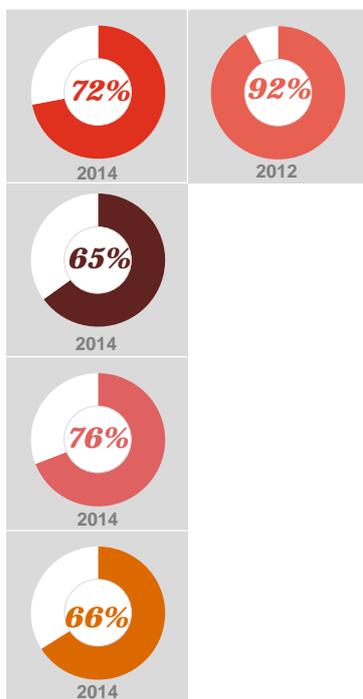


Почти три четверти (72%) частных компаний в России продемонстрировали рост в прошедшем финансовом году, что означает снижение по сравнению с 92% в 2012 году. При этом 86% компаний рассчитывают на рост в следующие 5 лет, 23% из них планируют быстрый и интенсивный рост.

В % от общего числа респондентов

За последние 12 месяцев

Рост продаж



База: 57 респондентов

В ближайшие 5 лет



База: 57 респондентов

Частный и семейный бизнес в России показал один из наиболее высоких темпов роста за последний год наравне со странами БРИКС. С большей вероятностью российский частный бизнес будет стремиться к росту и в течение следующих 5 лет.

Большинство российских частных и семейных компаний (76%), прогнозирующих рост, уверены в том, что смогут его обеспечить.

«Мы растем быстрее рынка и продолжаем увеличивать свою долю. И, что важнее, мы очень успешно меняем структуру продаж - в пользу теперь уже своих продуктов, выступая в роли не дистрибьютора, а фармкомпани: на долю нашей собственной продукции приходится уже более половины от общего оборота».

Василий Игнатьев, генеральный директор, «Р-Фарм»

«Задача на ближайшие три года отработать эту модель с устойчивым ростом... Здесь у нас все совпадает с нашими возможностями, и с нашим пониманием, и с тем, что происходит внешне на рынке, с изменениями в самой отрасли».

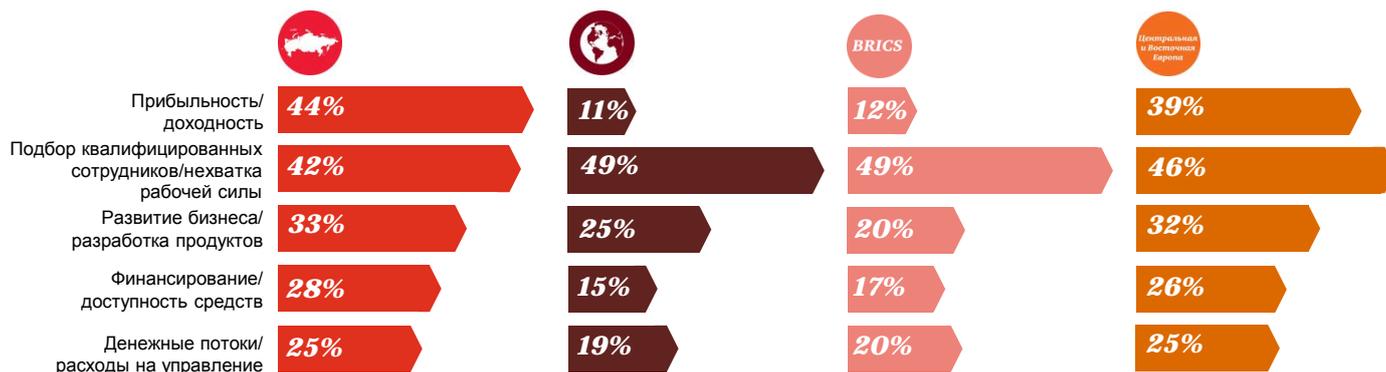
Елена Латышева, владелица, Холдинг «МРТ-Эксперт»

Важнейшие проблемы частного и семейного бизнеса в следующие 12 месяцев

Важнейшие проблемы, стоящие перед частными компаниями в России в следующие 12 месяцев, — это государственная политика и регулирование и прибыльность бизнеса, что несущественно отличается от проблем, волновавших частный российский бизнес два года назад.

В % от общего числа респондентов

Ключевые проблемы внутреннего характера, 2014



База: 57 респондентов

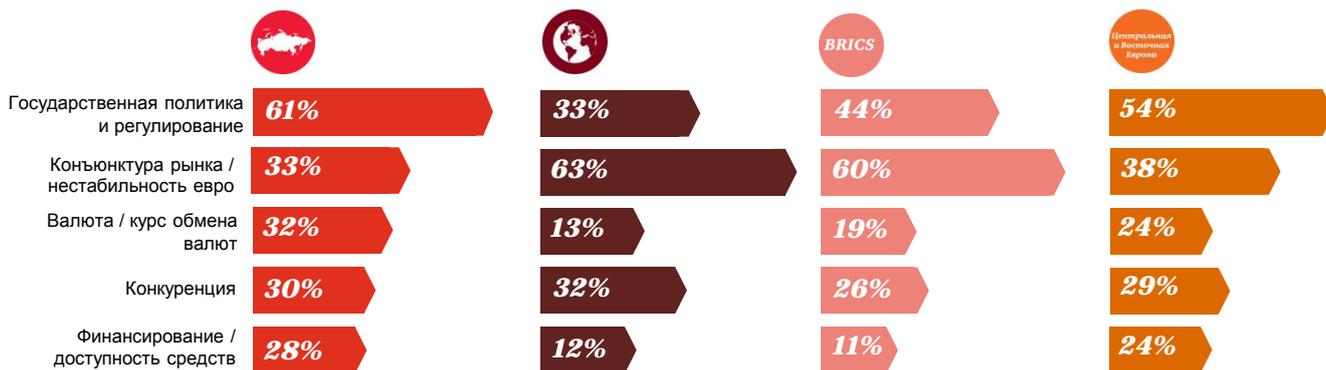
Для частного и семейного бизнеса как в России, так и в Центральной и Восточной Европе, наиболее актуальными проблемами являются прибыльность, развитие бизнеса и его финансирование, а также правильное распределение денежных потоков, что менее актуально для частных компаний в странах БРИКС и в целом по миру. Однако нехватка квалифицированного персонала и трудности с его привлечением являются одной из ключевых проблем практически для всех стран.

Ключевые проблемы внутреннего характера, 2012



База: 49 респондентов

Ключевые проблемы внешнего характера, 2014



База: 57 респондентов

Хотя рыночные условия остаются одной из важнейших проблем, они не вызывают такой обеспокоенности у представителей российских частных компаний, как у представителей международного частного бизнеса. В настоящее время доминирующим внешним фактором, вызывающим тревогу у частного бизнеса в России, является государственная политика и регулирование.

Ключевые проблемы внешнего характера, 2012



База: 49 респондентов

«Влияет общая покупательная способность городов-миллионников. Мы продаем не товар первой необходимости — в случае углубления кризиса, мы от этого пострадаем».

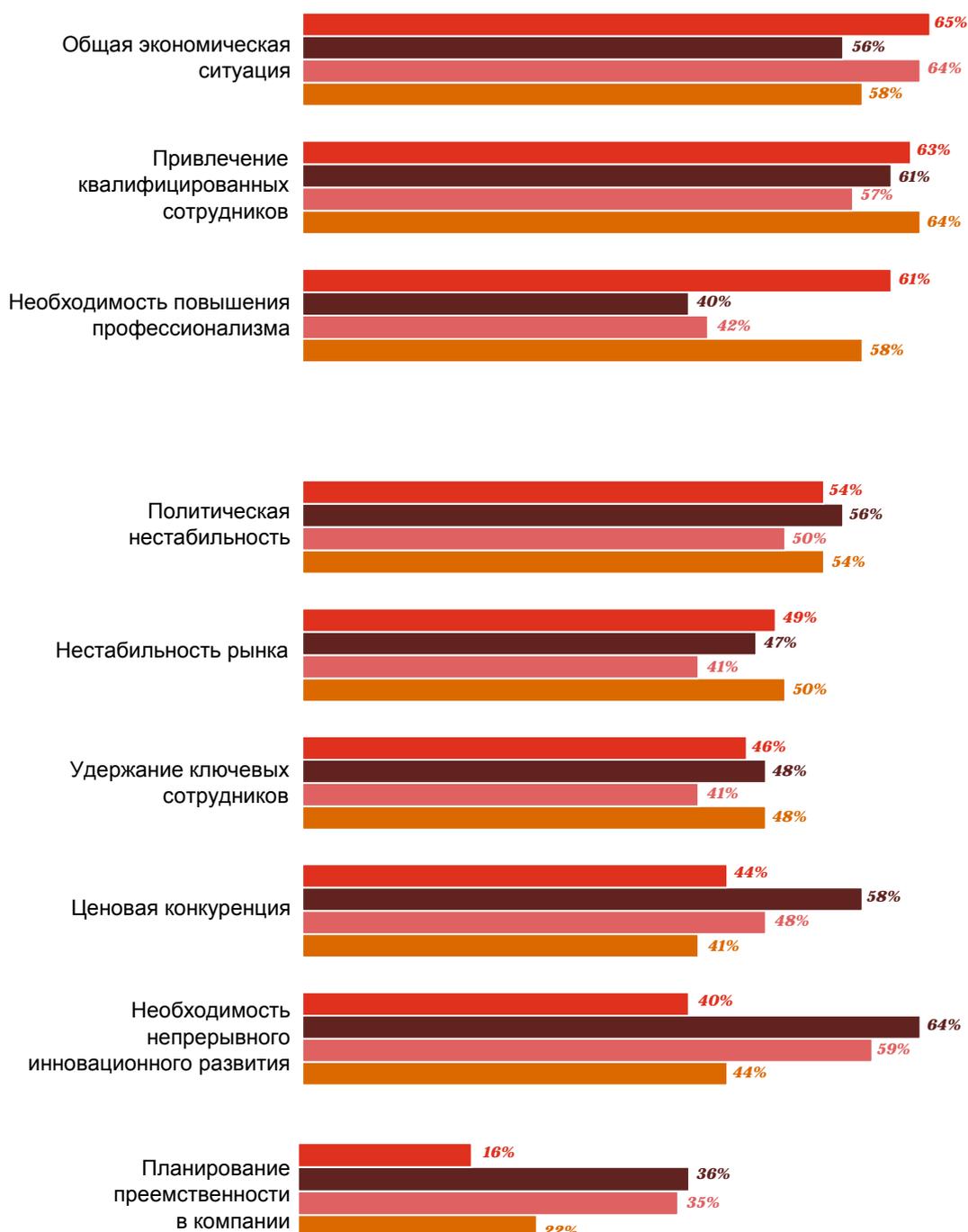
Антон Семёнов, генеральный директор, «Белая Дача Трейдинг»

Основные вызовы и задачи в следующие 5 лет

Российские частные компании чаще видят проблему в необходимости повышения профессионализма бизнеса в целом по сравнению с компаниями в остальном мире, но при этом реже других считают проблемой ценовую конкуренцию, необходимость внедрения инноваций и планирование преемственности в компании



В % от общего числа респондентов



База: 57 респондентов

«Главная проблема – это недостаток квалифицированных ресурсов. Используем все, что есть. Не хватает подготовленных кадров в реальной работе».

Владимир Слободян, совладелец, генеральный директор, «Институт экологического проектирования и изысканий»

«Рыночная нестабильность – это вероятность появления дополнительных возможностей».

Дмитрий Щербаков, соучредитель, генеральный директор, «Русский стиль-97»

Мнение первых лиц: цели на ближайшие 5 лет



Развитие компании в долгосрочной перспективе является наиболее важной целью для владельцев российского частного бизнеса в ближайшие 5 лет. На втором месте по важности стоят факторы, способствующие достижению этой цели: привлечение высококвалифицированных специалистов и более профессиональное управление бизнесом. Тогда как вовлечение семьи в бизнес не является важной целью для собственников частных компаний в России.

Средний показатель по 10-балльной шкале



База: 57 респондентов

«Люди решают все. И не просто люди как таковые, а именно люди, обладающие необходимыми знаниями и, самое главное, желанием эти знания применять».

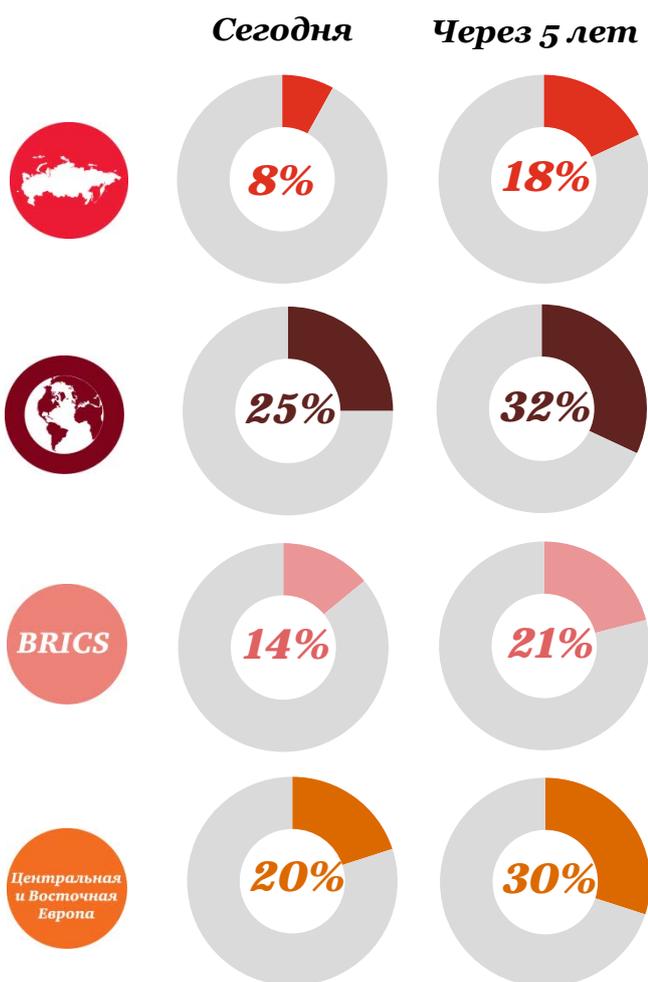
Дмитрий Щербаков, соучредитель, генеральный директор, «Русский стиль-97»

Интернационализация бизнеса

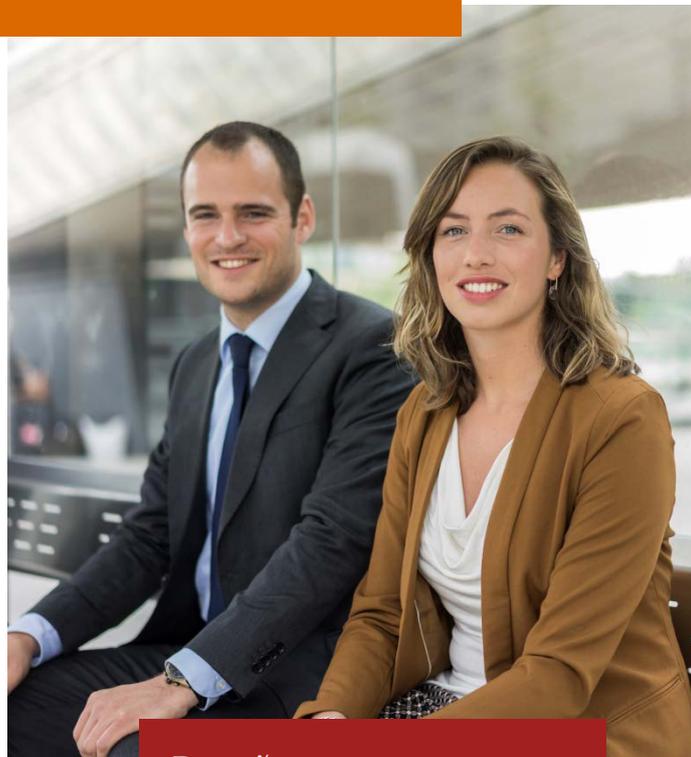
Ожидается усиление процессов интернационализации. Доля продаж продукции частных и семейных компаний, которая приходится на международные рынки, возрастет как в России, так и по всему миру

Доля продаж, которая приходится на международные рынки (по результатам деятельности всех предприятий, занимающихся и не занимающихся экспортом)

В % от продаж



База: 57 респондентов



Российские частные и семейные компании чаще всего стремятся выйти на рынки стран СНГ и Европы

«Международная экспансия и выстраивание присутствия в тех регионах, которые мы для себя выбрали как опорные, прежде всего в США, странах Евросоюза (начиная с Германии), в Турции, на Ближнем Востоке и в Северной Африке, – это одна из ключевых задач».

Василий Игнатьев, генеральный директор, «Р-Фарм»

Стремление к росту «Конфаэль»

Имя	Ирина Эльдарханова, председатель совета директоров
Отрасль	Кондитерские товары
Рынок	Россия
Год основания	1999

«Конфаэль» – российское кондитерское предприятие, работающее в премиальном сегменте рынка. Спрос на продукцию компании за рубежом достаточно высок, однако существуют серьезные препятствия для экспорта.

Всего несколько лет назад на российском рынке кондитерских изделий доминировали западные транснациональные корпорации. Однако за последнее десятилетие на этом рынке появились и смогли зарекомендовать себя и такие бренды, как «Конфаэль». В настоящее время компания лидирует в премиальном сегменте рынка и имеет четыре шоколадных бутика в Москве и один в Санкт-Петербурге (на которые приходится около 10% ее годового объема продаж, составляющего 35 миллионов долларов США). Ассортимент продукции «Конфаэль» меняется от сезона к сезону, особые шоколадные изделия разрабатываются к праздникам, к наступлению нового времени года, по заказам индивидуальных и корпоративных клиентов. Поэтому производство можно охарактеризовать как очень трудоемкое, а основатель компании Ирина Эльдарханова по-прежнему принимает самое непосредственное участие в ее повседневной производственной деятельности. Ее муж и три сына также отвечают за различные аспекты бизнеса компании, притом что у каждого из них есть и свои собственные коммерческие интересы. «Мой муж отвечает за эксплуатацию здания и хозяйственные вопросы, а старший сын управляет одним из бизнесов и отвечает за вопросы, связанные с нашим оборудованием. Благодаря этому опыту он создал свое собственное дело по ремонту и восстановлению кондитерского оборудования и поставкам запчастей». Второй сын Ирины живет в Китае и представляет интересы компании в этой стране. А ее младший сын отвечает за маркетинг компании и курирует интернет-магазин «Конфаэль». По словам Ирины, развитие за рубежом представляет собой серьезную проблему не только для «Конфаэль», но и для всех российских компаний.



Международный аспект: преодоление препятствий

Такие российские семейные фирмы, как «Конфаэль», которые хотели бы выйти на зарубежные рынки, сталкиваются с двумя проблемами. Первая проблема – поиск подходящих сотрудников, обладающих не только необходимыми навыками, но и желанием жить и работать за рубежом. Когда Ирина впервые попыталась отправить своих сотрудников за границу для участия в торговых ярмарках, ей удалось уговорить их только тогда, когда она решила отправить с ними своего сына. «Создать команду сотрудников, готовых покинуть страну ради работы за границей, у нас не получилось. Кроме того, наши менеджеры не знакомы с традициями и практикой деловых отношений, существующими на зарубежных рынках. Для успеха эти знания необходимы».

Но если открыть офис за границей так сложно, может быть, стоит подумать об экспорте? Насколько реальна такая альтернатива? «Мы знаем, что у нашей продукции есть рынок за рубежом, однако у нас нет реальных возможностей для экспорта. Во-первых, заказы от индивидуальных клиентов довольно невелики по объему, то есть нам придется экспортировать маленькими, а не большими партиями. Это означает, что каждая отгрузка будет проверяться таможенной по отдельности, а российские таможенные процедуры так сложны, что требуют больших затрат времени и средств, и в результате доставить товар в срок практически невозможно. Для такого продукта, как наш, важна свежесть, поэтому любая задержка создает реальную проблему. Нельзя сказать, что мы не пытались: мы провели исследования и выиграли тендер в рамках программы ЕС по содействию торговле с малыми и средними российскими предприятиями. Сначала исследователи были уверены, что мы сможем расширить свой бизнес таким способом, однако после шестимесячной борьбы с нашей таможенной системой они пришли к выводу, что единственный вариант развития нашего бизнеса за



границей заключается в создании в соответствующих странах собственного производства и точек розничных продаж. Это мы и хотели сделать, пытаюсь открыть офис в Германии».

Помимо международных аспектов, какие еще сложности возникают у Ирины по мере роста ее бизнеса? «Мы хотим быть современной компанией и поэтому постоянно следим за новинками на рынке, которые могут помочь нам оптимизировать работу и повысить эффективность. Мы уже формализовали многие наши процессы и управляем ими с помощью различных компьютерных программ, однако по мере повышения профессионализма и прихода в компанию новых сотрудников нельзя забывать о сохранении традиций и ценностей. Ведь через определенное время в компании может возникнуть риск стагнации и самоудовлетворенности. Сохранение первоначальной энергии и амбиций – одна из важнейших задач владельца. Лично я считаю, что активный владелец бизнеса сможет добиться большей эффективности, более быстрого и качественного роста компании, чем директор, привлеченный извне. Но если вы распределите обязанности по принятию решений между несколькими членами семьи, то каждый будет защищать собственное мнение, и это затруднит решение вопросов и принятие решений. И в конечном итоге возникнет конфликт. Что же касается приоритетов, то я считаю, что для семейной компании на первом месте должна быть семья, а не бизнес».

Ключевые характеристики частного бизнеса

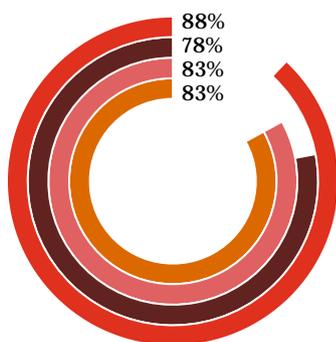


По мнению респондентов в России и Центральной и Восточной Европе, частному и семейному бизнесу в большей степени присущ дух предпринимательства, что предполагает и необходимость принятия на себя больших рисков

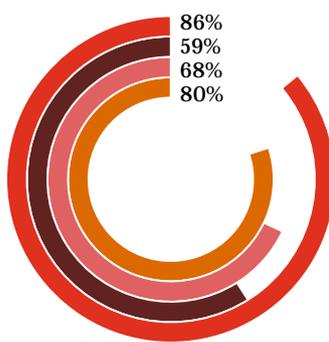
Предприниматели выделяют следующие отличительные черты частного и семейного бизнеса по сравнению с компаниями другого типа:

В % от общего числа респондентов, согласившихся с утверждениями, характеризующими частный и семейный бизнес

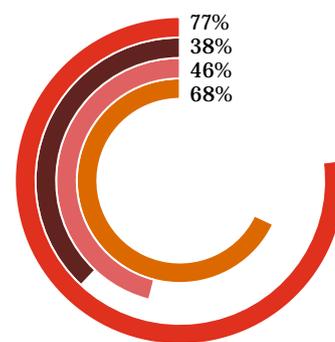
Играют важную роль в создании новых рабочих мест



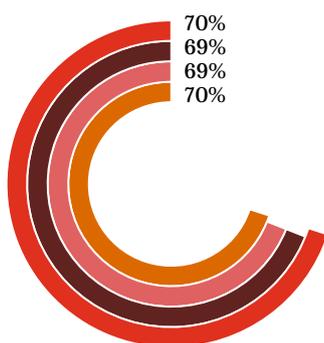
Сильнее дух предпринимательства



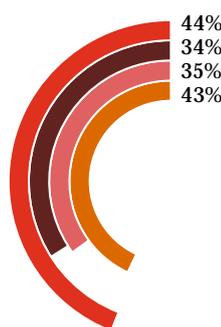
Принимают на себя больше рисков



Более эффективное/ быстрое принятие решений



Трудности в период выхода из кризиса (из-за ограниченного доступа к капиталу)



База: 57 респондентов

«Когда я сама подключаюсь к управлению, то темпы развития в это время становятся быстрее, и нестандартные решения принимаются быстрее... Собственник может быстрее решать вопросы, потому что он берет риски на себя. Топ-менеджмент все-таки будет думать о том, а что случится, если это не удастся».

Ирина Эльдарханова, владелица, председатель совета директоров, «Конфаэль»

«В нашей компании главное, я считаю, - это уважение сотрудников к компании и компании к сотрудникам».

Ксения Рясова, президент, «Finn Flare»

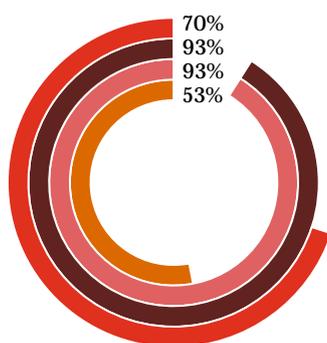
Роль семьи в бизнесе

За последние 2 года в России участие семьи в бизнесе стало более существенным. Так, например, почти в два раза увеличился процент компаний, в которых члены семьи собственника владеют акциями или являются сотрудниками на неруководящих должностях.

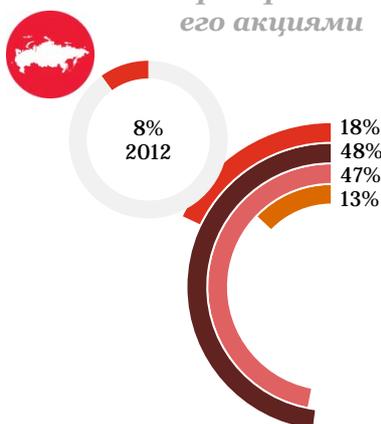


В % от общего числа респондентов

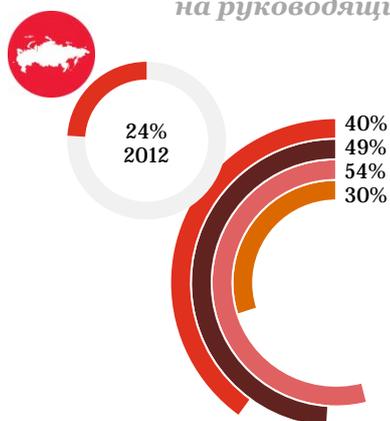
% компаний, в которых члены семьи собственника занимают высшие руководящие должности



% компаний, в которых члены семьи собственника не принимают участия в работе предприятия, однако владеют его акциями



% компаний, в которых члены семьи собственника работают в качестве сотрудников, но не на руководящих должностях



% компаний, в которых члены семьи собственника не являются сотрудниками предприятия и не владеют его акциями, однако получают компенсации иного рода



База: 42 респондента
Многовариантный выбор ответа

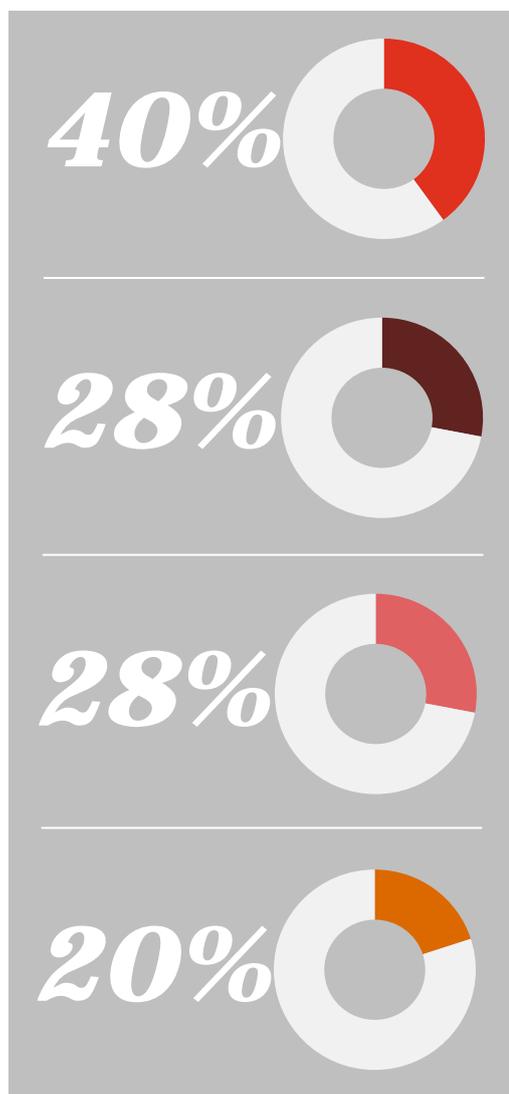
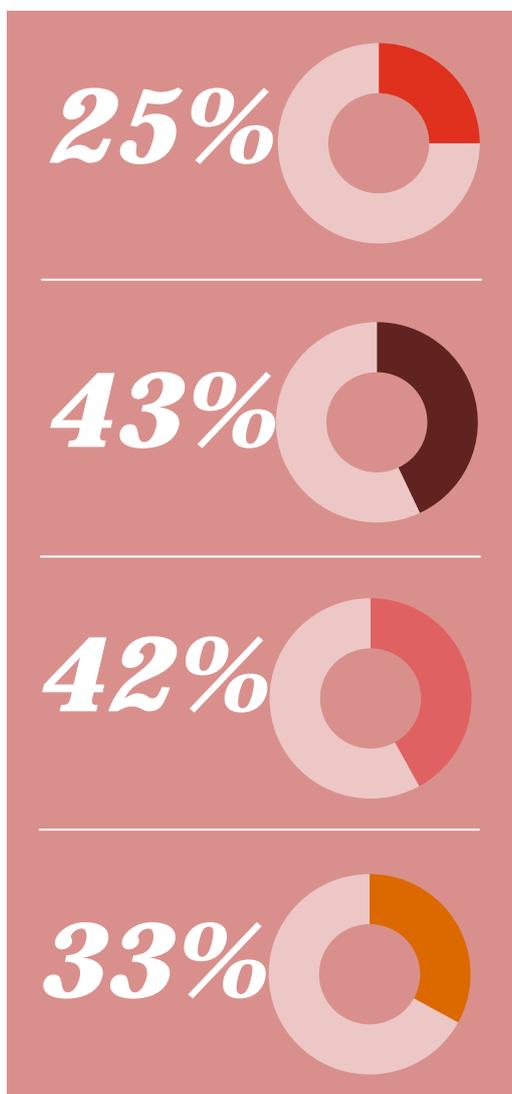
Участие в бизнесе членов семьи собственника, представляющих новое поколение

Почти в половине российских частных и семейных компаний работают члены семьи собственника, являющиеся представителями нового поколения

В % от общего числа компаний

% компаний, в которых члены семьи собственника, представляющие новое поколение, занимают высшие руководящие должности

% компаний, в которых члены семьи собственника, представляющие новое поколение, работают в качестве сотрудников, но не на руководящих должностях



База: 57 респондентов
Многовариантный выбор ответа

* Наличие сотрудников – членов семьи собственника в компаниях, представляющих новое поколение (занимающих любую позицию)

Урегулирование конфликтных ситуаций и планирование преемственности

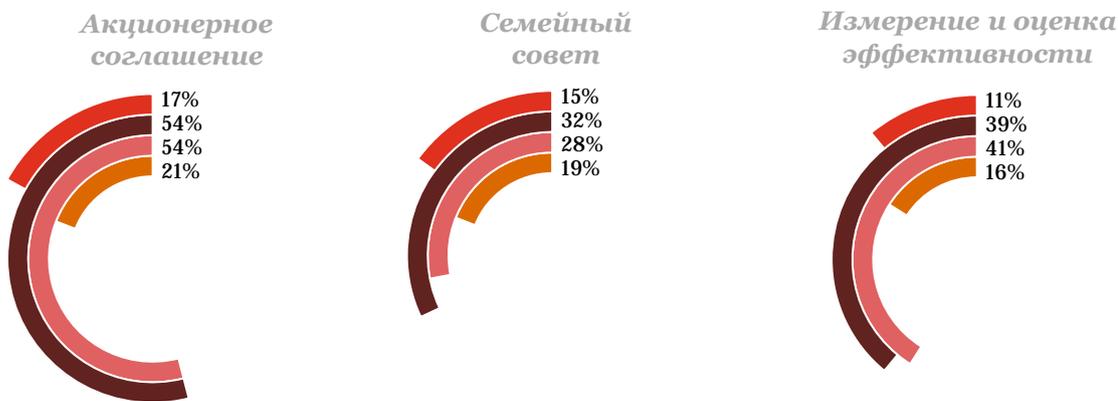


российских частных компаний имеют по крайней мере одну процедуру или механизм урегулирования конфликтных ситуаций, что также характерно для частных компаний в Центральной и Восточной Европе, но значительно ниже среднемирового показателя, составляющего

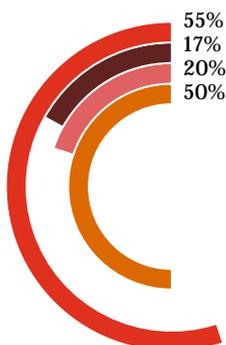


Наиболее популярные процедуры урегулирования конфликтных ситуаций, применяемые российским частным и семейным бизнесом

В % от общего числа респондентов



Не имеют процедур урегулирования конфликтных ситуаций



«В целом семейный бизнес – это трудно. Когда интересы пересекаются, рождаются конфликты. Но, конечно, это все регулируется методом переговоров: мы идем друг другу на уступки».

Ирина Эльдарханова, владелица, председатель совета директоров, «Конфаэль»

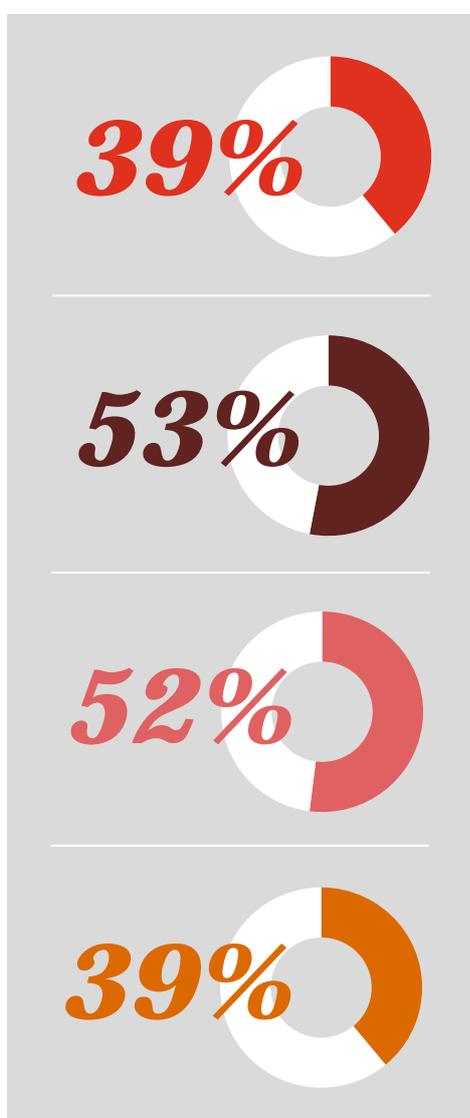
База: 53 респондента
Многовариантный выбор ответа

Несмотря на то что у 39% российских частных компаний имеется план преемственности в том или ином виде в отношении руководящих должностей, лишь 5% частных компаний признают, что у них есть эффективный и документально оформленный план.



Компании, имеющие план преемственности по крайней мере в отношении отдельных ключевых руководящих должностей

В % от общего числа респондентов



База: 49 респондентов

Наличие плана преемственности для ключевых руководителей высшего звена



База: 49 респондентов

Лишь в 4% российских частных компаний имеется план преемственности для всех руководителей высшего звена, тогда как общемировой показатель составляет 16%.

«В нашей компании план преемственности интегрирован в систему мотивации ключевых сотрудников».

Виталий Лазорин, основатель, управляющий директор,
 Центр продвижения высокотехнологичных проектов «НовСтрим»

Будущее частного бизнеса: продажа или передача по наследству?



В % от общего числа респондентов



Планы относительно продажи или выхода на биржу в российских частных и семейных компаниях

В % от общего числа респондентов



База: 54 респондента
Многовариантный выбор ответа

По сравнению с 2012 годом все большее число владельцев российских частных компаний планируют передать право собственности и бразды правления представителям нового поколения (26% по сравнению с 10% в 2012 году). Половина респондентов планируют продать свой бизнес или разместить свои акции на бирже

«Передача должна быть в профессиональном плане, а не по наследству. Я не считаю правильным передавать бизнес по праву крови. Это должно осуществляться по профессиональному праву».

Владимир Слободян, совладелец, генеральный директор, «Институт экологического проектирования и изысканий»

Бизнес – как езда на велосипеде: остановился – упал FINN FLARE

Имя	Ксения Рясова, президент компании
Отрасль	Сеть магазинов одежды
Рынок	Россия
Год основания	1965



В 2015 году финской торговой марке FINN FLARE исполнится 50 лет.

Но фамильная династия в управлении не сложилась. В 1969 году компанию от банкротства спас выкупивший ее менеджер компании Раймо Аалтонен. А в 2002 году собственником FINN FLARE стала дизайнер и дистрибьютор сети в СНГ россиянка Ксения Рясова.

Фабрика FINN FLARE, первоначально именовавшаяся «Салон Ленинитукку», была основана в 1960 году в небольшом финском городке Сало и сразу заявила о себе как о перспективном производителе одежды. Спустя пять лет была зарегистрирована торговая марка FINN FLARE и выпущена первая коллекция одежды. Участье в престижных международных выставках позволило компании расширить свою деятельность и начать экспорт продукции FINN FLARE за рубеж: в Германию, Нидерланды, Австрию, Швейцарию, США.

В 1969 году компания находилась на грани банкротства. И FINN FLARE за один доллар выкупил Раймо Аалтонен, работавший в компании менеджером. В дальнейшем он развил очень успешный бизнес.

В 1974 компания вышла на рынок Советского союза. В СССР магазины FINN FLARE были очень популярны – первый заказ был на 100 тысяч изделий. Обороты исчислялись миллионами финских марок. Дефицитная финская одежда FINN FLARE продавалась в сети магазинов «Березка» и в закрытой секции ГУМа. Но в 1992 году господин Аалтонен потерял бизнес в Советском Союзе, потому что страна распалась, а вместе с ней исчезла и налаженная сеть продаж. И только в 1997 году удалось вернуть FINN FLARE в РФ: Раймо Аалтонен познакомился с Ксенией Рясовой. Торговая марка FINN FLARE наряду с Gas, Murphy&Nye, Superga, Killer Loop, Minardy появилась в мультибрендовых магазинах «Люди в новом», принадлежавших Ксении. Кроме того, российское дизайн-бюро, созданное россиянкай, занялось созданием моделей, дополнявших основную коллекцию FINN FLARE.

Из дизайнера и дистрибьютора в собственники

Постепенно Ксения выкупила долю Аалтонена.

«Просто мы разрослись быстрее, чем финны, – поясняет она, – я разрабатывала собственный дизайн для части коллекции FINN FLARE и продавала это в России, а также продавала некоторую продукцию Раймо Аалтонена. И постепенно количество наших, то есть моих вещей становилось все больше и больше. И магазины по площади становились больше: первый был маленький, с торговой площадью 50 м², а второй уже имел площадь в 320 м²».

О причинах успеха моделей именно российского дизайн-бюро Ксения говорит так: «Мы знали, для кого мы это делаем и что нашим потребителям нужно». Выкупив долю, Ксения сосредоточилась на продвижении только монобрендовых магазинов FINN FLARE.

В 2003 году в Москве открылся первый фирменный магазин. Сеть магазинов быстро разрасталась. FINN FLARE заняла ведущие позиции на российском рынке одежды в ценовом сегменте «средний плюс».

«После кризиса мы пытались войти в чуть более низкий ценовой сегмент, но вернулись обратно в свой «средний плюс». Мы делаем одежду, которую мы готовы носить и сами, а не только для того, чтобы продать ее и получить прибыль. Я не умею производить плохие вещи», – рассказывает Ксения Рясова. Сейчас, по ее словам, у FINN FLARE «период укрепления позиций, время выжидания».

«Последние два года мы ведем очень осторожное развитие: точечное, минимальное. По той простой причине, что арендные ставки завышены. Сейчас ситуация немного меняется, и вполне возможно, что, если арендодатели повернутся к нам лицом в связи с потерей какого-то пула арендаторов, мы опять начнем бурный рост», – говорит владелица бизнеса. Но именно в такой ситуации Ксении больше всего нравится то, что компания частная. «Никогда и ни с кем не надо ни

о чем договариваться», – поясняет она. Скорость принятия решений – мгновенная. Преимущество частной компании Ксения обозначила так: «В частном бизнесе есть возможность принятия решений, связанных с более высоким уровнем рисков». Недостаток – медленный рост бизнеса.

«Можно выйти на IPO, получить много денег и быстро пустить их в развитие. С продажей доли в бизнесе можно расти быстрее, но тут есть нюансы. Во-первых, ты теряешь 100-процентное управление. Во-вторых, быстрый рост предполагает очень большое количество работы и отсутствие времени на частную жизнь», – говорит она.

Сейчас Ксения Рясова является единственным собственником компании. FINN FLARE занимается производством повседневной одежды и аксессуаров. Собственная розничная сеть FINN FLARE насчитывает более 111 магазинов в России и Казахстане и более 63 франчайзинговых магазинов. Оборот Finn Flare в России и Казахстане составляет 4,5 миллиарда рублей. Численность персонала – 1,5 тысячи человек.

Члены семьи Ксении тоже участвует в бизнесе. Хотя в совет директоров входят в основном не родственники. «Я являюсь единственным владельцем, – говорит она. – Старший сын сейчас в Азии, занимается контролем отгрузок. Он просто сотрудник, получающий зарплату».

По мнению Ксении, член семьи должен «точно так же заработать свое место под солнцем, иначе он этого вообще не оценит». «Члены семьи должны идти снизу. Нельзя прийти и стать директором, потому что тебя назначали директором. Ты должен пройти весь путь», – считает она.

В ближайшем будущем FINN FLARE планирует выпустить детскую коллекцию и выйти на западный рынок.

«Есть план выхода на рынок Англии. Нам этого очень хотелось бы, – говорит Ксения и добавляет. – Бизнес – как езда на велосипеде: остановился – упал. Движение вперед без этого просто невозможно».

Цифровые технологии и новые глобальные тенденции



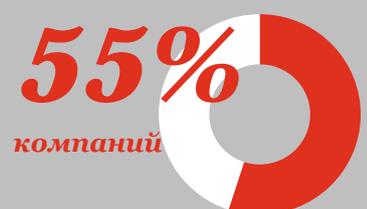
В % от общего числа респондентов



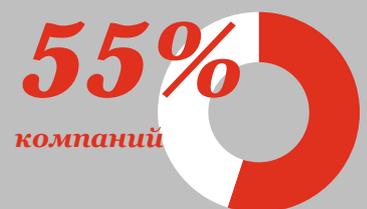
Считают, что применение цифровых технологий поможет персоналу лучше понять свою роль в повышении эффективности деятельности компании.



Видят необходимость адаптировать компанию к условиям работы в мире цифровых технологий, роль которых усиливается.



Видят реальные выгоды для бизнеса в результате перехода на цифровые технологии и разработали реалистичный план для оценки этих выгод.



Считают, что привлечение квалифицированных специалистов для перехода на цифровые технологии является главной задачей компании

База: 55 респондентов



Большинство российских частных компаний осознают важность цифровых технологий. При этом только половина может оценить реальную пользу и имеет конкретный план оценки результатов их внедрения, а также привлекает необходимые кадровые ресурсы для работы с новыми технологиями. Это в целом характерно для частного и семейного бизнеса во всем мире.

Влияние мировых тенденций

Мнение представителей российских частных компаний относительно мировых тенденций, которые будут способствовать преобразованию бизнеса в течение следующих пяти лет, во многом совпадает с мнением руководителей крупнейших компаний мира, которых мы опросили в рамках нашего 17-го ежегодного исследования *Global CEO Survey*. Однако представителей российских частных компаний в большей степени волнует проблема ограниченности ресурсов, в то время как CEO крупнейших мировых компаний больше обеспокоены изменениями в расстановке сил на мировой арене.

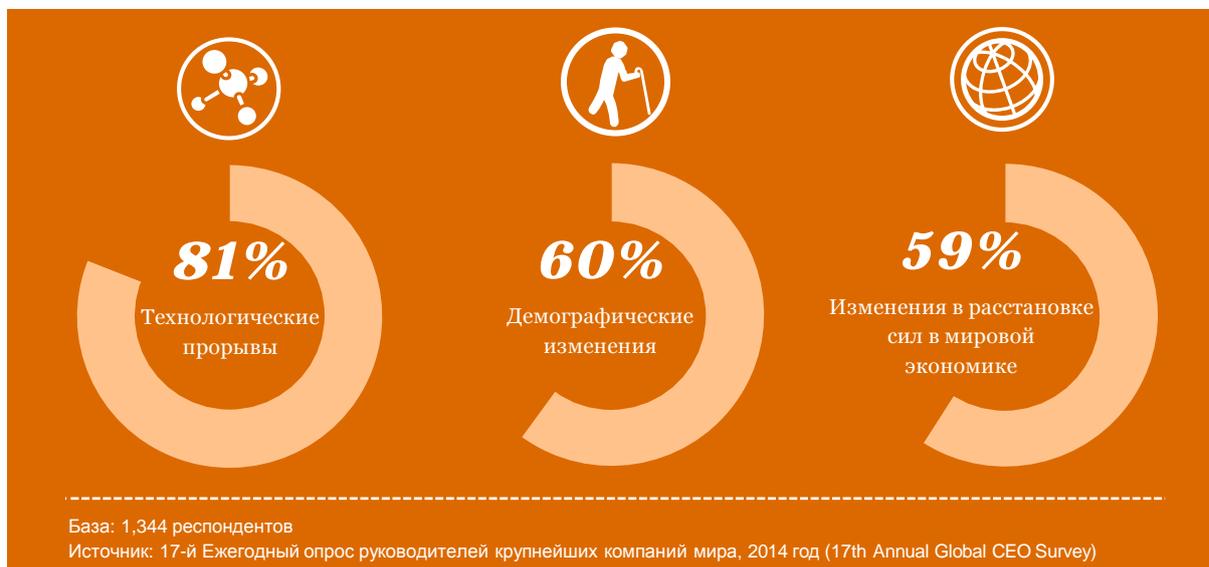
Три основные мировые тенденции, которые будут способствовать преобразованию бизнеса в течение следующих 5 лет

В % от общего числа респондентов

Мнение представителей российского частного бизнеса



Мнение CEO крупнейших мировых компаний



Выводы

Общая экономическая ситуация вызывает беспокойство у представителей российских частных и семейных компаний, однако велико число и оптимистично настроенных компаний с масштабными планами на будущее: 23% респондентов рассчитывают на быстрый и интенсивный рост в течение следующих пяти лет.

Приоритеты представителей российских частных компаний совпадают с приоритетами участников опроса из других стран: обеспечение будущего компании в долгосрочной перспективе, привлечение высококвалифицированных сотрудников и повышение уровня профессионализма в управлении компанией. Однако российские компании меньше внимания уделяют инновационному развитию.

Представители частных и семейных компаний в России считают, что частный бизнес играет важную роль в экономическом и социальном развитии страны.

Российские частные и семейные компании уделяют вопросу урегулирования конфликтных ситуаций гораздо меньше внимания, чем их зарубежные коллеги. Кроме того, лишь 5% компаний имеют эффективный и документально оформленный план преемственности.



Контакты



Алина Лаврентьева

Партнер, руководитель практики оказания консультационных услуг частным компаниям

Тел. +7 (495) 967 6250

alina.lavrentieva@ru.pwc.com



Алексей Окишев

Партнер, руководитель практики оказания аудиторских услуг частным компаниям

Тел. +7 (495) 967 6343

alexei.okishev@ru.pwc.com



Дмитрий Жданов

Директор, корпоративное право, М&А, консультационные услуги частным клиентам

+7 (495) 967 6059

dmitry.zhdanov@ru.pwc.com



Анна Модянова

Директор, услуги в области международного налогового планирования, консультационные услуги частным клиентам

+7 (495) 287 1189

anna.modyanova@ru.pwc.com

PwC в России (www.pwc.ru) предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. В офисах PwC в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Южно-Сахалинске и Владикавказе работают более 2 600 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса. Под «PwC» понимается сеть PwC и/или одна или несколько фирм, входящих в нее, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом. Глобальная сеть PwC объединяет более 195 000 сотрудников в 157 странах. Более подробная информация представлена на сайте www.pwc.ru/ru/about/structure.jhtml