

Частный и семейный бизнес в России: вчера, сегодня, завтра



«Частный бизнес, как мне кажется, важен прежде всего из-за своего разнообразия, которое проявляется во всем, например, в стратегии: кто-то действует рискованно, кто-то настроен весьма консервативно, кто-то ломает стереотипы, а кто-то, наоборот, сохраняет традиции качественной работы и передает их из поколения в поколение.

Иными словами, частный бизнес – это то разнообразие, которое задает вектор движения вперед».

Борис Тарасов, соучредитель и финансовый директор, ЗАО «Август»

Вступительное слово



Игорь Лотаков
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 более 2 800 владельцев и руководителей компаний из 50 стран, в том числе и в России.

Основная задача данного исследования заключается в том, чтобы определить, как частные и семейные компании справляются с вызовами сегодняшнего дня, с какими проблемами сталкиваются и как готовятся к будущему.

В России, несмотря на то, что рецессия ударила и по частным компаниям, мы смогли убедиться, что большинство из них все же сумели выстоять в сложной ситуации и продолжили расти. Более того, большинство руководителей планируют расширение бизнеса и стабильный рост в последующие

пять лет. И основания для такого оптимизма есть. В отличие от котирующихся на биржах компаний, которые нередко вынуждены под влиянием акционеров концентрировать внимание на получении результатов в краткосрочной перспективе, частный бизнес в силу своей специфики остается традиционно нацеленным на долгосрочные задачи, что благотворно сказывается на его развитии в трудный период. По мнению большинства руководителей, принявших участие в опросе, у частного бизнеса есть ряд характерных преимуществ, которые помогают преодолевать проблемы и успешно развиваться – дух предпринимательства, оперативность принятия решений и готовность принимать повышенные риски.

Отвечая на вопрос о стратегии развития и целях на будущее, представители российского частного бизнеса говорят о стремлении повысить прибыль и обеспечить будущее бизнеса в долгосрочной перспективе, о необходимости более профессионального управления компаний. Важными задачами продолжают оставаться повышение операционной эффективности и сокращение затрат - данная тенденция не теряет своей актуальности уже на протяжении нескольких лет. При этом руководители компаний признают, что главный фактор внешнего влияния на пути их развития – это общеэкономическая ситуация, конкуренция и нестабильность рынка.

Руководители российских частных компаний все сильнее ощущают влияние инновационных технологий, уязвимость их деятельности перед новыми цифровыми технологиями и бизнес-моделями, положительным является тот факт, что половина наших респондентов отмечает соответствие стратегии компании эпохе цифровизации.

Безусловно, частные компании сталкиваются со многими вызовами и проблемами, характерными и для

других компаний. С некоторыми из этих проблем им бывает особенно сложно справиться, потому что в частном бизнесе взаимоотношения неизбежно носят не только коммерческий, но и эмоциональный характер. Одна из основных проблем семейных компаний – роль семьи в бизнесе и передача управления бизнесом новому поколению. В рамках исследования только четверть респондентов подтвердила, что представители следующего поколения семьи принимают активное участие в бизнесе, при этом передать управление следующему поколению планирует только девять процентов собственников. Большое количество компаний, скорее всего, поменяют собственников в течение ближайших пяти лет, при этом ряд руководителей затруднились ответить, как они видят будущее бизнеса с точки зрения его преемственности.

В целом, в течение последних нескольких лет российские частные компании приспосабливались к изменившимся экономическим условиям и продолжали развиваться. Успешность их бизнеса во многом обуславливалась такими факторами, как наличие долгосрочных перспектив, предпринимательский дух и эффективность принятия решений. Надежды и чаяния многих из участников нашего исследования можно кратко выразить словами одной из участниц, Евгении Уваркиной, основателя и генерального директора группы компаний «ТРИО»: «Я хотела бы оставить после себя компанию, которой могли бы гордиться дети и сотрудники, которую уважали бы и ценили партнеры, компанию, о которой можно было бы сказать: «Это стабильная, устойчиво развивающаяся компания, которая остается прогрессивной, инновационной и технологичной, и это та компания, в которой я хотел бы работать».



Содержание

Методология и портрет участников в России	6
Основные наблюдения	8
Итоги и ожидания	10
Частный бизнес глазами руководителей	11
Вызовы: сегодня и завтра	14
Стратегия развития и цели на будущее	15
Направления развития бизнеса	18
Инновации и технологии: готовность к будущему	19
Роль семьи в бизнесе	20
Преемственность поколений	21

Методология и портрет участников в России

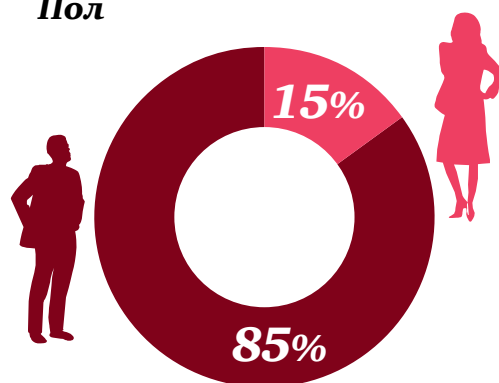
В 2016 году PwC провела восьмое международное исследование частного и семейного бизнеса. В опросе приняли участие более 2 800 собственников и руководителей компаний из 50 стран, включая Россию.

48
интервью
в России

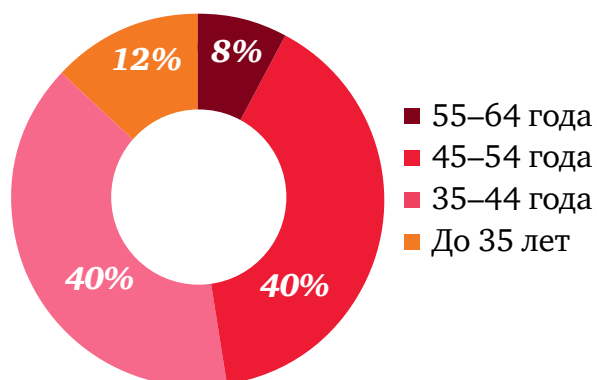
Текущая должность



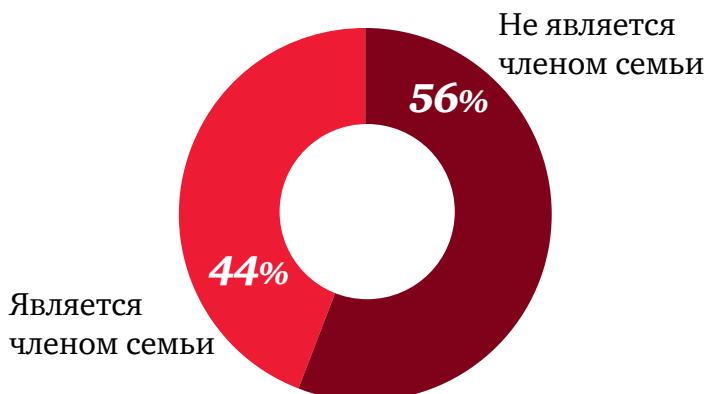
Пол



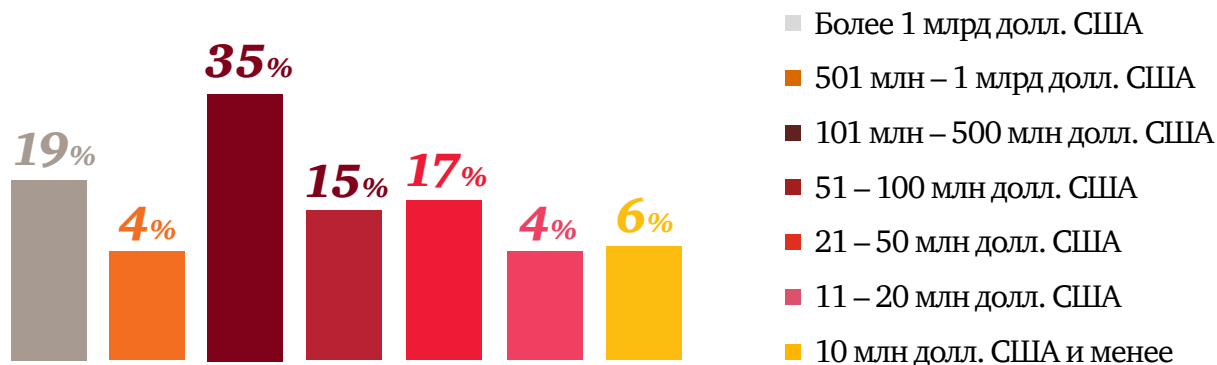
Возраст



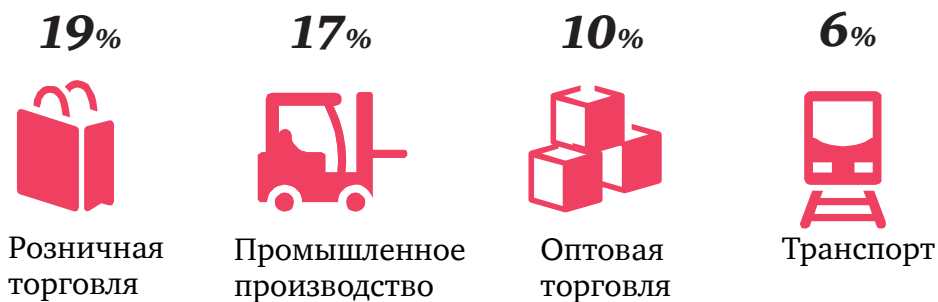
Принадлежность к семье



Оборот (объем продаж) (долл. США)



Сектор

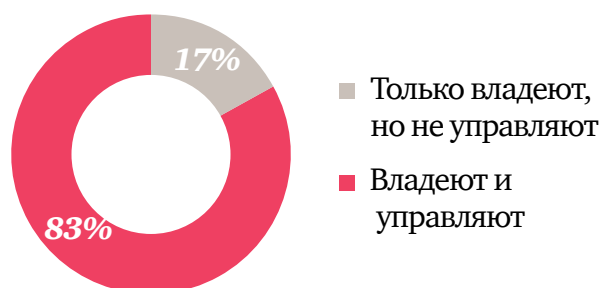


Прочие сектора: менее 5%

Количество поколений, руководящих компанией

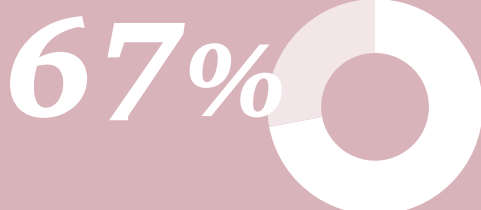


Роль семьи в компании



Основные наблюдения

Итоги и ожидания



российских частных компаний продемонстрировали рост за последний финансовый год, опережая общемировой показатель — 64%.



российских частных компаний нацелены на стабильный рост в течение ближайших 5 лет. Аналогичный показатель по миру составляет 70%.

Стратегия развития и цели на будущее

Российские частные компании указывают на повышение прибыльности бизнеса в качестве важнейшей цели в ближайшие 5 лет. Обеспечение будущего развития бизнеса в долгосрочной перспективе и повышение уровня профессионального управления компанией остаются приоритетными задачами, как и в 2014 году.

Вызовы: сегодня и завтра

В ближайший год основными вызовами респонденты называют государственное регулирование, валютные риски и конкуренцию. В течение следующих пяти лет ключевые вызовы будут включать еще и инновации, рыночную нестабильность в странах ведения бизнеса, сдерживание роста затрат и необходимость идти в ногу с развитием новых технологий.

Частный бизнес глазами руководителей: преимущества и недостатки

Большинство участников опроса считают, что компаниям семейного бизнеса в большей степени, чем другим компаниям, характерен дух предпринимательства, они лучше организованы, оперативнее принимают решения и готовы брать на себя повышенные риски.

Частный бизнес также признает и собственные недостатки: треть респондентов полагают, что частным и семейным компаниям сложнее получить доступ к финансированию и привлечь высококвалифицированных специалистов.

Инновации и технологии: готовность к будущему

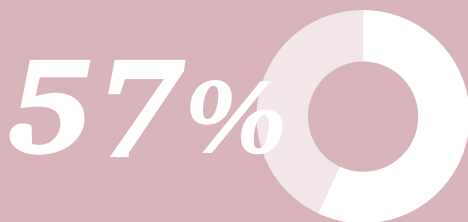


опрошенных признают преимущества цифровых технологий и имеют реалистичный план их внедрения.

Направления развития бизнеса

В перспективе 5 лет российские частные компании ожидают увеличение выручки за счет тех же продуктов и услуг, что и сейчас. Развитие бизнеса за пределами России является наименьшим для них приоритетом.

Конфликтные ситуации: пути решения

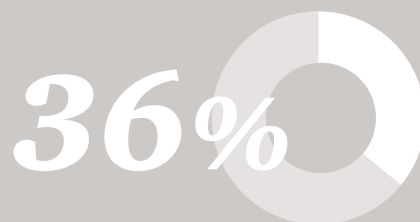


российских частных компаний применяют определенные процедуры и механизмы для урегулирования семейных конфликтов, что значительно ниже общемирового показателя (82%), но выше, чем в 2014 году (45%).

Преемственность поколений



собственников российских частных компаний планируют провести IPO или продать свой бизнес в долгосрочной перспективе, что существенно меньше, чем в 2014 году (50%). Аналогичный показатель по миру составляет лишь 17%.



респондентов не знают как они поступят с бизнесом в будущем. В 2014 году данный показатель составлял всего 19%.

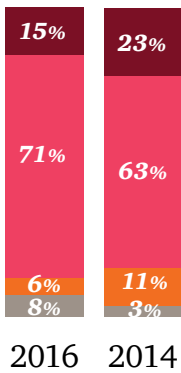


респондентов планируют передачу права собственности следующему поколению, но с привлечением профессиональных управленцев. Два года назад таких было всего 4%.

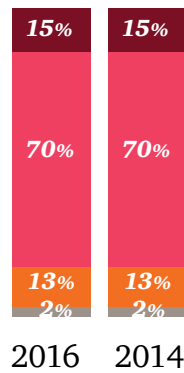
Итоги и ожидания

67% частных компаний в России продемонстрировали рост в прошедшем финансовом году, что ниже показателя за 2014 (72%) и 2012 годы (92%). Вместе с тем, 86% компаний, как и в 2014 году, рассчитывают на рост в следующие 5 лет, причем 15% из них планируют быстрый и агрессивный рост.

В России



Во всем мире

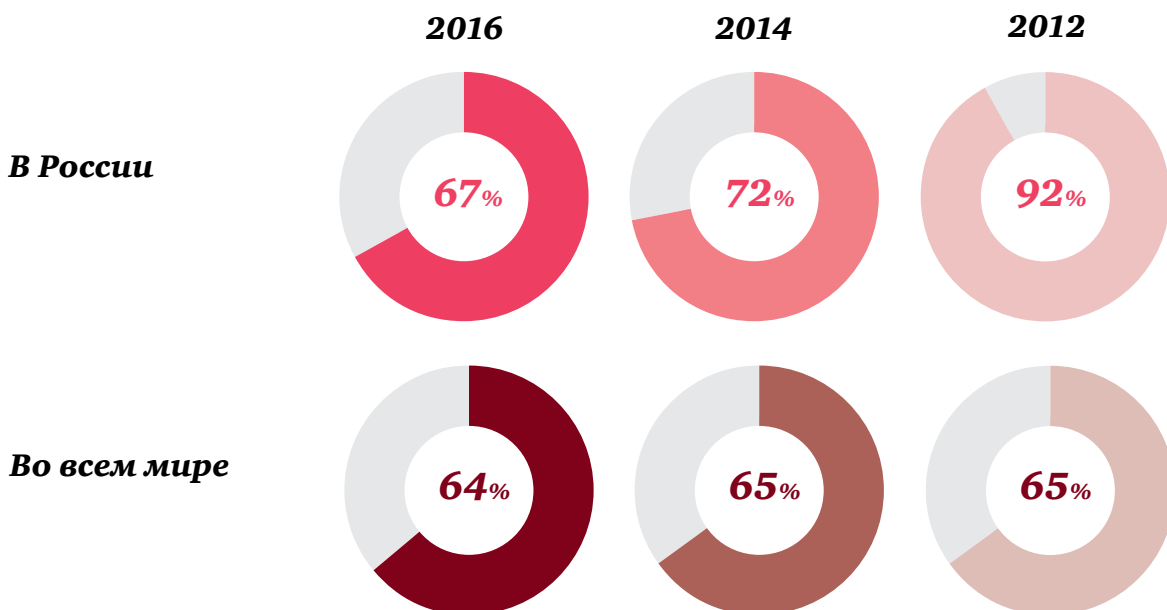


- Быстрый и агрессивный рост
- Стабильный рост
- Консолидация
- Замедление темпов роста

«С одной стороны, изменение курса рубля, конечно, привело к увеличению затрат, с другой стороны, вся эта ситуация не оказала на нас негативного воздействия, даже в какой-то степени придала нам дополнительный стимул для развития».

Евгения Уваркина, основатель и генеральный директор, группа компаний «ТРИО»

Количество компаний, продемонстрировавших рост продаж за последние 12 месяцев



Частный бизнес глазами руководителей

По мнению респондентов, российскому частному бизнесу в большей степени свойственны дух предпринимательства, более оперативный процесс принятия решений и готовность нести повышенные риски. Тогда как зарубежным компаниям присущи более сильная корпоративная культура и многообразие критериев успеха.

В России

Более развитый дух предпринимательства **81%**

Более оперативный/эффективный процесс принятия решений **75%**

Готовность принимать бóльшие риски **73%**

Многообразие критериев успеха, не только прибыль и темпы роста **56%**

Более сильная корпоративная культура и ценности **50%**

Во всем мире

Более сильная корпоративная культура и ценности **74%**

Многообразие критериев успеха, не только прибыль и темпы роста **72%**

Более оперативный/эффективный процесс принятия решений **71%**

Более развитый дух предпринимательства **61%**

Принятие решений с учетом долгосрочной перспективы **55%**



Евгения Уваркина

основатель и генеральный директор,
группа компаний «ТРИО»

Приобретение новых знаний и опыта по мере роста бизнеса: стратегическое планирование в России

«ТРИО» – российская агропромышленная компания, основанная в 1997 году двумя предпринимателями. Компания начала свою деятельность как фирма по торговле зерном и сахаром. С 2003 года компания стала заниматься производством сельскохозяйственной продукции. Сегодня «ТРИО» – многопрофильное предприятие с оборотом более 100 миллионов долларов США и один из ведущих поставщиков картофеля для Frito-Lay/PepsiCo. Компания диверсифицировала свою деятельность и в настоящее время производит зерно, сахар, молоко и картофель.

Основатель и генеральный директор «ТРИО» Евгения Уваркина признает, что когда они начинали, то практически ничего не знали о сельском хозяйстве: «Я думаю, что тогда было легче принимать решения именно потому, что мы так мало

знали об этой отрасли. У нас не было сельскохозяйственного образования и не было опыта. Зато у нас была энергия, амбиции и жажда попробовать что-то новое». По сути, в этих словах содержится точное определение предпринимателя, и опыт Евгении лишь подтверждает слова основателя профессиональной социальной сети LinkedIn Руда Хоффмана, который так описывает предпринимательство: «Как будто бросаешься со скалы и собираешь самолет, пока летишь вниз».

В случае с компанией «ТРИО» новый «самолет» использует в полном объеме потенциал передовых технологий. «ТРИО» инвестирует значительные средства в технологическое развитие. «Изучая американские технологии, мы выяснили, что самым эффективным подходом к увеличению объема производства сахара является интенсификация производственного цикла на заводе, и мы пошли по этому пути», – отмечает Евгения. При этом инвестиции существенно ниже, чем в рамках европейского подхода, который предполагает вложение средств в увеличение мощности завода.

Кроме того, для повышения производительности компания максимально использует автоматизацию своих производственных площадок (сахарного завода, молочных ферм, картофелехранилища) и применяет устройства GPS для организации полевых работ. При этом все данные можно видеть удаленно с возможностью их передачи на смартфоны. Так, компания внедрила программу управления орошением, которая позволяет получить максимальный урожай картофеля лучшего качества при рациональном использовании воды. Последующая автоматизация контроля хранения продукции позволяет сохранить качество картофеля в течение года, поскольку картофель убирают в сентябре, а отгрузка на заводы происходит с января по июль включительно. Сохранить картофель до июля месяца без потери в качестве – очень важно, поскольку для картофеля, идущего на производство чипсов, стандарты выше, чем для обычного картофеля. «Мы хотим оставаться предпочтительным поставщиком картофеля для Frito-Lay и должны соответствовать высокому уровню качества», – говорит Евгения.

Последние 12 месяцев были «годом качества»: компания «ТРИО» уделяла особое внимание таким направлениям, как охрана здоровья и безопасность. Теперь на повестке дня – расширение производства и разработка стратегии в области информационных технологий.

«Сегодня мы используем много современных процессов и информационных ресурсов, но при этом нельзя сказать, что у нас есть стратегия. Мы понимаем, что в 21 веке компания обязана иметь ИТ-стратегию, которая бы опережала

развитие бизнеса на несколько лет вперед и согласовывалась с общей стратегией компании».

Еще одной приоритетной задачей является профессионализация. До этого года в компании не было HR-службы, и руководители учились сами и учили своих сотрудников по мере развития бизнеса. Сегодня компания хочет развивать своих специалистов более профессионально, используя систему адаптации сотрудников, аттестации, наставничества и обучения.

«Мы также хотим делегировать больше полномочий и ответственности нашим менеджерам, – говорит Евгения. – Мы понимаем, что, будучи основателями, мы не в состоянии контролировать

всё или принимать все решения. В ближайшие пять лет мы как учредители будем переходить в формат работы совета директоров, что позволит нам больше заниматься анализом новых направлений бизнеса, а оперативное управление мы полностью передадим нашим топ-менеджерам».

У «ТРИО» уже есть сильный финансовый партнер (Сбербанк), однако в более долгосрочной перспективе цель компании – получить полноценный листинг. По словам Евгении, подготовка к листингу будет означать еще более высокую степень прозрачности и дисциплинированности, и это принесет только пользу.

В ближайшие пять лет компания планирует удвоить выручку и прибыль. «У нас есть стратегический план для достижения таких показателей, – отмечает Евгения. – Но если посмотреть шире, то наша цель – заняться чем-то совершенно другим к концу пятилетнего периода. Что это может быть? В данный момент я не знаю. Это может быть новый продукт, новая идея, новый подход к осуществлению деятельности. Именно с таким настроем мы начинали свою деятельность, когда решили основать «ТРИО», – в душе мы всегда будем предпринимателями».



Вызовы: сегодня и завтра

Российские частные компании видят основную проблему в нестабильности общеэкономической ситуации, в то время как первостепенное значение для зарубежных компаний имеет обеспечение непрерывного инновационного развития. На втором месте по значимости у российских компаний находится конкуренция – фактор, который в 2014 году не имел такого большого значения. При этом меньшее беспокойство у российских предпринимателей вызывают вопросы преемственности поколений, угрозы кибербезопасности и конфликты между членами семьи.

В % от общего числа респондентов



Стратегия развития и цели на будущее

В отличие от 2014 года важнейшей целью для владельцев российского частного бизнеса в ближайшие 5 лет станет повышение прибыльности бизнеса, что не характерно для зарубежных компаний. Вместе с этим, обеспечение развития бизнеса в долгосрочной перспективе на протяжении нескольких лет остается одной из приоритетных задач как для российских, так и для зарубежных компаний. В то же время, вовлечение членов семьи в бизнес продолжает оставаться наименее важной целью для собственников частных компаний в России.

Важные бизнес- и личные цели на ближайшие 5 лет



«В уставе любого предприятия написано, что главная цель – это прибыль. Но я уверена: если для организации важна только прибыль, такая компания никогда не сможет добиться максимально возможных результатов».

Евгения Уваркина, основатель и генеральный директор, группа компаний «ТРИО»



Борис Тарасов

Соучредитель и финансовый директор
ЗАО «Август»

«Цифровизация» – еще одна мегатенденция, которой руководство «Августа» уделяет пристальное внимание. «В какой-то момент ты понимаешь, что мир уже никогда не будет прежним, – говорит Борис Тарасов. – Сегодня люди вызывают такси с помощью смартфонов, и все, что им нужно, есть в их планшетах. Очевидно, что сельское хозяйство никогда не будет полностью цифровым, потому что фермеры всегда будут выходить в поле, чтобы увидеть все своими глазами. Тем не менее, в этом секторе наблюдаются многочисленные изменения. В частности, применяется дистанционный мониторинг

Глобализация, цифровизация и демографические изменения: как управлять мегатенденциями в России

Российские компании относительно редко являются действительно международными, а тем более компаниями частного бизнеса. Фирма «Август» представляет собой исключение из этого правила. «Август» – первый в России производитель пестицидов, ведущий свою деятельность по всему миру: у компании есть совместное предприятие в Китае, дочернее общество в Бразилии, она занимается продажами собственной продукции в Восточной Европе и Латинской Америке и планирует расширить сферу влияния в Азии и Северной Африке. По словам Бориса Тарасова, одного из основателей компании и ее финансового директора, перед фирмой «Август» стоит амбициозная цель – «стать одной из 20 ведущих компаний в мире в этом секторе». «И мы думаем, что сможем этого достичь, – отмечает он. – Пять лет назад мы предсказывали, что Россия станет крупнейшим в мире экспортером зерна, но нам никто не

верил. А ведь мы были правы. За это время наш собственный бизнес существенно вырос, и теперь мы успешно конкурируем с такими мировыми брендами, как Syngenta и Bayer».

Глобализация несомненно открывает перед компанией «Август» большие возможности. Фирма успешно перешла от продаж на рынках сопредельных государств к продажам на рынках, где говорят совсем на других языках и где существует иная практика ведения коммерческой деятельности. «У нашего бизнеса есть исторические корни в России, Белоруссии, на Украине и в Казахстане, и сходство менталитетов населения этих стран всегда облегчало для нас торговлю в этом регионе, – подчеркивает Борис Тарасов. – Но теперь мы хотим двигаться дальше и должны искать новые способы выстраивания отношений. Так, например, мы привлекаем экспертов, которые знакомы с особенностями новых рынков. Благодаря этому нам, в частности, удалось добиться взаимопонимания с фермерами в Колумбии».



состояния посевов зерновых культур, используются данные о температуре и атмосферных осадках, что помогает повысить урожайность. Мы всегда открыты для новых идей. Когда мы начинали свой бизнес 26 лет назад, никто не мог предсказать, что мир станет таким, каким мы его знаем сегодня. Но мы выжили и сумели добиться роста бизнеса благодаря нашей гибкости и умению адаптироваться».

Еще одна тенденция, которую можно предсказать, и которая со всей определенностью проявится в следующие 26 лет, это влияние демографических изменений. Средний класс заметно вырастет, и его представители будут

иметь достаточно средств для того, чтобы покупать товары более высокого качества и потреблять более качественные продукты питания. «Это создает новые возможности и для нас, – комментирует Борис Тарасов. – Долгосрочная тенденция в нашем секторе может быть только положительной, поскольку численность населения Земли продолжает увеличиваться и люди потребляют все больше мяса. Вот почему мы уверены, что наш бизнес будет расти. Помимо выхода на новые рынки сбыта нашей продукции, мы сейчас ведем строительство нового завода в России, который станет одним из крупнейших

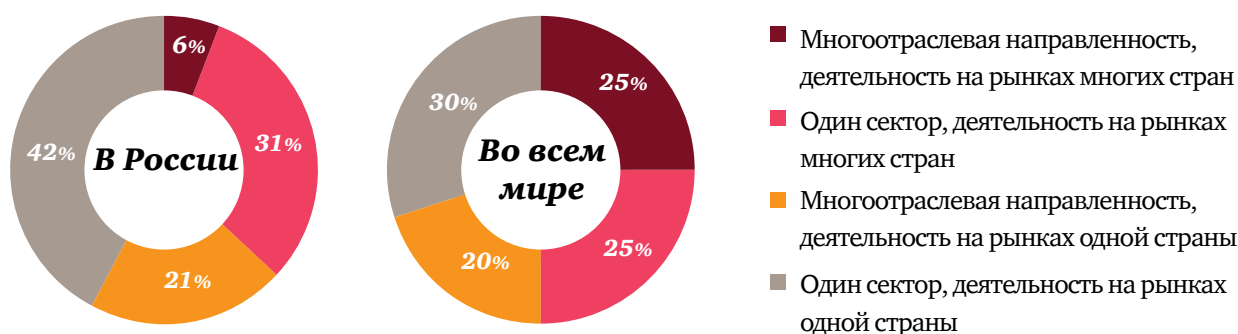
в Восточной Европе. Нам повезло: мы зарабатываем достаточно, чтобы финансировать расширение своего бизнеса, поэтому у нас отличный кредитный рейтинг, и благодаря этому мы могли бы привлекать средства извне, если бы захотели, но нам этого не нужно. Возможно, в течение следующих пяти лет мы проведем IPO – не столько для того, чтобы привлечь средства, сколько для того, чтобы вывести нашу компанию на высокий профессиональный уровень. Листинг предполагает большую прозрачность деятельности и необходимость соблюдать требования бухгалтерского учета и другие стандарты. И это нам только на пользу».



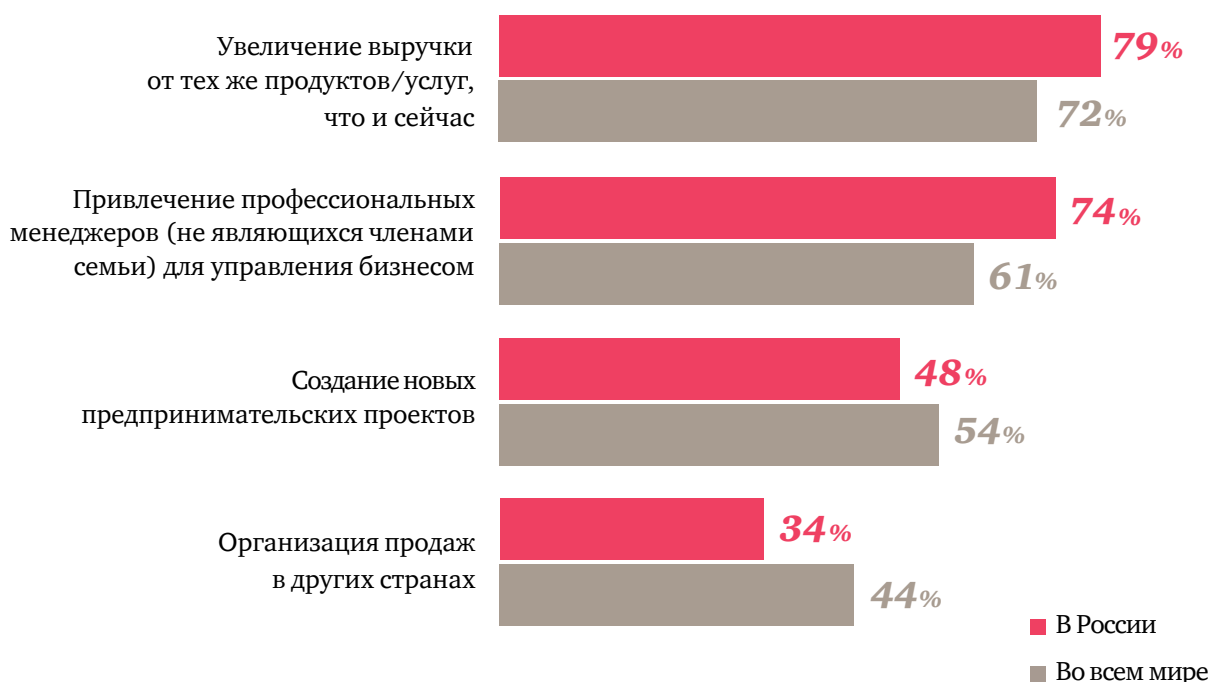
Направления развития бизнеса

В пятилетней перспективе основным направлением развития бизнеса представители российских частных компаний, так же как и зарубежных, видят увеличение выручки от тех же продуктов и услуг, что и сейчас. Между тем российские компании в меньшей степени планируют развивать бизнес за пределами своей страны, что отражает ситуацию с диверсификацией бизнеса в России: 63% респондентов осуществляют свою деятельность на внутренних рынках страны.

Диверсификация бизнеса



Будущие направления развития бизнеса в перспективе 5 лет

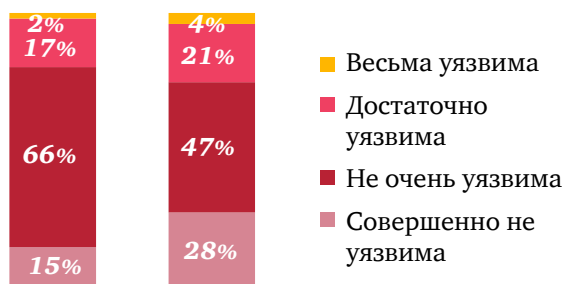


Инновации и технологии: готовность к будущему

Руководители российских компаний все сильнее ощущают влияние инноваций и технологий и разрабатывают стратегии их внедрения. Более того, 60% респондентов отметили, что обсуждают вопросы инноваций и технологий на уровне совета директоров. Всего лишь 15% респондентов ответили, что их бизнес не подвержен факторам дестабилизации, вызванным распространением новых технологий.

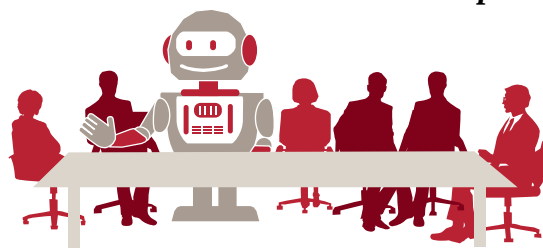
Уязвимость компаний перед новыми цифровыми технологиями и бизнес-моделями

В России Во всем мире



Обсуждение вопросов цифровизации новых технологий на уровне советов директоров

60% в России 54% во всем мире



На фоне признания важности новых технологий и инноваций еще более позитивным является тот факт, что половина наших респондентов отмечают соответствие принятой компанией стратегии требованиям эпохи цифровизации. При этом всего лишь 31% наших участников признали, что способны справиться с такими проблемами, как утечка данных и кибератаки.

Готовность к эпохе цифровизации



«Нам нужно переходить на цифровые технологии в связи с тем, что у нас растет доля зарубежных партнеров и проектов. Необходимо перейти на такую глобальную платформу, благодаря которой появится возможность достаточно быстро консолидировать все процессы».

Борис Тарасов, соучредитель и финансовый директор, ЗАО «Август»

Роль семьи в бизнесе

25% респондентов российских компаний подтвердили, что представители следующего поколения семьи принимают активное участие в бизнесе, при этом половина из них занимают в компании высокие руководящие позиции, а другая половина выполняют функции линейных руководителей.



Частные компании имеют по крайней мере одну процедуру или механизм урегулирования конфликтных ситуаций, что значительно ниже среднемирового показателя, составляющего



Представители следующего поколения, работающие в компании своей семьи

25%
в России



69%
во всем мире

88%
в России

Частные компании включают в состав совета директоров людей, не имеющих родственных связей.

65%
во всем мире



Преимственность поколений

У 60% российских частных компаний имеется план преемственности в том или ином виде в отношении руководящих должностей. Тем не менее, лишь 6% компаний признают, что этот план является эффективным и документально оформленным, что сопоставимо с показателем за 2014 год (5%), но гораздо ниже общемирового (15%).

План обеспечения преемственности



«Я надеюсь, что при помощи стратегического планирования через пять лет смогу частично отойти от процессов управления как собственник, взрастить за этот период при помощи экспертов еще больше наших управленцев и руководителей разных уровней, которые сделают нашу команду еще сильнее».

Евгения Уваркина, основатель и генеральный директор, группа компаний «ТРИО»

Контакты



Алина Лаврентьева
Партнер, руководитель
практики по оказанию услуг
частным компаниям
Тел.: + 7 (495) 967 6250
alina.lavrentieva@ru.pwc.com



Алексей Окишев
Партнер, руководитель практики
по оказанию аудиторских услуг
частным компаниям
Тел.: +7 (495) 967 6343
alexei.okishev@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, Владикавказе и Уфе работают более 2 500 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 223 000 сотрудников в 157 странах. Более подробная информация представлена на сайте www.pwc.ru/ru/about/structure.jhtml

© 2016 PwC. Все права защищены.