

# *Родственные отношения как ставка в игре*

*«Семейный бизнес»*

Исследование PwC, 2010–2011 гг.

*Мы провели опрос более  
1 600 владельцев и  
руководителей семейного  
бизнеса, чтобы понять,  
как они справляются  
с последствиями  
экономического спада,  
с какими проблемами  
сталкиваются и как  
готовятся к будущему.*



# Содержание





<i>Предисловие</i>	<i>2</i>
<i>Преодолеваем проблемы и инвестируем в будущее</i>	<i>4</i>
<i>Как передать бразды правления</i>	<i>18</i>
<i>Разногласия и их урегулирование</i>	<i>28</i>
<i>Преодолеваем нормативные барьеры и приносим пользу обществу</i>	<i>34</i>
<i>Наши выводы</i>	<i>40</i>
<i>Приложение: методология и объект исследования</i>	<i>42</i>
<i>Использованные материалы</i>	<i>46</i>
<i>Контакты</i>	<i>48</i>

---

# Предисловие

Когда Уоррен Баффет, инвестор с мировым именем, впервые использовал выражение *skin in the game* («на кону – собственная шкура»), он говорил о руководителях, использующих собственные средства для покупки акций компаний, которые они возглавляют. Во всех семейных компаниях семья-учредитель имеет существенную долю в бизнесе, а один или несколько родственников, или членов семьи, занимают ключевые руководящие позиции. Название нашего второго Международного исследования семейного бизнеса отражает двоякий характер предпринимательской деятельности такого рода. В семейных фирмах на карту поставлены как собственные интересы участников бизнеса, так и родственные отношения.

Та же концепция лежит в основе хорошо известной модели семейного бизнеса. Модель представляет собой три пересекающихся круга, обозначающих бизнес, владельцев бизнеса и членов семьи (см. рис. 1). Эта модель отражает весь спектр существующих интересов и области их пересечения или несовпадения. Она также показывает, что перспективы различных участников семейного бизнеса зависят от того, какие позиции они занимают в каждом из трех кругов, а также от их личных качеств.

Эта модель помогает понять, как отражаются на бизнесе взаимоотношения внутри семьи. Если между членами семьи происходит серьезный конфликт, он сказывается и на управлении бизнесом, и на вопросах собственности. Это могут быть споры из-за денег, обвинения в nepотизме (кумовстве) или разногласия в вопросах преемственности, когда речь идет о том, кто должен возглавить бизнес. И наоборот, если взаимоотношения внутри семьи крепкие, то и семейный бизнес, скорее всего, будет крепким. Прочные, основанные на взаимной поддержке родственные связи обеспечивают лояльное отношение участников бизнеса к компании, повышают мотивированность сотрудников и облегчают принятие решений. Наличие этих качеств свидетельствует о том, что у компании есть хорошие возможности для достижения высоких результатов.

Самые успешные семейные фирмы – это те, в которых поддерживается

Рисунок 1. Семейные фирмы часто схематично представляют в виде трех пересекающихся кругов



1. Внешние инвесторы
2. Руководство и сотрудники
3. Руководители, являющиеся владельцами фирмы
4. Неактивные или пассивные владельцы
5. Семья
6. Сотрудники из числа членов семьи
7. Работающие члены семьи, являющиеся владельцами фирмы
8. Семья, владельцы и руководители фирмы/ «владельцы контрольного пакета»

разумный баланс между всеми тремя элементами (кругами). Таким компаниям присущи профессиональное управление, ответственная практика владения бизнесом и гармоничные семейные отношения. Как правило, в таких компаниях имеются письменные соглашения, четко определяющие состав и порядок выборов руководителей старшего звена; перечень решений, требующих принятия большинством голосов; условия, при которых члены семьи могут (или не могут) работать в семейном бизнесе. В таких компаниях также внедрены эффективные процедуры корпоративного управления; при необходимости к работе в фирме привлекаются внешние директора и менеджеры, а результаты деятельности работающих в семейной фирме родственников отслеживается так же пристально, как и эффективность работы «внешних» директоров и менеджеров. Вопросы собственности рассматриваются отдельно от семейных вопросов. Семейные фирмы, имеющие самую долгую историю, обычно придерживаются правил, регулирующих возможность (или невозможность) оборота акций внутри семьи и за ее пределами. В этих правилах также предусмотрены случаи, когда акции могут быть проданы, например для привлечения капитала с целью развития бизнеса или для высвобождения денежных средств для выплат членам семьи. Иначе говоря, они обеспечивают надежные механизмы, гарантирующие наличие достаточного объема средств для роста семейного бизнеса в условиях сохранения контроля со стороны семьи. Наконец, в таких фирмах должное внимание уделяется потребностям самой семьи. Когда большая часть семейных финансовых ресурсов сконцентрирована в компании, участники бизнеса могут с неохотой идти на риск, хотя такой риск способен принести выгоду. При этом

в семейных фирмах может быть недостаточно активов, чтобы справедливо вознаграждать всех членов семьи независимо от того, работают они в компании или нет. Профессиональное управление активами позволяет семье распределять риски и управлять прочими инвестициями максимально эффективным образом, сохраняя при этом крепкие семейные отношения.

Сказанное выше позволяет сделать вывод о том, что в самых успешных и самых прочных семейных фирмах существуют четко обозначенные границы между тремя сферами – бизнесом, владельцами бизнеса и семьей. При этом вопросы владения бизнесом и семейные вопросы обсуждаются отдельно, за рамками заседаний совета директоров. Кроме того, наследникам, не работающим в компании, по возможности предоставляется финансовое обеспечение. Такие решения приобретают особое значение в сложных экономических условиях, например таких, в которых многие компании работают в настоящее время. В ходе исследования семейного бизнеса сотрудники PwC опросили более 1 600 владельцев и управляющих семейных компаний в 35 странах мира. Это самое обширное на сегодняшний день исследование. Мы хотели выяснить, как руководители справляются с последствиями экономического кризиса, с какими проблемами сталкиваются и как готовятся к будущему. Мы также подумали, что руководителям будет интересно сопоставить свой опыт с опытом аналогичных компаний, работающих в различных странах мира, и узнать, как им удается добиваться высоких результатов. Цель нашего исследования заключается в выявлении вопросов, вызывающих у руководителей семейных фирм наибольшие опасения. Надеемся, что результаты исследования будут полезными и помогут в управлении бизнесом.

*Norbert Winkelhohn*

Норберт Винкельёханн  
Группа руководителей  
глобальных практик  
международной сети PwC

*Jacques Lézard*

Жак Лезьер  
Руководитель проекта  
Исследование семейного бизнеса (PwC)



*Преодолеваем проблемы  
и инвестируем в будущее*







Мы обратились к руководителям с просьбой рассказать о трудностях, с которыми они сталкиваются, и о том, какие направления деятельности являются приоритетными в их инвестиционной политике. Почти половина руководителей семейных компаний, с которыми мы беседовали, отметили увеличение спроса на товары и услуги своих компаний в течение последних 12 месяцев.

Однако за выход из кризиса пришлось заплатить высокую цену. Более трети опрошенных сообщили о снижении прибыли, при этом свыше двух третей участников опроса выразили обеспокоенность в связи с ситуацией на рынке. Три года назад о таких же настроениях сообщили менее половины респондентов. Несмотря на это, лишь немногие семейные компании сократили объем операций. Наоборот, многие планируют расширить свой бизнес в ближайший год.

Большинство руководителей семейных компаний уверены в том, что они смогут извлечь выгоду из новых возможностей.

Три четверти опрошенных ответили, что в их компаниях разработаны бизнес-планы. Две трети участников опроса сказали, что в случае необходимости у них есть доступ к капиталу, причем подавляющему большинству опрошенных придется прибегнуть к займам. Значительное число респондентов считают, что все вернется «на круги своя» и они снова будут вести деятельность как прежде. За прошедший год только 14% компаний внесли существенные изменения в свою бизнес-модель, и лишь 13% планируют такие изменения. Тем не менее практически все уверены в своей способности успешно конкурировать на рынке.

В 2007 году, когда мы завершили работу над своим первым Международным исследованием семейного бизнеса, мало что предвещало наступление финансового кризиса. Рецессия привела к массовому прекращению деятельности компаний. Несмотря на то, что самое худшее, похоже, осталось позади, по-прежнему сохраняются

опасения по поводу второй волны кризиса. И так, как справлялись с трудностями семейные фирмы в период экономического спада?

Согласно результатам второго Глобального исследования семейного бизнеса, проведенного нашей компанией, многие семейные фирмы добились значительных успехов. (Подробная

информация о методологии и участниках опроса содержится в приложении к отчету.)

Неожиданно большое количество компаний – 48% от общего числа опрошенных – сообщили, что за последние 12 месяцев спрос на их товары и услуги вырос, а 16% отметили, что спрос увеличился значительно (см. рис. 2).

Вместе с тем рецессия, безусловно, имела свои негативные последствия. В 2007 году лишь 10% опрошенных нами компаний столкнулись с падением спроса на свои товары и услуги. Сегодня доля таких фирм составляет 34%. Самый сильный урон был нанесен строительным компаниям: в этом секторе 22% опрошенных испытали значительное падение спроса, тогда как общий средний показатель составил 14%.

Рисунок 2. Неожиданно большое количество компаний столкнулись с увеличением спроса на предлагаемые ими товары и услуги за последние 12 месяцев



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

## Что такое семейный бизнес?

Семейный бизнес – это предприятие, в котором большинство голосов принадлежит лицу, учредившему или купившему фирму (или его [ее] супруге [супругу], родителям, детям или прямым наследникам детей); как минимум один представитель семьи участвует в управлении фирмой или ее администрировании; в случае если компания имеет листинг на бирже, учредившее или купившее ее лицо (или его родственники) владеет 25% голосующих акций, или долей в уставном капитале, и минимум один член семьи входит в состав правления.



Количество компаний, в которых за последние 12 месяцев показатель операционной прибыли увеличился, сократилось с 57% до 42%. При этом самый

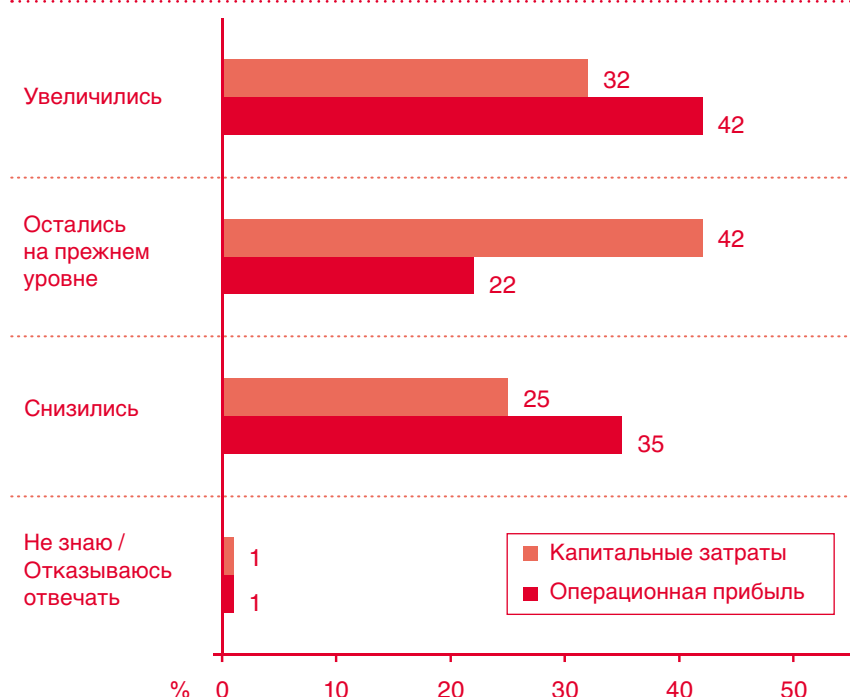
сильный удар был нанесен небольшим фирмам, прибыль которых составляет менее 50 млн евро (см. рис. 3). Пропорционально снизился и объем инвестиций

в капитал. За последний год только 32% всех компаний увеличили объем своих инвестиций в основной капитал по сравнению с 50% в 2007 году.

Пожалуй, нет ничего удивительного в том, что самых высоких показателей добились компании из развивающихся стран. Их успехи отражают темпы экономического развития стран, в которых они работают. Двадцать девять процентов компаний продемонстрировали существенный рост прибыли, 50% добились увеличения показателя операционной прибыли. Такие результаты позволили 48% этих компаний увеличить свои капитальные затраты.

Неожиданно небольшое число фирм приняли решение о сокращении затрат. Несмотря на то что 68% компаний, столкнувшихся с падением спроса на свои товары и услуги за последний год, вынуждены были признать снижение операционной прибыли, только 40% сократили объемы инвестиций в развитие бизнеса. Остальные 28% сделали выбор в пользу долговременного роста, отказавшись от краткосрочной выгоды (см. рис. 4).

Рисунок 3. Показатели операционной прибыли и капитальных затрат снизились по сравнению с предыдущим периодом

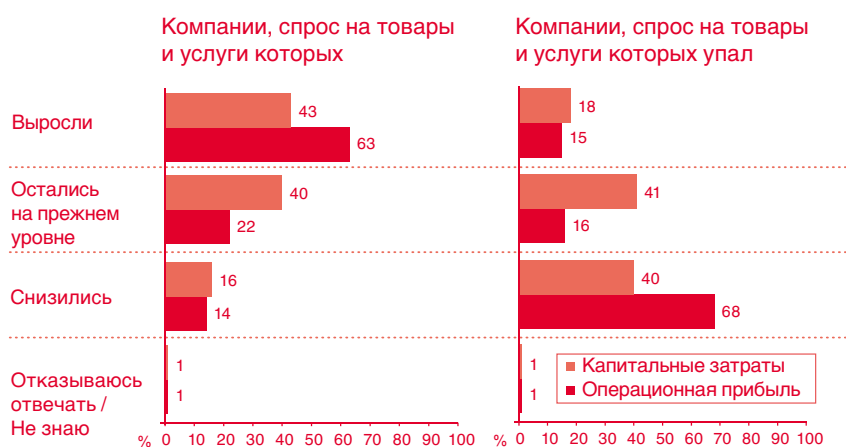


Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Семейные фирмы, безусловно, имеют больше возможностей для долгосрочного планирования, чем подобные им компании, котирующиеся на биржах. Это связано с тем, что семейный бизнес в меньшей степени испытывает давление, направленное на достижение ежеквартальных результатов и выплату дивидендов акционерам. Кроме того, семейные фирмы редко обременяют себя кредитами в той степени, в которой это свойственно другим компаниям. Они обычно более осмотрительны в вопросах расширения бизнеса и часто руководствуются ценностями основанной бизнес семьи, которые выходят далеко за рамки принципов управления и коммерческой выгоды. Следовательно, компании семейного бизнеса лучше приспособлены к выживанию в сложных экономических условиях, когда погибают даже более крупные организации с агрессивным стилем управления и руководства.

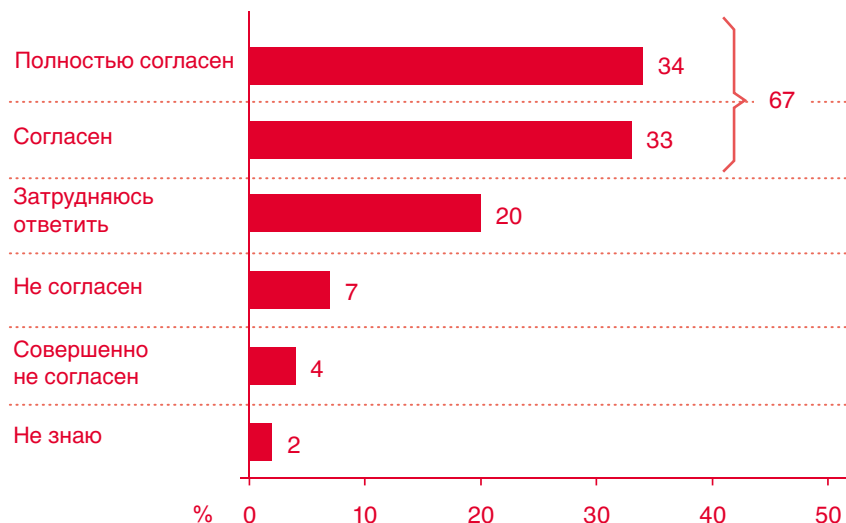
Это может быть одной из причин, по которой две трети опрошенных считают, что пережить кризис им помог семейный характер бизнеса (см. рис. 5). Это также объясняет, почему многие из опрошенных выразили относительную уверенность в будущем. Шестьдесят процентов планируют расширение деятельности в ближайшие 12 месяцев. В более крупных компаниях этот показатель составляет 69%. Пятьдесят шесть процентов опрошенных оптимистично оценивают перспективы развития рынков, на которых они работают, на ближайший год. Этот показатель в целом соответствует ситуации, наблюдавшейся в 2007 году (см. рис. 6).

Рисунок 4. Компании, продемонстрировавшие рост, существенно отличаются от компаний, заметно сокративших объем операций



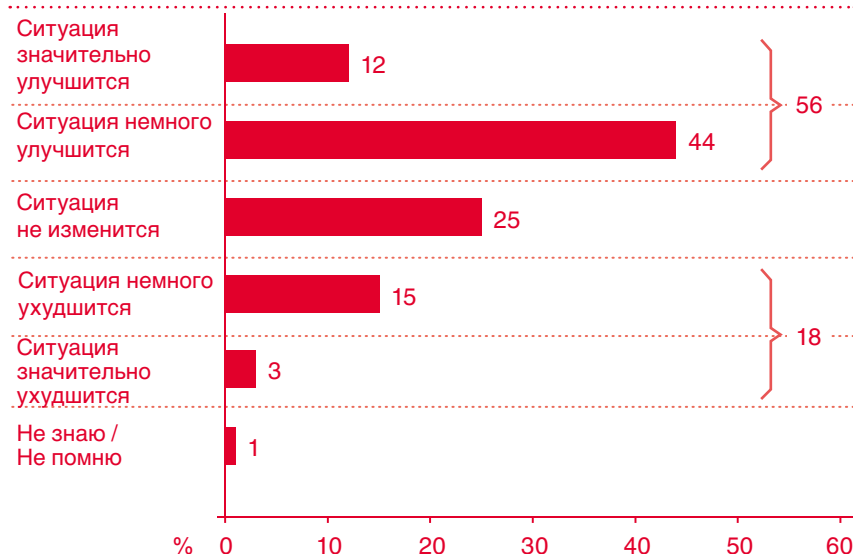
Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Рисунок 5. Большинство руководителей компаний считают, что семейный характер бизнеса помог им преодолеть последствия экономического спада



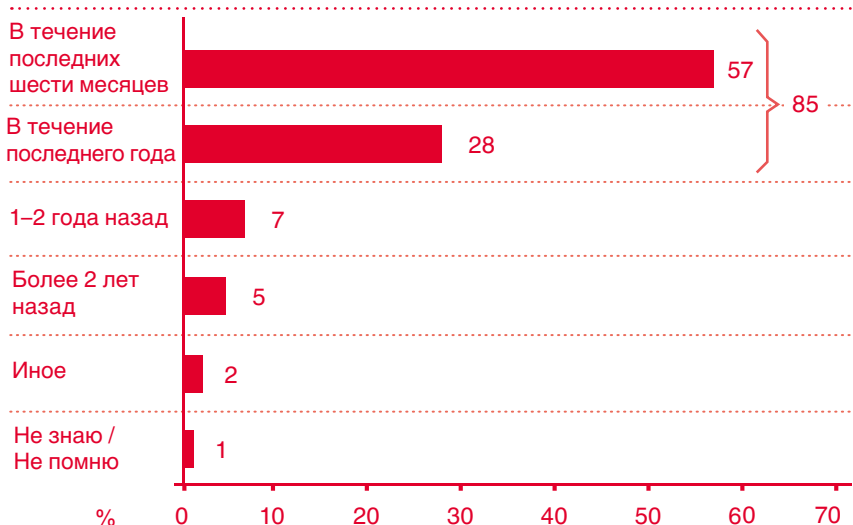
Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Рисунок 6. Многие опрошенные позитивно оценивают краткосрочную перспективу



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Рисунок 7. Большинство компаний, имеющих бизнес-планы, недавно внесли в них изменения



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Многие семейные фирмы, принявшие участие в проведенном нами исследовании, отметили, что у них разработана соответствующая бизнес-стратегия и имеется достаточно ресурсов, чтобы воспользоваться преимуществами новых возможностей. У 77% имеются бизнес-планы, причем подавляющее большинство этих компаний за последние 12 месяцев пересмотрели свои бизнес-планы или актуализировали их (см. рис. 7). Более крупные компании лучше всего подготовлены к будущему – 87% таких компаний следуют тщательно разработанной бизнес-стратегии.

Две трети опрошенных нами менеджеров также подтвердили, что у них есть доступ к капиталу на случай, если им понадобится решить конкретные задачи. Только 21% отметили, что они ограничены в денежных средствах, и лишь 12% опрошенных признались, что их казна пуста. При этом более крупные компании, вероятнее всего, в меньшей степени пострадают от ограниченности денежных средств, чем мелкие компании.

Многие руководители считают, что все вернется «на круги своя» и они снова будут вести деятельность как прежде. За последние 12 месяцев лишь 14% внесли существенные изменения в свои бизнес-модели, 26% незначительно поменяли модели и 59% оставили используемые ими бизнес-модели без изменений (см. рис. 8). Парадокс заключается в том, что владельцы семейного бизнеса из развивающихся стран, скорее всего, внедрили самые значительные изменения, а владельцы семейных компаний из стран Северной Америки, где зародился финансовый кризис, вероятно, ограничились незначительными поправками. Достаточно высокий процент респондентов, 56%, намерены в будущем использовать свою прежнюю бизнес-модель, невзирая на все потрясения, вызванные кризисом (см. рис. 9).

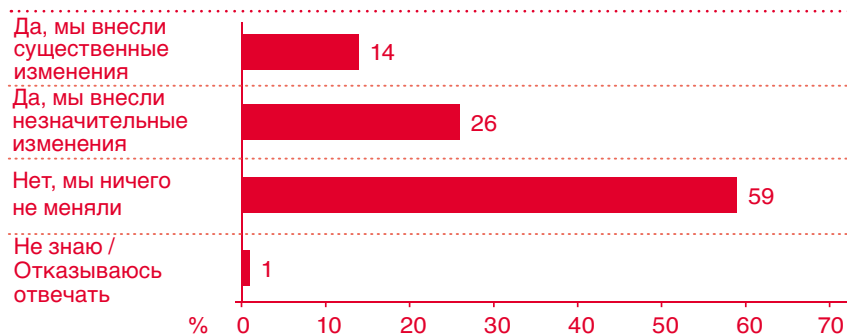
**«Устойчивые показатели нашего бухгалтерского баланса и присущий нам консервативный подход к бизнесу сослужили нам хорошую службу».**

*Руководитель британской компании*



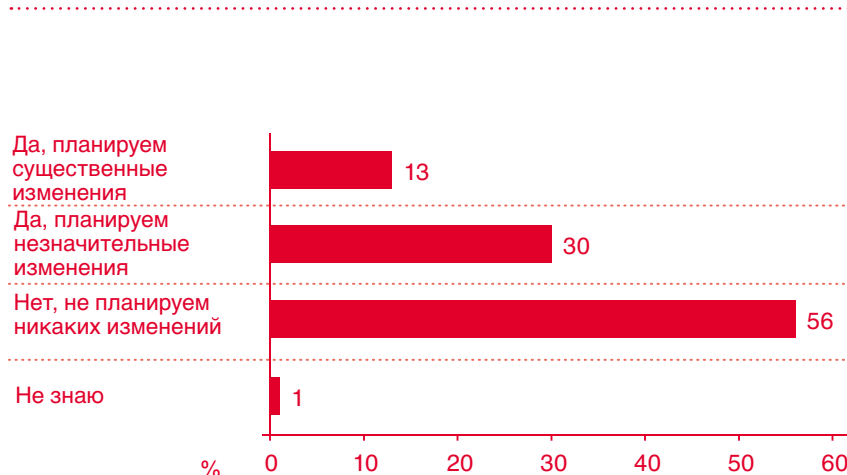
Такой подход вряд ли можно назвать дальновидным. Компании, которые в недавнем времени пересмотрели свои бизнес-планы, вероятно, будут иметь более высокие шансы выжить в условиях нестабильной экономической ситуации, поскольку они будут полагаться на надежные бизнес-модели, не требующие изменений. Компании, которые этого не сделали, будут более уязвимыми, особенно если учитывать тот факт, что для стран с развитой экономикой наступила «эпоха самоограничения», которая может продлиться достаточно долго. Растут налоги, так как правительства развитых стран направляют усилия на восстановление государственных бюджетов, серьезно пострадавших в результате борьбы с рецессией<sup>1</sup>. А потребители вынуждены «затянуть пояса» и сократить хозяйственные расходы<sup>2</sup>.

**Рисунок 8. Большинство компаний не вносили изменения в свои бизнес-модели**



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

**Рисунок 9. Большинство руководителей не планируют менять свои бизнес-модели в ближайшем будущем**



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Более того, хотя две трети респондентов, по их словам, имеют доступ к дополнительным средствам, при более внимательном изучении оказывается, что в случае необходимости подавляющее большинство этих компаний было

бы вынуждено привлекать заемные средства. Только 14% смогли бы управлять своими потребностями в краткосрочном финансировании за счет дисконтирования счетов-фактур (то есть они могли бы получить более быстрый доступ к деньгам,

которые уже заработали, но еще не получили). Остальным пришлось бы прибегать к овердрафтам, банковским кредитам и прочим формам получения заемных средств. А некоторые просто не знают, каким образом они смогли бы привлечь средства (см. рис. 10).

Рисунок 10. Большинству компаний пришлось бы привлекать заемные средства в случае возникновения необходимости в дополнительных краткосрочных средствах



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

При этом для некоторых фирм получение кредита может оказаться более сложным делом, чем они ожидают. В соответствии с новым Базельским соглашением (Базель III), направленным на укрепление сектора финансовых услуг, банки обязаны увеличить размер капитала по отношению к портфелю кредитов и инвестиций с 2% до 7%. Данное соглашение, которое будет внедряться поэтапно начиная с 2013 года, должно повысить стоимость и сократить размер предоставляемых кредитов<sup>3</sup>. Многие семейные фирмы, которым никогда ранее не приходилось беспокоиться о кредитах и ограничениях, заложенных в договорных обязательствах, также будут вынуждены заниматься вопросами, связанными с возникновением дополнительной группы заинтересованных сторон. В результате они столкнутся с новыми источниками давления, что может привести к увеличению существующей эмоциональной нагрузки.

**«В настоящее время банки усложняют процесс получения кредитов».**

*Руководитель кипрской компании*

Вместе с тем, несмотря на все эти трудности, 95% руководителей семейных фирм выразили уверенность – некоторую или полную – в том, что их компании могут успешно конкурировать с лидерами на рынке. Их уверенность основана прежде

всего на таких факторах, как дизайн и качество производимой ими продукции, сила брендов и способность удержать клиента. Эти же три преимущества были названы ключевыми три года назад. Однако в нынешнем опросе респонденты придают больше

значения качеству продукции и брендингу, чем лояльности клиента, понимая, что дифференциация играет важнейшую роль в эпоху сокращения потребительских расходов (см. рис.11).

Большинство руководителей семейных фирм неохотно хвалят своих конкурентов. Несмотря на то что некоторые из них восхищаются сильными брендами, качеством продуктов и размером компаний своих соперников, они гораздо более сдержанны в таких оценках, чем в выражении уверенности в собственных способностях и силах (см. рис. 12).

Рисунок 11. Дизайн продукции и бренд являются ключевыми преимуществами



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

**«У нас сильный бренд и хороший имидж на рынке, клиенты нам доверяют».**  
Руководитель финской компании



Перспективы также несколько различаются в зависимости от региона. Руководители компаний, работающих на рынках развитых стран, как правило, считают, что их компании очень прогрессивны и применяют инновационные подходы. Они также чаще выражают восхищение своими конкурентами из числа больших фирм. Руководители фирм из развивающихся стран, напротив, чаще испытывают чувство гордости за работающих у них специалистов и их профессионализм. Они также ценят своих соперников за активный маркетинг и конкурентные цены (см. табл. 1).

При этом следует подчеркнуть, что вопрос конкуренции беспокоит наших респондентов гораздо меньше, чем в 2007 году. По результатам прошлого исследования, 39% опрошенных ответили, что конкуренция – это одна из самых серьезных проблем внешнего характера, с которыми они столкнулись. Сегодня только 26% респондентов выразили обеспокоенность по поводу возможности утратить свою конкурентоспособность, тогда как 68% опрошенных волнует состояние рынка в целом (без учета вопросов конкуренции).

Рисунок 12. Конкуренты также достигли успеха в вопросах брендинга и качества



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011

Таблица 1. Перспективы варьируются в зависимости от региона

Основные преимущества, которые, по мнению респондентов, у них имеются		Основные преимущества конкурентов, вызывающие восхищение у респондентов	
Зрелые рынки	Развивающиеся рынки	Зрелые рынки	Развивающиеся рынки
Дизайн продукции (28%)	Дизайн продукции (29%)	Сильные бренды (13%)	Сильные бренды (16%)
Сильные бренды (19%)	Сильные бренды (22%)	Размер компании (11%)	Активный маркетинг (12%)
Инновационный подход/ долгосрочная стратегия (9%)	Высокопрофессиональные специалисты (7%)	Дизайн продукции (10%)	Конкурентоспособная ценовая политика (11%)

Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Последний показатель увеличился за три года: на момент проведения опроса в прошлом году он составлял 44% (см. рис. 13). Несмотря на оптимизм, выраженный респондентами относительно перспектив роста, многие руководители и владельцы

семейных фирм, очевидно, весьма обеспокоены состоянием экономики. Политика правительства (включая вопросы регулирования, законодательной деятельности и государственных расходов) также не дает покоя некоторым руководителям.

Большинство владельцев бизнеса хотят работать в условиях стабильности, когда государство имеет четко сформулированную финансово-денежную политику на пятилетний период, что позволит компаниям планировать свою деятельность в перспективе.

Многие опрошенные нами руководители также волнуются в отношении различных внутренних проблем, хотя степень важности этих проблем изменилась за последние три года. Тридцать восемь процентов респондентов выразили обеспокоенность в связи с нехваткой специалистов (см. рис. 14). Этот фактор также был основной причиной для беспокойства в 2007 году. Возможно, это говорит о том, что в борьбе за специалистов семейные фирмы должны делать акцент на преимуществах, выгодно отличающих их от конкурентов. Речь идет о корпоративных ценностях и долгосрочных перспективах. Такой фактор, как управление денежными потоками и контроль за расходами, поднялся на второе место в повестке дня. 30% опрошенных относят эти вопросы к числу основных внутренних проблем. Три года назад такого мнения придерживались 26% опрошенных.

Рисунок 13. Рыночная конъюнктура, конкуренция и изменения в государственной политике являются основными внешними факторами, вызывающими обеспокоенность



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

**«Мы обеспокоены тем, что последствия финансового кризиса продолжают оказывать значительное влияние на поведение потребителей».**

*Руководитель австралийской компании*

Рисунок 14. Нехватка специалистов, управление денежными потоками и реструктуризация компании являются основными проблемами внутреннего характера



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Инвестиционные планы семейных компаний отражают проблемы, вызывающие у них беспокойство. Шестьдесят семь процентов семейных фирм в нашей выборке намерены инвестировать в управление персоналом или обучение специалистов в течение ближайших 12 месяцев (см. рис. 15). Этот показатель немногим меньше показателя 2007 года, когда 73% опрошенных планировали такого рода инвестиции, что свидетельствует о значении, которое семейные фирмы придают кадровому вопросу.

**«Клиенты не соблюдают сроки оплаты, и это создает проблемы с движением денежных средств».**

*Респондент из Мальты*



Рисунок 15. Кадровые вопросы, сбыт продукции и маркетинг возглавляют список приоритетных направлений инвестиционной политики компаний



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Сравнение полученных данных с результатами исследования трехлетней давности показывает, что произошло несколько существенных изменений. Во-первых, сократилось количество компаний (особенно небольших по размеру), планирующих инвестиции во все перечисленные области. Это свидетельствует о том, что многим фирмам пришлось сократить расходы. Во-вторых, компании в основном экономят на таких функциях, как информационные системы, корпоративное управление и руководство, цепочка поставок, транспорт и логистика, а также финансы. Если информационные системы, имеющиеся сегодня в некоторых компаниях, отличаются надежностью, то такие функции, как корпоративное управление и финансы, продолжают вызывать беспокойство.

Следует также отметить, что перечень проблем, вызывающих беспокойство у руководителей семейного бизнеса, меняется в зависимости от географии ведения деятельности. Так, вопросы трудовых ресурсов и государственной политики волнуют руководителей компаний в развитых странах намного меньше, чем

руководителей компаний, работающих на развивающихся рынках. И наоборот, в отличие от последних, руководители семейного бизнеса в развитых странах в большей степени обеспокоены такими вопросами, как управление затратами и движение денежных средств (см. табл. 2). Это объясняет причины, по которым только две трети

респондентов из стран с развитой экономикой в течение ближайших 12 месяцев планируют инвестировать в такие направления своей деятельности, как управление персоналом и обучение специалистов. Среди респондентов из развивающихся стран этот показатель составил более четырех пятых (см. табл. 3).

Таблица 2. Имеются различия в проблемах, с которыми сталкиваются руководители компаний в странах с развитой и развивающейся экономикой

Основные проблемы внешнего характера		Основные проблемы внутреннего характера	
Зрелые рынки	Развивающиеся рынки	Зрелые рынки	Развивающиеся рынки
Рыночные условия (67%)	Рыночные условия (69%)	Вопросы трудовых ресурсов (34%)	Вопросы трудовых ресурсов (54%)
Конкуренция (26%)	Государственная политика (31%)	Контроль за расходами и движение денежных средств (32%)	Реорганизация компании (29%)
Государственная политика (24%)	Конкуренция (27%)	Реорганизация компании (29%)	Контроль за расходами и движение денежных средств (21%)

Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Таблица 3. Инвестиционные приоритеты также различаются

Зрелые рынки	Развивающиеся рынки
Управление персоналом / обучение (64%)	Управление персоналом / обучение (81%)
Сбыт продукции (61%)	Маркетинг (67%)
Маркетинг (56%)	Сбыт продукции (66%)

Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

# *Как передать бразды правления*





Мы попросили руководителей рассказать нам о том, как они решают вопросы передачи собственности и наследования и как, по их мнению, надо премировать высшее руководство. Как показывают результаты исследования, более четверти семейных компаний – и более трети в развивающихся странах – могут поменять владельцев в течение следующих пяти лет, при этом более половины компаний, видимо, останутся в собственности семей. Однако почти у половины опрошенных семейных компаний отсутствуют планы обеспечения преемственности, и только у половины из оставшегося числа есть конкретный кандидат на должность руководителя компании.

Не менее сложной задачей является управление структурой собственности в компании и справедливым распределением других семейных активов. Только три пятых респондентов считают, что обладают достаточными средствами для справедливого распределения активов между всеми наследниками, включая тех, кто не участвует в семейном бизнесе. Кроме того, значительное число респондентов не создают какой-либо резерв для решения семейных и коммерческих вопросов в случае болезни или смерти сотрудников, занимающих ключевые посты, или акционеров, а также не оценивают свои потенциальные налоговые обязательства. При этом большинство владельцев семейных компаний признают важность эффективного управления и согласны с тем, что наилучшим способом удержания руководящего персонала является хорошая зарплата. Они придают гораздо меньшее значение решению новых сложных задач, карьерному росту и обеспечению баланса между работой и личной жизнью. Возможно, им придется пересмотреть отношение к этим вопросам по мере того, как поколения X и Y будут продвигаться вверх по карьерной лестнице.

Общепризнано, что самый большой риск, с которым сталкивается любой семейный бизнес, это передача власти следующему поколению. По оценке Института семейных фирм, только 30% американских семейных компаний выживают в результате перехода управления бизнесом к следующему, второму по счету, поколению; 12% сохраняются в третьем поколении и всего лишь 3% доходят до четвертого и последующих поколений<sup>4</sup>. Наше исследование подтверждает эти выводы. Управление 31% компаний, включенных в наш обзор, осуществляется теми же людьми, которые их создали. Всего 36% пережили переход бизнеса ко второму поколению, а с течением времени процент сохранившихся компаний быстро сокращается (см. рис. 16).

Конечно, некоторые семейные фирмы фактически представляют собой бизнес, гарантирующий определенный жизненный уклад.

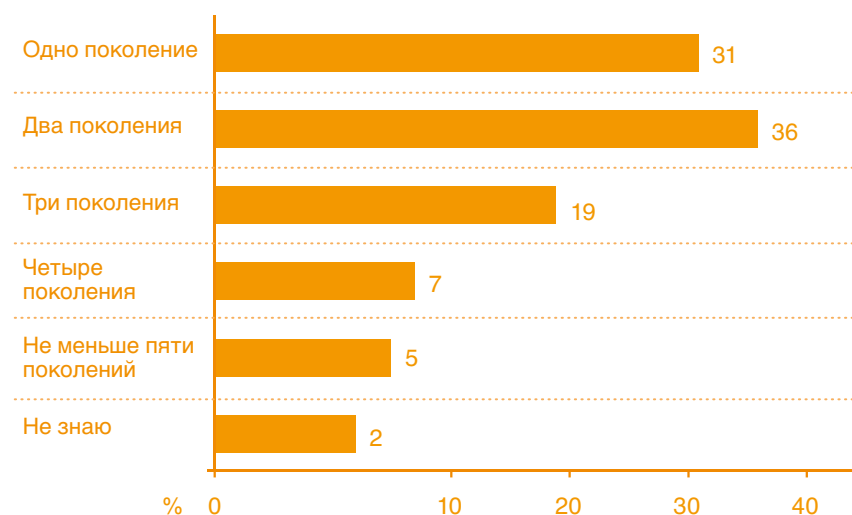
Если им удастся обеспечить достаточный доход основателю бизнеса и его или ее членам семьи, то они считают, что уже достигли своей цели. Однако другие создают значительные объемы мирового богатства. Как показывают некоторые отчеты, семейные фирмы в совокупности создают от 70 до 90 процентов мирового ВВП в год<sup>5</sup>. В связи с этим смерть таких компаний представляет собой потерю для общества в целом.

Но как же объяснить такой высокий процент естественной убыли? В некоторых случаях основатель бизнеса слишком занят ежедневными заботами, связанными с управлением бизнесом, чтобы строить планы на будущее. Однако многие предприниматели просто не хотят передавать бразды правления. Страсть, с которой они создавали свой бизнес, теперь мешает им передать власть кому-то другому. Выбор преемника также может стать крайне чувствительным моментом. Если, например, в получении контроля

над бизнесом заинтересован не один родственник, то вряд ли можно выбрать наилучшего кандидата таким образом, чтобы не обидеть никого из других членов семьи.

Однако для того чтобы обеспечить плавный переход собственности, требуется тщательное планирование. Как мы отмечали в своем предыдущем обзоре, хороший план обеспечения преемственности определяет, как будет происходить передача власти и какие критерии будут использоваться для вынесения суждения о том, когда преемник готов взять на себя эту задачу. Такой план снижает беспокойство основателя о передаче бизнеса кому-то другому и способствует тому, что наследники остаются работать в бизнесе, а не выбирают для себя другую профессию. Кроме того, такой план основывается на интересах бизнеса, и в нем признается, что компетентность специалиста важнее семейных связей.

Рисунок 16. Большинство семейных фирм, принявших участие в нашем обзоре, существуют лишь в первом или во втором поколении



Источник: Исследование семейного бизнеса 2010–2011

Двадцать семь процентов компаний в нашей выборке (а в развивающихся странах эта цифра поднимается еще выше, до 36%), вероятно, поменяют собственников в течение ближайших пяти лет (см. рис. 17). При этом более половины из тех, кто считает, что их компания сменит владельца, ожидают, что бизнес останется в семье (см. рис. 18). Чем старше компания, тем выше такая вероятность: 66% собственников, руководящих фирмами, которые существуют более 50 лет, планируют передать бразды правления своим наследникам, в то время как среди фирм, работающих менее 20 лет, такое решение собираются принять только 35% владельцев.

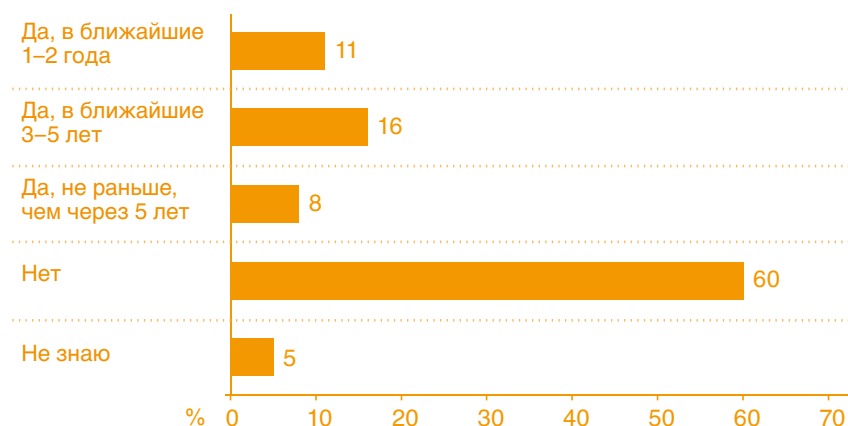
**«Принять на себя управление семейным бизнесом — это большая ответственность, при этом важно сохранить добрые отношения между членами семьи».**

*Руководитель из Норвегии*



Такая же картина наблюдалась и в 2007 году. Кроме того, как и в первом исследовании, почти половина компаний, включенных в обзор, не имеют плана обеспечения преемственности, хотя более крупные компании обычно лучше подготовлены к переходу власти, чем мелкие; у 61% имеется хоть какой-то план (см. рис. 19).

Рисунок 17. Более четверти компаний ожидают смены собственника в течение следующих пяти лет



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Рисунок 18. Большинство из тех, кто считает, что их компания сменит владельца в ближайшие пять лет, ожидает, что бизнес останется в семье



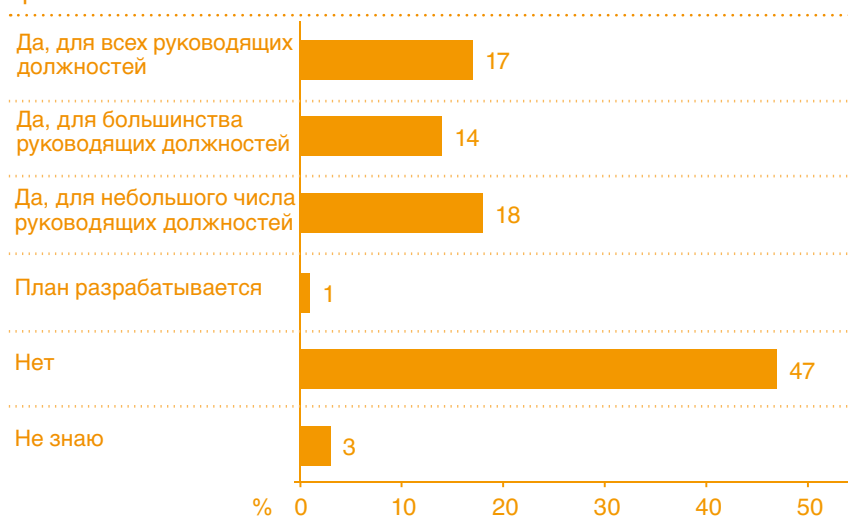
Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

**«Мое самое большое желание заключается в том, чтобы провести компанию через рифы нынешнего экономического кризиса, а затем передать ее следующему поколению».**

*Руководитель из Швеции*

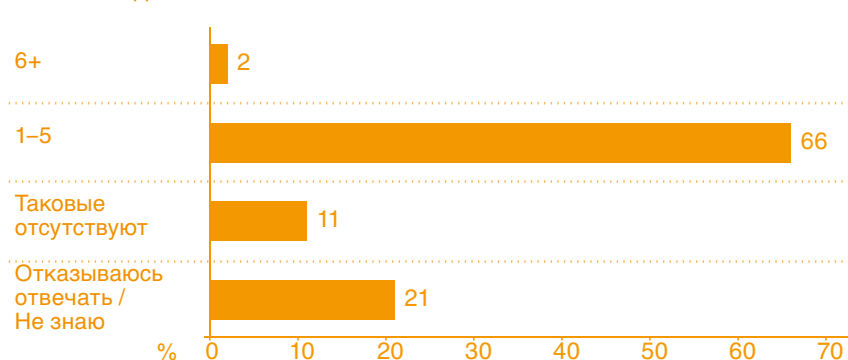
Несомненно, существует насущная потребность в более совершенном планировании, даже во многих из тех компаний, которые подготовили план обеспечения преемственности. Шестьдесят восемь процентов руководителей, которые говорят, что они подготовились к передаче власти, ожидают, что члены семьи займут одну или несколько руководящих должностей, хотя 11% (а в Северной Америке эта цифра достигает 34%) руководителей не собираются привлекать к бизнесу семью (см. рис. 20). Однако только 50% выбрали конкретного человека, который возглавит бизнес, а в развивающихся странах этот процент еще ниже (43%).

Рисунок 19. Почти половина компаний не имеют плана обеспечения преемственности



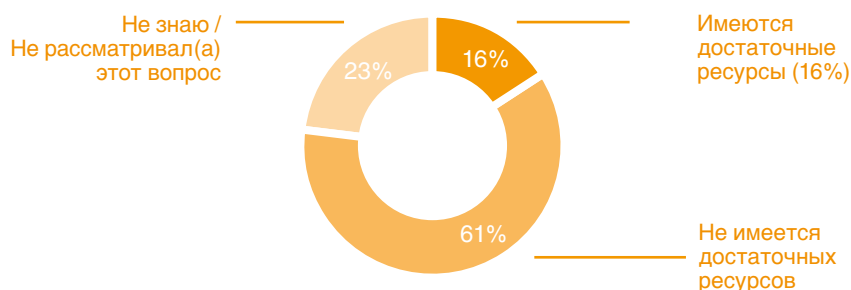
Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011гг.

Рисунок 20. В большинстве компаний, имеющих планы обеспечения преемственности, ожидается, что члены семьи займут хотя бы одну из ключевых должностей



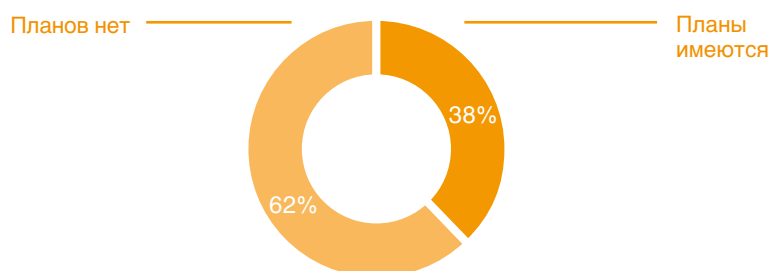
Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011гг.

Рисунок 21. Справедливое разделение активов является проблемой для многих собственников



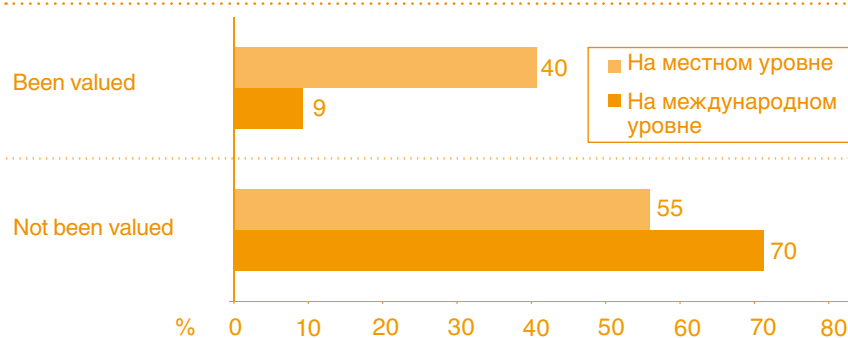
Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Рисунок 22. Многие компании не готовы к таким ситуациям, как возможная болезнь или смерть ключевого руководителя или акционера



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Рисунок 23. Более половины всех владельцев компаний не проводили оценку своего бизнеса по крайней мере в течение последнего года



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Большинство владельцев семейного бизнеса также оказались не в состоянии оценить свои потенциальные налоговые риски, даже несмотря на то, что в странах со зрелой экономикой наблюдается рост налогов и планирование крайне важно для реализации возможностей

облегчения финансового бремени. Первым шагом является профессиональная оценка бизнеса, которая делается для того, чтобы определить возможные налоговые обязательства в случае продажи бизнеса внешней стороне или его передачи следующему поколению.

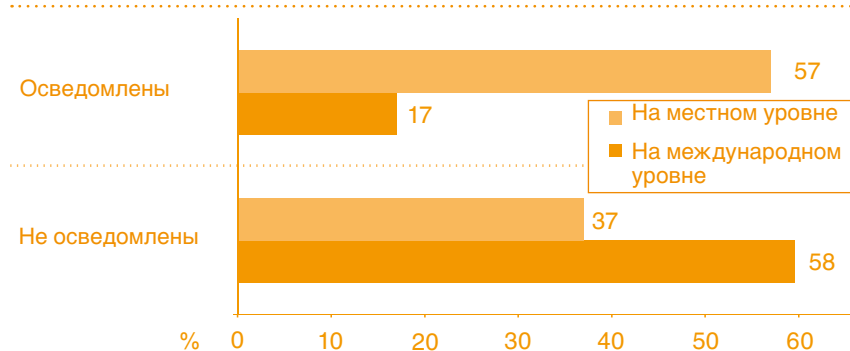
Кроме того, состояние многих семей оказалось размытым во время экономического спада. Только 61% респондентов считают, что обладают достаточными средствами для справедливого распределения своих активов между всеми наследниками, включая тех, кто не участвует в семейном бизнесе (см. рис. 21). Таким образом, конфликты, связанные с деньгами, могут усугубить разногласия по вопросу о том, кто из родни унаследует «трон».

Дополнительным подтверждением того, что многие семейные фирмы могут быть хуже подготовлены к будущему, чем им кажется, является тот факт, что 62% опрошенных не создавали резерва для решения семейных и коммерческих вопросов в случае серьезной болезни или смерти ключевого руководителя или акционера (см. рис. 22). Аналогичным образом, 38% компаний не назначали временную команду руководителей для управления бизнесом на случай, если глава компании окажется не в состоянии руководить ею до того, как кто-либо из его или ее детей достигнет возраста, позволяющего им принять контроль на себя.

Многие семейные фирмы, вероятно, столкнутся с серьезными трудностями в случае неожиданного изменения собственника, независимо от причины такого изменения. В 56 процентах компаний отсутствуют процедуры выкупа акций акционеров в связи с их недееспособностью или смертью. При этом 50% семейных фирм не имеют достаточных денежных средств для выкупа доли других членов семьи в тех случаях, когда эти члены семьи хотели бы продать свою долю, и даже не задумывались о такой вероятности.

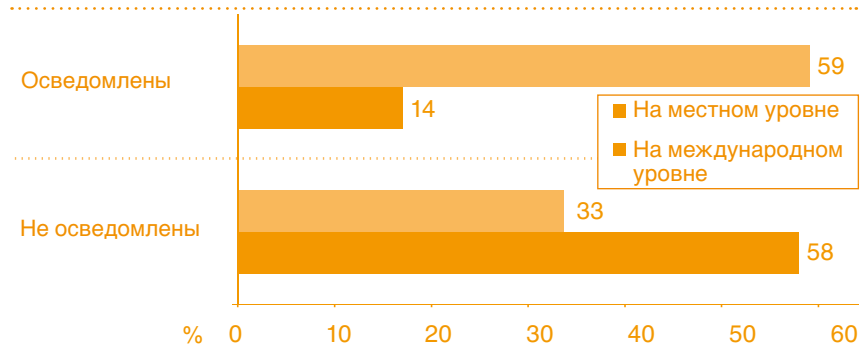
Однако 55% всех респондентов не проводили оценку своих компаний силами местных оценщиков, а 73% компаний, осуществляющих международные операции, не привлекали международных оценщиков в течение последних 12 месяцев (см. рис. 23).

Рисунок 24. У многих собственников нет полного представления о подверженности их компании рискам, связанным с налогом на прирост капитала



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Рисунок 25. Многие собственники также не в полной мере осведомлены о том, какие налоги на наследование могут быть взысканы с их наследников



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

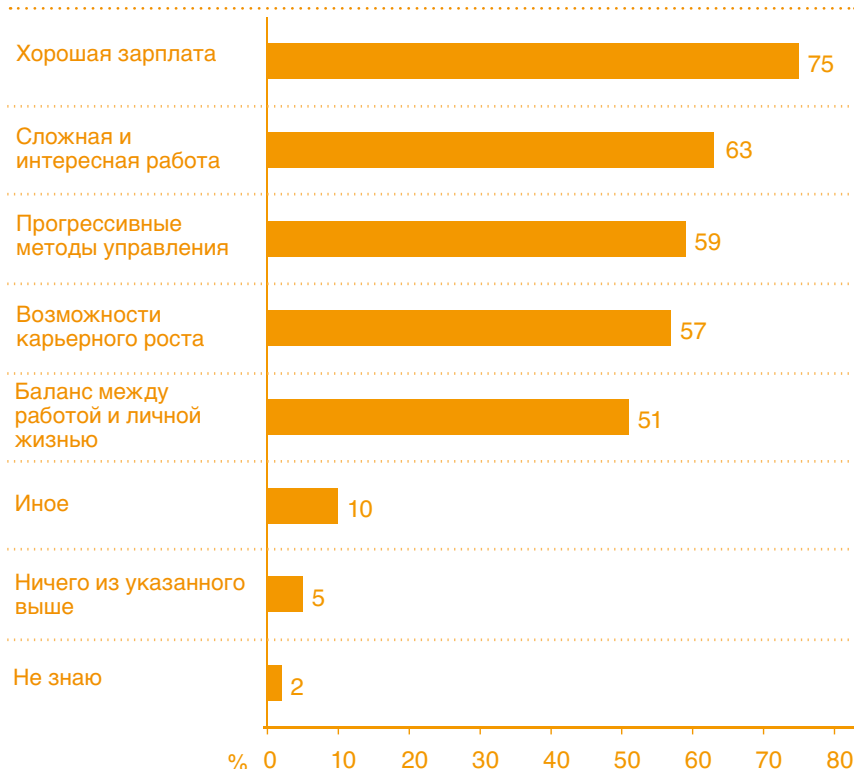
Несмотря на то что многие владельцы семейного бизнеса не знают о размерах налогов, которые придется заплатить им или их наследникам, им прекрасно известно о необходимости надлежащего вознаграждения высшего руководства. Целых 88% привлекают от одного до десяти человек к управлению своим

бизнесом, при этом 75% считают, что наилучшим способом их удержания является хорошая зарплата (см. рис. 26). Они придают гораздо меньшее значение решению новых сложных задач, карьерному росту и обеспечению баланса между работой и личной жизнью. Возможно, им придется

пересмотреть эту позицию, чтобы привлечь руководителей нового поколения. Случаи из жизни и практический опыт показывают, что поколения X и Y гораздо выше ценят свое свободное время, чем их коллеги, появившиеся на свет в период всплеска рождаемости.<sup>6</sup>

Кроме того, приоритеты варьируются в зависимости от региона (см. рис. 27). Руководители в странах с развивающейся экономикой особенно склонны к тому, чтобы считать зарплату, прогрессивные методы управления и возможности карьерного роста наиболее эффективными средствами удержания ключевых руководителей.

Рисунок 26. Зарплата занимает первое место в списке мер, которые семейные фирмы используют для удержания лучших специалистов



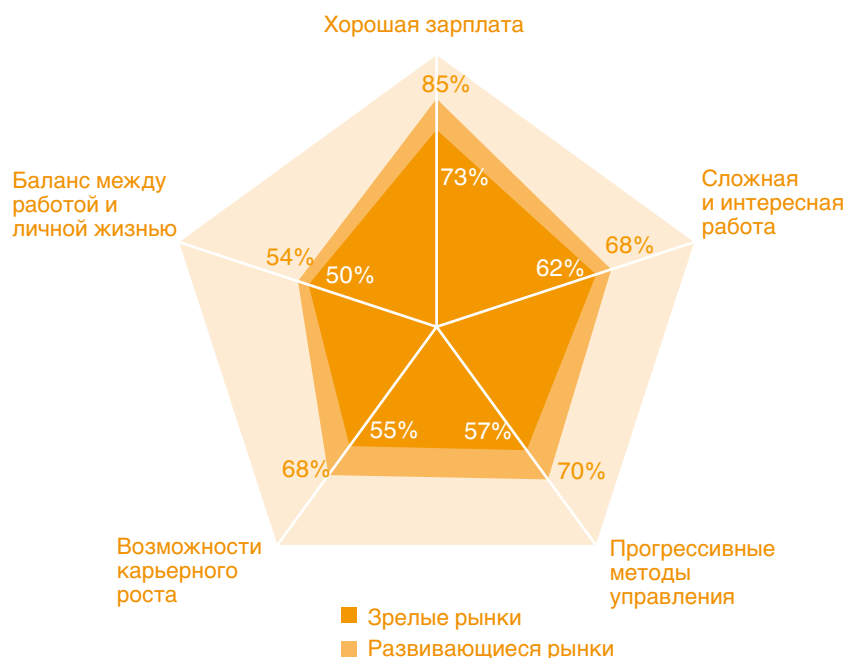
Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

**«Я хочу обращаться с работниками, клиентами и поставщиками по-человечески».**  
Руководитель из Германии



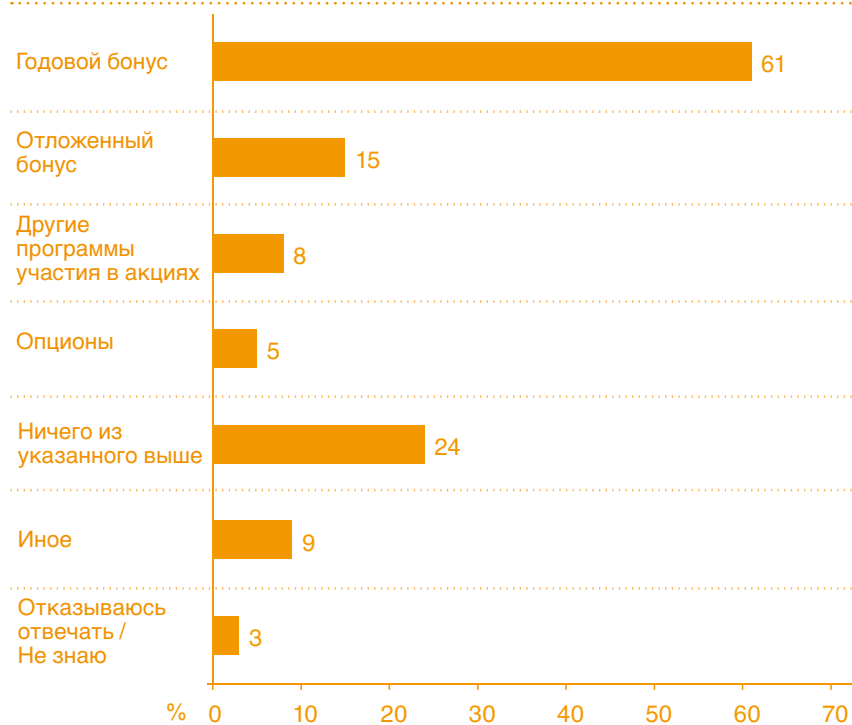
Помимо хорошей зарплаты, 76% семейных фирм, принявших участие в нашем обзоре, используют системы поощрения разного рода для вознаграждения своих высших руководителей. Как и в 2007 году, наиболее популярным вариантом по-прежнему являются годовые бонусы, но 22% компаний также применяют планы предоставления акций, опционные или другие программы стимулирования, многие из которых действуют более двух лет (см. рис. 28). Выплата годового бонуса особенно распространена в более крупных компаниях (77%). Однако большинство респондентов, независимо от размера их компаний, считают, что такие программы оказывают положительное воздействие.

Рисунок 27. Компании, работающие в странах с развивающейся экономикой, придают большее значение различным мерам для удержания ключевого персонала



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

Рисунок 28. Наиболее популярной мерой вознаграждения высшего руководства является годовой бонус



Источник: Исследование семейного бизнеса, PwC, 2010–2011 гг.

# *Разногласия и их урегулирование*





Из ответов респондентов становится понятно, что в настоящий момент способность успешно управлять разногласиями стала важна как никогда. За последние три года существенно возросла доля семейных фирм, испытывающих сложности во взаимоотношениях. Почти половина участников нашего опроса говорит, что в их компаниях бывают споры по вопросам будущего развития бизнеса, а почти две пятых ответили, что они спорят по вопросам вклада членов семьи, работающих в фирме, в общее дело. Кроме того, почти две третьих семейных компаний, принявших участие в нашем опросе, нанимает родственников, не рассматривая других кандидатов на открытом рынке, что еще больше усложняет ситуацию.

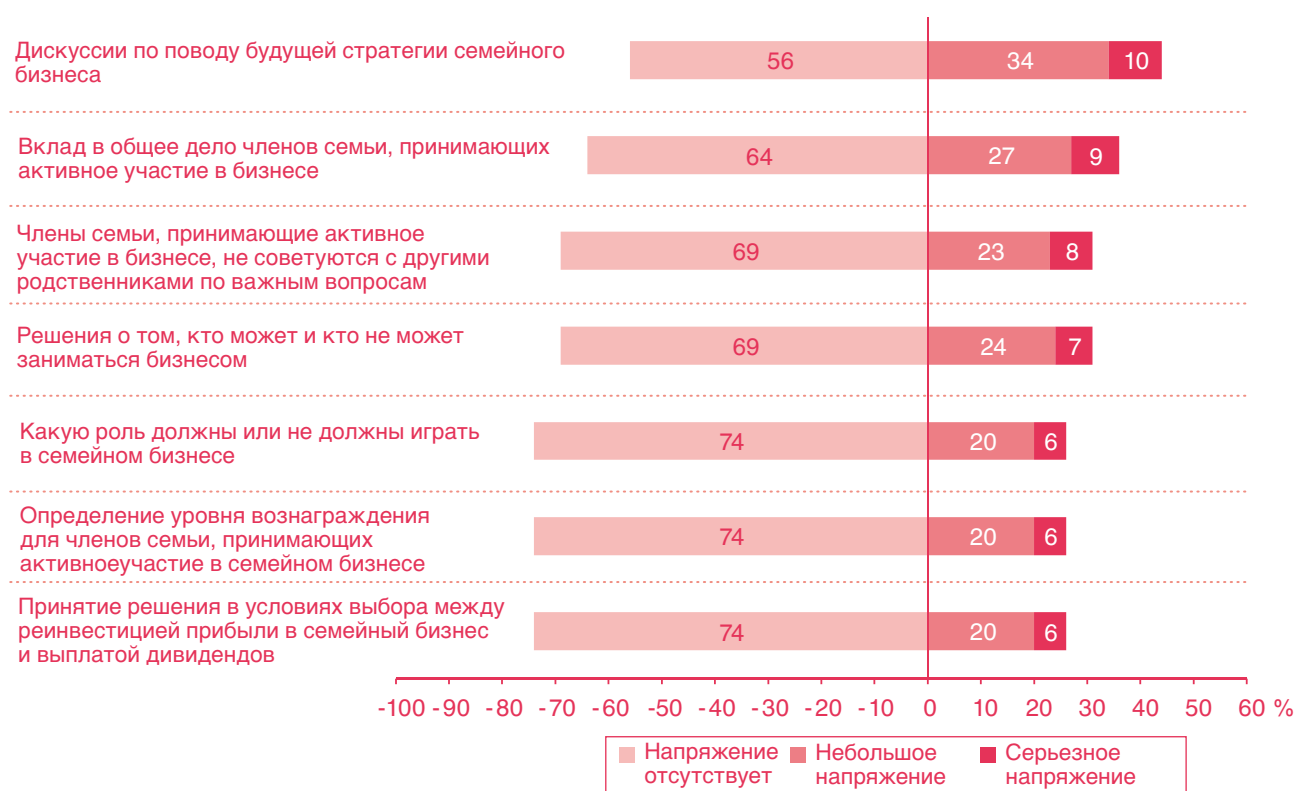
При этом меньше трети всех компаний ввело какие-либо процедуры по разрешению споров среди членов семьи. Чем меньше и моложе фирма, тем менее вероятно, что у нее есть такие процедуры. Относительно небольшое число компаний, которые разработали меры по урегулированию конфликтов, предпочитают разрешать споры путем заключения соглашений акционеров. При этом в 2007 г. наиболее популярным средством разрешения споров был назван семейный совет.

Как было отмечено в предисловии, семейный бизнес по сути является сочетанием трех разных структур: самой компании, связанной с ней семьи и владельцев. Интересы людей в каждой из этих групп пересекаются, но не являются идентичными. Иногда эти различия приводят к конфликтам, особенно в более старых

компаниях, где выше вероятность того, что некоторые из акционеров не будут принимать ежедневного участия в управлении компанией. Некоторые темы вызывают особенно горячие споры. 44% из опрошенных сказали, что причиной их ссор стали разногласия о будущем развитии бизнеса, а 36% ссорились из-за

оценки вклада в общее дело разных членов семьи. У 31% респондентов возникали разногласия по вопросу о том, кому следует разрешить принимать участие в бизнесе, а также о том, в достаточной ли степени члены семьи, активно занимающиеся бизнесом, советуются с другими родственниками (см. Рис. 29).

Рисунок 29. Разногласия о будущей стратегии являются наиболее распространенной причиной споров



Источник: Исследование семейного бизнеса 2010–2011

*«Я надеюсь, что мы по-прежнему будем разговаривать, а не убивать друг друга»*  
Респондент из Ирландии



Это практически те же самые вопросы, которые были названы основными причинами разногласий в нашем предыдущем обзоре. Однако процент семейных фирм, испытывающих напряжение в отношениях, значительно повысился, особенно в ситуации, когда начинается обсуждение будущей стратегии бизнеса и компетентности членов семьи, которые им управляют.

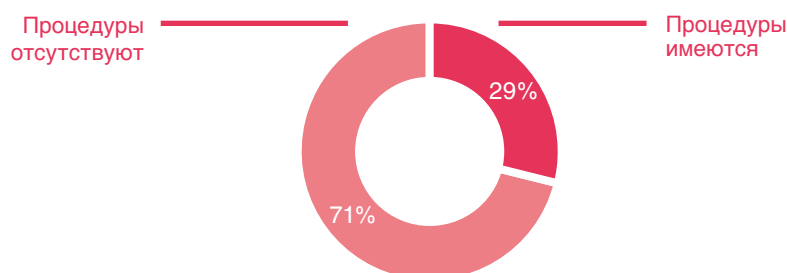
Отчасти в этом виноват экономический климат. Акционеры чаще склонны оспаривать направление развития и управление компанией, когда она испытывает трудности. Однако кроме этого, некоторые

собственники, похоже, применяют более мягкие критерии к кандидатам при найме на работу членов семьи. 64 процента нанимает родственников без какой-либо конкуренции с кандидатами на открытом рынке, что выше аналогичной цифры в обзоре 2007 г. (43%). Льготные условия для членов семьи особенно распространены в маленьких компаниях, а также в компаниях, работающих в Северной Америке. Наверное, можно понять владельцев бизнеса, которые отдают предпочтение родственникам в ситуации, когда в связи с рецессией стало труднее найти работу. В настоящее время

уровень безработицы, например, в США и в еврозоне составляет около 10% и может подняться еще выше в некоторых странах<sup>7</sup>. Тем не менее, в тяжелые времена всем компаниям нужны самые лучшие руководители, каких только они смогут привлечь.

Несмотря на то, что в результате экономической нестабильности последних лет ситуация осложнилась, только 29% компаний в нашей выборке (всего на 7,4% больше чем в 2007 г.) ввели процедуры по разрешению споров между членами семьи (см. Рис. 30). Чем меньше и моложе фирма, тем менее вероятно, что у нее есть такие процедуры.

Рисунок 30. Большинство компаний не ввело процедуры по разрешению конфликтов между членами семьи

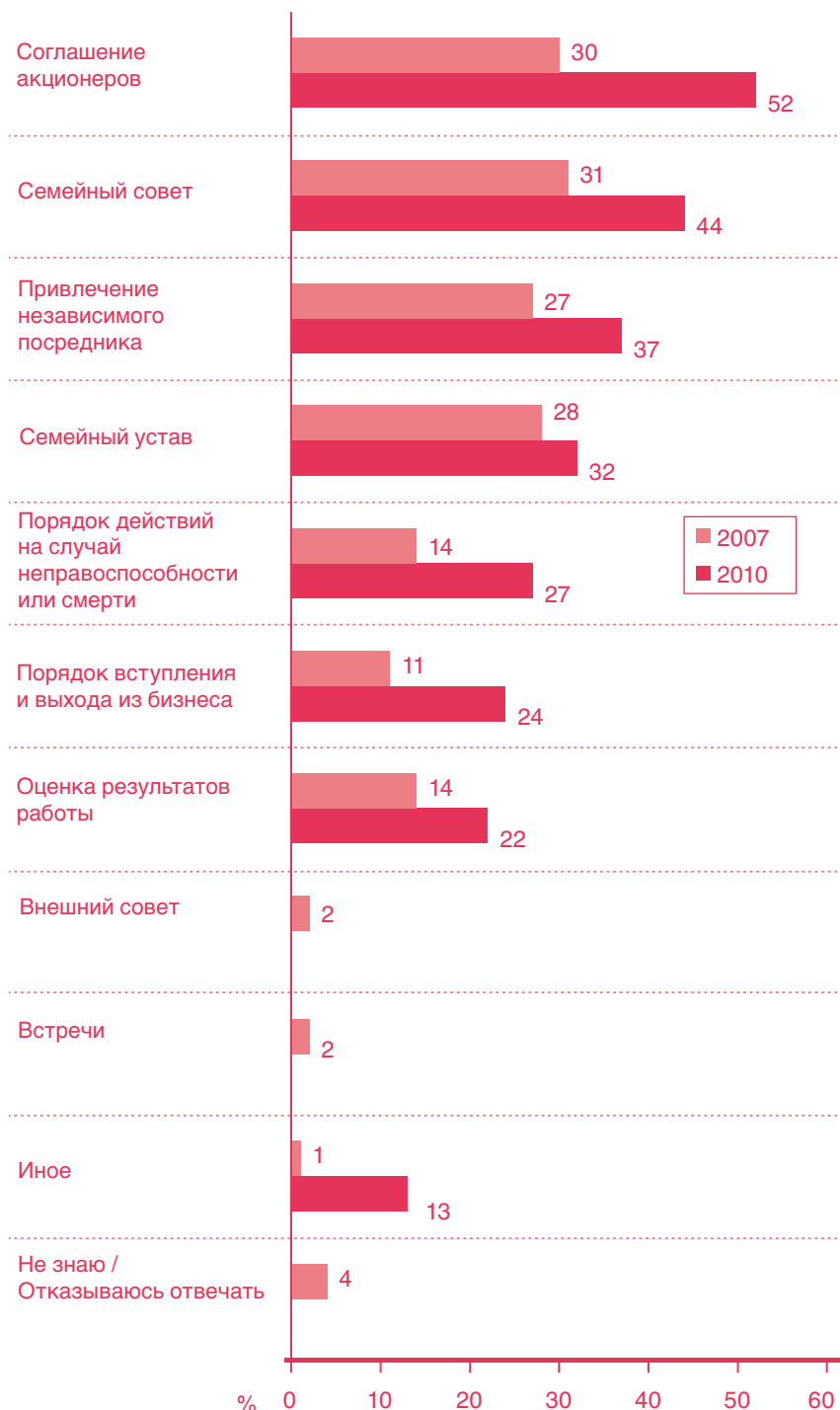


Источник: Исследование семейного бизнеса 2010–2011

Число семейных фирм, в которых применяются меры по разрешению конфликтов, не сильно изменилось по сравнению с 2007 г., однако произошло некоторое изменение в предпочтительных ими процедурах. В 2007 г. наиболее популярной мерой разрешения споров о бизнесе были семейные советы, а теперь первое место отдается соглашению акционеров (см. Рис.31).

**«Семейная ссора может разрушить компанию»**  
Руководитель из Бразилии

Рисунок 31. Соглашения акционеров, семейные советы и привлечение посредника являются наиболее распространенными мерами разрешения конфликтов



Источник: Исследование семейного бизнеса 2010–2011

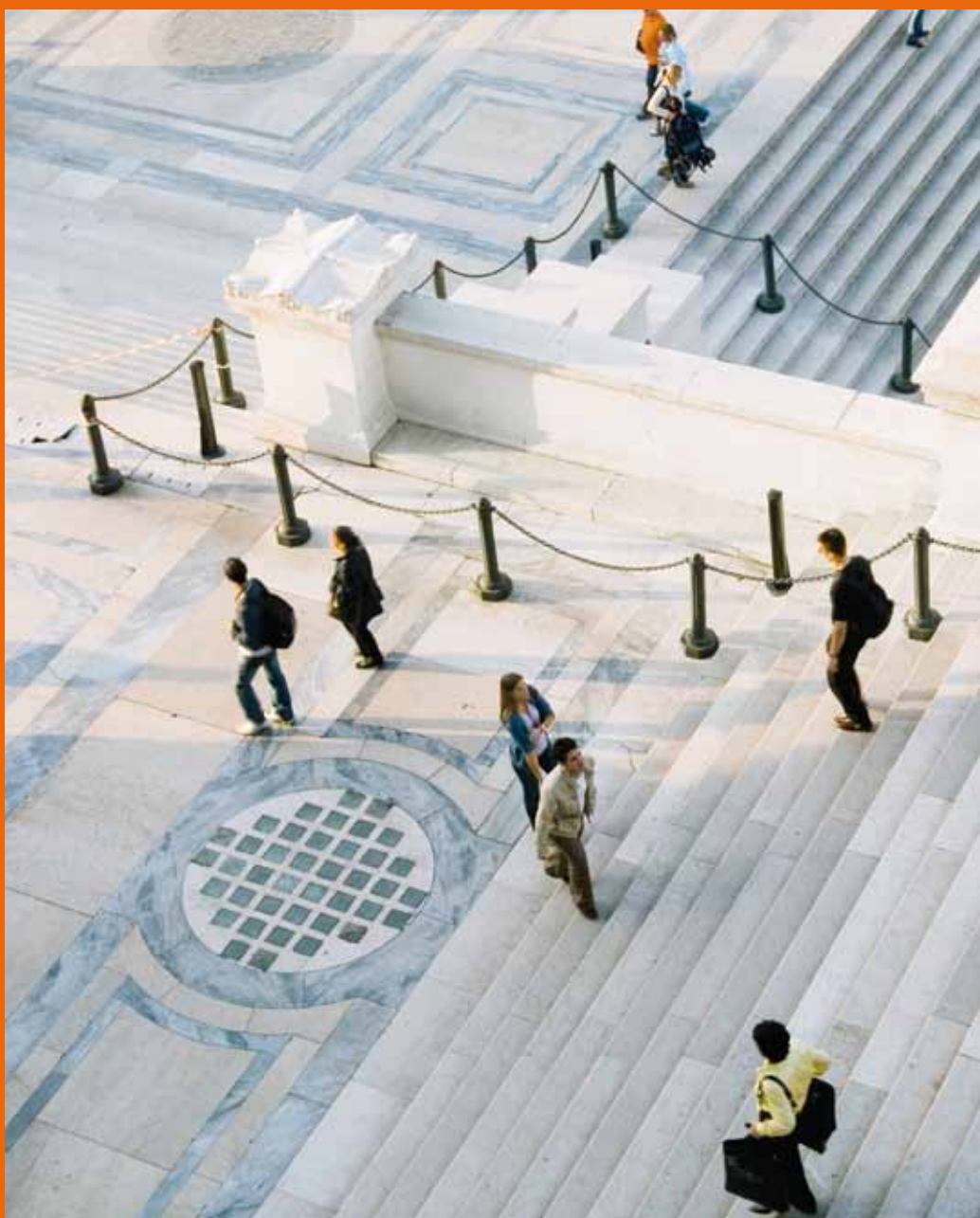
Привлечение независимого посредника также получило большее распространение, возможно, в связи с тем, что участие независимого директора или независимого бизнес-консультанта, выступающего в качестве объективного посредника, имеет несколько преимуществ. Это обеспечивает место разрешения споров, в котором стороны могут озвучить свои разногласия, ничего не опасаясь. Это более структурированный процесс, чем «обычные» переговоры, а его результаты часто имеют более долгосрочные последствия. Однако независимое посредничество пока остается преимущественно западной практикой. Семейные компании, работающие на развивающихся рынках, обычно предпочитают семейные советы или уставы либо соглашения акционеров (см. Таблицу 4).

Таблица 4. Процедуры урегулирования конфликтов, которые выбирают семейные компании, варьируются в зависимости от региона

<i>Зрелые рынки</i>	<i>Развивающиеся страны</i>
Соглашение акционеров (51%)	Семейный совет (60%)
Семейный совет (39%)	Соглашение акционеров (57%)
Привлечение независимого посредника (37%)	Семейный устав (47%)

Источник: Исследование семейного бизнеса 2010–2011

*Преодолеваем  
нормативные барьеры и  
приносим пользу обществу*





По-прежнему вызывают озабоченность вопросы государственного регулирования и стимулирования и корпоративной ответственности. Подавляющее большинство руководителей семейных компаний заявили, что хотели бы иметь упрощенный налоговый режим и/или платить меньше налогов. Также более половины хотят ужесточения системы контроля за деятельностью компаний, а многие высказывают серьезные сомнения относительно того, достаточно ли было сделано их правительствами для поддержки бизнеса в условиях экономического спада. Эта критика звучала более отчетливо со стороны представителей семейного бизнеса в развивающихся странах.

Следует отметить, что большинство людей с энтузиазмом относятся к тому, что вопросы корпоративной социальной ответственности привлекают все большее внимание. Около 3/4 опрошенных руководителей сказали, что этот факт положительно влияет на их компанию. Практически половина опрошенных компаний приняла меры, в том числе и весьма существенные, для повышения социальной ответственности своего бизнеса, а остальные планируют сделать это в ближайшие два года.



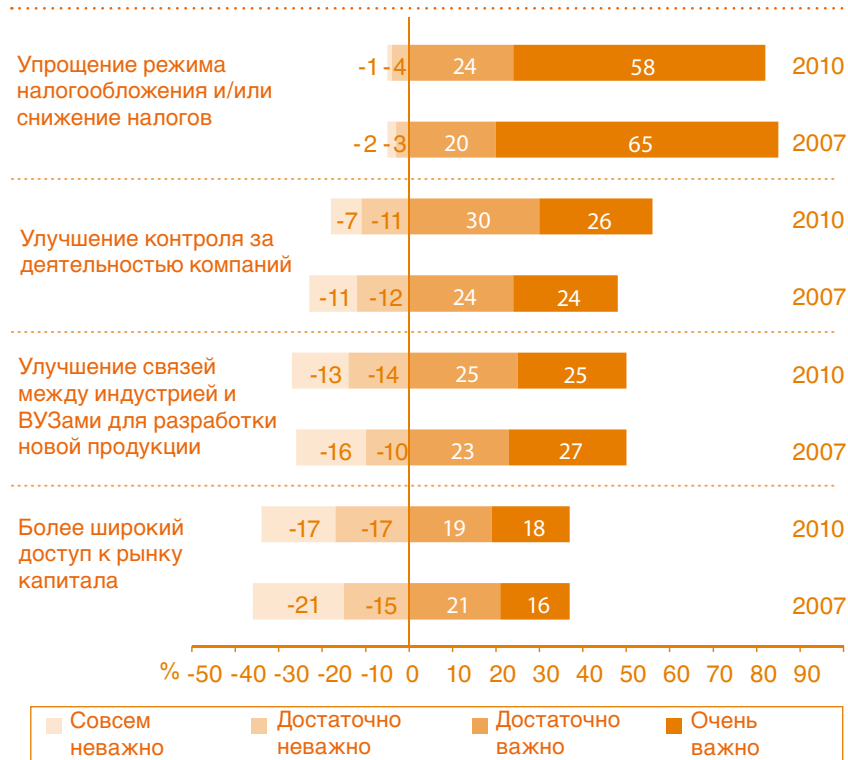
Мы обсудили ключевые коммерческие и управленческие вопросы, с которыми сталкиваются семейные компании, и то, как они решают внутренние разногласия. Каково же их отношение к проблемам регулирования и корпоративной социальной ответственности?

И это неудивительно, учитывая, что налоговые правила во многих юрисдикциях крайне сложные. Комиссар Налогового управления США Даг Шульман недавно признал, что налоговый кодекс США уже в четыре раза длиннее

Еще более примечательно то, что 56% респондентов также высказываются в пользу ужесточения контроля за деятельностью компаний, хотя три года назад этот аспект занимал лишь четвертое место. Возможно, такой ответ стал следствием полного краха банковской системы в 2008 году – многие эксперты утверждают, что одной из основных причин финансового кризиса стала неэффективная или устаревшая система регулирования. Половина опрошенных нами руководителей также хотела бы получить помощь в установлении более тесных связей с ВУЗами для целей разработки новых продуктов, в то время как всего 37% хотят получить более широкий доступ к рынкам капитала.

Конечно же, существуют очевидные причины, по которым сегодня лишь незначительное число предпринимателей заинтересовано в размещении своих акций. Несмотря на то, что количество первичных публичных размещений акций в первом полугодии 2010 года выросло, кризис суверенного долга в евро-зоне, неясные темпы восстановления экономики и ограниченный доступ к кредитным ресурсам, взятые вместе, привели к снижению интереса к новым размещениям. К тому же основные фондовые индексы до сих пор остаются намного ниже того уровня, которого они достигли в конце 2006 – начале 2007 года<sup>10</sup>.

Рисунок 32. Изменение налогообложения занимает первое место в списке пожеланий руководителей семейного бизнеса



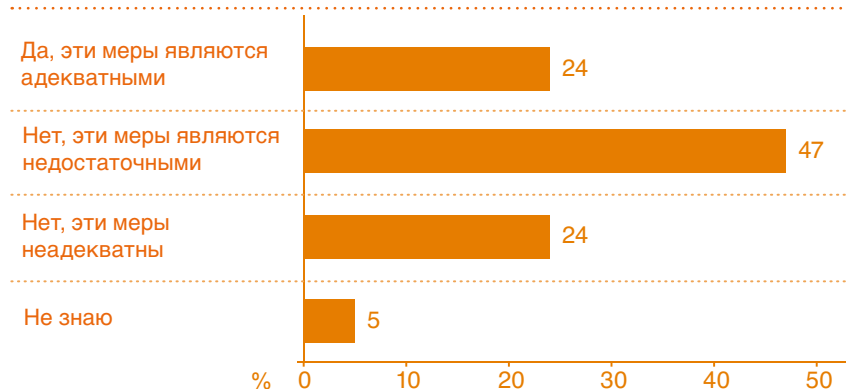
Источник: Исследование семейного бизнеса 2010–2011

Мы спросили респондентов, какие регулятивные изменения они хотели бы увидеть больше всего. Первое место, как и в прошлом исследовании, занял упрощенный налоговый режим. Более 4/5 опрошенных нами руководителей семейных компаний заявили, что упрощение режима налогообложения компаний и/или снижение налогового бремени является для них достаточно важным или очень важным. (см. Рис. 32).

«Войны и мира» и растет с каждым годом<sup>8</sup>, а новый канцлер казначейства Великобритании Джордж Осборн сравнил британский налоговый кодекс, насчитывающий 11 тысяч страниц, с кастрюлей спагетти, когда в июле 2010 года учредил офис, в задачу которого входило упрощение налогового режима Великобритании<sup>9</sup>.

Вполне возможно, что шаткое состояние мировой экономики также объясняет, почему только 24% людей считают, что государство во время кризиса сделало достаточно для поддержания делового сообщества (см. Рис. 33). Сорок семь процентов респондентов полагают, что программы, реализуемые правительством, являются достаточными, а 24% считают их неадекватными. Особенно резкая критика звучит в развивающихся странах, где только 17% респондентов полагают, что государство оказывает им достаточную помощь (см. Таблицу 5).

Рисунок 33. Руководители семейных компаний критически отзываються о мерах, принимаемых государством во время кризиса для поддержки семейного бизнеса



Источник: Исследование семейного бизнеса 2010–2011

Таблица 5. Руководители семейных компаний в развивающихся странах особенно недовольны программами своих правительств.

	Зрелые рынки	Развивающиеся рынки
Принимаемые меры являются достаточными	26%	17%
Принимаемые меры являются недостаточными	45%	60%
Принимаемые меры являются неадекватными	25%	21%

Источник: Исследование семейного бизнеса 2010–2011

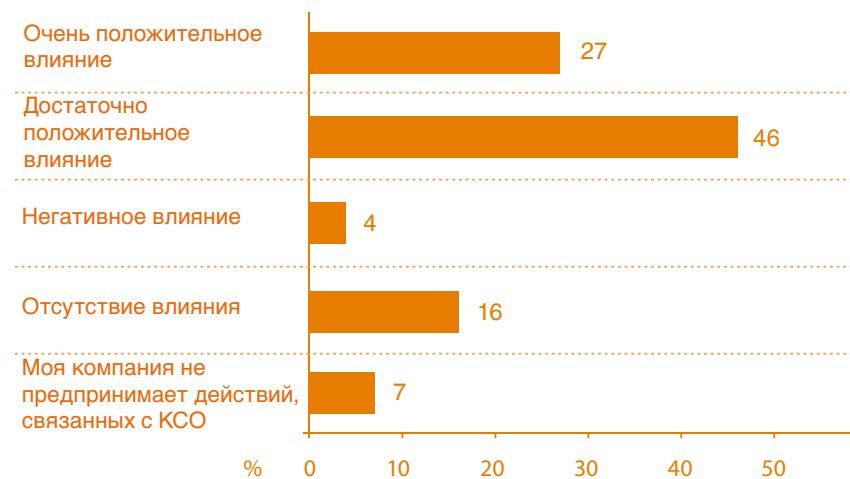
При этом большинство руководителей семейных компаний с энтузиазмом относятся к тому, что вопросы корпоративной социальной ответственности (КСО) привлекают все большее внимание. Почти  $\frac{3}{4}$  респондентов считают, что КСО оказывает выраженное или очень положительное влияние на их компанию, а респонденты из развивающихся стран оценивают

это влияние особенно высоко (см. Рис. 34). Сорок восемь процентов всех респондентов уже осуществили изменения, отвечающие принципам КСО, а 49% планируют сделать это в течение ближайших двух лет (см. Рис. 35). Эти люди признают, что создание репутации социально ответственного бизнеса дает компании возможность выделиться из толпы; клиенты часто отдадут

предпочтение компании, которая демонстрирует заботу об окружающей среде.

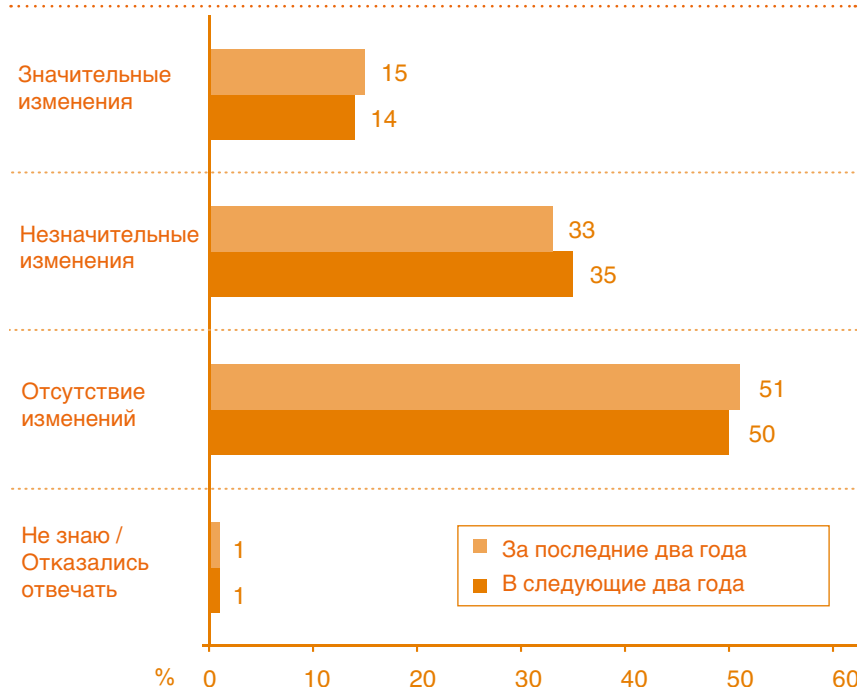
КСО также помогает компании улучшить свои показатели деятельности путем сокращения затрат энергии и затрат на удаление отходов, более строгого соблюдения новых законов и ограничений и даже разработки новых продуктов и услуг.

Рисунок 34. Большинство руководителей семейных компаний полагают, что КСО оказывает положительное влияние на их компанию.



Источник: Исследование семейного бизнеса 2010–2011

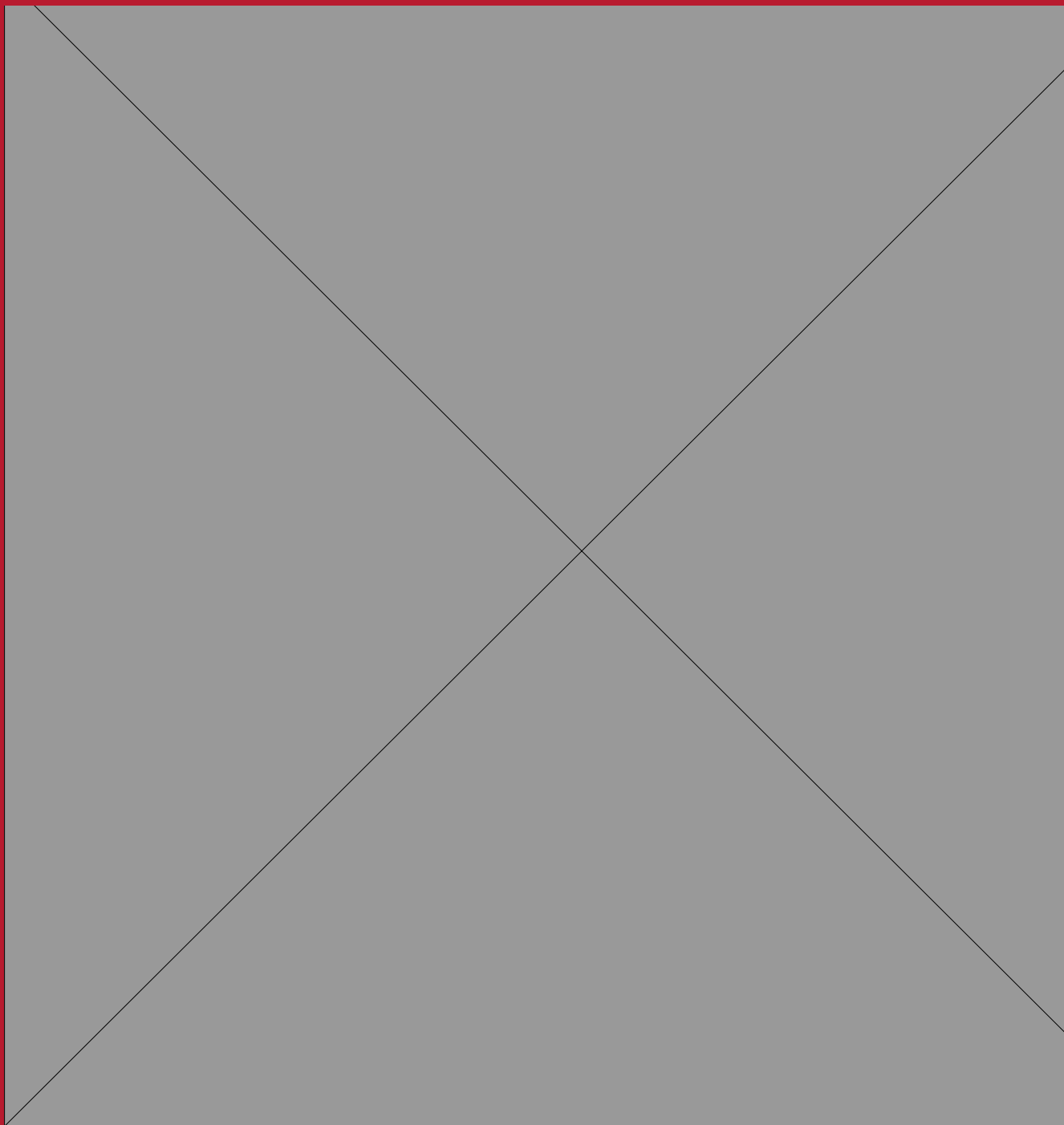
Рисунок 35. Многие компании уже осуществили изменения, связанные с КСО, и еще многие планируют сделать это в течение ближайших двух лет.



Источник: Исследование семейного бизнеса 2010–2011

**«Я хочу построить преуспевающую  
компанию, проявляющую заботу  
о социальной и экологической среде»**  
Французский предприниматель

# *Наши выводы*





Ответы, полученные нами в рамках исследования за этот год, показывают, что руководители семейных компаний настроены более пессимистически, чем в 2007 году. Некоторые руководители семейных компаний говорили, что «стараются не влезать в долги» и «пережить кризис». Несколько опытных бизнесменов также выразили желание покинуть поле битвы. Один мальтийский предприниматель заявил: «Я буду приветствовать любое событие, которое даст мне возможность устранился от дел раньше».

Однако большинство респондентов намерено продолжать борьбу, причем у некоторых из них дела идут совсем неплохо несмотря на кризис. «За десять лет моя компания увеличилась в десять раз, и я считаю, что это очень большое достижение», - заявил финский предприниматель. Другие предприниматели также «преуспевают», ведут «успешную деятельность на международном рынке» и намерены продолжать расширять свой бизнес. Многие из этих предпринимателей собираются передать своим детям крепкий бизнес. По мнению одного бразильского предпринимателя, «преемственность поколений – самое главное в каждом семейном бизнесе».

Не все предприниматели уверены, что их наследники смогут справиться с трудностями. «Молодое поколение относится к делу не так серьезно, как старшее», - считает канадский предприниматель. Кипрский предприниматель также высказал сомнение на этот счет, заявив: «Если я не превращу свою компанию в акционерную, она погибнет». Однако некоторые наследники относятся к своему делу очень серьезно.

«Я хочу продолжить дело своего отца, которым он занимался последние двадцать лет, и предлагать

продукты и услуги самого высокого качества», - заявил человек, недавно занявший руководящую должность в семейном бизнесе.

Желание оставить своим наследникам успешный бизнес – далеко не единственный вопрос, возникавший в ходе наших бесед с владельцами семейного бизнеса в разных странах. Многие из них также подчеркивали важность личной целостности и сознательности. Так, японский предприниматель говорил о «справедливости и самоотверженности». Американский предприниматель, например, гордится тем, что «всегда держит слово», а мальтийский владелец семейного бизнеса заявил, что хотел бы, чтобы его помнили как человека, который вел свое дело «не как бизнесмен, а как джентльмен».

Некоторые предприниматели в равной степени стремятся внести вклад в процветание общества в целом. «Мы хотим, чтобы общество считало нас добросовестной компанией с высоким уровнем нравственности», - сказал голландский владелец семейного бизнеса, а испанский бизнесмен сообщил, что помимо собственного бизнеса его семья управляет «социальным фондом». И это не единственный случай. «В прошлом году мы пожертвовали на благотворительные цели 50 миллионов долларов США. Я хочу, чтобы молодежь получила максимально большую поддержку в жизни», - сказал один из ключевых акционеров британской семейной компании.

Конечно же, такая филантропия возможна лишь в том случае, если компания успешна, и коммерческие стремления неизменно присутствовали в ответах наших респондентов.

Например, один кипрский предприниматель заявил: «Я хочу, чтобы мой бизнес стал намного больше, думаю, раз в десять». Другие респонденты говорили об обороте и прибыли и создании «долгосрочной стоимости». Некоторые отдавали должное стараниям своих работников. «У нас очень преданные и надежные работники. . . . Этого не обеспечит никакая конкуренция», - заявил канадский руководитель семейного бизнеса. «Работа в команде намного важнее, чем все деньги в банке», - поддерживает мальтийский предприниматель.

Однако совершенно очевидно, что многие люди объясняют способность их компаний выживать в сложных условиях тем фактом, что это семейный бизнес. Есть лишь несколько исключений, когда респонденты хотели бы, по выражению одного из них, «уйти от семейной модели». Но для большинства участников нашего опроса быть участником семейного бизнеса – большой плюс. «Это значит, что мы смотрим на бизнес с перспективной, а не с краткосрочной позиции, и это является для нас прекрасной мотивацией и дает хорошие возможности», - пояснил финский респондент. «Нам помогает сплоченность семьи. Мы уважаем друг друга, и каждый из нас имеет свою сферу ответственности», - добавляет бразильский респондент.

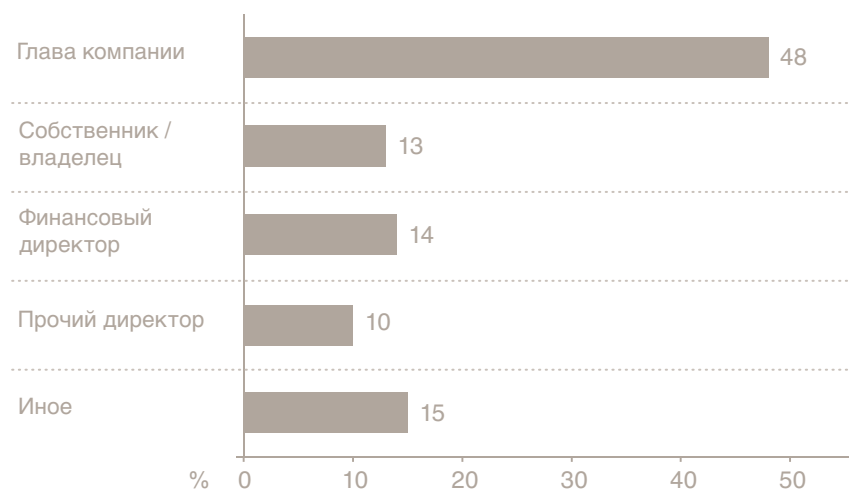
Действительно, надежды и чаяния многих из 1 606 людей, которые не пожалели времени на участие в нашем опросе, можно кратко выразить, процитировав слова голландского предпринимателя: «Мы торгуем вот уже 78 лет. Давайте доживем до столетия нашего бизнеса».

# *Приложение: методология и объект исследования*



Наше исследование основано на изучении малого и среднего семейного бизнеса в 35 странах: Австрии, Багамских о-вах, Бахрейне, Барбадосе, Бельгии, Бразилии, Канаде, Кипре, Дании, Египте, Финляндии, Франции, Германии, Ирландии, Италии, Кувейте, Ямайке, Японии, Иордании, Мальте, Нидерландах, Норвегии, Омане, России, Саудовской Аравии, Южной Африке, Испании, Швеции, Швейцарии, Сирии, Тринидаде и Тобаго, Турции, ОАЭ, Великобритании и США. Опрос руководителей 1 606 компаний из 15 секторов экономики проводился в период с 26 мая по 17 августа 2010 года. Опрос всех респондентов проводился по телефону, длительность разговора составляла 20 минут. Исключение составили респонденты из Японии и Турции, которые были опрошены путем личной беседы. Координация исследования осуществлялась подразделением PwC, которое занимается международными исследованиями и находится в г. Белфасте. Данное подразделение разработало вопросник совместно со специалистами PwC в области семейного бизнеса.

Рисунок 36. Респонденты (по должностям, занимаемым в компании)



Источник: Исследование семейного бизнеса 2010–2011

Примечание. Прочие участники включали президентов/вице-президентов, председателей, секретарей компании, членов совета акционеров.

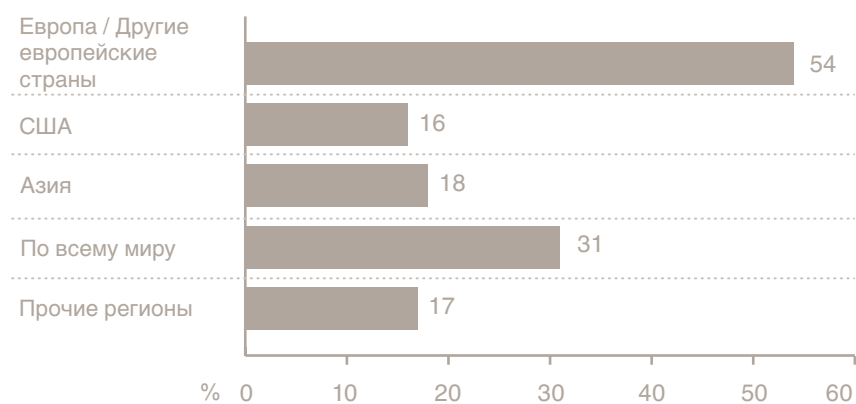
Восемьдесят два процента опрошенных компаний ведут торговую деятельность не менее 20 лет. Из них 42% существуют не менее 50 лет. Тридцать один процент компаний имеет штат сотрудников более 250 человек, и 28% компаний в прошлом году имели доход более 50 млн евро. Более половины (54%) экспортируют товары и услуги на зарубежные рынки, и 31% ведет торговые операции в разных странах. Как правило, самые крупные семейные компании существуют на рынке дольше других и, в основном, экспортируют товары и услуги в другие страны. При этом компании, работающие в потребительском и обрабатывающем секторе, также особенно активны на зарубежных рынках; 61% и 81% соответственно экспортируют продукты и услуги в другие страны.

Рисунок 37. Участники опроса (по отраслям)



Источник: Исследование семейного бизнеса 2010–2011

Рисунок 38. Страны, с которыми торгуют компании, экспортирующие товары и услуги



Источник: Исследование семейного бизнеса 2010–2011

Примечание. Прочие регионы включают Африку, Австралию, центральную Америку и Южную Америку



---

# Использованные материалы

- 1 “Worlddebt”, *The Economist* (June 24, 2010),  
[http://www.economist.com/blogs/buttonwood/2010/06/indebtedness\\_after\\_financial\\_crisis](http://www.economist.com/blogs/buttonwood/2010/06/indebtedness_after_financial_crisis)
- 2 Scotiabank Group, “Global Forecast Update” (September 2, 2010),  
[http://www.scotiacapital.com/English/bns\\_econ/forecast.pdf](http://www.scotiacapital.com/English/bns_econ/forecast.pdf)
- 3 “Bank shares rise after new rules agreed”, *BBC News* (September 13, 2010),  
<http://www.bbc.co.uk/news/business-11280993>
- 4 Family Firm Institute, “Global Data Points”,  
<http://ffi.org/default.asp?id=398>
- 5 Ibid.
- 6 Twenge, Jean M., Campbell, Stacy M. et al. “Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing”, *Journal of Management Online First* (March 1, 2010),  
<http://jom.sagepub.com/content/early/2010/03/01/0149206309352246>
- 7 Trading Economics, “Country Ranking by Unemployment Rates”,  
<http://www.tradingeconomics.com/World-Economy/Unemployment-Rates.aspx>
- 8 “Prepared Remarks of IRS Commissioner Doug Shulman to New York State Bar Association Taxation Section Annual Meeting in New York City, Jan. 26, 2010”,  
<http://www.irs.gov/newsroom/article/0,,id=218705,00.html>
- 9 “Tax system ‘to be simplified to encourage investment’”, *BBC News* (20 July 2010),  
<http://www.bbc.co.uk/news/uk-politics-10691779>
- 10 “How Long Will Stock Market Struggle”, *CBS News* (August 16, 2010),  
<http://www.cbsnews.com/stories/2010/08/16/business/main6777317.shtml>



# Контакты

За более подробной информацией обращайтесь к:

Акселю Доренкампу  
Директору по рынку среднего бизнеса  
+49 541 3304 585  
[axel.dorenkamp@de.pwc.com](mailto:axel.dorenkamp@de.pwc.com)

Алине Лаврентьевой  
Партнеру, руководителю практики  
по оказанию услуг частным компаниям  
+7 495 967 6250  
[alina.lavrentieva@ru.pwc.com](mailto:alina.lavrentieva@ru.pwc.com)

Информация для СМИ:

Майк Дэвис  
Директор по коммуникациям  
+44 20 7804 2378  
[mike.davies@uk.pwc.com](mailto:mike.davies@uk.pwc.com)

Вопросы в отношении методологии исследования:

Колетт Дафф  
Управляющий консультант  
Подразделения международных исследований PwC  
+44 2890 415216  
[colette.duff@uk.pwc.com](mailto:colette.duff@uk.pwc.com)

### ***Выражение признательности***

Выражаем признательность владельцам семейных компаний, принявшим участие в опросе. Также выражаем благодарность Реми Барболту, Питеру Бартелзу, Люсили Шартье, Акселю Доренкампу, Колетт Дафф, Джулиану Дженкинсу, Стифу Клопу, Стефани Лерэй, Жаку Лезьеру, Жану-Олофу Линбергу, Коллин Магвайр, Хейли Риммер, Веронике Роуд-Купо, Мигелю Санчезу, Тоуну Сойланду, Эмме Томас и Марселу Видригу за активную поддержку.

Сеть фирм PwC предоставляет услуги аудита, налоговые и консалтинговые услуги, которые направлены на увеличение стоимости бизнеса клиентов. Более 161 000 человек в 154 странах мира объединяют свои идеи, опыт и решения, чтобы разработать новые подходы и дать клиентам практические советы. С дополнительной информацией можно ознакомиться на сайте [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

PwC – это бренд, под которым осуществляют свою деятельность и оказывают услуги фирмы, входящие в глобальную сеть PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Вместе взятые, такие фирмы образуют глобальную сеть PwC. Каждая фирма сети является самостоятельным юридическим лицом и не выступает в качестве агента PwCIL или любой другой фирмы сети. PwCIL не оказывает услуги клиентам. PwCIL не несет ответственности за действия или бездействие любой фирмы сети, не может контролировать, как фирмы применяют профессиональные суждения, и не может никоим образом связать их каким-либо обязательством.