



# Трансфер на управленския контрол и професионализация на управлението на фамилия бизнес: осигуряване на устойчиво развитие на българските фамилия фирми

Илия Керезиев\*

## Въведение

Фамилия фирми са най-разпространената форма на бизнес както в развитите, така и в развиващите се страни (Leach, 2007; Donckels and Lambrecht, 1999). Фамилия са не само преобладаващата част от фирмите с относително по-малък размер, представители на групата на малките и средните предприятия (МСП), но и значима част от големите компании. Според Института на фамилия фирми две трети от всички фирми по света са фамилия, а техният принос в световния БВП надхвърля 70%. По данни на европейско проучване на фамилия бизнес, проведено през 2008 г., над 70% от фирмите в Европа са фамилия като те осигуряват около половината от заетостта в страните-членки на европейския съюз. Също така една четвърт от 100-те най-големи фирми в Европа са фамилия (Austrian Institute for SME Research, 2008). Освен това фамилия бизнес има ключова роля за бъдещето на европейската и световната икономика като незатихващ източник на предприемачески дух и традиции (GEEF, 2003). Значението на фамилия бизнес за развитието на българската икономика също може да бъде оценено като много важно. По

неофициални оценки всеки три от четири фирми могат да се определят като фамилия. Основно поради относително малкия си размер, по-голяма част от МСП в България са собственост или се контролират от членовете на едно или повече семейства. Фамилия характер имат и редица големи български компании (Todorov and Kereziev, 2013).

Най-значимата особеност на фамилия фирми е силното влияние на семейството върху тяхното управление и развитие (Chua, Chrisman and Sharma, 1999). Посредством фамилия бизнес семействата преследват многообразие от индивидуални и общи стремежи, семейни и бизнес цели. Нуждите, надеждите и страховете на семейството често имат решаваща роля при вземането на решения, засягащи функционирането и развитието на бизнеса. В този контекст не е изненада, че управлението на фамилия фирми се определя като по-сложно в сравнение с нефамилия. Преплитането на семейните въпроси и изискванията на бизнеса, които представляват две отделни, но взаимозависими системи, затруднява допълнително управлението и устойчивостта на фамилия бизнес (Kets de Vries, 1993). Семейната динамика, семейните отношения и начина на вземане на решения са в състояние да повлияят негативно на бизнеса, ако не се управляват адекватно и проактивно. В резултат на това, ръководството на фамилия бизнес е допълнително натоварено с отговорността да управлява не само бизнеса, но и семейството.

Поради своята специфична природа създаването, управлението и развитието на успешен фамилия бизнес представляват сериозни предизвикателства. Предаването на бизнеса на следващите поколения в семейството е още по-тежък за реализация процес. Доказателства предоставят многобройните проучвания, които сочат, че в съвременен план огромна част от бизнес семействата не успяват да осъществят успешен трансфер, независимо дали предават бизнеса на второто, третото или друго по ред поколение. Трансферът на бизнеса се проваля твърде често, не поради нежелание на семейството или слабост на бизнеса, а заради проблеми и затруднения по реализацията на процеса на унаследяване. Конкретно за България над 70% от фамилия фирми се

\* гл. ас. д-р Илия Керезиев, УНСС



ръководят от техните основатели (IANMSP, 2012) и, осъзнато или неосъзнато за техните собственици и ръководители, на дневен ред е справянето с проблемите на унаследяването.

Унаследяването на фамилия бизнес е удачно да се разглежда като процес, подлежащ на планиране, а не като еднократно действие (Sharma, Chrisman and Chua, 2003). На концептуално ниво този процес може да се раздели на два отделни по своя характер и съдържание, но взаимосвързани подпроцеса – трансфер на управлението и трансфер на собствеността (Walsh, 2007). От практическа гледна точка двата трансфера протичат едновременно. С оглед успешната им реализация, логично е най-напред да бъде завършен трансфера на управлението, след което трансфера на собствеността. Това дава възможност да се осигури подготовка на фамилия бизнес, още преди прехвърлянето му на следващото поколение като се усъвършенства неговата организационно-управленска система в съответствие с бъдещите нужди както на бизнеса, така и на семейството.

В крайна сметка основна задача на трансфера на управлението е да осигури благоприятни условия за развитието на фамилията фирма не само в процеса на унаследяване, но и след него. Оттук възниква въпроса за трансфера на управленския контрол като ключов елемент в процеса на унаследяване. Във връзка с това основна цел на статията е да разгледа и дискутира процеса на трансфер на управленския контрол и свързаната с него нужда от професионализация на управлението във фамилия бизнес. В допълнение да предложи насоки за тяхната успешна реализация в условията на българските фамилия фирми.

### **Трансфер на управленския контрол и необходимост от професионализация на управлението**

Трансферът на управленския контрол представлява своеобразна подготовка на фамилия бизнес за процеса на унаследяване с цел запазването и развитието на конкурентоспособността му. В идеалния случай, унаследяването трябва да се използва като възможност да се укрепи и развие фамилия бизнес, въпреки че сложността на

процеса може да окаже негативно и дори пагубно въздействие върху неговия настоящ и бъдещ потенциал за развитие. Често трансферът на управленския контрол означава и промяна на управленския модел на бизнеса.

В тесен смисъл, който е характерен за случая на най-малките фамилия предприятия, трансферът на управлението трябва да намери правилните отговори на три ключови въпроса – какви са задълженията и отговорностите на собственика, свързани с управлението на бизнеса и дейностите по неговото ръководство; кой може да поеме изпълнението на тази роля след неговото напускане; и каква подготовка е необходима на наследниците, за да поемат управлението на бизнеса (Christensen, 1953).

Погледнато в по-широк план, трансферът на управлението е механизъм, чрез който организациите обезпечават своите нужди от служители, способни да изпълняват пълноценно основните управленски функции и роли. Във връзка с това основната цел на планирането и реализацията на трансфера на управленския контрол във фамилията предприятия е да се осигури ефективно функциониране на фирмата дори и в случай на напускане на ключови за бизнеса ръководители, независимо дали това са предприемач-основател, членове на управленския екип или мениджъри на средно ниво. Това е особено важен въпрос, когато фамилията фирма се намира в начален етап на развитие и управлението е концентрирано в ръцете на малко на брой собственици.

Унаследяването и свързаната с него промяна на модела на управление, носят потенциал за положителни, но и негативни последици за развитието на фамилия бизнес. Идването на ново поколение в бизнеса води със себе си възможности за установяване на нов съвременен стил на ръководство и в допълнение налагане на нови бизнес философия и поведение (Ward, 1998). Често се оказва, че представителите на новото поколение са по-квалифицирани, по-добре подготвени и ориентирани към развитие в резултат на по-добро образование, владение на чужди езици и по-богат международен опит. В подобни случаи смяната на поколенията е добра предпоставка за стартиране на стратегически инициативи за



развитие и растеж на фамилия бизнес (Fernández and Nieto, 2005; Gallo and Sveen, 1991). За съжаление еднакво възможен е и противоположния сценарий, при който новото поколение е неподходящо и недостатъчно подготвено за лидерската роля във фамилия бизнес, в следствие на което не е способно да развива успешен бизнес. Това означава, че от начина, по който бъде реализиран трансфера на управленския контрол зависи какви ще са перспективите за развитие на бизнеса. По тази причина е необходимо да се създадат подходящи условия и управленска система, така че фамилията фирма да се справи не само с предизвикателствата на унаследяването, но и с изискванията на оцеляването и развитието на бизнеса (Sciascia and Mazzola, 2008).

Литературата, разискваща въпросите, свързани с унаследяването предлага на вниманието ни две противоположни научни течения, които се опитват да предвидят от какво зависят икономическите и финансовите резултати на фамилията фирми след реализацията на техен трансфер. Едното научно течение защитава позицията, че за да се постигат добри бизнес резултати и след реализацията на трансфера е необходимо да се осигури приемственост между поколенията и съответно да се запазят семейните ценности и философия на правене на бизнес. Според алтернативното научно течение унаследяването е свързано с протичането на значими промени, засягащи не само семейството и бизнеса, но и стратегията на бизнеса, стила на управление и дори фирмената култура (Uhlauer, Meijaard and Flören, 2007). Следователно посредством подходяща реализация на тези промени е възможно да се окаже позитивно влияние върху бъдещото развитие на бизнеса.

В този важен за семейството и бизнеса период, собствениците и потенциалните наследници поотделно и/или заедно, имат стимул да обмислят състоянието и възможностите за развитие на бизнеса. Очаквайки свързаните с унаследяването промени, главните заинтересовани страни на фамилия бизнес разполагат с необходимите време и предпоставки за анализ, подготовка и планиране на своите действия. В този контекст трансфера на управленския контрол

представлява подходящ момент и добра възможност за въвеждането на значими промени, засягащи управленската система на бизнеса.

С придвижването на бизнеса от проблемите на оцеляването към предизвикателствата на развитието е необходимо въвеждането на формализирани процеси за вземане на управленски решения, механизми на контрол, мотивация и заплащане. Подобни промени няма как да се осъществят без волята на ръководството на фирмата. За съжаление за първото поколение фамилията предприемачи е характерно по-консервативно бизнес поведение и слаба мотивация за реализация на значими промени. Това често води до задържане на развитието на фамилията фирми с потенциал за растеж, което от своя страна влияя негативно върху изгледите за реализация на успешен трансфер. Затова много подходящ момент за стартирането на професионализация на управлението е смяната на поколенията, тъй като по този начин могат да се използват новите идеи и мотивацията за развитие на новото поколение. Подобен сценарий е особено полезен в случаите на предаване на бизнеса от първо на второ поколение (European Commission, 2011). Естествено трансферът на управленския контрол може да се осъществи независимо от професионализацията на управлението, но в случая на фамилията фирми, които се намират в ранен етап на развитие, подходящ вариант е едновременната им реализация.

Трансферите на управлението и собствеността изискват продължителен период на подготовка и реализация и липсата на планиране е сочена като една от основните причини за проблемното оцеляване на фамилията фирми (Donckels and Lambrecht, 1999). Работата по планирането на трансфера на управлението дава увереност на собствениците на фамилията бизнес в крайния успех на унаследяването, както и спокойствие да завършат следващия етап – трансфера на собствеността. От друга страна планирането предоставя на следващото поколение мениджъри възможност да придобият и развият необходимите им умения, качества и самочувствие да управляват фамилията предприятие.



Въпреки важното си значение, проучванията показват, че фамилените фирми много рядко изготвят план за унаследяване и в частност план за трансфер на управлението. Често собствениците на малки фамилените фирми пренебрегват или не са особено добри в запознаването на персонала с визията за развитие и дългосрочните цели на бизнеса. Бизнес планирането, планирането на унаследяването и финансовото планиране се разглеждат като излишни и времепоглъщащи дейности, а не като задължителни бизнес процеси. Това затруднява смяната на поколенията във фамилените бизнеси, тъй като принуждават наследниците да поемат семейната фирма без необходимата подготовка и информираност за състоянието на фамилените бизнеси.

Важен аспект на успешния трансфер е предварителното обмисляне и планиране на промените, засягащи управлението на фамилената фирма, но не по-малко важен е и въпроса какви промени трябва да бъдат реализирани. Организационно-управленската структура на фамилената фирма е силно зависима от етапа на развитие на бизнеса (Neubauer and Lank, 1998). Обикновено фамилените фирми в ранните етапи на своето развитие са ръководени от силен и авторитарен лидер, най-често техен основател и едноличен собственик (Gallo and Sveen, 1991). Тяхното управление се характеризира с висока централизация, използване на неформални системи за контрол и неразвити информационни и комуникационни системи (Fernández and Nieto, 2005). В допълнение на това фамилените фирми, особено тези които се ръководят от първото или второто поколение предприемачи, избягват въвеждането и използването на формализирани управленски процеси и процедури, прилагат директен и персонално ориентиран подход на управление, използват слабо очертани стратегии и планове. Управленска система с подобни характеристики е в противоречие с амбициите на поколение наследници, което вижда във фамилените бизнес добри перспективи за развитие. Поради това професионализацията на управлението е единствения начин да се осигури съответствие между управленската система, потенциала за развитие и мотивацията на ръководството на

бизнеса.

В условията на фамилените фирми едва след като управленския контрол премине в ръцете на следващото поколение, може да се очаква, че в управлението ще бъдат въвлечени повече членове на семейството. Това донякъде ще усложни самото управление и вземането на управленски решения и съответно ще наложи наличието на формална управленска структура. (Mallin, 2004). С това се свързва и нуждата от професионализация на управлението, така че да се осигури както ефективното функциониране на оперативно ниво, така и стратегическото развитие на бизнеса. Погледнато от друга страна, евентуалното разрастване на фамилената фирма води до необходимост от прилагане на нов модел на управление, съответстващ на един по-зрял и развит бизнес. Характерно за тези фирми е наличието на работещ управленски екип, състоящ се от мениджъри с различни задачи, компетенции и области на правомощия и отговорност. Както и в случая на нефамилените фирми, наличието на изграден и опитен мениджърски екип може да осигури ефективни контакти с външната среда и разнообразие от важни ресурси. Тези контакти и ресурси имат ключова роля за способността на фамилената фирма да формулира и реализира стратегии за развитие. Като цяло желанието за растеж на новото поколение в семейството води след себе си нуждата от промяна на управленската система, привличане на външни за семейството ключови служители и подготовка на членовете на семейството за новите предизвикателства.

Най-добрият начин за справяне с естествената тенденция на усложняване на управлението на фамилените фирми, успоредно с тяхното развитие и разрастване, е да се въведат правила, политики и процедури, които да помогнат на семейството да изработи и прилага кохерентен подход на управление на бизнеса.

За тази цел са необходими механизми за управление на многообразието от цели на заинтересованите страни, така че да се постигне консенсус между тях. Най-важните от тях са:

- Силен мениджърски екип по възможност с участието на професионални мениджъри, нечленове на семейството;
- Семейен съвет, чрез който семейството да координира своите интереси и да регулира





сложните и противоречиви отношения между семейството и бизнеса;

- Фамилна харта, чрез която да се определят политики и правила за решаване на ключовите въпроси, засягащи фамилния бизнес.

Подобни механизми са особено важни в процеса на трансфер на управлението и трансформирането на фамилния бизнес от фамилно управляван към фамилна собственост с професионално управление. Тези формални процедури помагат на управлението на фамилната фирма да се отърси от емоционалността при вземането на решения, създават ефективни канали и форуми за комуникация между заинтересованите страни и осигуряват добра платформа за съвместна работа (Institute for Family Business, 2008).

### **Трансфер на управленския контрол в българските фамилни фирми**

В последните няколко години се осъзна важната роля на фамилния бизнес за развитието на българската икономика. Успоредно с това се увеличи и интереса на изследователите към неговите специфични характеристики и проявления в български контекст. Фамилният бизнес е обект на изследване в редица проучвания и анализи, по-важните от които са Pelov (2005), UNSS (2010), Yordanova (2010, 2011), ИАНМСП (2012), Davidkov and Yordanova (2013a), Yordanova, Vladimirov and Simeonova-Ganeva (2015). Предмет на интереса на изследователите са специфичните въпроси, свързани с параметрите на развитие, унаследяването като управленско предизвикателство, предприемаческата ориентация, отличителните характеристики и практики на управление на българските фамилни фирми и др. Липсват изследвания, насочени изцяло към трансфера на управленския контрол, но все пак този въпрос е частично обхванат от проучванията, проведени в рамките на научно-изследователския проект “Управление на процеса на приемственост и унаследяване на бизнеса в българските предприятия” (UNSS, 2010).

Освен анкетно проучване, в рамките на проекта са използвани качествени техники като казусни изследвания, персонални интервюта и наблюдения, които да позволят многоаспектен

поглед върху процеса на унаследяване на фамилните фирми, включително ролята и поведението на заинтересованите страни. Проведените целеви емпирични проучвания обхващат 88 анкетни и 21 казусни проучвания на фамилни предприятия, при което са интервюирани 66 собственика и 77 потенциални наследника. За целите на сравнителния анализ в 36 от фирмите са анкетирани както собствениците, така и потенциалните наследници. Разгледани са основните аспекти и проблеми на процеса на унаследяване в българските фамилни фирми, включително характеристиките на фамилните предприятия, намиращи се в процес на реализация или подготовка на унаследяване, оттеглянето на титулярите, регулирането на взаимоотношенията между семейството и бизнеса, избора и подготовката на успешни наследници, приемствеността между поколенията, трансфера на управлението и прехвърлянето на собствеността. Настоящата статия се базира на анализа и оценката на резултатите от изследването, които засягат въпроси, свързани с трансфера на управлението. Проведените проучвания нямат претенции за представителност, така че резултатите и изводите от техния анализ не могат да се отнесат механично към цялата съвкупност на разглежданите предприятия.

В обобщен вид, резултатите от проведените проучвания в рамките на проекта показват, че в България фамилният бизнес е в началните етапи на развитието си, но въпреки това голяма част от представителите на първото поколение фамилни предприемачи в страната вече са в процес на унаследяване или им предстои да осъществят трансфер в най-скоро време. В българските фамилни предприятия се наблюдава едновременно висока концентрация на собствеността и висока централизация на управлението. В 64% от анкетираните фирми семейството притежава изцяло собствеността и пълен контрол върху управлението на фирмата. В много малка част от фирмите може да се очаква, че професионализацията на управлението вече е започнала или е в по-напреднал стадий на развитие – в 15% от случаите семейството притежава контролен дял в собствеността, а в управленския екип участват



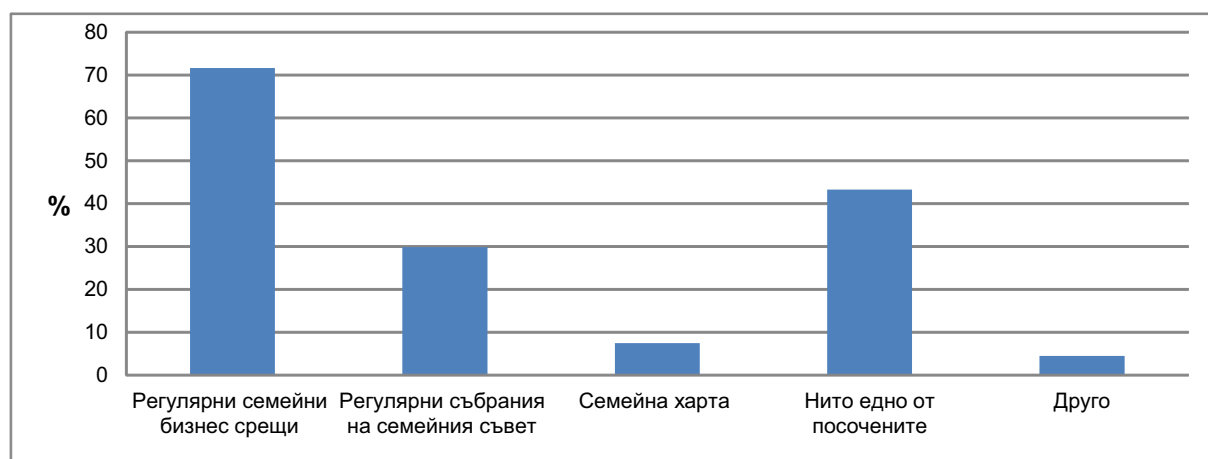
както представители на семейството, така и външни мениджъри. Към тях могат да се прибавят и 1% от фирмите, в които семейството притежава под 50% от собствеността, а управлението е в ръцете на професионални мениджъри (UNSS, 2010).<sup>1</sup>

Наличието на план за унаследяване е характерно за около две трети от интервюираните фамилни фирми като само 10% от плановете са в писмена форма. Важно е да се уточни, че по-скоро става въпрос за намерения отколкото за добре структурирани и ресурсно осигурени плановете. Намеренията за унаследяване на 39% от интервюираните фамилни бизнеси предвиждат предаване както на собствеността, така и на управлението на наследниците. 41% от фирмите предвиждат частично предаване на собствеността и управлението на наследниците, а само 8% по-сложни механизми като трансфер на собствеността на наследниците, а управлението на професионални мениджъри. В единични случаи се очаква излизане от бизнеса или закриване на фамилната фирма (UNSS, 2010).

Като основен проблем на унаследяването на фамилните фирми се откроява липсата на готовност на наследниците да ръководят бизнеса. Вторият по значимост проблем е

свързан пряко с трансфера на управлението – липсва решение как да се структурира управлението на фирмата и по този начин управленския контрол да се поеме от следващото поколение. На следващо място е неяснотата относно това как ще се разпредели собствеността на бизнеса между наследниците.

Във връзка с необходимостта от управление на семейството и регулиране на отношенията между семейството и бизнеса, в 45% от българските фамилни фирми се провеждат регулярни семейни срещи. 19% от фирмите твърдят, че провеждат регулярни събрания на семеен съвет (фиг. 1). При по-задълбочен анализ, обаче се установява, че тези форуми имат по-скоро неформален характер особено що се отнася до провеждането на семейни срещи. Обикновено те се провеждат без необходимата подготовка, дневен ред и водещ на заседанията. Освен това липсват формални механизми за комуникация и отчитане на мненията и позициите на представителите на семейството по въпросите, засягащи развитието на бизнеса. В над 40% от случаите, фирмите не прилагат специфични практики за управление на семейството, а семейна харта имат под 10% от интервюираните фирми.



**Фигура 1. Използване на специфични практики и инструменти за управление на семейството**

Забележка: Част от анкетираните фирми са дали повече от един отговор.

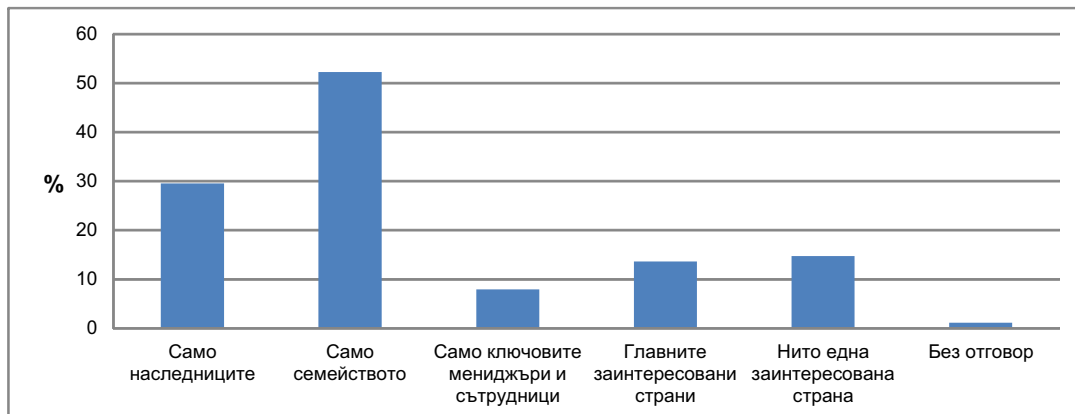
Източник: UNSS, 2010.

<sup>1</sup> Авторът на настоящата статия е член на научния колектив на цитирания изследователски проект.



За реализацията на унаследяването и в частност трансфера на управлението са характерни редица слабости. На първо място това е недостатъчната информираност на заинтересованите страни относно плана и/или намеренията за унаследяване (вж. фиг. 2). Членовете на семейството и наследниците са информирани в преобладаващата част от случаите, докато само в 11% от фирмите – всички заинтересовани. В 7% от фирмите са

информирани и ключовите мениджъри и сътрудници, а в 12% – нито една заинтересована страна, освен собствениците, не е запозната с плана или намеренията за реализация на унаследяването. Това поставя под въпрос успеха на трансфера, тъй като осигуряването на съпричастността на всички заинтересовани страни (семейство, наследници, мениджъри, ключови сътрудници и персонал) е ключов момент за постигането на желаните резултати.

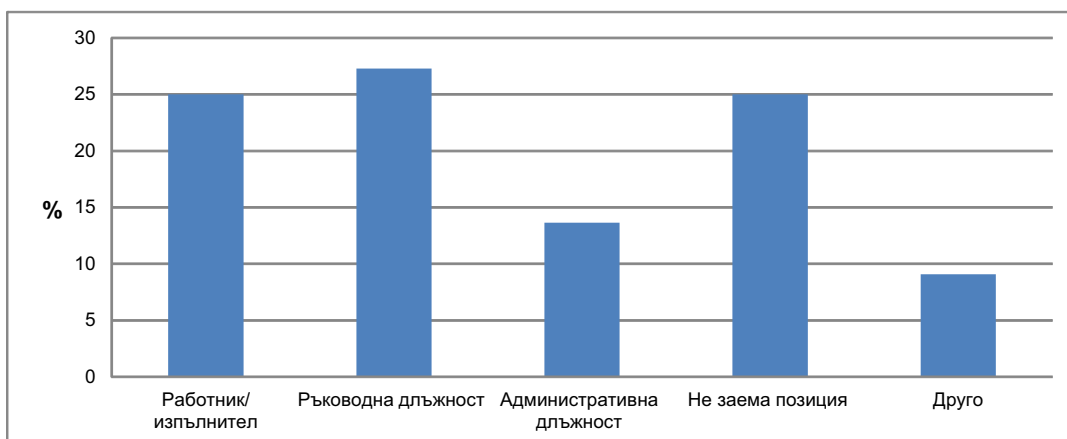


**Фигура 2. Информираност на заинтересовани страни относно плана/намеренията за предаване на собствеността и управлението на фамилия бизнес**

Забележка: Част от анкетираните фирми са дали повече от един отговор.

Източник: UNSS, 2010.

Активното участие на потенциалните наследници във функционирането и управлението на фамилия бизнес е предпоставка за по-гладката и успешна реализация на трансфера на управлението. Колкото по-значима е тяхната роля, толкова по-вероятно е те да имат значим принос към изграждането на нов модел на управление, съобразно собствените си виждания и бъдещите нужди на бизнеса. Във връзка с това прави впечатление, че над половината от потенциалните наследници заемат административна длъжност или по-маловажна такава най-често на обикновен работник (фиг. 3). Към тях могат да бъдат добавени и тези, които изпълняват други помощни функции, т.е. активно помагат в дейността на фирмата, но не оказват силно влияние върху нейното управление и крайните икономически и финансови резултати. Само около една четвърт от наследниците са ангажирани пряко с управлението на фирмата.



**Фигура 3. Участие на наследниците във функционирането и управлението на фамилията фирми**

Източник: UNSS, 2010.



Представените резултати кореспондират с профила на фамилните фирми, които се контролират и управляват от първите или вторите поколения фамилни предприемачи. Концентрацията на собствеността и контрола основно в ръцете на членовете на семейството предполага следването на ясна стратегия за развитие, строга йерархия и проста организация на бизнеса и като цяло ефективно управление. В подобни фирми обикновено липсват проблемите и противоречията, характерни за фамилните бизнеси, изпитващи влиянието на по-широк кръг от заинтересовани страни и представители на различни поколения.

Унаследяването се реализира основно според вижданията на собствениците на бизнеса със съгласието и помощта на техните преки наследници. Често това се случва без предварителен план и без участието на важни заинтересовани страни като мениджъри и служители, а външна консултантска помощ се използва изключително рядко. Българските фамилни фирми осъзнават необходимостта от промени в собствеността и управлението, които ще настъпят във връзка с реализацията на унаследяването, но нямат яснота относно съдържанието на тези промени и по-конкретно изграждането на работеща управленска система на бизнеса. Към вероятните рискове за реализацията на управленския трансфер могат да се отнесат и липсата на семейни и управленски традиции, свързани с изработването на семейни харти, функционирането на семейни съвети, поддържането на ефективна комуникация между семейството и бизнеса.

Подобно състояние на фирменото управление не е подходящо за бизнеси, които имат потенциал за растеж и намерения за развитие. Предвид ранния етап на развитие на българските фамилни фирми и в повечето случаи едноличното им управление се налага не само трансфер на управлението, но и постепенно въвеждане на професионални управленски практики. Това представлява изключително сериозна задача, тъй като едновременната реализация на двата процеса изисква време, знания, семейна решимост и ресурси.

### **Насоки за професионализация на управлението в условията на българските фамилни фирми**

В своето развитие и растеж фирмите неминуемо достигат до етапа, когато е необходимо да формализират управленските си процеси и системи. В българските фамилни фирми с потенциал за растеж тази нужда съвпада с процеса на трансфер на управлението и идването на ново поколение мениджъри. Тъй като с разрастването на дейността, бизнес процесите стават все по-сложни и широко обхватни, и въвличат повече хора и мащабни инвестиции е важно управленския екип на семейната фирма да има ясна визия за развитието на бизнеса. Това дава възможност на заинтересованите страни да разберат какви са целите на фирмата и да се насочат към тяхното постигане. Накратко необходимо е да се изготви стратегически бизнес план на семейното предприятие, съдържащ мисия, цели и стратегия на бизнеса, както и инструментите за тяхното постигане и реализация.

Изготвянето на стратегически бизнес план на фамилната фирма дава необходимата основа на всяко едно поколение от семейството да начертае собствен курс на развитие на бизнеса. На първо място, формулирането на мисия на бизнеса и поставянето на бизнес цели осигурява споделена представа на всички членове на семейството за бъдещото развитие на фирмата. На следващо място, разработването на стратегии и планове за действие на основата на консенсус в семейството дава на мениджърския екип и служителите посока, цел и ясни очаквания. Когато ръководителите и служителите на семейната фирма знаят и разбират какво се очаква от тях, те могат да се съсредоточат върху изпълнението на своите задачи и да насочат своята мотивация към постигане на набеязаните цели в личен и професионален план.

Стратегическото планиране на фамилните бизнеси се характеризира с редица особености и изисква на първо място да се вземат под внимание важни въпроси от семеен характер. В противен случай, предаването на управленския контрол, без отчитане на необходимостта от интегриране на фамилния компонент в процеса





на трансфер често води до разочарование и неефективно управление (Carlock and Ward, 2001). Във тази връзка е наложително да се определят дългосрочните лични и професионални цели на членовете на семейството, включително желанието им да участват активно в управлението на бизнеса. Също така трябва да се установи каква е мотивацията на семейството да запази фамилияния характер на бизнеса и каква е представата на семейството за неговото бъдещо развитие. Отговорите на тези въпроси оказват силно влияние върху бизнес стратегията на фирмата.

Стратегическото планиране на бизнеса включва анализ на бизнеса и обкръжаващата среда (икономическите, технологичните, социалните и политическите фактори на външната среда). Този процес стартира с идентификация на силните и слабите страни на фирмата, след което се определят възможностите на фирмата (растеж, нови пазари, промени на средата) и заплахите (засилваща се конкуренция, недостиг на суровини, спад на цените и т.н.). Анализът на външната среда осигурява преглед и оценка на моментната ситуация и задава посока за стратегическата ориентация на бизнеса (Bowman-Upton and Vaughn, 2009).

Следва изготвяне на списък с целите на собствениците и другите членове на семейството, идентифициране на индивидуалните нужди и отношението към риска. Това дава пряко отражение върху избора на стратегия. Например, ако са налице възможности за растеж на пазара, но същевременно семейството предпочита сигурност и избягване на риска, най-вероятно тази възможност ще бъде отхвърлена, не само защото е рискована, но и защото растежа е скъпоструващо начинание. Това означава, че личните и семейните цели трябва да са в хармония с възприетата бизнес стратегия.

След идентифицирането на възможностите в съответния отрасъл, оценката на силните и слабите страни на фирмата и изготвянето на списък с личните и професионални цели на членовете на семейството, се определя рамката на стратегическия план, съдържаща мисия и цели на бизнеса, стратегия за постигането на

поставените цели и план за изпълнение на стратегията.

За да се балансират фамилияните интереси и целите на бизнеса е необходимо стратегическо планиране не само за бизнеса, но и за семейството. В този смисъл трябва да се зададе не само мисия на бизнеса, но и мисия на семейството като не се допуска противоречие между тях. За тази цел, всички членове на семейството трябва да вземат участие в разработването на семейна мисия, която да отговори на въпроса защо семейството се ангажира с бизнеса. В тази връзка е необходимо да се определят приоритетите на семейството, т.е. да се вземе решение кое е на първо място, семейството или бизнеса. Най-добрата възможност е да се търси баланс между нуждите на семейството и интересите на бизнеса, доколкото това е възможно. В този случай критерия за вземането на всички решения, свързани с реализацията на управленския трансфер е да се удовлетворяват както семейните, така и фирмените цели. Например семейството може да наложи правила, според които всички членове на семейството се допускат до участие в управлението на бизнеса, но само при условие, че отговарят на предварително зададени изисквания за заемане на съответната позиция. Използването на подобни балансиращи практики често се оказва най-добрата опция, тъй като по този начин се поема ясен ангажимент както към семейството, така и към бизнеса (Bowman-Upton and Vaughn, 2009).

Често собствениците на фамилияни бизнеси не се справят особено добре с процеса на формално планиране. В действителност, повечето от тях въобще не го правят. Подобни резултати показват и проучванията на българските фамилияни фирми, особено що се отнася до липсата на формално планиране и доминацията на собствениците-основатели върху този процес (UNSS, 2010; Davidkov and Yordanova, 2013b). За да се преодолее това нежелание да се планира, може да се обмисли вариант за възлагане на задачата за организиране на дейностите по планиране на по-старши член от новото поколение, който вече е активно ангажиран със семейните и бизнес дела и се стреми да стане бъдещ собственик. Необходимостта от



планиране на дейността трябва да бъде поставена за обсъждане на семейните срещи и съвети, където да се дискутира желанието за планиране, кой би трябвало да участва в този процес и какви са очакваните резултати. Няма смисъл от планиране заради самото планиране. По време на плановия процес участниците трябва да се чувстват уверени, че техните мнения и становища ще бъдат взети на сериозно и това, което е договорено ще се изпълни. Ако собствениците са на мнение, че само те знаят какво е най-добро за фирмата в краткосрочен и дългосрочен план, то в този случай най-вероятно бизнесът все още не е готов да планира ефективно и да предприема стъпки за професионализация на управлението.

Професионализацията на управлението на фамилените предприятия в практически план може да се въведе посредством три различни подхода. При първият подход се използват членове на семейството, за да се професионализира фирменото управление, при вторият подход се използват външни за семейството служители, които работят за фамилен бизнес, а при третия подход се привличат професионални мениджъри от външни за фирмата източници.

Първите два подхода могат да се определят като еволюционни, разчитащи на по-бавна промяна на начина, по-който се прави и управлява бизнеса. При това, те не предизвикват драматична промяна на фирмената култура. За разлика от тях, третият подход се свързва с налагането на по-бързи и дълбоки промени в начина на функциониране и управление на семейното предприятие, включително и на фирмената култура (Dyer, 1989).

Използването на първия подход е препоръчително, когато са налице някои основни предпоставки:

- Налице са членове на семейството, които имат желание да работят за фамилен бизнес и съответно желаят да придобият необходимите управленски умения;

- Семейството е обединено около идеята, че наложените с времето семейни ценности за правене на бизнес трябва да се запазят и за в бъдеще;

- Семейството желае да запази контрола както върху собствеността, така и върху

управлението на бизнеса;

- Не се налага промяна на стратегията на бизнеса.

Само при тези условия, семейната фирма има шанс успешно да подготви и изгради собствени кадри, членове на семейството, които да поемат ролята на професионални мениджъри. Преобладаващата част от българските фамилен фирми се намират в подобна ситуация и затова приложението на първия подход на професионализация е много добър вариант за тях.

Естествено този подход крие и известни рискове. Често се случва потенциалните наследници да променят своето желание в процеса на своето обучение и да се откажат от кариера във фамилен бизнес. Друга причина за техния отказ може да се окаже конфликт между тях и по-старото поколение собственици в процеса на съвместна работа. Също така този подход може да доведе до запазване на статуквото и реализация само на повърхностни промени в управлението на фирмата.

Използването на втория подход е препоръчително, когато липсват членове на семейството, които желаят да работят за фамилен бизнес, а в същото време са налице служители на фирмата, извън семейството, които имат желание и мотивация да се подготвят за ролята на мениджъри. Освен това е необходимо наличието на доверие между членовете на семейството, работещи във фирмата и фирмените служители, непринадлежащи към семейството. Не на последно място важно е семейството да желае да запази контрола както върху собствеността, така и върху управлението на бизнеса и да не се налага промяна на стратегията на бизнеса.

За българските фамилен фирми прилагането на втория подход може да се окаже задължителна и единствена опция, особено в случаите когато фамилен бизнес се развива с бързи темпове на растеж, а семейството е със сравнително малък размер – налице са един или двама потенциални, но незаинтересовани наследници. За съжаление в чисто практически план много рядко се наблюдават условия, които благоприятстват реализацията на този вариант. Както показват резултатите от представените проучвания само малка част от фирмите имат



план за унаследяване, за съдържанието на който са информирани по-широк кръг от заинтересованите страни. Това ограничава възможностите за тяхното ефективно въвеждане и пряко ангажиране в управлението, включително в ролята на ръководители.

Съществува опасност от провал на този подход, тъй като е възможно служителите да приемат предложените им обучение и кариера само за да се харесат на собствениците на бизнеса, а всъщност да нямат истинско желание за това. Това се случва най-често във фирми, за които е характерен патерналистичен и авторитарен стил на управление. В подобни условия дори добре подготвени служители, които имат нужните умения да управляват, често предпочитат да бъдат пасивни. Получава се така, че фирмата изгражда добре квалифицирани и способни мениджъри, които обаче продължават сяпко да следват утвърдените във фирмата традиции и начини на работа. Те не се стремят да приложат новите си знания и умения, за да подобрят резултатите на бизнеса, защото се страхуват от провал или наказание.

Използването на третия подход се приема за наложително, когато членовете на семейството и служителите на фирмата не проявяват интерес или не притежават потенциал да поемат управлението на бизнеса. Приложението на този подход е подходящо и когато трябва да се променят из основи стратегията на бизнеса. Фамилните бизнеси, които не са развили устойчиво конкурентно предимство или не са изградили ефективна организационна структура изпадат в необходимост да преразгледат и променят своя бизнес модел. В подобна ситуация, често е задължително да се потърси външен поглед и експертиза, за да се преодолеят възникналите затруднения.

Въпреки очевидната необходимост, привличането на професионални мениджъри често поражда напрежение във фирмата, поради неминуемото въвеждане на нови методи на работа и утвърждаване на нови ценности във фамилния бизнес. Тези проблеми подлежат на контрол, ако се предприемат превантивни мерки. На първо място може да се отдели нужното време за социализация на новопривлечените мениджъри. В крайна сметка семейството трябва да определи целите, които

новоназначените мениджъри трябва да постигнат като при това им предостави необходимата свобода за въвеждането и използването на нови идеи и методи за постигането на тези цели.

Въпреки различията по-между си трите описани подхода не са взаимноизключващи се и могат да бъдат използвани в комбинация. Независимо какъв подход или каква комбинация от подходи се прилага, професионализацията на управлението изисква да се намерят предварителни решения, под формата на правила и процедури, на някои от най-често възникващите проблемни области на управлението на фамилните фирми:

#### ***Назначаване на членове на семейството.***

Изборът на подходящи критерии, които да определят какво точно се изисква и очаква от членовете на семейството, имащи желание да бъдат наети във фирмата, е от съществено значение. Желанието на по-възрастното поколение да ангажират техните деца във фирмената дейност е често срещано, включително и във българските фамилни предприятия. Това е така, защото в редица случаи една от основните причини за стартиране на фамилен бизнес е да се осигури по-висок стандарт на живот за цялото семейство. При всички случаи непланираното въвеждане на децата в бизнеса, просто защото основателя на бизнеса така е решил или така желае, може да причини сериозни проблеми.

Ръководството на всяка семейна фирма трябва да реши кой ще бъде допуснат до участие в дейността като служител на постоянна работа или временна трудова заетост и при какви обстоятелства. Основното тук е да има ръководни насоки и правила, в идеалния случай в писмена форма, за които предварително е постигнато съгласие.

На първо място трябва да се определи по какъв начин ще се вземат решенията за назначаване на близки и роднини във фамилния бизнес. От заетите в бизнеса се очаква да изпълняват определена роля, която да допринесе за цялостното функциониране на фирмата. Наемането на близки и роднини само защото са част от семейството, без необходимата квалификация или адекватна причина, може да доведе до недоволство сред служители на



фирмата и останалите членове на семейството. Необходимо е да се определят и критерии за допустимост на кандидатите като възраст, образование или опит, необходим за заемане на съответната позиция. Ето защо в определени случаи се налага членовете на семейството да започнат работа извън фирмата или да участват в специализирано обучение преди да имат възможността да кандидатстват за работа във фамилияния бизнес (Scotland, 2010).

**Подготовка на членовете на семейството за управленски позиции.** Членовете на семейството, които се стремят към управленски позиции във фамилияния бизнес трябва да се подложат на оценка на притежаваните от тях управленски умения с цел идентифициране на областите, в които се изисква по-нататъшното им обучение и развитие. Потенциалните наследници трябва да демонстрират своите способности за управление на фамилияния бизнес по време на унаследяването и след него, за да осигурят необходимата увереност у настоящите собственици, че процесът на трансфер протича успешно. Ефективен начин за оценка на управленските умения е разработването на план за подготовка (Aronoff, McClure and Ward, 2003).

Планът за подготовка започва с определяне на времева рамка за трансфер на управлението, след което се идентифицират по-важните бизнес умения, които наследниците трябва да притежават, за да управляват ефективно фамилияната фирма след трансфера (Jaffe, 2009). Планът за подготовка завършва с преглед и одобрение както от страна на наследниците, така и от страна на собствениците.

**Оценяване на мениджърите, членове на семейството.** Оценката на работата на членовете на семейството, заемащи управленски позиции е също толкова важна, колкото и оценката на производствената, търговската или финансовата дейност, или на който и да е друг аспект от дейността на фамилияната фирма. Във фамилияния бизнес тя дори заема още по-важно място, имайки предвид влиянието, което членовете на семейството оказват върху бизнеса.

Често срещан проблем за членовете на семейството, които вече са заети в бизнеса е, че не получават обективна обратна връзка за постигнатите от тях резултати. Членовете на

семейството в някои случаи нямат желание да дадат обективна оценка на своя брат, братовчед и т.н., поради различни обективни и субективни причини. Родителите могат да загубят своята обективност при оценката на собствените си деца, а работниците и служителите извън семейството понякога са склонни да дават по-скоро отрицателни мнения за работата на членове на семейството.

Как да се процедира с роднина, който не изпълнява добре задълженията си е изключително труден въпрос за семейството. За решаването на този проблем от помощ могат да бъдат както ясно дефинираните роли и отговорности, така и използването на система за оценка на резултатите. Ефективен инструмент е използването на форма за оценка, която да включва и компоненти на самооценка заедно с числови стойности и оценъчна скала. Членовете на семейството могат да не приемат с охота налагането на идеята да се оценяват едни други. В определени случаи на някои членове дори може да не се предоставя обективна обратна връзка поради възприети убеждения, че те трябва да бъдат защитавани и подкрепяни. Независимо от това обратната връзка е от ключово значение за израстването на всеки един член на семейството (Zimmerer, Scarborough and Wilson, 2008).

**Определяне на възнагражденията на членовете на семейството.** Разработването на система за възнаграждение във фамилияния бизнес може да се окаже труден момент в управлението на фамилияната фирма, но е от съществено значение за успеха на неговото дългосрочно развитие. Ръководителите на фамилияната фирма трябва да създадат такава система за възнаграждения на членовете на семейството, която справедливо да отразяват извършената от тях работа и постигнатите резултати. Въпроса за възнагражденията трябва да заема челно място в дневния ред на семейните срещи и съвети (Aronoff, McClure and Ward, 2003). Препоръчително е заплащането на членовете на семейството, заети в бизнеса, да се определя въз основа на извършената дейност и поетите отговорности в полза на фирмата и да бъде сравнимо с това на други служители, изпълняващи сходни роли и задължения. Въпреки че някои родители желаят да





предоставят допълнителна материална подкрепа за своите деца, това не трябва да се прави за сметка на бюджета на фирмата. По-скоро трябва да се потърси алтернативен начин за справяне със ситуацията без да засягат интересите на бизнеса. Например като се осигурят допълнителни финансови средства за членовете на семейството директно от семейния бюджет.

**Управление на семейните конфликти.** Във всички фамилни фирми без изключение възникват спорове и конфликти. Намирането на механизми за управление на разногласията и конфликтите е от съществено значение във фамилния бизнес. Оставени без реакция, подобни противоречия ще повлияят отрицателно както на бизнеса, така и на семейните взаимоотношения. Много е важно всички спорове и конфликти да бъдат улавяни и управлявани още от момента на тяхното възникване.

Управлението на семейните спорове и конфликти по време на процеса на унаследяване е област, в която външен консултант по фамилен бизнес може да бъде от помощ. Естествено въпроса трябва да бъде решен с участието на тези, които са замесени в конфликта. Участието на трета страна – доверено лице, заемащо безпристрастна позиция, може да бъде много полезно. Той може да изпълнява ролята на посредник, който подпомага намирането на побърз и безболезнен изход от създалата се конфликтна ситуация. При всички случаи необходимо е да се намери подходящ човек в близки отношения със семейството, на когото да бъде възложена задачата да подпомага изглаждането на семейните конфликти (Harvey, 2004).

От собствениците и ръководителите на фамилния бизнес, разбира се, не се очаква да знаят предварително отговорите на всички тези проблемни области. Ето защо е важно подобни теми да се обсъждат и във формална среда, например семейните срещи и съвети. Самата дискусия и постигнатите резултати ще дадат възможност на активните членове на семейството да вземат информирани решения за своето бъдеще във фирмата и ще осигурят по-голяма яснота на всички участници за това, което предстои да бъде направено. Споделянето

на резултатите от срещите на фамилния бизнес с по-широк кръг от семейството ще информира всички членове (активни и неактивни) какъв е бил предмета на дискусиите и какви са актуалните правила и решения във връзка с процеса на трансфер на управлението и промяната на модела на управление.

### Заклучение

Трансферът на управленския контрол може да бъде използван като изходен момент за професионализацията на управлението на фамилните фирми, а и обратно, професионализацията на управлението може да послужи като основа за подготовката на бизнеса да осъществи ефективен трансфер. Водещата цел и в двата случая е да се направи дългосрочното развитие и успеха на фамилния бизнес относително независими от процеса и резултатите на унаследяването.

Фамилния компонент на бизнеса има определящо влияние върху всички решения, засягащи реализацията на трансфера и професионализацията на управлението. Поради това, за да се осъществи успешен трансфер на управлението е необходимо преди това да се постигне адекватен баланс между желанията на семейството и интересите на бизнеса. За тази цел е необходимо да се улесни комуникацията във фамилния бизнес, която дава възможност на членовете на семейството да вземат информирани решения относно тяхната роля в управлението на бизнеса. Дори обсъждането на основните въпроси на трансфера на управлението би било ключова предпоставка за неговата реализация – кои са членовете на семейството, които ще формират следващото поколение мениджъри и в какви времеви рамки ще се осъществи предаването на контрола.

Необходимостта от формализиране на управлението се появява с развитието и укрепването на бизнеса, увеличаването на неговите финансови, организационни и материални ресурси. При фамилните фирми обикновено това се допълва и от разрастването на семейството. Трудно е да се даде точен ориентир за това кога трябва да се стартира професионализацията на управлението. Този момент зависи от личността на предприемача,



предмета на дейност, отрасъла и размера на бизнеса, характеристиките на външната среда и др. Въпреки това може да се твърди, че по-ранния старт на процеса няма да донесе вреда и дори обратното – закъснялото професионализиране на управлението може да причини тежки проблеми за фирмата и да затрудни нейното развитие.

Конкретно за българските фамилни фирми, необходимостта от унаследяване се съчетава удобно с необходимостта от професионализация на управлението. Изграждането на силен управленски екип и въвеждането на формално планиране, регулярни семейни събрания, ясни управленски отговорности, система за оценка на работата и механизми за контрол ще направи бизнеса устойчив и относително независим от резултатите на унаследяването.

#### Използвана литература:

- Austrian Institute for SME Research. 2008. Overview of family business relevant issues. Final Report. Vienna
- Aronoff, C., McClure, S. and Ward, J. 2003. Family Business Succession: The Final Test of Greatness, 2nd Edition
- Bowman-Upton, N. and Baugh, J. 2009. Transferring Management in The Family-Owned Business. U. S. Small Business Administration
- Carlock, R. and Ward, J. 2001. Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business. Palgrave Macmillan
- Christensen, C. 1953. Management Succession in Small and Growing Enterprises, Harvard University. Boston
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., and Sharma, P. 1999. Defining the Family Business by Behaviour. Entrepreneurship Theory and Practise, 23(4): 19-37
- Dyer, G. 1989. 'Integrating Professional Management into a Family Owned Business', Family Business Review, Vol. II, No. 3, pp. 221-234
- Donckels R., Lambrecht J. 1999. "The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the western world?". Family Business Review, 12 (2), 171-188
- Davidkov, T., and Yordanova, D. 2013a. The effect of entrepreneurial orientation on performance in Bulgarian enterprises: An empirical investigation. Annuaire de l'Universite de Sofia "St. Kliment Ohridski", Faculte des Sciences Economiques et de Gestion, 11, 113–124
- Davidkov, T. and Yordanova, D. 2013b. Country studies: Bulgaria in Szabó, A. ed. Family Businesses and SMEs in the BSEC Region.
- European Commission. 2011. Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy. Bruxelles
- GEEF (Groupement Européen des Entreprises Familiales). 2003. Family Business in an Enterprise Economy
- Gallo, M.A. and Sveen, J. 1991. Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors, Family Business Review, Vol 4, No 2
- Fernández, Z., and Nieto, M.J. 2005. Internationalization Strategy of Small and Medium - Sized Family Businesses: Some Influential Factors. Family Business Review, XVIII(1), 77 - 89
- Harvey, D. 2004. Keeping it in the Family. CAET.
- IANMSP. 2012. Analiz na sustoyaniето i faktorite za razvitie na MSP v Bulgariya: 2011-2012 g.
- Institute for Family Business. 2008. Family Business Management Perspectives: Succession. London.
- Jaffe, D. 2009. 'Making the Right Choice for Family Successor', in Spector Barbara (ed.), The Family Business Succession Handbook. Family Business Publishing Co, Philadelphia
- Kets de Vries, M., 1993. "The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news". Organizational Dynamics, 59-71
- Leach, P. 2007. Family Businesses: The Essentials, London: Profile Books Ltd
- Mallin, C.A. 2004. Corporate Governance. New York: Oxford University Press Inc
- Neubauer, F., and Lank, A. G. 1998. The Family Business: Its Governance for Sustainability, London: Macmillan Press
- Pelov, T. 2005. Razvitie na familniya biznes chrez kooperirane. Ikonomicheski alternativni, br. 1
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. 2003. "Succession planning as planned behaviour: Some Empirical Results", Family Business Review, 16 (1), 1-16



Sharma, P., Chrisman, J.J. and Chua, J.H. 1997. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, *Family Business Review*, 10(1), 1 - 35

Sciascia, S. and Mazzola, P. 2008. Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance, *Family Business Review*, XXI(4), 331 - 345

Scotland, A. J. 2010. Factors that influence positive succession outcomes and longevity in long-lasting Australian family enterprises, Thesis, Sydney, Southern Cross University

Todorov, K. and Kerezhev, I. 2013. Leadership Transfer and Successors Preparation in Bulgarian Family Enterprises. *Economic Alternatives*, Issue 2, UNWE Publishing Complex, pp. 5-20

Uhlener L.M., Meijaard J. and Flören, R.H. 2007. "The Relationship between Successor, Planning Characteristics, and the Transfer Process on Post-Transfer Profitability in SMEs", Paper presented at the RENT XXI: Research in entrepreneurship and Small Business Conference

UNSS. 2010. Upravlenie na protshesa na priemstvenost i unasledyavane na biznesa v bulgarskite predpriyatiya. Vtori mezhdinen otchet.

Ward, J.L. 1998. Growing the family business: Special challenges and best practices, *Family Business Review*, 10, 323 - 337

Walsh, G. 2007. Family Business Succession Managing the All-Important Family Component, KPMG

Yordanova, D. 2010. Succession in Bulgarian family firms. An explanatory investigation. In A. Surdej & K. Wach (Eds.), *Managing ownership and succession in family firms* (pp. 110–120). Warsaw: Scholar Publishing House

Yordanova, D. 2011. Entrepreneurial Orientation in Family and Non-Family Firms: Evidence from Bulgaria. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, Vol. 4, No. 1, pp. 185-203

Yordanova, D., Vladimirov, Zh. and Simeonova-Ganeva, R. 2015. Management Practices in Bulgarian Family and Non-family SMEs: Exploring “Real” Differences. Springer International Publishing

Zimmerer, T., Scarborough, N. and Wilson, D. 2008. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, Fifth Edition. Pearson Education, New Jersey