

ОСОБЕНОСТИ НА УНАСЛЕДЯВАНЕТО НА ФАМИЛНИЯ БИЗНЕС

FEATURES OF INHERITANCE OF THE FAMILY BUSINESS

Благовеста Коюнджийска-Давидкова
Blagovesta Kouundzhiyska-Davidkova

Abstract: *The family business is the oldest and most prevalent business form in the world that is found in various types of companies. This essentially unique way of doing business is distinguished because of its continuity, balancing between business and family relations, business value, family culture, the process of rapid decision-making, flexibility and inheritance. Every family business is facing the real possibility one day to end or to be taken over by new owners. This happens despite its stable base and its successful development and irrespectively of the success and the reputation of its manager within the community itself. The survival rate of the family business is quite low one generation after its creator. The main reason for this lies in unsuccessful inheritance that leads to a search for solutions.*

Key words: *inheritance, succession, family, family business, features of inheritance, transfer of owners*

ВЪВЕДЕНИЕ

Един от основните проблеми на фамилния бизнес е неговото унаследяване и възможностите за неговото планиране. Този проблем е с нарастващо значение както от научна, така и от практическа гледна точка. Поради тази причина, множество изследователи насочват своите усилия към изследване на въпросите, свързани с унаследяването. На тази основа стои въпросът за тяхната устойчивост за по-дълъг период от време, а също така и запазването на обществено-икономическата роля и принос на семейната фирма¹. Около 30% от фирмите са преминали в ръцете на второто поколение, а едва около 15% в ръцете

¹ Мадгерова, Р., В. Кюрова, Дефиниране, характеристики и проблеми на семейния бизнес, Икономика и управление, год. X, №2, 2014, с. 102

на третото, сочат изследванията². Нещо повече, по предварителна оценка шест милиона собственици на малки предприятия ще се пенсионира в следващите десет години³ (считано от 2008 г.). Според докладите на Европейската комисия ще се окаже, че предаването на бизнеса е общоевропейски проблем. Съгласно изследванията, проведени през 2002 г. от агенцията на Европейската комисия за изследване на средните и малки предприятия, повече от 5 милиона предприятия в страните от Европейския съюз трябва да се запознаят с проблемите по наследяването (предаването) на бизнеса в продължение на близките 10 години. Това представлява приблизително 30% от общия брой на предприятията.

Според експерти само малка част от тях ще останат в ръцете на новото поколение семейства-собственици и тогава ще се премине в категорията на устойчивите фамилни предприятия или "семеини предприятия" (не повече от 20%). Останалите ще бъдат акционерни и ще се превърнат в мини-корпорации, или ще бъдат погълнати от големи и силни, или ще престанат да съществуват⁴.

В този контекст целта на разработката е да се изяснят същността и особеностите на унаследяването на фамилния бизнес.

АНАЛИЗ И ОБСЪЖДАНЕ

Унаследяването е значим проблем при фамилните фирми, независимо дали е микро, малка, средна или голяма фирма. В този смисъл важен въпрос е този за изясняването на същността на унаследяването на фамилния бизнес.

Съществуват различни виждания за понятието „унаследяване“ на фамилния бизнес. Някои автори използват термина „унаследяване“ като го разглеждат от различни аспекти. Така например според Beckhard и Burkey наследяването е: „прехвърляне на лидерския жезъл от

² Passing Along the Family Business, http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgcBk/e_fb_passing_family.htm

³ Мисли първо за малките!, Smallbusinessact за Европа, Съобщение на комисията до Съвета, Европейския парламент, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите, Комисия на европейските общности, Брюксел, 2008, с. 6-7, <http://www.mi.government.bg/bg/themes/small-business-act-11-285>

⁴ Шило, П., Передача семейной стафеты, http://www.nwgcg.ru/shilo_s2.shtml

основателя-собственик към наследника, който ще бъде или член на фамилията, или извън нея, т.е. „професионален мениджър“⁵.

Други автори поставят акцента върху разбирането на понятието като процес. Chris Martin, Dr Lynn Martin & Alan Mabbett считат, че унаследяването може да се разглежда не като единично действие или събитие, а като непрекъснат процес. В него най-често вземат участие: фамилията, собственикът, бизнесът и свързващите структури (например борд на директорите при по-големите фирми)⁶. Според К. Тодоров унаследяването на бизнеса е: „...процес на предаването му (чрез трансфер на управлението и собствеността) от първо на второ поколение собственици/мениджъри, от второ на трето и т.н. като наследникът може да бъде част от разширеното семейство“⁷. Нещо повече, в семейните фирми този процес придобива по-голяма сложност поради два факта. Първият е наличието на емоции, които в повечето случаи са импулсивни и противоречат на бизнес интересите. Вторият е силната зависимост между успеха на бизнеса и благополучието на семейството⁸.

В допълнение към разбирането за същността на унаследяването някои автори като МакГолдрик, Троаст и Флорен го разглеждат двуаспектно. Според тях унаследяването е резултат с две страни – трансфер на управлението и трансфер на собствеността⁹. Не е задължително прехвърлянето на управлението и собствеността да бъде направено по едно и също време или пък по един и същи начин. Дори може да не бъдат предадени на един човек. Поради това, Ван дер Ло определя, че унаследяването се разглежда в две части – приемственост в управлението и приемственост в собствеността¹⁰.

⁵ Wendy Handler, *Succession in Family Business: A Review of the Research*, Family Business Review, vol. VII, no. 2, Summer 1994, p. 134, <http://www.blackwell-synergy.com/links/doi/10.1111/j.1741-6248.1993.00031.x>

⁶ Chris Martin, Dr Lynn Martin & Alan Mabbett, *SME Ownership Succession – Business Support and Policy Implications*, SBS Research & Evaluation, Sheffield, 2002, <http://www.sbs.gov.uk/content/analytical/research/SMEOwnershipSuccession.pdf>

⁷ Тодоров, К., *Бизнес предприемачество – Част I. Основи. Стартиране на нов бизнес*, БАРМП, София, 2011, с. 199

⁸ Пак там

⁹ Цит. по Lorraine Uhlener, Eveline Dekkers and H. van Goor-Balk, *The Entrepreneur in the Family Business*, Jun 2004, http://www.few.eur.nl/few/research/efbi/docs/fam_business_chapter_english_iv.pdf

¹⁰ Цит. по Тодоров, К., *Унаследяването на бизнеса и възможностите за неговото планиране*, <http://alternativi.unwe.bg/br5/01%20-%20K.Todorov-statia.doc>

Интерес представлява и виждането на някои автори за понятието унаследяване от гледна точка на съществуваща връзка между приемственост и продължителност. Така например К. Тодоров счита, че „...унаследяването следва да бъде разглеждано по отношение на връзката с предприемаческата приемственост и продължителността на семейния бизнес. В общи линии решението да се продаде бизнесът въздейства върху самата фирма, на нейното икономическо предназначение, управление и работна сила. В частност за семейните бизнеси това е много сложно решение, съдържащо многобройни икономически променливи, възникващи от високо диверсифицирани аспекти (не само икономически)“¹¹.

Необходимо е да се има предвид, че група автори¹² използват понятието „приемственост“ на фамилия бизнес в своите научни трудове.

Що се отнася до същността на приемствеността на фамилия бизнес, интерес представлява виждането на А. Осипова. Авторът разглежда приемствеността като преминаване на бизнеса от едно поколение към друго в рамките на едно и също семейство (род)¹³. Ако бизнесът представлява ценност като грамотно построена система във взаимоотношенията, донасяща печалба, а не просто като съвкупност от имущество, имащо определена стойност, то възниква необходимост от запазване на тази ценност в рамките на семейството, за своите близки – и това е естественото желание на много собственици¹⁴.

Допълнение в схващането за приемствеността на фамилия бизнес има становището на Дениз Кенион-Рувине, според който, под приемственост се разбира поемането на управлението на фирмата, като най-съществената част е в действителност прехвърлянето на собствеността, акциите или правата за гласуване. Всичко това води до предаването на пълномощия за вземане на решения¹⁵. Авторът

¹¹ Тодоров, К., Унаследяването на бизнеса и възможностите за неговото планиране, <http://alternativi.unwe.bg/br5/01%20-%20K.Todorov-statia.doc>

¹² Miller, D., I. Le Breton-Miller Kicking the Habit. Broadening Our Horizons by Studing Family Businesses// Journal of Management Inquiry, 16 (1), 2007, pp. 27-30; Miller, D., Steier L., I. Le Breton-Miller. Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business// Journal of Business Venturing, 18 (4), 2003, pp. 513-531; Волков, Д., Приемственост в семейном бизнесе, сп. Российское предпринимательство №1 (223), 2013, <http://www.creativeconomy.ru/articles/27620>

¹³ Осипова, А., Как передать свой бизнес детям, http://www.nwcqc.ru/osipova_s2.shtml

¹⁴ Пак там

¹⁵ Дениз Кенион-Рувине, Габс, Приемствеността в семейната фирма, „Захарий Стоянов“, София, 2007, с. 18

подчертава, че приемствеността е един деликатен период както за фирмата, така и за семейството. Тя често е много емоционална и причинява много несигурност, защото предполага дълбоки промени.

Приемствеността във фамилияния бизнес се разглежда и като процес на прехвърляне на ръководството на друг член от семейството. За успешното осъществяване на този процес е необходимо предварително планиране на серия от действия, които да подготвят бъдещият наследник да поеме отговорностите по ръководенето на бизнеса¹⁶.

Някои автори разглеждат приемствеността от гледна точка на управлението и на стратегията на фамилияния бизнес. Като ключова мотивация за наследниците на фамилияния бизнес често се явява необходимостта да не се разочарова семейството и неговите очаквания. В емпиричните изследвания Lambrecht и Broekaert подчертават необходимостта от страна на ръководството да продължи сегашната стратегия на фамилияния бизнес, това има голямо значение за репутацията в мениджмънта на фамилияния бизнес¹⁷. В този случай, приемственост в стратегията е състояние, което дава възможност за генериране на последователност и непрекъснатост в управлението в дългосрочен план.

Единствено при такъв подход може да възникне проблем, свързан с промените в икономиката или пазарната конюнктура, когато новият мениджмънт може да усети недостиг в гъвкавостта и пълномощията така, че да се приспособи към новите условия и да се осъществят необходимите промени в дейността на предприятието на фамилияния бизнес. Но мотивацията "съвпадение със семейните очаквания" не винаги работи при предаване на фамилияния бизнес, в някои случаи новото поколение на най-висшето ръководство може амбициозно да се стреми да покаже "преход на ново ниво." От една страна, подобна мотивация на наследника е способна да даде нов "предприемачески импулс" на фамилияния бизнес, от друга страна -

¹⁶ Grooming the Successor in a Family Business, http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgBk/e_fb_passing_family.htm

¹⁷ Lambrecht, J., Wouter Broekaert. 2008. Het roer omgooien. Strategische veranderingen van het familiebedrijf, Roeselare, Belgium: Roularta Books

възниква заплахата да се изгуби съществуващото конкурентно предимство чрез модифициране на активността на фамилия бизнес¹⁸.

Ако управлението на фамилия бизнес се предаде на няколко членове на семейството, съществува риск, мениджмънта да престане да съществува в режим "команда" и всеки член от семейството да се опита да инициира свои собствени проекти ("джобни проекти"), без тяхното синхронизиране с развитието на фамилия бизнес.

Времето е един много съществен елемент при осигуряването на приемственост¹⁹. Фирмата може да се разшири или да е в застой от гледна точка на времето. Има се в предвид, че е необходимо време, както за избора на наследници и тяхното обучение, така и за „ферментация“ на новата ситуация. В тази връзка не са изненадващи следните данни: 20% не искат да бъдат наследници, 50% са близо до пенсиониране и 44% от титулярите са над 60 години²⁰.

Няма единно становище на авторите за същността на унаследяването на фамилия бизнес. Според нас унаследяването следва да се разглежда като процес на предаване на бизнеса от едно поколение на друго чрез трансфер както в управлението, така и в собствеността. Необходимо е да се има предвид, че не е задължително условие трансферът в управлението и собствеността да бъде извършван по един и същи начин и време, както и да бъдат предадени на един човек. Нещо повече, процесът по унаследяване не е единично действие, а продължителен процес, отнемащ години. Именно поради този факт е необходимо фирмите да насочат своите усилия към създаването на план по предаване на наследствеността, който да подпомогне по-лесното осъществяване на този процес.

Важно значение има познаването на особеностите на унаследяването на фамилия бизнес за успешното реализиране на дейността на фирмите в дългосрочен аспект. Един от важните моменти за бъдещото развитие на фамилияте фирми е решаването на въпроса кой от членовете на семейството ще наследи управлението.

¹⁸ Волков, Д., Мотивационные аспекты преемственности в семейном бизнесе, сп. Российское предпринимательство №16 (238), 2013, <http://old.creativeconomy.ru/articles/29346>

¹⁹ Тодоров, К., Унаследяването на бизнеса и възможностите за неговото планиране, <http://alternativi.unwe.bg/br5/01%20-%20K.Todorov-statia.doc>

²⁰ Giuseppe Vivace, CNA Lombardia, NEXT BUSINESS GENERATION, Conference 17-18 May 2004, Stuttgart, Germany, http://www.next-business-generation.de/nachfolge_konferenz/presentations/01_sensibilisierung/sensibilisierung_vivace.pdf

Унаследяването на бизнеса е: „...процес на прехвърляне на ръководството на семейното предприятие, а понякога и собствеността на друг член на семейството и от едно поколение на следващото”²¹. За да бъде осъществен успешно процеса по унаследяване обаче е необходимо да се извърши предварително планиране на серия от действия. Тези действия ще подготвят наследникът да поеме отговорностите в бизнеса.

Друга важна особеност при унаследяването е навременното определяне на наследника в бизнеса. След като се избере приемника трябва да се премине към обучението и подготовката му за да поеме управлението и контрола на фамилната фирма. Подготовката на наследника трае няколко години. От една страна, тя е свързана с неговото образование и от друга с придобиването на необходимите знания и умения като заема различни длъжности в предприятието. Поради това изследователите разглеждат три фази на този процес²²:

- предунаследяване;
- унаследяване;
- следунаследяване.

Особеност на фамилия бизнес е, че може да бъде разгледан от три аспекта – юридически, икономически и психологически. От юридическа гледна точка се има в предвид, че трансфера на управлението и собствеността трябва да бъде юридически издържан. Икономическата гледна точка има в предвид функционирането на фамилната фирма и връзките и отношенията ѝ със заобикалящата среда. Психологическият аспект има в предвид подготовката на наследника и останалите членове на семейството за осъществяването на прехода и за осъществения избор²³.

В научната литература се посочва, че унаследяването на фирмата се определя от позитивни и от проблемни аспекти. Позитивните аспекти се свеждат до вътрешно сцепление, солидарност, висока способност да реагира на криза, гъвкавост. Като проблемни

²¹ Мадгерова, Р., Г. Георгиев, Е. Каращранова, В. Кюрова, И. Терзийска, Е. Ставрова, Р. Димитрова, Организация и управление на малкия бизнес, ЛАНГОВ, Благоевград, 2012, с. 20-21

²² Тодоров, К., Унаследяването на бизнеса и възможностите за неговото планиране, с. 18-19, <http://alternativi.unwe.bg/br5/01%20-%20K.Todorov-statia.doc>

²³ Мадгерова, Р., В. Кюрова, Състояние, характеристики и проблеми на семейното предприемачество, Предприемачество и икономика, Сборник научни статии, Благоевград, 2012, с. 29

аспекти се определят олицетворение на проблеми, субективизъм, емоционални и психологически следствия в решенията²⁴.

Необходимо е да се отбележи, че при унаследяването динамиката на фирмата и тази на семейството не винаги са сходни. Независимо от големината на фирмата може да възникне конфликт, дори и ако кандидатът за унаследяване е само един. Това зависи от избора, който трябва да вземат напускащите родители. Пред тях стои въпроса дали да оставят жизнеспособна фирма при приемлива цена на един от кандидатите или пък да се отнесат поравно с децата си. За да бъде постигнато съгласие, те ще трябва да използват други способности, балансиращи невъзможността на семейните членове да вземат участие в управлението на фирмата. Възникването на такъв конфликт обаче е само част от проблема. На ниво фирма, новият предприемач ще се опита да приложи нов стил на управление и нова визия, които да доведат до промяна в баланса на власт на фирмено и фамилно ниво²⁵.

Приемствеността обикновено започва, когато децата на собствениците научат за предприятието от своите родители. Те "порастват" с бизнеса и подсъзнателно научават много от поведението на своите родители. Те може да поискат да управляват бизнеса някой ден, но може и да не го направят²⁶.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблемът за унаследяването набира все по-голяма скорост в дейността на фамилния бизнес. В България този проблем все още се проучва и дискутира твърде малко. И само след няколко години ще назрява все повече и ще бъде огромно предизвикателство пред фамилния бизнес. Това от своя страна води до навременното предприемане на мерки и съгласуване на действията между предприемачи, финансови институции, консултанти, правителство и други заинтересовани страни.

²⁴ Giuseppe Vivace, CNA Lombardia, NEXT BUSINESS GENERATION, Conference 17 - 18 May 2004, Stuttgart, Germany; Тодоров, К., Унаследяването на бизнеса и възможностите за неговото планиране, с. 3, <http://alternativi.unwe.bg/br5/01%20-%20K.Todorov-statia.doc>

²⁵ Jan Degadt, Family and business: Complementary and conflicting values, 2002, http://www.igw.unisq.ch/rencontres/band2002/F_03_Degadt.pdf

²⁶ Grooming the Successor in a Family Business, http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_passing_family.htm

Българското бизнес общество и обществото като цяло е време да осъзнае важността на фамилените фирми, да осъзнае мащабите на проблема, с които се сблъсква обществото, ако приемствеността на бизнеса не бъде осигурена. Безусловно, без държавна подкрепа, създаването на инфраструктура, аналогична на европейската е невъзможно, тя не е панацея, ако самите бизнесмени не решат да променят и не включат в дългосрочните си програми развитие на точка по "предаване на щафетата".

ЛИТЕРАТУРА

Волков, Д., Мотивационные аспекты преемственности в семейном бизнесе, сп. Российское предпринимательство №16 (238), 2013, <http://old.creativeconomy.ru/articles/29346>

Волков, Д., Преемственность в семейном бизнесе, сп. Российское предпринимательство №1 (223), 2013, <http://www.creativeconomy.ru/articles/27620>

Кенион-Рувине, Д., Габс, Приемствеността в семейната фирма, „Захарий Стоянов“, София, 2007

Мадгерова, Р., В. Кюрова, Дефиниране, характеристики и проблеми на семейния бизнес, Икономика и управление, год. X, №2, 2014

Мадгерова, Р., В. Кюрова, Състояние, характеристики и проблеми на семейното предприемачество, Предприемачество и икономика, Сборник научни статии, Благоевград, 2012

Мадгерова, Р., Г. Георгиев, Е. Каращранова, В. Кюрова, И. Терзийска, Е. Ставрова, Р. Димитрова, Организация и управление на малкия бизнес, ЛАНГОВ, Благоевград, 2012

Мисли първо за малките!, Small business act за Европа, Съобщение на комисията до Съвета, Европейския парламент, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите, Комисия на европейските общности, Брюксел, 2008, <http://www.mi.government.bg/bg/themes/small-business-act-11-285>

Осипова, А., Как передать свой бизнес детям, http://www.nwscg.ru/osipova_s2.shtml

Тодоров, К., Бизнес предприемачество – Част I. Основи. Стартиране на нов бизнес, БАРМП, София, 2011

Тодоров, К., Унаследяването на бизнеса и възможностите за неговото планиране, <http://alternativi.unwe.bg/br5/01%20-%20K.Todorov-statia.doc>

Шило, П., Передача семейной эстафеты, http://www.nwgc.ru/shilo_s2.shtml

Chris Martin, Dr Lynn Martin & Alan Mabbett, SME Ownership Succession – Business Support and Policy Implications, SBS Research & Evaluation, Sheffield, 2002, <http://www.sbs.gov.uk/content/analytical/research/SMEOwnershipSuccession.pdf>

Giuseppe Vivace, CNA Lombardia, NEXT BUSINESS GENERATION, Conference 17-18 May 2004, Stuttgart, Germany, http://www.next-business-generation.de/nachfolge_konferenz/presentations/01_sensibilisierung/sensibilisierung_vivace.pdf

Grooming the Successor in a Family Business, http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_passing_family.htm

Jan Degadt, Family and business: Complementary and conflicting values, 2002, http://www.igw.unisg.ch/rencontres/band2002/F_03_Degadt.pdf

Lambrecht, J., Wouter Broekaert. 2008. Het roer omgooien. Strategische veranderingen van het familiebedrijf, Roeselare, Belgium: Roularta Books

Lorraine Uhlener, Eveline Dekkers and H. van Goor-Balk, The Entrepreneur in the Family Business, Jun 2004, http://www.few.eur.nl/few/research/efbi/docs/fam_business_chapter_english_iv.pdf

Pasi Malinen & Irma Vento-Vierikko, Like Father Like Son? The Perceptions of two Generations of their Entrepreneurial Qualities and Values in a Business Succession Context, <http://www.tukkk.fi/pki/julkaisut/konferenssit/MalinenVento.pdf>

Passing Along the Family Business, http://www.cornerstoneresults.com/RefLib/KnlgeBk/e_fb_passing_family.htm

Wendy Handler, Succession in Family Business: A Review of the Research, Family Business Review, vol. VII, no. 2, Summer 1994, <http://www.blackwellsynergy.com/links/doi/10.1111/j.17416248.1993.00031.x>