



## Приемственост и поколенчески различия в бизнес елитите на Прехода

*Настоящият доклад се основава на данните от международни изследвания и проучвания на БСК относно предприемачеството в България и приемствеността между поколенията в бизнеса (предимно фамилният бизнес).*

### Въведение

Мобилността на бизнес елитите в България през прехода има много аспекти. Те са свързани със специфични за България модели и подходи на трансформирането на собствеността, първоначалното натрупване на капитали, появата на силови структури, на клиентелистки мрежи, преплитането на политическа олигархия и бизнес, високият дял на сивата икономика, нарастваща анонимност в собствеността, разпокъсаността и слабото влияние на работодателските сдружения, липсата на ясни и последователни ценностни послания на бизнеса към обществото. Положителна тенденция е движението от социална йерархия, основана на собствеността, към социална йерархия, основана на иновации, качества и достижения. Върху моделите за правене на бизнес оказва влияние и инвестиционният климат в страната, който продължава да се характеризира с известни негативни тенденции, като: ограничен достъп до финансиране; административни и регулаторни бариери; непредвидима и постоянно променяща се нормативна уредба; корупция; мудна съдебна система; задълбочаваща се демографска криза и нарастващи проблеми на пазара на труда.

Какво, в крайна сметка, е бизнес елит? В България има две групи предприемачи<sup>1</sup>. Едните са малка, но елитарна, енергична група от иновационно-ориентирани бизнеси, които усвояват иновациите забележително активно и ефективно, а другата, много по-голяма група от бизнеси, които не се занимават с иновации. **Истинското предизвикателство пред публичните политики тогава е да се разпространи иновационната култура сред втората група и така да се разшири базата, от която зависи международната конкурентоспособност на българската икономика.**

Според изследванията, нивото на предприемаческата активност в начална фаза в България е 3,46%, което включва 1,95% от пълнолетното население, занимаващо се с възникващи предприемачески начинания, и още 1,51% - нови собственици на бизнес. Независимо от много ниските нива на този показател у нас, сравнително голям процент от тези предприемачески инициативи успяват да оцелеят достатъчно дълго, за да се превърнат в утвърдени бизнеси. През 2015 г. само 15,8% от пълнолетното население на България забелязват добри възможности за започване на бизнес в района, в който живеят. Този резултат е значително по-малък от съответните стойности за Румъния и Гърция, например. Според определението на GEM, предприемачите са две категории - движени от **възможност** или движени от **необходимост**. Трудно можем да твърдим, че предприемачите, движени от необходимост, са бизнес елит. В България, породената от необходимост предприемаческа активност е около една-трета от всички предприемачи в страната, което е относително висока стойност в сравнение с много други държави. Собственици на утвърдени бизнеси са 5,44% от пълнолетното население в България. Балансът между ниски нива на предприемаческата активност в начална фаза и малък брой на утвърдени бизнеси е **индикатор, че у нас има сравнително слабо развита предприемаческа среда**. Това е сигнал, че в страната има значими ограничения пред ускорената икономическа активност, обусловена от предприемачеството. **За да се захрани българският икономически растеж, е важно да се идентифицират онези активни предприемачи, които разчитат на иновации и високи темпове на растеж. Те трябва да бъдат подкрепени чрез регулаторни и други мерки, тъй като те са бизнес лидерите, от които се очаква да внесат нова динамика в икономиката.**

Тези и множество други фактори доведоха до **раздробена и маргинализирана, като цяло, структура на бизнеса и демография на предприятията в България**. Към настоящия момент са регистрирани около 1 млн. фирми, но само 45% от тях имат някаква икономическа дейност. Около 93% от активните фирми са микропредприятия, т.е. от 0 до 9 заети. Близо 6% са малките предприятия – от 10 до 49 наети. А броят на средните и големите предприятия, със съответно 50 до 250 и над 250 заети, гравитира в рамките 1 %. През последните 6 г. са закрити общо 4085 предприятия – 85 големи, 1000 средни и 3000 малки<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Доклад „Глобален предприемачески мониторинг (GEM България), 2015

<sup>2</sup> По данни на НСИ за 2016 г.

Фамилният бизнес съставлява важна част от българската икономика<sup>3</sup>. Около 42% от всички частни български фирми са семейни. Резултатите от изследванията показват, че добавената стойност на фамилния бизнес в България към БВП е над 19%. Те осигуряват около 600 000 работни места, близо една трета от наетите. Делът на оборота на семейния бизнес спрямо общия оборот на всички фирми в страната е около 20%. По отношение на характеристиките на фамилния бизнес в страната, последните статистически данни подкрепят разбирането, че българските семейни фирми са малки компании, предимно микро и малки предприятия, опериращи предимно в традиционни сектори, като търговия и услуги, хотелиерство и ресторантьорство, строителство, преработваща промишленост, селско стопанство. Поради малкия си размер, в общи линии, семейните фирми се считат за близки до малките и средните предприятия (МСП), съобразно техните характеристики и поведение. В това отношение, значимостта на фамилните компании се свързва основно с приноса, който имат за заетостта. В този контекст, с или без основание, техните специфики, потребности и потенциал за развитие до голяма степен биват игнорирани от държавните институции и управляващите.

Според проф. Рая Мадгерова<sup>4</sup> фамилният бизнес се създава на базата на преплитането на две системи с различен характер, предназначение, интереси и цели – социалната (семейството) и икономическата (бизнеса). Управлението и контролът се осъществяват чрез личното участие, ангажираност и съпричастност на членовете на семейството. Бизнесът се предава от поколение на поколение. Рискът е премерен. За този бизнес е характерен по-бавен, но устойчив растеж. Фамилният бизнес е основен източник на доход за семейството. В основата на замисъла за създаването му е грижата за поколенията, а чрез предаването на бизнеса на поколенията се осигурява приемственост.

### Проблемът за приемствеността на фамилния бизнес в България

Застаряването на бизнес елита в България и динамиката в развитието на фамилния бизнес, извеждат на преден план един актуален, изключително важен за икономиката на България проблем свързан с **приемствеността, унаследяването и трансфера на бизнеса**. По приблизителни данни над 40% от собствениците на българските семейни фирми са изправени пред необходимостта да предадат бизнеса си на новото поколение наследници. Едва около 6% от собствениците на българските фирми са второ поколение. Следващото десетилетие ще бъде определящо за съдбата на 36% от българските фамилни компании, тъй като това е периодът, в който новото поколение ще поеме всичко в свои ръце. **Този проблем не касае само семейния бизнес. Немалка част от съдружниците, партньорите, акционерите в другите търговски дружества са на възраст, в която неизбежно трябва да се замислят по въпроса за приемствеността.**

Според изследователите<sup>5</sup> трансферът на бизнеса е най-критичната фаза от жизнения цикъл на малката фирма и един от основните рискове във фамилния бизнес. Според международните проучвания<sup>6</sup> само около 40 % от фамилните бизнеси оцеляват при прехода от първо (основатели на бизнеса) към второто поколение и едва 15 % достигат третото поколение наследници. След третото поколение статистиката е много по-негативна и показва рязък спад на представители на фамилията в управлението на фирмата (1%).

Своевременното предвиждане, планиране и осигуряване на плавна приемственост, унаследяване и трансфер на бизнеса е критично важно за дългосрочното оцеляване на фирмата. Нещо повече, осигуряването на приемственост не е еднократно действие, а сложен, деликатен и продължителен процес, отнемаш години. Освен това Според проучванията<sup>7</sup>, трудностите при постигането на успешен трансфер в бизнеса са свързани с няколко типа **проблеми и предизвикателства**:

- семейният бизнес не винаги разполага с ясна визия и стратегия
- различните гледни точки на поколенията<sup>8</sup>;

<sup>3</sup> Изследване на НСИ по проект „Статистика на фамилния бизнес“ с Европейската изпълнителна агенция за малки и средни предприятия (EASME).

<sup>4</sup> Мадгерова Р., Кюрова В., Дефиниране, характеристики и проблеми на семейния бизнес, ЮЗУ, Икономика и управление, Год.Х №2

<sup>5</sup> Тодоров К., Унаследяването на бизнеса и възможностите за неговото планиране, УНСС, 2017

<sup>6</sup> Derek Picard, CFIB Research- Business Transition, May 2004,  
[http://www.cfib.ca/research/reports/succession\\_0405\\_e.pdf](http://www.cfib.ca/research/reports/succession_0405_e.pdf)

<sup>7</sup> Доклад за резултатите от реализирането на проект FABUSS, Бюлетин 1, Октомври 2017 г.

<sup>8</sup> 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,

- липсата на знания, умения и готовност за поемане управлението на бизнеса от следващото поколение – бизнес наследници;
- несъгласия в семейството относно вземането на решения за разпределение и реинвестиране на печалбата, както и за ролята и позицията на отделните членове на фамилията<sup>9</sup>;
- отношение на заинтересуваните от дейността на предприятието страни (стейкхолдерите) към трансфера на бизнеса.

В страните с развита икономика има създадени традиции, институционална подкрепа, култура, ценности и практически проверени модели в осигуряването на приемственост. Компаниите насочват своите усилия към създаването на план по предаване на наследствеността, който да подпомогне полесното осъществяване на този процес. Според проф. Кирил Тодоров и цитираните от него автори, фирмите в развитите страни разглеждат унаследяването като краен резултат в две различни посоки – трансфер на управлението и трансфер на собствеността (МакГолдрик и Троаст, 1993; Флорен, 2002). Управлението на фирмата и собствеността на активите не трябва непременно да бъдат прехвърлени по едно и също време или по един и същи начин. Освен това не е задължително те да бъдат предадени на един човек. По тази причина унаследяването се разглежда в две части: приемственост в управлението и приемственост в собствеността (Ван дер Ло, 1993). Оттук предприемачът комбинира функциите на собственост (финансов риск) и лидерство (стратегическо и оперативное управление). Той обаче най-често се подпомага от членовете на семейството, изпълняващи разнообразни роли: съсобственици, членове на борда, членове на управленския екип, ръководители, служители или доброволци. Административните функции се реализират преди всичко от хора, непренадлежащи към семейството, докато търговските функции и тези за управление на производството са разглеждани като много важни и обикновено не са делегирани или споделени с външни хора .

**За българския бизнес елит, проблемът с приемствеността, унаследяването и трансфера на бизнеса е нов, понякога дискомфортен и по тази причина отлаган във времето, както и в значителна степен подценяван.** Няма сериозни проучвания, липсват национални политики и инициативи, няма подготвени консултанти и практически инструменти, които да подпомагат този процес.

Проучване на БСК с извадка от 30 000 водещи нефинансови български предприятия с устойчиви темпове на растеж (обхванати 42 200 собственици, управители, съдружници, прокуристи, членове на бордове), показва категорични данни за **застаряване на бизнес елита**:

- 40% от елита на **микрпредприятията** са на възраст над 60 и над 70 години. Между 50 и 60 години са 32%;
- 37% от елита на **малките предприятия** са на възраст над 60 и над 70 години. Между 50 и 60 години са 35%;
- 32% от елита на **средните предприятия** са на възраст над 60 и над 70 години. Между 50 и 60 години са 36% ;
- 33% от елита на **големите предприятия** са на възраст над 60 и над 70 години. Между 50 и 60 години са 36%.

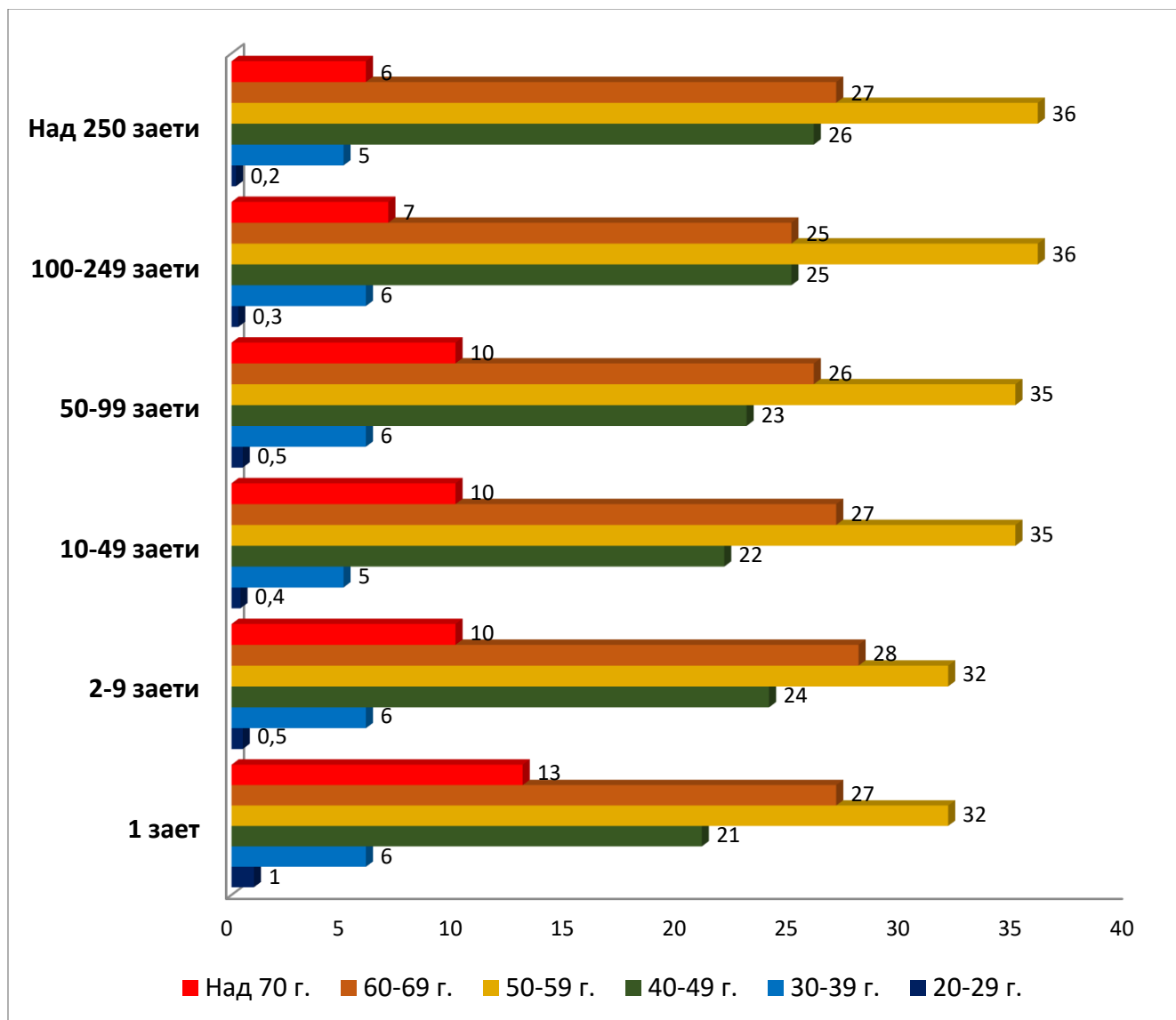
От данните на Графика 1 се вижда, че младите хора на възраст до 29 г. са встрани от предприемачеството. Те не съставляват и 1% от елита в бизнеса. Хората на възраст до 39 г. обхващат само 5-6%. Независимо от това, в последните години, предимно в сектор „Информационни технологии“, се наблюдава засилване на бизнес инициативите на млади предприемачи и учредяване на малки предприятия, които демонстрират висока иновативност и устойчив растеж.

Безспорно, процесът на трансформиране на бизнеса в българските предприятия изостава критично. Над една-трета от бизнес елитите предпочитат да задържат изцяло контрола си (собственост и управление) върху бизнеса, дори и в значително напреднала възраст. До 10 години в тази възраст ще влязат нови 35% от собствениците на бизнеса. От друга страна, данните са сигнал за недоверие и/или проблеми и липса на готовност за въвеждането в бизнеса на второто поколение предприемачи, наследници на собствеността. **Последствията от тази ситуация могат да се окажат крайно неблагоприятни за жизнения цикъл на фирмите, за навлизането на нови и свежи идеи, и като цяло - за развитието на бизнеса в страната.**

<http://www.tukkk.fi/pki/julkaisut/konferenssit/MalinenVento.pdf>

<sup>9</sup> Giuseppe Vivace, CNA Lombardia, NEXT BUSINESS GENERATION, Conference 17 - 18 May 2004, Stuttgart, Germany.

Графика 1. Възраст на бизнес елита (%), според големината на предприятието, по данни от проучване на БСК.



В тази връзка, Европейската комисия заявява, че над 10 % от фалитите в Европа са в резултат на зле управлявана приемственост в бизнеса. Освен това, цикълът на приемственост в бизнеса се съкращава (само около 10% от основателите са трансферирали управление или собственост към второ поколение, което е на възраст около 50 години), с което се ограничава плавното и своевременно протичане на този процес. А ако се вземат предвид фактите от международните проучвания, че при трансфера от първо към второ поколение, оцеляват 40% от фирмите и от второ към трето поколение, оцеляват едва 15%, ситуацията става тревожна.

### Поколенческите различия и приемствеността в бизнеса

Поколението представляват групи от хора, родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи и обща културна и ценностна система. Всяко поколение се формира от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост. Споделената обща история, доминиращите ценности, личностни образци и модели на поведение, икономическите и културни условия на хората живели в един исторически период, оформят специфични черти в тях. Тези черти изследователите наричат **поколенческа личност**. Чертите на поколенческата личност не са строго персонални. Те по-скоро са социални, проявяват се не толкова в личния живот, а в обществена среда, като влияят на възприятията, ценностите, нагласите, мисленето и социалното поведение. Обикновено поколенията се класифицират на периоди от около 20-30 години. Когато разглеждаме последните поколения, поради изключително бързото развитие на технологиите и отражението им върху обществената

среда, наблюдаваме значително скъсяване на поколенческите вълни и обособяване на тяхната идентичност в много по-кратки периоди за около 10 години.

Към поколенията предприемачи, свързани с основаването на бизнеса в началото на Прехода, можем да причислим т.нар. „Поколение традиционалисти“ (родените в 40-50-те години на XX век) и в известна степен „Поколение X“ (родените в 60-70-те години). Към новите поколения предприемачи, в т.ч. и приемственици на бизнеса, спадат поколенията „Y“ и „Z“, често наричани поколение „Милениум“ (родените в 80-90-те години). Поколението „a“ – родените след 2000 г., все още са в образователната система и по всяка вероятност част от тях ще влязат в ролята на трето поколение приемственици на бизнеса, ако не развият собствен отделен бизнес.

Бурното технологично развитие и особено навлизането на новите информационни технологии в живота на хората разсича непрекъснатата линия на поколенията и отваря пропаст между младите поколения, от една страна, и средното и възрастните поколения, от друга. Феномен, получил наименованието „**информационна пропаст**“. Тази пропаст е с тенденция да се увеличава, докато бъде заличена изцяло чрез естественото отпадане на възрастните поколения и адаптирането на средното към текущата парадигма<sup>10</sup>. За първи път в историята на човечеството наблюдаваме обърнат модел на предаване на знания – от по-младото към по-старото поколение. Освен тази, се наблюдава още една тенденция, докато през 80-те години ценностите и възгледите на по-старите генерации доминираха над под младите, след 2000 година сме свидетели на обратния процес. Известно е, че в периоди на социално – икономически катаклизми или на ускорено технологично развитие, на масови миграционни процеси, различията между поколенията се увеличават рязко и засягат същностни характеристики – понякога радикално променят начина на живот, ценностните доминанти, оценката за миналото и бъдещето, стига се дори до кризисни сътресения между поколенията.

**Разривът между стари и нови поколения може да се окаже препъникамъкът за плавното и ефективно протичане на приемствеността в бизнеса.** Проучванията<sup>11</sup> показват, че по-възрастните генерации предприемачи са по-консервативни по отношение на риска, не обичат предизвикателствата и не са склонни към драстични промени. Те са насочени са към оцеляването на бизнеса, към оперативното планиране и постигане на устойчива рентабилност. По принцип, са по-пестеливи в иновациите и в разходите за човешки ресурси, държат на сигурността и конвенционалните бизнес модели. Наследниците на семейния бизнес се разграничават в подхода си към продължаването на бизнеса, но всички държат да бъде разработена и приложена бизнес стратегия, както и да има средносрочен и дългосрочен план за изпълнение. За това те разчитат основно на инструменти за дигитализация, иновативност и изграждане на съвременни професионални практики. Разрастването на бизнеса и развитието на нови продукти, стремежът към по-високи и по-бързи брутни печалби е една от най-силните за новото поколение сфери. Обикновено по-високото образование на наследниците на бизнеса стимулира експанзията, а фактът, че много от тях са учили или имат повече опит от родителите си в чужбина, прави развитието на проекти на нови географски локации по-вероятно и успешно. Отварянето им към света им дават възможности да се захващат с повече и да усвояват повече. Като част от "цифровото поколение", младите виждат дигитализацията като неизбежна, но за разлика от родителите си разработват стратегии да я превърнат в основа за положителна промяна и растеж. За новите поколения предприемачи инвестициите в човешкия капитал и корпоративната социална отговорност са ключови още в началото, а не след постигането на зрялост на бизнеса.

Според анализаторите на консултантската компания Pricewaterhouse Coopers (PwC), могат да бъдат разграничени **четири вида подход** към семейния бизнес и развитието му след трансформацията:

- **Конформисти.** Една част от новото поколение – около 40 %, избира да следва конвенционалния път и да продължи бизнеса устойчиво без драстични промени;
- **Реформатори.** Около 35% от по-младите приемственици на бизнеса се фокусират върху иновация и цялостна промяна в управлението. Те поемат роли, свързани с дигиталната трансформация, нови политики в управлението на човешките ресурси или сфери като брендиране и маркетинг и ново позициониране, при които поколението на техните родители е срещало трудности в резултат на динамичните промени в средата;
- **Предприемачи.** Третият подход е този на т.нар. предприемачи, които започват и управляват отделен проект в рамките на семейното предприятие или извън него. *"Новият проект има усещането на стартъп, своя собствена култура и начин на работа, докато разчитат*

<sup>10</sup> Георгиева С, Теории за новото поколение обучавани, С, 2016

<sup>11</sup> Изследване на консултантската компания Pricewaterhouse Coopers (PwC) в 21 държави в света, 2016

*на помощ и финансиране от семейството*”, се посочва доклада от изследването н PwC. Една-четвърт от интервюираните наследници на семейния бизнес се определят като предприемачи и са започнали отделен бизнес. Характерно за тях е да стартират бизнес, който драстично се различава от семейния. Обикновено новите проекти са в технологичния сектор със социален елемент.

Не трябва напълно безкритично да се фаворизира ролята на по-младото поколение за успешната приемственост и развитие на бизнеса. Посочихме, че въпросите за приемствеността в семейния бизнес обикновено не са част от дневния ред на фирмите в България<sup>12</sup>, тъй като по-голямата част от тях все още се ръководят от първо поколение предприемачи. Собствеността и управленският контрол са съсредоточени в по-възрастните членове на семейството, които обикновено държат бъдещите наследници настрана от управлението на компанията. Подобен стил на управление води до редица проблеми, свързани с приемствеността, като най-важният сред тях е незадоволителното равнище на подготовка (квалификация, опит, умения) и липсата на нагласа в част от наследниците да ръководят семейния бизнес и да наследят настоящите собственици. Не малка част от наследниците са се насочили към професии, които не са свързани с предмета на семейния бизнес и предпочитат да се развиват, като фрилансъри<sup>13</sup>.

София, 30.01.208 г.

д-р Томчо Томов

Българска стопанска камара

---

<sup>12</sup> FABUSS – An Overview of the Environment for Family Businesses in Bulgaria

<sup>13</sup> Фрийлансър (среща се и като фрилансър или фриленсър) е човек, който изпълнява определена професия на свободна практика. Фрийлансингът е най-популярен сред артистичните професии – художници, фотографи, журналисти, преводачи, графични, интериорни и уеб дизайнери, но е характерен също за счетоводители, програмисти и консултанти.