

Калоян Кирилов

КОЙ ЩЕ НАСЛЕДИ БИЗНЕСА МИ?

София, 2022

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

© Калоян Кирилов, автор, 2022

© Издателство „Изток-Запад“, 2022

ISBN 978-619-01-1005-7

КАЛОЯН КИРИЛОВ

КОЙ
ЩЕ НАСЛЕДИ
БИЗНЕСА МИ?



Посвещавам тази книга на моите три деца: синовете ми Александър и Мартин и дъщеря ми Виктория. Не съм сигурен доколко един консултантски бизнес може да се предава от поколение на поколение, но се надявам един ден те да изградят свои успешни бизнеси и ще им се наложи да го предадат на своите деца.

Съдържание

ВЪВЕДЕНИЕ	9
ПЪРВА ГЛАВА	
Защо компаниите нямат план за наследяване на бизнеса?	17
ВТОРА ГЛАВА	
Защо да започнем сега?	29
ТРЕТА ГЛАВА	
Четиристе стаи	39
ЧЕТВЪРТА ГЛАВА	
Семеен съвет	53
ПЕТА ГЛАВА	
Корпоративно управление	67
ШЕСТА ГЛАВА	
Бордът на директорите	83
СЕДМА ГЛАВА	
Вътрешен одит	101
ОСМА ГЛАВА	
Кой да управлява бизнеса?	113
ДЕВЕТА ГЛАВА	
Да работиш в семейния бизнес	133
ДЕСЕТА ГЛАВА	
Имам оферта. Как да съм подготвен?	145
ЕДИНАЙСЕТА ГЛАВА	
Семейна инвестиционна компания	165

ДВАНАЙСЕТА ГЛАВА

Как да запазим богатството си? 175

ТРИНАЙСЕТА ГЛАВА

Предизвикателства и последни въпроси 189

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

30–60–90 дни на онбординг на нови служители 207

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Главен изпълнителен

директор – длъжностна характеристика 211

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Чеклист за вътрешен одит по киберсигурност 221

Въведение

Предвид политическото развитие на страната знаете, че частен бизнес в България се развива едва от 30 години. Ако трябва да бъдем точни – от 1989 година. Първо чрез проловутия Указ 56, а след падането на комунизма вече и с приемането на Търговския закон. Да, вярно е, че преди 1944 г. също е имало много добре развит частен бизнес и България е била една от най-добре развитите страни в Европа, но понеже това е било доста отдавна, много малко хора са били свидетели на този период. Ето защо повечето от нас имат впечатления и разбиране за правене на бизнес от последните 30 години. Хората като мен, които вече не са на по 20 години, са свидетели на тези интересни времена и на различните етапи, през които преминава частният бизнес в България. Като се започне от смутните времена на 90-те години на миналия век, до дигитализацията на икономиката и огромната конкуренция от мултинационални фирми през последните години. Имало е интересни феномени, като мутрите през 90-те години, а в по-късни времена се говори за корупция с европейски средства и печелене на държавни поръчки. Всичко това накара мнозинството българи да смятат, че „бизнес“ е мръсна дума и всички бизнесмени имат нещо нередно в дейността си, за да станат толкова богати.

Всъщност създаването и развитието на частен бизнес в България вече е изследвано и описано сравнително добре в бизнес трудовете ни. Включително и аз чрез последната си книга – „Историята на Екстрапак“, съм се опитал да разкажа как

в България въпреки всеобщо приетата нагласа за нечестност на бизнеса може да се създаде голям бизнес по честен начин. Въпреки няколко написани книги аз всъщност съм инвестиционен банкир и над 15 години се занимавам с консултации по сливания и придобивания на компании. Свидетел съм на много истории на бизнеси. Много успешни и немалко с несполучлив край. Покрай тази своя дейност все по-ясно се натъквах на едно ново явление, за което все още почти никой в България не говори и не е описал в подробности. Това е с наследяването на семейния бизнес.

Приемаме, че голяма част от собствениците на семейни компании в България са стартирали своя бизнес през 90-те години на миналия век. Тогава те са били на 30–40 години; сега, след 20–30 години – вече на 60 и повече години. Първо, на тази възраст е нормално човек да мисли за почивка и пенсиониране. По-важното обаче е, че когато един собственик е развивал своя бизнес в продължение на двайсет години, той вече изпитва изключителна умора – по-скоро психическа, отколкото физическа. Хората, които са се занимавали някога в живота си с частен бизнес, ще разберат много добре за какво говоря. И тук вече се появява проблем. На възраст сте и повече нямате сили да продължавате ежедневната борба с големите международни компании за място на пазара. Ако бяхте служител, най-нормалното би било да се пенсионирате и да си гледате внуците. Когато обаче имате бизнес, не може просто така да го захвърлите и утре да заминете за Хавай. Започвате да се питате какво да правите с бизнеса. На кого да го оставите? Децата ви искат ли да се занимават с него? Имат ли уменията да го развият? Този бизнес ви е като още едно дете и не искате просто така да го оставите и да се надявате късметът да ви покрие. Това предаване на един бизнес от поколение на поколение е проблем и на запад, и е известно под термина *succession planning*, т.е. кой да поеме бизнеса

от собствениците. За да добиете представа за размера на проблема, нека ви кажа, че според различни статистики само около 30% от семейния бизнес в САЩ преминава успешно в ръцете на второто поколение и само 15% от семейните компании преминават успешно в ръцете на трето. Това ви дава ясна представа пред колко голям проблем са изправени в момента основната част от семейните компании в България. За да е по-ясно, нека да дефинирам какво имам предвид под термина *семейна компания*, тъй като ще го използвам в цялата книга. Нормално е да предположите, че това са фирми, които са собственост на едно семейство. Да, така е. Към тях обаче трябва да прибавим и фирмите, които са собственост на няколко човека. Да, не е едно семейство, а няколко семейства, но пак според повечето дефиниции те също са семейни бизнеси. Може би е по-лесно, ако изключим компаниите, които няма да са обект на това изследване, защото на практика те са по-малкият брой от фирмите в България. Големите международни компании и публичните компании са тези, които не попадат в споменатата категория. Всичко останало може да се възприеме като семеен бизнес. Ето защо всички политици и икономисти говорят, че семейният бизнес стои в основите на икономиката. Било то в България или в Америка.

Ако за Америка и Западна Европа този проблем не е нов и има някакви успешни примери, то за българските собственици това е проблем, с който за първи път се сблъскват. Сега първата генерация вече трябва да мисли как успешно да прехвърли бизнеса си. Понеже собствениците, а и компаниите не са готови за този процес, то това, което се случва, е, че една голяма част от тях се свързват с мен с идеята да им помогна да продадат бизнеса си. В това няма нищо лошо и се случва и в развитите държави. Затова статистиката казва, че само 30% от компаниите преминават успешно във второто поколение. Не защото останалите 70% фалират. За да се случи тази продажба обаче, се натъкваме

и на един друг проблем, свързан с *корпоративното управление*. И за този термин има много определения, но начинът, по който го разбирам и има значение за тази книга, е системата от процеси и правила, които трябва да се създадат в една компания, за да не бъде тя толкова зависима от своя собственик. Това е основният проблем при търсенето на инвеститор/купувач за една българска семейна компания. В почти 90% от случаите, по които съм работил, инвеститорът ни пита: „Компанията е супер и има много добри финансови резултати. Но виждаме, че тя е много обвързана с основателя. Ако се договорим за цената и я купим, опасяваме се, че след като собственикът си вземе парите и отиде на Малдивите, голяма част от бизнеса ще изчезне. Какво правим в този случай?“ Нормално е всеки инвеститор да има такива притеснения, когато говорим, че той купува бизнес, а не активи. Това съм го описал в детайли в книга ми „Как да продам фирмата си?“. Ето защо, макар корпоративното управление да е съвсем различна тема от наследяването на бизнеса, според мен те са пряко свързани помежду си. Ако един собственик успее да направи такава структура и да въведе корпоративно управление, то той ясно би разграничил собствеността от мениджмънта. Всъщност ако един собственик успее да постигне това, той не би бил принуден да продаде своята компания, защото тя би могла да функционира и без неговата ежедневна намеса. Дали компанията ще се управлява от наследник във фамилията или от външен мениджър, е друг въпрос, който ще изследваме в книгата, но основната му цел ще бъде изпълнена. Той ще остане собственик, но няма да се занимава оперативно с бизнеса. Ето защо това е от изключителна важност за всеки семеен бизнес в България в момента и това е темата, по която си говорим ежедневно със собственици на компании. Как да направим така, че фирмата да не е зависима от тях и да ги подготвим за един бъдещ процес по продажба. Факт е, че ако успеят да изградят тази корпоративна структура, те ще постигнат две цели.

1. Няма да се налага да се занимават оперативно с бизнеса.
2. Компанията ще бъде подготвена за евентуална продажба и собствениците биха получили по-добра цена от един бъдещ купувач. С други думи, ще получат премия за факта, че компанията не е зависима от тях.

Или, както е казал народът – с един куршум два заека. Ето защо, макар в западната литература тези две понятия – *наследяване на бизнеса* (succession planning) и *корпоративно управление* (corporate governance) – да са отделни теми, в тази книга ще застъпя и двете, защото те са необходимата основа, за да постигнат това, което собствениците на семейни компании в България искат.

Сега искам да се спра за малко и на целите на процеса по наследяване на бизнеса. Защо той е важен? После ще се спра и на корпоративното управление. Да, говорихме, че собствениците трябва да намерят някого, който да ги замести, но за повечето от тях процесът по наследяване на бизнеса се състои в това да намерят следващия управител на фирмата. Това е много малка част от целия процес и ще се спрем подробно на другите неща в следващите глави. Не трябва да забравяме, че в термина *семеен бизнес* има две думи: семейство и бизнес. Досега си говорихме за бизнес, но не трябва да забравяме семейството и там нещата са по-сложни, а често и с приоритет. Затова мога да посоча, че доброто и пълно изпълнение на един план по наследяване на семеен бизнес постига пет цели:

1. Максимизира стойността на вашия бизнес. Говорихме как инвеститорите са готови да платят премия за това, че вашата компания не е зависима от собствениците. В книгата има и специална глава за това как да подготвите фирмата си за евентуален процес по намирането на инвеститор.
2. Минимизира данъците. Като цяло в България данъците са сравнително ниски, но не съм срещал човек, който

с охота е готов да плати повече. При прехвърляне на собственост, било вътре в семейството или на трети лица, се дължат определени данъци и може да се направи така, че тези данъци да се минимизират, което е бонус за всеки собственик.

3. Осигурява оцеляването и продължаването на вашия бизнес. Когато сте създавали фирмата, надали сте си мислили нещо като да оставите наследство след себе си. По-скоро сте били гладни и сте търсили начин как да изкарате някой лев или сте видели бизнес възможност. След 20–30 години труд обаче сте постигнали немалко и не искате то да изчезне с вашата смърт.
4. Структурирането на този процес ще ви помогне да се отнесете с децата си справедливо. Това винаги е проблем в едно семейство с няколко деца. Когато имаме няколко собственици с по няколко деца, казусът става още по-сложен. Невинаги и поравно е справедливо. Ето защо, ако имате такъв план, той ще ви помогне в тази насока.
5. Ще помогне да се запази хармонията в семейството. Както казахме, освен бизнес имаме и семейство и е важно какво се случва там. Бил съм свидетел на случай как двама братя се изпокарват заради бизнеса и тогава семейството отива в канавката, да не използвам по-цветиста дума.

Нека се върна сега за малко и на *корпоративното управление*. Не искам да създавам впечатление у вас, че ако изградим едно корпоративно управление във вашата фирма, всичките ви проблеми ще се решат. Вие ще можете да си лежите на плажа и само да гледате как дивидентите идват в банковата ви сметка. На запад *корпоративното управление* е въведено вече от доста години, но това не означава, че там няма проблеми. Всички знаем за случаи като „Енрон“. Въпросът е, че да имате нещо

все пак е по-добре, отколкото да нямате нищо направено в тази посока. В отделна глава ще се спрем повече и на *корпоративното управление*.

КАК Е ОРГАНИЗИРАНА КНИГАТА И ЗА КОГО Е ПРЕДНАЗНАЧЕНА

Понеже няколко пъти правя препратки към следващите глави, нека да щрихирам какво включва тази книга и за кого би била полезна. Но първо – защо реших да я напиша. Един приятел ме попита защо пиша книги, като в това занимание няма пари. „Занимавай се с основната си дейност да продаваш компании“, каза ми. Това е така, но все пак съм консултант – когато видя проблем, се опитвам да помогна да го решим. С всяка изминала година проблемът на собствениците на семейни компании става все по-голям и по-голям и те трябва да се заемат с решаването му. Тази книга няма да го реши, но се надявам да се замислят над важността на процеса и евентуално да започнат първи стъпки по него. Разбира се, аз не съм пълен алтруист и това, което установих и при предишните ми книги, е, че когато човек се заеме да напише нещо по дадена тема, това е от голяма полза за него. Помага му да систематизира знанията си и да се подготви по-добре по темата. Хората, които преподават или се занимават с обучения, ще ме разберат много добре.

В книгата ще се спра по-подробно на теми като: защо повечето компании нямат план за наследяване на бизнеса и защо е важно да се започне колкото се може по-рано? Защо в българските фирми няма реално действащ съвет на директорите? Какви са ползите от него? Как се структурира и защо трябва да има независими членове? Ще си говорим и за семейния съвет като структура и какви са разликите с борда на директорите. Естествено, най-наболелият въпрос е как да намерим следващия управител на бизнеса и как да го подготвим за тази му позиция? Трябва ли той да бъде член на семейството, или

може да бъде и външен мениджър? Има и други теми, които са чисто юридически, и тъй като не съм юрист, няма да се спирам в подробности на тях. Но ще ви обърна внимание върху тях, за да може с правилната помощ да работите по тези въпроси.

Хората, които биха имали полза от прочитането на тази книга, бих разделил в няколко групи:

- ♦ Собствениците на бизнеси, които трябва да намерят решение на проблема с предаването на властта, ако не искат бизнесът им да изчезне заедно с тях.
- ♦ Наследниците в бизнеса, които трябва да се подготвят за този процес и да знаят какво ги очаква.
- ♦ Акционери в бизнеса, които нямат активна роля, но все пак имат интерес от това какво ще стане с тази компания.
- ♦ Хора, които биха били управители или членове на борда или на различните комитети. Вие ще работите с тези собственици и ще трябва да им помогнете да извървят стъпките по изграждането на корпоративно управление и предаването на бизнеса на следващото поколение.

Естествено, всеки, който се интересува от темата, въпреки че няма пряк материален интерес от нея, пак би намерил книгата за полезна. Няма как в рамките на около 200 страници човек да обхване всички теми и детайли, но се надявам поне чрез следващите страници да дръпна завесата пред един голям въпрос, по който все още никой не е говорил формално – наследяването при семейните компании.