

Кроскултурният мениджмънт и влиянието на културните различия върху лидерството в семейния бизнес

докторант Мина Костова

Нов Български Университет

Резюме: Статията разглежда ролята на кроскултурния мениджмънт в контекста на семейния бизнес, акцентирайки върху лидерската приемственост и културните различия. В условията на глобализация, успешното управление на културните различия става стратегическо предимство за организациите, особено за семейните фирми, които често са носители на традиционни ценности. Използвани са основни модели за межкултурен анализ (Хофстеде и Тромпенаарс), за да се интерпретира влиянието на културните различия върху лидерските стилове и организационното поведение.

Ключови думи: кроскултурен мениджмънт, лидерска приемственост, семейни бизнеси, културни различия, организационно поведение, межкултурна комуникация, поколенчески различия.

Cross-Cultural Management and the Impact of Cultural Differences on Leadership in Family Businesses

Mina Kostova

New Bulgarian University

Abstract: The article explores the role of cross-cultural management in the context of family businesses, emphasizing leadership succession and cultural differences. In a globalized environment, the effective management of cultural differences becomes a strategic advantage for organizations, particularly for family firms that often embody traditional values. Key intercultural analysis

models (Hofstede and Trompenaars) are applied to interpret the impact of cultural differences on leadership styles and organizational behavior.

Keywords: cross-cultural management, leadership succession, family businesses, cultural differences, organizational behaviour, intercultural communication, generational differences

Въведение

Съвременният международен бизнес и мениджмънт все по-често изискват умело предаване на управленски умения, ценности и опит чрез ефективни корпоративни комуникации и взаимодействия както на локално, така и на глобално равнище. В този контекст културата се разглежда като стратегически ресурс, който допринася за повишаване на икономическата и управленската ефективност. Хармонизирането на културното многообразие се превръща в ключов фактор за постигане на устойчиви организационни цели.

Докато в миналото организациите действаха предимно в рамките на една култура или държава, в условията на глобализация днешните корпорации и транснационални компании се изправят пред необходимостта от оптимално интеркултурно взаимодействие. Деловите контакти вече преодоляват географски, културни и езикови граници, но за да бъдат ефективни, е нужно развиване на межкултурна чувствителност и компетентност сред всички участници в тези процеси [1]

„Глобалното живеене и съществуването между и в различни култури налага и изтласква доста напред в подреждането това качество, което в български контекст изисква: а) преодоляване на увеличаващото се поколенческо несъответствие в мисленето и поведението; б) различията в бита на живеещите в малките населени места и големите градове, особено в столицата; в) задължителна

интердисциплинарна образованост; г) висока степен на комуникативност"[2].

„Или друг паралел: докато глобализацията, безскрупулната „етика“ на успеха, върховенството на частното право над публичното, абсолютното господство на частната собственост се вписват напълно в англосаксонското мислене, то европейската нагласа е към социален модел на развитие и съхраняване на националните традиции и ценности към устойчивост, отговорност и солидарност"[3].

Обстойно изследване на Тромпенаарс и Хемпдън-Търнар върху ценностните системи на забогатяване в Япония, Германия, Франция, Швеция, Великобритания, САЩ и Холандия, доказва че простото прилагане на доказано успешни управленски практики от една държава в друга често води до неуспех, ако не се отчитат регионалните особености на организационната култура, националните различия и спецификите на мотивация, вземане на решения и ролевите взаимоотношения[4]. Тези фактори са особено критични в семейния бизнес, където ценностите и традициите често се предават през поколенията където очакваме да се вгради динамиката на културното разнообразие и националните особености, поне до тяхното уеднаквяване, ако не в световен, то поне в европейски контекст[2].

Семейният бизнес, като специфична форма на икономическа организация, е силно повлиян от културните особености на националната и организационната среда. Лидерската приемственост в семейните предприятия е ключов процес, който съчетава традиционните ценности с необходимостта от адаптиране към новите глобални реалности. Кроскултурните различия могат да окажат значително въздействие върху лидерските стилове, стратегическите решения и устойчивостта на семейните компании в международен план.

Кроскултурният мениджмънт играе ключова роля в условията на глобализация и разширяващия се Европейски съюз, където българският бизнес все по-често излиза извън националните граници. В този динамичен контекст разбирането и умелото управление на културните различия се превръщат в стратегическо предимство за организациите, които се стремят към устойчив растеж и международна конкурентоспособност.

Кроскултурният мениджмънт се определя като интердисциплинарна област, която съчетава елементи от комуникационни науки, културна антропология и теории за управление. Основната му цел е да адресира проблеми в комуникацията и управлението на екипи, произтичащи от межкултурни взаимодействия в организациите.

Тази дисциплина е от съществено значение за ефективното управление и използване на културното разнообразие в различни организационни среди, включително бизнес и образователни институции[5].

Традиционните управленски подходи, които не отчитат културната специфика, често водят до неуспехи както при международната експанзия, така и при трансфера на успешни практики от една културна среда в друга. За България като част от ЕС това означава не само интеграция в единния пазар, но и умение да се адаптира към многообразието от управленски стилове, бизнес етикет и комуникационни модели, характерни за различните държави-членки. В този смисъл кроскултурната компетентност е не просто предимство, а необходимост за организациите, особено за развиващите се фирми и семейния бизнес, които, поради ограничения размер на българския пазар, се стремят към разширяване и намиране на по-широки възможности на международните пазари.

Семейните бизнеси, които заемат значителен дял от икономиката в много страни, включително и в България, са особено чувствителни към културните различия. Те функционират в среда, където балканският манталитет, силно повлиян от традиционни ценности като семейна лоялност и йерархия, се среща с по-либералните и структурирани управленски практики на съвременна Европа[1]. Тази комбинация създава предизвикателства, свързани с адаптацията на лидерските стилове и ефективното управление на промяната в различни културни контексти, особено когато бизнесът се стреми да се утвърди извън националните граници.

Защо е важно да се изследва лидерството през призмата на кроскултурния мениджмънт?

- Във все по-глобализирания свят, българските семейни бизнеси имат нужда да се адаптират към международни стандарти, без да губят своята идентичност и културни ценности. Особено в настоящия момент на интегрирането на ESG принципите[6], това може да бъде естествено продължение на съществуващите ценности. Прилагането на устойчиви и социално отговорни политики не само подобрява репутацията на бизнеса, но и привлича нови клиенти и инвеститори, които все повече избират партньори с ясна визия за социално и екологично въздействие. По този начин ESG стандартите могат да се превърнат в мост между локалните традиции и международните изисквания, подпомагайки семейните предприятия да се адаптират и да просперира в една все по-свързана и изискваща глобална икономика.
- Идентифициране на **успешни практики за приемственост** от чуждестранни семейни компании, които могат да бъдат адаптирани в България. Разглеждането на лидерството през призмата на кроскултурния мениджмънт е ключово за лидерската

приемственост в българските семейни бизнеси, които за първи път се сблъскват с този процес масово. Като част от голямото Европейско семейство българските семейни бизнеси имат възможността да черпят опит и модели за лидерска приемственост от страни с дългогодишна традиция в този процес. В западноевропейски и скандинавски държави, например, устойчивото планиране и формализираните стратегии за предаване на лидерството са доказали своята ефективност. Докато в България процесът на приемственост често е неформален, движен от лични взаимоотношения и традиционни ценности, които понякога могат да затруднят обективното планиране и дългосрочната устойчивост на бизнеса.

- Успешното съчетаване на културни различия може да се превърне в двигател за **иновативни решения и устойчиво конкурентно предимство** за семейните компании в България. Чрез интегриране на международни практики с местни традиции, тези бизнеси могат да създадат гъвкави и адаптивни модели на управление, които отговарят на динамичните изисквания на глобалния пазар. Културното разнообразие позволява нови гледни точки и креативни подходи при решаването на ключови предизвикателства като лидерската приемственост и навлизането на международни пазари[7].

Цел на изследването

Основната цел на този обзор е да представи **критичен анализ на основните идеи, изследвания и теоретични модели**, свързани с кроскултурния мениджмънт и влиянието на културните различия върху лидерството в семейния бизнес. Това включва:

1. **Преглед на теоретичните модели** на културни различия и тяхното значение за лидерството (Хофстеде, Тромпенаарс, Хол).

2. Анализ на **възможностите и предизвикателствата** пред семейния бизнес в България в контекста на глобалните тенденции.
3. Сравнение на **чуждестранни практики** и тяхната приложимост в българския контекст.

Теоретична рамка

Димитър Панайотов [1] в своя статия синтезира следните определения за култура:

- Съвкупност от идеи, принципи и социални институции, които осигуряват колективната дейност на хората;
- Продукт на историческото развитие на обществото и резултат от неговата дейност във всички сфери на живота, като фактор, определящ начина на живот на нации или групи хора за даден период от време;
- Система от норми и правила, регулиращи живота на хората, тяхното взаимодействие и отношения с околната среда;
- Социално обусловени особености на човешката психика и контекстът на човешкото съществуване, изграден от смисли и значения;
- Идеали, ценности и представи за живота, които формират поведението на хората и се предават от поколение на поколение.

Ако сравним основните определения на Тромпенаарс и Хампдън – Търнър, Х. Хофстеде, Клухон, Крьобер и Пърсънс може да достигнем до следния извод: **Тромпенаарс и Хампдън-Търнър** се фокусират върху приложението на културата в бизнес и управленски контекст[8], докато **Хофстеде** прави културата измерима и сравнима между нациите[7]. **Клухон и Крьобер** изследват културата като исторически продукт[9], докато **Пърсънс** я разглежда като функционална система, която регулира социалните

взаимодействия[10]. Всички дефиниции подчертават ролята на културата като съвкупност от ценности, норми и символи, но интерпретацията им зависи от контекста – исторически, социален или организационен.

Автор	Фокус	Основен акцент	Ключов принос
Тромпенаарс и Хампдън-Търнър	Решаване на проблеми и бизнес контекст	Споделени ценности и убеждения	Културни дилеми и приложението им
Х. Хофстеде	Национални културни различия	Колективно програмиране на ума	Измерими културни величини
Клукхон и Крьобер	Историческа еволюция на културата	Културата като продукт на историята и символите	Предаване на културата през поколения
Крьобер и Парсънс	Социална система и регулиране на действията	Културата като механизъм за поддържане на ред	Социално структуриране чрез култура

Сравнителната таблица представя ключовите приноси на изследователи като Тромпенаарс и Хампдън-Търнър, Хофстеде, Клукхон и Крьобер, и Крьобер и Парсънс, които подхождат към културата от различни гледни точки. Общият им фокус е върху културата като динамична система, която формира основата на социалното поведение, споделените ценности и организационните взаимодействия.

Сред тези автори **Клукхон и Крьобер** се открояват със своето виждане за културата като продукт на историческа еволюция, символи и ценности, предавани през поколенията. Именно тяхната работа предоставя основа за класическото определение на Клукхон (1952), който разглежда културата като:

„Модели на мислене, чувстване и реагиране, придобити и предавани чрез символи, които отразяват постиженията на човешките групи и техните въплъщения в артефакти. Основата на културата включва традиционни идеи и ценности, селектирани в исторически контекст.“[9]

Това определение свързва културата с механизмите за социално структуриране, както е предложено от Парсънс, а именно, че културата е фундаментален механизъм за поддържането на социалния ред, защото тя оформя начините, по които индивидите взаимодействат и вземат решения в даден контекст, включително в семейни и организационни структури[10] и подчертава нейното значение като средство за предаване на ценности и знания между поколенията. Тази перспектива е фундаментална за разбирането на културата като фактор в лидерството и организационните взаимодействия в семейния бизнес.

В този смисъл културата не е просто съвкупност от традиции и обичаи, а **динамична система**, която влияе върху всички аспекти на човешката дейност, включително управлението и взаимодействието в бизнес среда. Именно в контекста на глобализацията и нарастващото значение на международния бизнес възниква необходимостта от специализиран подход за управление на културните различия[1].

Според Димитър Панайотов, кроскултурният мениджмънт и организационното поведение са ключови аспекти в глобализиращия се свят на бизнеса, изискващи разбиране на културните различия и тяхното влияние върху управлението на организациите. В условията на нарастващо културно многообразие успешното управление на различията между служители и партньори от различни културни среди става **неизбежна необходимост** за устойчивото развитие на организациите[1].

В този контекст кроскултурният мениджмънт не е просто инструмент за избягване на конфликти, но и **ключов фактор за насърчаване на иновации и ефективно сътрудничество**. Той включва разработването на управленски подходи и практики, които отчитат културните различия и създават среда, в която всеки служител, независимо от културния си произход, може да допринесе пълноценно за успеха на организацията.

Основни модели

За да се осигури ефективно взаимодействие и успешна адаптация в мултикултурна среда, е необходимо да се разберат ключовите теоретични рамки, които обясняват културните различия и тяхното въздействие върху организациите. В областта на кроскултурния мениджмънт се открояват три основни модела, които предоставят различни подходи за анализ и управление на културните различия.

- **Модел на Хофстеде:** Този модел се основава на пет измерения на културните различия и намира широко приложение в семейния бизнес, като предоставя инструменти за анализ на лидерските стилове и организационното поведение.
- **Модел на Тромпенаарс и Хемпдън-Търнър:** Този подход разглежда културните дилеми, като например универсализъм срещу партикуларизъм и постигнат статус срещу приписан статус, и предлага практическо приложение за справяне с тези противоречия в управлението.
- **Висококонтекстуални и нискоконтекстуални култури (Едуард Хол):** Този модел се фокусира върху различията в комуникацията и взаимодействието, предоставяйки ценна информация за управлението на мултикултурни екипи.

Следващата таблица представя съпоставка на тези модели, като подчертава техния фокус, основни акценти и ключови приноси за

разбирането и прилагането на кроскултурния мениджмънт в семейния бизнес:

Автори	Ключови измерения / характеристики	Приложение за семейния бизнес като перспектива
Хеерт Хофстеде (2001)	Властово разстояние – приемане на неравенството. Индивидуализъм/колективизъм – лични срещу групови цели. Мъжественост/женственост – съревнование срещу хармония. Избягване на несигурността – реакция към риск. Дългосрочна/краткосрочна ориентация – бъдеще срещу настояще. Снизходителност срещу сдържаност	Анализ на йерархията и лидерските стилове. Разбиране на влиянието на културните ценности при прехода между поколенията. Разбиране за половото предпочитание при унаследяване.
Алфонс Тромпенаарс и Чарлз Хемпдън-Търнър (2004)	Универсализъм срещу партикуларизъм – правила срещу взаимоотношения. Индивидуализъм срещу колективизъм. Неутрално срещу емоционално – изразяване на емоции. Специфично срещу дифузно – граници между личния и професионалния живот. Постижение срещу приписване – статус чрез заслуги или роля. Последователно срещу синхронно време. Вътрешен срещу външен контрол – управление на околната среда.	Баланс между правила и взаимоотношения. Анализ на статуса и мотивацията на следващите лидери. Контекстуализиране на приемствеността спрямо бизнес средата.
Едуард и Майлдред Хол (1990)	Бързи и бавни послания Висококонтекстуални култури – индиректна комуникация, значение на контекста. Нискоконтекстуални култури – ясна, директна комуникация. Монополярно срещу полихронно време – последователно или едновременно изпълнение на задачи. Териториалност – физическото пространство	Анализ на комуникацията в семейните бизнеси. Разбиране на дългосрочните взаимоотношения и доверието като ресурс.

И трите модела – на Хофстеде, Тромпенаарс и Хемпдън-Търнър, и Едуард и Майлдред Хол – споделят общи ограничения, които намаляват тяхната приложимост в съвременния контекст. Едно от основните предизвикателства е статичният подход, при който културата се разглежда като фиксирана структура, докато в действителност културите са динамични и се променят с времето. Освен това, моделите обикновено се фокусират върху националните култури, като пренебрегват вътрешните различия, като регионални или малцинствени субкултури, които също оказват влияние върху организационното поведение. Накрая, моделите не отразяват напълно новите реалности, като глобализацията, дигитализацията и миграцията, които създават нови форми на културно взаимодействие и изискват актуализирани подходи за управление на културните различия.

Критичният подход към тези модели предполага, че те не трябва да се разглеждат като напълно валидни, а по-скоро като отправна точка за разбиране и управление на сложността в мултикултурна среда.

Приложимост на моделите и интерпретация към семейния бизнес

Приложение на модела на Хофстеде.

Измерение	Пример
Властово разстояние	В Япония, семеен бизнес често е с високо властово разстояние – решенията се взимат централизирано от лидера, който е уважаван като „семеен патриарх“. В България също често се среща този модел в семейните предприятия. От проведените изследвания Малайзия е с най-висок индекс на властово разстояние, а Австрия с най-нисък.
Индивидуализъм/колективизъм	В САЩ, Австралия, Великобритания – лидерството в семейния бизнес може да бъде по-индивидуалистично: фокус върху личните постижения на наследника. Докато в Турция, Гърция, Португалия – колективистичният подход

	насърчава семейната лоялност и приемственост.
Мъжественост/женственост	В Япония и Австрия (мъжествени култури) – лидерът се фокусира върху постижения и резултати. В Скандинавските страни (женствени култури) – акцентът е върху баланса и качеството на живот на служителите.
Избягване на несигурността	В Гърция и Япония – традиционните семейни бизнеси избягват рискове и предпочитат утвърдени стратегии за успех. Докато в Швеция и Дания не е така.
Дългосрочна ориентация	В Китай – стратегиите в семейния бизнес се планират за поколения напред. В САЩ се предпочита краткосрочен фокус върху бързата възвръщаемост. Изглежда в България важи същото правило.

Източник: Хофстеде, Междукултурното сътрудничество и значението му за оцеляването (стр.33 - 233)

Приложение на модела на Тромпенаарс и Хемпдън-Търнър

Културна дилема	Пример
Универсализъм срещу партикуларизъм	В Германия (универсализъм) – стриктно следване на правилата в бизнес сделките, дори със семейни членове. В Италия (партикуларизъм) – взаимоотношенията и доверието между членовете на семейството имат предимство.
Индивидуализъм/колективизъм	Руските и източноевропейските мениджъри имат най-високи резултати по допускането на индивидуална отговорност (59-69%). Германия, Италия и Япония е най-ниско (32-36%).
Неутрално срещу емоционално	В Япония 80% е неутрална ориентация. В Европейски контекст Австрия е най-неутрална, а Испания, Италия и Франция най-афективни.
Специфично срещу дифузно	В Скандинавските страни (специфично) – ясно разграничаване на професионалния и личния живот. В Бразилия (дифузно) –

	семејството е част од бизнеса, а бизнест – од семејниот живот.
Постигнување спречу приписување	Во САЩ (постигнување) – раководителот на семејниот бизнис се избира на база постигнувања и компетенции. Во Блискиот изток (приписување) – лидерската рола се наследува според семејната позиција и возрасната.
Долгорочност спречу краткорочност	Нај-долгиот хоризонт се открива во Хонг Конг, а нај-краткиот во Филипините. Односно долгорочната визија на јапонците контрастира со “тримесечното мислење” на американците.
Воншен спречу внатрешен контрол	Во САЩ 82% има разбирање за внатрешен контрол над случките, при французите 76%. Кина и Русија немаат влијание. Бугарија е по средата со 59%

Източник: Тромпаарс и Хемпдјн-Тјернор, Да се носиш по волните на културата (стр.79 - 197)

Приложување на моделот на Едуард Хол

Категорија	Пример
Контекстуалност	Висококонтекстните култури (како француската) разчитат на имплицитна комуникација и споделени разбирања, додека нискоконтекстните култури (како американската) предпочитат директна и јасна комуникација.
Полихронно спречу монокронно време	Монокронните култури (како германската) виждат времето како линејно и ценат пунктуалноста и планирањето. Полихронните култури (како француската) възприемаат времето по-гъвкаво, како отдаваат приоритет на взаимоотношенијата пред строгите графици.
Териториалност	Како различни култури възприемаат личното пространство и дистанцијата во социални и професионални взаимодействия. Американците имаат по-широко лично пространство во споредба со французите, што може да доведе до недоразумения при межкултурни спречи.

Източник: Edward T. Hall, Mildred Reed Hall Understanding cultural differences : [Germans, French and Americans]¹

¹ <https://search.worldcat.org/title/255772825>

Трите модела – на Хофстеде, Тромпенаарс и Хемпдън-Търнър, и Едуард Хол – предоставят различни, но взаимодопълващи се перспективи за разбирането на културните различия и тяхното влияние върху управлението на организациите. **Хофстеде** предоставя макрорамка за национални различия. **Тромпенаарс и Хемпдън-Търнър** внасят практическа насоченост за управленски решения. **Едуард Хол** се концентрира върху микроаспекти като комуникацията и времето.

В България най-задълбоченото изследване на ценностите на предприемача е проведено от проф. д.с.н. Цветан Давидков в периода 1991–2004 г. В изследването си той използва методологията на Х. Хофстеде, за да анализира индивидуализма като ключова културна характеристика на предприемачите. Ако приемем хипотезата, че семейните бизнеси по своята същност представляват предприемачески инициативи, можем да заключим, че резултатите от това изследване са валидни и приложими в контекста на семейния бизнес.

В книгата си „Ценности на забогатяване“ проф. Давидков идентифицира четири групи трудови ценности, които формират ценностния профил на предприемача. Най-важни за предприемачите са уменията, доходите, сигурността и самостоятелността (95-93%), следвани от сътрудничеството и физическите условия (87%). По-малко значими, но все пак важни, са признанието, желаното място, социалното осигуряване, предизвикателствата и развитието (82-76%). Най-ниско в йерархията на ценностите са обучението и свободното време (68-64%), което подчертава приоритета на прагматичните и резултатно ориентирани аспекти в профила на предприемача[11].

Ценностният профил, идентифициран от проф. Давидков, предоставя основа за сравнение на предприемачите и не предприемачите по отношение на ключови културни характеристики. В този контекст, анализът на индивидуализма чрез методологията на Х.

Хофстеде допълва изследването, като подчертава специфичните различия в ценностите между двете групи.

Сравнението между двете групи на база индекса на индивидуализъм потвърждава хипотезата, че този индекс е по-висок при предприемачите. Интересен е фактът, че индивидуалистичната ценност „предизвикателства“ е по-силно изразена при непредприемачите, докато индивидуалистичната ценност „самостоятелност“ е по-изразена при предприемачите. От колективистичните ценности само една – „обучение“ – е по-силно изразена при непредприемачите, докато две – „физически условия“ и „умения“ – са по-силни при предприемачите.

Крайната доминация на индивидуалистичния баланс в полза на предприемачите се обяснява с подчертания стремеж на предприемачите към самостоятелност и ясната липса на желание за учене. Изхождайки от предпоставката, че материалното благосъстояние на предприемачите нараства по-бързо в сравнение с това на останалите, резултатите водят до прогноза, че в бъдеще разликата между предприемачи и непредприемачи по отношение на индекса на индивидуализъм ще се задълбочава.

Тази прогноза се основава на ясно изразената положителна връзка между материалното благосъстояние и нивото на индивидуализъм – доброто материално благосъстояние стимулира индивидуалистичните нагласи. Поведението, мотивирано от индивидуалистични ценности, обикновено е по-продуктивно и води до по-високо материално благосъстояние, което от своя страна укрепва индивидуализма[11].

Казуси на семейни бизнеси: Проблеми и предизвикателства

Анализираните казуси са от изследването „Успешните практики за трансгенерационно предприемачество (STEP)“, което се извършва от

глобален консорциум на независима, нестопанска изследователска инициатива, стартирана през 2005 г., с цел изследване на предприемаческите практики в семейните бизнеси през поколенията. В нея участват над 50 академични партньори и сътрудници.

С участието на над 1800 лидери на семейни бизнеси от цял свят, които споделят своите виждания за променящата се демография и нейното въздействие върху управлението, наследствеността, предприемаческата ориентация и представянето на семейните компании, това изследване има за цел да стимулира дебати и анализи за семейните бизнеси в различни части на света.

Лидерите на семейни бизнеси са отговорили на 18 езика, представляващи 33 държави и 5 региона по света (Европа и Централна Азия, Северна Америка, Латинска Америка и Карибите, Азия и Тихоокеанския регион, и Близкия изток и Африка).

Проучването е подкрепено от 48 университета, свързани със STEP, от различни части на света, които превръщат този колективен труд в реалност благодарение на тяхната отдаденост към семейния бизнес.²

Избраните казуси илюстрират ключови предизвикателства пред управлението и наследствеността в семейния бизнес. Основните проблеми, свързани с липсата на комуникация, ясна наследствена стратегия и управление на различията между поколенията, са анализирани в контекста на специфичните ситуации на всяко семейство:

1. Etoffe Group (Франция): Липса на план за наследственост

Основателят Густав Етоф, въпреки напредналата си възраст и намалената работоспособност, не е създал формален план за

² <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sa/pdf/2020/step-2019-global-family-business-survey-report.pdf>

предаване на лидерството. Това поражда напрежение в семейството и несигурност сред служителите. Липсата на яснота относно бъдещето на компанията води до ниска мотивация и необходимост от включване на външни мениджъри[12].

2. **Herbal Hair Ltd (Индия): Конфликт във второто поколение**

Различията в стиловете на лидерство между синовете Раджеш и Випул водят до напрежение и застрашават както управлението на бизнеса, така и семейната хармония. Въпреки опита за външна намеса чрез консултант, нерешителността на основателя задълбочава конфликта, което в крайна сметка довежда до разделяне на бизнеса[13].

3. **Sayla Company (Турция): Липса на яснота в лидерските роли**

Разделението на отговорностите между братята Хакан и Синан създава напрежение, особено поради традиционните норми на първородство. Въпреки че Синан е възприеман като по-подходящ за лидерска роля, липсата на открита комуникация и консенсус в семейството води до разрыв в отношенията[14].

4. **Inversora Lockey S.A. (Венецуела): Поколенчески различия и лидерски предизвикателства**

Преструктурирането на бизнеса и преходът към второто поколение се случват в изключително трудна икономическа среда. Въпреки успехите на новото ръководство, Клаудия Висани е изправена пред дилемата как да балансира семейния бизнес и личния си живот, особено в контекста на полови стереотипи[15].

5. **Florax (Нидерландия): Различия между наследниците**

След смъртта на основателя Улрих ван Норден липсата на ясно наследствено решение води до напрежение между синовете му, Сяк и Пол. Различията между тях, комбинирани с натрупаните проблеми в компанията, поставят под риск семейните отношения и бъдещето на бизнеса. Въпреки усилията на Сяк да изпълни обещанието си към баща си, липсата на подкрепа и на стратегия

за разрешаване на конфликтите затрудняват устойчивостта на фирмата[16].

6. **Avendorp Group (Нидерландия): Промяна на плановете за наследственост**

Решението на Клаас Авендорп да промени наследствените плановете без консултация с брат си Ерик предизвиква сериозно напрежение между двата клона на семейството. Липсата на прозрачност в процеса, комбинирана с различията в личностите и възгледите на наследниците, подкопава доверието и семейната хармония[17].

Липсата на открита комуникация е общ проблем във всички казуси, водещ до недоразумения и напрежение. Непроведените разговори за пенсионирането на Густав (**Etoffe Group**), което основно е породено от страх да не се създаде у него усещане, че е ненужен и липсата на обсъждане за наследственост създават несигурност както за синовете му, така и за служителите, което намалява мотивацията и засилва семейното напрежение[12]. Конфликтите между Раджеш и Випул (**Herbal Hair**) се засилват поради липсата на открит диалог за бъдещото управление на фирмата, което води до невъзможност за сътрудничество и в крайна сметка до разделяне на бизнеса[13]. Семейството в **Sayla Company** избягва открита комуникация относно лидерството и пълен отказ на основателя да посочи наследник, което води до нарастващо напрежение и директен конфликт между братята Хакан и Синан и в крайна сметка отстраняването на един от братята[14]. Несподелените плановете на Улрих (**Florax**) за бъдещето на фирмата водят до сериозни конфликти между братята Сяк и Пол, затруднявайки тяхното сътрудничество и устойчивостта на бизнеса[16]. Еностранното решение на Клаас (**Avendorp Group**) да промени наследствените плановете без консултация с брат си Ерик разрушава доверието между двата клона на семейството[17].

Наличието на наследствен план е от решаващо значение за устойчивостта на семейните бизнеси. При **Etoffe Group** и **Florax**, липсата на формален план за наследяване води до несигурност, семейни конфликти и спад в доверието[12], [16]. В случаите на **Herbal Hair** и **Sayla Company**, посочването на наследник без официално предаване на властта и отговорностите също предизвиква напрежение и разногласия[13], [14].

За разлика от тях, в **Avendorp Group** официалният наследствен план е едностранно променен от Клаас, което води до дълбок разрыв в семейните отношения, но този конфликт не засяга пряко функционирането на бизнеса[17]. Случаят на **Inversora Lockey С.А.** също е показателен – Клаудия е изправена пред дилема, изискваща от нея да напусне компанията. Липсата на формален план за приемственост или ясно определен наследник измежду нейните братя и сестри допълнително усложнява ситуацията и поставя под въпрос бъдещето на бизнеса[15].

Въвеждането на консултанти или независими мениджъри може да улесни разрешаването на конфликти, като предостави обективна перспектива и насочва семейния бизнес към устойчиво управление. Липсата на външна намеса в **Florax** затруднява разрешаването на конфликта между братята Сяк и Пол, оставяйки проблемите в компанията нерешени и влошавайки семейните отношения[16]. Едностранното решение на Клаас за наследственост(**Avendorp Group**), взето без консултация с независими експерти, задълбочава напрежението между клоновете на семейството и разрушава доверието[17]. Въпреки че е въведен консултант, неговата роля е компрометирана от нежеланието на основателя д-р Шет да подкрепи плана за възстановяване. Липсата на приемане на външната помощ задълбочава конфликта между Раджеш и Випул и води до разделяне на бизнеса (**Herbal Hair**)[13]. Отказът на основателя да

поеме роля на модератор в **Sayla Company** или да ангажира външен консултант оставя напрежението между братята Хакан и Синан нерешено и води до семеен конфликт. Важно е да се отбележи, че след оттеглянето на по-големия брат Синан успява да стабилизира бизнеса след период на 30% загуби и да утрои представянето на компанията по време на пандемията. В **Etoffe Group** всички външни мениджъри са наричани аутсайдери и основателят ограничава всички опити да се потърси помощ настоявайки, че това са семейни дела и трябва да си останат в семейството[12].

Разликите между поколенията, свързани с визията и стила на управление, са източник на напрежение във всички казуси. При **Florax**, различията между Сяк и Пол възпрепятстват устойчивото управление на бизнеса, като конфликтите се задълбочават в резултат на липсата на ясно наследствено решение[16]. В **Avendorp Group**, авторитарното и едностранчиво поведение на Клаас компрометира първоначално приетия план за приемственост, който е предвиждал по-подготвените и ангажирани наследници от клона на Ерик да поемат управлението, като по този начин дългосрочната стабилност на бизнеса е поставена под въпрос, въпреки временната устойчивост[17]. При **Etoffe Group**, по-старото поколение, представено от Густав, запазва традиционния стил на управление на авторитаризъм и отказва да предаде контрола, което блокира развитието на компанията и демотивира по-младото поколение[12]. В **Herbal Hair**, конфликтите между Раджеш и Випул, съчетани с липсата на модерация и ясно лидерство от страна на основателя, водят до разпадане на бизнеса. Основателят д-р Шет не успява да осигури неутрална роля за балансиране на различията между двамата потенциални наследници, което изостря напрежението. В този случай ясно се наблюдава фаворитизъм, който е характерен за авторитарния стил на управление – подход, при който основателят не предприема решителни стъпки за

категорично предаване на властта или за формулиране на механизъм за сътрудничество между наследниците[13]. Подобно напрежение се наблюдава и в **Sayla Company**, където традиционните норми на първородство създават напрежение и конфликт[14].

Заклучение

Липсата на открита комуникация, формален план за наследственост и умение за управление на поколенческите различия представляват основни рискове за стабилността на семейния бизнес. Адресирането на тези проблеми чрез стратегически подходи, включващи независими експерти и ясно дефинирани механизми за наследственост, може да гарантира дългосрочната устойчивост както на бизнеса, така и на семейната хармония.

Въпреки сходствата и подобните проблеми от историите включени в „Казуси за семейните бизнеса по света“ авторите извличат едно заключение: „всичко, което научихме, не може да се приложи към вашия семеен бизнес. Решение, което работи за един семеен бизнес в определено време/пространство/контекст, може да не е приложимо за друг семеен бизнес в различно време/пространство/контекст“[18].

Това прозрение ни напомня, че семейният бизнес е уникален организъм, формиран от множество взаимосвързани фактори – културни, социални, икономически и личностни. Всяко семейство има свои собствени динамики, ценности и предизвикателства, които изискват индивидуален подход, основан на задълбочено разбиране и адаптивност.

Силата на казусите не е в това да предоставят универсални решения, а да провокират мисъл, да насърчават критичното мислене и да изграждат толерантност към разнообразието от възможни подходи. Семейните бизнеси са пример за това как успехът може да бъде

постигнат по множество начини, а уроците, извлечени от чуждия опит, са вдъхновение, а не готов модел за следване.

След подробния анализ на казусите възниква един изключително важен въпрос – кое е по-важно поддържането на хармонията в семейството или приоритизирането на устойчивостта на бизнеса? Решението на този въпрос изисква баланс между двете приоритетни области. Включването на независими експерти, формализирането на наследствените планове и насърчаването на открита комуникация могат да помогнат за постигането на хармония между семейството и бизнеса. Осъзнаването, че хармонията в семейството и устойчивостта на бизнеса не са взаимно изключващи се цели, а взаимозависими аспекти, е ключът към успешното управление на семейните предприятия в дългосрочен план.

Истинският успех в семейния бизнес не идва от копирането на чужди практики, а от способността да се разбере и адаптира уникалната същност на собствената организация. Това изисква смелост да се изправим пред трудностите, да изслушаме различните гледни точки и да намерим баланса между традициите и иновациите.

Библиография

- [1] Панайотов Д., "Кроскултурен мениджмънт и организационно поведение," *Мениджмънт и лидерство, НБУ*, pp. 135–161, 2008.
- [2] Л. Георгиев, "Академични ценности и дигитални трансформации - мисия, стандарти и лидерство в образованието," *Академични ценности и дигитални трансформации*, pp. 61–72, 2023.
- [3] Д. Панайотов, "Университет на промяната - между историческите ретроспекции, новите предизвикателства и възможностите за

- развитие," *Академични ценности и дигитални трансформации*, pp. 29–60, 2023.
- [4] Ф. , Х.-Т. Ч. Тромпенаарс, *Седемте култури на капитализма*. ИК "ТедИна," 1995.
- [5] Hristina Sokolova, *Cross-Cultural Management: Theories and Practices*. Ruse: Univeristy Press at the University of Ruse "Angel Kanchev," 2022.
- [6] Европейски Парламент, "Директива (ЕС) 2022/2464 на Европейския парламент и на Съвета от 14 декември 2022 година за изменение на Регламент (ЕС) № 537/2014, Директива 2004/109/ЕО, Директива 2006/43/ЕО и Директива 2013/34/ЕС, по отношение на отчитането на предприятията във връзка с устойчивостта," 2022.
- [7] Х. Хофстеде, *Межкултурното сътрудничество и значението му за оцеляването*. Издателство "Класика и стил," 2001.
- [8] Ф. , Х.-Т. Ч. Тромпенаарс, *Да се носиш по вълните на културата*. Издателство "Класика и стил," 2004.
- [9] С. , & К. А. L. Kluckhohn, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Vintage Books, 1952.
- [10] T. Parsons, *The Social System*. Routledge, 1951.
- [11] Давидков Цветан, *Ценности на забогатяване*. 2010.
- [12] Miruna Radu-Lefebvre and Ameline Bordas, "Aborted succession: we need both succession and retirement plans," *Family business studies across the world*, pp. 21–27, 2020.
- [13] Kavil Ramachandran and Nupur Pavan Bang, "Mending the fence before the family fell apart: succession in the Shampoo family ," *Family business case studies across the world*, pp. 28–36, 2020.
- [14] Özlem Yildirim-Öktem and Irmak Erdogan, "The silence before the storm: intragenerational conflict for succession ," *Family business case studies across the world*, pp. 37–45, 2020.

- [15] Nunzia Auletta and Patricia Monteferrante, "A woman at the helm: growth and succession at Inversora Lockey C.A.," *Family business case studies across the world*, pp. 90–100, 2020.
- [16] J. van H. and J. D. A. K. Rosemarie Steenbeek, "Florax Group: when unintended succession leads to unfulfilled promises," *Family business across the world*, pp. 55–62, 2020.
- [17] Succession turnaround at the Avendorp Group: a true family tragedy, "Succession turnaround at the Avendorp Group: a true family tragedy," *Family business case studies across the world*, pp. 63–71, 2020.
- [18] A. E. J. N. P. B. A. C. J. C. L. D.-M. and G. S. Rodrigo Basco, "Conclusion: the lessons learned ," *Family business case studies across the world*, pp. 183–188, 2020.

За автора: Мина Костова е докторант с изследователски интерес в лидерската приемственост и организационното поведение в семейните бизнеси в България, както и асистент в департамент "Администрация и управление" на Нов български университет. С над 20 години професионален опит в различни бизнес сектори, тя се утвърждава като експерт в лидерство и управление. В преподавателската си работа тя акцентира върху използването на интерактивни методи за развитие на ключови лидерски умения, като вземане на решения, управление на промени и ефективна комуникация.