

# ДА УСПЯВАШ В ПРОМЕНИТЕ

## СЪЗДАВАНЕТО НА КОРПОРАЦИЯ ТРЕЙС

Доц. д-р инж. Николай Михайлов,  
Председател на СД на „Трейс Груп Холд“ АД

Преди 20 години страните от бившия социалистически лагер започнаха своя преход към пазарна икономика. Те наследиха: големи външни и вътрешни дългове; централизирано стопанско управление; липса на конкурентноспособност; липса на каквито и да било пазарни механизми; отсъствие на финансово-кредитни институции, които да заемат средства на проходящите частни икономически структури.

Либерализирането на пазара стимулира икономическата активност и изцяло промени структурата на собствеността:

- Значителна част от държавните предприятия бяха приватизирани или ликвидирани. Но и днес съществуват няколко големи дружества, които предстои да бъдат приватизирани.
- Финансовият сектор е изцяло в частни ръце и до голяма степен е собственост на чуждестранни инвеститори.
- За период от 4-5 години структурата на заетостта претърпя коренна промяна: около 75% от работниците са заети в частния сектор, който произвежда 64.1% от БВП.

Агенцията за приватизация (АП) бе създадена през 1992 година със *Закона за приватизация и реструктуриране на държавните и общински предприятия*. В този период основни методи за приватизация бяха: реституцията на земите и недвижимото имущество и масовата приватизация чрез бонове. С приемането на *Закона за приватизация и следприватизационен контрол*, през 2002 г. бяха определени и основните методи за продажба на държавни активи:

- публичен конкурс и търг,
- приватизация през Българската фондова борса
- централизиран публичен търг.

За периода 1993 - 2005 г. са продадени дялове и акции в 5206 държавни предприятия, в това число - 2897 цели предприятия и 2309 обособени части. В този период се извърши и реструктуриране на инфраструктурния сектор.

Заедно с реструктурирането на икономиката, селското стопанство и финансовата система, новите собственици и управляващите държавни органи преминаха към коренно различен модел на взаимодействие и функциониране на всички възможни равнища на политическото и социално-икономическо развитие, във военната дейност и даже в културната област. Това предполагаше прилагането на конкретна технология за осъществяването на този модел. Поради тази причина **УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ**, като теория и практика, придоби изключително значение. Инфраструктурният сектор беше много силно предизвикан от въвеждането на ефективна система за управление.

## Що е то инфраструктурен сектор?

Най-общото определение е: Всички необходими съоръжения и средства, които обслужват непряко икономиката и живота (напр. пътища, ВиК системата, енергийни съоръжения и др.).

*Инфраструктурният сектор* е различен от този на *високото строителство*. При него подчертано се цени високото качество, постигнато на ниска цена. Това е така, защото в *инфраструктурния сектор* се изразходват средства на държавата, т.е. на данъкоплатците. Във *високото строителство*, обратното, става дума за частни инвестиции, където двигател е частният интерес и бързата възвръщаемост.

Преструктурирането на инфраструктурния сектор в България се извърши в периода между 1996 г. и 2001 г. Отделиха се в една обща структура строителните предприятия на бившите Пътни Управления, която стана основата на създаването на приватизационен фонд „Пътища”. Този фонд през 2000 г. се преобразува в холдингово дружество "Пътища". То обединяваше само компании, специализирани в изграждането на инфраструктура и на практика беше най-голямата група в строителния бранш към онзи момент. Двата основни акционери в холдингово дружество "Пътища" **бяхме** Николай Михайлов и Красимир Илиев.

Имаше един момент, когато се появи възможност да продадем дяловете си на една голяма чуждестранна компания, която беше проявила интерес. Но след обстоен анализ на перспективите аз предпочетох да запазя бизнеса, който разбирам и имам идея и желание да развивам. С партньора ми се договорихме да разделим дружествата на географски принцип. Аз получих фирмите в Южна България и те сложиха компанията "Трейс". Така дългосрочната програма за „дългите пари” надделя над изкушението за „късите пари”. Както добре е известно, в един момент бизнесът на късите пари стана масов и това изигра лоша шега на мнозина.

Глобалната финансова криза, която върлува в САЩ и Западна Европа повече от 2 години, без съмнение доведе след себе си тежка икономическа криза най-вече в западната част от света - дълбока и продължителна рецесия с много фалити и сериозно увеличение на безработицата. Кризата започна от финансовата сфера, но засегна и икономиката, доведе до забавяне на инвестициите и отлагане на редица проекти, понижаване на реалните доходи на населението, силно задлъжняване на национално равнище и други проблеми. Глобалната финансова икономическа криза засегна България не толкова през финансовата система, колкото през реалната икономика. Кризата унищожиха точно късите пари. Този факт показва, че решението ми да запазя бизнеса, а не да се „забогатея” чрез продажбата му, е било правилно. Така се създадоха и условия на фона на масови фалити фирми като нашата да бъдат забелязани - пролича нашата мощ, устойчивост, прозрачност. За нас кризата се прояви като възможност.

## Какъв път на развитие извървя ТРЕЙС?

**ТРЕЙС** израсна от средна фирма до голяма група, от едноличен търговец се превърна в публична компания. Дилемата беше дали ще бъдем мениджъри, преследващи цели или мениджъри, преследващи резултати. Или казано на бизнес жаргон:

## *Дългите или късите пари?*

Кои фактори бяха анализирани преди вземането на решението за пътя на развитие:

1. Влизането ни в Европейския съюз предопределя появата на големи инфраструктурни проекти. Обекти от такъв мащаб могат да бъдат изпълнени от опитни, големи фирми със сериозни финансови, човешки и други ресурси. Това щеше да наложи окрупняване и необходимостта от сливането в една група на много фирми. Кой? Определя го пазара: фирмите да имат качествени кадри и съвременна техника.

2. Строителният инфраструктурен пазар не е подреден: не може да се разчита на равномерно разпределено в годините инвестиране от държавата. Но независимо от това в държавата трябва да има мощен местен инфраструктурен бизнес с техника, кадри, съвременни технологии и достатъчен опит. Ако го няма българският бизнес, ще дойде чуждият, и то с много по-високи цени. Това би било пагубно не само за българските фирми, но и за държавата.

3. Инфраструктурният бизнес е обречен да бъде голям бизнес. Това е така, защото инфраструктурните проекти носят икономически ползи не само за транспортната дейност. Индиректно, те имат много голямо значение за развитието на икономиката и на обществото като цяло, защото допринасят за:

- 1) Увеличаване инвестиционната активност на националните и чуждестранни капитали;
- 2) Повишаване на ефективите печалби и повишаване степента и конкурентност на другите отрасли на националната икономика;
- 3) Стимулиране на модернизацията на технологичните процеси;
- 4) Развитие на местните капиталови пазари;

4. Корпоративното управление е предизвикателство, защото представлява система за разпределяне и балансиране на различните интереси - тези на мениджмънта, акционерите и обществото като цяло. В тесен смисъл, съвременното корпоративно управление е свързано с увеличаване на прозрачността на дружеството и повишаване на доверието на акционерите в неговите мениджъри. Но също така налага нов род взаимоотношения между фирмите, влезли в корпорацията - фирмите са партньори, а не конкуренти.

**За мен голямото предизвикателство бе в родната икономика да се съхрани българският строителен бизнес. Моята цел бе да превода управляваните от мен структури в новите икономически реалности и да ги направя конкурентни на големите европейски и международни компании.**

Преструктурирането на бизнеса *от обикновено в публично дружество* бе един от най-рисковите моменти в моята кариера. Бях убеден, че бизнесът ми е устойчив и стабилен. Но в бизнеса преминаването от една фаза в друга е *крачка в бездната* - другият бряг може и да го няма. Пропадаш и няма нищо. *С листването на борсата на практика собственикът дава икономическа свободата на собственото си дружество.* Дали щеше да се получи? Рискът беше голям. Публичното предлагане на ценни книжа на „Трейс Груп Холд“ АД на БФБ беше още една изключително важна стъпка за развитието на структурата. Тази стъпка превърна ТРЕЙС в една голяма корпорация със система от правила за ефективно управление на акционерната собственост.

Практиката показва, че нормалните условия на бизнеса са не стабилност и равновесие, а по-скоро риск и несигурност. Ще цитирам един от най-влиятелните теоретици на мениджмънта Питър Дакър:

*„Утрешният ден винаги идва. Той винаги е различен. И даже най-мощната фирма се оказва с неприятности, ако не е работила върху бъдещето си.“*

### **Как “Трейс” се развива като корпорация?**

С мениджърския екип и привречени външни експерти анализирахме опита на най-успешните големи корпорации в света и започнахме да прилагаме техния модел на организация и управление. Дружеството днес реално е действаща корпорация, чийто мениджмънт на всички нива се извършва от подготвени хора и не зависи нито от моето лично присъствие в това управление, нито от нечие друго.

Нашата стратегия бе компанията да излезе от тясната си специализация – строителството на пътища. Сега изпълняваме успешно както пътни проекти, така и обекти по благоустрояване, изграждане на метрополитени, ж.п. линии и съоръжения, водоснабдителни и газоснабдителни системи, пречиствателни станции. Днес „Трейс Груп Холд” владее 10 % от строителния пазар. Политиката за навлизане в нови сектори на инфраструктурното строителство наложи разширяването на структурите по хоризонтала чрез създаването или придобиването на нови фирми, чиито мениджърски ръководства носят отговорността за управлението им. Голямата корпорация може да се състои от десетки групи. Това ни позволява да мениджираме и изграждаме едновременно голям брой инфраструктурни проекти. На високите нива на управление в холдинга издигаме квалифицирани специалисти. Всеки от тях носи отговорност в своето направление, но всички заедно взимат решенията по хоризонталата и всеки знае какво прави другият. Моделът изглежда много сложен и труден. Дори в момента, в който заработи, той започна да се саморазвива и саморазширява, запазвайки своята стабилност.

В момента ТРЕЙС е публична компания, която приема и прилага Националния кодекс за корпоративно управление. Дружеството е с едностепенната структура на управление: Съвет на директорите (интегриращ представители на акционерите) и висш наеман ръководен персонал. Компанията спазва принципите за защита правата на акционерите, разкрива регулярно на информация по всички съществени въпроси от дейността си, включително финансовото положение, финансови резултати, собственост и управление.