

## РАЗВИТИЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО - ПОНЯТИЕ

Много изследователи са дали разнообразни определения на понятието предприемачество в рамките на различни икономически или социални теории.

Тези определения частично се припокриват, но същевременно извеждат различни аспекти на предприемачеството в опит да разкрият неговата същност.

Някои автори свързват предприемачеството с поемането на стопански риск, други с организацията и координацията на икономическите ресурси, трети подчертават изобретателността на предприемачите, а четвърти - осигуряването на капитал.

Макар че тези теми са развивани от множество автори, няма общоприето определение за предприемачеството, което да е еднакво приложимо към всички сектори на икономиката, както и към различните държави.

Понятието предприемачество има много широк обхват от значения. Едното крайно разбиране е, че предприемачът е човек с изключително големи способности, каквито притежават малка част от хората. Другото крайно разбиране е, че всеки, който работи за себе си е предприемач.

Взети заедно, различните определения дават представа за природата на предприемачеството.

**За създател на понятието се приема ирландският учен от френски произход Ришар Кантилън.** Според него предприемачите купуват на известни цени в настоящето и продават на несигурни цени в бъдещето. По този начин предприемачът е човек, който поема риска на стопанската дейност. Той "застрахова" работниците като им гарантира сигурен (поне в краткосрочен план) доход докато той самият поема риска, който произлиза от измененията на цените на пазара.

През 1776 г. **Адам Смит** определя предприемачите като хора, които създават стопанските организации, реагират на икономическите промени и превръщат търсенето в предлагане, а **Жан Баптист Сей** приема че,

- на идеи. Идеята може да бъде изобретение, нова възможност, просто по-добър начин да се прави нещо. Крайния резултат на този процес е въвличането в рисковано начинание и действие при условия на риск и значителна несигурност.

предприемачът е агент, който свързва факторите за производство, организира стопанската дейност и свързва хората за да изгради единен производствен организъм. Или с други думи определя на предприемача роля на интегриращ фактор на трите основни производствени елемента - земя, капитал, труд.

Франк Найт през 1921 г. подчертава, че ролята на предприемача е да поема риска на пазарната промяна, да се опитва да прогнозира пазарната промяна и да спечели от нея, като взема сам ключовите решения. Рискът според него може да се определи статистически, а несигурността да се оцени субективно.

В пазарната икономика според Фридрих Хайк информацията за цените на стоките се осигурява от предприемачите, които са мотивирани да печелят от възможностите за печалба. Задават цените като отправят покани към останалите да търгуват с тях. Освен това те се надяват да спечелят като купуват евтино и продават скъпо. В дългосрочен план обаче състезанието между предприемачите изяснява реалните цени на стоките.

Проблемът при този подход е, че изолира предприемача от собствеността и подхожда повече за индивидуалния дилър или спекулант отколкото на малкия производител или търговец на дребно.

**Харвей Лейбенщайн** счита (1968 г.), че предприемачът запълва пазарните липси, че предприемачеството е необходимо, когато пазарите не са напълно установени или добре разпределени и / или когато елементи на производствения процес все още не са напълно известни. Според него предприемачите:

- притежават специална способност да свързват различни пазари и по този начин да поправят пазарните неравновесия и дефицити
- умеят да комбинират различни ресурси в нови продукти и така задоволяват пазарното търсене
- Според Израел Кирцнер, предприемачът е преди всичко иноватор. За него няма друга отличителна характеристика на предприемача освен будния ум и изобретателността, умението му да открива възможностите на пазара и способността му да води пазара към равновесие-1997г.
- Центърът за предприемачество на Университета в Маями определя предприемачеството като процес на откриване, развиване и осъществяване

За изпълнение на предприемаческата функция е препоръчително наличието на определени социално - икономически характеристики. Естесвено те рядко се срещат в дадения предприемач в цялата си пълнота и многообразие. Най - често срещаните полезни за предприемаческата функция са качества са:

1. Висока степен на практичност.
2. Преследване в бизнеса на цели, из между които личната финансова изгода не винаги е първостепенна цел
3. Перфекционизъм.
4. Психическа и физическа издръжливост.
5. Склонност към поемане на обмислен и претеглен риск в различните му форми - управленски, финансов, социален.
6. Наличие на „стопански нюх" (способността за предвиждане на стопански явления и процеси).
7. Иновативност по отношение на продукта, сервиза, технологията или

пазара

8. Оценка на стопански обстоятелства от годишната търговия на пазара.
9. Способност за самоанализиране, самооценка и самопризнаване на грешките
10. Коректност към партньори и клиенти.
11. Позитивистична нагласа.

1. Готовност за сътрудничество с талантиливи подчинени.

1. Способност за бързо психическо възстановяване след стопански неуспех.

2. Наличие на мениджърска интуиция (способност за вземане на решения в условия на дефицит).

Предприемачът като собственик участва активно във формулирането на целите на своята организация и я управлява от основаването ѝ. Такъв предприемач може да се счита и за мениджър. Но има съществена разлика между предприемача и мениджъра по ред основни критерии, независимо от факта, че и двамата изпълняват ръководни стопански функции.

Човекът, който стартира нов, създаващ се бизнес обикновено е предприемач, визионер и мечтател. Визионерът е този, който стартира с нова идея - да направи нещо по-добре или по-евтино, да го направи по нов начин или да задоволи определено търсене. Много често основния интерес на този човек не са парите. Визионерите искат да направят нещо, което

друг не е постигал досега, защото това е интересно или вълнуващо. Веднъж след като бизнесът достигне някакъв успех, природата на този процес трябва да се промени.

На този етап начевация бизнес среща първите си предизвикателства:

- Как мечтателят предприемач ще прехвърли уменията и вдъхновението, които са направили малкото предприятие успешно, в нещо по-голямо?
- Как бизнесът ще се справи с ограниченията на паричния поток?
- Как да придобие легитимност, която да му позволи да получи кредит?

Много често визионерът не е заинтересуван от тези неща. Той има лоша слава що се отнася до управлението на персонала, преговарянето с инвеститори или в обучаването и прехвърлянето на задачи на заместници.

Ако не може ефективно да упражнява управленските функции като планиране, организиране, мотивиране и контрол /все качества характерни за мениджъра/, то този предприемач може да фалира.

Ако организацията действа в неустойчива външна среда, тя се нуждае от по-особен тип ръководител. Ръководител, който може да бъде наречен **предприемчив мениджър**, т.е. мениджър, който действа като предприемач. Той не бяга от риска. Търси промените и нововъведенията в организацията, но същевременно притежава и управленски умения, които са насочени върху структурата, политиките, **процедурите, рентабилността. Най-общо казано оттук следва, че най - съществени отличителни характеристики при предприемача, управляващ малка фирма са: близост до клиента, демократичност във взаимоотношенията с околните, стремеж към перфекционизъм, изобретателност, поемане на риск и иновативност.**

Обосновката за мотивация за предприемачество най-лесно може да се направи като се отговори на въпроса:

Какво мотивира предприемачите?

*Печалбата, правенето на пари* - това е силен мотив, но е грешно да се счита, че печалбата я е единствения мотив. Повечето предприемачи се задоволяват с това, което те считат за "разумна" печалба.

В същото време, нищо не може да осигури доход повече от едно печелившо предприятие. Човекът, който работи за себе си може да получи доход значително по-висок от този, който би имал, ако работи за друг.

*Сигурността* - ако предприемачът може да си осигури добър доход в продължение на години, той може да си осигури постепенно значителна сигурност.

В напреднала възраст той би могъл да раздели печалбата с друг, да планира своето оттегляне и пенсиониране.

*Създаването на състояние* - с развитието и нарастването на рентабилността на предприятието, то повишава своята стойност, става отделна единица, която може да бъде продадена. Колкото по-печелившо е предприятието, толкова по-висока е цената му.

*Удобствата* - предприятието позволява да се ползва автомобил за бизнес, както и за лични цели заедно с множество други малки предимства. Предприятието може да даде на предприемача краткосрочен заем или да му плати домашната охранителна система.

*Независимостта* - собственият бизнес освобождава от финансовите грижи и от необходимостта да се подчиняваш на работодател, да се съобразяваш с началници и контрольори. Тя подтиква индивида към инициативност и амбициозност към използване на собствените му вътрешни ресурси - знания, умения, качества, за да реализира намеренията си. Независимостта превръща индивида в мислещо, избиращо и преценяващо същество

**Осъществяването** - вълненията и предизвикателствата на собственото предприятие правят живота изключително стимулиращ. Човек получава дълбоко психологическо удовлетворение от "правенето на бизнес" защото това прогонва скуката, отегчението и безцелността от живота му.

## Понятие за бизнес идея

Бизнес идеята, която предприемачът залага бизнес плана, е предмета, насочеността, същността на фирмата, която възнамерява да регистрира и развива.

Идеите биват:

- стандартни (малък магазин, ателие за услуги, интернет-кафе, ключарска или дърводелска работа и др.)
- иновационни, динамични или даже екзотични (например нови варианти за използване на електронна техника, система за комуникация, революционни решения на банални проблеми).

Разликата между двата вида идеи се състои не толкова в потребността от инвестиции, колкото в правилната оценка на платеж о- способното търсене, пазарни тенденции развитие на науката и техниката, но и промени в потребителските вкусове, навици и капризи на клиентите.

Лица с предприемаческа пригодност, които възнамеряват регистрация на собствена фирма, обикновено се съобразяват със следните принципи, осигуряващи техния бъдещ успех в бизнеса:

1. Добрата бизнес идея да се намира в пряка връзка с професионалната квалификация и личностните им умения.
2. Бизнес идеята да удовлетворява потребностите им от социална, личностна и професионална реализация.
3. Бизнес идеята да отчита реалното състояние на пазара и съществуващи пазарни потребности.

Твърде сложен е въпроса „как се генерира най - подходящата бизнес идея?" (т.е. отговора на въпроса „ какъв бизнес да се започне?" не е лесен).

Препоръчва се следната логистика:

1. Анализ на всички бизнес идеи, които даден предприемач по принцип би осъществил ако проблемът с ресурсите би бил решен.
2. Подбор от този списък на тези идеи, които са най - близко до индивидуалните предпочитания на предприемача и кореспондират с неговите финансови възможности (дълъг списък).
3. Подбор само на няколко идеи, (примерно 3 от 5), които даденият предприемач би реализирал с относително най - малък финансов риск и при оптимално ползване на наличните ресурси.
4. Подлагане на SWOT анализ на трите подходящи бизнес идеи от горната



## Предприемачество и обществена среда

Културата на общността е много важна за предприемачеството. В зависимост от народопсихологията, мястото на семейството в обществото, ролята на системата от духовни ценности, религията, развитието на сложния комплекс от стопанска култура, в различните страни има различно отношение към предприемачеството.

Общности, които присъждат най-висок статус на тези, които са на върха на йерархичните организации, окуражаващи "катеренето по йерархията" като същевременно ценят високо професионалната специализация, не са благоприятни за предприемачество.

Те унищожават амбицията за новаторство и освен това подценяват необходимостта от разностранна информация, оставаща извън тесните рамки на професията, за предприемачеството.

От друга страна, общества, които присъждат висок статус на хората, постигнали успех със собствени сили, окуражават предприемачеството в по-голяма степен.

Обществата с висока степен на достъп до знанието, с изключително добре развити системи за комуникации, като САЩ, Япония, Канада и други, имат успехи в развитието на както на предприемачеството, така и на своите национални стопанства.

## Предприемачество и корпоративна култура

В дългосрочен план могат да се случат промени, които да имат значително влияние върху предприемачеството. В модерните икономики големите корпорации, чиито акции имат множество собственици, изместиха семейната фирма, основана от самоосъществили се предприемач. Корпорациите се основават на много по-широк кръг от умения, отколкото може да осигури, което и да е семейство и също така премахват проблема при наследяване на фирмата от некомпетентния най-голям син, проблем, довел до разруха много семейни фирми. Корпорациите планират широко мащабни операции, използвайки екипи от професионалисти, което не е по силите на едно семейство.

В същото време ефикасността на корпоративния подход се ерозира до голяма степен от недостиг на лоялност на служителите, които обикновено са много по-лоялни в малките и в семейните фирми. Лоялните служители не се нуждаят от постоянно надзираване, или от сложни системи за стимулиране за да работят както трябва защото са вътрешно мотивирани.

Модерните корпорации, които искат да изградят "семеен дух" се стремят да го направят чрез изграждане на индивидуални бизнес единици. Тези единици след това трябва да се обединят от корпоративната култура.

Разпространението на корпоративната култура може да се подпомогне от харизмата на президента или на главния изпълнителен директор. Това показва, че старшият мениджмънт в модерните корпорации изисква не само предприемачески умения, но също и лидерски талант - а това е способността да се вдъхва в подчинените не страх, а доверие и ентузиазъм.



През последните десетилетия у нас се забелязва отчетлива тенденция - спецификите във фирмената дейност, характерни за малките и средни фирми, да придобиват универсално значение за всички фирми. Това се дължи както на социални, така и на чисто икономически фактори. Ето защо се говори за предприемаческа дейност на фирмата. **Социалните и икономически фактори са :**

**а/ невъзможност на трудовия пазар да предоставя необходимите за обществото работни места.**

**б/ разрастване на значението на малкия бизнес като масово социално - икономическо явление.**

**в/ диверсификация (раздробяване) на пазарите - постоянно се оформят нови и нови пазарни ниши.**

**г/ повишаване на образователното ниво на потенциалните предприемачи д/ благоприятно отношение към предприемачески инвестиционните начинания от страна на банките**

**е/ пропаганда на предприемачството и обучение в тази област ж/ други фактори**

За правилното разбиране на предприемаческата проблематика обаче е необходимо обаче да се осъзнаят някои причинно следствени връзки, свързани с икономиката на фирмата и нейното управление като цяло.

**Каквато и да е по размер, фирмата подлежи на следната логистика:**

1. **Тя е легитимирана стопанска единица (има регистрация по закон).**
2. **Във фирмената дейност постоянно и планомерно се комбинират фактори на производството (труд, земя, капитал).**
3. **Фирмата произвежда стоки или оказва услуги**
4. **Дейността на фирмата е подчинена на целите на нейния собственик (предприемача)**

Като структура, от теоретична гледна точка, в дейността на фирмата има:

- Висши цели - при малките фирми това обикновено са индивидуално - стопанските цели на предприемача.
- Преки производствени цели - т.е. производство на стоки или оказване на услуги
- Сфера на дейност - производство на стоки, които са с различна степен на преработка, оказване на най - разнообразни услуги и пр.





**От многото класификационни критерии (например отрасъл, продукт, преобладаващ фактор на производство...) особен интерес представлява фактора „размер“, според който понятието малък бизнес включва микро-, малки и средни фирми.**

Всяка фирма се заражда и развива, т.е. тя подлежи на жизнен цикъл.

Една фирма от сектора „малък бизнес“ е средно на пазара от 3 до 5 години. Както за мениджмънта, така и за предприемаческата функция е особено важно да съчетават разнообразни и често противоречиви интереси, по повод стопански интерес.

Спецификата на предприемачеството се състои в това, че според пирамидата на ценностите и потребностите на човека, предложена от Маслоу, предприемаческата функция кореспондира с по - горните нива , като престиж, социални контакти, обществен статус и т.н.

Подобен извод се потвърждава от факта, че предприемача, като основен фактор в малкия бизнес, се мотивира към труда не поради незадоволеност на елементарни физически потребности, а воден по - скоро от социални мотиви, макар и строго комерсиализирани и безусловно максимално индивидуализирани.

#### ЗНАЧЕНИЕ НА МАЛКИТЕ И СРЕДНИ ФИРМИ

От макроикономическа гледна точка, секторът малки и средни фирми е безусловно числено преобладаващ във всички съвременни пазарни икономики. Счита се, че малките фирми са гръбнак на пазарната икономика.

Тъй като те симулират конкуренцията, обогатяват асортимента стоки и услуги, създават работни места и други подобни.

От гледна точка на икономиката на фирмата, малкият бизнес притежава положителни специфики и своеобрази, най-важните от които са:

1. Малки и средни предприятия и малките и средни фирми показват висока степен на пазарна гъвкавост, нагаждат се към изискванията на пазара и са иновативни.
2. Малките и средни фирми проявяват голяма организационна и кадрова мобилност, като бързо реагират при изменение в околната стопанска среда.
3. Както самия предприемач, така и неговите сътрудници проявяват заинтересованост от успеха на фирмата и имат по - силна трудова мотивация.
4. В самия генезис, започването на предприемачество е заложено идентифицирането и запълването на пазарни ниши.
5. Малките фирми обикновено са пазарни лидери при специализираната и дребносерийна продукция.
6. Малките фирми са устойчиви при спад в конюнктурата
7. В малкия бизнес се разкриват работни места, т.е те са предпоставка за решаване на проблема с безработицата
8. В някои сектори на икономиката (например търговия и услуги) малкият бизнес доминира.
9. Малкият бизнес е източник на доходи и създател на т.нар. "средна класа" в обществото
10. Малките фирми съдействат за регионалното развитие и за развитието на икономиката като цяло
11. Малките и средни фирми спомагат за повишаване конкуренцията на пазара;
12. Цената на иновационните разработки в малкия бизнес обикновено е по- ниска отколкото за средата на отрасъла

Естествено, поради по-ниската си кредитна надежност и по-ограничени икономически възможности, малките фирми не могат да се конкурират пълноценно с големите по такива показатели, като разходи за научно-изследователска дейност, прилагане на най-модерни технологии, доминиране в съответната пазарна ниша. Въпреки това, поради сложни кооперационни взаимоотношения между малките и големите фирми, поради важното значение на човешкия фактор (предприемача) и поради субсидиите от държавата, малкият бизнес играе важна стратегическа роля и не може да бъде отделен от закономерностите през изграждането на съвременната икономика, която съжителства успешно с фирми с различна размерност.

## ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ПРОЦЕС

Предприемаческия процес се разглежда като съвместяване и комбиниране на информацията от предприемачите спрямо откритите и наличните възможности, ресурси, умения и ограничения от тях за постигане на дефинираните цели.

Различните дейности и етапи, разграничавани в предприемаческия процес, не винаги "текат" в последователността, която се желае, или която е описана от различните авторитети и специалисти, или към която се придържа предприемача в своята дейност. В практиката често някои от дейностите протичат едновременно. От една страна, това в значителна степен затруднява работата на предприемача, като увеличава натоварването му, но от друга страна, в много голяма степен намалява времето за реализация на идеята. В практиката реалният предприемачески процес има строго определени граници, което го прави уникален спрямо другите, макар и подобни нему процеси, т.е. той притежава специфични времеви и пространствени параметри, единствени и поради това неподлежащи на пряко копиране.

Предприемаческия процес най - често се представя като интегратор на усилията на предприемача за реализиране на идеята до конкретния продукт или услуга в даден пазар. Ето защо предприемаческият процес трябва да бъде разглеждан преди всичко като средство за описанието на обяснението на конкретните усилия на предприемача, а не като практически инструмент.

- 9.Институционализация на предпр. дейност
8. Локализация на предприемаческата дейност
10. Създаване на предприемачески план
11. Управление на предпр. дейност
12. Закриване на предпр. дейност



Едно от най-разпространените схващания за съдържанието на предприемаческия процес е на Стивънсон, който разглежда предприемаческия процес като:

**определяне      и оценка на**

възможностите, развитие на предприемаческия план, определяне на необходимите ресурси и управление на предприятието.

При подобно структуриране на предприемаческия процес могат да бъдат посочени следните недостатъци:

*първо*, една от основните дейности на предприемача, а именно откриването и създаването на новата идея и материализирането ѝ като нов продукт или услуга, остава извън полето на предприемаческия процес. Възможно е тя да бъде получена или приета отвън

*второ*, отделянето на анализа на ресурсите от предприемаческия план в голяма степен го обезсмисля от съдържателна гледна точка

*трето*, отсъствието на някои на пръв поглед маловажни въпроси, например за локализацията на бизнеса в предприемаческия

Съществуват две опорни точки на всеки бизнес - източниците на доход , качествата и уменията на индивида.

Могат да бъдат дефинирани следните източници на доход в съвременното пазарно стопанство:

- Добрата идея - един от най-ефективните източници на доход в пазарното стопанство. Тя може да бъде продадена, с цел реализирането на доход, но може да бъде и осъществена от собственика ѝ. Следователно нейният субект има възможността да стане предприемач, придобивайки доход от реализирането на идеята си, или да придобие доход от продажбата ѝ на заинтересовани лица.
- Доходът от труд - един от най-разпространените източници на създаване на бизнес. Шанс имат хората, които притежават специализирани знания и умения, реализиращи се като занаятчии (шивачи, обущари, дърводелци, златари и много други).

Те обаче твърде често не притежават знания и умения относно пазара, което е една от най-често срещаните пречки за тяхното успешно развитие. Най-често тези недостатъци се изразяват в следното:

- неправилно ценообразуване, като често надценяват своя вложен труд и умения;
- не проучват потребителските нужди, желания и мнения, поради което често губят клиенти от това си поведение;

не се стремят към разширяване на дейността, с което се обричат на бавно и сигурно замиране на фирмата;

- не познават новите технологии и инструменти, което ги обрича па преимуществено ръчен труд.

- Доходът от притежаване на капитал - има най-разнообразни форми в пазарни условия и използването му се основава върху трудността на достъп до капитал при банковите и други специализирани институции за малките търговци и производители. В българските условия той намира разпространение главно под формата на зложни къщи, къщи за вещи под наем и други. Основните качества, необходими тук, са пресметливостта, комби-пативността и пр.

**Решението за започването на собствен бизнес** е резултат от въздействието на множество (често разнопосочни) фактори. Взето веднъж, решението е преди всичко решение за промяна на досегашния начин на живот.

Формирането на това решение се определя от четири групи фактори:

- *базисни*, - към тях могат да се отнесат: генетични фактори, семейна среда, избор па образование, предходни опити за бизнес, географско разположение, естество на придобитите умения и знания, мотивация за напускане на държавната работа, възможни сътрудници/съдружници, опит в малкия бизнес, икономически условия, достъпност на капитала, успешни примери, достъпност на консултантски услуги.

Тези фактори, характеризирани като базови или основни фактори, могат да бъдат налични, но лицето да не бъде в състояние да вземе решение за собствен бизнес.

- *отключващи* - тези фактори не носят идеята за новия продукт (услуга) или новото, но те стартират процеса на създаване на новия бизнес. Към тях могат да бъдат причислени:

- икономическата принуда - нуждата от по-висок доход, безработицата
- успехът на съседа (познатия) и пр. т.е, завистта
- примерите на успелите собственици на малък бизнес от средствата за масова комуникация - синдромът " след като той може, защо и аз да не успея"
- вътрешният подтик - страхът на носителя на идеята за нов бизнес, продукт или услуга от кражба или отнемането й



- благоприятни външни фактори - примерно ембарго за търговия със съседна страна, наличие на контакти с близки лица в страни, с които до този момент не е извършван бизнес

- неприемане на предложение за нововъведение в старата работа
- липса на развитие в дадена среда или непризнаване на качествата от страна на ръководителите.

Всеки застанал пред проблема създаване на новото трябва да отговори на два основни въпроса: "Що е ново?" и "Как да открием новото?"Отговорът на въпросите е свързан с

- личностни и ограничаващи фактори

**Процесът на откриване на новото** е процес, в който могат да бъдат определени три опорни точки:

1) Личностният фактор или предприемачът, притежаващ определени знания, умения и качества, с които участва в процеса на търсене на новото.

Различните индивиди, по различен начин употребяват своите знания, умения и качества.Те обаче са ограничени, което е следствие на ограничеността на самото човешко познание и от разпръснатия характер на самото знание. Но често сме свидетели на факти, че хора, които имат изключително високи знания, умения и качества, не са предприемачи, макар че имат блестящи идеи. Други, които нямат такива интелектуални предпоставки, но притежават комбинативност, наблюдателност и аналитичност, успяват много повече от първите.

2) Източници на новото

Усилията на предприемача и всички негови знания, умения, качества и инструментариум могат да бъдат напразни, ако не съществуват обективните предпоставки за съществуването на новото.

Основните източници на новото в условията на прехода към пазарно стопанство могат да бъдат:

- успешите продукти на пазара - повечето от тях са чужди, може да се копира, но не самия продукт, а идеята.
- образци от чужди проспекти, каталози, списания и пр. - един от най- добрите, евтини и ефективни източници на новото
- бюлетинът на агенцията за авторското право и други специализирани патентни издания от чужбина

- стари образци от списания - старото винаги може отново да стане ново, с много малко освежаване и нов дизайн
- търговските изложения в страната и чужбина
- дистрибуторските канали и мрежи - тъй като те имат пряк контакт с дребните търговци и крайните дистрибутори, които най-добре познават изискванията на пазара
- индивидуалните пътувания и посещения на други страни
- нсуспслитс продукти - след известен анализ и преработка те могат да станат хит на пазара
- излишните продукти на големите производители, които поради различни причини не" са излезли на пазара
- конкурентите, които, трябва да бъдат винаги под око

Разбира се, с развитието на пазара, с промените в неговите изисквания, с промяната на качеството на живот и други фактори вероятно на преден план ще излязат други източници на новото, което изисква постоянно наблюдение от страна на предприемачите за насочване на дейността им към тях.

3) Създаване на благоприятни възможности - изисква се системно наблюдение върху източниците на благоприятни възможности. Част от тези източници се намират в самото предприятие /неочакваността, несъответствието между реалността и това което би трябвало да е; нововъведението основано на "процесна нужда" и измененията в производствената или пазарната структура/ , а друга част извън него / изменения в демографските характеристики на населението, изменение във възприятията

**Оценка на възможностите на новия продукт** - за да бъде превърната една бизнес идея в конкретна стока или услуга, трябва да се измине сложен и отговорен етап от процеса на създаване на новия бизнес - оценката на възможностите и ограниченията, които новата идея или продукт създават и промените, които налага в околната среда.

Започва се със самооценка на идеята (продукт или услуга), което изисква задълбочено предварително проучване на пазара. В оценката могат да бъдат отграничени пет оценъчни направления: оценка на потенциалния пазар; оценка на риска и възвръщаемостта на вложените средства; определяне на силните и слабите страни на новия продукт; оценка на конкурентното преимущество, което създава новия продукт за съответния пазар; оценка на последствията върху средата

Оценка на потенциалния пазар - става чрез:

- оценка на пазара по аналогия с друг сходен/подобен продукт със сродни потребителски качества, цена, предлагане, реклама и пр.
- чрез проучване на крайните клиенти с подходящ инструментариум
- чрез прогнозни методи за определяне обема на пазара
- чрез анализ на статистическа информация от продажбите
- въз основа на придобития опит и интуиция
- въз основа на информация от дистрибуторските канали

Освен това предприемачът трябва да определи характеристиките на основните си клиенти - възраст, доходи, професия, образование, предпочитания, да установи контакт с тях и да определи конкретните изисквания към новия продукт чрез индивидуални разговори, изучаване поведението на новия продукт чрез образец и събиране на мнения относно качествата му. Особено внимание трябва да се обърне върху определянето и създаване на най-добрите методи за дистрибуция (разпространение) на новия продукт до крайните клиенти.

Оценка на риска

Най-важният риск е финансовият, поради което е естествен стремежът към търсенето на пътища за намаляването му, Обикновено колкото по-големи са възможностите, произтичащи от въвеждането на един нов продукт, услуга, толкова е по-голям и рискът, който поема собственикът. Това предполага неговото изучаване и управление. Факторите, които влияят върху определянето на риска, могат да изглеждат като:

- промени в обема на очакваните продажби
- промяна в разходите за възнаграждения
- промяна в данъчните ставки и акцизи
- неочаквани разходи
- промени в цените на конкурентите за същия продукт
- неценови действия на конкурентите
- промени във валутните курсове и пр.

Определяне на силните и слабите страни на новия продукт

Един от най-ефективните методи за това е съизмерването на силните и слабите страни на продукта или услугата с конкурентен продукт или стока. Набраната информация за силните страни на продукта са естествена основа за определянето на преимущество на новия продукт на пазара и се използва основно в рекламата на продукта или услугата. Информацията, получена за слабите страни на продукта, се насочва към сервизната мрежа за преодоляване на затрудненията, които създава въвеждането на този продукт на пазара.

Определяне на конкурентното преимущество на новия продукт

Практическото значение на определянето на конкурентното преимущество се свежда до изработването на изгодна стартова позиция за навлизането в конкретния пазар. То може да бъде: нова, непозната до този момент потребителска ценност; по-добър дизайн; по-добро качество на изработката; по-ниска цена при същото качество; по-добър сервиз; по-лесно обслужване; по-висока достъпност до клиента и пр,

Определяне на последствията от въвеждането на новия продукт

Последствията, които оказва новият продукт върху средата са обикновено резултат от ограниченията, които самия продукт съдържа и налага на тази среда. Оценката на последствията от въвеждането на новия продукт върху средата трябва да бъде търсена в целия спектър на норми.

Създаване на новия продукт

Трансформацията на идеята в нов продукт е процес ствърде голямо многообразие на използвани методи, средства и подходи. Много често от една и съща идея може да се стигне до създаването на съвсем различни пазарни продукти.

Вторият елемент в този процес е определяне на конкретната технология, по която ще бъде създаден новият продукт. Оттук произтичат и ограниченията върху инструментите и машините, които ще се използват, ако те са нови. Ако са стари, тогава те самите определят (ограничават) и технологията, която ще се използват.

Третата логическа стъпка в процеса на превръщането на идеята в нов продукт е определяне на конкретната форма. Формата на новия продукт отразява в себе си няколко основни изисквания:

- спрямо целта, поставена със създаването на новия продукт
- спрямо функцията, която ще изпълнява в определена среда

- спрямо специфичните изисквания на конкретните потребители
- спрямо специфичните изисквания на средата, в която ще бъде задоволявана определена потребност

Стремежът на всеки предприемач е да осигури висока адаптивност на своята дейност (фирма) към външната среда, като разработи надеждни инструменти за противодействие срещу нейната (на средата) агресивност. Особено важно е това, когато предприемачът за първи път излиза на полето на свободния пазар. От анализа на външната среда новият предприемач трябва да получи ясен сигнал - има или не място за него и неговия нов продукт, какви са главните-опасности, които могат да съпровождат утвърждаването му на даден пазар и други. Без формулирането на подобна оценка в значителна степен се повишава рискът, който поема предприемачът с реализирането на новата идея.

**Външната среда** на фирмата включва три основни групи фактори: директно и индиректно действащи и работни фактори.

*Групата на директно действащите фактори включва:* доставчици, клиенти, конкуренти, финансови институции, професионални организации и съюзи, правни институции, държавни агенции и институции и др.

Индиректно действащите фактори на външната среда са: груповите интереси и техните институционални форми, икономическите условия, социокултурната среда, политическата ситуация, народопсихологията, международната обстановка и пр.

*Факторите на работната среда* се формират от оценката на режима на икономическата свобода, степента на доверие в съответната среда, степента на дисциплина и равния достъп до информацията.

При оценката на факторите на средата предприемачът трябва да има предвид, че самата среда "преживява" множество промени, често незабележими на пръв поглед. Това, което трябва да направи предприемачът, е отново да прояви своята будност и оцени правилно посоката на промените в средата. При това следва да има предвид, че функционирането на средата се характеризира чрезкачества като: взаимозависимост на факторите па средата, сложност, нарастващо напрежение, несигурност и сигурност (надеждност). Взаимозависимостта на факторите на средата означава, че промяната в един външен фактор може да засегне други фактори и да предизвика съществени промени в условията на функциониране. Докато въпросът за месторазположението на новия бизнес касае примерно офиса, нещата не изглеждат толкова сложни и трудно решими. Но когато изборът се отнася до развиването на производствена дейност, то тогава действителният избор е много по- сложен.

Изборът се определя от множество фактори и ограничители, които могат да бъдат групирани като:

Фактори с пряко влияние върху локализационния процес - това са:

- природните фактории (земя, биоресурси, водни ресурси, климатични особености и други);
- икономически фактори (капитал, енергийни и суровини, производствена структура, социална и екологична инфраструктура. Тук могат да бъдат посочени още демографската структура,, социалните фактори като заетост, социална подкрепа, социална структура и др).

Фактори с косвено влияние върху локализационния процес - към тях могат да бъдат хосочени:

- развитие на комуникациите и информационната инфраструктура;
- степен на специализация на производството;
- степен на зависимост от доставчици и снабдители;
- енергоемкост и трудоемкост на производството и пр.

В същото време съществуват и други подходи за локализиране, които се основават върху натрупания опит в създаването на бизнес. При създаването на малък търговски бизнес например особено полезни могат да се окажат съветите на експерти от управлението на малкия бизнес.



ЕДНОЛИЧЕН ТЪРГОВЕЦ (ЕТ) - Едноличен търговец може да бъде всяко дееспособно физическо лице. Регистрирането му се извършва в т.нар. търговски регистър в съответния районен съд. Оценката спрямо формулираните основни критерии е следната:

- сам осъществява дейността
- отговорността е неограничена, т.е. предприемачът отговаря с цялото си имущество за последствията от извършваната от него дейност
- не с необходим (от законова гледна точка) минимален регистрационен капитал
- управлението може да бъде извършвано пряко или чрез специално упълномощено лице (прокурист) управител на фирмата
- данъчното облагане се определя чрез прилагането на чл. 13 от

Закона за данък върху общия доход, т.е. доходите на предприемача от стопанска дейност се добавят към другите източници на доход - наеми, хонорари и пр.

- не създава възможност за привличане на чужд капитал
- не е юридическо лице

СЪБИРАТЕЛНО ДРУЖЕСТВО - (СД) - дава възможност за обединяване усилията и възможностите (финансови, материални и човешки) на две и повече лица за извършването на стопанска дейност под общо наименование. То дава следните възможности при оценката му:

- позволява съдружие на две и повече лица (физически и юридически)
- отговорността е солидарна, неограничена и обхваща последствията от действията и на другите лица в съдружието, когато това с извършено в името и за сметка на дружеството
- не е необходим минимален начален капитал при регистрацията на дружеството
- управлението е пряко и се урежда с учредителен договор
- СД се третира като юридическо лице и се облага с данък върху печалбата
- не създава възможност за привличане на капитал

- събирателното дружество е юридическо лице

АКЦИОНЕРНО ДРУЖЕСТВО (АД) - най-разпространената форма на организация на капитала. Капиталът на дружеството е разпределен в определен брой акции. Притежаването на определен брой акции е вид "членство", а не право на собственост върху имуществото му. Капиталът на дружеството може да бъде увеличаван или намаляван съобразно състоянието му. Създаването му дава на предприемача следните възможности:

- съдружие с други акционери
- отговорност, ограничена до размера на притежавания акционерен капитал
- необходим минимален учредителен капитал
- възможност за пряко или косвено участие в управлението в зависимост от размера на управлявания капитал и желание за участие в

органи за управление

- данъчно облагане като юридическо лице съобразно данъка върху печалбата
- възможност за неограничено привличане на капитал
- акционерното дружество е юридическо лице

ДРУЖЕСТВО С ОГРАНИЧЕНА ОТГОВОРНОСТ (ООД) - създава възможността за две и повече лица да съчетаят възможностите на капиталовите с персоналните дружества. Капиталът на дружеството може да бъде увеличаван или намаляван, както и да бъде наследяван, ограничаван. То създава за предприемача следните възможности за избор:

- осигурява съдружие в осъществяването на дейността
- отговорността е ограничена в рамките на записания капитал (осигурява се минимален стартов капитал)

В много от случаите, за да бъде убеден един или друг бъдещ съмишленик или акционер, трябва, да се разполага с подходящ инструмент, обобщаващ всички необходими доказателства за бъдещ успех. Най-подходящо средство за това е предприемаческият (бизнес) план.

- обяснение (илюстрация) на мисията на бизнеса (дейността). Когато се налага да се представя на външни лица, отново може да бъде използван предприемаческият (бизнес) план.



- средство за финансиране. Тази причина с неприложима в нашата практика, поради обстоятелството, че българските банки не отпускат средства срещу зашита на предприемачески проект, а само срещу ипотека на недвижимо имущество, което младите предприемачи обикновено не притежават. Така се получава омагьосания кръг, в който попадна не един в преходния период към пазарно стопанство.

**Предприемаческият план** независимо от това дали е ориентиран към малкия семеен (домашен) бизнес, към малката конструкторска фирма, към малка производствена фирма, към малка обслужваща фирма или към големи фирми има редица общи черти и структурни елементи може да бъде представен по следния начин:

- |    |                                                                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Уводна част, която съдържа: титулна страница; резюме на предприемаческия план; съдържание на предприемаческия план;                    |
| 2. | Дейност па фирмата и нейния продукт: описание на фирмата или на отрасъла; продукт; пазар; конкуренти; клиенти (потребители); маркетинг |
| 3. | Управление и организация на дейността: производство; управление; развитие                                                              |
| 4. | Финансов план:            предфинансови условия; финансов план; детайлизиран финансов план; погасителен план                           |
| 5. | Приложения                                                                                                                             |

**Предприемаческото управление** на новата дейност е логически обвързано със самото развитие на дейността (фирмата). В теорията за управление на малкия бизнес този проблем е означен като жизнен цикъл на малкия бизнес (фирма). Въпреки че съществуват различни виждания към съдържанието му, могат да се приемат следните фази на жизнения цикъл на новата дейност (фирма): старт; оцеляване; развитие; устойчиво развитие; спад; закриване.

Практическото приложение на модела на жизнения цикъл на малката фирма като инструмент за управлението на предприемаческата дейност се модифицира или пречупва от въздействието на няколко фактора:

- определянето на водещия приоритет за предприемача в съответната фаза от развитието на новата дейност
- целите на предприемача
- наличността и достатъчността на ресурсите

Промените в предприемаческото управление се осъществяват под въздействието на два основни фактора - вътрешен и външен.

*Вътрешният фактор* се основава върху обстоятелството, че предприемаческото управление (съвкупността от използвани методи и инструменти за въздействие) на новата дейност расте заедно с развитието на самата фирма (дейност). Ключовите дейности (сфери) във фирмата, в които се осъществяват промени и подлежат на развитие са: структура и организация на фирмата; пазарни и финансови проблеми; парични фондове; производство; персонал; технически средства за управление; организация на труда и заплащане

Всяка една от посочените дейности в различните етапи от жизнения цикъл на фирмата (дейността) има различни параметри, които като цяло определят и характера на предприемаческото управление.

*Външният фактор* е резултат от агресивността на съвкупното въздействие (натиска) на самата външна среда. Водещите фактори тук са натискът, осъществяван от конкурентите, подражанието, въздействието на общите икономически условия и др.

Практиката на управление на новия бизнес показва наличието на някои типични грешки, регистрирани при управлението на новата дейност, които могат да бъдат систематизирани като: лошо управление на ресурсите; лош маркетинг; слаб (неконкурентен) продукт; изчерпване на пазарната ниша; остаряване на продукта; липса на достатъчно оборотни средства

Друга група причини е свързана с промяна в намеренията (целите) на предприемача. Те могат да бъдат: реорганизация на дейността и произтичащата от това необходимост за промяна на юридическата форма на организация на бизнеса; ликвидация на дейността поради промяна на предмета на дейност; преобразуване от публична (акционерна) в семейна (еднолична) фирма; преобразуване от еднолична в акционерна фирма; вливане в друга компания (фирма); умишлен фалит

Независимо от конкретната причина за закриването на дейността във всички случаи предприемачът трябва да предприеме следните стъпки:

- да възложи управлението на закриването на специализирано лице
- да извърши оценка на активите (материални и нематериални) на фирмата
- да възложи на специализирано лице проучване за последствията (финансови, материални, юридически и пр.) от закриването на извършваната дейност

## ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ АНАЛИЗ - МЕТОДИ

За целенасоченото, системното търсене предприемачът се нуждае от подходящ инструментариум - системата от методи за предприемачески анализ. Те могат да се диференцират в три основни групи от гледна точка на използвания инструмент: интуиция; анализ; ориентираност към пазара.

### Интуитивно-креативни методи за предприемачески анализ

*Мозъчна атака* - този метод е един от най-широко разпространените и употребявани методи за генериране на нови идеи. Неговата същност се състои в стимулирането на група от хора (6 до 12 човека) за бързото генериране на голямо количество нови идеи. На това основание е възможно и приложението му като метод за създаване на нови продукти.

Осъществява се в следната последователност:

- 1) подбор на лицата за генериране на нови идеи (продукти);
- 2) въвеждане на правила, забраняващи критиката на предлаганите идеи;
- 3) въвеждане на правила за отношението към другите участници в процеса;
- 4) фиксиране на предлаганите идеи;
- 5) оценка на предлаганите идеи;
- 6) класификация на предлаганите идеи (продукти);
- 7) графично представяне на предлаганите идеи (продукти);
- 8) определяне на перспективните насоки за търсене на конкретния продукт или т.нар. линия на атаката,
- 9) формулиране на заданието за конструкторите.

Записват се всички идеи независимо от техния характер, конструктивност, насоченост към проблема и пр. Отразяването на идеите се извършва върху съответен носител - подходящ по размер информационен лист или информационна карта .

Основна слабост на метода на мозъчната атака е непълната информираност на експертите поради лавинообразното нарастване на обема на новата информация за всяка област на знанието и невъзможността от нейното изчерпателно обработване от тях.

Метод "Делфи" - основава върху три основни особености:

- анонимност
- използване на резултатите от предишния кръг
- статистическа обработка на груповите отговори

Провеждането на едно изследване по методиката на "Делфи" има следната последователност:

- 1) формиране на група от специалисти
- 2) формализиране на проблема под формата на анкета
- 3) формиране на групите (жури) от специалисти по съответните области
- 4) определяне на правилата на взаимоотношение между различните групи
- 5) провеждане на допитвания до участниците чрез попълване на отговорите на анкетата
- 6) оценка на отговорите за възможност на новия продукт (идея) в три степени: обединителни, допълващи се и изключващи се
- 7) достигане до съгласие и формулиране на проблема (идеята, новия продукт)
- 8) формулиране на задание за конструкторите

Методът "Делфи" има широки възможности като инструмент за преоценка и преосмисляне на стари продукти и услуги съобразно настъпили нови условия в средата на тяхната експлоатация и употреба.

*Метод на конвергенцията* - конвергенцията като процес на сливане на идеи, мнения е повече известен като социален феномен.

Днес този процес толкова се е разраснал, че има достатъчно основания да говорим за конвергенция на функциите на различни предмети за потребление. Основната причина за това се крие в изключително високата степен на електронизация на продуктите и услугите и минитгоаризация на системите за управление, което прави висока съвместимостта на функциите им.

Следователно методът на конвергенцията прави възможно прякото сливане на различни функционални предмети в един нов. Например:

радиотелефонът - телефон + радио

Практическата конвергенция на предмети и услуги се стартира от определено явление, фактор или друга причина. Те могат да бъдат подведени (обобщени) под наименованието конвергатор. Според автора той може да бъде:

- външен (поръчка на клиент, обратна връзка от потребител, наблюдение върху конкурент и пр.) и
- вътрешен (миниатюризация, съвместяване на функции, обща нова функция и пр.)

Както новият, така и старият продукт (услуга), и самият конвергатор могат да бъдат повече от един. Осъществяването на метода изисква извършването на следните действия:

1. определяне (описание) на функциите на продуктите;
2. оценка на изискванията (социалната поръчка) на конвергатора;
3. анализ на силните и слабите страни на всяка една отделна функция на продуктите;
4. оценка и ранжиране на функциите на всеки един продукт;
5. съставяне таблица за общите, различните и новите функции на резултативния продукт;
6. формулиране на заданието към конструкторите.

Методът на конвергенцията има неограничено поле на приложение.

*Метод на аналогията* - използването на аналогията като метод за създаване на нови продукти има изключителни възможности главно поради обстоятелството, че аналогията е един от най-естествените и широко приложими прийоми на мисловната дейност на човека. Достатъчно е да припомним аналозиите: птица - самолет, дъждът - капковото напояване и още много, много примери.

При използването на аналозиите като метод за създаване на нови продукти е възможно тяхното диференциране като:

- преки аналогии - това означава, че е възможно прякото пренасяне на принципа, организацията, същността, процеса или пр. и създаването на новия продукт. Най-често първообразите се намират в биологичните системи.

- субективни аналогии - по същество това са преки аналогии, които не могат да бъдат въведени в действие без съответната субективна преработка, като причините могат да бъдат: технологични, физически, химически, организационни и пр.
- символични аналогии - Това са аналогии, които се асоциират като иманентни характеристики на един продукт, отнесен към друг.
- фантастични аналогии - това са такива аналогии, които субектът нито е виждал, нито е описвал. Те съществуват на абстрактно равнище, но това не пречи на тяхното осъществяване след известен период от време.

За да се превърнат в работен инструмент, аналозите трябва да отговарят на следните изисквания:

- да бъдат достъпни за наблюдение
- да подлежат на описание
- да подлежат на диференциране на съставните си части

По този начин аналогията може да бъде използвана не само като средство за чисто интуитивно (случайно) откриване на новия продукт, но и като работещ инструмент за целенасочено търсене на новата технология, продукт, услуга. Както методът на конвергенцията, така и методът на аналогията имат неограничено поле на проявление и употреба в конкретната дейност на предприемачите.



Метод "Предприемаческа полезност на продукта" - в търсенето на новото, на новия продукт предприемачът предварително формулира своите изисквания към конкретния метод за анализ. Методът трябва да отговаря на две основни изисквания:

- да бъде максимално обхванат, т.е. да обхваща колкото се може повече характеристики на предмета
- от друга страна, да бъде колкото се може по-удобен (по-опростен) за ползване.

В това отношение методът "Предприемаческата полезност на продукта" в голяма степен покрива изискванията на предприемача. Той е изграден върху две основни линии:

- деструктивна (аналитична)
- конструктивна (синтетична)

Те се обработват чрез два въпроса:

"Можем ли да променим \_\_\_\_\_ ?и

"Какви преимущества/недостатъци и ще получим в резултат на промяната?"

Възможността една черта на продукта да бъде усъвършенствана чрез функционална промяна и получаването в резултат на това на определено преимущество може да се нарече иновационна точка. По този начин будността на предприемача се насочва, концентрира към развитието на онези черти на продукта, които носят потенциала на новото и ще доведат до създаването на нов, променен, преработен продукт.

Линията, минаваща през иновационната точка и по която се движи анализът на предприемача, когато отчита влиянието на промяната върху другите черти -характеристики на продукта, се нарича иновационна линия на продукта. Един продукт може да има повече от една иновационна линия. Това зависи от броя на иновационните точки, открити от предприемача в един продукт. Структурата на аналитичната линия може да бъде представена по следния начин:

- ❖ Основно ядро на продукта
- ❖ Физическа полезност (стойност) на продукта: \_\_\_\_\_ тегло; дължина; ширина; височина; гладкост; твърдост; структура; цвят; форма и пр.
- ❖ Пазарна полезност (стойност) на продукта: \_\_\_\_\_ дизайн; опаковка; реклама; цена; условия на доставка; условия на кредита; условия за

- инсталиране на стоката; сервиз; гаранции; дистрибуция на продукта и други
- ❖ Информационна полезност (стойност) па продукта: каква информация носи продуктът; пълнота на информацията; достъпност (видимост) на информацията за продукта
- ❖ Социална полезност (стойност) на продукта: социален престиж; преимущество пред конкурентите; самочувствие; сигурност.; разграничаване от другите; социална отговорност; чувство за принадлежност и пр.
- ❖ Производствена полезност (стойност) на продукта:използвана технология; използвана техника; използвани суровини; използван труд
- ❖ Интелектуална полезност (стойност) на продукта:запазена (търговска) марка; лиценз; патент; промишлен образец; относителен дял на ръчен, механизирен и автоматизиран труд
- ❖ Екологична полезност (стойност) па продукта: безотпадност на технологиите; степен на рециклиране; екологичност на влаганите суровини; запазване на средата от шум, газове, отпадни води, прах и пр.

Следователно иновационната линия е краен продукт на извършения анализ на продукта и на тази основа изходна позиция на задание за развитие на продукта.

Поради възможността за създаване на повече от една иновационна линия за един и същ продукт е необходимо допълнително изследване за непротиворечивост на различните иновационни линии. Методът е лесно приложим и достъпен за работа от начинаещите предприемачи

*Метод на технологичната конкуренция (заместване)* - основава се върху обективното обстоятелство, че всяка една дейност може да бъде технологично описана и съпоставена. При създаването на метода са използвани две линии на анализ. Първата линия, аполитичната (линия А), описва всяка една операция на съответната технология като последователност от извършвани действия, съпроводена с оценка на разходите.

Втората линия, наречена линия па заместителите, (линия В) предлага възможни промени в извършваните операции н използвани материали и получаването на тази основа на т.нар. ценово преимущество. Откриването на заместител, който в крайна сметка води до създаване на ценово преимущество пред другите конкуренти, в случая обаче е отново следствие от будността на предприемача. В не по-малка степен реализирането на този метод зависи и от наличието и достъпността па заместителите. Предлаганият метод има широко поле за разпространение, не изисква специална подготовка за прилагането му, което го прави лесно приложим във всяка една дейност, която може лесно и еднозначно да бъде технологично описана.



Разглежданите тук методи за анализ на новия продукт се отличават съществено от предидущите две групи методи главно поради факта, че заданието за създаването на новия продукт е резултат от "сигнал" от пазара.

#### Метод С А Р анализ

Методът САР анализ може да бъде наречен метод за откриване на липсващите продукти в дадена пазарна ниша въз основа на предпочитанията на клиентите. За практическото приложение на този метод е необходима следната пазарна информация:

- предпочитания на клиентите
- присъствие (наличност и продаваемост) на сродните продукти в изследваната пазарна ниша

Информацията за предпочитанията на клиентите трябва да бъде представена чрез двуполюсна скала (плюс -минус).

Ограничението на метода се състои в това, че на координатните оси могат да бъдат представени максимум две предпочитания. Посоченото ограничение може да бъде преодоляно (донякъде) чрез т.нар. сегментиране на предпочитанията.

Върху така формираната координатна система от две главни предпочитания се нанасят резултатите от проучването на съществуващите продукти в пазарната ниша. Празните места (САР) показват възможността за създаване на нов продукт, желан от клиента, но несъществуващ при производителите. По този начин се формира социалната поръчка от пазара към производителя.

*Метод "Оценка на емкостта на пазарната ниша "* - много често новият предприемач (търговец или производител) се сблъсква с един основен и често пъти трудно решим проблем - какво количество от дадения продукт да произведе или закупи и на тази основа да получи информация за очакваната печалба. Метода се основава върху натрупания опит при оценката на въвеждане на нови продукти и от специфичните изисквания на пазара, като: неравномерно разпределена покупателна способност на населението, купуване по подражание, а не по възможности и други фактори. Модификацията на метода се състои във въвеждането на един допълнителен компонент във формулата на метода, а именно коефициент на покупателната способност на дадената пазарна ниша. Методът отчита и:

- влиянието на демографския фактор

- сезонните колебания в покупателната способност на населението

Едно от основните преимущества на предлагания метод е възможността за адаптация, промяна на използваните променливи (проценти) след отчитане (сравнение) на получените и прогнозираните резултати. По този начин всеки нов предприемач може да оптимизира използваните от него (за неговата конкретна дейност и продукт) параметри. Лек и достъпен аналитичен метод за проучване на пазара с много широко приложение.

## ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ПРОЗОРЕЦ

Преминаването от едно състояние на системата в друго през погледа на предприемача може да бъде описано като своеобразен прозорец, който се нарича предприемачески прозорец. Всеки източник на промяна (и следователно всеки предприемачески прозорец) има специфични характеристики. Съществуват и редица общи черти и характеристики, които могат да помогнат за изучаването, търсенето и откриването на предприемаческите прозорци. Във формирането и развитието на всеки предприемачески прозорец могат да бъдат разграничени:

- симптоми на съществуването на предприемаческия прозорец
- време на отваряне на предприемаческия прозорец
- време за използване на предприемаческия прозорец
- експлоатация на ефектите от отварянето на предприемаческия прозорец
- изчерпване на предприемаческия прозорец

Симптомите на съществуването на предприемаческия прозорец могат да бъдат дешифрирани чрез параметрите наблюдаемост, надеждност и предсказуемост. Отварянето на предприемаческия прозорец може да бъде описано чрез параметъра - скорост на отваряне.

Използването на предприемаческия прозорец може да бъде характеризирано чрез параметрите продължителност на живота на прозореца, обем на предприемаческия прозорец, мащаб на предприемаческия прозорец. Експлоатацията на ефектите от отварянето на прозореца може да бъде описана чрез експлоатация на единичните ефекти, експлоатация на сбора (или група) от ефектите. Изчерпването на предприемаческия прозорец може да бъде описано чрез параметрите скорост на затваряне на прозореца, последствия от затварянето на прозореца.

Според Питър Дракър съществуват 7 типизирани предприемачески прозореца, а именно:

- неочакваността, разбрана като неочакван успех, неочакван провал и неочаквано външно събитие
- несъответствието между реалността, каквато е в действителност, и реалността, каквато се приема, че трябва да бъде
- нововъведението, което се основава на процесната нужда

- измененията в производствената и пазарна структура, които изненадват всички
  - измененията в състава и структурата на демографския фактор.
  - измененията във възприятията, настроенията, емоционалната нагласа, морала и пр.
  - новото знание
- Видове предприемачески прозорци

Традиционни предприемачески прозорци

Предприемачески прозорец **неочакваността** - разгледана като: неочакван успех, неочакван провал и неочакваното външно събитие се илюстрира от Питър Дракър с поредица от примери, които поради специфичната културна среда и икономически условия трудно се разбират и възприемат като реална предприемаческа възможност. Независимо от характера (успех, провал, външно събитие) на неочакваността, предприемачът трябва да има предвид следното:

- да осигури условия (технически, човешки, информационни ресурси) за забелязването на очакваността
  - да се обърне с лице към нея, т.е. да я отграничи от другите проблеми
  - да оцени преимуществата (недостатъците), които носи използването ѝ
- да прецени последствията от използването ѝ
  - да прецени какво трябва да направи (програма за действие), за да превърне неочакваността в благоприятна възможност за предприемачески доход

Така вероятността за отварянето и използването на този прозорец за предприемача е много по-голяма.

Предприемачески прозорец **несъответствието** - несъответствието между реалността, каквато е в действителност и реалността, каквато се приема, че трябва да бъде, е белег на изменение на средата. В обществената практика то се проявява като: несъответствие между икономическите реалности в производствената сфера (или обществените услуги); несъответствие между производствените реалности (или реалността в обществените услуги) и

представата за нея; несъответствие между възприемани и действителни потребителски ценности и очаквания. Търговецът, респективно производителят трябва да знае, че произвежда, съответно продава не само стоки, а продава и мечти, илюзии, романтика, власт, защото това често е действителната причина за купуваемостта на дадения продукт или услуга.

Предприемачески прозорец **процесна нужда** - е специфична благоприятна възможност за новаторство, която съществува само при изпълнението на една работа или реализирането на един процес. Същественото при нея е дефинирането на т.нар. слабо място в извършването на работата или процеса. Тя е един универсален предприемачески прозорец, основаващ се върху развитието на знанието и технологиите в съответната област и съществува непрекъснато край нас и днес. Важно е да се знае следното:

- нуждата в даден процес или дейност трябва да бъде осъзната, разбрана и ясно дефинирана като проблем
- необходимо е конкретно (професионално) знание за решаване на проблема
- предлаганото решение трябва да съответства на начина, по който хората досега са вършили работата си и искат да продължат да я вършат, без никакво усложнение, допълнение или усилия от тяхна страна

Предприемачески прозорец изменения в производствената и пазарната структура, които изненадват всички

Измененията на производствената и пазарната структура предлагат равни възможности за всички - и големи, и малки - в дадения отрасъл. В това е големият шанс малките в отрасъла да станат водещи в кратък срок и при нисък риск.

Индикаторите, които сигурно и ясно определят съществуването на този предприемачески прозорец са:

- резкият ръст на обема на производството в отрасъла
- неадекватността на начина на възприемане и обслужване на пазара
- конвергенцията на технологиите в производството (пазара), които са били разделени преди това
- бързото изменение на начина, по който се осъществява дейността или процесът

Успехът за новите предприемачи е много по-сигурен, когато производството (пазарът) са монополни. Причината за това е, че като правило големите в отрасъла са толкова уверени в своята "сила" и възможности, че не допускат

Възможността за изпреварване, като пренебрегват и следователно не наблюдават "малките" в същия отрасъл (пазар). В това е и шансът на "малките". Този предприемачески прозорец се отнася за благоприятни възможности за изменения в икономики с дълги периоди на натрупване и развитие.

Предприемачески прозорец **изменения в състава и структурата на демографския фактор** - Новите предприемачи трябва да знаят, че качеството на структурата и състава на демографския фактор е практически качеството на фактора потребители, без които практически няма какъвто и да е бизнес.

Предприемачески прозорец **изменения във възприятията, настроенията, емоционалната нагласа и морала** - разглежда ценностите, като основен компонент на културата ни. Всички индивиди имат свойството да се променят, да се развиват под въздействието на множество фактори. Един от каналите за осъществяване на това въздействие са средствата за масова информация (рекламата)

Факторите за промяната на възприятията, според Питър Дракър, са не само икономически. Те могат да бъдат: подражание, желание за принадлежност към определена социална група или към определен тип поведение, натиск от страна на производителя, диференциране на предпочитанията. Според него обаче, често не могат да бъдат намерени разумни на пръв поглед основания за промяната във възприятията.

Възможността за промяна не може да бъде уловена количествено или чрез специални изследвания. Може да има само симптоми, уловими единствено с будността на предприемача. В този предприемачески прозорец промените са изключително бързи, защото тук става въпрос не за факти, а за чувства, настроения, емоции. По този начин отварянето на предприемаческия прозорец се извършва много бързо и това е една от причините за порядкото използване на възможностите, които той често предоставя за предприемачите.

Вечните предприемачески прозорци

Предприемачески прозорец **удобството (или улеснението)**, което един или друг продукт носи в нашия ежедневен живот, са едни от най-важните потребителски ползности за индивида. Значителна част от тях могат да бъдат дефинирани в следните насоки:

- улеснения, основани върху икономията на време
- улеснения, основани върху икономията на материални ресурси
- улеснения, основани върху икономията на енергия



- улеснения, основани върху икономията на духовни ползности
- улеснения, основани върху икономията на човешка енергия и други

Предприемачески прозорец **Конвергенцията (сливането на идеи)** - една от неговите видими характеристики на развитието на човешкото общество е промяната в инструментите, с които различните човешки общества са изграждали материалните основи на своите общества. Различните човешки общества се различават най-вече по инструментите, които техните членове са използвали, за да създават материални и духовни ценности. Радиотелефонът, електронната поща, и много други инструменти на човешкото общество са родени от конвергенцията между два съществуващи вече стари инструмента.

Предприемачески прозорец **образците от процесите и явленията в природата** - природата със съвършенството на своите процеси, с многообразието на своите решения, с множеството неразкрити тайни е била, е и ще бъде вечен предприемачески прозорец, който ще бъде отворен винаги за будността на търсещия изследовател или предприемач.

В търсенето на съвършеното и рационалното решение човекът има възможността да получи готови решения в няколко основни направления:

- възприемане аналогии на формите на природните "продукти" и решения
- възприемане на аналогични технологични решения от представители на живата природа, например: как спират птиците своя полет, как да се подобри устойчивостта на колите
- възприемане на аналогични конструктивни решения на процеси, дейности в живата природа - достатъчно е да се погледне как е организирано "отоплението" и "охлаждането" в мравешкия лагер или в пчелния кошер
- приемане от човека на аналогични решения на природните решения за възстановяване на природното равновесие

Независимо от широката достъпност на този предприемачески прозорец неговото практическо използване ще става все по-трудно и ще изисква все по-сложен и прецизен научен инструментариум за наблюдение, анализ и моделиране на природните процеси.

Предприемачески прозорци на прехода към пазарно стопанство

Предприемачески прозорец **измененията на структурата и субектите на властта** - обикновено се отворя само за ония лица, които в продължение на много години са принадлежали към една или друга форма на голяма организация. Те са получили съществено преимущество в старта към пазарното стопанство и успешно са го материализирали. Същественото на

този предприемачески прозорец се крие в обстоятелството, че той ще има твърде продължително действие и няма да се изчерпи само със съществуването си по време на прехода към пазарно стопанство и ще има съществено значение в предприемаческата практика в условията на пазарното стопанство. Главна причина за това е обстоятелството, че процесът на изграждане на новите големи частни организации тепърва започва и техните нови служители, придобили след известно време необходимите умения, знания, контакти и пр., ще имат същата възможност, както и тези, които са основали примерно голямата организация.

Предприемачески прозорец **различия в равнището на жизнения стандарт на различните национални стопанства** - проявява се във всички сфери на обществения живот - от производството на стоки за бита до оформлението и разпространението на вестниците и списанията. Конкуренцията на вносните стоки е повсеместна, активна и тотална. Успехът на вносните стоки се заключава в по-високата надеждност, по-добрия дизайн, по-голямата функционалност. Вносителите на тези стоки са разбрали, че от потребителска гледна точка преходът към пазарно стопанство е преход към по-висок стандарт на потребление с тенденции за неговото изравняване с този на развитите пазарни икономики. До изравняването на стандарта на потребление и живот този предприемачески прозорец ще бъде отворен за тях.

Предприемачески прозорец масови психични състояния: депресии, страх (потребност от защита), еуфории (потребност от изява) - неусетно и невидимо на пръв поглед се развиват и протичат процеси и явления, които далеч надхвърлят основните ежедневни човешки потребности и ценности, известни до този момент. Неусетно се появи нова стена, стената на страха. Тя се материализира във вид на двойни метални врати, електронни ключалки, алармени системи за дома, колата, офиса (опазване на личността, движимото имущество, опазване на недвижимото имущество). Както показва практиката обаче, този пазар търпи съществено развитие в последните години. Тук настъпват съществени промени в предмета на охрана, което води и до промяна в състава и качеството на охранителите на съответната собственост. Нарастването на приходите от интелектуалните производства съвсем естествено изисква и съответната им защита. Този предприемачески прозорец има твърде кратък живот и предполага пределна будност и бърза реакция от страна на предприемача.



## ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ СТРАТЕГИИ

За оцеляването на новите предприемачи в условията на прехода към пазарно стопанство е от изключителна важност да определят и оценят две неща:

- да открият развиващите се сфери, дейности от икономиката и оценят правилно насоката на развитие на конкретните интереси в тях
- да направят съпосочност на своя и чуждия интерес в конкретната сфера (дейност)
- осъществяването на тази съпосочност на интереси в случая се определя като своеобразно закачане. То може да бъде осъществено към:

отрасъла, продукта, (дейността), отделния човек, необходимия продукт

Възможността от осъществяването му е отново резултат от будността на предприемача, от възможностите за равен достъп до информацията и откриването на необходимото знание преди другите. Това обяснява в много голяма степен защо някои предприемачи успяват в един по-продължителен период от време, а други не успяват. Оцеляват само тези от тях, които са направили своя интерес, съпосочен с интереса на развиващия се отрасъл, продукт, сфера на дейност.

Традиционни предприемачески стратегии

**Да бъдеш най - бърз с най - голямото** - тази стратегия изисква съществени и продължителни усилия, за да се запази водеща позиция в съответната пазарна ниша. Практически това означава: първо - да инвестира повече средства от конкурентите за развитието на продукта или услугата и второ- непрекъснато да намалява цената на своето изделие или услуга. Използването на тази стратегия е възможно само тогава , когато е съпроводено с дълбоки, коренни промени в живота на хората. Приложима е и за българските условия.

**Съзидателна имитация** - използва се успеха на другите, не се създава нов продукт или услуга, а се доусъвършенства вече съществуващ такъв. Може да бъде промяна в характеристиките на продукта, но може и да е решение от областта на маркетинга.

**Предприемаческо джудо** - добър продукт, добре продаващ се, след известна промяна в опаковката, подобряване на разнообразието, добра реклама и пр. изтиква останалите производители назад

**Да намериш и да заемеш специализираната ниша** - откриването ѝ рядко се извършва случайно, в повечето случаи тя е плод на системни, упорити и настойчиви търсения на предприемачите. В основата на това

Търсене могат да бъдат: специализираното знание и квалификация и специализираното знание за пазара. Необходимо е системно (а не случайно) наблюдение и анализ на съответното направление, пазар или продукт и специфичен новаторски поглед към оценката, продължителна и постоянна работа по поддържане на постигнатия успех.

Предприемачески стратегии на прехода към пазарното стопанство

Стратегия **"закачи се за успелия отрасъл"** - могат да бъдат разграничени 2 основни направления на реализация:

- закачи се за вътрешно присъщи (технологично необходими) дейности, операции и продукти;
- закачи се за последващи външни за отрасъла дейности и продукти

Създават се благоприятни, възможности за едно продължително съгласуване на интересите при наличието обаче на другите необходимо присъщи на успеха атрибути - цена, време и качество. Броя на успешите отрасли обаче е малък.

Стратегия **"закачи се за успелия продукт"** за разлика от горната стратегия, тук броя на успешите продукти е голям и няма значение дали продуктът е "държавен" или "частен". Обикновено е приложима при много по - тясно специализирани предприемачи, което само по себе си стеснява възможното приложение, изисква много по- дълбоки професионални знания (за даденото производство), но често хората, които са вътре в съответното производство не могат да вникнат във възможностите , които самият продукт предлага, причината за това се крие в рутинността или незаинтересоваността на действията. Закачането за успелия продукт е възможно както за производствената технология, така и към външни съпътстващи дейности и операции. По - голям интерес представляват онези успели продукти, които могат да се реализират и на външния пазар. По този начин предприемачът ще има възможността да получава една значителна част от своя доход във валута и ще избегне ограниченията на мащабите на българския пазар.

Стратегия **"закачи се за успелия човек"** - отговаря на повишените възможности на успешите хора и техните завишени изисквания (по - добро образование за децата им, частна охрана и др.). Предприемачите трябва да следят постоянно променящите се потребности на успешите хора, новостите предлагани за същата категория хора в развитите пазарни страни и да реагират своевременно.

Стратегия "закачи се за необходимия продукт, услуга, дейност"-

предприемачът разчита не на крайния успех на продукта, а на това че въпреки свиващото се потребителско търсене, този продукт не може да не

се произвежда - той е жизнено необходим. Продукта може да е както краен, така и междинен (необходим при междинното производство)

Посочените стратегии са специфични за условията на прехода към пазарно стопанство, те не са стратегии за пряко участие на пазара. Това практически днес е непосилно за много от новите предприемачи, а тези стратегии създават възможност за първоначално натрупване на капитал, опит, ресурси и едва след това да бъдат предлагани типични предприемачески стратегии.

## ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ (БИЗНЕС) ПЛАН

Предприемаческият план е незаменим управленски инструмент, който позволява на предприемача: да вземе (или да не вземе) решение за започване на бизнес, да организира в логически обвързан порядък всички проблеми по създаването и развитието на новата дейност, да създаде система от контролни точки, които да му служат като база за сравнение с постигнатото, да се подготви морално и психически за всички проблеми, съпровождащи създаването и развитието на новия бизнес. Съдържанието на един предприемачески план зависи от отрасловата насоченост на новата дейност, финансовата осигуреност, състоянието на конкуренцията на дадения пазар и др. Причината за съществуването на известна мобилност към предприемаческия план са 2:

първо всяка институция определя собствени изисквания за изработването и съдържанието на предприемаческия план и второ - идеята за продукта и неговата реализация е строго лична и по тази причина самият план не може да бъде предоставен за изработка на никой друг. Съдържанието на предприемаческия план е винаги пречупено през призмата на опита, знанията и уменията на предприемача. Съдържанието на предприемаческия план трябва да се представи в логическа последователност. Често срещана структура е:

1. Увод: титулна страница, резюме, съдържание на бизнес плана;
2. Дейност на фирмата и нейният продукт: описание на фирмата или отрасъла, продуктът, пазарът, конкурентите, клиентите, маркетингът;
3. Управление и организация на дейността: производство, управление, развитие на дейността;
4. Икономическа конюнктура
5. Финансов план :                   предфинасови условия, финансов план,

детайлизиран финансов план, погасителен план

6. Приложения.

Принципът на специалните изисквания се основава върху съществуването на специални условия, които страната - кредитор налага на новия предприемач. При оформлението на предприемаческия план трябва да се имат предвид и следните правила:

- не обяснявайте с думи, а показвайте (графики, снимки);
- бъдете пределно ясен, кратък и точен;
- не използвайте прилагателни;

- не използвайте текст там където е възможно да използвате числови стойности, графики и диаграми.

Един от най - практичните подходи за започване писането на плана е следният:

- отделя се за всяка точка от плана по 1 лист хартия и се номерира;
- нанасят се всички данни, факти, коментари, оценки и мнения за съответната точка и се написва;
- сортират се;
- проверява се за тяхната достоверност и съгласуваност;
- подреждат се в логическа последвателност;
- редактират се и се обединяват в един план;

В преобладаващия брой предприемачески планове уводната част съдържа синтезирана информация относно целите на предприемача, месторазположение на дейността; преимущества на новия продукт; необходими финансови средства; състояния на пазара. Титуланта страница съдържа основните идентификатори на предприемача - име, адрес, размер на необходимите средства, средства за комуникация;

Резюме то трябва да е 1/2 до 1 страница и трябва да е изчистено от прилагателни и повторения. Полезно е да бъде създаден работен лист, на който предприемачът отбелязва всички въпроси, които трябва да намерят отговор в резюмето на предприемаческия план.

При описание на фирмата или отрасъла се дава информация за регистрацията на дейността, предмет на дейност на фирмата, представителство, рег. номер в единния класификатор на фирмите в България, рег. номер в Министерство на финансите, рег. номер в НСИ в Търговско индустриалната камара, история на фирмата и др. До 15-20 реда препоръчително. В този раздел се отговаря на следните. въпроси: има ли достатъчен опит предприемачът в организацията и управлението на дейността, в създаването и реализацията на нови продукти, какви проблеми биха съпътствали развитието на фирмата и по какъв начин са били те решавани от предприемача. Препоръчително е да се създадат работни листи за история на фирмата и за оценка на отрасъла.

Раздела за продукта включва описание на продукта, неговите преимущества, патентна защита. задължително е да присъстват снимки, скица, макет или рисунка на новия продукт. Обема на този раздел в повечето случаи е около 1 страница, желателно е създаване на работен лист за продукта.

В раздела за пазара се включва информация за обема на пазара, характеристика и тенденции на търсенето, пазарен дял, фактори и възможности за растеж, състояние на гаранционната мрежа и следгаранционен сервиз, на дистрибуторската мрежа и мрежата на крайните продавачи. Създава се работен лист "Пазарът"

В раздела за конкурентите се включва: характеристика на основните и потенциални конкуренти, сравнителна характеристика спрямо собствената структура, производство и продажби, извеждане на силните и слабите страни на конкурентите и очакваната реакция. Обем не по- голям от 2 страници. Създават се работни листи за "Профил на конкурента", "Сравнителна характеристика", "Профил на потенциалния конкурент"

В раздела за клиентите се вклюва: описание, характеристика на всеки клиент, ако е фирма или организация, характеристика на клиентите по социални и демографски фактори (пол, възраст, професия, начин и време на купуване)

В раздела "Маркетинг" се включва информация за промоционалната и ценова политика, системата за дистрибуция, за сервиз и гаранции, рекламната политика и бъдещи клиенти. Съответно съставят се и работни листи.

В раздела за производство се дава информация за териториалното разположение на производството, технологията, състояние на инструменталното стопанство, система на заплащане, кой осъществява контрол върху производството, източниците на суровини.Отново се създават работни листи

В раздела за управление се включват: организация на собствеността, организация на управлението, план за развитие на персонала, консултанти и съветници на фирмата.

В структурата на раздела "Развитие на дейността" могат да се различат следните направления: развитие на производството, управлението, капитала, пазара и продажбите, социалното пространство на фирмата.

В раздела "Икономическа конюнктура" се разглеждат: валутни курсове и валутен режим, основен лихвен процент и лихвена политика, данъци и данъчен режим, митнически такси, тарифи, префернциални режими, кредити и кредитен режим на банките, ограничителни режими за внос и износ, условия за разплащане между контрагентите, достъпност до капитал, стимулиране на бизнеса, безработица и трудов пазар, състояние на пазара на суровини и материали, цени на основните енергоносители и др.



В раздела "Финансов план" е възможно следното структуриране: условия за предфинансиране, финансов план, детайлизиран финансов план, финансови прогнози.

Приложенията към бизнес плана могат да бъдат: технически характеристики на изделията, свидетелства за патенти, лицензи, търговски марки, образец, организационни схеми, доклади от косултанти, имената на обслужващата банка, адвокатската къща, счетоводната къща, застрахователната компания.

## ДОПУСКАНИ ГРЕШКИ В СЪЗДАВАНЕТО, ОРГАНИЗИРАНЕТО И УПРАВЛЕНИЕТО НА МАЛКИЯ БИЗНЕС

1. Новата фирма (дейност) се управлява като установила се трайно на пазара, с традиции в продажбите и проверена формула на организация, с действаща иновационна система и с ефективна програма за стимулиране и развитие на персонала - но често това е свързано с неестествени или непосъщещи разходи на фирмата, която току-що прохожда.
2. Отсъствие на обща пазарна култура и специфични управленски знания и умения - в процеса на преход към пазарна икономика, се работи по стари методи и схеми.
3. Еностранчива професионална подготовка на собственика на малък бизнес - усилията се насочват само в една насока на дейността на фирмата, при което се пренебрегват други жизнено-важни за новата фирма дейности.
4. Подмяна на мнението и желанието на клиента с това на собственика на малкия бизнес - не се инвестират средства за проучване на потребителското мнение;
5. Поставяне на общи цели на фирмата, без да бъдат конкретизирани в практически измерими икономически величини и параметри - работниците не знаят и/или не са материално заинтересовани от постигането на целите на фирмата
6. Поведение и нагласа на предприемача при което, той се опитва да върши всичко сам - в самото начало - да, но за да се развие фирмата е по-добре някои неща да се оставят на специалистите.
7. Смесване на формалните и неформални отношения във фирмата.  
- смесване на роднински или приятелски отношения със служебни; служебни с неформални отношения

Концепцията, която описва съвместяването на типичните функции на управление със специфичните предприемачески функции, се нарича жизнен цикъл на фирмата. Съдържанието на жизнения цикъл може да бъде представено като: старт, оцеляване, растеж, устойчиво функциониране, спад и закриване. Познаването му дава на мениджъра знание за това как се променят конкретните управленски инструменти на всеки един етап от жизнения цикъл. Предприемачекото управление е съвкупност от действия и поведение на предприемача, които осигуряват динамичност, адаптивност на прилаганите конкретни управленски инструменти и създаващи в крайна сметка конкурентно преимущество чрез отношението цена - разходи на фирмата.



*Управление на старта* - с помощта на създадения за целта предприемачески план, предприемача извършва тестване на реалността на своята идея.

*Управление на оцеляването* - намиране на клиенти за новия продукт и доказване на качествата му.

*Управление на предприемаческия растеж* - важно е предприемача да усети навреме необходимостта от промяна, белезите са: бързо нарастване на продажби, печалба, оборотен капитал

*Управление на устойчивото функциониране* - прави се трезва преценка за причините за успеха, белезите са: постоянен ръст на продажбите и печалбата, запасите;

*Управление на спада на дейността* - оценка на причините за намаленото търсене и минимизиране на разходите, белезите са: намаляване на продажбите, оборотния капитал;

*Закриване на дейността* - при морално остаряване на продукта; извършва се оценка на активите и трансформация на капитала.

В условията на пазарно стопанство могат да се ползват следните техники на компенсаторно управление:

1. Създаване на компенсатори (заместители) по целия процес: от производството до пазара;
2. Създаване на компенсатори чрез застраховка на дейността;
3. Политика на преразпределение на печалбата.

За успешно предприемаческо управление е необходимо да има: ред и икономичност в организацията; за индустриалните продажби - да се намерят подходящите работници, които да са заинтересовани (материално и морално) от обема на продажбите и потенциалните клиенти, които трябва останат доволни..

Предприемаческата етика е част от универсалната човешка нужда от нравствени норми и ограничения. Има 3 много важни ограничения: предприемаческата етика нараства пропорционално на мащабите на дейността на предприемача; поведение според обществен интерес, интереса на организацията, и на обществото; ограничение от принадлежността на предприемача към определена етническа група. Определяването на етичните норми и правила в ежедневната дейност на предприемача е предприемаческият морал.

Социалната отговорност на предприемача приема формата на обществено съглашение, в основата на който стоят следните предпоставки: дейността на фирмата да бъде печеливша; законодателна регламентация и стимулиране на социалната отговорност на предприемача от страна на държавата; съпосочност на интересите на предприемачите и работниците. Социалната отговорност на предприемача се състои в: отговорност към клиентите ( по отношение на качество, количество отговарящо на цената платена от клиента, безопасност за потребителите); създаване и изграждане на публичен образ на предлагането на нови ползности за обществото; създаване и изграждане на социална значимост от разкриването на нови работни места; изграждане на социални програми на собствениците на малък бизнес (обучение на персонала; социални и благотворителни дейности); създаване на позитивни примери на малък бизнес за младите хора; организиране на публичното пространство освободено от държавата.

Създаването и провеждането на конкретни *политики на социалната отговорност* на предприемачите насочва вниманието на обществото към социалната дейност на предприемачите. Биват: политика на "търсене на фискални преимущества от провеждане на социална отговорност" (подкрепа от държавата); политика на "оценка на социалните разходи върху конкурентността на компанията"; политика "минимум социални разходи"; политика "целенасочени социални разходи и отговорности"; политика "социализация на персонала"; "на продуктите и услугите"; политика "социален импулс".

*Социален отчет* е дейност насочена към обществото, ето защо той трябва да бъде огласен. В него са отразени: брой на заетите работни места; брой на повишилите квалификацията си сътрудници; изпълнение на социалната програма на фирмата; подпомагане на местните образователни институции и социални заведения; на екологичните програми на обществото и спортно - физическото развитие.

*Социалният одитинг* е инструмент за контрол на социалните отговорности на обществото от страна на обществото. Бива 2 типа: от страна на

Някои от по-общите последици, произтичащи от културните различия на равнище "стопанство" са: наличие на драстични различия в лихвените равнища по кредити и депозити; времето се цени, счита се за невъзвратим ресурс, но у нас все още времето не се цени достатъчно; висока трудова дисциплина - също не е на висота у нас; изпълнение на договорите и задълженията, произтичащи от тях е задължително и тук има редица слабости в страната ни; все още в България е ниско равнището на спестяване, съществува нертност и неинициативност. За по-голямата част от българските предприемачи е характерна: липса на мащаб, стремеж за разширяване на бизнеса; пренебрежение към клиента; лукс и разхищения; отсъствие на социална. отговорност; стремеж за ползване на привилегии, отстъпки.

Някои източници на предприемаческата култура у нас са: специфичните природо-географски условия на живот и развитие на българите; системата за духовно развитие на българите - не е на необходимото ниво; развитието на гражданското общество - изисква признаване на идеята за индивидуална отчетност и праведливост на заплащането; самокритичност и самовзискателност; липса на достатъчно образователни дисциплини, посветени на предприемаческата култура, етика и морал - усеща се намесата на държавата в образованието; липсват добри образци и практики на предприемаческа дейност.

Социално - историческите катаклизми, произтичащи от геостратегическото разположение на страната, създават твърде променлива среда, в която се формира и развива българската предприемаческа култура. Прекъсванията в основните информационни канали за пренасяне на стопанска култура - фирмата, образованието, семейството, отсъствието на постоянен духовен водач, задоволяващ моралните потребности на предприемачите и активната част от българското общество, практическата липса на големи градове, които със своето гражданско общество най-успешно акумулират знанията и укрепват системата от етични норми и правила, определят сегашното състояние на предприемаческата култура у нас. Присъединяването на България към Европейската общност предполага по-бързото решаване на въпроса за промяна на стопанската и предприемаческа култура в страната.

