

1. Същност и значение на предприемачеството

1. Какво е предприемачество?

- понятие.
- еволюция на понятието и на предприемачеството: от древността до днес.
- предприемачеството в България.
- значение.

2. Видове предприемачество.

3. Условия за развитие на предприемачеството

Историческото развитие на предприемачеството като теория и практика от древността до наши дни изминава дълга еволюция, докато се стигне до днешното им проявление и разбиране. Какво е предприемачество? и Кой е предприемач? зависи от спецификата на съответната епоха, нивото на развитие на обществото и създадената организация на икономическите дейности. В развитието на теорията за предприемачеството учени от различни области правят опити за различни интерпретации на понятието с цел да го обяснят по-добре и да дадат възможно най-точната и пълна дефиниция.

Понятието предприемачество има френски произход, от думите „entreprendre”, която означава предприемам нещо, и „entrepreneur” - посредник или откривател на възможности. Основната идея, заложена в понятието предприемачество е човек, който организира и управлява дадено бизнес начинание (някаква обществена дейност) и поема голяма част от риска, свързан с тази дейност.

За първи път терминът предприемачество (entrepreneurship) се появява в Универсален търговски речник, издаден в Париж през 1723 г. В него предприемачът е описан като човек, носещ отговорност за дадено производство или за строителството на обект. В качеството на научен термин понятието entrepreneurship се въвежда в началото на XVIII в. от Ричард Кантилон (Richard Cantillon).

Ричард Кантилон в началото на XVIII в. е един от първите автори, разглеждащи предприемачът като индивид, поемащ (често непредсказуем) риск, който е и различен от осигуряващия капитала индивид.

Свой принос в тълкуването на предприемаческата дейност и фигурата на предприемача дава и известният учен-икономист Жан Батист Сей, за който

предприемачът е особен индивид, откриващ алтернативи за бизнес, притежаващ свои присъщи характеристики, различни от тези на обикновения икономист.

Сериозен принос в разбирането на предприемачеството и ролята на предприемача дава известният австрийски учен-икономист Йозеф Шумпетер в своя труд: „Бизнес цикли: Теоретичен исторически и статистически анализ на капиталистическия процес”. Йозеф Шумпетер потвърждава и доказва известната теория на дългите цикли на конюнктурата на руския учен Николай Кондратиев. Освен техническия прогрес и наличието на капитали за инвестиране като двигатели на икономическото развитие, както е по теорията на Кондратиев, Шумпетер извежда на преден план фигурата на предприемача. За него *предприемачът е особен вид индивид, надарен с широк поглед за процесите и явленията, способен да поеме разумен риск и да търси възможности за иновации на пазара*. Шумпетер въвежда едно по-широко разбиране за иновацията, като под иновация *разбира производството на нови продукти, развитие на производствената технология, използването на нови суровини и материали, разкриването на нови пазари, използването на нова (различна) организация на бизнеса*. Именно предприемачът- иноватор е пионерът в разкриването и използването на нови възможности за бизнес, реализирайки някои от горепосочените иновации на пазара. *За своето новаторство и пионерство, за поетия висок риск „да бъде пръв”, предприемачът получава т. нар. от Шумпетер „предприемаческа печалба”, или свръх печалба, докато следващите го предприемачи получават само възнаграждение за положените усилия*. Следователно, *иновативният предприемач* на Шумпетер, подкрепян и от други действени хора (на първо място банкера, който го осигурява с необходимите капитали), е *двигателят на икономическото развитие*.

В съвременен план за водещ изследовател в областта на предприемачеството се счита американският учен Питър Дракър, чиято основна книга „Новаторство и предприемачество” бива наричана още „библията на предприемачеството”. Питър Дракър стига до ново, по-широко разбиране на предприемача и съответно на фигурата и ролята на предприемача.

Анализирайки характеристиките на американската икономика в края на 60-те години на 20 век, той стига до извода, че са налице всички признаци за това, че САЩ са навлезли в дълъг цикъл на конюнктурата по теорията на Кондратиев (имайки предвид например

западането на традиционни отрасли като въгледобива, стоманодобива и намаляването на производството и работните места в тях). Същевременно, за този период в страната като цяло не само не се наблюдава намаление, а напротив, има увеличение на производството и работните места. Дракър показва, че това увеличение е за сметка на новосъздаваните малки и средни предприятия и нарастването на заетостта в сферата на услугите. Анализирайки причините за този „нетипичен Кондратиев цикъл”, както той нарича това състояние на американската икономика, *Питър Дракър прави няколко основни извода:*

1. Американската икономика от мениджърска (доминирана от големите предприятия) се е превърнала в „предприемаческа икономика”.
2. Налице е един социалнопсихологически феномен - вместо относителната сигурност на работата в големите предприятия, милиони (предимно млади) американци предпочитат да поемат риска да основат собствен бизнес, стремейки се към себerealизация и независимост.
3. Към края на 60-те години в САЩ мениджмънтът се е наложил и като теория и като практика, което позволява неговите достижения да се ползват от милиони хора, включително от новите предприемачи. Родил се е, както казва Дракър, „Предприемаческият мениджмънт”.
4. На основата на анализи на процесите в американската икономика П. Дракър стига до едно по-широко схващане за предприемачеството - т.нар. *вътрешно (корпоративно) предприемачество*. Т.е., той стига до извода, че *предприемаческият процес съществува не само в малките и средни предприятия, но и в редица големи предприятия, където функциите на предприемача и мениджъра са разделени* (за разлика от малките и средните фирми, където те са слети в едно). В такива адаптивни, иновативно и пазарно ориентирани фирми действуват като (вътрешни) предприемачи обикновено ръководителите на отделите „Маркетинг”, „Иновации”, „Човешки ресурси”. Те играят ролята на откриватели на възможности и иноватори, подкрепяйки налагането на техните продукти на пазара, включително под формата на новосъздавани от фирмата-майка самостоятелни малки фирми.

Питър Дракър прави важното, основно заключение, че: *предприемачеството е по- скоро социално-психологическо, отколкото икономическо явление*. Тази теза се налага все повече в научните модели, опитващи се да обяснят явлението предприемачество.

Редица учени след Дракър се опитват да развият една комплексна система (теория), чрез която да обяснят сложната същност на предприемачеството. Досега обаче такава комплексна общопризната теория все още не е изградена и затова се прилагат достиженията от други научни направления.

— Според представителите на първото (икономическо) направление, предприемачество има тогава, когато изгодата от създаването на предприятия (намалените разходи за дейността) е по-голяма отколкото при индивидуални усилия.

— За привържениците на „мениджърското направление” един индивид се проявява като предприемач тогава, когато чувства, че може да управлява група от хора, които да предприемат съвместни усилия за реализацията на определена идея.

— Авторите, извеждащи социологията на преден план приемат, че предприемачески събития (създаване на нови и растеж на съществуващи предприятия) има тогава, когато в обществото има подходящи за това социално-културни условия (традиции, положително отношение към предприемача и т.н.).

— Поддръжниците на психологическото направление твърдят, че предприемаческо събитие има, само тогава, когато са налице определени индивиди със своите уникални характеристики: виждане в бъдещето, поемане на риск, способност за следване на целите и т.н.

Периодът *от древността до Средновековието се характеризира с* липсата на концепция за това, какво представлява предприемачеството, съвместима с днешното разбиране на понятието. Като древни предци на съвременните предприемачи могат да се посочат асирийските и вавилонските търговци преди новата ера, които първи създават набор от бизнес практики. Дворецът във Вавилон отдава земя и складове под аренда и предоставя ръчно изработени изделия на посредници, ангажирани в търговия на отдалечени разстояния. Тези практики първоначално са внедрени с цел обмен на текстил, метални изделия и други трудоемки продукти, липсващи в Южна Месопотамия (днешен Ирак). В процеса на развитие на това „предприятие”, „предприемачите”, в ролята на посредници, създават необходимата организация за производство в големи мащаби, с цел получаване на търговски излишък, който да се реинвестира за генериране на до пълнителна печалба.

В римското право предприемачеството се разглежда като занятие, работа, търговска дейност, а под предприемач се разбира човек, който ръководи обществено строителство.

Значими наченки на предприемаческа дейност могат да се видят по време и след околосветските пътешествия на португалци и испанци.

Известният пътешественик и търговец Марко Поло, който в опитите си да открие търговски път между Европа (Генуа, Италия) и Далечния Изток (Китай) междувременно продава и стоки на търговци срещу отстъпка за себе си на основата на сключен договор.

През 1492 г. Христофор Колумб посещава испанската кралица Изабела и крал Фердинанд с подготвен „бизнес план“ за колонизация на новооткрити земи. По-голямата част от плана всъщност е съсредоточена върху това, как да запази придобитото злато, а не върху самите открития. Същевременно комбинацията от неговия предприемачески усет, издръжливост и визия при следването на целта е единственият начин, по който може да се направи такова велико за времето си откритие. Планираните от него рискови начинания изискват значителни средства, но Колумб е много добър търговец, който „продава“ идеята си, обещавайки неимоверни богатства **на** своите инвеститори и спонсори.

Забележителен е предприемаческият пример със създаването и дейността на Остиндийската компания, доставяща ценни суровини и материали за европейските производители и продаваща европейски продукти на новооткритите източни пазари.

Като следствие от Великите географски открития във връзка с високия риск на начинанията, изискващи значителни финансови ресурси, се появяват и първите корпорации.

Ренесансът в Европа бележи началото на „нова култура, белязана от индивидуализъм, светска ориентация, сила на волята, разнообразие на интересите, творчество и иновации, както и желание за илизание от рамките на традиционните ограничения на човешката дейност и мислене - описание, съвпадащо до голяма степен с определенията на някои автори за това, кой е предприемач. Ренесансът се възприема и като „ерата на предприемачи, направили възможно финансирането на велики творби на изкуството. По време на Ренесанса и Просвещението процесът на търсене на икономическа печалба се осъществява основно под формата на разширяване на производството, което обяснява забележителния икономически растеж в Западна Европа.

Общото между тези ранни предприемачески дейности и предприемачи е търсенето на новото и поемането на твърде висок риск при реализирането на съответните намерения.

В България *периодът на Възраждането до Освобождението* се характеризира с липсата на граждански свободи, което от една страна ограничава индивидуалната инициатива и предприемачеството. От друга, се наблюдава подем в занаятите и търговията - поява на нови форми на производство и размяна. Укрепването на стопанските връзки на градовете край река Дунав със Средна Европа в начало XVIII век спомага за развитие на търговията и занаятчийството. Първите производства и фабрики са оборудвани с остаряла техника, която поради липса на кредити и инвеститори не се обновява. Съсредоточаването на капитал на едно място или в едно производство е свързано с голяма несигурност, което обяснява защо само малка част от занаятчиите и търговците успяват. Много от първите предприемачи предпочит да изнесат своята дейност в Цариград, Букурещ или Одеса и натрупаните капитали остават по тези места, а не служат за инвестиции в българското стопанство. Определящ фактор за първоначалния тласък на предприемачеството по българските земи преди Освобождението са големите държавни поръчки за турската армия. Реформите на султан Махмуд II представят известно „поле за действие“ на частната инициатива, но предпоставките, създадени от законодателството, търговската и производствената практика в някои европейски страни и Съединените щати са далеч по-благоприятни за развитие на предприемачеството.

Все пак през разглеждания период са регистрирани някои от най- успешните предприемачески инициативи в българската история. В балканските територии първите фабрики се появяват най-напред по българските земи. Възникването им е свързано с нарастване значението на регионалната локализация на масовото производство, предназначено за износ на по-далечни пазари, и нарастване на зависимостта на производителите от търговските посредници в лицето на предприемчиви български търговци в края на XVIII и най-вече през XIX в. Например текстилната продукция, произвеждана в домашни условия от отделни семейства във Врачанско и реализирана от контролиращите целия производствен процес предприемачи от врачанската фамилия Хаджитошеви в османската столица, в Русия, Южна и Централна Европа. За усвояването на знания и умения в новите за страната производства допринасят впечатленията на студенти, учащи в Европа, търговските мисии на местни занаятчии в чужбина и

донесените от тях образци и оборудване, както и съвместната дейност с чуждестранни партньори. Сред занаятчиите с предприемачески наклонности може да се посочи Христо Иванов - Книговезеца, който с цел да изучи „европейски" занаят посещава Белград (негови учители там са немски и швейцарски майстори), Румъния, различни части на Европа и работи известно време в Александрия (Египет). Придобитите умения му помагат по-късно да отвори собствена книговезница в Търново. Търговската дейност, осъществявана от братя Гешови, е наследствен бизнес, чийто родоначалник е Иван Гешов от Карлово. Неговите четирима синове основават фирмата „Братя Ив. Гешови" с търговски кантори във Виена, Цариград и Манчестър, утвърдила се като най-голямата българска банкерска къща в Пловдив, и поддържат търговски отношения с Русия.

По-важни предприемачески инициативи от зората на Възраждането до началото на XX век у нас и в чужбина:

В България		В чужбина
Инициативи	Инициатори	Инициативи
Фирма „Братя Ив. Гешови,, (1834 г.)	Четиримата братя Г ешови	Самюъл Колт получава европейски патент за „оръжието на дивия запад - револвера, и построява първата оръжейна фабрика на 22-годишна възраст (1836 г.)
Първата сукнена фабрика в Сливен (1836 г.)	Добри Желязков- фабрикаджията	
Първата българска печатница, открита в Солун (1838 г.)	архимандрит Теодосий Синаитски	Основана е „Нокиа" първоначално като дъскорезница и целулозна фабрика (1865 г.)
Частна текстилна фабрика в с. Дермендере, Пловдивско (1847 г.)	Братя Г юмешгердан	Анри Нестле основава компанията „Нестле" за производство на храни за бебета (1866-1867 г.)
Предприятие за производство на абаджийски стоки, действащо на три континента (50-те г. на XIX век)	Иван Маджаров в съдружие с Д. Палавеев	Хенри Хайнц и А. Кларънс Ноубъл учредяват съвместно дружество, с ^ето е поставено началото на гиганта в консервната промишленост — „Хайнц Къмпани" (1869 г.)
Търговска фирма „Братя Робев и синове" във Виена (1850-1855 г.)	Братя Робев	Карл Бенц произвежда и патентова моторизирана триколка (1878-1879)
Копринарска фабрика в Ст. Загора (1858 г.)	Френската фирма „Братя Бонал"	Д-р Джон Пенбъртън започва продажбата на нова напитка, която нарича „кока-кола" на цена пет цента за чаша
Предприятие за точене на коприна (1861 г.)	С. Карагьозов и Дойно Викенти	(1886-1888г.)

Построени са най- известните паметници на българската възрожденска архитектура (1800-1881 г.)	Майстор Кольо Фичето от Дряново	"Кралят на японските изобретатели" и баща на японската индустриална революция Шакичи Тойода създава своя тъкачен стан „Тойота“. По-късно неговата текстилна фабрика дава началото на автомобилния гигант „Тойота Мотор“
Бирена фабрика (1884 г.)	Прошек	(1896-1897 г.)
Първата фабрика на Балканския полуостров за изкуствени цветя и сватбени тоалети в Асеновград (1900 г.)	Христо Ковачев - предприемач и кмет на Асеновград	

В периода след Освобождението до Съединението липсва единно национално стопанство; някои индустриални предприятия са унищожени. Въпреки това още в началото на XX век е налице интензивен икономически растеж (нарастването на потреблението на индустриални стоки към 1912 г. спрямо 1894 г. е над 400 %) и навлизане на българската индустрия в период на ускорено натрупване на капитал при повишена норма на печалбата (делът на местната индустрия в общото потребление на промишлени стоки нараства с 30 %). Едрите български земеделци, индустриалци и търговци се срещат за пръв път на Първото българско земеделческо-промишлено изложение през 1892 г. в Пловдив с участието на 24 страни, където са показани технически новости: фонографът на Едисон, летящият балон на Йо- жен Г одар, земеделски плуг, български механизиран стан, българска парна машина, българска въздухонагнетателна помпа, българска машина с автоматично действие за производство на общарски клечки и др. През 1905 г. България е на първо място в Европа по производство на пшеница на глава от населението. Броят на „едрите" предприятия се увеличава няколкократно през началните години от периода: през 1894 г. работят 501 фабрики, основани са 218 нови акционерни дружества, приет е Закон за покровителстване на местната индустрия (държавните служители са длъжни да носят дрехи и обувки българско производство). Развитието на частната инициатива е свързано с индустриалната политика на новата държава, практически освободила от всякакви данъци българските предприемачи. Последвалата поредица от войни с участието на страната обаче оказва негативно влияние върху развитието на предприемачеството както в България, така и в Европа. Зависимостта на европейските страни от вноса на стоки от САЩ след Първата световна война е последвана от възстановяване на европейската икономика към края на 20-те години. Свръхпроизводството на стоки в САЩ предизвиква

фалити на голяма част от предприятията и масов глад поради високата безработица това е времето на *Голямата депресия* (1929-1934).

От 1945 до 1989 г.

Периодът на планова икономика се характеризира с ликвидиране на частния бизнес и национализиране на малките и средни предприятия. Изградени са голям брой индустриални предприятия, сред които гигантите „Нефтохим“, „Кремиковци“, „Марица изток“. Липсва пазарна среда за развитие на жизнеспособен дребен бизнес. Изградените производствени мощности са зависими от осигурявани по административен път външни пазари и доставки (поради това че някои производства не са с образени със суровинната база на страната).

От 1989 г. до днес

В периода на *икономическа трансформация от едноразмерна* към *„дуална“ икономика*, както и на изменящите се социални условия и ценностни системи развитието на предприемачеството е ключов фактор за икономическия растеж на икономиките в Централна и Източна Европа (ЦИЕ). Характерно за предприемаческата дейност в този регион е, че за разлика от страните с развита пазарна икономика тук предприемачите играят много по-голяма роля поради две основни причини: липсата на достатъчно подкрепа от държавата и нейните институции, и *„изпуснатия от бутилката дух“* - т.е. *силната мотивация на източноевропейските предприемачи* - „комбинация“, която в крайна сметка е много по-неефективна от действащата в страните с развити пазарни икономики. След началото на реформите от 1989 г. бяха предоставени законодателни и социалнополитически гаранции за развитието на предприемачеството и частната инициатива. Появиха се първите предприемачи у нас.

Кои са движещите мотиви на българския предприемач, изграждащи се в условията на преход от централно-планова към пазарна икономика (етапа на натрупване на капитали).

От проучвания на изследователи, направени непосредствено след началото на прехода, се откроява като най-голям броят на представителите на частния бизнес, които посочват като свой основен мотив за стартиране на собствен бизнес, *желанието си да получат високи финансови резултати* ". По-късно този мотив вече отстъпва на мотива *да бъдат*

независими, сами да поемат отговорността и контрола, самостоятелно за работят и осъществяват собствените си идеи.

Разбира се, една голяма част са предприемачите като първи свой мотив посочват желанието си да получат високи финансови резултати. Не е малък и броят на онези предприемачи, чийто мотив за бизнес е *да развият и практически да реализират своите търсения в определена област.* Техният стремеж се свързва с желанието им за самоизява. Такива са например бизнесите със специално декорирани мебели; дребни технически средства за бита; уникални бижута и облекла.

Кое е най-характерното за българския предприемач?

Както в страните с развито пазарно стопанство, така и в България броя на предприемачите мъже превишава броя на предприемачите жени (приблизително три пъти). Броят на предприемачите (мъже и жени) е най-голям в интервала между 26-55 години, като най-активните са хората от 36-45 години. Изследване показва още, че българският предприемач е *високо образован и има богат трудов опит* преди да стартира своя бизнес.

Голямата част от създаващите свои фирми са лица, които дълго време са се занимавали с определен вид дейност, знанията и уменията, от която стават основа на бизнеса им. Това са хора със *значителен професионален опит*, които *имат създадени мрежи от лични познанства и контакти*, и които считат че в съществуващата в момента икономическа обстановка могат да реализират себе си по-добре, предприемайки някакво собствено начинание. Не е изненада факта, че по-голяма част от тях са с *техническа специалност.* Това е така, защото са изградени като кадри преди началото на пазарните реформи, когато производството беше водещо, а пазарът бе осигурен.

Днес българските предприемачи имат значими трудности, както финансови, така и технологични, които поставят пред тях различни предизвикателства. *Но трудностите, могат да се разглеждат двустранно и като обезсърчаващи, и като провокиращи процеса на търсене на иновации.*

Справянето с предизвикателствата на сложната бизнес среда, от една страна, и възползването от предоставяните възможности предполагат и изискват *по-високо ниво на образование, съответно компетенции, опит и т.н. от страна на днешните предприемачи.* Динамичните предприемачи като представители на съвременните и едновременно с това успешни български предприемачи основават и ръководят

предприятия, които реализират висок бизнес ръст, имат активно пазарно поведение, често (но не винаги) използват високи технологии и поемат висок, но пресметнат риск. Българските динамични предприемачи имат висок принос за икономическото развитие, осигуряват нови работни места, носят валутни приходи за страната. Накратко, те се определят като *двигатели на икономическия растеж* в икономиките на страните в преход, включително в България.

Според основната цел, насочеността и решаваните задачи може да се открие *социалното предприемачество*, комбиниращо социални и бизнес цели - най-вече в здравеопазването и образованието.

Според признака пол е прието да се отделя *„женското предприемачество“*, насочено най-вече в областта, отговаряща на специфичните характеристики на жените предприемачи.

Според признака възраст (до 29 г.) се идентифицира *младежкото предприемачество*, характерно с ентузиазма, но и липсата на опит и ресурси при младите предприемачи.

Ако се вземе предвид признака малцинственост, включително етнически групи, може да се отдели *малцинственото (етническото) предприемачество*, носещо ценностната система и специфичните характеристики на съответната група и предприемачите, произлизащи от тях.

Според признака локация и сфера на действие може да се открие *„трансграничното предприемачество“*, а вече и *глобалното предприемачество*, които включват изброените по-горе.

Следва да се отграничи като отделно *„корпоративното предприемачество“*, присъщо на големите фирми, в които за разлика от МСП (малки и средни предприятия) собствеността е разделена от мениджмънта (контрола) и в които предприемачеството има твърде специфични измерения. *Фамилният бизнес* - доминиращ в групата на МСП има различни специфични характеристики и проявления от останалите видове предприемачество.

През 80-те години на миналия век в икономическата литература се откроява ново направление по въпросите на предприемачеството - т. нар. intrapreneurship (вътрешно

предприемачество). Авторите, които се спират и анализират това направление, считат, че то е станало движеща сила на революционните изменения в американския мениджмънт и икономическото мислене.

„На основата на анализа на процесите в американската икономика в края на 60-те години на XX в., П. Дракър стига до едно по-широко схващане за предприемачеството - т. нар. вътрешно предприемачество т.е. той стига до извода, че предприемаческият процес съществува не само в малките и средни предприятия, но и в редица големи, където функциите на предприемача и на мениджъра са разделени. В такива адаптивни, иновативно и пазарно ориентирани предприятия действат като вътрешни предприемачи обикновено ръководителите на отделите „маркетинг“, „Иновации“ и „Човешки ресурси“.

Появяването на вътрешното предприемачество е свързано с факта, че за да подобрят финансовия си резултат, много големи предприятия преминават към предприемаческа форма на организация на дейността си. Това означава, че подразделенията на цялостната структура получават свобода на действие и вътрешен капитал, необходим за реализация на идеите. Вътрешното предприемачество показва, че субект на предприемаческа дейност (новаторска, творческа и др.) може да бъде не само предприемачът - собственик, но и наемният работник, сътрудникът, на когото обаче са предоставени условия за развитие на предприемаческа дейност.

Какво е вътрешно предприемачество?

- Под вътрешно предприемачество се разбира развитие на духа на предприемачеството и неговото осъществяване в съществуващите големи предприятия и организации.
- Вътрешното предприемачество се изразява в това, че в предприятията се създават условия за възникване на предприемачески идеи и се заделят ресурси за развитието и реализацията им.
- Вътрешното предприемачество може да се разглежда като дейност за производство и реализация на стоки или услуги на основата на съчетаване на предприемаческите възможности на личността и предприятието с цел развитието му и получаването на по-висока печалба.

Като обобщение може да се посочи, че *intrapreneurship* означава развитие на съществуващ бизнес на принципите на предприемачеството, а именно:

- положително отношение към промените, творческото мислене, инициативността, новите идеи и възможности;
- осигуряване на финансови и организационни възможности за реализиране на предприемаческите идеи.

Цел на вътрешното предприемачество:

- Повишаване на ефективността на използване на ресурсите на предприятието (включително на времето като ограничен ресурс).
- Активиране и използване на новаторския и творческия потенциал на сътрудниците.
- Бърза реакция на промени на пазара (напр. нови продукти, ново търсене, нова потребност и др.).
- Бърза реализация на нововъведения - организационни, производствени, технически, информационни и др.
- Създаване на основа за по-нататъшно развитие и растеж на предприятията.

Развитието на вътрешното предприемачество изисква:

- предприемаческа нагласа на предприятието;
- гъвкава производствена и управленска структура;
- производствени възможности, позволяващи внедряване на нови технологии;
- наличие на ресурсни възможности (парични; материални; информационни; човешки);
- добра политика на подбор, развитие и стимулиране на персонала.

Условията за развитие на вътрешно предприемачество се свързват най-вече със

създаване на условия за развитие и реализация на предприемаческите способности на работещите в предприятието.

Американският професор Гифорд Пинчот дава следното определение: „... човек, действащ в условията на вече съществуващо предприятие, за разлика от предприемача, който създава ново предприятие.“

За него вътрешният предприемач е лице, което се нагърбва със задачата да създава нови неща от какъвто и да е вид в предприятието. Той е отговорен не само за измислянето

или за създаването на дадена идея, но е и „мечтателят, който открива и как да превърне една идея в печеливша реалност“.

„Печеливша“ може да се отнася до финансова печалба, но може да се разглежда и в по-широк контекст.

Вътрешен предприемач е човек, който не само притежава необходимите знания, умения и личностни качества, но и инициира и развива предприемаческа дейност като сътрудник, а не като собственик. Вътрешните предприемачи са жизнено важни за успеха на предприятието и за неговото бъдеще.

Предприемаческата дейност в рамките на едно предприятие предявява определени изисквания за знания, умения и личностни качества към вътрешния предприемач, които може да се групират по следния начин:

- *Социално-психологически качества:* креативност, (творческо мислене), инициативност, отговорност, гъвкавост, общителност, честност, откритост, толерантност, точност, постоянство, прецизност, наблюдателност, аналитично и комбинативно мислене, предприемчивост и др.
- Професионални знания.
- *Умения* за работа в екип, общуване, управление на времето, организиране, ръководене, планиране, контролиране, оценяване, използване на информационни и комуникационни технологии, организиране на работното място, пренасяне на работна документация, организиране на самостоятелно информационно осигуряване, изготвяне на справки и отчети, анализиране на информация, вземане на решения, разрешаване на конфликти, водене на преговори, дискусии, презентация, самооценяване и др.

Условия за развитие на предприемачеството

Развитието на предприемачеството в дадена страна е в тясна зависимост от т. нар. бизнес среда. Колкото по-предвидима и устойчива е бизнес средата, толкова по-успешно ще се развива предприемачеството.

Икономическите, политическите, социално-културните, технологичните, екологичните и географските условия създават или не създават предпоставки за развитието на предприемачеството.

Икономическа среда. Основните макроикономически параметри и направления на икономическата политика на правителството оказват съществено влияние върху развитието на предприемачеството.

Законите и другите нормативни актове определят рамковите условия за развитие на предприемачеството. Промените, например в данъчното, митническото, здравното, осигурителното, банковото, екологичното, административното и други

законодателства, може да стимулират или да пречат на развитието на предприемачеството. От съществено значение са нивата на показатели като: брутен вътрешен продукт (БВП), добавена стойност, инвестиции, дял на индустриалния сектор в икономиката, безработица, образование и др.

Технологична среда. Отражава равнището на научно-техническото развитие, степента на автоматизация на производството, усъвършенстването на технологичните процеси, въвеждането на нови продукти, източници на суровини и др. Съвременните информационни технологии дават големи възможности на предприемачите в областта на бизнес-комуникациите, информационното осигуряване и др.

Екологична среда. Свързана е, от една страна, с нормативната база в областта на екологията, а от друга - с екологичната култура на нацията. Предприемачите са призовани да играят важна роля при посрещане на предизвикателствата на околната среда в резултат от замърсяването и изчерпването на ресурсите.

Инфраструктура. Характеризира се с наличието на транспортни комуникации, банки, застрахователни компании, медии, рекламни агенции и други за обслужване на предприемаческата дейност.

Географска среда. Включва комплекс от природни условия, които също оказват влияние върху предприемачеството, най-вече при избора на местоположение на предприятието.

Демографска среда. Влияние оказват мобилността, квалификацията и ценностната система на хората. Измененията на ценностната система намират израз в начина на работа, в поведението на пазара на труда, в отношението към качеството на продуктите и услугите и др.

Образователна и културна среда. Предприемаческата дейност е в тясна зависимост както от културата на обществото като цяло, така и от културата на бизнес партньорите, и

от фирмената култура. Образователната среда отразява съответствието между образование (институции, учебни планове, специалности, професии, методи и подходи и др.) и нуждите на икономиката, основана на знание и на информационни технологии.

Предприемаческа дейност и предприемаческо поведение

Под предприемаческа дейност се разбира самостоятелната дейност на граждани или на граждански обединения по тяхна инициатива, на техен риск и отговорност с цел печалба.

От социално-психологическа гледна точка предприемаческата дейност е средство за реализация на личността, за постигане на независимост, за стремеж към богатство и престиж.

Предприемаческо поведение означава:

- Откриване и реализиране на шансове.
- Осмисляне на предприемаческите рамкови условия (конкуренция, пазар, организация и др.) и съобразено с

тях действие.

Ако човек може да фокусира част от енергията си върху собствена бизнес идея, той вече е на път да мисли и действа като предприемач.

В зависимост от мястото, което заемат, от функциите, които изпълняват, и от поведението, което имат в дадено предприятие, субектите на предприемаческата дейност се разделят на самостоятелни предприемачи, вътрешни предприемачи, съпредприемачи, предприемчиви сътрудници и просто наемни работници.

2. Предприемачество и иновации

Успешното използване на иновативните идеи и постижения е свързано с всички драматични моменти в развитието на човечеството. Иновациите съпровождат прогреса от изобретяването на предачната машина, която променя текстилната индустрия през XVIII в., до обуздаването на електричеството и развитието на серийното производство.

Понятието „иновация“ произхожда от латинския корен „novus“, което означава обновяване или нововъведение. В специализираната литература има много определения за иновации, които взаимно се допълват и разнообразяват палитрата от гледни точки на различни автори. Така например „башата на предприемачеството“ Питър Дракър пише: *„Новаторството представлява икономическа или социална категория, а не технически термин. То може да се дефинира по начина, по който Ж. Б. Сей определя предприемачеството - като фактор, променящ резултатността на ресурсите.“*

Независимо от сферата на приложение, иновациите създават ресурс. Те не винаги са технологични промени. По-често иновацията се явява като пазарен или социален феномен. Няма по-голям ресурс в икономиката от „покупателната сила“ - творение на иноватора- предприемач.

В международните стандарти - раздел „Статистика на науката, техниката и иновациите“ е записано: „Иновация е крайният резултат от иновационната дейност, получил възплъщение във вид на нов или усъвършенстван продукт, внедрен на пазара, нов или усъвършенстван технологичен процес, използван в практическата дейност, или нов подход към социалните услуги“.

Иновациите и високите технологии са фактор, който може да предопредели разликата между пазарния успех и провала. Те увеличават вероятността за успех на пазара. Иновациите включват нови идеи и отговор на нови пазарни тенденции. Идеите може да бъдат съвсем нови за пазара, прилагани вече от други, но нови за предприятието или комбинация от двете. Иновациите включват експерименти и поемане на риск. Някои опити за иновации могат да пропаднат някои успехи също губят тежест и пропадат, но понякога неуспехите може да подобрят шансовете за бъдещ успех. Рискът от провал е свързан с висока възвръщаемост при успех. По този начин се създава стимул да се започне една иновация.

Днес иновативните дейности са не само въпрос на изследвания, високотехнологична индустрия и пред- приемачество, а всеки сектор от бизнеса, от производството и от услугите е засегнат от иновациите. Електронната търговия е ярък пример за нововъведение, повлияло върху всички сектори.

Техническият прогрес произлиза от иновациите. Значимите открития и тяхното приложение увеличават благосъстоянието на хората и водят към социален прогрес. Колкото повече хора заемат ориентирани към бъдещето работни места, колкото повече средства се инвестират, колкото по-висока става продуктивността въз основа на постиженията на техниката и на технологиите, толкова по-трайно расте икономиката. Икономическият растеж създава сигурност на работното място.

- За потребителя иновациите означават по-високо качество и стоки с голяма ползност, по-ефективни услуги и по-висок жизнен стандарт.
- За бизнеса иновациите означават устойчив и бърз растеж.
- Иновациите имат ключова роля за способността на една държава да акумулира растеж и да бъде

Иновативните предприятия постигат по-висока производителност на труда и по-висока печалба за своите собственици и инвеститори.

- За сътрудниците иновациите са нова и по-интересна работа, по-добри умения и по-високи доходи.
- Липсата на иновации може да доведе до стагнация на бизнеса и до загуба на работното място.
- Иновациите са ключ за по-висока производителност и търсене на нови начини за прекъсване на

изтощаването на околната среда.

„Иновацията е изключително важна за МСП в местната, в регионалната и в националната икономика, тъй като представлява възможност за придобиване на конкурентно предимство, което е потенциално по-силно от предимството, основаващо се върху цената.“

Характеристика на иновационния процес

Иновацията увеличава вероятността за успех. Много предприемачи не знаят как да стартират иновационния процес. Те често мислят за иновацията като за едно изобретение. Иновацията е много повече от това.

Като стартова точка за иновацията са необходими нови идеи. Те формират базата за нови продукти, услуги или процеси, които създават възможност за решаване на проблеми на потребителите.

Източниците на идеи може да бъдат от много области. Всеки в бизнеса има потенциал да бъде творец. Всеки сътрудник има своята различна гледна точка и специфичен подход поради различния опит и квалификация. Това може да помогне за създаването на многообразие от идеи. Дори само една идея може да бъде причина за подобряване на резултатите от дейността на предприятието.

Фази на иновационния процес

1. *Идея* - често е резултат от осъзнаване на благоприятна възможност или откриване на пазарна ниша.
2. *Изобретение* - идея, която се използва за създаване на нов продукт или услуга.
3. *Научно изследване* - необходимо е да се провери уникалността на продукта и неговия потенциал. Трябва да се провери дали вече някой не го е създал или защитил; има ли пазар за този продукт или услуга; способен ли е предприемачът да го продава; осигурен ли е достъп до ресурсите.
4. *Интелектуална собственост* - ако се приеме, че идеята има търговски потенциал, то трябва да се защити интелектуалната собственост на продукта или услугата, което включва името, логото, проекта и др.
5. *Дизайн (проект)* - следващите няколко стъпки са по отношение на усъвършенстването на продукта. Трябва да се планират функционалните особености на продукта.
6. *Прототип (първоначален модел)* - произвежда се тестов модел на продукта. Оптимизира се доставката и се уточнява дизайнът.
7. *Развитие* - прави се подробен тест на прототипа и подобрения, ако това е необходимо. На този етап се проверява за наличието на стандарти, на които трябва да отговаря продуктът или услугата.
 1. *Маркетинг* - изработване на стратегия, която очертава себестойността на продукта или услугата, рекламата и пътищата за излизане на пазара.

2. *Производство и продажба* - готовността за произвеждане и реализация на продукта или услугата.

Иновативни предприятия Иновативно предприятие е това, което:

- реализира на пазара нови или значително усъвършенствани *progamma* и/или процеси;
- участва на световния пазар;
- прилага балансира инвестиционна стратегия и стратегия на растеж;
- поставя акцент върху това, което е наистина важно за клиента;
- създава иновационна култура с корпоративно лидерство и мениджърски умения.

Критерии за иновативност на предприятията:

- *Техническо равнище на новите продукти или процеси.* Оценка на основните технически показатели на реализираните нови продукти или процеси в сравнение с показателите на аналогични нови *progamma* или процеси на конкурентите.
- *Обем на производството.* Относителен дял на продажбите на новите продукти или процеси от общите продажби на предприятието.
- *Експортна реализация.* Относителен дял на новите продукти или процеси, реализирани на външни пазари, в общия експорт на предприятието.
- *Перспективност.* Възможност за по-нататъшно развитие на новите *progamma* или процеси.
- *Защита на интелектуалната собственост в новите продукти или процеси.* Придобити нематериални активи (патенти, авторски свидетелства, лицензи и др.).
- *Разходи за Научноизследователска и развойна дейност (НИРД).* Относителен дял на разходите за НИРД в обема на приходите.
- *Персонал, зает в НИРД.* Относителен дял на заетите с НИРД в общата численост на персонала (критерият важи само за големи предприятия).
- *Брой на новите продукти или процеси.* Реализиранброй различни нови продукти или процеси през последните 3 години.

- Свързаност. Връзки на предприятието с университети, научни или инженерингови организации, участие в международни програми.

- Развитие на производството и управлението в предприятието. Внедрени системи за сертификация и управление на качеството, опазване на околната среда, безопасност на продуктите, използване на компютри, софтуерни продукти, мрежови устройства, услуги по Интернет, електронна търговия и др.

3. Предприемачески процес

Практиката показва, че предприемачите са индивиди, които откриват възможности там, където другите не са видели нищо; те комбинират ресурсите по такъв начин, който води до успех на бизнеса. Често за индивида с предприемачески нюх е достатъчен един телефонен номер за начало.

Предприемаческият процес обхваща усилията на предприемачите за реализиране на дадена бизнес идея въз основа на информация относно открити и налични възможности, ресурси, умения и ограничения за постигане на поставените цели. Той включва всички функции, дейности и действия, свързани с откриването на възможности и създаването на организация за реализирането им, независимо от това дали става въпрос за основаване на нов бизнес или за развитие на съществуващ.

Предприемаческият процес може да бъде разделен на няколко логически свързани фази:

- Търсене, откриване на предприемаческа идея (иновация).
- Съставяне на бизнес план.
- *Финансиране* - преценяване колко средства ще са необходими за реализиране на идеята (проекта), търсене, намиране и получаване на необходимите средства.
- *Изграждане и управление* на предприятието (реализиране на проекта).
- *Развитие и растеж* на предприятието.

Различните фази, разграничавани в предприемаческия процес, на практика не винаги протичат в последователността, в която желаят предприемачите. Често някои от дейностите протичат едновременно.

Факторите, които оказват влияние върху предприемаческия процес са, от една страна, персоналните, социалните и организационните характеристики, а, от друга - елементите на външната среда.

- *персоналните характеристики* (това са личните качества на предприемача като човек, възможностите му за предприемчиво поведение). *Персоналните и (поведенчески) характеристики* играят различна роля на отделните етапи на предприемаческия процес, макар че някои от тях се повтарят (например, „поемането на риск” е характерно и за идеята (иновацията) и за началото на нейната реализация, когато намеренията все още са в „главата”). След това в прехода от вече създадената и установена фирма към нейния растеж, се изискват други качества, например - предприемачески умения (търсене на нови възможности за бизнес растеж); лидерски качества - „да бъде поведена дружината”; мениджърски умения - всекидневно да се постигат резултати; да се следва неотклонно целта; да има непрекъснат поглед напред.
- Социалните характеристики също са определящи за предприемаческата дейност (напр. традиции, контакти). Самата нагласа в семейството често е достатъчна за узряване на мотиви за старт и изграждане на подходящо поведение.
- *Организационните характеристики*, като наличие на екип от специалисти, които имат сходни ценности и мислят по подобен начин, оказват влияние върху растежа и развитието на предприятието. Разбира се, ценностите трябва да прераснат в система от практически действия, чрез които да се реализира.
- *Външната среда* оказва въздействие върху предприемаческия процес в три направления, като някои на социална пазарна икономика протичането на предприемаческия процес е по-предсказуемо поради по-голяма яснота на факторите на външната среда (напр. държавна политика, инвеститори, банкова

система). У нас трудностите при старта са много по-големи и много по-трудно се предсказва протичането на даден предприемачески процес.

За да обобщим какво е нужно за успешния предприемачески процес можем да кажем, че това са: възможности; предприемач; ресурси. Т.е. комбинацията от три движещи сили води до създаването на нов бизнес (фирма):

благоприятната външна среда (с наличието на възможности за бизнес); *предприемачът* (с неговите лични качества и поведение);

ресурсите, които могат да бъдат външни или собственост на предприемача (това са необходимите финанси за старта, за наемане на подходящ персонал, за участие в смесени фирми).

Върху развитието на предприемачеството оказват влияние различните субекти на предприемаческия процес.

- *Предприемачът* е основен субект на предприемаческата дейност. Той по своя инициатива търси и реализира нови възможности за производство на стоки и услуги и действа самостоятелно на свой риск и отговорност. За да осъществява своята дейност, предприемачът влиза във взаимоотношения с *клиентите (потребителите)*, с *държавата*, чрез нейните институции, с *работници и служители* и с *бизнес-партньори: доставчици, изпълнители* и др.

- *Потребителите* играят ролята на индикатор за предприемача. Това е така, защото всичко, което е предмет на предприемаческата дейност, ще се реализира само в случай на положителна оценка от страна на потребителите. В условията на пазарна икономика за предприемача няма друг път на въздействие върху потребителя, освен да действа в унисон с неговите интереси. Това не означава, че предприемачът трябва да действа единствено, съобразявайки се с вече формираните потребности на потребителите, а и че сам той може да формира потребности, създавайки нови потребителни стойности.

Държавата играе водеща роля при определяне на условията на т. нар. Предприемачска среда. Тя може да играе ролята на ограничител или ускорител на предприемаческата дейност в зависимост от общественно-политическата ситуация и от целите, които си е поставила в лицето на органите за управление.

Държавата може да стимулира предприемаческата дейност чрез:

- Законодателни промени, опростяване на процедури по регистрацията, премахване на разрешителни режими, добра митническа политика и др.
- Създаване на условия за обучение в предприемачество.
- Разработване на програми за финансиране на предприемачеството, социални програми в подкрепа на бизнеса и др.
- Обезпечаване на необходимата инфраструктура за предприемаческата

дейност (транспортна инфраструктура, инфраструктура на информационните технологии и др.).

- *Работниците и служителите* като реализатори на предприемаческата идея също се отнасят към субектите на предприемаческата дейност. Именно от тях зависи ефективността на реализацията на предприемаческата идея.

- *Бизнес партньорите*. Всеки предприемач се нуждае от ефективни партньорски взаимоотношения. Взаимоотношенията с *партньорите* (реални и потенциални) играят важна роля за предприемачеството. Всеки предприемач при планиране на своята дейност непременно отчита възможността за установяване на партньорски взаимоотношения.

Партньорските взаимоотношения най-общо може да се определят като дългосрочни, краткосрочни и случайни.

- *Конкуренти (сегашни и бъдещи)*. Всеки предприемач трябва да познава своите *конкуренти* и да знае кои са техните характерни особености - силни и слаби страни на продукта, стратегия за разпространение, подход към пазара (например ценообразуване, целеви групи) и др. За предприемача отношението цена - разходи е главната база за сравнение с конкурентите от бранша. В това съотношение се крие и конкурентоспособността на произвежданите от него продукти. Проучването на конкурентите трябва да е непрекъснат процес, а не да се извършва само при стартиране на дейността.

Предприемаческо мислене и поведение

Основна предприемаческа функция се явява преразпределението на ресурси в икономиката от област с по-ниска

към област с по-висока

производителност. В икономическата литература са разграничени четири основни функции на предприемача:

- Носител на несигурността и риска.
- Координатор на ресурсите на пазара.
- Иноватор.
- Откривател на шансове за печалба.

Предприемаческото мислене и действие се изразява в:

- Мислене в посока пазарни шансове. Преценяване на пазара. Прехвърляне на риска. (атрактивност на пазара, анализ на конкуренцията, жизнен цикъл на продукта, бизнес-план)
- Мислене в посока разходи - резултат (състояние на пазара, изчисляване на пълни или частични разходи, бизнес-план).
- Процесноориентирано мислене. Системно мислене. (за създаване на стойност, организационна структура и организация на работата, стратегически сектори, информационна система, системи за гарантиране на качеството).
- Мислене в посока действие - резултат (анализ и оценка на възможните действия, набиране на коригиращи мерки, оценка на резултатите).

Според Шумпетер предприемаческата печалба е възнаграждение за предприемаческата дейност - за откриване и реализиране на нови комбинации от факторите за производство, за производство на нови стоки или услуги, за откриване на нови пазари, източници на суровини и др. Според него предприемаческата печалба има временен характер. Тя „изчезва“ в момента, в който новаторската форма на производство се превръща в традиционна, повтаряща се дейност.

Американският икономист Ф. Найт, в своята книга „Риск, неопределеност и печалба“ (1921) разглежда печалбата като доход за носенето на бремето на неопределеността. Печалбата идва от истинската неопределеност и представлява непредвидената разлика между очаквани и реални постъпления от продажбите, като следствие от „отгатването“ на цените.

В кои случаи може да се говори за предприемаческа печалба?

Предприемаческата печалба се отличава от среднестатистическата печалба и се определя като „свръх печалба“ получаваща се в резултат на изключително рационалното комбиниране на производствените фактори, което води до намаляване на индивидуалните разходи в сравнение с обществените разходи, въз основа на които се формира пазарната цена.

Под предприемаческа печалба следва да се разбира преди всичко допълнителният доход, получаван от предприемача благодарение на неговите личностни качества и на умението си да анализира и да комбинира по нов начин факторите на производство в зависимост от външните и от вътрешните условия, в които осъществява дейността си.

4. Бизнес идея - същност и източници на възникване

Същност на предприемаческата идея

За осъществяване на всяка една предприемаческа дейност са необходими три неща:

- предприемаческа идея;
- предприемаческа личност;
- инвестиции.

В началото е предприемаческата идея. Тя стои в основата на предприемаческата дейност. Въз основа на нея предприемачът проектира развитието на своето предприятие, разработва и формулира цели, мисия, визия, изготвя бизнес план, за да оцени ефективността ѝ.

Предприемаческата идея е разбиране, предчувствие, мисъл, желание на предприемача да промени социалното си положение и професионалната си реализация, което ще доведе до по-добра личностна реализация и реални икономически резултати. Предприемачът има идея за това, как би могло да изглежда бъдещето му, и я прилага на практика.

Идеи имат много хора, но малко от тях ги осъществяват! Така например често някой мисли върху някаква идея за нов продукт или иновация, но не предприема нищо. Една година по-късно този продукт или иновация е вече на пазара. Той започва да се ядосва, че сам не може да печели от идеята си, че не се е възползвал от шанса...

Идеи има достатъчно, но почти винаги се случва така, че изпълнението им или полезността им е различна.

Всяка успешна бизнес идея е била отначало само мисъл, докато предприемаческите действия на определени личности не са я превърнали в реалност.

Има много бизнес идеи: нов продукт, нов пласментен способ или нов имидж на вече съществуваща услуга. Във всички случаи някои идеи ще са по-привлекателни от други. Добрата бизнес идея е един от най-ефективните източници на доход в пазарната икономика. Тя може да бъде продадена с цел реализирането на доход, да е основа за създаване на ново предприятие или за развитие на всяко съществуващо предприятие.

Може да се каже, че една бизнес идея е добра, ако тя:

- води до максимално използване на уменията на предприемача;
- му позволява да се занимава с неща, които са му приятни;
- е изградена върху реална пазарна среда;
- гарантира опазване на обществото и околната среда;
- не противоречи на нормативната база.

Възникване на бизнес идеите

Предприемачите може да се разглеждат като „творци“ в областта на икономиката. Те превръщат идеите в предприятия. Разликата между твореца и предприемача не е в творческото мислене - и двамата творят. Разликата е в начина на използване на творческото мислене. Успешните предприемачи непрекъснато имат нови бизнес идеи, проучват и търсят възможности за реализирането им.

За целенасочено и системно търсене на нови идеи предприемачът се нуждае от подходящ инструментариум. В практиката се използват различни методи за търсене и откриване на идеи, т. нар. креативни методи и техники (Мозъчна атака, Делфи, 635, Аналогови техники и др.). Ето защо, за професионалната реализация на бъдещите предприемачи е важно да се запознаят и да овладеят креативните методи и техники и да развият творческото си мислене.

Различават се вътрешни и външни бизнес идеи.

- *Вътрешните бизнес идеи* произхождат от самата личност, т.е. бизнес идеята се развива от едно хоби или от една мечта.

- *Външните бизнес идеи* възникват чрез идентифициране на пазарни ниши и намирането на подходяща идея за тях. Един механик например вижда шанса си в това, че в един район няма ремонтна работилница.

Една нова бизнес идея не е непременно фундаментално откритие! Източници на предприемачески идеи може да бъдат потребителите, експертите в предприятието, непосредствено работещи в сферата на маркетинга или на продажбите, продукцията на конкурентите, лични впечатления на предприемача при пътуване в чужбина, информационните справки на патентните институти, научно-техническата информация в печата и др.

Предприемаческата идея:

- Може да бъде свързана с нов продукт или услуга, с подобрен вариант на съществуващ продукт, с нова организация на работния или на производствения процес и др.
- Може да бъде резултат от мисловната дейност, както на отделна личност, така и на екип от хора.
- Може да бъде „родена“ по всяко време - в свободното време, по време на отпуск, по време на екскурзия, в процес на работа и др.
- Може да се създаде чрез заимстване от готова, вече реализирана предприемаческа идея или да се създаде напълно нова идея, самостоятелно чрез обработване на информация от различни източници или развитие на собствените интереси, например хоби, специфични интереси и др.

Предприемачите трябва да наблюдават и да анализират промените в обкръжаващата среда с оглед както на шансове за откриване на нови идеи, така и за търсене на благоприятни възможности за реализиране на бизнес идеите си.

Като индикатори за измененията в рамките на предприятията и отраслите се сочат следните области на промени:

- Неочаквани събития (успехи или провали)
- Несъответствие между планирани и реални постижения
- Проявление на негативни симптоми вътре в предприятието, които трябва да бъдат отстранени.

- Външно въздействие върху предприятието в резултат на промени в отрасъла.

В сферата на обкръжаващата среда показатели за нови възможности са измененията в следните области:

- Последствия от демографските промени.
- Промените в културата, които от своя страна предизвикват промени в ценностната система на отделните хора.
- Промените в науката и в информационните технологии, които са свързани с разширяването на границите на

познанието за света.

При създаването на идеи е добре да се има предвид следното:

- Съществува тенденция на сблъсък между въображението и преценката. Ето защо, докато се творят идеи преценката трябва временно да се отложи.
- При търсенето на нови идеи трябва да се игнорира страхът от необичайното.
- Едно от най-важните неща при откриването на предприемачески идеи е бягството от подражаването и намирането на оригинално решение.
- Създаването на нови идеи може да се постигне по пътя на асоциирането и комбинирането.

Обикновено се започва с няколко бизнес идеи. За да се спре на една от тях, предприемачът трябва:

- да анализира силните и слабите страни на всяка една от тях;
- да прецени рисковете и шансовете за успех;
- да минимализира рисковете;
- да избере най-жизнеспособната идея.

7. От бизнес идеята до устойчивия бизнес модел

Независимо от мащабите, отрасъла и формата на конкретния бизнес, към който е ориентиран, бизнес планът има изключителна важност за развитието на новата дейност. За предприемача той е един незаменим управленски инструмент, който му позволява:

- да вземе (или да не вземе) решение за започване на даден бизнес;
- да организира в логически обвързан порядък всички проблеми по създаването и развитието на новата дейност;
- да създаде система от контролни точки (примерно: брой на произведените продукти, брой на планираните продажби за месеца и други), 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.

По тези причини отговорът на въпроса: как да създаем (да напишем) своя бизнес план е от изключителна ползност за всеки предприемач. В търсенето на този отговор предприемачът ще установи, че трябва да притежава конкретни знания, опит и умения, които да му позволят да направи това. Те не могат да бъдат придобити изведнъж, още с работата върху първия бизнес план.

Нещо повече, когато започне практическата работа по написването на един бизнес план, предприемачът ще разбере, че са необходими известни правила, изходни позиции за практическото структуриране и оформление на целия обем от данни, т.е. от конкретни методически указания за неговото изработване.

Първият въпрос, който най-често си задава предприемачът, е: Какво трябва да съдържа бизнес планът и има ли точни изисквания за това, описани в литературата?

Отговорът, основаващ се върху опита, е следният: могат да бъдат посочени само кръг от въпроси, за които е прието, че отговорът им трябва да се търси при разглеждането на един бизнес план. Техният примерен състав е относителен и зависи от множество фактори, като: отраслова насоченост на новата дейност, финансова осигуреност на проекта, състояние на конкуренцията в дадения пазар, подготовката на новия собственик за малък бизнес и много други. Един примерен кръг от въпроси, чийто отговори трябва да намерят решение в бизнес плана, е следният:

- Защо и с кого ще осъществя новата дейност?

- Каква е моята цел?
- Колко са необходимите средства за осъществяването на дейността?
- Кой и защо ще купува моя продукт или услуга?
- Как ще достигна до клиентите?
- Кога ще се възвърнат вложените средства и каква печалба се очаква?
- С кого ще се работи? и други.

Причините за съществуването на известна мобилност към изискванията относно бизнес плана са две:

- Първата се крие в обстоятелството, че всяка една институция (банка, фонд и други финансови организации) определя собствени изисквания за изработването и съдържанието на бизнес плана. Това обикновено се получава от предприемачи след писмото за намерения до съответната финансова институция.

Следователно в практиката на бизнеса има толкова различни изисквания към съставянето на бизнес плана, колкото са и институциите, занимаващи се с предоставянето на финансови ресурси (банки, фондове, финансови къщи и други).

- Втората е личната причина. Създаването на предприемаческия план е завършващ, обобщаващ етап за усилията на предприемача да отговори на много въпроси, като:

- Какви са преимуществата на продукта (услугата), който ще произвежда (продава)?
- Какъв е размерът на пазара, на който ще се продава новият продукт/услуга?
- Кой са неговите купувачи и защо купуват?
- Кой са конкурентите му?
- Какви финансови средства ще бъдат необходими и много други?

За да отговори на всеки един от тези въпроси, предприемачът може (а понякога това е наложително) да ползва услугите на консултанти и външни специалисти. Идеята за продукта/услугата и неговата реализация, вложена в бизнес плана, е строго лична и по тази причина самият план не може да бъде предоставен за изработка от друг. Бизнес планът е винаги личностно обвързан.

Следователно съдържанието на бизнес плана е винаги пречупено през призмата на опита, знанията и уменията на предприемача и по тази причина не могат да бъдат посочени строго формализирани правила за неговото създаване.

Как да структурираме съдържанието е вторият въпрос, пред разрешаването на който застава новият предприемач, започвайки работата върху своя план. Тук той следва да се придържа към два важни конструктивни принципа:

1. Принцип на вътрешната логика
2. Формалното представяне на целия обем от данни, справки, сравнения и оценки е от изключителна важност за разбирането целите на новия бизнес, средствата и начините, по които ще бъде организиран той. Ето защо най-важната задача за предприемача тук е да съумее да представи съдържанието на плана в една логическа последователност, т.е. всяка следваща стъпка на плана да бъде производна или да се основава върху съдържанието и разрешаването на проблемите в предшестващите. По такъв начин отсрещната страна се ориентира без затруднение в изложението на проблемите и след-ди много по-лесно логиката на тяхното разрешаване.

Работата по оформлението на бизнес плана започва още при същинската работа по написването на бизнес плана. Тук предприемачът трябва да има предвид следните практически правила:

- Не обяснявайте с думи (с текст), а показвайте!

Заетите хора възприемат по-лесно визуално (снимки, графики, рисунки), отколкото чрез текст.

- Бъдете пределно ясен, кратък и точен!

Хората, които ще четат вашия бизнес план, знаят цената на времето. Те ще уважат и вашето време.

- Правете сравнения!

Ако вашият нов продукт е готов като промишлен образец, не правете сравнително описание на качествата на вашия продукт и конкурентните. Просто ги покажете чрез две снимки, на вашия и на стария продукт. Това е най-добрият начин за показване на преимуществата на това, което правите (или искате да правите).

- Не използвайте прилагателни!

Ако напишете примерно, че инфлацията е висока или ниска, това практически не означава нищо. Тя има точни стойностни измерители, примерно - 2 % или 4% месечно, т.е. тя е винаги конкретна, измерима величина, която не се нуждае от "украшения."

- Не използвайте текст там, където е възможно да употребите числови

стойности, графики и диаграми.

За хората, за които е предназначен бизнес планът, числата, диаграмите и графичните изображения говорят много повече отколкото какъвто и да е текст. Те мислят по различен начин, с помощта на числовите стойности. Така създаденият бизнес план изглежда не само вътрешната логика на организацията на изследването, но и създава редица улеснения (визуални) за тези, които ще работят с него.

Как да започнем да пишем своя бизнес план е въпрос, който вълнува предприемача, заставайки пред необходимостта от разработване на плана. От практическа гледна точка това е най-сложният за въпрос, защото изисква от предприемача да отдели реално време и да опише всичко онова, което е могъл досега да обмисли, да прави, работейки върху един или друг проблем. Следователно, започвайки писането на плана се приключва с преобладаваща част от множеството въпроси, които е трябвало да се обмислят, като: новия продукт (услуга), финансовите източници, конкретния пазар, конкурентите, кои и защо ще купят продукта и много други и по тях съществува относителна яснота.

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

- отделете за всяка точка от плана по един отделен лист хартия, номерирайте ги;
- нанесете всички факти, данни, коментари, оценки и мнения за съответната точка (раздел) върху носителя;
- сортирайте ги;
- проверете за тяхната достоверност и съгласуваност;
- подредете ги в логическа последователност;
- сега вече можете да ги редактирате и да ги обедините в един план.

8. Основен (базисен) бизнес план

Предлаганата по-долу структура е често срещана в практиката на разработване на бизнес планове.

- I. Уводна част, която съдържа:
 - 1. Титулна страница
 - 2. Резюме на бизнес плана
 - 3. Съдържание на бизнес плана.
- II. Представяне на бизнес идеята - мисия, цели, обхват.
- III. Маркетингови проучвания и стратегии.
 - 1. Анализ на външната среда
 - 1.1. Макросреда, търсене и потребители.
 - 1.2. Пазар
 - 1.3. Конкуренти
 - 1.4. Възможности и заплахи
 - 2. Маркетингова стратегия
 - 2.1. Продукт
 - 2.2. Цена
 - 2.3. Дистрибуция
 - 2.4. Промоция и реклама.
- IV. Производствено и организационно-управленско осигуряване на дейността.
 - 1. Избор на технология и оборудване
 - 2. Производствен процес: форми на организация
 - 3. Структура на собствеността и правна форма на бизнеса
 - 4. Организационна структура на управлението
 - 5. Персонал и управленски екип

V. Финансови разчети

1. Инвестиционни и експлоатационни разходи
2. Прогнозиране на паричните потоци
3. Методи за икономическа оценка на проекта
4. Оценка на риска
5. Източници на капитала

VI. Приложения

Методически указания за написване на бизнес плана Съществуват редица чисто практически въпроси, които следва да бъдат решавани при формирането на отделните раздели на плана, а именно:

- Какво съдържа разделът
- Каква е структурата на раздела
- Каква форма ще има или как ще изглежда разделът
- Обем
- Стил и изразни средства
- На какви въпроси трябва да даде отговор разделът
- Какви са типичните грешки, допускани в изложението
- Какви помощни документи се създават

УВОДНА ЧАСТ

В преобладаващ брой бизнес планове уводната част съдържа синтезирана информация относно:

- целите на предприемача;
- месторазположение на дейността;
- преимуществата на новия продукт (услуга);
- необходимите финансови средства;
- състоянието на пазара,

които се представят обикновено чрез кратко резюме на бизнес плана.

Независимо от големината на бизнес плана, резюмето не трябва да бъде повече от 1 до 2-3 стандартни страници, формат А4.

Титулната страница трябва бъде освободена от всякакви излишни атрибути, тя е чиста и пределно ясна, т.е. дава само необходимата информация.

Чрез този раздел читателят трябва да получи ясен и еднозначен отговор на следните въпроси:

- Какъв е новият продукт и кои са неговите преимущества пред останалите
- На какъв етап от развитието се намира идеята
- Какъв е размерът на необходимите финансови средства
- Кой ще управлява дейността
- Какъв е размерът на пазара и кои са основните конкуренти
- Как и в какъв срок ще се възвърнат вложените средства

Типични грешки, допускани в изложението

Една от най-често допусканите грешки при написването на титулната страница е нейната претрупаност. Това предприемачите правят в стремежа си да покажат колкото е възможно повече информация за себе си и за своята дейност.

Друга грешка при съставянето на резюмето на плана е пълното припокриване на резюмето и основни части от съответните раздели на плана. Следователно предприемачът, пишещ своето резюме, трябва да постави ударението върху две опорни точки - клиентите и възстановяването на вложения капитала. По този начин ще убеди отсрещната страна, а и себе си, че ще възвърне в определения срок вложените финансови ресурси.

МАРКЕТИНГОВИ ПРОУЧВАНИЯ И СТРАТЕГИИ

ИКОНОМИЧЕСКА КОНЮНКТУРА

Разделът има задачата да даде отговор на читателя за това доколко новият предприемач познава своята икономическа среда, кои икономически, политически и социални фактори наблюдава и по какъв начин прави това.

Разнообразието на схващанията за външната среда на фирмата позволява твърде голямо разнообразие и в структурирането на оценката на икономическата конюнктура.

Ето защо от практическа гледна точка е удачно приемането на един по-рационален кръг от въпроси, които трябва да стоят на вниманието на предприемача. Те могат да бъдат следните:

- валутни курсове и валутен режим;
- основен лихвен процент, лихви и лихвена политика;
- данъци и данъчен режим;
- митнически такси, тарифи и митнически режим;
- преференциални режими;
- кредити и кредитен режим на банките;
- ограничителни режими на внос и износ;
- условия на 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 други.

С разработването на този раздел новият предприемач трябва да отговори на един основен въпрос: "Благоприятна ли е икономическата конюнктура за развитието на дейността, или не?"

Типични грешки, допускани в изложението

Първата и най-често срещана грешка при съставянето на този раздел се състои в повърхностното, незадълбочено разглеждане и оценка на факторите на външната среда. Съставянето на прогнози за икономическата конюнктура е въпрос на информираност, задълбочен анализ и прозорливост на предприемача.

КЛИЕНТИ

Съдържанието на раздела се определя от характера на потреблението на самия продукт. Следователно клиентите могат да бъдат: физически лица, фирми (държавни и части), държавни институции, публични институции, недържавни сдружения и обединения с идеална цел и други.

Едно примерно структуриране на раздела е следното:

- описание на клиентите;
- характеристика на всеки клиент (ако е фирма или институция);
- характеристика на клиентите по социални и демографски признаци: доходи; пол; възраст; професия; начин на купуване; време на купуване и други.

- защо клиентите купуват този продукт

При излагането съдържанието на раздела е препоръчително използването на илюстративни средства като диаграми, графики и таблици. Това се налага от обстоятелството, че преобладаваща част от данните, които се изнасят тук, са резултат от конкретни проучвания, извършени от специализирани агенции, експерти и други специалисти. В раздела намират място само крайните оценки и изводи от тях.

Новият предприемач трябва да даде на читателя на плана точни и еднозначни отговори за следното:

- кои са клиентите на новия продукт;
- защо ще предпочитат вашия продукт, пред другите;
- каква е покупателната способност на вашите клиенти;
- какви са потребителските навици на клиентите;
- с какво ще задържите клиентите;

Типични грешки, допускани в изложението

Първата и най-често допускана грешка тук се състои в непознаването на конкретните потребители на новия продукт.

Въз основа на първата грешка следва и втората грешка, а именно, че не се атакуват клиентите изборително (според специфичните им предпочитания, възможности и желания), а това се прави универсално, т.е. не се сегментира пазарът.

Третата грешка се състои в неподдържането на установения контакт с клиента чрез първата продажба и привличането му като постоянен.

ПАЗАР

Тук предприемачът трябва да приведе достатъчно основания, за да убеди читателя (новия съдружник, инвеститор или кредитор), че притежава едно от най-важните условия за успех на продукта, а именно познаването на пазара.

Най-важното, което той трябва да посочи тук, е има ли търсене на съответния продукт и ако има, какви са параметрите на потребителското търсене.

Разделът може да се структурира по следния начин:

- обем на пазара, характеристика на търсенето, тенденции в търсенето и други;
- пазарен дял, фактори на растежа, възможности за растеж;
- състояние на дистрибуторската мрежа и мрежата на крайните продавачи;
- състояние на гаранционната мрежа и следгаранционния сервиз.

Формата на излагане на раздела се определя от обстоятелството, че преобладаваща част от данните, които се изнасят тук, са резултат от конкретни проучвания, извършени от специализирани агенции, експерти и други специалисти. В преобладаващ брой случаи те имат твърде голям обем и не могат да се представят изцяло. Ето защо в раздела намират място само крайните оценки и изводи от тях.

Една от най-удачните форми на представяне на тези оценки и изводи е чрез подходящо графично изобразяване: диаграми, графики, таблици и пр.

Най-важният въпрос, който вълнува инвеститора, кредитора или новия съдружник е кога ще възвърне вложените средства. По тази причина той трябва да намери в раздела ясен и недвусмислен отговор има ли пазар новият продукт и какъв е неговият дял спрямо останалите продукти.

Вторият отговор, който трябва да намери читателят тук, е по какъв начин ще достигне новият продукт до клиентите.

Една от най-разпространените грешки при разработването на този раздел обикновено е в описателното изложение на извършените проучвания на пазара.

Втората грешка е липсата на проучвания върху гаранционното и следгаранционното обслужване на продукта. Практиката на успешните продажби отдавна е показала, че се успява не само с добър продукт, а преди всичко с добър сервиз. Нереалистичната прогноза за размера на пазарния дял е една от често срещаните грешки при създаването на този раздел, както и очакванията за равномерно разпределение на продажбите по райони.

КОНКУРЕНТНИ

Познаването на главните конкуренти, както и потенциалните производители на даден продукт е едно от най-важните условия за крайния успех в бизнеса.

Чрез неговото създаване предприемачът придобива информация за своите силни и слаби страни и по този начин може да изработи конкретната стратегия за продажбите, за сервиза, за рекламата на новия продукт.

Един от възможните начини за структуриране на раздела е следният:

- характеристика на основните конкуренти;
- характеристика на потенциалните конкуренти;
- сравнителна характеристика спрямо собствените ресурси, организация, структура, производство, продажби, реклама, дистрибуция и други показатели;
- извеждане на силните и слабите страни на конкурентите;
- очаквана реакция на конкурентите.

Предвид специфичното съдържание на раздела, основната форма която предприемачът ще използва тук , е сравнителната характеристика.

Използването на специфични изразни средства - таблици, предполага свеждането до минимум на литературни термини и възможност за подчертаване на преимуществата на един или друг показател при сравнението. Прието е използването на различни и подходящи цветове за подчертаване на преимуществата, слабите страни и равенството в оценката на конкурентната ситуация.

Една от най-типичните грешки при създаването на този раздел е проучване и описание само на една част от реално съществуващите в отрасъла конкуренти. В повечето случаи новите предприемачи проучват само най-близо разположените (в собственото населено място) конкуренти.

Втората грешка се състои в недооценката на голяма част от предприемачите за готовността на редица производители в кратък срок да проектират и произведат новия продукт и да излязат с него на същия пазар.

ПРОДУКТ

В този раздел предприемачът трябва да покаже своя нов продукт (услуга). За да извърши това, е необходимо да разкрие неговите характеристики, сравнявайки ги с тези на конкурентен продукт. При наличие тук трябва да се посочи регистрацията на патент, лиценз, търговска марка, промишлен образец.

Разделът в преобладаващ брой случаи има следната структура:

Описание на продукта (услугата);

Описание на преимуществата на новия продукт (услуга);

Патентна защита.

Предприемач трябва да покаже новия продукт. Тук не са полезни никакви думи, колкото и красноречиви да са те. Следователно тук е задължително да присъстват снимка, скица, макет или рисунка на новия продукт.

Когато новото е услуга, тогава е възможно преимуществата да бъдат показани с помощта на сравнителна характеристика с други аналогични, подобни или сродни услуги.

Тук се използват специфични изразни средства, като снимки, графични построения, рисунки, макети и пр. Те трябва да бъдат изпълнени по такъв начин, че да не ошетяват новата идея, а напротив, да подчертават нейните преимущества.

В този раздел читателят (инвеститорът) трябва да намери отговор на следните въпроси:

- какво е новото в новия продукт;
- кои са силните и слабите страни на новия продукт;

(на тази основа се формира заданието за реклама и се определя начинът на продажба на новия продукт);

Типични грешки, допускани в изложението

Най-често срещаната грешка при създаването на този раздел е подмяната на показването на новия продукт с неговото словесно описание.

Втората грешка обикновено се допуска при описание качествата на новия продукт.

Третата грешка е свързана с отсъствието на каквато и да е информация относно патентната защита на новия продукт. Тя обикновено е следствие от непознаването на правата на заявителя на новото и с последствията, произтичащи от това.

МАРКЕТИНГ

В този раздел предприемачът трябва да покаже, че добре познава и рационално използва техниките и инструментариума за връзка между него и пазара. Нещо повече, той трябва да убеди читателя (инвеститора, кредитора, бъдещия съдружник), че тук той е активната страна, че действа изпреварващо спрямо другите предприемачи, показвайки информираност и предприемаческа будност.

Чрез този раздел предприемачът ще трябва да покаже конкретните техники и методи за следното:

- как новият продукт ще бъде показан;
- как ще се стигне до конкретния потребител;
- как ще се продава на едро или на дребно;
- как ще се привличат нови клиенти;
- как ще бъде организирана рекламата на новия продукт;
- как ще бъде организиран гаранционният сервиз;
- как ще бъде организиран следгаранционният сервиз и други.

При създаването на този раздел могат да бъдат обособени следните подраздели:

- промоция на новия продукт на пазара;
- ценова политика;
- система на дистрибуция и крайни продажби на продукта;
- система на сервиз и гаранции;
- рекламна политика
- бъдещи клиенти

Този раздел е един от малкото, в който се налага описание на дейности и операции.

С написването на раздела предприемачът трябва да даде конкретен отговор на следните въпроси:

- как ще бъдат запознати клиентите с качествата на новия продукт;
- как ще се продава продукта - на едро или на дребно;
- как ще бъдат привличани новите клиенти;
- как ще бъде организирано пласирането на продукта на едро;
- как ще бъдат организирани продажбите на дребно;
- как ще бъде организиран сервизът на новия продукт;
- каква реклама е най-подходяща за новия продукт;
- каква е цената на рекламата и други.

Типични грешки, допускани в изложението

Една от най-често срещаните грешки при реализацията на новия продукт е формирането на цената. Новият предприемач трябва да има предвид, че прекалено ниската

и прекалено високата цена са еднакво неприемливи за клиента. Едната поради съмнения за качеството, а другата по финансови причини.

Втората грешка се крие в неправилната оценка на преимуществата на различните методи за продажби на продукта, особено на метода на директните продажби.

Третата грешка е недооценката на системата за гаранционен и следгаранционен сервиз на новия продукт.

Четвъртата грешка се състои в отсъствието на система за работа с бъдещи клиенти.

ПРОИЗВОДСТВЕНО И ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНСКО ОСИГУРЯВАНЕ НА ДЕЙНОСТТА.

ПРОИЗВОДСТВО

В този раздел предприемачът трябва да опише организацията на производството на новия продукт. Необходимо е да бъдат посочени конкретните машини, съоръжения и технология, източниците на тяхното придобиване, квалификацията на работниците и суровините. Посочването на месторазположението на производството е необходимо за обосновка на транспортните разходи и комуникациите на новата дейност.

Въпреки широкото и разнопосочно разбиране на производствената дейност, структурата на раздела може да бъде представена като:

- пространствено разположение на производството:

- оборудване:възраст на наличната техника; състояние;

- технология на производство: възможности за развитие; възможности за приспособяване;

- инструментално стопанство: възраст (степен на износване); приспособяемост; клас на точност.

- производствен персонал: квалификация; ключови фигури (майстори) в

производството на новия продукт; система на заплащане;

- система за контрол върху производството;

- източници на суровини: надеждност на източника; алтернативни източници.

Резултатите от проучванията на предприемача се представят под формата на таблици, описания и оценки. В повечето случаи те са обобщени резултати от проучвания на експерти и специалисти, както от фирмата, така и от външни лица.

Чрез своето проучване новият предприемач трябва да даде отговор на следните въпроси:

- каква форма на териториално разположение на производството е избрал предприемачът
- какво оборудване е необходимо и какво е състоянието на наличното (достъпното);
- каква технология на производство се използва или ще бъде използвана
- какво е състоянието на инструменталното стопанство: възраст (степен на износване);

приспособяемост; клас на точност.

- с какви работници ще бъде създадено производството; основни фигури; система на заплащане;
- кой и по какъв начин ще упражнява контрол върху производството
- какви са основните източници на суровини: надеждност на източника; алтернативни източници; осигуреност с договори.

В процеса на създаване на този раздел често се допускат някои типични грешки:

Първата от тях се състои в желанието на предприемача да притежава всички необходими производствени мощности за производството на един продукт. Причината за това обикновено е страхът от зависимостта от другите подпроизводители.

Втората грешка се отнася до недооценяване на готовността на дадени машини за непосредствено производство, т.е. липсва експертна оценка. Това води в повечето случаи до непредвидени разходи и загуба на време.

Третата грешка се допуска, когато се закупуват евтини машини, но със скъпа поддръжка или без наличието на сервиз.

Четвъртата грешка предприемачът прави, когато не намира достатъчно квалифицирани работници, а разчита на случайни, временни. Естествено е това да се отразява върху качеството на произвеждания продукт.

Петата грешка се състои в такова поведение на предприемача, при което се разчита само на един източник на суровини. Когато по различни причини източникът не може да

извършва доставките си, в повечето случаи за предприемача е късно да търси негови заместители.

УПРАВЛЕНИЕ

Чрез този раздел предприемачът трябва да убеди читателя (инвеститора, кредитора или потенциалния съдружник), че притежава необходимите умения, знания и качества за управление на новата фирма. Тук трябва да се покаже не само кои управляват дейността, но и каква е структурата на собствеността, какво е възнаграждението на управляващите, кои са консултантите и съветниците на фирмата и пр.

В преобладаващ брой случаи разделът се структурира по следния начин:

- организация на собствеността;
- организация на управлението;
- план за развитие на персонала;

В преобладаващия обем от изложението описанието, оценките и характеристиките заемат водещо място.

Чрез предлаганата информация в този раздел предприемачът има за задача да отговори на следните основни въпроси:

- каква е структурата на собствеността (на капитала) във фирмата;
- кои са топмениджърите на фирмата, носещи отговорността за развитието ѝ;
- какво е тяхното възнаграждение (заедно с компенсации, участие в собствеността и поощрения) и не противоречи ли тя на интереса на собствениците на капитала;
- как ще се развиват работещите във фирмата;
- кои са основните съветници на управляващите фирмата.

Типични грешки, допускани в изложението:

Първата и основна грешка предприемачите допускат, когато приемат на работа свои роднини и приятели. Те много бързо разбират, че кръвната връзка и финансовите взаимоотношения са две несъвместими неща в преобладаващ брой от случаите. По тази причина наемането на професионални мениджъри е задължително условие за създаване на нормално управление на фирмата.

Втората грешка новите предприемачи допускат, когато мислят, че знаят всичко и не е необходимо да привличат за консултанти специалисти от различните области на бизнеса като юристи, експерт-счетоводители, експерти по рекламата, продажбите и други.

Третата грешка предприемачите допускат, като оставят без личен надзор работата на управляващите фирмата. Крайният резултат е обикновено преливане на капиталите в ръцете на управляващите.

ОЦЕНКА НА РИСКА

Важен момент при представянето на бизнес плана е да се изясни рискът при неговата реализация, като се обърне внимание на размера на риска, вероятността за настъпване на рисковото събитие и поносимостта на възможния риск от фирмата. Във връзка с това трябва да се очертаят възможните неблагоприятни изменения на предвидените в плана показатели. Целесъобразно е да се характеризира и чувствителността на проекта, т.е. при какви неблагоприятни изменения на отделни основни показатели - например на размера на приходите или разходите, равнището на цените и други, финансовият резултат от печалбата преминава в загуба, а нетната сегашна стойност - от положителна в отрицателна величина. Важно е да се изясни също обратимостта на взетите стратегически решения. Това означава да се изясни възможно ли е, ако предвидената за развитие стопанска дейност се окаже неизгодна, фирмата да се пренасочи към друга дейност, без да понесе сериозни щети.

Бизнес рискът представлява несигурността на бъдещите приходи, произтичаща от характера на фирмения бизнес или отрасъла, в който ще се направи инвестицията.

Финансовият риск е несигурността за инвестицията, произтичаща от използвания източник (метод) на финансиране.

Ликвидният риск е несигурността на инвестицията вследствие дейността на фирмата на пазара на ценни книжа.

Валутният риск е свързан с несигурността от получаването на очакваните приходи вследствие от промените във валутните курсове.

ФИНАНСОВ ПЛАН

Със създаването на този раздел предприемачът обосновава необходимостта от финансови ресурси и посочва направленията, в които те ще бъдат използвани. Също така се обосновават сроковете за възвръщане на вложените средства, размера на очаквания доход и разпределението му.

Също така е необходимо да се посочи степента на поетия риск, както и пътищата за неговото намаляване. Някои от инвеститорите изискват и разглеждане на "лошия вариант", при който те трябва да са наясно как ще възвърнат вложените средства.

Съдържанието на раздела се представя обикновено чрез балансови форми, оценки и таблици. Чрез този раздел новият предприемач дава отговор на следните въпроси:

- за какво ще се изразходват финансовите средства;
- как ще се възвърнат средствата;
- какъв е поетият риск;
- кой ще упражнява контрол върху изразходването им;
- какъв е графикът за възстановяване на капитала.

Типични грешки, допускани в изложението

При създаването на този раздел се допускат някои грешки, свързани главно със:

- създаване на нереалистична прогноза за постъпленията от продажби;
- липса на предвидено действие при продължителна ниска ликвидност на активите;
- не се привлича достатъчно компетентно лице за отговорен счетоводител.

ФИНАНСОВИ ДОКУМЕНТИ

Финансовите документи са изключително важни за потенциалните кредитори.

1. ОПИСАНИЕ НА НЕОБХОДИМИТЕ СРЕДСТВА ЗА СТАРТИРАНЕ НА БИЗНЕС

Това е изключително важен документ, описващ точната сума, която е необходима, за да стартира бизнесът. При кандидатстване за заем кредиторите анализират потребностите на фирмата от средства именно въз основа на този документ. Средствата се разделят в два вида - оборотни средства и разходи за инвестиции.

Оборотни средства

Те се използват за посрещане на постоянни потребности. Такива са наеми за помещения и офиси, производствен процес, средства за работни заплати, други текущи разходи.

Разходи за инвестиции

Това са разходи за модернизация и усъвършенстване на производствения процес. Предназначени са за закупуване на суровини, материали, нови машини и оборудване, както и всичко свързано с развитието на дейността и увеличаване на печалбата.

Когато се кандидатства за кредит задължително трябва да се посочи за какво ще се използва - за оборотни средства или за инвестиции.

2. ФИНАНСИРАНЕ

В този документ се показва откъде ще се набавят необходимите средства за стартиране на дейността. Финансирането може да бъде с лични средства, заем или смесено - лични средства и заем. Понякога финансирането на бизнеса може да идва и от други източници - проекти, грантове, фондове. Потенциалният кредитор е подходящо да изисква от предприемача обяснение как точно ще се използват средствата, които се вземат назаем. Твърденията задължително се аргументират с допълнителна информация, която лесно може да се потвърди.

Пример: ИЗПОЛЗВАНЕ НА СРЕДСТВАТА

“АБВ”АД ще използва очакваните средства в размер на 50 000 лв. за модернизация на своето производствено оборудване. Това изисква закупуването на нова техника и обучение на персонала за работа с нея.

ДОПЪЛНИТЕЛНА ИНФОРМАЦИЯ

1. Необходимо оборудване:

а) Високоскоростна преса F-34 Atlas (покупна цена 23 900 лв.).

б) Машина S71 Jaworski (покупна цена 2 800 лв.).

2. Производителят представя обучение по интензивна триседмична програма (цена за 10 служители по 1200 - 12 000 лв.).

3. Останалата сума в размер на 2300 лв. Ще се използва като първа месечна вноска за изплащане на заема.

4. Новото оборудване ще доведе до увеличаване на производството с 35% и намаляване на производствените разходи с 25%.

Когато се разработва бизнес планът, в производствената програма е подходящо да се включи описание на оборудването, тежестта на работа, както и разходите. Добавят се и данни от пазарното проучване относно прогнозното търсене на продукта.

3. ГОДИШЕН ПЛАН ЗА ПАРИЧНИТЕ ПОТОЦИ

Годишният план за паричните потоци показва какви са финансовите измерения на бизнес плана. Той съдържа данни за входящите и изходящите парични потоци и се използва за вътрешно планиране. Ако бизнесът е нов, всички данни трябва да имат прогнозен характер. Годишният план показва:

- Кога се очакват постъпления;
- Какъв е размерът на постъпленията;
- Кога трябва да се правят разходи за изплащане на сметки и задължения;
- Каква сума е необходима за покриване на разходите.

Бюджетът позволява да се идентифицират източниците на необходимите средства - например те могат да се получат от продажби и услуги или ще се наложи да бъдат взети назаем. Бюджетът се разработва за произволен период от време, но се препоръчва да съответства на финансовата година на фирмата. Най-често той се съставя по месеци за следващата година и се ревизира не по-рядко от веднъж на тримесечие, за да отрази действителното състояние на дейността. При разработването на общия бюджет може да се окаже полезно да се съставят няколко индивидуални бюджета:

1. Бюджет на разходите за продажба.
2. Бюджет за покриване на постоянните разходи.
3. Бюджет за покриване на променливите разходи.

При съставяне на бюджета могат да се използват следните две таблици:

- Таблица за източниците за средства - съдържа данни за всички финансови източници на фирмата;
- Таблица за предстоящи плащания - съдържа данни за средствата, които са необходими за покриване на разходите и задълженията на фирмата.

След като се съставят тези таблици, предприемачът е готов да прехвърли информацията в бюджета. Необходимо е да се обмислят данните за всеки отделен месец, като се прогнозира каква сума по всяка една от категориите ще е валидна за конкретен месец - например, ако общият обем на продажбите възлиза на 100 000 лв., предприемачът трябва да определи какви ще бъдат конкретните му месечни приходи.

Таблица на източниците на средства (Пример)

Входящ паричен поток във фирмата Постъпления от продажби

Събиране на вземания Други приходи

Продажба на материални активи Заеми

Инвестиции на собственика Външни инвестиции Общо

Изходящ паричен поток във фирмата Разходи за стартиране на бизнеса

Други налични разходи Закупуване на инвентар Общо

Ако се стартира нов бизнес предприемачът може да обоснове своите прогнози единствено с данни от пазарно проучване и с данни за тенденциите в съответния отрасъл. Ако се отнася за действаща фирма, предприемачът трябва да използва финансовите си отчети от предходни години.

Актуалното представяне на финансови отчети ще повлияе положително върху бъдещото развитие на бизнеса. Ако фирмата е навестартирала, тя няма бизнес история, но ако фирмата е действаща е необходимо да се направи всичко възможно, за да се представи

актуално нейната история и тенденциите ѝ на развитие. За целта е подходящо да се покажат следните документи:

Г годишен финансов отчет

Това е документ, който съставят всички фирми към 31 декември. Този документ трябва вярно и честно да представи имущественото и финансовото състояние на предприятието, отчетения финансов резултат, промените в паричните потоци и в собствения капитал.

Съставните части на годишния финансов отчет са:

- счетоводен баланс;
- отчет на приходите и разходите;
- отчет на паричните потоци;
- отчет на собствения капитал;
- приложение.

ИКОНОМИЧЕСКА ОЦЕНКА НА БИЗНЕС ПЛАНА

В процеса на подготовката на бизнес плана последователно се изясняват и обосновават възможностите и условията за осъществяване на предлаганата стопанска дейност. В резултат на отделните функционални раздели на бизнес плана се формират и данните за необходимите инвестиции, очакваните приходи и разходи, финансовите резултати, както и други основни показатели. Информацията от разработките служи като изходна база и за икономическа оценка на бизнес плана.

При оценката на бизнес плана се използват два вида методи - статични и динамични.

Статичните методи характеризират равнището на ефективност на инвестициите в рамките на отделни периоди. Показателите използвани при тези методи допринасят за формирането на по-пълна и точна преценка на икономическата ефективност на инвестициите.

- а. Рентабилност на база продажби (Рп): $R_p = \text{печалба} / \text{продажби} \times 100$.

- a. Рентабилност на база инвестиции (Ри): $R_i = \text{печалба} / \text{инвестиции} \times 100$.
- b. Срок за откупуване на инвестициите на база печалба (Т): $T = \text{инвестиции} / \text{печалба}$.
4. Коефициент на икономическа ефективност (Е): $E = \text{печалба} / \text{инвестиции}$.

Динамични методи. Динамичните методи в сравнение със статичните методи имат определени предимства, тъй като отчитат резултатите през целия период на функциониране на обекта, отразяват входящите и изходящите парични потоци и др. Към динамичните методи се отнасят методът на нетната сегашна стойност, методът на вътрешна норма на възвръщаемост, методът на остатъчната стойност и др.

VII. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложенията към бизнес плана могат да бъдат:

- технически характеристики на изделията;
- свидетелства за патенти, лицензи, търговски марки, промишлени образци, застрахователни полици, документи за собственост на имоти и автомобили и други;
- организационни схеми;
- доклади от консултанти относно проучвания на пазара,
- конкурентите, поведението на новите продукти, клиентите и други;
- имената на: обслужващата банка; адвокатска къща; счетоводна къща; застрахователна компания; браншова камера.

Прието е приложенията към предприемаческия план да нямат ограничения в обема си.

Кредитни оценки

Кредитният рейтинг може да бъде два типа - личен и делови. Подходящо е от доставчиците на фирмата да се поискат да предоставят писма с оценка на кредитното поведение на собственика.

Личният кредитен рейтинг може да се получи от кредитни бюра, банки или компании, с които собствникът е работил на друг принцип освен плащане в брой.

Препоръки

Това са документи, в които се подчертава, че предприемачът е уважаван и надежден делови човек, който с основание може да се смята за оправдан риск. Има два вида препоръки - делови препоръки, написани от деловите партньори на предприемача, доставчици и клиенти и лични препоръки, написани от хора, с които предприемачът не поддържа делови отношения, но които са в състояние да оценят качествата му.

Договори

Могат да се включат всички договори, които са изтекли или все още са в сила - например могат да се посочат действащи договори за заем, документи относно предишни делови кредити, договори за закупуване на скъпо оборудване, договори за закупуване на автомобили, както и договори за предоставяне на сервиз и поддръжка.

Други документи

Това са всички документи (освен посочените вече), които не са включени в разделите на бизнес плана. Подходящо е да се добавят само тези документи, които могат да представят обект на внимание от страна на потенциалния кредитор.

I. 1. Характеристики на предприемача

В центъра на дейността е предприемачът с неговата ценностна ориентация. От способността му да прогнозира и да диагностицира пазарната конюнктура, от нагласата му да взема самостоятелно решения, да поема риск и да носи отговорност за последиците зависи и развитието на неговото предприятие.

В икономическата литература най-често се срещат два подхода за характеризиране на понятието предприемач - Формален и функционален подход:

Формален подход:

Собственик, носител на риск

Хората, които създават собствено предприятие, се наричат предприемачи.

Предприемачът отговаря лично за успеха или за провала на своето предприятие т.е. той носи риска.

Под предприемач (формално определение) традиционно се разбира собственик, носител на риск, работодател, т.е. онова лице, което влага производствени фактори (капитал, природен ресурс, работна сила, предприемачески идеи).

Функционален подход:

Носител на иновации

Функционалното определение гласи, че предприемачът е човек, който динамично формира, който създава ново икономическо благо в широкия смисъл на думата, който излиза на пазара с нов продукт или създава нов пласментен канал (предимно в големи предприятия, където функциите на собственик и предприемач са разделени).

Това понятие е много актуално днес. То не включва автоматично отношението на собственост, а показва, че предприемаческите умения и на сътрудниците в дадено предприятие са изключително важни.

Предприемачът е човек, който изразходва време, сили и средства за създаване на нещо ново, което притежава стойност, носи целия финансов, психологически и социален риск и получава за награда пари и удовлетворение от постигнатите резултати.

Предприемачеството е мисловна нагласа и процес, средство за създаване и развитие на икономическа дейност чрез съчетаване на поемането на рискове, на творческото мислене и на новаторството с визията, решимостта и желанието за независимост на отделния човек.

Предприемачеството означава да се търсят възможности и когато се открият, да се действа, за да се въвеждат на пазара нови или по-добри продукти и услуги.

Използването на предприемаческия потенциал на дадено общество може да стане под различни форми - индивидуално предприемачество, партньорско (колективно) предприемачество, предприемачество в рамките на предприятието, или т. нар. вътрешно предприемачество.