

Илия Керезиев



**Управление на растежа в
технологично-базираните малки и
средни фирми**

София, 2025

Илия Керезиев

**Управление на растежа
в технологично-базираните малки
и средни фирми**

София, 2025

Управление на растежа в технологично-базираните малки и средни фирми

Монографично изследване

Автор: Илия Крумов Керезиев

Рецензенти: проф. д-р Иван Стоилов Георгиев

доц. д-р Петър Петров Кънев

Настоящият монографичен труд е резултат от изследванията на автора във връзка с дисертацията му за присъждане на ОКС „Доктор“ при Университета за национално и световно стопанство, гр. София.

Авторът носи пълна отговорност за авторството си и за оригиналността на произведението, както и за грешки, допуснати по негова вина. Авторът запазва всички права по издаване на своите публикации.

Националност на автора: **България**

Език на изданието: **Български**

Тематика: **Икономика**

Жанр: **Научна литература**

Издател (код **92924**) **Евдемония Продъкшън ЕООД**

България, София 1000, ул. Георги С. Раковски 79 ап. 1

Email: angel.marchev@yahoo.com

ISBN 978-619-7209-47-1 (електронно издание)

Съдържание	4
Увод	6
Глава I. Теоретични аспекти на управлението на растежа в технологично-базираните малки и средни фирми	10
1.1. Технологично-базираните малки и средни фирми – основни характеристики, качествени и количествени измерения и класификация	11
1.1.1. Същност и основни характеристики на ТБМСФ	11
1.1.2. Технологична ориентация и класификация на ТБМСФ	17
1.2. Растежът на фирмата: същност, характеристики и детерминанти	24
1.2.1. Успех и растеж на фирмата	24
1.2.2. Измерители на успеха и растежа на фирмата	27
1.2.3. Детерминанти на растежа в МСФ	32
1.3. Процесът на растеж на фирмата и неговото управление	49
1.3.1. Стратегическо измерение на управлението на растежа на фирмата	50
1.3.2. Организационно-структурно измерение на управлението на растежа на фирмата	53
1.3.3. Финансово и организационно измерения на управлението на растежа на фирмата	57
1.4. Преходът от предприемаческо към професионално управление на ТБМСФ в процеса на растеж	59
1.4.1. Специфични характеристики на управлението в МСФ и необходимостта от неговото професионализиране	59
1.4.2. Ролята на предприемача при прехода от предприемаческо към професионално управление на фирмата	62
1.4.3. Организационни и културни промени в МСФ в процеса на растеж	64
1.4.4. Специфични проблеми на ТБМСФ, свързани с прехода от предприемаческо към професионално управление	66
Обобщение	72
Глава II. Методологични и методически аспекти на изследването и управлението на растежа на технологично-базираните МСФ	73
2.1. Методологична основа, концепции и подходи за изследване на растежа на МСФ	74
2.1.1. Методологични проблеми на изследванията на растежа на МСФ	74
2.1.2. Направления и подходи за изследване на растежа на МСФ	78
2.2. Модели за изследване, оценка и управление на растежа в МСФ	82

2.2.1. Концептуален модел на растежа на МСФ	82
2.2.2. Модели на растеж, основани на концепцията за жизнения цикъл на фирмата	88
2.2.3. Динамичен многоаспектен модел на растежа на Снуиф и Цварт	92
2.3. Ресурсно-базирана концепция за изследване и управление на растежа на МСФ	96
2.3.1. Специфични особености на процеса на създаване на стойност в МСФ	96
2.3.2. Приложение на ресурсно-базираната концепция за стратегически анализ и изследване на конкурентите предимства и растежа	101
2.3.3. Ресурсно-базирани модели на управление на фирмения растеж	106
2.4. Методически аспекти на практическото изследване на управлението на растежа в ТБМСФ	119
Глава III. Характеристики и методи на управлението на растежа в българските ТБМСФ: емпирично и казусни изследвания, анализ, оценка и синтез на резултатите	123
3.1. Състояние и поведение на растящите ТБМСФ в България: анализ на резултатите от проведено целево емпирично изследване	124
3.1.1. Профил на предприемачите в растящите ТБМСФ	124
3.1.2. Характеристики, особености и поведение на ТБМСФ	129
3.1.3. Технологична ориентация, иновации и научно-изследователска и развойна дейност в растящите ТБМСФ	148
3.1.4. Стратегическа ориентация и вземане на решения	166
3.1.5. Анализ на бизнес средата и бариерите за развитие на иновациите в ТБМСФ	173
3.2. Анализ и интерпретация на управлението на растежа в ТБМСФ (на основата на ресурсно-базираната концепция)	178
3.2.1. Фактори, оказващи ключово влияние върху растежа на ТБМСФ	178
3.2.2. Сътрудничество, участие в мрежи и ресурсно осигуряване на растежа на ТБМСФ	180
Препоръки към заинтересованите лица и групи (стейкхолдери)	186
Заклучение	189
Използвана литература	192
Приложения	196
Приложение 1. „Воникс” ЕООД	197
Приложение 2. „Сатурн Инженеринг” ООД в орбитата на високите технологии и растежа	210
Приложение 3. „IP Телекомуникайшън” АД	229
Приложение 4. Въпросник	238

Увод

Проблемите на управлението на растежа и конкурентоспособността в малките и средните фирми (МСФ) са предмет на изучаване от дълги години, но напоследък е налице нарастване на тяхната актуалност и интензивност. На конкурентоспособните МСФ се отдават големи надежди за стимулиране на растежа и устойчивото развитие на икономиките, особено в съвременните условия на глобализация на бизнеса и свръхконкуренция на световните пазари. В тези условия иновациите и технологичният прогрес са основните детерминанти на икономическия растеж, повишаването на производителността и конкурентоспособността на икономиките. Благосъстоянието на страните зависи в голяма степен от технологичното състояние и развитие на техните икономики и възможностите им да генерират ново знание, включително посредством развитието на иновативни МСФ.

С развитието на икономиката, базирана на знание, силен интерес сред изследователите предизвиква развитието на МСФ, базирани на знания, и в частност – на техните водещи представители – технологично-базираните малки и средни фирми (ТБМСФ). Най-общо, ТБМСФ се определят като бизнеси, които се основават на притежавани специфични знания, свързани с използваната от тях висока технология. Това само по себе си ги характеризира като ресурсно интензивни фирми, като основните ресурси на ТБМСФ са знанията, въплътени в такъв вид „меки“ активи като *притежаваните права върху интелектуална собственост, качествата и компетенциите на заетите, участието в и формирането на мрежи и различни видове партньорски отношения, овладяването и развитието на специализирано ноу-хау и др.* На тези знания се основават и техните основни конкурентни предимства.

ТБМСФ, освен с традиционната за всички МСФ роля на създатели на нови работни места, изпълняват редица ключови за конкурентоспособността на икономиките задачи по генериране и трансфер на иновации и доставяне на услуги, повишаващи иновативния капацитет на фирмите от другите отрасли на икономиката (включително традиционните отрасли); често те стоят в основата на възникването на нови индустрии; установяването на интензивни връзки и мрежи между бизнеса, изследователските и публичните организации; служат като двигатели за развитието на високотехнологични индустриални мрежи и клъстери; изграждат и развиват висококвалифицирани специалисти.

Поради хетерогенността и големия брой на МСФ, различните условия, в които те функционират и растат, и влиянието на личността на предприемача-собственик върху поведението на фирмата, липсва общопризната теория и парадигма за растежа на МСФ. Опитите за изграждането на обща и широко приета рамка, обясняваща растежа на МСФ, а оттук и неговото управление, все още не са постигнали пълен успех.¹ На този етап знанията ни относно растежа на МСФ могат да се определят като фрагментарни, съвкупност от резултатите на множество, но слабо свързани помежду си изследвания, използващи различни теоретични концепции и изследователски подходи. Тази констатация е валидна и за растежа на ТБМСФ, като в допълнение се отчете, че те притежават специфични характеристики, които оказват значимо влияние върху процеса на растеж и съответно върху управлението му. Досега предлаганите частични теоретични модели на растеж се основават предимно на изследвания с емпирична насоченост, без да са подкрепени от необходимата теоретична концептуализация. В резултат на това, повечето от лансираните модели представят растежа като линейна функция, а процеса на растеж като съставен от последователно протичащи фази. Основният акцент в тях е насочен към осигуряването на съответствие между характеристиките и условията на външната среда и конфигурацията на вътрешно фирмената среда (представена най-често от стратегията, организационната структура на управление и фирмената култура) в зависимост от изискванията на фазата на растеж, в която се намира фирмата.

Конкретно за България, подобни изследвания на управлението на ТБМСФ по отношение на тяхното стратегическо развитие, растеж и конкурентоспособност на ниво фирма, почти не са правени. Нещо повече, българските предприемачи и мениджъри в ТБМСФ нямат достатъчно натрупан специализиран опит в управлението на такива фирми. От друга страна, към момента в България няма изградена подходяща селективна институционална подкрепа по отношение на техните нужди от консултиране, рисково финансиране, трансфер на иновации, осигуряване на висококвалифициран персонал. В този контекст, потенциалът за развитие на българските ТБМСФ и техният принос към икономиката е недостатъчно изследван и използван.

Разбира се, тук можем да посочим редица български автори, дали своя значим принос с изследвания и разработки, допирни до темата на настоящата монография, а именно в областите на *растежа на фирмата (включително МСФ), управлението на МСФ*

¹ Годоров, К., *Стратегическо управление в малките и средните фирми: теория и практика*, НЕКСТ, София, 1999.

и техния растеж, управлението на иновациите, развитието на българските иновативни МСФ, развитието на икономиката, базирана на знания, и др.²

Затова насочеността на монографичния труд е да подпомогне предприемачите и мениджърите на тези фирми, както и на “policy makers” в решаването на част от проблемите, идентифицирани по-горе, най-вече в българските специфични условия.

Основна цел на монографията е: Да се проучат и анализират ключовите характеристики на българските ТБМСФ, особеностите и проблемите на техния растеж, включително влияещите фактори и на тази основа да се предложат варианти на решения, подпомагащи и насочващи предприемачите, мениджърите и заинтересованите лица/групи при управлението на растежа на ТБМСФ.

Подцели:

1. Да се определят основните характеристики и особеностите на поведение на ТБМСФ;
2. Да се идентифицират и анализират факторите, оказващи критично влияние върху растежа и успеха на ТБМСФ, и техните посоки на въздействие;
3. Да се направи анализ и оценка на процеса на растеж и неговото управление в ТБМСФ, включително идентифициране на стратегиите и механизмите на растеж;
4. Да се идентифицират и анализират основните проблеми на управлението на висококвалифицираните специалисти в ТБМСФ във връзка с подбора, задържането, обучението и мотивирането им и тяхното влияние върху растежа на фирмата;
5. Да се направи анализ и оценка на възможните подходи и прилаганите механизми от ТБМСФ за осигуряването на достъп и придобиване на външни ресурси, допълващи знанията и компетенциите на ТБМСФ в процеса на растеж;
6. Да бъдат формулирани препоръки със стратегически характер за бъдещите изследвания, подкрепата и подпомагането на ТБМСФ от страна на изследователи, консултанти, държавни и неправителствени институции и организации и “policy makers”.

² Като известни български автори в изброените направления могат да се посочат Иван Георгиев (Растежът на фирмата; Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции), К. Тодоров (Стратегическо управление в МСФ; Управление на растежа на МСФ, редица изследвания на български динамични и академични предприемачи и др.), Росица Чобанова (Развитие на икономиката, базирана на знание), Тодор Ненов (Ефективност и растеж на индустриалните фирми в съвременните условия, Управление на конкурентоспособността и растежа), а също така някои изследвания на екип към Центъра за наукознание и история на науката към БАН и ежегодното проучване *Иновации.БГ* на Фондация „Приложни изследвания и комуникации” и т.н.

Обект на изследването са: Българските растящи технологично-базирани МСФ, осъществяващи интензивна иновационна дейност, включително научно-изследователска и развойна дейност.

Предмет на изследването са: Специфичните характеристики, поведението и управленските проблеми на ТБМСФ, тяхното проявление в процеса на растеж, и произтичащите от това специфични изисквания и предизвикателства към управлението на растежа.

Приети ограничения в обхвата на монографичното изследване

Обикновено, растежът се свързва с процеса на нарастване на заетите и/или оборота и размера на фирмата и протичащите заедно с това качествени изменения в нея по отношение на управленските системи, процеси и структура. От гледна точка на предприемачите и мениджърите, бизнес растежът се възприема основно посредством последствията и предизвикателствата, които следват за фирмата, и необходимостта от тяхното управление.³

Тъй като засяга цялостното развитие на бизнеса, управлението на растежа може да се разгледа в четири основни аспекта – финансов, стратегически, структурен и организационен. Настоящата монография обхваща разглеждането на въпросите, свързани с три от аспектите, а именно стратегическия, структурния и организационния, като централен фокус е управлението на стратегическия растеж. Разглеждането на финансовия аспект на растежа и неговото управление се засягат ограничено дотолкова, доколкото и четирите аспекта представляват различни страни на един и същ пораждащ ги процес и между тях съществуват директни отношения. Управлението на финансите в растящите фирми е задълбочено проучено и до голяма степен изяснено в теорията и практиката на финансите.

Също така, акцент в монографията е изследването на вътрешния (органичния) растеж на фирмите, който е резултат от увеличаването на обема на продажбите. Не се обхващат спецификите при управлението на външния растеж, резултат на сливания, придобивания и поглъщания. По този начин се засяга основно въпросът доколко управлението на една компания използва добре фирмените ресурси за реализиране на растеж, без оглед на начина на придобиване на тези ресурси.

³ Smallbone, D., P. Wyer, "Growth and development in the small business" in Carter, S., D. Jones-Evans (eds), Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy, Second edition, Prentice Hall, Harlow, 2006, p. 117.

Глава I

**Теоретични аспекти на управлението на
растежа в технологично-базираните малки и
средни фирми**

1.1. Технологично-базираните малки и средни фирми – основни характеристики, качествени и количествени измерения и класификация

1.1.1. Същност и основни характеристики на ТБМСФ

Технологично-базираните фирми (ТБФ) се определят като бизнеси, базирани и във висока степен зависими от използването на технологични ресурси. Производството на продукти и услуги в ТБФ е основано на използването на научно и технологично знание.⁴ В обобщен вид това означава, че те използват висока и/или напредничава технология за производството на стоки и/или услуги. Следователно, производството и управлението в ТБФ се определя от наличието на значителен технологичен елемент, като техен източник на конкурентно предимство.⁵ Също така често се посочва, че ТБФ осъществяват вътрешнофирмена научно-изследователска и развойна дейност (НИРД).

Люген и Чирки, разглеждайки конкретно технологично-базираните фирми с по-малък размер, определят ТБМСФ като *предприемачески организации от високотехнологичните индустрии, намиращи се във фазата на оцеляване или растеж*. В тези фирми фокусът на дейността е насочен към създаването, развитието и използването на технологични иновации, посредством интензивна НИРД. В сравнение с другите групи МСФ, ТБМСФ се характеризират с ресурсно интензивно и често продължително изграждане и развитие до момента на достигане на значителна възвръщаемост от пазарната комерсиализация на техните разработки и нововъведения.⁶ По време на този дълъг процес, те срещат *специфични технологични и финансови предизвикателства, които характеризират високият риск, свързан с развитието и управлението на ТБМСФ*.

Към тези широко приети схващания, Саемундсон внася известни нюанси като допълва, че в ТБМСФ технологичните ресурси (знанията за използваната технология) са в основата на идентифицирането и експлоатирането на бизнес възможности (въвеждането на нови продукти и услуги, нова организация на производството, нов пазар и др. предприемачески дейности). Също така, той акцентира върху необходимостта от пазарна

⁴ Bozkaya, A., Astrid Romain, Bruno van Pottelsberghe de la Potterie, *Surveying Technology-Based Small Firms: A Perspective from Belgium*, Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University, 2003.

⁵ Cosh, Andy, Alan Hughes, 'Knowledge Based Firms: constraints, Collaboration and Innovation', ESRC/CBR Workshop *High-tech Business: Clusters Constraints and Economic Development*, Robinson College Cambridge, 28th May, 2003.

⁶ Luggen, M., H. Tschirky, *An Entrepreneurial Approach to Technology and Innovation Management in New Technology-Based Firms (NTBF)*, ETH-Center for Enterprise Science, Swiss Federal Institute of Technology, Zurich.

комерсиализация на произведените от фирмата продукти и услуги. Втори много важен аспект в неговото разбиране е, че тези технологични знания се притежават от заетите във фирмата⁷ и на тази основа прилага един по-различен подход на изследване на управлението на тази специфична група фирми, акцентирайки върху проблемите на управлението на висококвалифицираните специалисти.

В по-ранните опити за качествено определяне на същността на ТБМСФ от гледна точка на възможностите за тяхното изследване, Купър и Бруно поставят акцент върху основателя на малката технологична фирма, който се възприема и като основен носител на технологичните знания.⁸ Според това определение ТБМСФ най-често се стартират от учени или инженери, които упражняват управленския контрол върху организацията.

В съвременните условия тази концепция е по-ограничаваща като се има пред вид, че често в основата и развитието на такъв бизнес стоят група от „заинтересовани лица“ част, от които не са висококвалифицирани специалисти, носители на технологични знания. Поради високия риск, свързан с развитието на притежаваната от тях базова технология, ТБМСФ изпитват големи трудности при осигуряване на необходимите им ресурси, както в началната фаза на тяхното развитие, така и по време на бърз растеж.⁹ Затова на различните етапи от развитието на фирмата, често биват привлечени външни лица/групи, които осигуряват допълнителни ресурси (не само технологични, но и капитали, контакти, управленско ноу-хау и др.) и по-този начин те оказват важно директно или индиректно влияние върху управлението на бизнеса. От това следва, че често още на старта или скоро след това, управлението на ТБМСФ не е единствено в ръцете на основателите на ТБМСФ, а зависи от по-широк кръг от заинтересовани лица. Известно е също така, че при фирмите с по-малък размер по-ярко се открояват вътрешно присъщите проблеми на малкия бизнес като ограниченост на ресурсите и изолираност, които в условията на ТБМСФ трябва да намерят своето подходящо решение в процеса на растеж¹⁰. Във връзка с това се извежда една основна характеристика на ТБМСФ, според която, в сравнение с другите групи МСФ, те са в по-голяма степен зависими от външни

⁷ Saemundsson, R., *Entrepreneurship, Technology, and Growth Process: A Study of Young, Medium-Sized Technology-Based Firms*, Reproservice СТНВ, Göteborg, 2003.

⁸ ЕС PHARE ACE PROGRAMME, Interim Report, *Academic Entrepreneurship – A study of the Development of Technology-Based Firms from the Public Sector in Central and Eastern Europe*, 1995-1996.

⁹ Maula, Markku V. J., *Corporate Venture Capital and The Value-added for Technology-Based New Firms*, Helsinki University of Technology, Espoo, 2001.

¹⁰ Годоров, К., *Стратегическо управление в малките и средни фирми: теория и практика*, НЕКСТ, София, 1999.

ресурси, които осигуряват посредством сътрудничество с клиенти, доставчици, дистрибутори, други ТБФ, организации за рисково финансиране, иновационни и технологични организации и др.¹¹

В доклада на Европейската комисия, относно развитието на високотехнологичните МСФ в Европа се посочва, че *все още не съществува достатъчно ясно и широко прието определение за тази специфична група МСФ и използваните за тази цел класификационни концепции и индикатори (критерии) са или прекалено широки или прекалено ограничителни.*¹² Най-общо, според доклада високотехнологични МСФ са тези фирми, които осъществяват интензивна иновативна и/или НИРД дейност и/или използват напредничави и комплексни производствени технологии.

ТБМСФ могат да се определят и на основата на извършваните от тях иновационни дейности. В наръчника на Организацията за икономическо и социално развитие (известен като „Наръчника от Осло”)¹³ се съдържат ръководни насоки за събирането на данни относно технологичните иновации в предприятията. В него са застъпени и важни моменти, имащи отношение към дефинирането на ТБМСФ и съответно тяхното изследване. Според документа по-голямата част от фирмите са иновативни по някакъв дори и незначителен начин най-малкото, за да могат да оцелеят на пазара. Въпреки това, те не разработват и не реализират формални иновативни или изследователски политики и/или програми. Конкретно за МСФ, повечето от тях въвеждат иновации, които не са базирани на вътрешни развойни и изследователски дейности (намиращи реализация под формата на програми и проекти).

Наръчника от Осло третира въпросите, отнасящи се до продуктите и процесните иновации на ниво бизнес предприятие, които представляват новост за конкретното предприятие, а не по принцип. В наръчника технологичната продуктова иновация се определя като създаването/комерсиализацията на продукт с подобрени продуктивни характеристики, както и доставянето на обективно нови или подобрени услуги на клиентите, а технологичната процесна иновация е създаването/усвояването на нови или значително подобрени производствени техники или методи на доставка.

¹¹ Saemundsson, R., *Entrepreneurship, Technology, and Growth Process: A Study of Young, Medium-Sized Technology-Based Firms*, Reproservice СТНВ, Göteborg, 2003.

¹² *High-tech SMEs in Europe*, Observatory of European SMEs, No. 6, European Communities, Luxembourg, 2002.

¹³ Holbrook, J. A. D., S. Fraser, *A Guide for Data Collection on Technological Innovation: Extracts from the OECD "Oslo Manual", 2nd Edition*, Paris, 1996.

Оттук *технологичните (продуктово и процесно) иновативни фирми са тези, които са създали нови или значително подобрени продукти, процеси или комбинация от двете през периода, подлежащ на проучване.* Това са фирми, които през този период са провели успешни иновативни дейности. От тази група фирми, могат да се отграничат тези, които реализират единствено пасивни иновации, т.е. тези, които иновират изключително и само посредством придобиването на нови машини и оборудване, съответно усвояването на новите технологии, въплатени в тях.

От своя страна, технологичните продуктови и процесни иновационни дейности са всички тези научни, технологични, организационни, финансови и търговски дейности, които в действителност или поне са насочени към създаването на нови или подобрени продукти или процеси. Някои от тях могат да бъдат иновативни сами по себе си, а други не, но трябва да са също така необходими за създаването на крайната иновация.

Основните иновационни дейности са НИРД, други начини на придобиване на знания (патенти, лицензи, технологични услуги и т.н.), придобиване на машини и оборудване (включително придобиване на нови технологии за обичайно ползване в случай на производство на нови продукти), разни други необходими подготовки за производство/доставка, включително настройка на производственото оборудване, обучение на персонала и маркетинг.

От всички изброени, само НИРД и придобиването на машини, чрез които се въвеждат нови технологии се определят директно като технологични иновационни дейности. Всички останали се включват само ако са необходими за създаването на иновацията, но не и ако те са предприети във връзка с въвеждане на организационни иновации, други креативни подобрения или финансови или производствени разширения.

Обобщавайки казаното дотук и приемайки по-широк концептуален подход, за нуждите на настоящото изследване можем да изведем работно качествено определение на ТБМСФ. Това са *бизнеси, чиято основна дейност се свързва с развитието, маркетинга или използването на нова и/или напредничава технология като основен източник на конкурентно предимство.* В допълнение към това, като водеща специфичната характеристика на ТБМСФ приемаме, че развитието на тези фирми зависи в най-голяма степен от *специфичните знания и умения на заетите, относно прилаганата от фирмата технология.*

Същността на представеното качествено определение се допълва и от класификацията и специфичните характеристики на МСП¹⁴, които ги отличават от групата на големите фирми. ТБФ от своя страна се определят като МСП в зависимост от техния размер – посредством широко прилаганите количествени индикатори – броят на заетите, оборота и стойността на активите. В настоящото изследване възприемаме класификацията на МСП според българския *Закон за малките и средните предприятия* (табл. 1).¹⁵ Последната промяна в Закона уеднакви българската и европейската класификации на МСП по отношение на използваните критерии, техните максимални прагове, отчитането на независимостта на предприятията и наличието на отношения на партньорство или свързаност с други предприятия. Това позволява сравнимост на резултатите от изследването с подобни проучвания в другите европейски страни.

Таблица 1. Класификация на МСП според българския Закон за МСП

Признак	Микро	Малки	Средни
Брой персонал	по-малко от 10	по-малко от 50	по-малко от 250
Годишен оборот (лв.)	≤3 900 000	≤19 500 000	≤97 500 000
<i>Или</i>			
Обща стойност на активите (лв.)	≤3 900 000	≤19 500 000	≤84 000 000

В заключение, за пълното изясняване на същността на ТБМСФ, съответно обекта на настоящото изследване трябва да се обърне внимание на това, че различията между отделните автори и концепции, отнасящи се до същността на ТБМСФ, водят и до съществуването на различни наименования на тази група МСФ. В различните изследвания и литературни източници се използват наименованията „иновативни МСФ”, „високотехнологични МСФ”, „НИРД, интензивни МСФ” и „МСФ, базирани на знания” често имайки пред вид едни и същи или подобни обекти. По същество, основните разногласия между различните гледни точки са свързани с въпроса за новостта и сложността на използваната висока технология и критериите за оценяването им. Освен това, в някои проучвания се акцентира не само върху степента на иновативност, но и на

¹⁴ За улеснение в настоящата разработка ще използваме МСФ и МСП като синоними, освен ако изрично не е указано друго.

¹⁵ Обн., ДВ, бр. 84 от 24.09.1999 г., изм., бр. 80 от 3.10.2000 г., бр. 92 от 10.11.2000 г., в сила от 1.01.2001 г., доп., бр. 42 от 27.04.2001 г., в сила от 28.05.2001 г., изм., бр. 28 от 19.03.2002 г., изм. и доп., бр. 64 от 23.07.2004 г., в сила от 24.08.2004 г., изм., бр. 34 от 25.04.2006 г., в сила от 1.10.2006 г., изм. и доп., бр. 59 от 21.07.2006 г., изм., бр. 80 от 3.10.2006 г., в сила от 3.10.2006 г., бр. 53 от 30.06.2007 г., в сила от 30.06.2007 г.

размера и етапа на развитие, в който се намира ТБФ. Съответно широка употреба и приемственост са придобили наименованията „нови технологично-базирани МСФ” и „млади технологично-базирани МСФ”. Обединяващото ядро при всички е концепцията за притежаваните от тези фирми знания за висока и напредничава технология, която стои в основата на техните конкурентни предимства¹⁶, а основният разграничителен критерий е степента им на иновативност.

В заключение, можем да синтезираме основните характеристики на ТБМСФ, приети като водещи в изследването:

- ТБМСФ се характеризират с предприемачески стил на поведение и управление. Те са ориентирани към реализация на иновации и растеж, характеризират се с проактивно поведение, дългосрочна ориентация и наличие на визия, способност да идентифицират и дори очакват пазарните тенденции, желание и способност да набират, обработват и оценяват технологична и икономическа информация;¹⁷
- ТБМСФ осъществяват интензивна иновативна, включително НИРД;
- Развитието на ТБМСФ е свързано с по-висок риск в сравнение с другите групи МСФ поради вътрешно присъщата несигурност, свързана с овладяването и развитието на използваната от тях висока технология и несигурността относно стойността на новите технологии за потребителите;
- В ТБМСФ, освен предприемачите и мениджърите, заетите (особено водещите технически експерти) със своите специализирани знания и умения, играят важна роля за идентифицирането и използването на бизнес възможностите;
- ТБМСФ се развиват в турбулентна и трудно предсказуема външна среда, характеризираща се с бързи технологични и пазарни промени, включително бърза промяна на потребителските вкусове и предпочитания;
- Критично влияние върху развитието на ТБМСФ, играят висококвалифицираните специалисти, чийто подбор, стимулиране и развитие изискват специфично управление;
- Често, но не винаги ТБМСФ са въвлечени в сътрудничество и изграждане на мрежи с цел осигуряване на необходимите им ресурси в процеса на тяхното

¹⁶ Saemundsson, R., *Entrepreneurship, Technology, and Growth Process: A Study of Young, Medium-Sized Technology-Based Firms*, Reproservice СТНВ, Göteborg, 2003.

¹⁷ Holbrook, J. A. D., S. Fraser, *A Guide for Data Collection on Technological Innovation: Extracts from the OECD "Oslo Manual", 2nd Edition*, Paris, 1996

развитие. Най-често това се свързва с отношения по трансферирането на нови знания от университети, други изследователски организации, ГФ към фирмата и навън посредством производството и продажбата на продукти и услуги.

1.1.2. Технологична ориентация и класификация на ТБМСФ

Представените качествени характеристики на същността на ТБМСФ се нуждаят от операционализиране с цел конкретизация на обекта на изследване. Най-спорният момент тук е свързан с трудностите по определяне на степента на технологична ориентация на МСФ. Различните виждания за класификацията на ТБМСФ са резултат от различията в отчитането на степента на използване на нови и високи технологии. Това създава обективни трудности при конкретното идентифициране и определяне на обектите на настоящото изследване.

Един от възможните подходи за идентифициране на ТБМСФ, предпочитан поради простотата на приложение, класифицира МСФ посредством тяхната отраслова принадлежност, в случая към високотехнологичните индустрии.¹⁸ Най-често, като такива отрасли биват определяни биотехнологиите, производството на интернет, свързани продукти и услуги, телекомуникациите, производството на компютърен софтуер и услуги, компютърен хардуер, полупроводници и др. електроника. Различните автори използват различни класификации на високотехнологичните индустрии и затова е възможно да се срещнат като отделно обособени секторите „производство на офис оборудване” и „информационни технологии”.

Подобна класификация е използвана в сравнителното изследване на интернационализацията на високотехнологични МСФ в Германия и Великобритания. Тя обхваща по-голям кръг от индустрии, очевидно на основата на по-разширено разбиране и включва: фармацевтика; електроника; информационни и комуникационни технологии (ИКТ); софтуер консултации и производство; производство на синтетични пластмасови материали; оптични уреди; фотографско оборудване; самолетостроене; телекомуникации; медицинско оборудване; оборудване за разпределение и контрол на електрическа енергия; офис оборудване; производство на компютъризирани машини и др.¹⁹ И в двата случая, *фирмите от тези индустрии се причисляват към фирмите, базирани на знания* поради

¹⁸ Maula, Markku V. J., *Corporate Venture Capital and The Value-added for Technology-Based New Firms*, Helsinki University of Technology, Espoo, 2001.

¹⁹ Bürgel, Ol, *The internationalisation of young high-tech firms: an empirical analysis in Germany and United Kingdom*, Physica, Heidelberg, 2004.

притежаваните от тях специфични знания за използването на висока технология, която не е достъпна за другите фирми.

Една от меродавните и често цитирани класификации на отраслите, според тяхната иновативна и технологична интензивност е разработената от Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР). Технологичната интензивност на дадена индустрия се измерва посредством отношението на разходите ѝ за научно-изследователска и развойна дейност (НИРД) към произведената от нея добавена стойност и въплътената технология в потребяваните от нея стоки и услуги посредством доставките.²⁰ На основата на тези критерии ОИСР разграничава индустриите на високотехнологични, средно високотехнологични, средно ниско-технологични и нискотехнологични. Според класификацията на ОИСР високотехнологични индустрии са: космическа и авиационна индустрия; компютърни и офис машини; електронни комуникации; фармацевтика. В средно високотехнологичните попадат: научна и експериментална апаратура; електрически машини и оборудване; моторни превозни средства; химическа промишленост; друго транспортно оборудване; неелектрически машини (по статистическата класификация на икономическите дейности на ЕС – NACE).

Изследване на Кош и Хюз²¹ сред над 2000 независими МСФ във Великобритания, обхващащо задълбочено проучване на въпросите, свързани с тяхната конкурентоспособност и иновационна дейност, също дава своя количествена конкретизация на високотехнологичните индустрии. Това са индустриите, за които е характерно отношението на разходите за НИРД към оборота да превишава с повече от 20% средната стойност на това отношение за всички индустрии. Данните от изследването показват, че процентното съотношение на разходите за НИРД към оборота, което разделя индустриите на високотехнологични и традиционни е 2%. Тази класификация се припокрива с първите две групи индустрии от класификацията на ОИСР – високо и средно високотехнологичните.

Опитите за използването на класификацията на високотехнологичните индустрии като единствен критерий за идентифициране на ТБМСФ среща сериозен проблем, поради

²⁰ OECD/Eurostat: *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data – Oslo Manual*, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Paris: OECD, 1997.

²¹ Cosh, Andy, Alan Hughes, 'Knowledge Based Firms: constraints, Collaboration and Innovation', ESRC/CBR Workshop *High-tech Business: Clusters Constraints and Economic Development*, Robinson College Cambridge, 28th May, 2003.

съществуването на фирми във високотехнологичните индустрии, които не осъществяват интензивна, а дори и никаква НИРД. Това намалява практическата стойност на представените по-горе класификации. Поради тази причина, за нуждите на емпиричните изследвания се използват и количествени измерители на технологичната ориентация на ТБМСФ. В табл. 2 са дадени най-често срещаните критерии за измерване на степента на технологичната ориентация на фирмено ниво.

Таблица 2. Често използвани индикатори за измерване на технологичната ориентация на фирмено ниво

Вид на индикатора	Индикатор	Предимства и недостатъци
Индикатори на входа	Разходи за НИРД (% от оборота) Персонал, зает с НИРД (% от общо заетите) НИРД интензивност (% на труда за НИРД към общо използвания труд)	<ul style="list-style-type: none"> – Достъпна статистическа информация – По-подходящо в случаите на големи предприятия (ГП) – Лесен за измерване – Не се отчита действително отработеното работно време – Не отчита НИРД чрез аутсорсинг (особено важно в МСФ) – Отчита действително отработеното работно време от НИРД персонала – Дефинициите не съвпадат в статистиките на различните страни
Индикатори за ефективност	Брой патенти	<ul style="list-style-type: none"> – Използването му не дава предимство на ГП – Ограничено използване, насочено към иновации, основани на научни изследвания – Зависи от вида на индустрията – Не всички иновации подлежат на патентоване
Индикатори на изхода	Дял на оборота, който се дължи на реализираните иновации Приходи от продажби на патенти, лицензии и ноу-хау Отчетени иновации	<ul style="list-style-type: none"> – Включва всички видове иновации не само тези, дължащи се на НИРД – Отчита икономическия успех (ефект) от иновацията – Трудно измерване и опасност от неточности – Отчита икономическия успех (ефект) от иновацията – Сравнително лесен за измерване – Не всички статистики го обхващат – Лесен за измерване – Няма консенсус за това какво е иновация – Не отчита приложното значение на иновацията

Източник: Sheikh, S. and T. Oberholzner, Innovative SMEs and employment creation, report submitted to the European Commission, DG Enterprise, 2001.

Поради важните си предимства, най-често използвани са два индикатора: (1) наличието и интензивността на НИРД вътре във фирмата, които се определят чрез съотношението на разходите за НИРД към приходи от продажби на фирмата; (2) използва се концепцията, че знанията на ТБМСФ се притежават от нейния персонал – основно висококвалифицираните специалисти. В този случай, основен критерий е съотношението на висококвалифицираните служители към общо заетите във фирмата. Възможен

измерител на квалификацията на заетите е техният образователен профил. Висококвалифицирани служители са тези, които притежават университетска степен на образование по технически, природни или медицински науки.²²

Трябва да се отбележи, че използването на втория показател измества фокуса на анализа към значението на специфичните знания, притежавани от служителите, а не към развитието и интензивността на вътрешнофирмената НИРД. Още повече, че технологичните способности на фирмите в голяма степен се асоциират с качеството на човешките й ресурси. Висококвалифицираните служители са ключов ресурс за иновативните фирми. Без тях фирмата не би имала възможността да овладява нови технологии, още повече да осъществява иновативна дейност. Освен изследователи, фирмата се нуждае от инженери, които могат да управляват производствените операции, търговски служители, разбиращи технологиите, които продават и мениджъри, които са наясно с използваните от фирмата технологии. Този подход в голяма степен решава и проблема с определянето на новостта и напредничавостта на използваната технология, т.е. степента на технологична ориентация.

В този контекст връщайки се на изследването на Кош и Хюз, високотехнологични индустрии са тези със съотношение на разходите за НИРД към приходите от продажби, превишаващи с 20% средното съотношение за всички индустрии и същите процентни съотношения за вторият показател. А технологично-базирани фирми са тези, в които съотношението на разходите за НИРД към приходите от продажби е по-голямо или равно на 2%. Такава конкретизация по отношение на дела на висококвалифицираните специалисти обаче не е определена. Следователно, Кош и Хюз включват в групата на ТБМСФ само тези, осъществяващи интензивна НИРД, за разлика от възприетата дефиниция на ЕК, която допуска към групата на ТБМСФ да се включат и иновативни фирми.

Ерчко Аутио използва различен и по-комплексен подход на класификация. Той посочва четири типа иновативни МСФ, като един от критериите за разграничение отново е съотношението на разходите за НИРД към оборота. Най-ниско ниво на иновативност се наблюдава при фирмите „скаути“, които отделят между 5 и 10% от оборота си за иновативна дейност (вж. табл. 3).

²² Saemundsson, R., *Entrepreneurship, Technology, and Growth Process: A Study of Young, Medium-Sized Technology-Based Firms*, Reproservice CTNB, Göteborg, 2003

Таблица 3. Четирите типа иновативни МСП и основните черти на иновативния бизнес и иновативните стратегии

Характеристики	Типове МСП			
	Пионери	Пътетърсачи	Предизвикатели	Скаути
Развитие на бизнеса	Концентрация	Експанзия към сходни области	Концентрация	Експанзия
Ноу-хау база	Технология	Технология	Пазари	Пазари, нови области
Ниво на технологията	Нова технология	Развиваща се технология	Установени и развиващи се технологии	Установени и развиващи се технологии
Ориентация на иновационния процес	Приложения	Технология и приложение	Приложение	Потребители и пазари
Процент на разходите за НИРД от оборота	20-80	15-25	10-20	5-10
Същност на иновационния процес	Технологичен натиск	Интеграция, работа в мрежа	Комбинация от натиск и дърпане	Пазарно търсене
Основен партньор в иновационната мрежа	Един клиент	Нови клиенти	Доставчици	Изследователски институти

Източник: Autio, Erkko, 'The King and His Clothes: Ten General Misconceptions of New, Technology-based Firms', Proceeding of the RENT VIII conference: *Research in Entrepreneurship*, Tampere, Finland, 24-26 November, 1994.

Аутио прави и таксономия на ТБМСФ като ги разделя отново в четири категории, определени от две измерения. Първото измерение разграничава ТБМСФ на научно-базирани и инженерингово базирани, според мястото и ролята им в технологичната система, към която принадлежат (вж. Табл. 4). Докато първите са относително по-активни в трансформирането на научно знание в базови технологии, то инженеринговите са относително по-активни в разширяването на обхвата на приложение на тези технологии в другите индустрии и други предназначения. Второто измерение от своя страна разграничава научно-базираните и инженерингово базираните ТБМСФ според типа на използваните базови технологии – т.нар. парадигматични и отраслово специфични технологии. Разликата се определя от обхвата на тяхното потенциално приложение. Най-общо, при парадигматичните обхватът е по-широк и включва приложение в няколко отрасли, а също и възможността за интеграция с други базови технологии.

Що се отнася до характеристиките на българската икономика, според данни на Eurostat за 2005 г. общите разходи за НИРД в България възлизат на 0,5% от БВП, а разходите на бизнес сектора за НИРД се оценяват на едва 0,1% от БВП на страната. Тези равнища могат да ни послужат като ориентир за степента на технологичната ориентация и оттук за количественото определяне на критериите за идентификация на българските ТБМСФ. Имайки предвид степента на развитие на българската икономика, забавеното

технологично развитие и незначителният дял на фирмите, осъществяващи НИРД е подходящо да се приемат по-ниски прагове при количественото измерване на индикаторите за идентификация. От друга страна, за да се постигне по-голяма гъвкавост при определянето на обектите на изследването е удачно да се използват едновременно и двата основни индикатора, коментирани по-горе в текста. По този начин настоящото изследване се стреми да отчете както значението на новостта, интензивността и наличието на систематична НИРД²³, така и въпросите, свързани с увеличаването на технологичните знания в изследваните фирми и тяхното иновативно и технологично израстване в процеса на растеж. По същите причини изследването обхваща растящи МСФ, които не осъществяват систематична НИРД, но са силно иновативно ориентирани, като разходите им за иновации се измерват с висок дял от приходите от продажби. Този тип фирми се характеризират с висок потенциал за растеж и в процеса си на бизнес и технологично развитие е много вероятно да преминат в групата на ТБМСФ.

Таблица 4. Таксономия на технологично базираните фирми

Характеристики	Инженерингово базирани отраслово специфични	Научно базирани отраслово специфични	Инженерингово базирани парадигматични	Научно базирани парадигматични
Вероятна роля на иноватор	Приложен иноватор	Технологичен иноватор	Пазарен иноватор	Парадигматичен иноватор
Характер на базата знания	Негласен, комплексен Несистематичен Приложно специфичен	Кодифициран, комплексен Несистематичен Отраслово специфичен	Смесен, комплексен Систематичен Концептуално специфичен	Кодифициран, комплексен Систематичен Функционално специфичен
Източник на диференциация	Клиент	Отрасъл	Продуктова концепция	Научна дисциплина
Локация на технологичния източник	Отрасъл	Академично изследване	Отрасъл, научноизследователски организации	Академично изследване
Локация на пазара	Местен	Национален, международен	Национален, международен	Международен, световен

Източник: Autio, Erkko, 'The King and His Clothes: Ten General Misconceptions of New, Technology-based Firms', Proceeding of the RENT VIII conference: Research in Entrepreneurship, Tampere, Finland, 24-26 November, 1994.

На основата на съображенията, приведени за българските ТБМСФ и анализа на характеристиките на четирите вида ТБМСФ, представени в табл. 4, можем да предположим, че по-голямата част от българските ТБМСФ, които ще образуват и

²³ Saemundsson, R., *Entrepreneurship, Technology, and Growth Process: A Study of Young, Medium-Sized Technology-Based Firms*, Reproservice CTNB, Göteborg, 2003.

извадка на емпиричното проучване ще попаднат в групата на инженерингово базираните отраслово специфични ТБМСФ и по-малка част в групата на инженерингово базираните парадигматични. Те се характеризират с прилагането на по-ниско интензивна НИРД.

1.2 Растежът на фирмата: същност, характеристики и детерминанти

1.2.1. Успех и растеж на фирмата

Растежът и успехът на фирмата са тясно свързани. Бизнес растежът е от критична важност за предприемаческия успех. Потенциалът за растеж също може да се разглежда като фактор, който отличава фирмите с предприемаческа ориентация от традиционните представители на дребния бизнес. От друга страна, фирменият растеж е много повече, отколкото увеличаване на размера на фирмата. Той представлява динамичен процес, който включва развитие и промяна вътре в организацията и промени в начина, по който фирмата взаимодейства с външната среда.²⁴

Предприемаческият успех

Основната цел на предприемачите е да бъдат успешни в своя бизнес. Именно възможността за успех е водещата мотивираща сила на предприемачите и в същото време успехът е измерител на техните постижения. Успехът е трудна за дефиниране категория поради неговата многоаспектност. Неговото проявление може да се разглежда, както на персонално ниво (предприемачи, мениджъри, служители на фирмата), така и на ниво организация. Той може да се измери с „твърди“ количествени измерители, а също и с „меки“ качествени критерии.

Успехът може да се представи в четири основни взаимозависими аспекта:²⁵

- Ефективността на бизнеса;
- Заинтересованите страни²⁶ и техните очаквания за развитието на бизнеса;
- Същността на тези очаквания;
- Действително постигнатите резултати сравнени с очакванията.

Ефективността от дейността на предприятието се измерва с редица количествени измерители. Те са свързани с финансовата рентабилност и пазарната позиция на предприятието. Измерителите могат да се представят както в абсолютни величини, така и

²⁴ Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004.

²⁵ Пак там.

²⁶ От английски stakeholders, което буквално преведено означава заинтересовани лица и/или групи. Те са външни за бизнес организацията, но имат важно отношение към развитието ѝ, тъй като могат да оказват влияние при вземането на решения вътре в организацията. Това са собственици (акционери), синдикати (и други професионални организации), доставчици, потребители, бизнес партньори, конкуренти, държавни и общински институции, обществени формирания и др.

в сравнителен план според нивото на ефективност на конкурентите. Тези измерители се отнасят до организацията като цяло. Но тъй като организациите се състоят от индивиди, то успеха на бизнес организацията, когато той е достатъчно значим трябва да достига до всеки един от нейните членове. В крайна сметка, организациите създават ресурси и блага, които подобряват живота на индивидите, имащи отношение и ангажирани по някакъв начин с организацията. Тези индивиди са една от групите на т.нар. „stakeholders”. Затова успехът на фирмата е свързан с очакванията на заинтересованите лица/групи за нейното развитие и ефективност.

Към предприемаческите бизнеси могат да се отнесат шест групи от заинтересовани лица всяка, от които се характеризира с различни интереси и очаквания от дейността на бизнеса. *Предприемачите* очакват бизнеса им да бъде двигател на техните персонални амбиции; *служителите* очакват възнаграждение за техните усилия и личностно развитие; *доставчиците* очакват от бизнеса да бъде добър клиент; *клиентите* очакват бизнеса да бъдат добър доставчик; *инвеститорите* очакват бизнеса, в който са инвестирали да генерира добра възвръщаемост; *местната общност* очаква бизнеса да има положително влияние върху качеството на живот в района. От постигнатото ниво на ефективност от дейността на предприятието зависи в каква степен отделните заинтересовани страни ще изпълнят техните собствени цели.

Важна особеност на успеха е, че на персонално ниво той не може да се разглежда като абсолютна величина. Успехът се възприема чрез сравнението между действително постигнатите резултати и предварително очакваните. Усещането за успех се появява само тогава, когато резултатите покрият предварителните очаквания или ги надвишат. Обратно, в случай че очакванията не бъдат покрити, тогава се поражда усещане за провал.

Можем да обобщим, че успехът има комплексен характер. Организационното развитие и постиганата финансова рентабилност са само част от картината. Постигане на пълен успех имаме тогава, когато дейността и развитието на организацията покрие или най-добре надхвърли очакванията на заинтересованите страни във финансов, социален и личностен аспект.

Същност и аспекти на растежа на фирмата

Изследванията на растежа на фирмата и съответно изясняването на същността на фирмения растеж, като явление и процес са силно затруднени поради липсата на достатъчно добре установена теоретична основа. От една страна съществуващите теории

на фирмата не обхващат или не третират в достатъчна степен въпросите, свързани с растежа на фирмата, а от друга липсва всеобщо призната теоретична парадигма на растежа на фирмата.²⁷

Един от основополагащите трудове в областта е този на Пенроуз, който е и един от най-често цитираните и използвани от страна на изследователите като теоретична основа за изследването на фирмения растеж. Пенроуз определя фирмата не само като административна организация, но и като съвкупност от ресурси. При изясняване същността на растежа на фирмата Пенроуз акцентира върху кумулативната страна на растежа – натрупването на ресурси и свързаното с това увеличаване на знанията на фирмата. Като процес, растежът означава натрупване на повече ресурси и знания, които дават възможност за по-нататъшен растеж, тъй като се увеличават от една страна продуктивните възможности, а от друга управленския капацитет на фирмата да ги използва.²⁸

В концепцията на растежа на Пенроуз могат да се изведат три основни елемента: (1) натрупването на ресурси и свързаното с това увеличение на продуктивните възможности; (2) натрупването на знания, което от една страна прави възможно идентифицирането на нови бизнес възможности, а от друга увеличеният „запас“ от знание увеличава потенциала на фирмата да експлоатира тези възможности; (3) промяната в административната структура на фирмата, породено от растежа, което означава интегрирането на нови управленски процеси и системи във вече осъществяваните от фирмата. Това от своя страна се свързва със способността на фирмата ефективно да използва продуктивните си възможности.²⁹

Всичко това определя комплексния характер на растежа на фирмата, който може да се разглежда в различни направления, разрези и измерения. За предприемача, растежът представлява награда за идентифицирането на подходящи бизнес възможности, правилното разбиране как да бъдат оползотворени и успешното конкуриране, за да се постигне предимство от тях. Но тъй като организациите растат като едно неразделно цяло, за да бъде разбран и изследван фирмения растеж, той трябва да бъде разгледан във всичките му проявления и аспекти. Фирменият растеж може да бъде разгледан в толкова

²⁷ Davidsson, P., J. Wiklund, *Methodological issues in the study of firm growth*, Jönköping International Business School, 1996.

²⁸ Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, 3-rd edition, Oxford University Press, USA, 1995.

²⁹ Saemundsson, R., *Entrepreneurship, Technology, and Growth Process: A Study of Young, Medium-Sized Technology-Based Firms*, Reproservice CTNB, Göteborg, 2003.

на брой аспекти, колкото и самата фирма. Имайки предвид тази ключова характеристика, фирменият растеж е необходимо да се изследва поне в четири основни направления:³⁰

- *Финансов растеж*, който се свързва с развитието на фирмата като търговска единица. Той се отнася до нарастването на оборота, разходите и инвестициите, необходими за постигането на по-висок оборот и съответно печалба. Това се отнася също така и до нарастването на активите на фирмата. Растежът във финансово измерение отразява нарастването на добавената стойност, създадена от фирмата, а това от своя страна означава за заинтересованите лица/групи възможност за получаване на повече стойност;
- *Стратегически растеж*, който се свързва с измененията, които настъпват в начина, по който фирмата взаимодейства с външната среда. В общи линии това засяга начина, по който фирмата изгражда и развива своите способности да експлоатира бизнес възможностите. Това е профилът на възможностите, които фирмата експлоатира и материалните и нематериалните активи, които притежава, за да изгради устойчиви конкурентни предимства;
- *Структурен растеж*, който се свързва с изменението на начина, по който фирмата организира нейната вътрешна система и организационна структура. По-конкретно управленските роли и отговорности, подчинеността, каналите на комуникация и системите за оперативен контрол;
- *Организационен растеж*, който се свързва с измененията в организационния процес, култура и отношения по време на растежа и развитието. Това също така засяга и промените, които е наложително да се състоят по отношение на ролята на предприемача и лидерския му стил.

1.2.2. Измерители на успеха и растежа на фирмата

Както показахме в подточка 1.2.1., успехът на бизнеса е средство за успеха на предприемача и всички служители на фирмата, а също така и на самата фирма. Успехът на фирмата може да бъде измерен посредством нейните резултати (резултатност, производителност), за което съществуват широк кръг от измерители:³¹

- Финансови резултати – приходи от продажби, печалба;

³⁰ Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004.

³¹ Ненов, Т., Б. Атанасов, *Ефективност и растеж на индустриалните фирми в съвременните условия*, УИ “Икономически университет – Варна”, 2000.

- Финансови показатели – възвращаемост на инвестирания капитал, възвръщаемост от приходите от продажби;
- Показатели за ликвидност – покритие на дългосрочните задължения, покритие на краткосрочните задължения;
- Пазарна оценка – цена на акция, пазарна капитализация;
- Борсови показатели – печалба на акция; дивидент на акция;
- Пазарно присъствие – пазарен дял, пазарна позиция;
- Растеж – нарастване на продажбите, нарастване на печалбата;
- Новаторство – ниво на въвеждане на нови продукти/услуги;
- Потребителска оценка – ниво на обслужване на клиентите, потребителска класация.

От друга страна, като изходна точка на анализа на растежа и неговите измерители можем да започнем с разглеждането на неговият количествен аспект, според който *растежът на фирмата представлява процес на промяна в размера на самата фирма за даден период от време*.³² В множеството изследвания на фирмения растеж, той бива определян с различни измерители и няма консенсус сред изследователите кои или какви комбинации от тях са най-подходящи.³³ Най-често използваните индикатори са *приходите от продажби, броят на заетите, активите на предприятието или възможните комбинации от тях*.³⁴ Разширено представяне на възможните измерители на бизнес растежа на фирмата може да бъде видяно в табл. 5.

Таблица 5. Измерители на бизнес растежа

Стойност на капитала	Възвращаемост на инвестицията	Пазарен дял
Нетна стойност	Размер на активите	Износ/внос
Печалба	Стандарт на обслужването	Нови продукти/услуги
Брой заети	Имидж	Иновации, патенти, и т.н.
Оборот	Брой клиенти	

Източник: Bridge, S., K. O'Neill and S. Cromie, *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave Macmillan, 2003, p. 272.

Тези критерии за оценка са количествени и относително лесни за измерване. По своята същност те представляват стратегически цели, защото се отнасят за бизнеса като

³² Wiklund, J., *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*, Jönköping International Business School, Jönköping, 1998.

³³ Heirman, A., B. Clarysse, *The Initial Resources and Market Strategy to Create High Growth Firms*, Vlerick Leuven Gent Management School, Gent, 2004.

³⁴ Smallbone, D., Wyr., P., "Growth and development in the small business" in Carter, S., Jones-Evans, D. (eds), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, Second edition, Prentice Hall, Harlow, 2006, p. 117.

цяло. Неслучайно, основен критерий, който отличава предприемаческите организации от обикновените малки предприятия е тяхната ориентация към растеж. Начина, по който предприемача определя и полага целите, използва ги като мотиватори и измерители на производителността е важен аспект от лидерското му поведение. Целите на бизнеса не представляват единствено вътрешен интерес. Те изразяват успеха на бизнеса и сигнализируют на инвеститорите възможностите за възвращаемост. Също така, те могат да бъдат основа за комуникацията с клиенти и доставчици, да ги убедят в потенциала на бизнеса и по този начин да осигурят тяхната подкрепа.³⁵

Наблюдават се определени зависимости между промените на отделните измерители и тяхното взаимодействие. Когато търсенето на продуктите и услугите, предлагани от фирмата се увеличава, логично растат и приходите от продажби на фирмата. Това от своя страна често води до промяна и в притежаваните ресурси и/или активи, макар и не винаги. Възможно е нарастването на продажбите да не се отрази на притежаваните ресурси и/или активи например, когато това се реализира чрез увеличението на цената на продуктите и услугите или използването на аутсорсинг в производствените дейности. В този контекст ресурсът, който лесно се измерва и често се използва като измерител на растежа е промяната в броя на заетите – човешките ресурси, но логически оправдано е и разбирането, че растежът на фирмата е равнозначен на растежа на нейните активи. При това се обръща внимание не само на материалните активи, но и особено на "нематериалните", т.нар. неосезаеми активи, включващи акумулираните знания, притежаваните патенти, лицензи, репутация и др.³⁶ Също така е известно, че съществува обратна връзка между заетостта и активите във фирмата – увеличаването на броя на заетите във фирмата може да се замести с капиталови инвестиции в машини и оборудване.

Въпреки широката им и взаимозаменяема употреба, използването на изброените по-горе три измерители отразява различни концепции. Активите на фирмата трябва да се разглеждат като значима част от ресурсите, притежавани от фирмата и логично те определят потенциала ѝ за бъдещо развитие. Оборътът се свързва с организационния вход и изход на фирмата, което се отразява на равнището на ефективност от дейността. Нарастването на броя на заетите се свързва с нуждата от управленски умения за организацията на човешките ресурси в процеса на производство. Следователно, растежът

³⁵ Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004.

³⁶ Garnsey, E., „A New Theory of the Growth of the Firm”, 41st World Conference of ICSB, Stockholm, June, 1996.

води като следствие и до увеличение в ресурсите на фирмата, увеличение на интензивността на дейността, увеличение на заетите и заедно с това увеличение на производствения капацитет.³⁷

Необходимо е да се има пред вид, че доколкото растежът може да бъде разглеждан като желателен процес или цел, то той означава различни неща за различните заинтересовани лица/групи. Така например при фирмения растеж, разглеждан в светлината на икономическата политика на правителствата, желани цели са увеличението на приходите от износ, замяната на внос с износ, намаляването на безработицата; за държателите на дялове в собствеността на фирмите това са печалбата и съответно дивидентите, стойността на компанията; за предприемачите тези измерения варират в широки граници от по-висок доход до желанието за обществена значимост.³⁸ В тази връзка, в настоящия монографичен труд растежът на фирмата като комплексно явление *ще се разглежда предимно от гледна точка на неговото управление, т.е. растежът на фирмата като управленско предизвикателство и намеса.*

Както посочихме, според Пенроуз производствените възможности на фирмата зависят от ресурсите и знанията, притежавани от фирмата, а тяхното акумулиране по време на растеж води до нарастване на възможностите за по-нататъшен растеж. Имайки пред вид направените съображения и работното определение на ТБМСФ, представено в настоящето изложение, адекватен измерител на растежа в ТБМСФ е увеличаването на броя на заетите и по-специално на висококвалифицираните заети (включително и особено притежаващите университетска степен на образование по технически, природни и медицински науки). Това означава и предположение за увеличение на най-важните ресурси на ТБМСФ – технологичните, а и управленските знания.

За да се осигури многоаспектен обхват на изследването на растежа и неговото управление и в същото време прагматична простота (лесен достъп до необходимата информация) за измерването на растежа в ТБМСФ ще бъде използвана комбинация от два измерителя – *растеж на приходите от продажби и растеж на броя на висококвалифицираните заети.* От това следва, че растежът на фирмата се разглежда като нарастване на технологичните знания, едновременно с нарастването на приходите от продажби. По този начин управлението на растежа включва както проблемите на

³⁷ Георгиев, Ив., *Растежът на фирмата*, УИ „Стопанство, София, 2001.

³⁸ Bridge, S., K. O'Neill and S. Cromie, *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave Macmillan, 2003.

управлението на растежа в ТБМСФ, свързани с промяната в размера, така и проблемите, свързани с привличането и задържането на висококвалифицирани специалисти и дейностите по увеличаване на техните специализирани знания, които всъщност са основен източник на конкурентните предимства на ТБМСФ.

Използването само на единия от двата индикатора, например приходите от продажби, без да се отчете промяната на притежаваните ресурси би могло да изкриви адекватното отразяване на комплексния характер на растежа. Вече беше обсъждана възможността увеличението на приходите от продажби да се дължи на дейности, несвързани с увеличение на размера на фирмата. Съществува и вариант на растеж на приходите от продажби и увеличение на ресурсите и знанията на фирмата, без това да е свързано с увеличение на броя на висококвалифицираните заети. Все пак при експанзия на производството в етапа на бърз растеж това неминуемо ще доведе до нужда от по-голям брой служители, включително висококвалифицирани. Много често в ТБМСФ увеличението на производството, съответно продажбите е свързано и с нарастване на нуждите от предоставянето на специализирани и помощни услуги по обслужване на клиентите. Това изисква допълнителен брой висококвалифицирани служители. Подобна ситуация в ТБМСФ се наблюдава и при установяването и увеличаването на броя на взаимоотношения от типа на аутсорсинг, лицензионни отношения, стратегически алианси и др. в процеса на растеж, при които се изисква интензифициране на тези отношения във връзка с предоставяне на консултации, обмен на информация, обучение и др.

Доказателство за естествения характер на така установената комбинация от измерители посочват Стори и Уеър.³⁹ При изследване на растящи фирми те установяват положителна корелация между нарастването на продажбите и нарастването на броя на заетите в МСФ за дълъг период от време. Следователно в процеса на растеж, чиято продължителност на отделните етапи може да продължи години, те реализират увеличение както в броя на заетите така и в размера на приходите от продажби, въпреки че двете могат да бъдат несъразмерни. Освен това, в началното развитие на фирмите не е подходящо използването на традиционните за развитите пазарни икономики измерители на растежа и резултатността като пазарната стойност на фирмата, печалбата или нормата на възвръщаемост, тъй като тяхното проследяване е затруднено в практически план.

³⁹ Storey, D.J., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London, 1994.

В заключение, растежът е интегрален измерител на резултатността (ефективността от дейността) на фирмата, заедно с размера на реализираната печалба, нивото на възвращаемост от инвестирания капитал и др. Следователно, не бива двете категории да се смесват, най-малкото поради това, че е възможно една растяща фирма да не реализира печалба, т.е. ниско ниво на резултатност, но и обратно едновременно с растежа да реализира печалба, съответно високо ниво на резултатност.⁴⁰ В този смисъл, резултатността се свързва с възвръщаемостта на капитала, инвестиран във фирмата, докато растежът е един от измерителите, но не достатъчно условие за висока възвръщаемост.⁴¹

1.2.3. Детерминанти на растежа в МСФ

Фактори, определящи потенциала за успех и растеж на фирмата

Един бизнес е успешен, ако оправдае очакванията на заинтересованите лица/групи. За да се реализира това, той трябва да оцелее и просперира на пазара, т.е. да осъществи растеж. Въпреки, че предприятията се различават по отрасловата си принадлежност, географското си разположение и редица други стратегически характеристики, могат да се посочат редица условия, чието удовлетворение в много висока степен определя вероятността за успех на даден бизнес.⁴²

- Бизнесът е насочен към оползотворяване на бизнес възможност на пазар с висок потенциал. Бизнесът е в позиция да предложи значима стойност на достатъчно голям брой клиенти, което да осигури жизненост на фирмата в смисъл на висок обем приходи и печалба;
- Фирмата е дефинирала своя пазар и това е намерило израз в нейната мисия. Тук съществува опасност, бизнеса да се насочи към бизнес възможност, която не е подходящата за него или пък да разпръсне своите ресурси в преследването на повече на брой възможности и по този начин да не успее да се фокусира върху изграждането на устойчиво конкурентно предимство в областта, където то има потенциал да установи такава;

⁴⁰ Wiklund, J., *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*, Jönköping International Business School, Jönköping, 1998, p. 3.

⁴¹ Saemundsson, R., *Entrepreneurship, Technology, and Growth Process: A Study of Young, Medium-Sized Technology-Based Firms*, Reproservice СТНВ, Göteborg, 2003, p.13.

⁴² Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004.

- Значимост на иновацията, на която се базира идеята за създаването на бизнеса. Тя трябва да съответства на идентифицираната пазарната възможност, която всъщност оползотворява. Откриването или разпознаването на бизнес възможности и съответно иновирането с цел нейното оползотворяване може да бъде възможно само ако предприемача добре разбира пазара и клиентите;
- Предприемачът да притежава подходящите за бизнеса умения. Това включва знания за отрасъла, информираност относно продуктите и пазарите, основни мениджърски умения и чисто персонални умения като комуникативност и лидерство. Важно в случая е предприемачът не само да притежава тези умения, но и желанието постоянно да ги подобрява и развива;
- Фирмата разполага с подходящи служители. В общия случай, предприемачът не се нуждае от хора, които са своеобразни негови копия, а от служители, които по-скоро го допълват по отношение на притежаваните знания и умения. Задача с особена важност за предприемача е да намери и наеме “точните хора”, които да подкрепят процеса на растеж.⁴³ Това трябва да бъдат мениджъри, експерти и служители, които са способни да изградят вътрешните и външните отношения на фирмата. Това са хората, които могат да свържат фирмата в благоприятна мрежа от формални и неформални връзки и отношения;
- Наличие на фирмена култура, която стимулира ученето във всичките му форми и формира позитивно отношение на служителите към фирмата и тяхната работа. По принцип, новостартираните бизнеси са в неблагоприятна ситуация спрямо утвърдените фирми на пазара, поради своята младост и неопитност. Единственият изход от това неблагоприятно положение е фирмата да насочи усилията си върху правенето на бизнеса по нов и иновативен начин. Младостта и неопитността от една страна й дават възможност по-бързо да се учи да прави нещата по по-добър начин. Това е постижимо само ако фирмата успее да наложи позитивна култура, която насърчава развитието на служителите и организацията. Такава култура приема провалите като част от придобиването на опит и знания. Предприемачът е отговорен за изграждането на култура, която подкрепя успеха и растежа, чрез лидерство и даване на личен пример;⁴⁴

⁴³ Колинс, Дж., *Пътят към величието*, Класика и стил, София, 2003.

⁴⁴ Годоров, К. (ред.), *Фирмена култура и фирмено поведение*, Век 22, София, 1992.

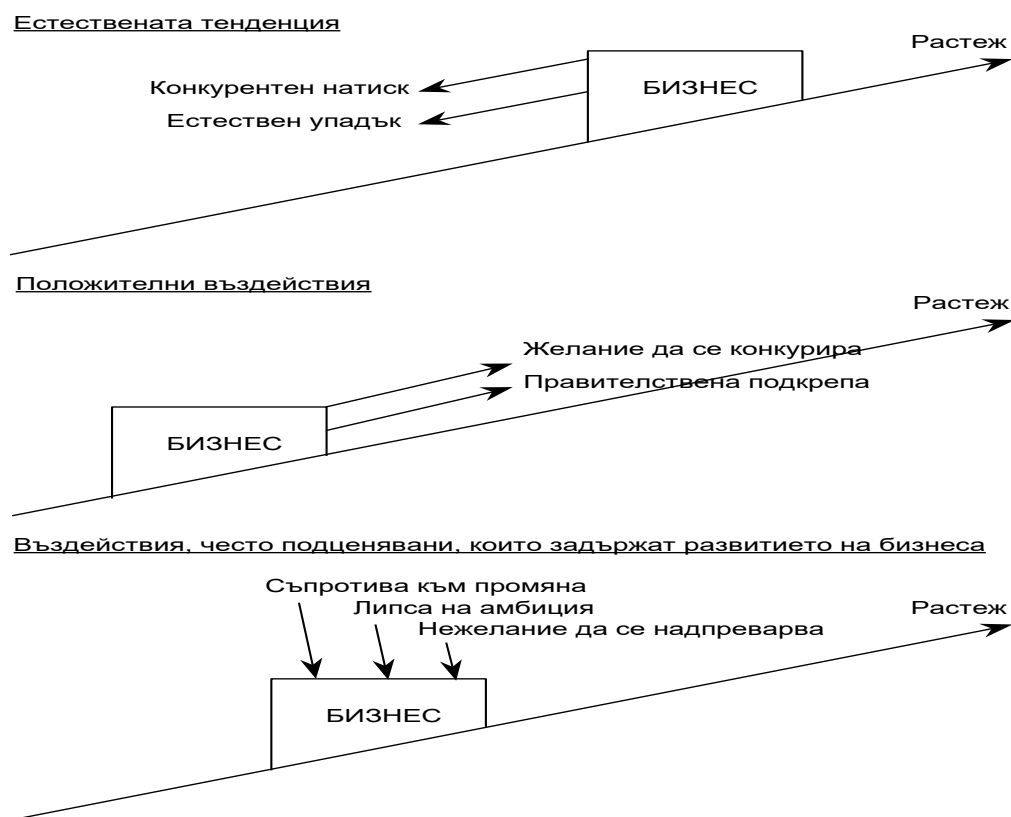
- Извличане на ползи от връзките в мрежата. Успешният предприемач и хората, които работят с него постигат положителни ефекти от мрежата, в която те функционират и изграждат взаимноизгодни отношения с участниците в нея. Те не възприемат доставчиците и клиентите като конкуренти за ресурси, а като партньори, защото предприемачеството не е „игра с нулев резултат”. Ако фирмата убеди участниците в мрежата, че всеки ще има полза от нейния успех, тя 1) ще си осигури достъп до ресурси и информация и 2) ще сподели риска сред повече участници;⁴⁵
- Осигуреност с финансови ресурси. Въпреки все по-честото фокусиране върху важноста на нематериалните активи, един бизнес не може да оцелее без адекватни финансови ресурси. Много често стартиращите бизнеси имат проблеми с управлението на паричните потоци, както в началния етап на развитие и оцеляване, така и когато бизнеса започне своя усилен растеж. В това направление, предприемачът трябва да бъде *ефикасен мениджър на ресурси (да осигури достъп, да постави приоритети, да координира)*. От една страна, трябва да привлича адекватни финансови ресурси от инвеститорите, а след това да извличат максимална полза от тях;
- Наличие на ясни цели на бизнеса. Бизнесът може да постигне успех само ако преследва високи цели. Затова е необходимо да бъдат формулирани ясни и разбираеми за служителите цели. Това изисква и разбиране на очакванията на заинтересованите лица. Успехът ще е пълен само ако очакванията на заинтересованите лица бъдат удовлетворени. Затова предприемачът трябва да се научи да разбира и дори насочва/направлява очакванията на всички заинтересовани страни.

Фактори на растеж в МСФ

В подточка 1.2.1. приведохме множество аргументи, които определят растежа на фирмата като комплексен феномен. Това предполага наличието на множество влияещи фактори, както вътрешни така и външни за фирмата, оказващи различно по сила и посока въздействие, в различен етап от растежа/развитието на фирмата, и в различна комбинация. Също така, могат да се разгледат и различни пречки, противодействащи и спъващи

⁴⁵ Годоров, К. (ред.), *Основи на дребния бизнес*, Тракия-М, София, 2000.

фирмения растеж. Графична интерпретация на различните по вид въздействия и техните влияния могат да се видят на фиг. 1.



Фигура 1. Въздействия върху бизнеса

Източник: Bridge, S., K. O'Neill and S. Cromie, *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Macmillan Press, 1998, p. 167.

Растежът в МСФ, поради специфичните особености на тази група фирми изисква и специфични изследвания и специфично управление. Изследванията на растежа в МСФ идентифицират множество фактори, имащи отношение към процеса на растеж, от които изследователите открояват тяхната различна значимост и влияние. Открояват се *личността на предприемача* като критичен фактор за успеха на фирмата: неговите цели; мотивацията; движещите сили; предпочитанията и т.н. Също така *организацията и развитието на фирмата*: достигането на критична за растежа маса; транзакционните разходи; икономите от мащаба; ефективното използване на вътрешни и външни ресурси. Друг фактор е *управлението на бизнеса*, представено чрез използваните от фирмата стратегии за растеж, стила и процедурите на управление и т.н. Не на последно място по значение се посочва и влиянието на *външната среда* най-често представена чрез пазара и сектора, в който функционира бизнеса.

Известният изследовател в областта на растежа на фирмата Дейвид Стори на основата на анализ на предходни емпирични изследвания и техните резултати определя три основни фактора на растеж:

- Предприемачът и асоциираните с него ресурси;
- Фирмата;
- Стратегията.⁴⁶

На тази основа той групира съставните елементи на трите фактора и анализира променливите с най-силно влияние върху растежа на фирмата (вж. табл. 6).

Таблица 6. Фактори, въздействащи върху растежа на малката фирма

Предприемачът			Фирмата			Стратегията				
Елементи	Влияние		X	Елементи	Влияние		Елементи	Влияние		
	+	-			+	-		+	-	x
Мотивация	4		3	Възраст	1	6(1)	1	Обучение на работната сила	(1)	4
Загуба на работа		3	4	Сектор	8		4	Управленско обучение	2(1)	1
Образование	7(1)		9	Правна форма	5			Външни източници на капитал	2(2)	
Управленски опит	4	1	5	Местоположение	4			Технологична сложност	3	2
Брой основатели	5(1)		1	Размер	3	6		Пазарно позициониране	4(1)	2
Предшестващо самонаемане		1	6	Собственост	2		1	Приспособяване към пазара		
Семейна история			1					Планиране	1(1)	
Социална маргиналност	1	1	2					Нови продукти	5	3
Функционални умения	2							Наемане на управленски кадри	4	
Обучение			3					Държавна подкрепа	(3)	2
Възраст	(2)	2	6					Концентрация на потребители	1	2
Предшестващ фалит на бизнеса								Конкуренция		4
Предшестващ опит в сектора	1	3	5					Информация и съвети	2(1)	2
Предшестващ опит в размера на бизнеса	1	1	4					Експортиране	(2)	2
Пол	1	1	12							

Легенда: С цифри са указани броя изследвания, доказващи съответните влияния (въздействия).
 + Положителна зависимост между елемента и растежа на фирмата
 - Отрицателна зависимост между елемента и растежа на фирмата
 () Зависимост, представена в еднопроменлив контекст, но слаба в мултипроменлив.
 x Елемент, не показал значимост като въздействие върху растежа

Източник: адаптирано по Storey, D. J., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London, 1994.

Както се вижда от таблицата, най-съществено влияние по линия на *предприемача* оказват неговата мотивация, заедно с неговото образование. Оттук по-голяма е вероятността по-образованите и по-мотивирани предприемачи да създадат растяща

⁴⁶ Storey, D. J., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London, 1994, p. 122.

фирма. Предишният управленски опит също спомага за това. Също така бързо растящите фирми е по-вероятно да бъдат създадени от група предприемачи (предприемачески екип), отколкото от отделни индивиди. Последното е много важно и изтъквано във връзка със значението му за управлението на растежа на фирмите. Независимо от личностните качества на предприемача изглежда, самостоятелното управление след определен етап на развитие ограничава фирмения растеж, най-малкото поради крайните физически възможности на предприемача да осигури професионалното управление на фирмата.

По отношение на елементите, свързани с фактора “фирма”, Стори извежда следните, проявяващи положителна корелация с растежа на фирмата: възрастта на фирмата (по-вероятно е младите фирми да осъществят бърз растеж); сектора, в който оперира фирмата; правната форма; и местоположението.

Докато за първият елемент може да се приведе просто и логическо обяснение – младите фирми са и по-малки, което обяснява факта, че нарастването им с единица (например един работник) води до много по-голямо увеличение в проценти в сравнение с по-големите фирми, то няма достатъчно надеждни аргументи, обосноваващи другите наблюдавани зависимости. Или поне няма категорично обяснение на причинно-следствената връзка между тях и растежа на фирмата. В крайна сметка тези зависимости съдържат ограничена обяснителна способност и тяхното поведение не може да предвиди с приемлива степен на сигурност растежа в МСФ. От елементите на третия фактор – *стратегията*, Стори посочва като най-значими привличането на външни капитали, пазарното позициониране, въвеждането на нови продукти и подбора на управленски кадри, несобственици във фирмата. Привличането на външни капитали, освен като положително влияещ фактор има важно отражение върху управлението на фирмата. Често нуждата от финансиране на растежа се свързва с решението на предприемача/собственик да раздели собствеността си с друг външен инвеститор. Нуждата от подобен управленски ход, често се явява пречка пред растежа на фирмата. Заменяйки собственост срещу капитали, предприемачът, има възможност да реализира фирмения потенциал за растеж, но в същото време това означава и загуба на възможността за вземане на самостоятелни решения и упражняване на едноличен контрол върху съдбата на фирмата.⁴⁷

Представените зависимости и тълкувания по фактори се потвърждават и от изследвания на български растящи МСФ (динамични, бързорастящи предприемачи),

⁴⁷ Bridge, S., K. O'Neill and S. Cromie, *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave Macmillan, 2003.

проведени в няколко последователни периода от Центъра за развитие на предприемачеството към УНСС⁴⁸. В извадката на проучването са включени и растящи ТБМСФ. Няма основания тези изводи да не бъдат приети за валидни и относно предприемачите/собственици, ръководещи ТБМСФ.

В допълнение на трите основни фактора, идентифицирани от Стори редица автори обръщат внимание на влиянието и значението на външната обкръжаваща среда за растежа на МСФ. Факторите, несвързани с предприемача и фирмата, включват макроикономическите индикатори (съвкупното търсене; данъчната и правната регулация; състоянието на пазара на труда и др.); отрасъла и неговите специфични характеристики; нивото на конкуренция; местоположението на бизнеса; достъпа до информация и консултации; държавната подкрепа; наличието на клъстерен ефект.

По особено внимание заслужава ефекта, който поражда последният елемент, тъй като наличието на клъстери се свързва с развитието на по-конкурентоспособни икономики и индустрии, включително високотехнологичните. Конкурентоспособността като характеристика на икономиките и отделните бизнеси по определение се свързва и с висок потенциал за растеж на икономиката, отделните индустрии и фирмите в тях. Теорията за конкурентоспособността на Портър твърди, че не ниските разходи за труд, лихвените проценти, валутния курс и икономите от мащаба са основните детерминанти на конкурентоспособността. Той извежда четири фактора, формиращи системата на диаманта, които стоят в основата на конкурентоспособността на даден регион и индустриите в него. Това са: факторните условия; съвкупното търсене и неговите характеристики; наличието на свързани индустрии; фирмената стратегия, структура и конкуренция. Според Портър, международно конкурентоспособните бизнеси, обикновено се откриват в географски концентрирани клъстери от взаимосвързани бизнеси. Участието в такава мрежа оказва мощен стимулиращ ефект върху фирмите.⁴⁹

Значим принос в изследването на фирмения растеж е и проведеното в период от 10 години проучване на производствени фирми във Великобритания от изследователите Смолбоун, Лейг и Норт. Изследването, обхващащо 306 фирми, 70 от които бързо растящи доказва, че един от най-важните фактори е *ангажираността на ръководителя на*

⁴⁸ “Динамичното предприемачество в България”, Изследователски проект, Център за развитие на предприемачеството при УНСС, 1995-1996, 1996-1997, 1997-1998, 1999-2000, 2002-2003.

⁴⁹ Портър, М., *Конкурентните предимства на нациите*, Класика и Стил, София, 2004.

фирмата към постигането на растеж.⁵⁰ Друго важен резултат, е, че въпреки ролята на пазарната среда като фактор за растежа, само няколко бързо растящи фирми са били просто издърпани от пазарните тенденции. В повечето случаи за постигането на продължителен растеж са били необходими активни стратегии (в частност по отношение на продуктите и пазарите). Макар, че цитираното изследване обхваща много аспекти на фирмения растеж, то тук засягаме само промените в организацията и управлението на фирмите по време на растежа, тъй като те са отличителната и по-устойчива характеристика на бързо растящите фирми.

На първо място, такава характеристика е привличането на *професионално подготвени мениджъри*, както посочва и Стори. Сравнително по-често тези фирми са използвали външни управленски ресурси като консултанти и съветници. Налице е също така развитие на управленските компетенции чрез обучение. Положителното влияние на управленското обучение върху резултатите от дейността на МСФ се потвърждава и от изследване на ОИСР, проведено в САЩ, Канада, Финландия, Япония и Великобритания. Изследването заключава, че съществува пряка връзка между степента на използване на управленско обучение и успеха на фирмата изразен като способност за оцеляване или реализиране на по-висока печалба и приходи.⁵¹

В изследването на Смолбоун, Лейг и Норт, наред с увеличаване броя на мениджърите в растящите фирми са наблюдавани промени в разпределението на управленската отговорност в посока намаление на времето отделяно за оперативни управленски задачи от страна на ръководителя на фирмата. Това по същество е промяна на ролята на ръководителя от оперативен в стратегически тип ръководител.

Чърчил и Люис идентифицират осем фактора, имащи пряко отношение към управлението на растежа на фирмата. Те са разделени в две направления, свързани с предприемача и свързани с фирмата. Те също така оценяват факторите по силата на въздействие, която оказват в различните етапи от развитието на фирмата. Това са:

1. Целите на предприемача/фирмата;
2. Практическите възможности и умения на предприемача в различните функционални области (финанси, маркетинг, производство и др.);

⁵⁰ Smallbone, D., R. Leigh and D. North, 'The characteristics and strategies of high growth SMEs', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 1 No. 3, 1995, pp. 44-62

⁵¹ OECD, *Management training in SMEs*, Paris, 2002.

3. Управленските способности и желанието на предприемача да делегира права и да управлява дейността на другите;
4. Възможностите на предприемача за стратегическо управление;
5. Финансовите ресурси на фирмата и потенциала ѝ да заема допълнителни такива;
6. Човешките ресурси във фирмата в количествено и качествено измерение, включително по отношение на управленските възможности;
7. Системните ресурси – в смисъл на използвани управленски системи за информация, контрол и планиране;
8. Бизнес ресурсите като удовлетвореност на клиентите, пазарен дял, отношения с дистрибутори и доставчици, технология, репутация и всичко друго, което подпомага заемането на добра фирмена позиция на пазара и в индустрията.⁵²

В заключение на анализа на факторите на растежа в МСФ не трябва да се подценява и наличието на други влияния върху растежа на МСФ. Наложено е разбирането, че ориентацията към растеж не зависи само от икономически фактори, а и от социо-културни и психологически като признанието от страна на общността, мнението на близките хора, очакваните финансови ползи, а и други социални ефекти.

Фактори на растеж в ТБМСФ

По принцип, факторите на успех, които се отнасят до МСФ въобще са валидни и за случая на ТБМСФ. Пример за това са мотивацията и отношението на предприемача, стратегическото управление или маркетинговите дейности. Въпреки това, поради специфичните характеристики на ТБМСФ, някои фактори оказват различно по важност влияние, а вероятно съществуват и други, които са характерни само за ТБМСФ.

Изследванията на ТБМСФ, насочени към идентифициране на факторите, играещи главна роля за техния успех/растеж продължават логиката на досега представените изследвания на растежа в МСФ. При тях също се наблюдава стремеж към извеждане на пълен списък от факторите на успеха и неуспеха на фирмата. Започва се естествено от водещата роля на предприемача. Отново успехът се свързва с броя на членовете на стартиращия предприемачески екип, наличието на предишен опит в индустрията, допълваемостта на уменията на членовете на стартиращия екип, наличието на минал опит

⁵² Churchill, N. C., V. L. Lewis, 'Growing Concerns: The Five Stages of Small Firm Growth', *Harvard Business Review*, May-June 1983.

в подобен високотехнологичен бизнес.⁵³ Същевременно в случая на растежа на ТБМСФ се наблюдават и специфично въздействащи фактори и комбинации от тях.

По отношение на стратегическото управление, Мейдикю и Пач формулират типология на стратегиите, използвани от иновативните фирми, включително ТБМСФ. Те обобщават четири стратегии на основата на три критерия: времето на навлизане във високотехнологичната индустрия/бизнес; обхвата на конкуренция; и източника на конкурентно предимство:⁵⁴

1. *Стратегия на първи по време на навлизане.* Тук стремежът на фирмата е да представи първа на пазара нов продукт и по този начин да използва временен монопол породен от преднината;
2. *Стратегия на минимизиране на разходите.* Тук стремежът на фирмата е насочен към придобиване на предимство чрез развитие на най-ефективно и ефикасно производство;
3. *Стратегия на бързо следване.* Тук стремежът е насочен към възможно най-бързо имитиране на нововъведенията на конкурентите;
4. *Нишова стратегия.* Тук стремежът е насочен към обслужване на тесен кръг клиенти или пазарни ниши.

Използвайки представената типология, редица емпирични изследвания не откриват ясни зависимости между типа стратегия и успеха на ТБМСФ с изключение на едно. Боикер разкрива, че ранният стратегически избор на фирмата определя във висока степен начина на организация и установените рутинни практики в ТБМСФ, а те от своя страна подкрепят след това избраната стратегия и тя се утвърждава с развитието на фирмата.⁵⁵ Следователно, веднъж избрала своята стратегия, ТБМСФ в процеса на своето развитие утвърждава нейното използване и не я променя или заменя. Отнесено към растежа на фирмата, това означава, че успешната стратегия води до растеж от самото начало и това продължава в последващото развитие на фирмата и обратно, избраните погрешна стратегия фирми стават с времето по-неуспешни.

⁵³ Autio, E., 'Growth of Technology-Based New Firms', in Sexton, D., L., H. Lanström, *State of the art in Entrepreneurship Research*, 1999.

⁵⁴ Maidique, M., Key success factors in high-technology ventures, in: Sexton, D., L., R. Smilor, *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, 1986.

⁵⁵ Heirman, A., B. Clarysse, *The Initial Resources and Market Strategy to Create High Growth Firms*, Vlerick Leuven Gent Management School, Gent, 2004.

В доклада на ЕК за развитието на високотехнологичните МСФ в ЕС като специфични фактори на успеха с най-голямо значение се извеждат:⁵⁶

1) *продуктовата диверсификация още в ранните етапи на развитие* с цел минимизиране на риска и осигуряването на дългосрочен успех на фирмата. Това твърдение е следствие от констатацията, че често ТБМСФ изключително много зависят от успеха или провала на един единствен иновационен проект;

2) *поставянето на силен акцент върху потребителската ориентация и предоставянето на допълнителни потребителски услуги*. От гледна точка на клиентите продуктите на МСП със силна иновативна ориентация са често твърде сложни, трудни за разбиране и овладяване. Затова е необходимо ТБМСФ да обърнат специфично внимание на своя маркетинг с цел подобряване на възприемчивостта на клиентите към предлаганите им новости. Обратното на това – поставянето на акцент изцяло върху технологичното развитие, липсата на контакт с клиентите, неадекватните маркетингови умения и подценяването на избора на пазари се оказва фатално за успеха на ТБМСФ;

3) *интернационализацията на ТБМСФ е с критична важност за растежа и дългосрочното оцеляване*. Това е особено видно в случаите на страни с малки и отворени пазари, в които обема на търсенето в отделните пазарни ниши е малък и недостатъчен, за да се постигне възвръщаемост от инвестициите в НИРД. Като следствие от това важно значение за успеха има и възможността за постигане на икономия от мащаба на НИРД.

4) В допълнение, *успешните и рентабилни ТБМСФ се характеризират с притежаването на патенти и други права върху интелектуална собственост*, което се оказва важна предпоставка за постигането на устойчива конкурентоспособност.

Същото изследване идентифицира и множество фактори, ограничаващи иновативната дейност във фирмите и представляващи причини за липсата на иновации въобще или възпрепятстващи постигането на очакваните резултати от иновативната дейност. Това са следните фактори по направления:

Икономически фактори:

- Прекалено висок риск;
- Прекалено високи разходи;
- Недостатъчен обем подходящи източници на финансиране;

⁵⁶ *High-tech SMEs in Europe*, Observatory of European SMEs 2002, No. 6, European Communities, Luxembourg, 2002.

- Прекалено дълъг период на възвръщаемост на иновациите.

Фактори на фирмено ниво:

- Недостатъчен иновационен потенциал (най-вече НИРД);
- Недостиг на квалифициран персонал;
- Недостатъчна информация за технологиите;
- Недостатъчна информация за пазарите;
- Неефективен контрол върху разходите за иновации;
- Съпротива срещу промените във фирмата;
- Липса на достъпни външни услуги;
- Недостиг на възможности за коопериране.

Други причини:

- Недостиг на благоприятни технологични възможности;
- Недостатъчно развита инфраструктура;
- Липса на нужда за иновиране поради реализация на предишни иновации;
- Проблеми със собствеността върху правата;
- Законодателството, стандарти, регулации, данъчно облагане;
- Недостатъчна отзивчивост от страна на потребителите към нововъведения.

Проучването на ЕК идентифицира и специфичните ресурси, които оказват критично влияние върху функционирането и ефективността на ТБМСФ. За да могат да осъществяват своята дейност, ТБМСФ както и всички други фирми трябва да осигурят входящи ресурси в нужното количество и качество. Работата с нови производствени процеси, производството и предлагането на нови продукти и услуги, обаче предопределя спецификата и наличието на постоянна промяна в изискванията към ресурсите, които използват ТБМСФ. По този начин, необходимостта от постоянното адаптиране на входящите ресурси към изискванията на ТБМСФ се превръща в трудна задача и е източник на възникване на множество несъответствия. В тези условия възможността на ТБМСФ да осигуряват необходимите им специфични ресурси се превръща в критичен фактор за техния успех/неуспех, зависеща в най-голяма степен от способността на управлението на фирмата да се справи с това предизвикателство и съответно имащо отношение към управлението на растежа на ТБМСФ. Основните групи ресурси, представляващи ограничаващи фактори за развитието на ТБМСФ са: *достъп до капитали*

(финансиране); *висококвалифициран персонал и знания*. Именно ограничеността на тези ресурси принуждава ТБМСФ да търсят сътрудничество с други външни организации. По този начин се засилва ролята на управлението на взаимоотношенията с основна цел да се намалят транзакционните разходи по набавянето на липсващите или недостатъчните ресурси от външни източници.

Достъп до капитали/финансиране

Финансирането на високотехнологичните МСФ и в частност на ТБМСФ се характеризира с висок риск, което ограничава достъпа им до капитали. Проблемът се изостря в страни, където липсват специализирани финансови организации за обслужването на рискови проекти, какъвто е случаят на България. Достъпът до капитали за ТБМСФ се затруднява от наличието на специфични особености при финансирането на високо иновативни МСФ в сравнение с осигуряването на финансиране по традиционните канали. Тези различия се дължат на определящото значение на нематериалните активи в ТБМСФ като изследователските резултати, използваните технологии, техническите умения и др. За момента в световен план не съществува добре развита и утвърдена цялостна рамка и съответни процедури за отчитане, документиране и оценка на този вид активи. В най-общ план, достъпа до финансиране зависи от степента на сложност и риск на иновационните проекти, като най-голяма трудност изпитват проектите, насочени към развитието на нови технологии за нови пазари.

Анализът на различните възможности за финансиране показва, че през последните години в ЕС компаниите за рисков капитал, ограничават своите инвестиции в по-малките по размер високотехнологични фирми и остават атрактивни единствено за една малка част „елитни“ компании. Едновременно с тази тенденция се забелязва силно разпространение на „бизнес ангели“⁵⁷, които са особено подходящи в случая на финансиране на малки високотехнологични фирми. В тази връзка са идентифицирани три основни задържащи фактора: 1) недостатъчен брой бизнес ангели, насочени към финансирането на бизнеси в нововъзникващите индустрии (технологии); 2) много от предприемачите не са склонни да се разделят с част от собствеността си при използване на тази форма на финансиране, включително отказвайки се от допълнителните нефинансови ползи (консултации, опит,

⁵⁷ Заможни частни инвеститори, които осигуряват най-често рисков капитал за стартиране на бизнес, обикновено срещу участие в собствеността на новата компания. В последните години се наблюдава тенденция на нарастване на броя на бизнес ангелите, които се обединяват в мрежи с цел да споделят опит и да формират големи по обем инвестиционни фондове.

контакти и др.); 3) трудности при осъществяването на първоначален контакт между фирмите и бизнес ангелите, тъй като това по-скоро е неформален процес.

Достъп до висококвалифициран персонал

По определение, иновативните фирми използват и развиват в значителна степен нови и променени продукти и производствени процеси. Като следствие от това в тези фирми се въвеждат нови работни задачи, за които възниква необходимост от нови знания и умения. Това не се отнася единствено до техническите въпроси, но и до т.нар. „меки“ умения като например работата в екип. По този начин, новите изисквания влияят индиректно и на характеристиките на организационната култура във фирмата. Образователната система и обучаваните в нея, т.е. бъдещите заети не могат да посрещнат тези нови изисквания незабавно, тъй като те са трудни за прогнозиране. В резултат се появяват значителни несъответствия на пазара на труда, а ТБМСФ се сблъскват с наличието на систематичен недостиг на подходящи за тях служители.

Множество европейски изследвания свидетелстват за задълбочаване на проблема с недостига на висококвалифицирана работна ръка, особено що се отнася до инженерите, техническите и ИТ специалистите. Допълнителни проблеми се явяват високите нива на текучество на висококвалифицирания персонал и постоянната промяна в структурата на персонала. За решаването на тези проблеми все повече фирми залагат на вътрешно фирмено обучение и преместване на производството в страни с по-евтина издръжка.

Достъп до знания

Въпреки, че на пръв поглед създаването на иновации и нови технологии се свързва с работата на изолирани системи (например звена за НИРД), група от специалисти или предприятия, те стават възможни от съчетаването на множество събития и актьори, външни за дадената система. Всяка иновация се базира на огромно количество съществуващи знания и ползване на идеи и стимули, произхождащи от заобикалящата среда и общество. Фирмената иновационна ефективност зависи от връзките на фирмата с иновационната система и осигурявания по този начин достъп до подходящо външно знание и бази знания. По-големите възможности за достъп до външно знание определят по-големите възможности на фирмите да създават успешни иновации.⁵⁸ Източник на знанията могат да бъдат не само организациите, но и отделните хора. Като основни

⁵⁸ Koschatzky, K. (ed.), *Technology-Based Firms in the Innovation Process: Management, Financing and Regional Networks*, Physica-Verlag, 1997.

източници на знания тук разглеждаме 1) университетите и изследователските институции; 2) мрежите; 3) управленските компетенции в ролята им на специфичен тип знания.

Връзки с университети и изследователски институции. В концептуален план тези организации са източници на огромно по обем и различно по вид знание, но в практически аспект се оказва, че в различните страни тяхната роля варира в големи граници и в крайна сметка сътрудничеството и обмяната на знания с ТБМСФ са силно ограничени.

Съществуват множество причини за слабата връзка между университетите и бизнеса като цяло, но основните се свързват с:

- Липсата на информация един за друг;
- ТБМСФ нямат представа какво може да им предложи даден университет, какви ползи или пък не оценяват добре техните възможности;
- Различните цели – университетските и изследователските институции обикновено са насочени към реализация на академични изследвания, докато фирмите преследват практически резултати;
- Различни организационни култури – университетите не „мислят“ предприемачески, а предприемачите не мислят академично и това се отразява в съществени различия в очакванията на двете страни;
- Често сложната структура на университетите и изследователските организации, съставени от множество специализирани звена затруднява дори тяхното идентифициране и осъществяването на контакт;
- Не на последно място не винаги ТБМСФ могат да осигурят необходимите технологични (специализирано оборудване, персонал) и финансови ресурси за осъществяването на успешно сътрудничество с университетите.

Сътрудничество и участие в мрежи. Така необходимият систематично осъществяван достъп до знания, компетенции и способности, притежавани от други фирми и организации в същата или различна индустрия, в индустрии доставчици или клиенти или в други публични организации може да бъде осигурен чрез включването в и формирането на мрежи. В случая на ТБМСФ включването в мрежи е необходимо за осъществяването на иновационни проекти, осигуряването на информация и управленско ноу-хау. Поради нарастващата си сложност на иновационните проекти те все по-често биват развивани, управлявани и комерсиализирани в мрежи от бизнеси. Също така чрез мрежите става възможно разпределянето на риска и високите разходи, свързани с НИРД.

В този аспект сътрудничеството и участието в мрежи се превръща в стратегически фактор за успеха на ТБМСФ в условията на съвременните икономики. Редица емпирични изследвания показват връзка между външните взаимоотношения на фирмата и обмяната на знания с успеха на иновациите и осигуряването на финансиране. От друга страна ефективното сътрудничество и участието в мрежи среща множество бариери, включително такива дължащи се на вътрешни слабости на предприемачите и мениджърите в ТБМСФ. Това са:

- липсата на координатор на мрежата, който може да бъде публична организация или голяма фирма;
- краткосрочната ориентация на по-малките фирми, които очакват конкретен бърз резултат за разлика от големите фирми. Това е непреодолима пречка, тъй като изграждането на ползотворно сътрудничество изисква време и невинаги резултатите са видими и с незабавно действие. В резултат по-голямата част от ТБМСФ се задоволяват със сътрудничество само с доставчици и клиенти;
- трудностите по постигане на баланс между необходимостта от споделяне на знания и запазване на специфичното фирмено ноу-хау. Конкретно за българските условия, често се наблюдава липса на култура на сътрудничество.

Управленските компетенции. Динамичните пазарни промени и високият риск характерен за ТБМСФ предполагат високи изисквания към уменията и опита на мениджърите и предприемачите в ТБМСФ. В противовес на това повечето предприемачи от ТБМСФ притежават отлично образование и опит в своята научна и/или техническа област, но не и в областта на бизнеса и управлението. Това представлява сериозна заплаха за оцеляването и пречка пред успешното развитие на ТБМСФ. Най-често допълнителни управленски умения са необходими в областите на маркетинга, човешките ресурси (включително подбора и наемането) и установяването на потребителските нужди.

В изследванията на растежа в ТБМСФ се наблюдава значим интерес към проучването на влиянието на външните за фирмата фактори. Появата и нарасналата известност на региони с висока концентрация на високотехнологични фирми като Силиконовата долина, Път 128 (намира се в региона на гр. Бостън, САЩ) и др., привлича вниманието на изследователите. Те насочват усилията си към изследване на растежа в ТБФ от гледна точка на условията на региона, в който се намират. Саксениан открива връзка между типа на организационната култура, доминираща в даден

високотехнологичен регион и поведението на ТБФ в него. В нейните казуси тя илюстрира, че по-отворената партньорска култура на Силиконовата долина води до по-гъвкаво поведение на ТБФ в нея, в сравнение с фирмите от Път 128. Това от своя страна се оказва, основния фактор обясняващ различията в растежа на фирмите от двата региона.⁵⁹ Подобна гледна точка застъпва и Люм, който на базата на изследване на 93 независими ТБМСФ прави заключението, че по отношение на външните за фирмата фактори по-важни са условията на региона, в който функционира фирмата, а не характеристиките на съответната индустрия.⁶⁰

По отношение на връзката между фирмите и външната среда, изследване на Уестед и Стори идентифицира отрицателна зависимост между растежа на ТБМСФ и тяхната локализация в технологичен парк.⁶¹ Те обаче не могат да обяснят защо ТБМСФ извън технологичните паркове растат по-бързо. В същото време, влияние с положителен ефект оказва трансфера на „повече технология“ от инкубираща организация към ТБМСФ в ранния етап от тяхното развитие, което води до развитието на по-успешни фирми.

В тази насока, както Аутио в своя преглед на по-важните изследвания на успеха и растежа в ТБМСФ, така и други автори правят връзка между броя и интензивността на формираните от ТБМСФ партньорства и отношения (под формата на стратегически съюзи, аутсорсинг, други кооперативни споразумения) и техният успех представен като иновационни резултати, растеж или в други измерения.

Очевидно всеки един от споменатите фактори, оказва своето влияние върху растежа на МСФ, включително технологично-базираните, но тяхното многообразие и ниската степен на теоретична обосновааност прави трудно и дори невъзможно отчитането на влиянието и анализа на всеки фактор, както по отделно така и в съвкупност. По думите на Виклунд, необходимо е изграждането на цялостен концептуален модел на растежа, който да придаде на изследванията на растежа по-голяма обяснителна способност.

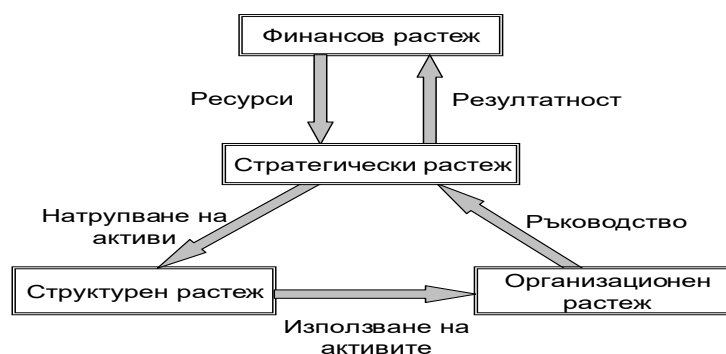
⁵⁹ Цит. изт. Autio, E., 'Growth of Technology-Based New Firms', in Sexton, D., L., H. Lanström, *State of the art in Entrepreneurship Research*, 1999.

⁶⁰ Autio, E., 'New, technology-based firms in innovation networks: Symplectic and generative impacts', *Research Policy*, 26 (3), 1997.

⁶¹ Westhead, P, D. Storey, *An Assessment of Firms Located On and Off Science Parks in the United Kingdom*, HMSO, London, 1994.

1.3 Процесът на растеж на фирмата и неговото управление

В подточка 1.2.1., растежът на фирмата беше представен като съставен от четири основни взаимосвързани аспекта. Те представят различни страни на един и същ порождащ ги процес. Същността на процеса се състои в това, че фирмата успява да привлича ресурси, тъй като демонстрира, че може да функционира по-ефикасно в сравнение с конкурентите си и да създава повече добавена стойност от тях. Фирменият растеж и ефективност зависят от нивото на усъвършенстване на фирменото управление като най-важен ресурс за тяхното постигане.⁶² В тази връзка, управлението на растежа също може да се представи в четирите взаимозависими и неотделими един от друг аспекта – финансов, стратегически, организационно-структурен и организационен (вж. фиг. 2).⁶³



Фигура 2. Динамика на растежа на МСФ

Източник: Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004, p. 477.

При управлението на растежа централно място заема стратегическото направление, затова и на него ще бъде отделено приоритетно внимание. То осигурява съответствие между потребностите на клиентите и способността на фирмата да ги удовлетвори. От своя страна, финансовият аспект на растежа е измерител на резултатността на фирмата по отношение на обслужването на нуждите на клиентите, което от друга страна определя обема на ресурсите, които пазара разпределя до фирмата. Основна задача на фирмата е да

⁶² Ненов, Т., *Управление на конкурентоспособността и растежа*, Издателство „Икономика и наука”, ИУ – Варна, 2008.

⁶³ Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004, p. 477.

превърне тези ресурси в активи. Ефективното и ефикасно използване на фирмените активи и съответно тяхната конфигурация се осигурява от организационната структура. Привличането на допълнителни ресурси означава и нарастване на фирмените активи, което от своя страна изисква и изменение на структурата, която осигурява тяхната рамка и организация.

Въпреки, че растежът е присъща характеристика на предприемачески ориентирани бизнеси, това не означава, че всички подобни фирми осъществяват растеж. Затова растежът най-напред трябва да се постави като цел пред фирмата. Това е само възможност, която трябва да се управлява ефикасно, за да се извлече полза от нея.

1.3.1. Стратегическо измерение на управлението на растежа на фирмата

Този аспект на растежа, включва въпросите, свързани с изграждането на конкурентни предимства за бизнеса в процеса на растеж. Стратегическото направление на мениджмънта, разглежда организацията като единно цяло, което предполага тя да бъде управлявана като такава, в нейната цялост. Това направление представя концептуално организацията във външна среда, от която черпи ресурси и добавя стойност към тях. Създадената добавена стойност на по-късен етап се разпределя сред заинтересованите лица/групи на фирмата. В това отношение бизнес организацията е в постоянна конкуренция с другите фирми, които също се стремят да привлекат и използват същите ресурси. Фирмата успява да се конкурира за ресурси на основата на уменията си да изгражда и развива конкурентни предимства. В тази връзка растежът на фирмата представлява възможността на бизнеса да привлича необходимите му ресурси от външната среда. Растежът е своеобразен сигнал, че бизнеса ефикасно се конкурира на пазара, т.е., бизнесът е конкурентноспособен.⁶⁴

Всички предимства са силно зависими и чувствителни от бизнес растежа. В общия случай, развитието на бизнеса може да бъде използвано за усъвършенстването на конкурентните предимства. Това е възможно единствено, ако управлението на бизнеса е чувствително към същността на конкурентните предимства, които фирмата притежава и се стреми към активно управление на тези предимства в процеса на растеж.

⁶⁴ Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004, p. 489.

Растеж посредством разходни предимства

Основният източник на разходни предимства за фирмата е ефектът на натрупването на опит. Опитът придобит от производството на даден продукт води до намаляване на разходите и по-точно разходите, необходими за генерирането на единица стойност.⁶⁵ Докато разходите намаляват прогресивно, обема на производство нараства линейно. Затова тези предимства са по-силите на фирми, които могат да достигнат огромни мащаби на производство. Тези специфики могат да доведат до образуването на мощен повтарящ се цикъл. Разходното лидерство означава, че фирмата може да предложи по-ниска цена на клиентите, което ще увеличи търсенето и ще осигури за фирмата по-голям обем на производство отново сравнено с това на конкурентите. В крайна сметка, това позволява на фирмата да затвърди разходното си лидерство и да затвори кръга, да предложи отново по-ниска цена и т.н.

Особено ясно се долавя взаимното допълване на разходното лидерство и растежа на фирмата, ефектът на опита е винаги по-голям във фазата на растеж от жизнения цикъл на продукта, съответно и растежа на фирмата. Тази стратегия, обаче не е по-силите на повечето от фирмите, особено тези с по-малък размер, включително и ТБМСФ, тъй като изисква мащабни ресурси, покриването на редица изисквания и е свързана със значителен риск.

Растеж посредством предимства, основани на знания

Това са предимства, свързани с притежаване на „know-how”, което не е известно на конкурентите. Знание относно клиентите, пазарите или продуктите, което позволява на фирмата да предложи стойност за клиентите. Развитието на тези предимства се основава на управлението на два фактора: важността на предимството, основано на знание и неговата устойчивост във времето.⁶⁶

Характерна особеност на знанието е, че то трудно се защитава от имитация от страна на конкурентите. Ако бизнесът залага на растеж посредством такива предимства, той трябва да бъде активен в постоянно преоткриване на търсенето и нуждите на пазара. Това е особено подходяща стратегия в технологично-базираните индустрии и бизнеси, където пазарите възприемат по-добре новостите и иновациите.

⁶⁵ Стоянов, Д., *Стратегически маркетинг*, УИ ”Стопанство”, София, 1999.

⁶⁶ Grant, R., M., *The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formation*, *California Management Review*, Spring, 1991, pp.114-133.

За да се осигури това е необходимо извеждането на преден план на две дейности. Първата е свързана с отделянето на значими ресурси за проучването на пазарите и клиентите, най-често чрез провеждане на пазарно проучване. Втората е свързана с активност по отношение на създаването, развитието и предлагането на нови продукти и услуги на клиентите. За да бъде успешно, продуктовото развитие би трябвало да се подкрепи от всички процеси и системи във фирмата. Това трябва и да се превърне в централна ос, около която растежа и развитието на фирмата се управлява.

Растеж посредством „мрежови” предимства

По време на началните етапи от развитието си, бизнесът се ръководи директно от предприемача. Той е отговорен и за изграждането на благоприятни взаимоотношения с другите фирми и заинтересованите групи. Въобще, обвързването на бизнеса в мрежа от партньорски взаимоотношения е ключова задача на предприемача. Основното предизвикателство тук е как предприемача да поддържа тези предимства в процеса на растеж и развитие на бизнеса. А също така, как предприемача може да се възползва от мрежата, за да направлява и подкрепя растежа на бизнеса.

Това предизвикателство е наистина много силно. В началото на развитие на бизнеса, предприемачът е в центъра на мрежата от взаимоотношения и оказва пряк контрол върху тяхното управление. В процеса на растежи и нарастване на размера на фирмата, мрежата също нараства, както по отношение на броя на взаимоотношенията, така и тяхната интензивност.⁶⁷ Поради това, че предприемача не може да представлява фирмата пред всички заинтересовани лица/групи е наложително той да делегира тази отговорност на специалисти в съответните функционални области – маркетинг, финанси, човешки ресурси и т.н.

За разбирането на това как да бъдат изградени и развити „мрежови” предимства, когато бизнеса расте е необходимо да си формира ясна представа за редица въпроси:⁶⁸

- По какво се различават взаимоотношенията на фирмата с нейните заинтересовани страни в сравнение с тези на конкурентите;
- Защо тези различия са по-важни във връзка със стойността, която те доставят на заинтересованите групи;

⁶⁷ Autio, E., E. Garnsey, Early Growth and External Relations in New Technology-Based Firms, Paper presented at USASBE Annual National Conference: *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development*, San Francisco, 21-24 June, 1997.

⁶⁸ Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004.

- Защо конкурентите се затрудняват в имитацията на подобен тип взаимоотношения.

Растеж посредством организационно-структурни предимства

Това са предимства, придобивани на основата на организационно структуриране, което дава на фирмата по-голяма гъвкавост и адаптивност при силен конкурентен натиск. Гъвкавостта е най-честият източник на конкурентно предимство за малките фирми. Предизвикателство за управлението на фирмата е да се запази адаптивността и иновационната ориентация на бизнеса в процеса на растеж и нарастване на размера на фирмата. Ключ към осигуряването на подобно развитие е разбирането на същността на организационно-структурните предимства на конкретната фирма и изработването на модел за развитие на бизнес структурата, такъв, че тези качества да се запазят и дори да се насърчат.

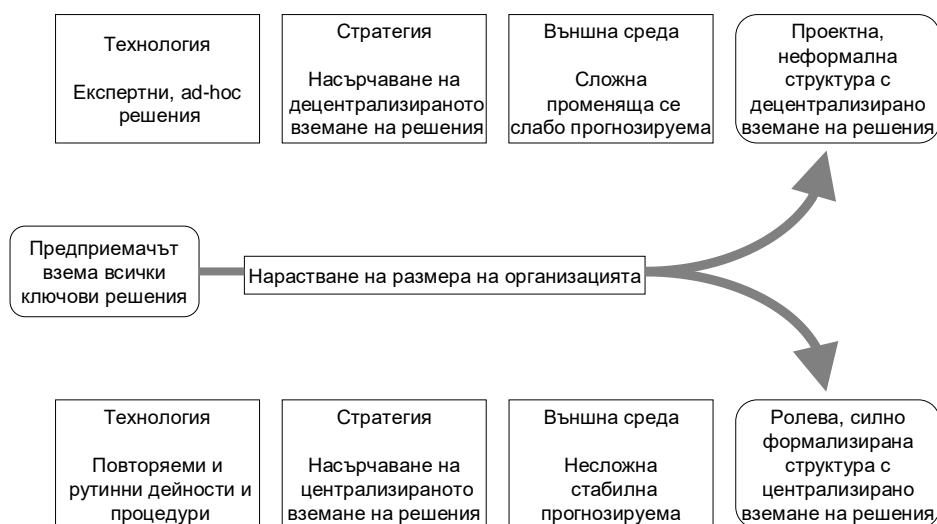
1.3.2. Организационно-структурно измерение на управлението на растежа на фирмата

Всяка организация се характеризира със собствена и често уникална организационна структура. От една страна тя указва нивата на съподчинения и кой пред кого е отговорен в организацията. Това лесно се изразява на йерархичната органограма на организацията. Но тази формална структура е само един скелет. Бизнес организацията се одухотворява чрез начина, по който тези съподчинения намират реализация по отношение на комуникационните канали, ролите, които трябва да се изпълняват и властта, която определя, подкрепя и ограничава тези роли. Една част от тези елементи са формални и експлицитно указани, а други са неформални и имплицитни, което ги прави още по-трудни за управление.⁶⁹

Организационната структура на фирмата и начина по-който тя се променя в процеса на растеж, зависят от характеристиките на външната среда на фирмата и промените, които настъпват в нея и бизнес възможностите на средата и реакциите на фирмата, които те предизвикват. Най-пълен и задълбочен подход за изследване и анализ на структурирането на организационната структура на фирмата предлага теорията на конфигурационния континуум. Според нея, организационната структура зависи от пет ситуационни фактора на строежа на бизнес организацията. Това са размерът на

⁶⁹ Годоров, К., *Стратегическо управление в малките и средни фирми: теория и практика*, НЕКСТ, София, 1999.

организацията, вида на производствената система, стратегията, външната среда и властовите отношения (вж. фиг. 3).⁷⁰



Фигура 3. Фактори, влияещи върху организационно-структурното измерение на фирмения растеж

Източник: Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004, p. 497.

Възраст и размер на организацията

Най-общо, колкото е по-голяма една организация, толкова е по-сложна нейната структура. По-големият размер предполага по-голяма съвкупност от задачи, които трябва да се отграничат и организират. Тъй като това е свързано с необходимостта да се събира повече информация на върха на организацията за вземането на решения и обратно да се прилагат повече инструкции, които трябва да се сведат до по-ниските етажи на организацията, това става причина за появата на повече на брой нива на управление. По силата на тези правила, когато фирмата достигне определен размер, сложността на организацията става толкова голяма, че е по-добре тя да бъде разделена на подструктури (функции или департаменти), които да са подчинени на един център.

Вид на производствената система

Видът на производствената система на една бизнес организация изразява вида на оборудването, което се използва в производствения процес на фирмата.

⁷⁰ Mintzberg, H., *The Structure of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.

Конфигурационната теория предписва, че бизнес организация, чието производство се основава на изпълнение на голям брой повтарящи се задачи ще изгради формална структура, за която е характерно ясно определяне на ролите и отговорностите. За разлика от тях, бизнес организациите, които в производствения си процес изпълняват по-малко повтарящи се и предвидими задачи имат склонност към изграждането на неформални структури. Организацията ще се стреми да определя длъжностите в зависимост от нуждите на конкретен проект, а не по силата на някаква установена рутина. В такива ситуации, фирмата би развила експертни длъжности и “ad hoc” проектни структури.⁷¹

Бизнес стратегията

Повечето фирми с вече развит и установен бизнес, заемат защитна позиция. Те добре разбират продуктите, които предлагат и причините, заради които клиентите ги предпочитат. Те постигат успех чрез по-доброто обслужване на избраните пазарни ниши в сравнение с другите фирми и предпочитат да реагират на стратегическите действия на конкурентите само в случаите, когато те застрашават тяхна територия.

Други фирми, към които по определение можем да причислим растящите МСФ, демонстрират по-агресивно поведение. Често те растат като атакуват защитаващите се бизнеси. Те постигат успех като предлагат на клиентите нововъведения, които удовлетворяват техните нужди или решават техните проблеми по-добре, отколкото другите предложения на пазара.⁷² Естествено, възможни са и случаи, в които дадена фирма използва и двете възможни генерични стратегии: защита на утвърдените си бизнеси и насочване на новопридобитите ресурси към нови бизнес области.

По-конкретно, бизнес стратегията представлява начина, по който фирмата развива устойчиви конкурентни предимства, независимо от вида – разходни, основани на знания, на развита мрежа от партньорства или организационно-структурни. Зависимостта между стратегията и организационната структура на фирмата е сложна. Определящото правило е начинът, по който вземането на управленски решения във фирмата насочва стратегията. Ако вземането на решения е централизирано то организационната структура ще се формализира. И обратно, ако вземането на решения се децентрализира и се упълномощят по-ниските нива на бизнес организацията, то тогава може да очакваме налагането на по-неформална и по-гъвкава структура.

⁷¹ Димков, С., *Модели на бизнес стратегии*, Изд. на ТУ – София, София, 1999.

⁷² Story, D. J., *The Ten Percenters: Third Report*, London, Deloitte & Touche, 1998.

Бизнесите, основани на знание, каквито са представителите на ТБМСФ и особено тези, които изискват повече експертни знания ограничават силния централизиран контрол. При тях се налага децентрализирането на вземането на решения като те се вземат там, където има налични знания да се реши възникналата ситуация. Проектната структура при тях е от голяма важност, защото дава възможност по-опитните служители неформално да съветват и направляват по-малко опитните.

Външната среда

Основните външни фактори и условия на бизнес организацията, произлизат от макроикономическите условия, заинтересованите групи и конкурентите. Основните характеристики на външната среда са нейната сложност (колко информация е необходимо да се събере и анализира, за да бъде разбрана), колко бързо се развива тя и променя и колко предсказуеми са тези промени. По аналогия със стратегията, влиянието на външната среда върху структурирането на бизнес организацията зависи от начина, по който се вземат управленските решения. Позната, бавно променяща се и предсказуема среда предполага централизиране на процеса на вземане на решения. По-малко известна, бързо променяща се и непредсказуема среда предполага прехвърляне на пълномощията за вземане на решения на местата, които са в контакт с условията на външната среда и където са налични знания за това.

Власт, контрол и влияние в бизнес организацията

Организационната структура на фирмата представлява нейния своеобразен отговор от конфигурациите определени от размера, технологията, стратегията и външната среда. Но степента, в която това представлява управляван, съзнателен и рационален отговор зависи от степента и начина, по които предприемача или управлението на бизнеса упражняват контрол върху растящата фирма. Предприемачът или управлението на фирмата, което оказва силна централна власт може да бъде ценно предимство и ресурс за бизнеса. Те могат да осигуряват така необходимите визия и лидерство и да фокусират бизнеса върху възможностите, които се откриват пред него. В обратния случай липсата на ръководство може да предизвика загуба на мощта на фирмата. Отделните индивиди във фирмата или неформални коалиции могат да разграничат своите интереси от тези на фирмата и по този начин да политизират бизнес организацията.⁷³ Опасността тук идва от възможността предприемача, възползващ се от своята силна власт да насочва фирмата в

⁷³ Димков, С., *Модели на бизнес стратегии*, Изд. на ТУ – София, София, 1999.

погрешна посока и това да се окаже пагубно за бизнеса. Затова силната предприемаческата власт изисква висока отговорност. Много важно е предприемачът да използва своята позиция и власт за създаването на атмосфера, в която служителите да имат възможността да действат според техните умения за вземане на решения. Това е особено важно за растящите, иновативни фирми, които преследват агресивни стратегии в условията на променяща се, непредсказуема среда.

1.3.3. Финансово и организационно измерения на управлението на растежа на фирмата

Доброто финансово състояние на бизнеса е много важна характеристика на успеха и растежа, строго следена от страна на заинтересованите групи. Стабилното финансово състояние означава сигурност за персонала, предлага на клиентите пълноценно удовлетворение, обещава на доставчиците добри изгледи за бъдещи поръчки. За инвеститорите, това означава висока възвръщаемост на вложения капитал. Именно те са най-чувствителни по отношение на финансовото измерение на растежа на фирмата.

Финансово измерение

Теорията и практиката на финансите са разработили богата гама от инструменти, методи и показатели за оценка на представянето на бизнеса, добре познати и широко наложени в практиката. Както беше показано в т. 1.2.2, като измерители на представянето на бизнеса, освен абсолютни величини като генерираната добавена стойност, се използват и показатели, отразяващи създадената стойност спрямо използваните ресурси; показатели, отразяващи финансовото състояние и риска за инвестициите; и в случай че акции на бизнеса се търгуват на борсата показатели, сравняващи инвестициите в бизнеса спрямо алтернативните инвестиционни възможности.⁷⁴

В това отношение финансовите отчети осигуряват основата за обмяна на ключова информация и комуникацията между бизнеса и инвеститорите. Финансовите доклади отразяващи фирмения растеж представят на заинтересованите групи информация, която захранва вземането на управленски решения. За да бъдат добре обосновани и правилни, управленски решения е необходимо да отчита по-широк контекст, включващ общата тенденция на развитие на бизнеса и възвръщаемостта, характерна за дадения икономически сектор като цяло.

⁷⁴ За повече подробности вж. Георгиев, Ив., *Растежът на фирмата*, УИ "Стопанство", София, 2001.

Възвръщаемостта зависи от икономическия сектор, в който фирмата оперира. Поради това, не са толкова важни абсолютните величини на постигнатите резултати и показатели, а тяхното сравнение с ключовите конкуренти и установените отраслови стандарти. Оценката на растежа не се определя само на основата на моментното състояние на бизнеса, а също така зависи и от оценката на тенденциите на развитие на бизнеса.

Най-важният фактор, който пряко засяга управлението на растежа е влиянието, което оказват инвеститорите върху мениджмънта на бизнеса. В страни, където има добре установена борсова търговия, предлагаща висока ликвидност, инвеститорите оказват индиректно влияние чрез оценката си за цената на компанията. В други икономики влиянието на инвеститорите е значително по-силно и пряко. Например, институционалните инвеститори в лицето на пенсионни фондове и банки имат силата да назначават директори в управлението на компанията, които да действат от тяхно име. В случаят на малките фирми, които разчитат предимно на частни и институционални инвеститори в лицето на банки (значително по-рядко) и рискови капитали (значително по-често, особено за ТБМСФ), това означава висока степен на вмешателство и контрол.

Организационно (бизнес) измерение

Това измерение, включва въпросите за лидерските качества на предприемача и стратегията на фирмата. Те се разглеждат като основните фактори, които определят цялостното развитие на бизнеса и конкретно успеха на растежа на МСФ. Но първостепенната основна задача на предприемача е да изгради и организира бизнеса. Към рамките на това направление може да отнесем ресурсно-базираната концепция на фирмата и произлизащите от нея ресурсно-базирани подходи за изследване и модели за управление на растежа, на които ще обърнем специално внимание в т. 2.3, поради големия им обяснителен потенциал и широкото приложение в съвременните изследвания на растежа.

1.4 Преходът от предприемаческо към професионално управление на ТБМСФ в процеса на растеж

1.4.1. Специфични характеристики на управлението в МСФ и необходимостта от неговото професионализиране

Количествената страна на растежа на фирмата се свързва с увеличаването на нейният размер. Увеличаването на производството и продажбите, изисква осигуряването на повече материални запаси, оборудване, персонал, оборотен капитал, физическо пространство и т.н. Ежедневните дейности по осигуряването на тези нараснали нужди се увеличават лавинообразно. По пътя на количествените натрупвания фирмата достига момента, в който надраства своята инфраструктура и тя вече не може да осигури по ефективен начин ежедневната си дейност по производството и доставянето на продукти и услуги. Увеличеният размер изменя същността и основните характеристики на фирмата, което води след себе си и нуждата от качествени изменения, най-вече по отношение на нейното управление. Това за предприемачите и мениджърите означава нужда от промяна – промяна на стила на управление, организационната структура на управление, фирмената култура, организационните системи. Моментът на това начало на професионализиране не може да бъде посочен с точност, но редица автори и изследвания твърдят, че това започва, а и е необходимо при достигане на численост на персонала от 10-20 човека в зависимост от вида на бизнеса.⁷⁵ Този критичен момент според Фламхолтц може да се разпознае по появата на симптомите на растежа:⁷⁶

- На фирмените служители не достига времето, за да осъществят ежедневните си задължения;
- Служителите губят много време и усилия по “гасене на пожари”;
- Голяма част от служителите нямат представа какво правят другите;
- Служителите не разбират напълно целите на фирмата;
- У служителите се насажда чувството, че трябва да извършат нещо само ако го могат добре;

⁷⁵ Тодоров, К., (ред.), *Основи на дребния бизнес*, Второ преработено и допълнено издание, НЕКСТ, София, 2005, стр. 33.

⁷⁶ Flamholtz, E., *Growing Pains, How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990.

- Усеща се липса на достатъчен брой добри мениджъри;
- Повечето от служителите започват да мислят, че фирмените събрания са загуба на време;
- Рядко се правят планове, които още по-рядко се изпълняват докрай;
- Една част от служителите се чувстват застрашени за мястото си във фирмата;
- Фирмата продължава да увеличава своите приходи, но не и печалбата си.

Симптомите показват, че за да осигури с успех по-нататъшното си развитие, фирмата трябва да осъществи преход от предприемаческо към професионално управление. Докато в началното си развитие предприемаческата фирма се управлява чрез неформални планове и механизми и служителите просто реагират на възникващите събития, то на по-късен етап формалното планиране става необходимост и задължение. Фирмата се превръща от организация, в която правата и отговорностите на служителите не са ясно определени в такава, където те са ясно специфицирани; от фирма, в която липсват формални контролни механизми във фирма, която си е поставила ясни цели, измерители и оценяваща система със съответните ѝ възнаграждения; от такава, в която няма бюджети в такава, в която те са рутинна практика и изискват отчети; от фирма, в която нещата просто се случват, включително размера на печалбата и растежа във фирма, в която всичко е предварително формулирано в цели за изпълнение.⁷⁷ Тази трансформация се съпътства и с нуждата от решаването на проблемите, възникващи по време и специфични по етапите на траекторията на растежа.

Като изходна точка на анализа ще представим основните характеристики на МСФ, които определят специфичните изисквания на тяхното управление. Спецификите се определят от това, че малката фирма не е умалено копие на ГФ, а има а priori различни и уникални характеристики.⁷⁸ Те намират проявление и при управлението на растежа.

Предприемачът е водещата фигура в управлението на МСФ. Визията и стратегията на фирмата всъщност се представят в най-голяма степен от визията и намеренията на предприемача. Много често стратегиите на МСФ са формулирани неформално, “в главата” на предприемача/собственик с относително краткосрочен хоризонт, което определя тяхната гъвкавост и висока чувствителност към промените на външната среда.

⁷⁷ Flamholtz, E., *Growing Pains, How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990.

⁷⁸ Годоров, К., *Стратегическо управление в малките и средните фирми: теория и практика*, “Сиела Софт енд Паблишинг”, София, 2001.

Техният фокус е насочен повече към осигуряването на платежоспособността на фирмата, отколкото към печалба.⁷⁹

Организационно-структурното осигуряване на формулираните стратегии също има своите специфични особености в условията на МСФ.⁸⁰ На първите етапи след стартирането на бизнеса организационната структура на фирмите обикновено е от прост тип по типологията на Х. Минтцберг.⁸¹ Предприемачът-мениджър е “център на тежестта” на този тип структура. Липсват формални звена (отдели и т.н.), каналите за комуникация са кратки и директни, управленските решения се взимат бързо. Задълженията на персонала в повечето случаи са широкопрофилни, а специализацията на труда е ниска. Липсват или са малко на брой служителите, които отговарят за точно определена управленска функция, често един служител отговаря за повече от една функция.

За разлика от големите компании, при които можем да говорим за наличието на обособена фирмена култура, в МСФ обикновено говорим за т.нар. “предприемаческа” култура или „култура на предприемача”, за която е характерно много висока степен на покритие на фирмената култура с културата на предприемача. Ценностите, разбиранията, миогледът на предприемача-мениджър доминират и по естествен път се превръщат в основата на фирмената култура.⁸²

Ресурсното осигуряване на формулираните стратегии също има свои специфични характеристики. В ранните стадии на развитие, предприемачите използват предимно неформални източници на ресурси. Източниците на финансови средства са обикновено спестяванията на предприемачите, печалбите от предишни бизнеси, заемите от членове на семейството, приятелите и др. Осигуряването с персонал също става на неформална основа – предпочитат се личните познанства и контакти за сметка на твърдите процедури, формалните изисквания към кандидатите и т.н. МСФ осъществяват непосредствена връзка със своите клиенти, което им позволява да се сдобиват с информация за пазарите “от първа ръка”. Осигуряването на информация за нови технологии, производствени процеси и продукти също става чрез лични контакти с доставчици, клиенти и дори конкуренти.⁸³

⁷⁹ *Managing for Growth: Enabling sustainable success in Canadian SMEs*, Queen’s Scholl of Business, 2003.

⁸⁰ Тодоров, К., *Стратегическо управление в малките и средните фирми: теория и практика.*, “Сиела Софт енд Паблишинг”, София, 2001.

⁸¹ Quinn, J. B., Mintzberg, H., R. James, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*, Prentice-Hall, 1988.

⁸² Todorov, K., ‘The Transition from Entrepreneurial towards Professional Managed SMEs: The case of Bulgaria’, Recontres de St-Gall, 25-29 September 2000.

⁸³ Пак там.

Комплексната същност на прехода определя неговото управление като огромно предизвикателство за всеки предприемач/мениджър и фирмата. Описанието на общите и универсални характеристики на този процес би послужило като ръководство за успешното му осъществяване в ориентираните към растеж МСФ. Предприемачите и мениджърите, които могат да изградят визия за прехода, да планират очакваните промени и да осигурят ресурсното им обезпечаване ще имат по-голям шанс да реализират успешен растеж.⁸⁴

1.4.2. Ролята на предприемача при прехода от предприемаческо към професионално управление на фирмата

Водещата и комплексна роля на предприемача за управлението на фирмата по естествен път ни насочва към необходимостта най-напред да се проучи промяната в поведението на предприемача в процеса на растеж. Растежът на фирмата поставя пред предприемача-мениджър множество предизвикателства и води до нуждата от промяна в ролята на самия предприемач в крайна сметка. Към предприемача-мениджър нарастват изискванията относно притежаването на определени знания и умения, различни от необходимите за предприемаческата фаза, фазата на зрелост или фазата на оцеляване. За всяка фаза от жизнения цикъл е характерен определен стил на ръководство, формиран от доминиращи и съпътстващи познания и умения като в началната фаза те са по-обобщени и неструктурирани.⁸⁵ В табл. 7 са представени различните роли и управленски стилове, изисквани от предприемача-мениджър на отделните етапи на растеж на фирмата.

Таблица 7. Управленски роли и стил в петте етапа на растеж

Етап	Роля на ръководството	Стил на ръководство	Организационна структура
1. Начало	Директно надзираване	Предприемачески, индивидуалистичен	Неструктурирана фирма
2. Оцеляване	Стриктно надзираване	Предприемачески, административен	Проста
3. Растеж	Делегиране/ координация	Предприемачески, координативен	Функционална, централизирана
4. Експанзия	Децентрализация	Професионален, административен	Функционална, децентрализирана
5. Зрялост	Децентрализация	“Дворно куче”	Децентрализирана, функционално/ продуктова

Източник: Scott, M., R. Bruce, 'Five Stages of Growth in Small Businesses', *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 3, 1987, pp. 45-52.

⁸⁴ *Managing for Growth: Enabling sustainable success in Canadian SMEs*, Queen's Scholl of Business, 2003.

⁸⁵ Todorov, K., 'The Transition from Entrepreneurial towards Professional Managed SMEs: The case of Bulgaria', *Recontres de St-Gall*, 25-29 September 2000.

В началната фаза на развитие, предприемача-мениджър е проактивен, творчески ориентиран и изпълнява ролята на водач, показващ „как се правят нещата”. Всички проблеми на фирмата се решават с неговото пряко участие, всички дейности и служители се наблюдават пряко от него. Нарастването на броя на подчинените и увеличаването на ежедневните дейности и грижи прави невъзможно ефективното изпълнение на тази роля, а и ненужно. Появява се нужда от експерти-помощници по управлението, но все още контролът над фирмата е изцяло в ръцете на предприемача. Във фазата на растеж е необходимо, предприемачът да изгради екип, който да поеме увеличените отговорности, т.е. налице е необходимостта от делегиране на управленски правомощия. За целта е трябва да се осигурят канали за ефективна комуникация, което да не позволи разрастването на бюрокрацията.⁸⁶

След фазата на растеж настъпва момента на утвърждаването на професионалното управление, фирмата се децентрализира. Преди обаче в ръцете на служителите да се предоставят управленски ресурси и власт, трябва да се е изградила и утвърдила подходяща фирмена култура, която да служи за ориентир при вземането на управленските решения и да оказва дисциплиниращ ефект. Управлението посредством използването на формални инструменти за оценка на ефективността на различните звена, служители и дейности дава възможност на предприемача и вече формирания управленски екип да стабилизират растежа. В същото време фирмата трябва да запази предприемаческия си дух, гъвкавостта и конкурентоспособността си, продължавайки да реализира иновации. В тази насока, практиката на вътрешното предприемачество се е наложила успешно в много от разширилите се компании.

Тук възниква въпросът, дали едно и също лице може да реализира различните стилове на ръководство според изискванията на фазите на жизнения цикъл?⁸⁷ В определени случаи с външна помощ и напътствия (подходящо обучение и консултиране), предприемачът или предприемаческият екип могат да осъществят успешен преход, преминавайки през всички фази на растежа като придобиват нови умения и гъвкаво адаптират ролята си. В повечето случаи обаче отговорът е отрицателен, защото необходимите усилия зависят от нагласата на предприемача. Освен това понякога

⁸⁶ Achtenhagen, L., L. Melin, L., L. Naldi, J. Helin, *Tricks of twigs – how the ‘Gröna’ winning firms grew big(ger)*, Jönköping International Business School, Jönköping, 1993.

⁸⁷ Todorov, K., ‘The Transition from Entrepreneurial towards Professional Managed SMEs: The case of Bulgaria’, Recontres de St-Gall, 25-29 September 2000.

процесът на учене може да продължи дълго време и риска от грешки да бъде неоправдано висок. В този случай, предприемачът собственик следва задължително да делегира по-малко или повече от функциите си на професионалисти както е във фазата на растеж или дори по-рано.

1.4.3. Организационни и културни промени в МСФ в процеса на растеж

След като фирмата, увеличи своя размер, заедно с промяната в ролята на предприемача в процеса на професионализиране на управлението на МСФ, се появява нужда и от формиране на „по-твърда” и ясна ОСУ със съответно разделение и специализация на труда. Появява се силна нужда от делегиране на някои от досега изпълняваните от предприемача функции по нива на управление и по отделни длъжности. Успешното осъществяване на този процес на децентрализация е критично важно за по-нататъшното развитие на фирмата.⁸⁸ Разрешаването на този проблем има важно значение за растежа на фирмата, тъй като много собственици на малки фирми не желаят да поделят властта и контрола върху управлението на фирмата, която са основали и информацията, свързана с тях. Освен това делегирането, което не е осигурено с подходящи подкрепящи механизми за контрол може да доведе до прекалена свобода на упълномощените служители. Обратно, прекалената застрахованост по отношение на контрола и недостатъчното делегиране ще доведе до оформянето на неефективна бюрократична ОСУ.⁸⁹ Следователно, по отделните фази на жизнения цикъл настъпват съществени изменения в ОСУ, които корелират с видоизменената роля на предприемача-мениджър. По-подробно промените в ролята на предприемача и управлението като цяло на МСФ по фазите на жизнения цикъл може да се проследят в табл. 8.

Професионализирането на управлението в МСФ, води и до увеличаване на участието на фирмения персонал в управлението и на първо място на мениджърите. Оттук също възникват нови задачи, свързани с подбора, развитието и привличането на нов персонал в управлението. От една страна, става дума за професионални познания и умения на новите кандидати, а от друга - за тяхната ценностна система и мотивация. Привличането на нов персонал поражда допълнителни проблеми. Докато служителите работили във фирмата още преди растежа споделят в голяма степен първоначалната

⁸⁸ Dewhurst, J., P. Burns, *Small Business Management*, 3rd ed., Macmillan, London, 1993.

⁸⁹ *Managing for Growth: Enabling sustainable success in Canadian SMEs*, Queen's Scholl of Business, 2003.

предприемаческа култура и дори са дали своя принос в нейното изграждане, то тя не е позната и дори често е чужда за новите. Освен това е възможно оказването на определена съпротива от страна на старите служители към промяната на предприемаческата култура, която с увеличаването на размера на фирмата също се променя като се обогатява или в някои случаи заменя. Също така, възможно е възникване на противоречия между групите от служители, носители на отминаващата си предприемаческа култура и на утвърждаващата се нова фирмена култура.

Таблица 8. Жизнен цикъл на бизнеса: навлизане и растеж

	Етап 1: навлизане		Етап 2: растеж	
	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4
Цел	Оцеляване,	Консолидация и контрол	Контрол и планиране	Експанзия
Управленски стил и организация	<ul style="list-style-type: none"> Собственикът се идентифицира с бизнеса Собственикът прави всичко Директно надзираване на персонала Проста организация Неформални системи Следване на възможностите 	<ul style="list-style-type: none"> Собственикът все още се идентифицира с бизнеса Проста организация Неформални системи Известно надзираване и контрол Планиране на паричния поток 	<ul style="list-style-type: none"> Наемане на персонал Делегиране на персонала Окуражаване персонала да се развива и израства в работата Затягане контрола върху персонала Стратегическо планиране 	<ul style="list-style-type: none"> Ясно дефинирани роли на персонала По-нататъшно делегиране на права и отговорности По-голяма децентрализация По-голяма координация и фино настройване на дейностите Поява на професионален мениджмънт Операционно и стратегическо планиране

Източник: Dewhurst, J., P. Burns, *Small Business Management*, 3rd ed., Macmillan, London, 1993.

Затова е необходимо още в самото зараждане на фирмата, ориентираните към растеж предприемач и неговият стартов екип, освен да определят и наложат желаните ценности, култура и поведение, така също да формират предварителна визия за това как тези културни елементи ще се изменят в процеса на растеж. Предприемачите и мениджърите могат да “насочват” фирмената култура като залагат нейните параметри в длъжностните характеристики; като обръщат сериозно внимание на културния аспект в интервютата за наемане на работа; и като публично поощряват желаното поведение. Критичните моменти, позволяващи манипулация с фирмената култура най-често са свързани с нуждата от наемане на голям брой нови служители, чиито нови ценности и

вярвания могат да се използват за осъществяване на желаната промяна.⁹⁰ В обратния случай, когато не са добре контролирани, те могат да променят в негативен план визията за растеж на предприемача.

Обединявайки в една картина, представените в настоящата част анализи, можем да обобщим, че в първоначалните етапи от дейността на фирмата предприемачът-мениджър е основният (често единствен) субект на управлението на растежа. В процеса на растеж неговото влияние върху поведението на фирмата намалява пропорционално на увеличената сложност на бизнеса и главно за сметка на включване в управлението на професионални мениджъри, оформя се „по-твърда” ОСУ и се наблюдава формирането на нова фирмена култура вече различна от първоначалната “култура на предприемача”.⁹¹ В рамките на тези промени самата фирма постепенно се превръща от предприемачески към професионално управлявана организация. От своя страна, тя може да формира на това ниво предприемчив или бюрократичен стил на управление.

1.4.4. Специфични проблеми на ТБМСФ, свързани с прехода от предприемаческо към професионално управление

Анализираният в настоящата част на изложението процес на професионализиране на управлението в процеса на растеж е валиден като цяло и в случая на ТБМСФ, но при тях се наблюдават определени специфични проявления. Те се открояват най-ярко в четири направления. Това са *финансовото осигуряване, формирането и управлението на външните отношения, ръководството на висококвалифицираните служители и организационното структуриране в ТБМСФ.*

Финансово осигуряване на ТБМСФ

Известно е, че за почти всички МСФ са характерни значителни затруднения при осигуряването на необходимите им финансови средства, както в етапа на стартиране, така и в етапа на растеж. В случая на ТБМСФ, първоначално средствата необходими за стартиране на бизнеса са значително по-големи, често породени от необходимостта за реализацията на някакъв изследователски проект, разработването на иновативен продукт и т.н. Този първоначален етап в редица случаи (например разработване на медицинско оборудване или фармацевтичен продукт) изисква дълъг период от време, а бъдещата

⁹⁰ *Managing for Growth: Enabling sustainable success in Canadian SMEs*, Queen's Scholl of Business, 2003.

⁹¹ Todorov, K., 'The Transition from Entrepreneurial towards Professional Managed SMEs: The case of Bulgaria', Recontres de St-Gall, 25-29 September 2000.

пазарна стойност на резултата е трудно предвидима. Рискът от финансиране на такова начинание е твърде голям, за да може да се използват традиционните източници на кредитен ресурс. Така например докато за закупуване на ново оборудване е подходящо използването на банков кредит, то за финансиране на рискови изследвания или навлизането на нов непознат пазар по-подходящо е привличането на инвестиции, даващи дялово участие в собствеността; търсене на държавни или други публични механизми, подкрепящи развойни проекти; включване в различни видове инкубиращи организации. Тъй като, често в ТБМСФ основните конкурентни предимства се съдържат в неосезаемите им активи, в основата на успеха при използването на рисков капитал е изграждането на доверие и трайните взаимоотношения с организацията източник на основата на постоянна и открита комуникация. Важна характеристика на рисковото финансиране е наличието на висок риск от асиметричността на информацията.⁹² В общия случай предприемача на ТБМСФ знае много повече за потенциала на своя рисков проект, отколкото финансиращата организация.

От друга страна, в случаите на включването на инвеститори в собствеността на ТБМСФ възниква опасност от големи рискове за фирмата. Тук основното правило, което трябва да следва ТБМСФ е търсенето на инвеститор, с който в по-голяма степен споделят общи ценности и визия. Без едно приемливо съвпадение между очакванията и визията на предприемача и инвеститора, краткосрочните ефекти от партньорството ще бъдат заличени от бъдещите проблеми по управлението на фирмата.⁹³ ТБМСФ могат да подобрят финансово си управление с цел осигуряване на растежа, залагайки на:⁹⁴

- Търсене на алтернативни финансови инструменти;
- Търсене на съвпадение между ценностите и визията на предприемача и инвеститора;
- Отделяне на достатъчно време и усилия за изграждане на постоянна комуникация и отношения на доверие с финансиращата организация;
- Търсене на подходящата степен на замяна на финансова осигуреност със загуба на контрол;
- Поставяне на акцент върху управлението на паричните потоци.

⁹² Feeney, L., Riding, A., *Business Owners' Fundamental Tradeoff: Finance and the Vicious Cycle of Growth and Control*, Paper presented at the International Council on Small Business, 1998.

⁹³ Ehrlich (et al.), „After the Cash Arrives: A Comparative Study of Venture Capital and Private Investor Involvement in Entrepreneurial Firms”, *Journal of Business Venturing*, 9 (1), 1994.

⁹⁴ *Managing for Growth: Enabling sustainable success in Canadian SMEs*, Queen's Scholl of Business, 2003.

Управление на отношенията на ТБМСФ с външни организации

В условията на съвременната глобална икономика и свръх конкуренция на световните пазари е невъзможно МСФ да осъществят самостоятелен растеж, разчитайки единствено на собствените си сили и ресурси. Конкретно на ТБМСФ са необходими изграждането от една страна на мрежи и стратегически съюзи, а от друга социален капитал.⁹⁵ Мрежите са тези формални и неформални връзки на фирмите и техните служители, чрез които се обменят информация, съвети, ежедневни трансакции. Стратегическите съюзи най-общо се определят като партньорства, които реализират синергичен ефект чрез обща дейност. Социалният капитал се свързва с изградените в течение на годините трайни взаимоотношения, основани на доверие и уважение с фирмените служители, клиентите, доставчиците, дистрибуторите. Той увеличава възможностите на фирмата да формира изгодни партньорства и мрежи в процеса на развитие. Както вече бе показано, успехът на ТБМСФ в голяма степен зависи от възможностите им за осигуряване на необходимите ресурси от външни източници чрез механизмите, които обобщихме по-горе. Следователно, неумението да се изградят или неправилното управление на външните взаимоотношения, може да се окажат пречка за оцеляването и растежа на ТБМСФ и обратно.

Тук също съществуват някои правила, които ТБМСФ могат да следват с цел формирането и извличането на взаимна изгода от външните отношения.⁹⁶ Когато недостигът на ресурси е ограничен количествено, а търговските връзки са поставени на пазарна основа, тогава отношенията се определят от характеристиките на офертите и цените, т.е. като пазарни. Когато имаме значителен недостиг на ресурси и нивото на доверие между фирмите е ниско, отношенията се нуждаят от посредничество. Такава роля често играе клъстера, в който конкретни участници може да са непримирими конкуренти на пазара/индустрията, но чрез посредничеството реализират размяна, от което печелят всички участници. При наличието на значителен недостиг на ресурси, но високо ниво на доверие, съществува възможност за осъществяване на стратегически съюз, където от общото благо зависи и успеха на фирмите поотделно. Четвъртата възможност представлява комбинация от ограничен недостиг на ресурси и високо ниво на доверие. В този случай е възможно установяването на т.нар. “co-opetition” – фирмите са партньори в някои сфери на дейност, а в други са конкуренти.

⁹⁵ *Managing for Growth: Enabling sustainable success in Canadian SMEs*, Queen's Scholl of Business, 2003.

⁹⁶ Пак там.

Неправилното управление на външните взаимоотношения на ТБМСФ може да доведе до висока зависимост. Тя може да се прояви по отношение на по-слаба преговорна позиция в стратегическия съюз, зависимост от малко на брой доставчици и/или клиенти и др. Затова при вземането на решение за установяване на кооперативни отношения с конкуренти е необходимо да се отчетат три важни фактора:

- Отношенията трябва да се базират на обща изгода и цел, но не породена от кризисна ситуация;
- Трябва да се изградят и споделят общи норми, ценности и отношения;
- Кооперативни отношения не трябва да се установяват в областта на основните компетенции (конкурентни предимства) на фирмата.⁹⁷

Специфични особености, свързани с управлението на висококвалифицираните служители в ТБМСФ

Проблемите, свързани с управлението на висококвалифицираните служители оказват особено голямо влияние върху управлението на растежа в ТБМСФ. Конкурентните предимства на ТБМСФ във висока степен се основават и зависят от знанията на служителите и свързаната с това способност за идентифициране и оползотворяване на бизнес възможности. В този контекст, труден е отговорът на въпроса как да се развива базата от знания на фирмата (увеличение и специализация или диверсификация на знанията) и в какви направления. От една страна нуждата от диверсифициране на производството и продуктите в етапа на растеж изисква диверсификация и на притежаваните технологични знания, а от друга този процес по развиване и овладяване на ново знания е свързан с висок риск, големи разходи на време и капитал, без гаранция за възвръщаемост на инвестициите. Неразвиването на ресурсната база (представена основно от притежаваните технологични знания) от своя страна също представлява заплаха тъй като в крайна сметка ще води до загуба на конкурентоспособността на фирмените продукти и услуги и съответно до намаляване възможностите за успех/растеж.⁹⁸

Саемундсон посочва, че в ТБМСФ насоката на търсене и усвояването на ново знание от страна на висококвалифицираните служители, зависи от това доколко техните

⁹⁷ Laine, A., Sources of Conflict in Cooperation between Competitors, Paper presented at the 18th, Annual IMP Conference, Dijon, 2002.

⁹⁸ Saemundsson, R., *Entrepreneurship, Technology, and Growth Process: A Study of Young, Medium-Sized Technology-Based Firms*, Reproservice CTNB, Göteborg, 2003.

професионални интереси и мотиви са по-свързани с интересите и културата на фирмата или обратно с интересите и културата на професионалното общество, към което принадлежат. Т.е., *мотивите на висококвалифицираните специалисти се определят от целите на фирмата и нейната конкурентна борба с другите фирми и от професионалните им интереси и ангажираността към професионалното общество.* Възможни са случаи на конфликт между двата мотива. В тази връзка, много вероятно е ефективността на търсенето на ново знание и неговата приложимост във фирмата да зависи значимо от съпадението или намирането на подходящ баланс между двата мотива.

Друг важен проблем на управлението на човешките ресурси в ТБМСФ в процеса на растеж се свързва с привличането на нови висококвалифицираните служители, които често не се идентифицират така силно с визията за бизнеса, както стартиращия екип. Казусни изследвания показват, че за новите висококвалифицирани служители е *много важно да развият своите професионални способности и знания, според специфичните нужди на пазара на труда, а не според нуждите на конкретното ТБМСФ.* По този начин те се опитват да осигурят дългосрочната си кариера в професионална област с динамично развитие и промени. Такава ситуация се наблюдава на пазара на труда на софтуерните специалисти, чиито знания имат широко, но и специфично приложение в редица високотехнологични сектори, където обаче бързите технологични промени на индустрията не намират отражение или не съпадат с промените в професионалната област на софтуерните специалисти. При възникване на такъв конфликт между интересите на фирмата и интересите на новите служители може да се достигне до положение, в което ТБМСФ ще изпитват трудности по осигуряването на нарасналите си нужди от човешки ресурси във фазата на растеж.

Организационни структури на управление в ТБМСФ

Несигурността относно успешното развитие на новите технологии, непредвидимостта на пазарния им потенциал, бързите технологични и пазарни промени във високотехнологичните индустрии, определят като нестабилна външната среда на ТБМСФ. Освен това, поради бюрократичността си и невъзможността да осигурят комуникация и координация, която да гарантира нарасналите нужди от размяна на информация и знание между организационни елементи, приложението на традиционните ОСУ в условията на ТБМСФ често е неподходящо. Това е още по-силно изразено в случаите, когато ТБМСФ, осъществяват интензивна НИРД или основния им предмет на

дейност е предоставянето на услуги. В отговор на тези предизвикателства, теорията на организационния дизайн и практиката на фирмения мениджмънт постоянно развиват и предлагат нови решения, конкретно насочени към нуждите на развитието на фирмите, базирани на знания. Майер описва някои нови организационни форми, намерили своята реализация в практиката на бизнеса и илюстриращи тенденциите в тази област:⁹⁹

- **Изцяло плоска организация.** Представена като идеален случай, тази организация се състои от равни по ранг организационни елементи, които са обединени от център, който осигурява координацията на дейността им, служи като източник на знание, развива специфични компетенции и трансферира добра практика. За пример се посочват франчайзинговите компании;
- **Обърнатата организация.** При тази форма, традиционната пирамидална организация е обърната с върха надолу. Ключовите компетенции, включително знанията за клиентите са притежание на “листата на дървото”, а не в центъра на организацията – мениджмънта. Знанията се разменят основно неформално, хоризонтално между служителите (в случая висококвалифицирани и мотивирани експерти), които са в контакт с клиентите и вертикално с мениджърите, на “подолните” нива на йерархията. Ролята на мениджмънта се свързва с осигуряването на логистичната и административната инфраструктура за нуждите на експертите. Примери представляват болниците и консултантските фирми;
- **Звездовидна организация.** Тази организация се основава на идеята за постоянно създаване нови организационни единици или изцяло нови компании, които копират оригиналния бизнес модел. Важните компетенции са притежание, както на компанията родител, така и на spin-off фирмите. Новосъздадените фирми имат самостоятелен статут, докато компанията родител играе ролята на склад на знание. Пример представляват софтуерни фирми, които на основата на разработено софтуерно приложение или технология, навлизат на различни пазари и ниши чрез създаването на отделни фирми;

⁹⁹ Maier, R., *Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management*, Springer, Berlin, 2002.

Обобщение

В настоящата първа глава бяха разгледани въпросите, свързани със същността и характеристиките на ТБМСФ, растежа на ТБМСФ и влияещите му фактори, процеса на растеж и неговото управление, включително необходимостта и проблемите на неговата професионализация. Изяснихме, че растежът на МСФ е комплексен феномен и направихме опит да разкрием неговите основни аспекти на проявление, а в случая на ТБМСФ и връзката му с технологичния елемент на бизнеса и произлизащите от това специфики.

С прегледа на тези три основни оси, пресичащи се в предмета на настоящия монографичен труд (ТБМСФ, растежа на МСФ и управлението на растежа в МСФ) се очертаха основните теоретични рамки, около които може да се търсят отговорите на поставените изследователски въпроси на монографията и върху които да се изградят нови идеи за успешното управление на растежа.

Възприемането на управлението на растежа на МСФ като отделна област на фирменото управление със стратегическо значение за успешното развитие на МСФ води до логичния въпрос: как може да се изследва управлението на растежа. Неговият отговор е еднакво значим и за изследователите, и за практикуващите предприемачи и мениджъри. Затова е необходимо да се изследва динамиката на процеса на растеж и свързаните с това методологични и методични аспекти на управлението на растежа на ТБМСФ.

В следващата втора глава ще бъдат изложени проблемите и дискусиите върху изследването на управлението на растежа и тяхна база ще бъдат идентифицирани най-подходящите подходи и модели за изследване на растежа на ТБМСФ. Същевременно, изследването на растежа ще бъде разгледано не само като моментна диагностика, но и като процес, изискващ упражняването на управленски въздействия.

Глава II

**Методологически и методически аспекти на
изследването и управлението на растежа на
технологично-базираните МСФ**

2.1. Методологична основа, концепции и подходи за изследване на растежа на МСФ

2.1.1. Методологични проблеми на изследванията на растежа на МСФ

През последното десетилетие на миналия век, темата за растежа на МСФ предизвика силен интерес и придоби широка популярност в предприемаческите и управленските изследвания. Оказа се обаче, че търсенето на резултати в областта на растежа на МСФ и доказването на тяхната достоверност на основата на емпирични изследвания е нелека задача. Преобладаващата част от изследванията търпят сериозна критика относно методологичните и методическите си слабости. Причините за това са многобройни като една част от тях могат да се отнесат до проблеми, свързани с извадката на проучване. Формирането на представителна извадка за нуждите на емпиричните проучвания се затруднява и ограничава от хетерогенността на фирмите в групата на МСФ и разнообразието на техните характеристики. МСФ се различават съществено по отношение на предприемачите и мениджърите в тях, техните личностни характеристики и поведение, размера на бизнеса, етапа на развитие, в който се намират, отрасловата принадлежност, технологичната ориентация, характеристиките на външната среда, в която оперират. Тези различия оказват силен и разнопосочен ефект дори когато изследванията обхващат специфична група от фирми вътре в групата на МСФ, какъвто е примерът на настоящата разработка.

Конкретно за ситуацията в България, допълнителна трудност е силно ограничената информационна осигуреност на изследванията на бизнеса. Предпоставка за това са ограничените възможности на институциите, организациите и програмите, които събират и осигуряват систематична информация за развитието на бизнеса на фирмено ниво. Подобна информация за специфични групи от предприятия като технологично-базираните МСФ, почти липсва. Затова и реализацията на проучвания, които се стремят да обхванат представителна извадка от фирми и да дадат основа за намирането и доказването на статистически значими и обосновани причинно-следствени връзки са трудно постижими, особено при недостатъчна осигуреност с ресурси и време.

Най-общо, изследванията на растежа на МСФ, както и всички пряко и индиректно свързани с тази тема, срещат сериозни трудности в методологически и методически аспекти. Основните критики към досега проведените многобройни проучвания на

фирмения растеж, съответно предизвикателства в тази сфера могат да се систематизират, на основата на работата на Дейвидсон.¹⁰⁰

- По-голямата част от изследванията на растежа на фирмата се базират на анкетни проучвания. Този метод разглежда процеса на растеж като започващ в определен минал момент от време и свършващ в момента на събирането на данни. Следователно, събраната информация за изследваните параметри отразява настоящата ситуация във фирмата, а се използва за предвиждане на процесите, случили се вече в миналото. Това противоречи на основните научни принципи, които изискват причините да предхождат ефекта от тяхното действие. Използването на казусни изследвания като изследователски инструмент, който проследява развитието на фирмата в реално време може да ни предпази от допускане на тази изследователска грешка;
- Основната част от проведените изследвания на фирмения растеж представляват крос анализи и/или са фокусирани върху индикаторите на растежа. Това потвърждава, че анализираните данни се отнасят до един момент от време, което принуждава изследователите да използват няколко не напълно удовлетворителни алтернативи за обработка на информацията. Основната и най-често използвана е свързана с третирането на растежа за минали периоди като зависима променлива при анализа на причинно следствените връзки;
- Друг основен недостатък е ограниченото прилагане на многогодишни проучвания, включително по отношение на изследванията на растежа. Растежът е процес, който протича във времето и като такъв той трябва да се изследва във времето. Многогодишните изследвания са особено обещаващи по отношение на разкриването на вътрешната картина на растежа и основните променливи, които му влияят. От друга страна, задълбочените многогодишни казусни проучвания са не само хронологични проследявания на историята на фирмата, но и могат да осигурят основа за анализ на фирменото развитие в реално време. Подобни изследвания имат много важно значение за изработването на хипотези, а така също и за стимулиране на интерпретацията на резултатите, получени от анкетни проучвания. Сами по себе си обаче, казусните изследвания

¹⁰⁰ Davidsson, P., J. Wiklund, Methodological issues in the study of firm growth, Jönköping International Business School, Working Paper, 1999, <http://www.ihh.hj.se/eng/research/publications/wp/1999-6%20Davidsson,%20Wiklund.pdf>

не са достатъчни за извеждане на статистически валидни обобщения и връзки между променливите;

- От научна гледна точка, недостатъчно надеждни са дори подходите, основани на провеждането на проучвания в няколко различни момента от време с цел да се обхване растежа като процес. Подобни изследователски подходи могат да послужат само за тестване на несложни теоретични твърдения (като например Закона на Гибрат, че темпа на растеж е независим от размера на фирмата) или оценката на емпирични връзки между променливи като възраст и размер от една страна и абсолютния или относителния растеж от друга;¹⁰¹
- Само малка част от известните изследвания на растежа са добре теоретично и методологично обосновани и се опитват да разкрият вътрешната динамика на растежа на фирмите. Частично обяснение за това е необходимостта от сложна концептуализация на изследователските въпроси и проблеми, свързани с растежа на МСФ, а също така и недостатъчното внимание от страна на изследователите върху намирането на пълно съответствие между изследователските предположения и данните, необходими за тестването им;
- В случаите, когато растежът се проследява за продължителен период от време, се появява необходимостта от теоретична концептуализация на крайния обект на изследването, а именно фирмата. Това е така, защото с течение на времето фирмата търпи значими промени и ключови трансформации. Липсата на общопризната теоретична концептуализация на фирмата е ключов проблем, неразрешен досега. В даден момент е относително лесно да се определи или опише какво означава фирмата. Важен аспект на това описание се определя от това какво предлага фирмата на пазара и какви активи притежава или контролира. Правната форма на регистрация, собствеността и отношенията на фирмата с клиенти и доставчици са други важни измерения. Парадоксът е в това, че ако се проследи фирменото развитие във времето с цел провеждане на изследване, първоначалното определение няма да е валидно за дълъг период от време. С течение на времето, фирмата променя дейностите, активите, собствеността и правната си форма и в крайна сметка това, което е „пораснало“

¹⁰¹ Wiklund, J., *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*, Jönköping International Business School, Jönköping, 1998.

не е фирмата, която първоначално е дефинирана.¹⁰² Тази особеност е още по-силно изразена в МСФ представители на икономиката, базирана на знания. Техните характеристики се изменят много бързо, особено що се отнася до тяхната собственост, съответно стила на ръководство на предприемача и неговите мотиви за растеж. Изследване на Дейвидсон показва, че за 10 годишен период от време повечето МСФ търпят значителни промени. Това поставя под въпрос допускането, че се наблюдават същите обекти и въобще валидността на получените резултати при многогодишните изследвания;

- Във връзка с горното, досега наличните теоретични концепции на фирмата не са достатъчно съвместими с растежа на МСФ. Дейвидсон различава няколко подобни концептуализации на фирмата, според четири основни икономически теории – фирмата като „производствена функция“, според неокласическата икономическа теория; фирмата като „стратегически играч“, според новата икономическа теория на индустриалната организация; фирмата като „съвкупност от договорни отношения“, според агенсу теорията; и фирмата като „ръководна структура“, според икономическата теория на транзакционните разходи. Също така, нито една от изброените теории не е създадена за целите на анализа на растежа на фирмата;
- МСФ могат да се развиват по много различни една от друга траектории на растежа. Всяка една фирма се отличава с индивидуални и уникални характеристики.¹⁰³ По тази причина е логично, първоначалните условия и ресурсна база да определят и насочват бизнеса в определена траектория, но въпреки това действителния път на развитие е непредвидим. Той зависи, както от влиянието на вероятности, външни за фирмата събития, така и от еднократни ситуационни решения на предприемача и/или управителите на фирмата. Трябва да се има пред вид, че когато предмет на изследване са сложни системи и процеси, дори малки по сила въздействия могат да причинят огромни по сила и непредсказуемост ефекти.

¹⁰² Davidsson, P., J. Wiklund, Methodological issues in the study of firm growth, Jönköping International Business School, Working Paper, 1999, <http://www.ihh.hj.se/eng/research/publications/wp/1999-6%20Davidsson,%20Wiklund.pdf>

¹⁰³ Ненов, Т., Б. Атанасов, *Ефективност и растеж на индустриалните фирми в съвременните условия*, Университетско издателство, ИУ – Варна, 2001.

В резултат на посочените недостатъци и ограничения на изследванията на фирмения растеж, знанията ни за растежа на МСФ и факторите, които оказват влияние и взаимовръзките между тях, са все още фрагментарни и несистематични. Същото важи и за вътрешната динамика на процеса на растеж и неговото управление. Систематизирането на изследователските проблеми цели да се изведат предизвикателствата, които стоят пред методологическото и методическото осигуряване на бъдещите изследвания на фирмения растеж, и да се стимулират опитите за тяхното преодоляване.

2.1.2. Направления и подходи за изследване на растежа на МСФ

Многобройните емпирични изследвания на растежа на фирмата се опитват да осветлят процесите, които причиняват и съпровождат растежа. За съжаление, както бе показано, досега постигнатите резултати са недостатъчни и незадоволителни. Според Гиб и Дейвис, наличните знания за растежа на МСФ са лишени от добра основа в лицето на цялостна теория на развитието на МСФ, съответно добре обосновани изследователски подходи и методологии, които по ясен начин да обединяват в единен модел всички параметри, имащи отношение към растежа и да обхващат различните негови аспекти и техните взаимодействия.¹⁰⁴ Подобна позиция застъпват и Дейвидсон и Виклунд, според които знанията ни относно растежа на МСФ са фрагментарни, произлизащи от множество слабо свързани помежду си изследвания, използващи различни изследователски концепции и подходи. Използваните в изследванията модели на растеж са частични и се основават изключително на емпирични проучвания, без да са подкрепени от необходимата теоретична концептуализация.¹⁰⁵

От методологична гледна точка, Ардишвили класифицира емпиричните изследвания на растежа в две основни групи: 1) изследвания, насочени към проучване на факторите на растеж и 2) изследвания, насочени към проучване на самия процес на растеж.¹⁰⁶ Първата група изследвания, търси отговор на въпроса защо расте фирмата, съответно кои са причините на растежа и следователно, третира растежа като зависима променлива. Втората група се фокусира върху промените, които настъпват в бизнес

¹⁰⁴ Gibb, A., L. Davies, In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business, *International Small Business Journal*, 9, 1990.

¹⁰⁵ Davidsson, P., J. Wiklund, *Methodological issues in the study of firm growth*, Jönköping International Business School, 1999, <http://www.ihh.hj.se/eng/research/publications/wp/1999-6%20Davidsson,%20Wiklund.pdf>

¹⁰⁶ Ardishvili A., Cardozo S., Harmon S. & Vadakath S, „Towards a theory of new venture growth”, Paper presented at the *1998 Babson Entrepreneurship Research Conference*, Ghent, Belgium, May 21-23, 1998.

организацията вследствие на растежа. Следователно, растежът се третира като причина. Докато първата група изследва какво стои в основата на растежа, какви причини водят до растеж на организацията, то втората изследва какво е въздействието на растежа върху организацията, какви промени настъпват в организацията в резултат на растежа.

Освен като „факторни” и „процесни”, изследванията на растежа на фирмата могат да се класифицират и според допусканията на основата, на които са изградени техните изследователски методологии. На основата на възприетите теоретични предположения и използвани концепции, множеството изследвания могат да се обединят в няколко изследователски направления (перспективи). Снуиф и Цварт отграничат условно четири направления, съответно представени от групи подходи на изследване. *Това са личностни подходи, подходи на основата на организационното развитие, управленски подходи и отраслови подходи.*¹⁰⁷

В основата на първата група личностни подходи стои разбирането, че до голяма степен успеха като цяло и в частност растежа на фирмата може да бъде обяснен посредством индивидуалните характеристики на собствениците и мениджърите на МСФ. Други автори фокусират вниманието си към способностите (в смисъл опита и образованието) на предприемачите вместо техните характеристики.

Според основната теза на подходите, МСФ управлявани от индивиди (независимо предприемачи или мениджъри), водени от високи нужди за постижения, характеризирани се с вътрешен локус на контрола (търсеци вътрешна причинност), склонни към поемане на висок или умерен риск, постигат високи нива на растеж.

От гледна точка на изследването на управленския аспект на растежа на МСФ, най-голям интерес предизвиква връзката между способностите на предприемача/мениджърите и потенциала за растеж на фирмата. Обикновено, те се измерват и оценяват с два основни индикатора – опита и образованието. Най-силно влияние върху управлението на растежа оказват наличието на опит в стартирането, притежаването и/или управлението на бизнес и наличието на опит в конкретната индустрия. Това влияние обаче, може да бъде, както положително, така и отрицателно. От една страна, опитът може да помогне на индивида да предотврати или реши по-лесно възникващите проблеми на бизнеса, но от друга страна, прекаленото осланяне на минал опит може да ограничи творческия подход и

¹⁰⁷ Snuif, H., P. Zwart, *Studying the growth of small firms: a framework*, Paper presented at Rent VII Research in Entrepreneurship Workshop, Budapest, 1993.

адаптивността на предприемача/мениджъра. Такъв е случаят на много български МСФ, чиито основатели са били ръководители в бивши големи държавни предприятия.

В рамките на групата подходи на организационното развитие се обособяват множество изследователски предложения някои, от които се различават съществено един от друг. Централната и обединяваща идея на подхода като цяло е представянето на механизма на фирмения растеж като модел на „жизнения цикъл” или още познат като „фази/етапи на растежа”. Изработените на основата на този подход модели приемат, че бизнес организациите преминават последователно през определен брой различни фази на развитие. Стартирайки като предприемачески организации, фирмите се променят по пътя на утвърдените професионално управлявани компании. Всяка фаза на развитие се характеризира с точно определени структурни особености/характеристики, управленски изисквания и/или стратегии. На по-късен етап, моделите на жизнения цикъл се усъвършенстват като в тях се включва влиянието на мрежата от лични и бизнес контакти на служителите върху растежа на фирмата. Моделите, основани на концепцията за жизнения цикъл могат да се определят като евристични.

Бизнес управленските подходи се основават на идеята, че въпреки наличието на съществени различия между МСФ и едрия бизнес, съществуват и важни общи характеристики. Базирайки се на това, изследванията на управлението на растежа в МСФ се насочват към проучване на степента на приложение на основните управленски принципи и практики. В тази връзка, управлението на МСФ се анализира и оценява според пазарните позиции и финансовото състояние на бизнеса и особено по степента, в която се прилагат оперативни процедури за планиране и контрол. Защитава се позицията, че планирането подобрява стратегическата ориентация на МСФ, което от своя страна води до по-висока ефективност и растеж.

Друг важен момент в управленските подходи е поставянето на акцент върху анализа на фирмения растеж в зависимост от способността на предприемача/мениджър да адаптира развитието на фирмата в съответствие с промените на външна среда. Като ключови управленски инструменти тук се разглеждат стратегията, организационната структура и стила на ръководство, които представляват основни характеристики и инструменти на управлението на растежа на фирмата.

Групата на отрасловите подходи изследва влиянието на отрасловата принадлежност на бизнеса и неговото местоположение. Първоначално, подходите търсят

връзката между фирмения растеж и влиянието на маркетинговата среда, оценена от гл.т. на разходните условия, сегментацията на пазара, веригата на стойността и концентрацията. Изследват се също по какъв начин условията на външната среда влияят върху растежа на фирмата. Обикновено, условията на външната среда се измерват с индикатори като пазарен потенциал, враждебност (интензивността на конкуренцията), хетерогенност (възможностите за сегментация на пазара), и динамика (скоростта на промяна на средата). Очевидно благоприятните условия на външната среда улесняват фирменото развитие и растеж.

Към тази група подходи спадат и тези, които разглеждат местоположението на фирмата като ключов фактор за растежа на бизнеса. Те изхождат от предположението, че достъпа до ресурси и икономическите условия се различават в различните географски райони. Отчита се също, влиянието на съществуващите институции в конкретния регион (например бизнес инкубатори, технологични паркове и др.) и като цяло функционирането на фирмата в рамките на множеството възможни кооперативни отношения.

В последните години, широко развитие и приложение намери ресурсно-базираното изследователско направление, насочено конкретно към изследването на растежа на МСФ. Тъй като неговите идеи и концепции са особено подходящи за изследване на растежа на ТБМСФ, на неговия подход ще бъде отделено специално внимание в т. 2.3.

Наличието на различни по същество направления за изследване на растежа на МСФ се дължи на това, че повечето от тях са едномерни и насочени към обхващане само на един от аспектите на обекта на изследване. Въпреки значимите проблеми, свързани с теоретичната обосновка и разработването на методологии за изследване на растежа, разкриването на различните, често имплицитни изследователски направления и подходи са първата стъпка към тази посока. Сред научните среди се застъпва мнението, че обединяването на различните изследователски направления в единна рамка може пълноценно да отрази, както многоаспектността, така и вътрешната динамика на растежа. Растежът на МСФ е комплексен и многоаспектен процес, затова и изследването на управлението на растежа в МСФ предполага използването на динамичен и многоизмерен изследователски подход.

2.2. Модели за изследване, оценка и управление на растежа в МСФ

Обобщавайки приносите на различните изследователски концепции и подходи и в същото време разкривайки техните слабости и несъвършенства, някои автори опитват да представят приемлива обща рамка на процеса на растеж. Те обединяват различните аспекти на процеса на растеж като в същото време интегрират и различните подходи и присъщите им концепции за тяхното изследване. Подобна комбинация е възможна при положение, че използваните схващания и допускания са непротиворечащи и взаимнодопълващи се.

2.2.1. Концептуален модел на растежа на МСФ

За да обобщим и сглобим в една картина основните находки на множеството изследвания ще представим цялостен модел на растежа на МСФ, колкото и относителен да е той. Добра основа за това ни дава концептуалният модел на растежа, предложен от Вилкунд. Той прави разширен преглед и анализ на емпиричните изследвания на растежа на МСФ, в които разграничава основните, влияещи фактори. На тази основа той обобщава използваните от различните изследователи фактори и многобройните им производни в четири основни групи, а именно: *стратегия, ресурси, мотивация, и външна среда*.¹⁰⁸ Четирите групи фактори обхващат голямата част от проучваните в предишните изследвания фактори на растежа. Също така, Вилкунд обосновава теоретично тяхната релевантност към растежа на фирмата като ги оформя в теоретични конструкции с висока степен на абстракция. За тази цел той използва три концептуални направления/перспективи: ресурсно-базираната;¹⁰⁹ стратегическата адаптация (произлизаща и представител на управленското концептуално направление); и мотивационната. Посредством групирането на отделните фактори и теоретичното обосноваване на отношението и посоката на въздействие на факторите към растежа на фирмата, Вилкунд концептуализира цялостен модел на растежа на малката фирма. На тази основа, той операционализира модела, след което го тества, провеждайки емпирично изследване с обхват 400 шведски МСФ половината, от които растящи.

¹⁰⁸ Wiklund, J., *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*, Jönköping International Business School, Jönköping, 1998.

¹⁰⁹ На ресурсно-базираната концепция ще обърнем специално внимание в следващите подточки на изложението, тъй като тя притежава значителен потенциал по отношение на изследването и управлението на растежа на фирмата.

Това не е единственият възможен и най-добре отразяващ действителността модел на растежа, но неговото най-голямо предимство е възможността да отрази идеите на предхождащите го изследвания на растежа на МСФ, поставяйки ги в обща концептуална рамка. По този начин се осигурява приемственост между предходните по време изследвания и изведените от тях фактори и в същото време чрез така изградената концептуална рамка, се извежда теоретичната и методологичната основа за изследване на растежа на МСФ.

За да разгледаме концептуалният модел, най-напред ще представим основните му концепции, свързаните с тях фактори на растеж и тяхната операционализация. Тъй като класическата икономическа теория приема безусловно допускането, че всички икономически субекти преследват рационално поведение, то от страна на всички предприемачи се очаква, преследването на печалба и отгук растежа да бъде тяхна основна и водеща цел на бизнеса. Емпиричните изследвания обаче категорично отхвърлят това допускане, като се оказва, че огромна част от предприемачите не са ръководени от такива мотиви и много малка част от МСФ реализират растеж. Както посочват Дюхърст и Бърнс, голямата част от предприемачите, след като осъществят първоначален растеж в най-ранния етап от развитието на фирмата, стабилизират нейното състояние.¹¹⁰ В основата на това поведение стоят мотиви съвсем различни от мотива за растеж – например осигуряване на независим начин на живот и приемлив стандарт. Други предприемачи отдават голямо значение на самостоятелното управление и ограничават растежа, който би застрашил тази им позиция. Мотивите могат да се разширят до безкрайност като много важен и често срещан такъв е неувереността на предприемачите в собствените си умения и способности за справяне с предизвикателствата на растежа. Следователно, може да се направи разграничение между предприемачите, които имат желание и амбиция за растеж и други, които са водени от други мотиви. Това дава основание, **мотивацията за растеж на предприемача** да се приеме като основен фактор, влияещ върху ефективността/резултатността¹¹¹ и растежа на фирмата. В случая на МСФ, това не е случайно, имайки пред вид зависимостта на малката фирма от личността, уменията, отговорността, отношението и поведението на предприемача. Това се отнася най-вече за най-ранния етап от развитието на фирмата, където все още основна роля играе предприемачът/собственик и следователно мотивацията на предприемача има ключово

¹¹⁰ Dewhurst, J., P. Burns, *Small Business Management*, 3rd Edition, Macmillan, London, 1993.

¹¹¹ От английски *performance* – изява, резултатност, ефективност от дейността.

значение за растежа на фирмата.¹¹² С други думи, една фирма може да има обещаващо бъдеще, но ако предприемачът не желае нейното разрастване това няма как да се случи.

В модела на Виклунд, мотивацията на предприемача бива представена посредством неговото отношение към растежа, което обхваща различните възможни мотиви. Отношението към растежа се операционализира чрез целите на предприемача, предпочитаните работни задачи, очакваните последствия от растежа и стремежът към растеж.

Мотивацията на предприемача е основна сила за извършването на дадено действие – в случая растежа на фирмата, но тя не е достатъчна. Необходими са ресурси в определено количество и с адекватно качество. Виклунд разделя мотивацията на предприемача, което е негова личностна характеристика от неговите ресурси. По отношение на ресурсите прави разграничение между ресурсите, свързани с предприемача, ресурсите, свързани с фирмата и ресурсите, свързани с мрежата от външни контакти и взаимоотношения на фирмата (с професионални съветници; неформални съветници от кръга на близките хора на предприемача; съветници-партньори на фирмата, включително доставчици, дистрибутори, и клиенти; външни членове на борда на директорите на фирмата при наличие на такава структура). *Именно притежаваните ресурси определят потенциала за растеж на фирмата, но за неговата реализация е необходимо ефективно им използване.*¹¹³ Тъй като тяхната полезност зависи от начина им на използване, те биват определяни посредством способността/компетенциите на фирмата да ги използва.¹¹⁴ Компетенциите биват разпознати като „виновниците”, които определят начина по който се използват и могат да се използват ресурсите. Основна задача на предприемачите и мениджърите е да изберат подходяща стратегия, така че фирмените ресурси и компетенции да бъдат използвани най-ефективно. Степента, в която основните ресурси и компетенции са идентифицирани и използвани по подходящ начин чрез фирмената стратегия ще се отрази на ефективността на функциониране на фирмата и нейния растеж. Оттук Виклунд определя като втори фактор *ресурсите и компетенциите на предприемача и фирмата.*

¹¹² Bridge, S., K. O'Neill and S. Cromie, *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave Macmillan, 2003.

¹¹³ Wiklund, J., *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*, Jönköping International Business School, Jönköping, 1998.

¹¹⁴ Davidsson, P., J. Wiklund, *Methodological issues in the study of firm growth*, Jönköping International Business School, 1996.

Поради малкия си размер и липсата на компенсаторните механизми на големите фирми¹¹⁵, не би могло да не отчетем и анализираме влиянието на външната среда върху ефективността на МСФ и конкретно за осъществяването на амбициите ѝ за растеж. Оттук се извежда и другия основен влияещ фактор – *външната среда*, като за МСФ тя може да се стесни до границите на отрасъла, към който принадлежи или дори пазарния сегмент, в която е настанена. Така в процеса на развитие и анализ на концептуалния модел, Виклунд отделя **отрасъла/индустрията** като отделен фактор, представящ условията на външната среда. Това опростяване е подходящо и в случая на ТБМСФ, поради специфичните условия на високотехнологичните индустрии и значимите различия в сравнение с характеристиките на другите индустрии.

За да се анализира влиянието на външната среда, тя се операционализира и измерва посредством начина, по който се възприема от предприемачите в три взаимосвързани измерения: *динамичност; враждебност; и хетерогенност*.

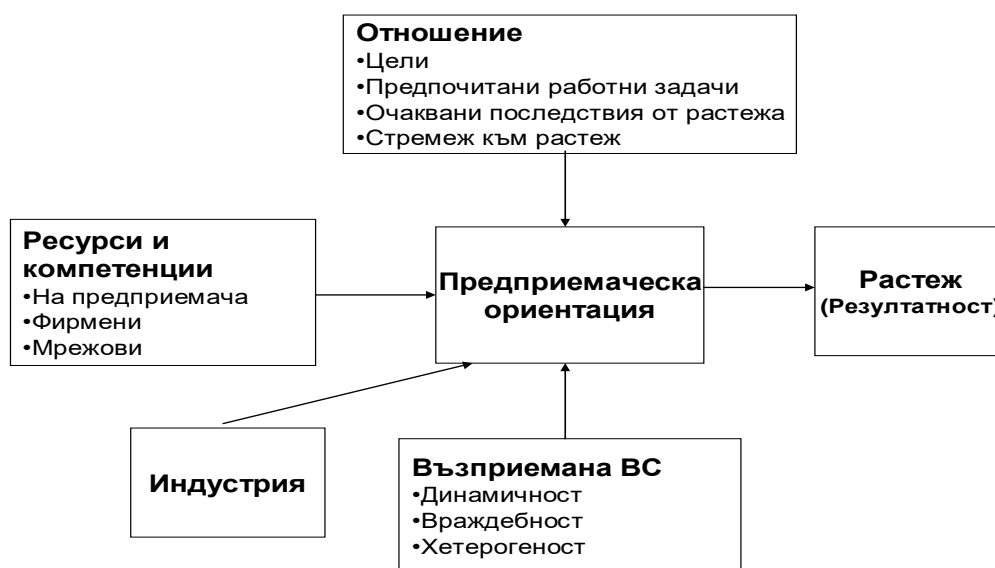
Стратегията на фирмата се разглежда като фактор, обединяващ поведението на първите три фактора в концептуалния модел, тъй като има ясни и преки отношения с всеки един от тях. Стратегията осигурява адаптация на фирмата спрямо условията на външната среда. Фирма, която успее да настрои по-добре стратегията към условията на външната среда, успява да реализира по-високо ниво на резултатност, съответно растеж. Изграждането на стратегията се базира на ограничените ресурси на фирмата и отразява, особено когато е все още малка, възприятията и отношенията на предприемача към бизнеса и външната среда. По този начин, *стратегията е тясно свързана и в същото време ограничена от ресурсите, външната среда и мотивацията на предприемача*.¹¹⁶

Виклунд акцентира върху връзката между фирмата и външната среда, представяйки същността на предприемачеството като придобиване на предимство от възможностите. Промените в условията на външната среда създават възможности за предприемачите, които те използват. За да се възползват от тези възможности, фирмите трябва да способни да идентифицират промените като възможности и да могат да създадат от това предимство. Това води до тяхната по-висока ефективност/резултатност и следователно растеж. Този процес на придобиване на предимство от възможностите е движан от

¹¹⁵ Тодоров, К., *Стратегическо управление в малките и средните фирми – теория и практика I и II т.*, “Сиела Софт енд Паблишинг”, София, 2001.

¹¹⁶ Davidsson, P., J. Wiklund, *Methodological issues in the study of firm growth*, Jönköping International Business School, 1996.

стратегическата ориентация на фирмата. Както беше споменато, основна характеристика на МСФ е водещата роля на предприемача, включително по отношение на вземането на управленски решения и формулирането на фирмената стратегия. Тъй като стратегическата ориентация на предприемача в голяма степен се припокрива със стратегическата ориентация на фирмата, се извежда понятието предприемаческа ориентация (ПО). ПО отразява стратегическата ориентация на предприемача/мениджър по отношение на намерението на фирмата да бъде предприемачески ориентирана, т.е. растяща. В тази връзка, Виклунд определя стратегията на МСФ чрез измерението „*предприемаческа ориентация*”. Четирите фактора заедно с техните множества от съставни елементи, чрез своето положително или отрицателно въздействие, определят предприемаческата ориентация на фирмата. От своя страна *степенна на предприемаческа ориентация* определя растежа на фирмата (вж. фиг. 4).



Фигура 4. Изследователски модел на растежа на малката фирма

Източник: Wiklund, J., *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and Beyond*, Jönköping International Business School, Jönköping, 1998, p. 51.

Отношението на ПО към растежа съдържа логиката, че предприемачески ориентираните фирми са способни да преследват и да се настаняват на „по-горни” пазарни сегменти; налагат по-високи цени; сканират пазара и реагират бързо на промените; иновират и с това придобиват конкурентни предимства; проактивността им позволява да

предлагат нови оферти на клиентите, изпреварвайки конкурентите.¹¹⁷ Следвайки тази логика Вилкунд *изследва стратегията на МСФ според тяхната ПО, а не според генеричните стратегии на М. Портър: диференциацията, лидерство в разходите и фокусните стратегии. ПО се разглежда като комбинация от поемане на риск, иновативна ориентация и проактивност.*

Приложението на модела на Вилкунд в условията на ТБМСФ изисква известно адаптиране, основно по линия на фактора *мотивация на предприемача*. Използваната мотивационна перспектива анализира влиянието на мотивацията на предприемача върху растежа на фирмата, в случаите, когато той е представен от едно лице и не засяга случаите, когато фирмата се основава и развива от предприемачески екип. Както обаче е известно, ТБМСФ най-често биват основавани, а на по-късен етап и ръководени от група индивиди, което е и основен фактор за успешното им развитие. В този колектив, различните индивиди се характеризират с различно отношение към растежа на фирмата.

Друга слабост на модела е, че не разглежда *възможността за промяна на мотивацията за растеж на предприемача и причините за това*. Например, важноста на растежа като цел на предприемача може да се изменя в сравнение със значението на други негови лични цели, несвързани с бизнеса. Също така, мотивацията за растеж на предприемача и съответно ориентацията на фирмата към растеж могат да се променят в зависимост от различните етапи на развитие на бизнеса или в отговор на промени във външната среда.¹¹⁸ Ресурсната ограниченост на ТБМСФ често води до включването на нови собственици с цел осигуряването на необходимите ресурси, както в началната фаза на развитие (нуждата от финансиране на рисковите изследвания и разработката на първоначалния продукт), така и в етапа на растеж. Казано по друг начин, предприемачите в ТБМСФ заменят пълния контрол върху управлението срещу осигуряването на достъп до критично важни ресурси – най-често капитал, оборудване и нови технологични знания и по този начин стават зависими от външни актьори най-често други предприемачи, финансиращи институции, изследователски организации, големи фирми и др. Промяната на собствеността в процеса на развитието на ТБМСФ оказва своето влияние върху мотивацията за растеж, посредством включилите се в управлението нови собственици

¹¹⁷ Wiklund, J., *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*, Jönköping International Business School, Jönköping, 1998.

¹¹⁸ Smallbone, D., P. Wyer, "Growth and development in the small business" in Carter, S., D. Jones-Evans (eds), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, Second edition, Prentice Hall, Harlow, 2006, pp. 100-125.

и/или заинтересовани страни.¹¹⁹ По този начин дори ТБМСФ, които не са в достатъчна висока степен ориентирани към растеж, могат да изпитат натиск от страна на новите (съ)собственици за ориентация на фирмата към растеж.

2.2.2. Модели на растеж, основани на концепцията за жизнения цикъл на фирмата

Въпреки недостатъчната си теоретична обосновааност и концептуализация, широко изследователско приложение са придобили моделите на растеж, основани на концепцията за жизнения цикъл (ЖЦ) на фирмата. Основната идея на този вид модели е представянето на растежа като линейна функция и описание на процеса на растеж като преминаване на фирмата през поредица от етапи. Едни от най-популярните модели са тези на Грайнер, Чърчил и Люис, Скот и Брус, Казанжан.¹²⁰

При разглеждането на процеса на растеж и неговото управление се поставя акцент върху намирането на съответствие между етапа на развитие/растеж, в който се намира фирмата и нейната конфигурация. Концепцията за конфигурацията на фирмата се използва за анализа на връзките между *външната среда, стратегията и структурата на фирмата*. Към тази конфигурация често се включва и организационната култура на фирмата. Същата концепция изхожда, че елементите на стратегията, структурата и външната среда взаимозависят една от друга и в конкретен момент съществуват ограничен брой конфигурации между тях. По този начин са идентифицирани определени зависимости в конфигурациите.¹²¹ Най-широко приети и утвърдени в управлението са тези, които приемат, че влиянието на външната среда е определящо за формирането на ефективна конфигурация, а стратегията на фирмата е инструмент за адаптация към промените във външната среда. От своя страна, стратегията служи за основа и предопределя вида и характеристиките на организационната структура на фирмата. Например, при динамична и турбулентна среда е по-подходящо установяването на органистична (плоска и хоризонтална) организационна структура на управление (ОСУ) и обратно, при стабилна и предвидима външна среда механистична (силно йерархична и вертикална).¹²² Примера илюстрира идеята, че факторите на външната среда оказват

¹¹⁹ Saemundsson, R., *On the Interaction between Growth Intentions, Access to Resources, and Growth in New Technology-based Firms*, Chalmers University of Technology, Göteborg, 2003.

¹²⁰ Димитров, Д., *Малките предприятия*, УИ „Стопанство”, София, 1993.

¹²¹ Mintzberg, H., *The Structure of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.

¹²² Тодоров, К., *Стратегическо управление в малките и средните фирми – теория и практика I и II т.*, “Сиела Софт енд Паблишинг”, София, 2001.

натиск за намирането на рационална фирмена конфигурация и в процеса на своето развитие, фирмата трябва да настройва своята конфигурация спрямо промените на външната среда и изискванията на етапа на растеж, в който се намира.

Моделите на растежа, базирани на ЖЦ описват развитието на фирмата по подобие на биологичните организми, които в своето развитие преминават през етапите на зачеване, раждане, растеж и смърт. Въпреки наличието на известни затруднения при определянето на границите на отделните етапи, очевидна е необходимостта от разграничаването им за нуждите на изследванията, макар и с известна условност. Различните модели съдържат различен брой етапи на растеж, често именувайки ги различно, но същността на концепцията се запазва. Като отправна точка за изясняването на основните етапи на развитие, подходящ за приложение е известния петстепенен модел на растежа на Чърчил и Люис, синтезиран в таблица 9.

Таблица 9. Петте етапа на бизнес растеж по Чърчил и Люис

Просъществуване – оцеляване чрез откриването на продукти или услуги и клиенти

Оцеляване – установяване на потребителска база, демонстриране на присъствие

Успех – увереност в пазарната позиция, възможности за по-нататъшен растеж

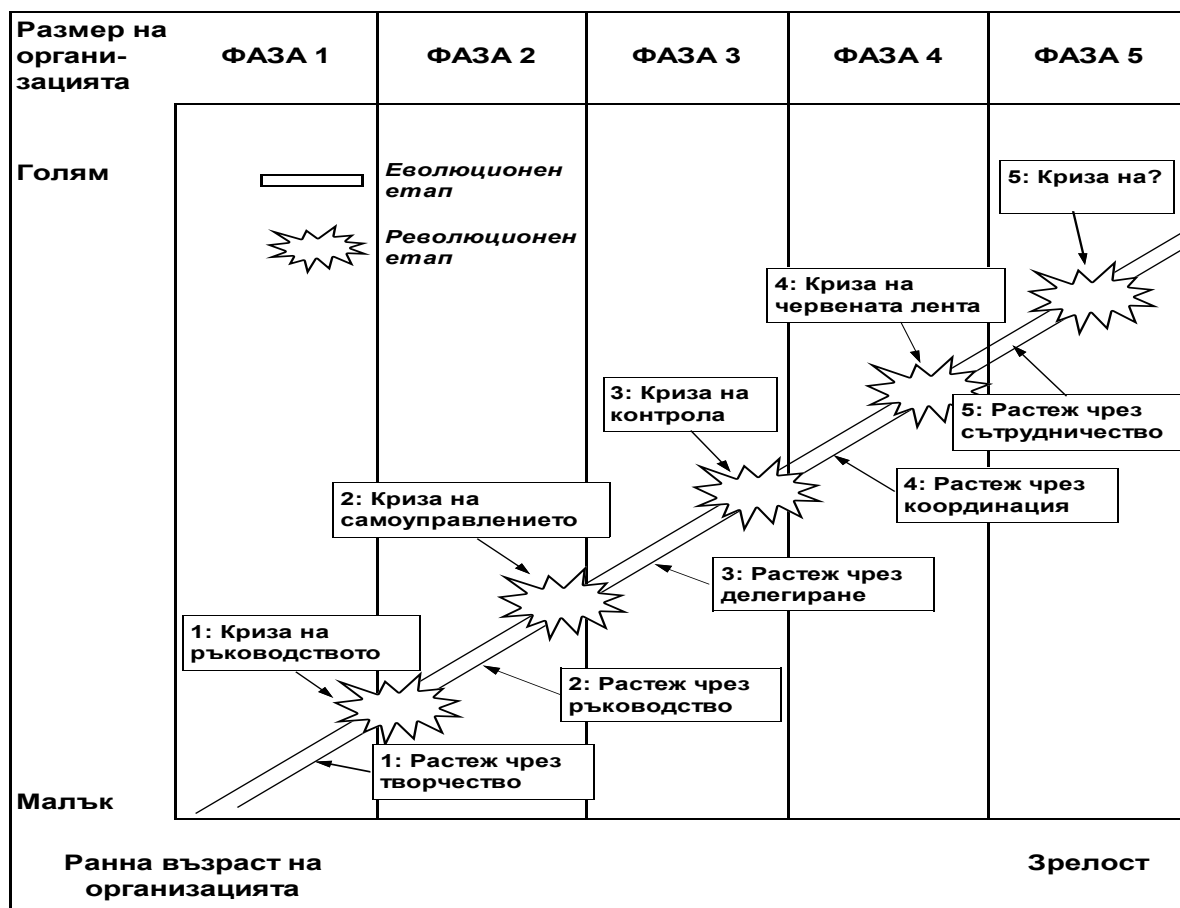
Излитане – опит за осъществяване на растеж

Зрелост – характеристики на една по-голяма, стабилна компания

Източник: Churchill, N. C., V. L. Lewis, "Growing Concerns: The Five Stages of Small Firm Growth", *Harvard Business Review*, May-June 1983.

За анализа на фирмения растеж и в частност за диагностиката на управлението на растежа като един утвърден модел се е наложил моделът на растеж на Грайнер. Грайнер интерпретира фирмения растеж като една петстепенна последователност от еволюционни периоди, разделяни от "революционни" събития. Според модела фирмата расте, преминавайки през отделни еволюционни периоди, които са следвани от революционни трансформации и чрез които фирмата преминава от един етап в друг (вж. фиг. 5). По този начин модела представя кризите на несъответствия между фактическото и необходимото състояние на фирменото управление, които се появяват с нарастване на размера на фирмата. В този последователен процес на всеки един от етапите фирмата трябва да осигури специфична конфигурация. Конфигурацията включва отношенията и зависимостите между големината, възрастта, стратегията, организационната структура, организационната култура на фирмата и външната среда. Когато фирмата преминава от една в друга фаза на растеж, предходната конфигурация става неподходяща и е

необходима нейната трансформация. В тази връзка, нараства значението на управлението на промените в МСФ, които в условията на малката фирма се свързват с изключително висок риск от провал, поради ресурсната им ограниченост и слабия компенсиращ потенциал.¹²³



Фигура 5. Пет степенен модел на фирмения растеж

Източник: Greiner, L., 'Evolution and Revolution as Organizations Grow', *Harvard Business Review*, July/August 1972.

Основното предимство на модела е отчитането на особеностите в промените на управлението в процеса на растеж и ясната логическа конструкция на преходите от една фаза към друга в процеса на растеж. С това се подчертава *силната зависимост на успешния растеж от прилагането на адекватни подходи и методи в управлението на фирмата, според етапа на развитие*. Поради това, моделът е добра основа за изследване и управление на процеса на растеж.

¹²³ Тодоров, К., *Стратегическо управление в малките и средните фирми – теория и практика I и II т.*, “Сиела Софт енд Паблишинг”, София, 2001.

По подобие на модела на Грайнер, Казанжан изгражда модел на растежа, предназначен и съобразен със спецификите на технологично-базираните МСФ. Той представя растежа на ТБМСФ в четири етапа: (1) концепция и развитие; (2) комерсиализация; (3) растеж; (4) стабилизация. За разлика от модела на Грайнер, този на Казанжан не представя процеса на растеж като метаморфоза, в която фирмата чрез поредица от фундаментални трансформации преминава от една в друга фаза. Но по подобие на предходния модел потвърждава наличието на определен кръг от въпроси и проблеми, типични за всеки един етап на развитие.¹²⁴ Разрешаването на доминиращите проблеми на даден етап тласка фирмата към преминаването на следващ етап от развитието/растежа си, за който са характерни друга група от проблеми, които отново трябва да намерят своето решение.

Всички по-ранни модели на растежа, основани на метафората за ЖЦ, търпят редица критики основно в две направления. На първо място, това е техният детерминизъм по силата, на който фирмите задължително преминават последователно през всяка една от фазите и не допускат скокове или връщания назад. На второ, място не е обосновано предписването на точно определени конфигурации на фирмите по фази на растеж, тъй като е възможно, две фирми да използват различни конфигурации, намирайки се в един и същ етап на растеж при едни и същи условия на външната среда и въпреки това и двете да реализират успешен растеж. Тези съображения намират емпирични доказателства. На основата на емпирични наблюдения, Гарнси посочва, че фирмите се характеризират с различни пътища/траектории на развитие/растеж и следователно зад това се крият различни механизми на растеж.¹²⁵

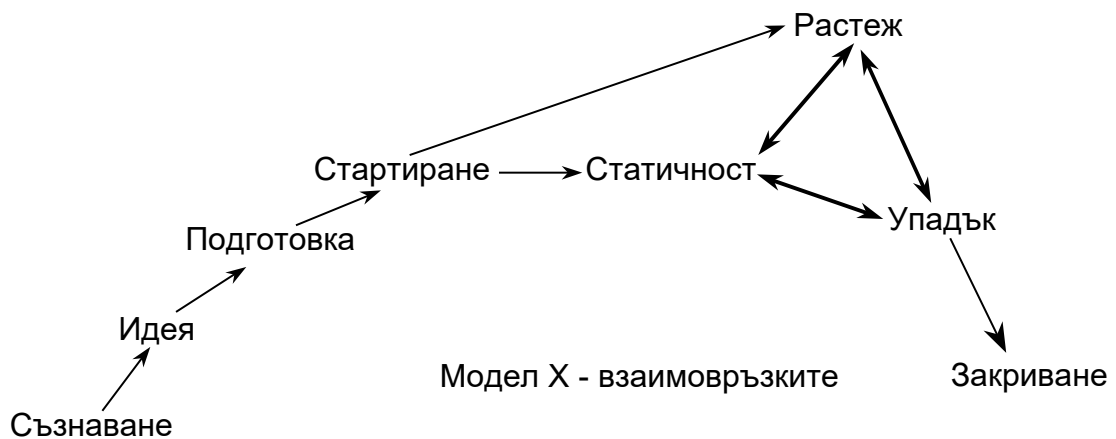
- Някои млади фирми растат много бързо до достигането на значителен размер докато други правят това за продължителен период от време;
- Фирмите могат да растат много бързо или бавно;
- Фирмите могат да растат постоянно или епизодично (импулсивно);
- Периодът на растеж за различните фирми може да варира в големи граници;
- Фирмите могат да изпитат значителен спад след период на бърз растеж;
- Някои фирми растат и реализират печалба, а други не;

¹²⁴ Achtenhagen, L., L. Melin, L., L. Naldi, J. Helin, *Tricks of twigs – how the ‘Gröna’ winning firms grew big(ger)*, Jönköping International Business School, Jönköping, 1993.

¹²⁵ Saemundsson, R., *On the Interaction between Growth Intentions, Access to Resources, and Growth in New Technology-based Firms*, Chalmers University of Technology, Göteborg, 2003.

- Фирмите могат да реализират вътрешен растеж (без придобивания) и/или външен, чрез придобивания на други фирми;
- Фирмите могат да растат по различен начин в различните си етапи на развитие;
- Фирмите могат да растат чрез правене на „повече от същото” или чрез добавяне на нещо ново във вече съществуващите дейности.

Тази особеност е отразена в по-новите концепции и модели на растеж, основани на ЖЦ, които приемат възможността фирмата да има различна траектория на развитие, съответно растеж. Разнообразието от пътища, по които се развива един бизнес е синтезирано сполучливо чрез т.нар. модел X, който освен, че допуска жизнен цикъл без растеж (случая на статичните фирми), отразява и възможността за двупосочно движение между статичност, растеж и упадък (фиг. 6). При това, двупосочността се основава на възможността за обратимост на състоянието на фирмата.



Фигура 6. Пътища на бизнеса – от концепцията до смъртта

Източник: Bridge, S., K. O'Neill and S. Cromie, *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Macmillan Press, 1998, p. 107.

Моделът представлява интерес като рамка за търсене на обяснение на различните промени и алтернативи в израстването и утвърждаването на един растящ бизнес. Той дава основание да се обърне внимание на случаите, които имат или са имали неправолинеен растеж и дори спад в своето развитие, и в този смисъл има важно практическо значение.

2.2.3. Динамичен многоаспектен модел на растежа на Снуиф и Цварт

На основата на представените в т. 2.1.2 изследователски направления, Снуиф и Цварт разработват динамичен многоаспектен изследователски подход. Те предлагат

многоаспектна рамка за изследване на растежа, включваща и отчитаща персоналните характеристики на предприемача/мениджъра на МСФ (посредством концепцията, отчитаща индивида); характеристиките на бизнес организацията (посредством управленските концепции и подходи); характеристиките на външната среда, в която оперира организацията (посредством отрасловата концепция). С цел да осигури основа за постигане на значими резултати, изследователската рамка се стреми да даде възможност за анализ и сравнение между обектите на изследване като се отчитат всички аспекти на фирмения растеж. Рамката позволява във всеки един момент МСФ да бъдат представени като конфигурация от трите аспекта.

За да се отчете динамиката на процеса на растеж, предложената рамка заимства логиката на моделите на растеж, основани на концепцията за жизнения цикъл. По този начин растежът на фирмата може да се представи като последователни промени на конфигурациите на фирмените аспекти по етапите на фирменото развитие. Важно предимство на изследователската рамка е, че осигурява по-задълбочено аналитично разбиране на фирмения растеж посредством неговото разделяне на отделни части.

Отделните етапи на растежа се отграничават на основата на водещите проблеми, пред които е изправена фирмата. Снуиф и Цварт застъпват тезата, че всяка фирма в своето развитие трябва да разреши едни и същи или подобни по своята същност проблеми. Това могат да бъдат проблеми от различни области като продажби, финанси, производство, лидерство, организация, планиране, контрол, унаследяване и т.н. Важно е да се уточни, че под проблем не се изтъква негативния смисъл на думата, а нейното неутрално значение в смисъл на „фокус на внимание” или „приоритетни области”. Също така, различните етапи на растеж се характеризират с различни проблемни области, към които приоритетно е насочено вниманието на предприемача/управлението на МСФ. Това разбиране се подкрепя от резултатите на редица емпирични изследвания, които наблюдават подобни сценарии.

Разгледана в динамика, дейността на фирмата винаги предполага наличието на проблеми, а решаването на доминиращата група от тях води до преместването на фокуса на фирменото управление върху други, най-належащи към дадения момент, групи от проблеми. Решаването на нововъзникващите проблеми е важен механизъм, посредством който фирмата се премества по етапите на растеж, въпреки че решаването на даден проблем не означава и не води задължително до последващ растеж. В тази връзка, от гл. т.

на управлението на растежа е важно да се изследва и установи кои са управленските решения на ключовите проблеми, как са взети решенията и какъв е техният принос към растежа. Още повече, че в зависимост от начина, по който се разрешава даден проблем зависи и появата на следващите проблеми и тяхната сила. Основен недостатък на този методически подход е трудното разграничаване на етапите на растеж посредством количествени измерители и етапите на промяна, които се представят от качествени, а не от количествени изменения.

Изследователската рамка е съобразена с една от главните критики на етапните модели на растеж, а именно, че те не могат да обяснят защо бизнес организациите растат, а се фокусират върху изследването на влиянието на растежа върху организацията. Това се преодолява като се обхващат проблемите, които са в основата на процеса на растеж. Този подход приема като изходно положение тезата, че растежът е следствие от управленските отговори на проблемите, които фирмата среща в даден период от време. По този начин, организационното развитие/растежа може да бъде представен като последователност от конфигурации, променящи се във времето, при което много важно значение има началният потенциал на фирмата.

Бизнес практиката показва, че съществуват множество и различни начини за стартиране на бизнес, което определя в голяма степен потенциала за растеж на бизнес. След началния стартов процес, бизнес организациите се различават по техните организационни характеристики – организационните структура и култура, следваната стратегия. По подобен многовариантен начин могат да бъдат представени и другите два аспекта (индивидуалния и на външната среда), които също трябва да намерят вътрешно съответствие. Това подсказва, че могат да се получат неограничен брой конфигурации от трите аспекта и техните вътрешни съответствия. Това би обезсмислило стойността на така представената рамка за изследване на организационното развитие. Изследванията на Минтцберг обаче доказват, че има ограничен брой конфигурации, поради необходимостта от намиране на съответствие между различните елементи на конфигурациите. В случая могат да се различат три основни отделни съответствия в трите разглеждани аспекта (вж. фиг. 7).

В първия, *индивидуален аспект* съществува съответствие между начина, по който се управлява бизнеса и персоналните цели и разбирания на собственика/управителя. Когато има разминавания между начина на развитие на фирмата и персоналните ценности

и цели на предприемача, то той ще предприеме действия за намиране на желаното от него състояние. Това предполага ограничен брой съответствия между индивидуалния и организационния аспект.



Фигура 7. Организационното развитие на фирмата като последователност от конфигурации

Източник: Snuij, H., P. Zwart, Modelling new venture development as a path of configurations, In: *Proceedings of 39th ICSB World Conference*, Strasbourg, 1994, pp. 263-274.

Вътрешното (организационното) съответствие се отнася до настройката на структурата, културата и стратегията. И тук се наблюдават сложни взаимовръзки между трите елемента, които обаче водят до идентифицирането на няколко на брой основни комбинации между тях или отново се наблюдават ограничен брой най-често срещани конфигурации.¹²⁶

Изискването за съответствие с външната среда е най-разискваната тема в управленските изследвания, които единодушно определят наличието на ясни връзки между условията на външната среда и съответстващите им стратегия и структура.

¹²⁶ Mintzberg, H., *The Structure of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.

2.3. Ресурсно-базирана концепция за изследване и управление на растежа на МСФ

2.3.1. Специфични особености на процеса на създаване на стойност в МСФ

Същността на основната дейност на фирмата се корени в създаването на стойност. Именно чрез създаването на повече стойност предприемачите и техните фирми, изпълняват една от най-значимите си роли на двигател на икономическия растеж и развитие. Както беше посочено в подточка 1.1.1., предприемачеството може да се определи чрез способността на предприемача да идентифицира нови възможности, които да оползотвори на пазара. Както ги определя Касон тези предприемачески възможности се свързват с комерсиализирането на нови продукти, услуги и процеси, които могат да получат цена по-висока от разходите по тяхното производство.¹²⁷ Според източника на произход, възможностите се разграничават на два вида: вътрешни и външни. Вътрешните се основават на възможностите на предприемача да комбинира използваните ресурсите по нов начин – чрез оползотворяването на нови технологии, процеси, материали, които всъщност представляват петте вида иновации на Шумпетер: въвеждането на нов продукт, нов начин на организация на бизнеса, развитие на производствената технология, използването на нови суровини и материали, разкриването на нов пазар.¹²⁸ От своя страна външните възможности, както ги определя Дракър трябва да се търсят в промените в структурата на населението, културата, възприятията, вкусовите предпочитания, индустрията/пазара.¹²⁹

И в двата случая, създаването на стойност се основава на използването на ресурси, а увеличението на създаваната стойност се свързва с растежа на фирмата, независимо какъв е източникът на предприемаческата/пазарната възможност. Изхождайки от тази позиция и развивайки идеите на Пенроуз за фирмата и фирмения растеж, Вернерфелт въвежда нова концепция в стратегическото управление, наричана в настоящата разработка, *ресурсно-базирана концепция (РБК)*. Централната идея на концепцията е, че

¹²⁷ Volery, T., Bridging the Supply and Demand Side: Toward a General Model of Value Creation in Entrepreneurship, Paper presented at Conference *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs*, Rencontres de St-Gall, University of St. Gallen, 2004.

¹²⁸ Годоров, К., *Стратегическо управление в малките и средните фирми – теория и практика I и II т.*, “Сиела Софт енд Паблишинг”, София, 2001.

¹²⁹ Дракър, П., *Иновации и предприемачество*, Класика и Стил, София, 2002.

успехът на фирмата се определя от наличието на специфични фирмени ресурси, а уникалното комбиниране на ресурсите е ключов вътрешен фактор, определящ потенциала за фирмен растеж и ефективността на функциониране на бизнеса.¹³⁰ Тя е основа на нов изследователски подход, който разглежда притежаваните от фирмата ресурси, активи и умения като основните източници на конкурентни предимства.

Сравнена с маркетинговата концепция, утвърдена най-вече с разработките на Портьър, РБК прилага своеобразен обратен поглед към изследването на фирмата. РБК насочва вниманието към анализа на фирмените ресурси, за разлика от маркетинговата концепция, която акцентира върху анализа на външната среда като определяща формулирането и оценката на фирмената стратегия. Двете концепции се различават основно по отношение на разбиранията за същността на придобиване на устойчиви конкурентни предимства и свързаното с това формулиране на фирмената стратегия. Докато маркетинговият подход обръща изключително внимание на конкурентната позиция на организацията и определя конкурентните предимства на фирмата като основаващи се на постигането на по-добрата конкурентна позиция в индустрията, то ресурсно-базираният подход разглежда конкурентните предимства като основаващи се на уникалните ресурси на фирмата (особено важно за спецификата на ТБМСФ – б. моя И.К.).¹³¹ Според РБК, формулирането на фирмената стратегия трябва да се ръководи от възможностите за най-ефективното използване на притежаваните от фирмата ресурси и способности,¹³² а не на основата на избора на атрактивна позиция в индустрията посредством четирите генерични стратегии на Портьър.

Ресурсно-базираният изследователски подход разглежда фирмата като *съвкупност от ресурси и компетенции*, които са и хетерогенни за различните фирми. Фирмите могат да придобият силни предимства само ако притежават ценни ресурси, които са редки, трудно подлежат на имитация и заменяемост. Ресурсите трябва да бъдат *ценни*, което се свързва с потенциалния им принос към създаваната от фирмата стойност. Трябва да бъдат *редки*, което се свързва с тяхната недостатъчност и следователно недостъпност за всички фирми, желаещи да ги притежават. В допълнение, те трябва да бъдат *трудни за имитация*

¹³⁰ Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, 3-rd edition, Oxford University Press, USA, 1995.

¹³¹ Maier, R., *Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management*, Springer, Berlin, 2002.

¹³² Grant, R., M., *The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formation*. *California Management Review*, Spring, 1991, pp. 114-133.

и с висока степен на *незаменимост*, което се свързва с осигуряването на трайно конкурентно предимство за фирмата.¹³³

Важно е да се отбележи, че РБК дава различно тълкувание за същността на фирмените ресурси за разлика от традиционната за класическата икономическа наука представа за ресурсите, които се представят от основните фактори на производство: земя, труд и капитал. Вернерфелт определя ресурсите на фирмата като осезаемите и неосезаемите активи, които в даден момент са трайно свързани с фирмата. Също така ресурсите са всички тези неща, които могат да се възприемат като предимство или недостатък на една фирма.¹³⁴

Според Барни, *ресурси са всички активи, способности, организационни процеси, специфични фирмени особености, информация, знание и др., които са притежание на фирмата и се използват от нея за формулиране и приложение на стратегии, които подобряват ефективността на функционирането ѝ.*¹³⁵ Следователно имаме пряка връзка между ресурсите и растежа на фирмата, съответно управлението на растежа може да се разгледа като функция от управлението на ресурсите. Мениджърите трябва да отчитат всички фирмени ресурси и да ги управляват ефикасно.

Фирмената специфика на ресурсите се определя от различното историческо развитие на фирмата, развитието на специфични материални и нематериални ресурси, разработването и утвърждаването на организационни рутинни практики и процедури, което в крайна сметка води до притежаване на уникална комбинация от ресурси. В този смисъл ресурсите се изграждат вътре във фирмата, а не могат да бъдат закупени отвън.¹³⁶ Това определя и хетерогенността на ресурсите в различните фирми.

Ресурсите на МСФ се свързват основно с два източника – предприемача и фирмата. Зависимостта на ТБМСФ (а и на всички съвременни фирми в динамизиращата се бизнес среда) от външни ресурси, дава основание техните ресурси и знания да бъдат разглеждани отвъд фирмата и да включват мрежата от контакти и отношения с ключови партньори. Съвременните фирми освен производство, осъществяват дистрибуция, използват разнообразни продукти и услуги и т.н. Тази система може да се представи като мрежа от

¹³³ Achtenhagen, L., L. Naldi, "The role of resource practices for the value creation of SMEs", Paper presented at Conference *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs*, Rencontres de St-Gall, University of St. Gallen, 2004.

¹³⁴ Wernerfelt, B., „A resource based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5, 1984.

¹³⁵ Barney, J., "Firm resources and sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, № 1, 1991.

¹³⁶ Maier, R., *Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management*, Springer, Berlin, 2002.

пазарни и йерархични организационни отношения. По линия на пазарните отношения, където цената съдържа цялата необходима информация за осъществяване на размяната, фирмите формират различни видове взаимоотношения като субконтракторство, лицензиране и др. По линия на мрежите такива отношения представляват франчайзинга, стратегическите съюзи, съвместните предприятия. По този начин фирмената верига на създаване на стойност може да се разглежда като вградена в система от пресечени и обвързани помежду си фирмени вериги на създаване на стойност, а също и каналите на доставчиците и дистрибуторите. Тези мрежи от отношения имат стратегически характер. Те позволяват на фирмата да осигури необходимия й достъп до информация, пазари и технологии. В допълнение, посредством тази система от отношения фирмата има възможността да разпредели риска, да реализира икономии от мащаба, да натрупа опит и получи обучение. Други особено важни за ТБМСФ ресурси, които могат да се осигурят чрез стратегически мрежи са съкращаване на времето за навлизане на пазара, намаляването на транзакционните разходи, ограничаване на отрицателните ефекти, породени от асиметричността на информацията и др.¹³⁷

В тази връзка редица автори правят опити за класифициране на фирмените ресурси и разкривайки техните потенциални качества да определят степента им на важност за успеха/растежа на фирмата. Вернерфелт определя следните категории ресурси: финансови, физически, човешки, технологически, репутация и организационни ресурси. От тях Вернерфелт определя финансовите и материалните (физическите) като осезаемите ресурси, които не могат да осигурят устойчиво конкурентно предимство. Те са ценни по своята същност, *но подлежат на сравнително достъпно заместване и имитация*. Човешките ресурси, репутацията, мрежовите ресурси, организационните ресурси (включително организационната култура и ценностите) се възприемат като неосезаеми (невидими) ресурси, на чиято основа се изграждат устойчивите конкурентните предимства на фирмата и нейният успех. Неосезаемите ресурси от своя страна могат да се разделят на два вида, според това дали са притежание на отделните индивиди или фирмата.¹³⁸

От своя страна, Гибсън предлага подробна таксономия на ресурсите по категории:

- Финансови ресурси: кеш и кешови еквиваленти;

¹³⁷ Volery, T., Bridging the Supply and Demand Side: Toward a General Model of Value Creation in Entrepreneurship, Paper presented at Conference *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs*, Rencontres de St-Gall, University of St. Gallen, 2004.

¹³⁸ Wernerfelt, B., *A resource based view of the firm*, Strategic Management Journal, 5, 1984, pp. 171-180.

- Материални ресурси: фабрика, оборудване, земя и други природни ресурси;
- Човешки ресурси (умения и tacit знание – мълчаливо, трудно материализируемо, невидимо знание): таланта на различните хора, включително ноу-хау, умения, компетенции, ангажираност, мотивация, лоялност;
- Информационни ресурси (под формата на установени практики и рутина): установени формални и неформални правила и процедури, включително процеси и канали на движение;
- Интелектуална собственост (технология и експлицитно знание – видимо лесно материализируемо знание): патенти, лицензи, търговски марки, дизайн, търговски процедури (всички произхождащи по силата на правна защита);
- Мрежови ресурси: имидж и репутация на фирмата, имидж и репутация на марката, установено влияние върху другите участници във веригата на създаване на стойност и стратегическите партньорства;
- Културни ресурси (колективни ценности и норми): организационна култура, фирмени ценности и управленска философия.¹³⁹

Освен наличието на ресурси, за създаването на стойност са необходими и способности и компетенции за тяхното използване по ефективен и ефикасен начин. Между ресурсите и компетенциите съществува значима разлика. Ресурсите представляват входящият блок на производствения процес и като такива те са основният елемент на анализ. Такива са основното оборудване, уменията на служителите, патентите, търговските марки, финансите и т.н. Но сами по себе си, те не са продуктивни. Производствената дейност изисква координацията и взаимодействие на множество ресурси. Компетенциите от своя страна, включват комплексни механизми на координация и взаимодействие между хора, а също така между хора и ресурси, което води до изпълнението на някаква задача или дейност. Компетенциите за фирмите са това, което за хората са техните умения. Докато ресурсите са източници на фирмените компетенции, то компетенциите са основните източници на фирмените конкурентни предимства.¹⁴⁰

Фокусирайки се върху изследването на компетенциите на фирмата, т.е. върху активната страна на фирмата от ресурсно-базираната концепция се извежда нов подход за

¹³⁹ Gibson, Br., “The Value of Intangibles in Privately Held Firms”, Paper presented at Conference *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs*, Rencontres de St-Gall, University of St. Gallen, 2004.

¹⁴⁰ Grant, R., M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring, 1991, pp. 114-133.

изследване на фирмата, базиран на компетенциите на МСФ. Капалдо, Ландоли и Понсиглионе, определят компетенциите на МСФ като способността на предприемача и другите заети в МСФ успешно да придобиват, използват и развиват ресурси за постигането на техните бизнес цели в условията на специфичния контекст, в който функционира МСФ”.¹⁴¹ Използвайки логиката на ресурсно-базираната концепция, този подход разглежда процеса на създаване на стойност в тясна връзка със способността на МСФ да придобива и развива критично важни, трудно подлежащи на имитация компетенции. Следователно, *конкурентните предимства не се основават единствено на притежаваните ресурси, а по-скоро на компетенциите за използването им* (особено важно за българските ТБМСФ, действащи в страна с оскъдни ресурси – б.м. И.К.). Според същите автори всяка МСФ има възможност да подобри своята ефективност и да постигне растеж на основата на развиването на стратегически компетенции.¹⁴²

2.3.2. Приложение на ресурсно-базирана концепция за стратегически анализ и изследване на конкурентите предимства и растежа

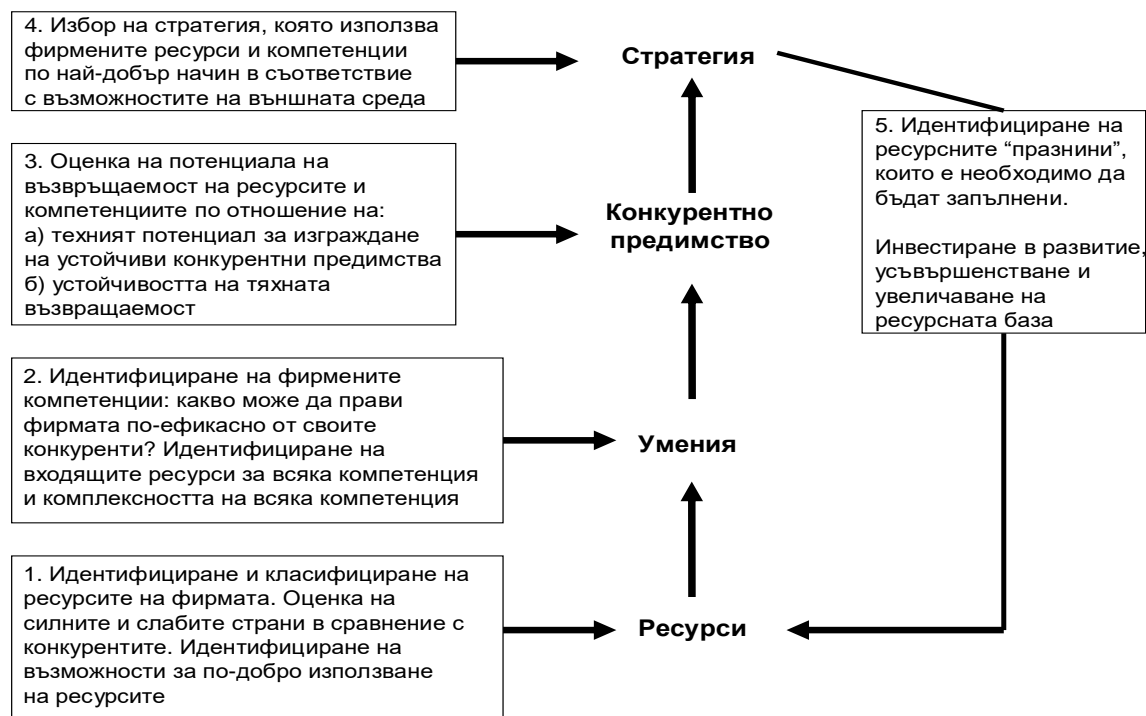
Грант предлага практическа рамка за приложение на ресурсно-базираната концепция при анализа, формулирането, избора и оценката на бизнес стратегията на фирмата. Рамката включва дейности по идентификацията, избора, развитието, синергичното обвързване, трансформацията и запазването на фирмените ресурси и тяхната интеграция в компетенции в процеса на стратегическо управление (вж. фиг. 8).

На ниво бизнес стратегия, ресурсно-базираната концепция дава основа за изследване на взаимоотношенията между ресурси, конкуренция и рентабилност, включително механизмите, посредством които процеса на натрупване на ресурси може да изгради устойчиви конкурентни предимства. Особено важен е нейният принос за формулирането, изпълнението и оценката на бизнес стратегията посредством пет степенна процедура на стратегически анализ. Според ресурсно-базираната концепция, стратегията е

¹⁴¹ Capaldo, G., L., Landoli, Cr. Ponsiglione, “Value creation in small firms: a competence-based approach”, Paper presented at Conference *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs*, Rencontres de St-Gall, University of St. Gallen, 2004.

¹⁴² За съжаление, това не е точно така в Източна Европа и в частност България, поради известната характеристика на сектора на МСФ, който се нуждае от силна външна подкрепа.

съчетаване на ресурсите и компетенциите на организацията от една страна и от друга възможностите и заплахите предоставяни от външната ѝ среда.¹⁴³



Фигура 8. Ресурсно-базиран подход за стратегически анализ: практическа рамка

Източник: Grant, R., M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring, 1991, pp. 114-133.

Само притежаваните от фирмата ресурси и умения могат да осигурят основата и да дадат ориентацията, необходими за формулиране на фирмената стратегия. Освен това, те са и основен източник за генериране на фирмената печалба. В съвременните условия, поради протичането на бързи пазарни и технологични промени (особено характерни във високотехнологичните индустрии), мониторинга и анализа на характеристиките на външната среда не могат да служат като стабилна основа за формулирането на дългосрочна стратегия на фирмата. Когато външната среда търпи постоянна промяна, фирмените ресурси и умения са много по-стабилна основа за формулиране на дългосрочна стратегия и оттук за изграждане на устойчиви конкурентни предимства. Следователно, при формулирането на мисията на бизнеса и намирането на отговор на изначалния въпрос „какъв е нашият бизнес“, фирменото управление е необходимо да се съобрази с това какво

¹⁴³ Grant, R., M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring, 1991, pp. 114-133.

фирмата може да прави най-добре, а не само с това какви потребителски нужди е необходимо да удовлетвори на пазара. В практиката са наблюдавани редица примери, които показват, че високотехнологичните фирми, прилагащи стратегии, основани на развитие и използване на добре осъзнати вътрешно фирмени знания и умения могат успешно да се възползват от промените на външната среда.

Ресурсите като основа за повишаване на рентабилността на бизнеса

Възможностите на фирмата да постига високо ниво на рентабилност зависи от два фактора:

- Атрактивността на индустрията;
- Наличието на конкурентни предимства по-силни от тези на конкурентите.

В условията на съвременните икономики и особено в случая на фирмите от новите високотехнологични индустрии втория фактор е по-важен. Тъй като разликите между рентабилността на различните фирми в една индустрия са по-важни, отколкото разликите между рентабилността в различните индустрии, то конкурентите предимства са по-важните източници на различията между рентабилността на фирмите. Това насочва вниманието ни към източниците на конкурентни предимства като основа за анализа на създаването на стойност и растежа на фирмите.

При по-задълбочен анализ, ресурсната осигуреност на фирмата може да се представи като източник и основа за стратегическото позициониране на Портър – позиционирането според избора между разходно предимство или диференциация и между тесен и широк обхват на пазара. Например, придобиването на разходно предимство изисква наличието на предприятия, реализиращи икономии от мащаба, модерна производствена технология, достъп до по-евтини източници на суровини или по-евтина работна ръка. По подобен начин, предимствата, основани на диференциация, произлизат от репутацията на марката, патентована производствена технология или развита дистрибуционна и обслужваща мрежа.

Това означава също, че когато ресурсите, които осигуряват предимства започнат да се амортизират, остаряват или имитират от другите фирми, те спират да носят висока възвръщаемост.

Идентифициране на ресурсите

На първият етап от формулирането на стратегията е необходимо да се идентифицират притежаваните от фирмата ресурси и да се оценят техните слабости и

силни страни в сравнение с тези на конкурентите. На този етап е необходимо да се идентифицират и оценят всички категории ресурси на фирмата, а не само тези, които са добре обхванати от съществуващите в повечето фирми финансово-счетоводни информационни системи и представени във финансово-счетоводните им отчети. Добро начало за това е използването на известните класификации на ресурсите. Важен резултат от този етап е отчитането и възможно по-задълбоченото представяне на неосезаемите ресурси и компетенциите на заетите.

Същото е необходимо да се направи за компетенциите на фирмата, но тъй като те са много повече на брой и изключително многообразни по същност, препоръчителен подход е открояването на така наречените стратегически компетенции. Това са компетенциите, които възникват на основата на интеграция на различните функционални компетенции. Най-голямата трудност тук е да се постигне обективна оценка. Затова стратегическите компетенции трябва да се оценяват в сравнение с тези на конкурентите като се търсят тези, които могат да бъдат сравнително предимство за фирмата. По този начин, успешна стратегия ще бъде тази, която акцентира и използва силните страни на фирмата, в лицето на стратегическите ѝ компетенции.

Оценка на потенциала за възвръщаемост на конкурентните предимства

В дългосрочен период, конкурентните предимства и възвръщаемостта, която се асоциира с тях ерозира посредством 1) амортизация на фирмените ресурси и компетенции и 2) имитация от страна на конкурентите. Скоростта на ерозията зависи от характеристиките на фирмените ресурси и компетенции. Ресурсно-базираната концепция изтъква четири характеристики на ресурсите и компетенциите, които са основни детерминанти на устойчивостта на конкурентните предимства. Това са трайност, прозрачност (видимост); мобилност; имитируемост. Това означава, че най-важните за успеха на фирмата ресурси и компетенции са тези, които са дълготрайни, трудно се идентифицират и разкриват, не са мобилни и прехвърляеми и не се поддават на имитация и върху които фирмата има пълен контрол. Последното е особено важно в случаи когато собствеността върху определени ресурси и компетенции, използвани в рамките на фирмата не може точно да се установи или не е под пълния контрол на фирмата. Такива са случаите, когато приносите на определени служители към фирмените резултати са ясно откритими и тези служители се характеризират с висока мобилност. Затова те имат силна позиция да преговарят за получаване на голям дял от фирмените резултати. И обратно,

колкото по-трудно се открояват приносите на отделните служители и фирмените компетенции са строго специфични, то разпределението на резултатите остават под контрола на фирмата.

Формулиране на стратегията

Следователно, след като идентифицира своите стратегически ресурси и компетенции, фирмата е необходимо да осигури тяхната защита и да ги използва като основа за изграждането на конкурентната стратегия на фирмата. Формулирането на бизнес стратегията около най-значимите фирмени ресурси и компетенции означава също, че до някаква степен фирмата ограничава своя обхват на дейност до тези, в които тя притежава силно конкурентно предимство.

В случай, когато фирмените ресурси и компетенции са относително нетрайни или са относително лесно видими и подлежащи на имитация, фирмата трябва да предприеме стратегия на бързо възползване от временните си предимства или да инвестира в изграждането на нови източници на конкурентни предимства. Също така, в индустрии, където конкурентните предимства основани на диференциация и иновации се поддават сравнително лесно на имитация, фирмите разполагат с кратки прозорци от време, в които да се възползват от своите предимства. При такива условия и обстоятелства, фирмената стратегия трябва да е насочена не към осигуряване на устойчивост на съществуващите предимства, а към постигане на гъвкавост и чувствителност за бързо изграждане на нови предимства, преди старите да загубят своята сила и актуалност.

Идентифициране на ресурсни празнини и надграждане на ресурсната база

Ресурсно-базирания подход към формулирането и изпълнението на стратегия за растеж, предвижда и обосновава не само текущото използване на ресурсите на фирмата, но също така и необходимостта от постоянно развитие на ресурсната база. Това включва необходимостта от инвестиции в усъвършенстване и надграждане на фирмената ресурсна база с цел да се увеличава силата на фирмените конкурентни предимства, а също така и да се разширява стратегическите възможности на фирмата. Това е последната фаза от процеса на формулиране на стратегията, който е известен под името запълване на ресурсни празнини.

Поддържането на устойчивостта на фирмените конкурентни предимства в условията на нарастваща заплаха от страна конкурентите и нарастващи изисквания от

страна на клиентите, също налага фирмата да развива постоянно своите ресурси и компетенции.

Ангажиментът за развиването на фирмените ресурси и компетенции в ширина и дълбочина, изисква стратегическо решение по отношение на това кои компетенции ще се развиват и по този начин служи за основа на бъдещите конкурентни предимства. Хармонизацията на две различни по своята същност дейности, а именно използването на съществуващите ресурси едновременно с развиването на ресурси и компетенции, които ще са източник на бъдещите предимства е сложна задача. За целта, ключова задача на фирменото управление е да се стреми да насочва фирмената стратегия една степен отвъд границите на възможностите на фирмените компетенции във всеки един момент от време. Много често, за да се осигурят необходимите предпоставки за развитие на бъдещите конкурентни предимства, фирмите се нуждаят от привличане на допълнителни ресурси от външни източници.

2.3.3. Ресурсно-базирани модели на управление на фирмения растеж

Досега разгледаните основни направления и техните подходи за изследване на растежа се характеризират със значими приноси, но и с някои съществени пропуски. *Конфигурационната концепция* осигурява значим поглед върху променливите, които определят структурата на организацията, но не осигурява детайлно ръководство как да се структурира дадена бизнес организация. От своя страна, *концепция за жизнения цикъл*, макар и да осигурява систематизиран поглед върху това какво става по време на растежа, не предлага инструментариум, чрез който да се предскаже какво ще се случи в бъдеще. Изглаждането на тези недостатъци може да осигури подхода, който взема под внимание ресурсните изисквания на бизнеса и определя строежа на организационната структура около ресурсите.

Налага се извода, че за предприемача и мениджърите на фирмата е по-добре да моделират организационната структура на фирмата според дадената ситуация, в която се намират и нейните уникални ситуационни характеристики. Едно възможно решение за това е да се отчитат ресурсните изисквания на фирмата.¹⁴⁴

¹⁴⁴ Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004, p. 501.

Модел на управление на растежа, основан на придобиването на ресурси от МСФ в процеса на растеж

Обобщено, предприемаческият бизнес се нуждае от три вида ресурси: информация, която да бъде източник на иновации; капитал, необходим за инвестиции; и човешки ресурси, които да задвижат бизнес дейността. В практиката, предприятията се осигуряват с необходимите им ресурси по различни начини и канали.

Информация

Поначало, информацията се събира и интерпретира на основата на опита на предприемача в даден отрасъл или бизнес дейност. В процеса на растеж, събирането на маркетингова информация е от приоритетна важност. При формализирането на структурата и процедурите, във фирмата започват да се използват формални маркетингови проучвания, а също така и планове за осигуряване на информация по отношение на технологичната промяна и продуктовото развитие.

Капитал

Много често предприемачът разчита частично или изцяло на собствени средства за стартиране на бизнеса, но когато бизнесът преследва по-високи цели, неминуемо се появява необходимостта от привличане на капитал от външни източници. Първият източник на външни капитали са самите клиенти, което предполага фирмата да привлече тяхното внимание и благоразположение. В случаите на постоянен растеж се налага и привличане на допълнително финансиране, най-често от инвеститори. Отново, необходимо е фирмата да положи усилия да привлече вниманието и благоразположението на инвеститорите.

Човешки ресурси

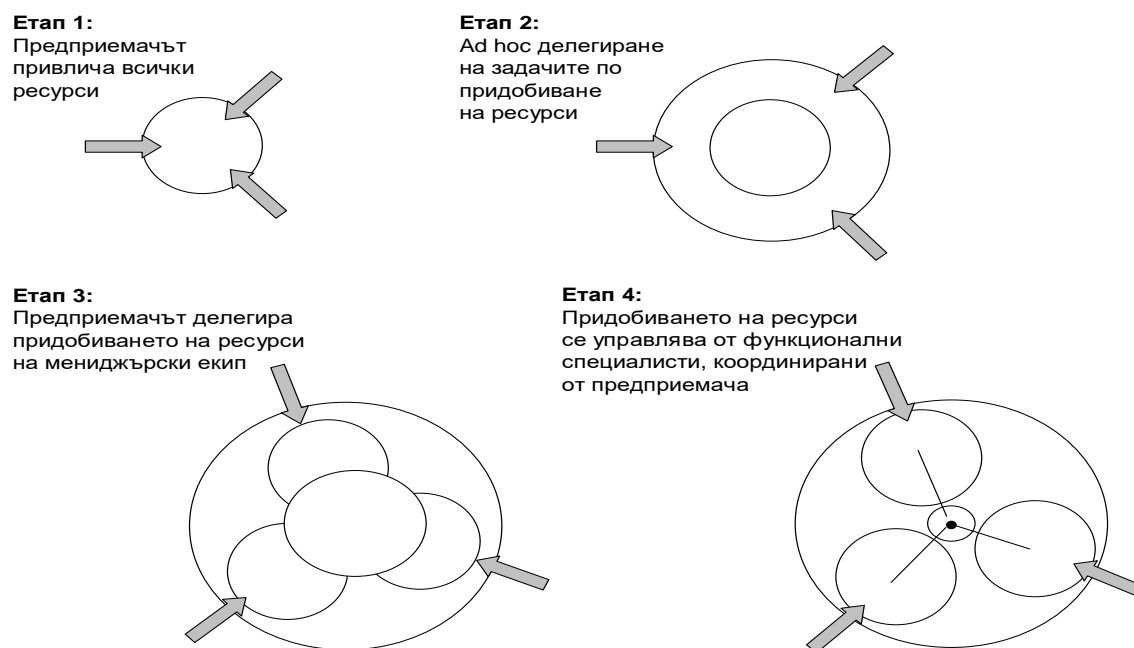
В началните етапи от развитието, предприемачът работи най-често с познати и близки сътрудници. С разрастването на бизнеса, процедурите за набиране и назначаване на персонала стават формални, което предполага и необходимост за отчитане на изискванията на допълнително наетия персонал.

Възприетата от фирмата функционална структура може да се разглежда като отговор на нейните ресурсни изисквания в тези три ключови направления. На това основание във фирмата се обособяват и управленските функции и структурни звена, които да осигурят привличането на различните видове ресурси. Това се наблюдава в големите бизнес организации, където се обособяват отдели със специфични отговорности за

привличането на ресурсите. По този начин, обслужването и удовлетворението на клиентите се осигурява от маркетинговия отдел; обслужването и удовлетворението на инвеститорите от финансовия отдел; технологичните знания от отдела за изследвания и развой и т.н.

Пълноценната бизнес организация включва и две допълнителни функции. Производствената система, която на практика реализира производствения процес посредством добавяне на стойност към входящите материали и суровини и стратегическата функция, която осигурява координацията на дейността на организацията в перспектива.

Ресурсно-базираният подход дава отговор и на нуждата от ръководство на управлението на растежа на фирмите, особено подходящ за МСФ. Според подхода, развитието на бизнес организациите може да бъде разгледано като развитие на вътрешната организационна структура по начин, който да осигури привличането на ресурсите й, необходими за осъществяване на бизнес дейностите (вж. 9).



Фигура 9. Промяна на функцията, свързана с придобиването на ресурси в растящите МСФ

Източник: Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004, p. 503.

В ранните етапи от развитието на фирмата, предприемачът поема цялата отговорност за привличането на най-важните входящи ресурси: клиентите, инвеститорите,

персонала, както и информацията. На този етап предприемача може да се оприличи на оркестър от един музикант. В допълнение към това, предприемачът трябва да осъществява и стратегически контрол върху бизнеса и е възможно да поеме отговорността и за организирането на производството. Тази роля е твърде голямо предизвикателство за всеки един индивид, колкото и комплексни способности и умения да притежава.

С растежа на бизнеса, описаните роли постепенно търпят разграничение и съответно ролята на предприемача се променя. Най-напред, предприемача се оттегля от участието си в производствените дейности и започва да отделя повече време за управлението на бизнеса като цяло. По-нататъшният растеж, предполага и по-голяма специализация на ролите. Отделни индивиди в организацията могат да се фокусират върху привличането на важните ресурси за бизнеса. В резултат на това, започва да се изгражда функцията, насочена към привличане на специфични ресурси.

Този подход може да се използва за изследване (а и като основа) за управлението на бизнеса в процеса на растеж по отношение на строежа на организационната му структура. Основните положения, които трябва да намерят отговор при структурирането на бизнес организацията са:¹⁴⁵

- Колко голяма по размер е фирмата? Колко на брой са заетите в нея? Каква е степента на свобода що се отнася до поемането на дадена специализирана роля? В каква степен е възможно използването на външни специалисти? *Като правило, задачите, ролите и отговорностите трябва да се специализират, ако е възможно.*
- Кои са критично важните входни ресурси? Всички ресурси са важни, но въпреки това в определени периоди привличането на определени ресурси е приоритет за фирмата, който търпи промяна по различните етапи на развитие. Следователно, основният въпрос, на който се търси отговор тук е кои ресурси са приоритет в даден момент: информация за пазара или продуктова технология, инвестиции, продажби на потребителите или персонал? Недостиг на кои от тези ресурси ще ограничи потенциала за растеж на фирмата? До каква степен е възможно отделянето на ресурси с цел привличането на точно определен входен ресурс? Какви изменения ще претърпи тази ситуация в близко бъдеще? *Като правило, вниманието тук трябва да се насочи към*

¹⁴⁵ Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004.

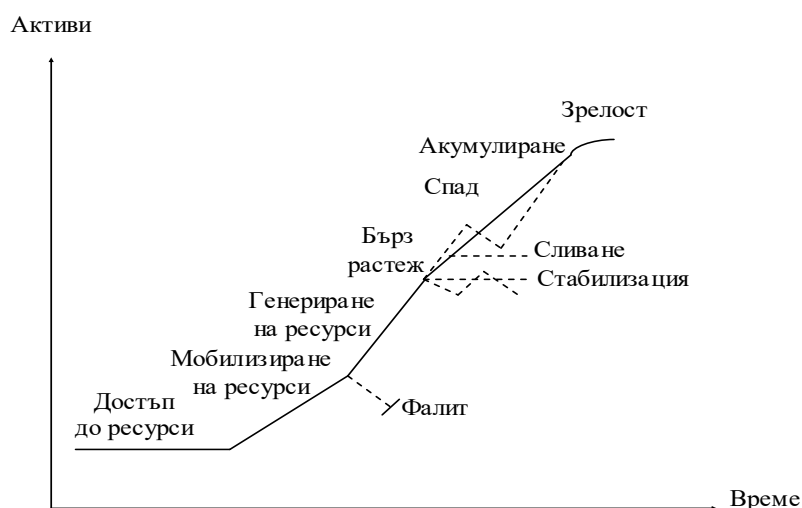
критичните ресурси по възможност, без да се подценява важността на останалите.

- Какъв е профилът на уменията за предприятието? Какви умения са налични с оглед да бъдат концентрирани? До колко е снабдена фирмата с персонал със специфични умения по отношение на маркетинга, продажбите, финансите, воденето на преговори, изследванията и т.н.? Какви са начините за придобиването на такива умения (посредством обучение, назначаване на нови служители или използването на външна подкрепа)? Какви ще бъдат нуждите на фирмата по отношение на профила на уменията в бъдеще? *Като правило, трябва да се изгради фирмен профил на уменията, естествено като се държи сметка за постоянните разходи. Предприемачът трябва да е готов за ползване на помощ отвън при необходимост в краткосрочен план.*
- Каква е същността на необходимите входни ресурси? Характеристиките на входящите ресурси, които са необходими за фирмата са различни в зависимост от заобикалящата среда. Дали входящите ресурси са достатъчно добре определени? В случая на ТБМСФ и/или на бързопроменяща се среда те не са точно определени. Дали са лесно достъпни? Колко интензивна е конкуренцията за тях? На какви принципи е основана конкуренцията за тях? Тук най-важния въпрос е колко специализирана трябва да е задачата на мениджмънта за привличане на входящите ресурси, за да се постигне успех. *Като правило, трябва да се прецени възможността за получаване на конкурентно предимство чрез насочване към вътрешнофирмена специализация.*
- Как си взаимодействат различните по вид входящи ресурси? Придобиването на даден входящ ресурс не може да се разглежда изолирано от другите, тъй като от това как се придобива той зависи как ще се придобият другите. Технологичните знания не значат нищо сами по себе си, без да се отчита това, което се търси от пазара. По подобие, удовлетворението на персонала ще послужи като здрава основа, върху която ще се изгради силна култура, която ще привлича клиентите. Това означава, че функциите по привличането на входящи ресурси трябва да се разглеждат като взаимосвързани. Отговарящите за маркетинговите изследвания трябва да комуникират тясно с тези, осигуряващи развойната и изследователската дейност. Финансовата функция трябва да е силно свързана с

дейността на маркетинговата. Именно вътрешно фирмената комуникация се улеснява или затруднява от организационната структура. Като правило, ако тези функции могат да се реализират успешно относително изолирано една от друга, то линейно-функционалната структура ще бъде подходяща (отделните функции ще бъдат координирани централизирано, подпомагани от неформалните междуфункционални канали за комуникация). И обратно, ако е необходимо по-детайлна координация, то в случая ще бъде подходяща матрична или проектна структури, които са по-ефективни за целите на изграждане на структурни конкурентни предимства, базирани на ново знание (случая на ТБМСФ).

Модел на управление на фирмения растеж на Гарнси

Развитието на идеите на РБК за изучаването на фирмата дават добра основа за разработването на работещи модели на управление на растежа на фирмата. Известност и добра приемственост в изследователската област на растежа на МСФ, придоби моделът на Гарнси или т.нар. ресурсно-базиран модел на управление на растежа (вж. фиг. 10).¹⁴⁶



Фигура 10. Ресурсно-базиран модел на растежа на фирмата

Източник: Garnsey, E., "A New Theory of the Growth of the Firm", Paper presented to the ICSB 41st World Conference, Stockholm, June 1996.

¹⁴⁶ Garnsey, E., "A New Theory of the Growth of the Firm", Paper presented to the ICSB 41st World Conference, Stockholm, June 1996.

В него се акцентира върху началните етапи от растежа на фирмите т.е., когато те са МСФ. Моделът представя еволюционното развитие на фирмите в шест етапа, които се обособяват в зависимост от характера на преобладаващите проблеми и задачи на МСФ, свързани с осигуряването на необходимите им и използването на притежаваните от тях ресурси. Т.е. фазите на растежа не се разграничават и определят от тяхната времева продължителност - те могат да имат различна продължителност и дори да се застъпват, а чрез проблемите, които са актуални и универсални за всички фирми по етапи на развитие. През първата фаза на развитие – *осигуряването на достъп до ресурси*, основателят (или основателите) на фирмата търси подходящите пазарни възможности, които да оползотвори с наличните и евентуално потенциалните ресурси.

На вторият етап – *мобилизирането на ресурси*, предприемачът вече е идентифицирал подходяща възможност и се е насочил към нейното оползотворяване. Основните проблеми тук са свързани с осигуряването на необходимите допълнителни ресурси и изграждането на стабилен бизнес модел, който да генерира достатъчно приходи и ефективно да използва ресурсите. В случай, че предприемача не може да установи успешна ресурсна мобилизация може да се наложи връщане назад към подготвителната фаза с цел намиране на по-добро решение. Следващия трети етап представлява фазата на *генериране на ресурси*, чиито основен проблем е усъвършенстването на фирмените дейности, съответно повишаването на ефективността от дейността и генерирането на ресурси. На тази фаза предизвикателствата на усложняването на бизнеса, често се оказват непреодолими за повечето фирми, което може да доведе до тяхното закриване или да се принудят да започнат борба за оцеляване.

Една част от фирмите обаче продължават своето възходящо развитие във фазата на *бързия растеж*, на която основна задача е максималното извличане на положителните ефекти от силите, движещи растежа. Често този процес на усилен растеж загубва своята устойчивост и става стихийен, поражда се нови и различни по естество проблеми. Появяват се сили, възпиращи и дърпащи назад развитието на фирмата, които трябва да се преодолеят за да може процеса на растеж да продължи. В противен случай, растежът може да обърне своя ход и да се наблюдава процес на *спад*, който се разглежда като отделна възможна фаза на развитие. Други фирми се установяват на едно постоянно равнище на дейност т.нар. *плато на растежа (застой)*, поради недостатъчните амбиции или подготовка на предприемача за развитие или поради влошаване на условията на външна

среда. Относителната сила на двете сили, подкрепящи и действащи отрицателно на растежа, определя способността на фирмата да *аккумулира ресурси* - шестата фаза на развитие, когато тя е достигнала зрялост.

Моделът отделя внимание и на традиционните фактори на растежа на фирмата, но променя нюанса на техния анализ. Предприемаческият екип, амбицията за растеж на предприемачите, по-високото образователно равнище, предишният бизнес опит увеличават шансовете за успех на фирмата, тъй като нарастват способностите на предприемача правилно да идентифицира печелившата комбинация от ресурси и възможности на стартовия етап; да установи мрежа от контакти и партньорства, посредством които да осигури достъп до необходимите ресурси; да осигури началната клиентска база и последващото пазарно препозициониране; да развие производствени компетенции и т.н.

Мрежов модел на управлението на растежа на ТБМСФ

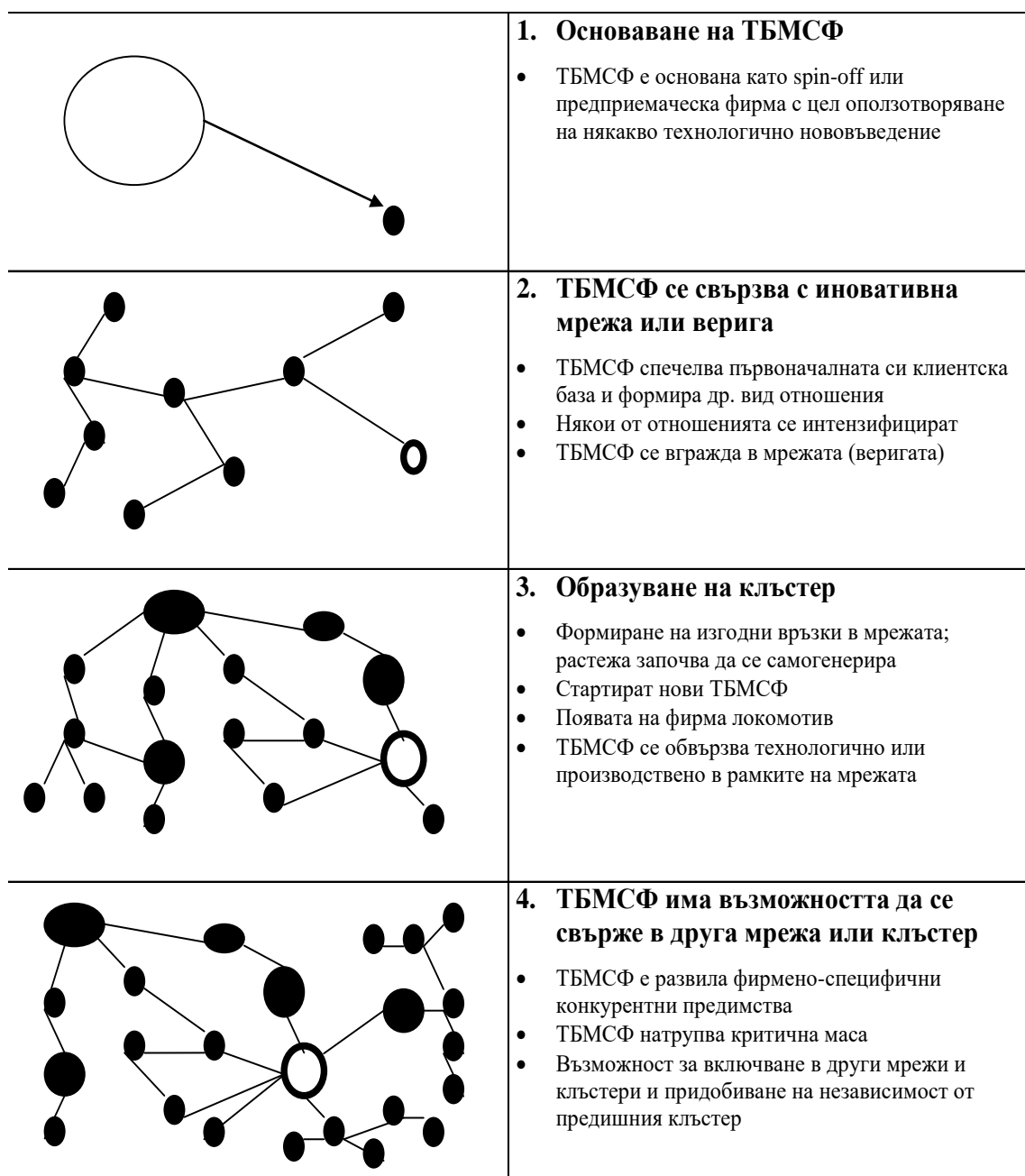
Предложеният ресурсен модел на управление на растежа, също не е лишен от слабости, основно по отношения на недостатъчното отчитане на влиянието на външната среда върху развитието на фирмата. Отчитайки този факт, Аутио и Гарнси разширяват ресурсно-базирания модел и предлагат мрежов модел на развитието и управлението на растежа на ТБМСФ¹⁴⁷, отразяващ техните специфични характеристики (вж. фиг. 11).

Моделът е допълнен и с анализа на влиянието и характера на отношенията на ТБМСФ, чрез които те осигуряват достъпа си до допълващи ресурси и как тези отношения се променят в процеса на развитие и растеж. Той акцентира върху ключовата роля на външните взаимодействия и тяхната ефективност за успеха и растежа на ТБМСФ¹⁴⁸ и осигурява подходяща рамка за техния анализ. В тази връзка ТБМСФ се разглеждат като функциониращи в система, предоставена като мрежа от иновативни фирми и връзките между тях. Това може да се опише и като мрежа от преплетените вериги на създаване на стойност на различните фирми. Мрежата от външни взаимоотношения всъщност представлява външната среда на ТБМСФ. ТБМСФ, която е участник в мрежата

¹⁴⁷ Autio, E., E. Garnsey, Early Growth and External Relations in New Technology-Based Firms, Paper presented at USASBE Annual National Conference: *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development*, San Francisco, 21-24 June, 1997.

¹⁴⁸ Autio, E., H. Yli-Renko, H. Sapienza, Leveraging Resources Under Threat of Opportunism: Predicting Networking in International Growth, Paper presented at USASBE Annual National Conference: *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development*, San Francisco, 21-24 June, 1997

едновременно изпитва нейното отрицателно и положително влияние върху своето развитие чрез формираните връзки.



Фигура 11. Мрежов модел на управлението на растежа на ТБМСФ

Източник: Autio, E., E. Garnsey, Early Growth and External Relations in New Technology-Based Firms, Paper presented at USASBE Annual National Conference: *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development*, San Francisco, 21-24 June, 1997.

В *първият стартов етап* на развитие на ТБМСФ, техният потенциал за самостоятелен растеж зависи от способностите на предприемача и управленския му капацитет; характеристиките на притежаваната технология и възможните начини на

използването ѝ. Тъй като повечето нови ТБФ не притежават достатъчно потенциал за осигуряване на самостоятелен растеж те се стремят към включване в иновативна мрежа (или производствена верига). По модела на Гарнси това е фазата на осигуряване на достъп до ресурси.

Втората фаза на развитие разглежда фирмата като участник в една вече установена мрежа, в която тя изгражда трайни взаимоотношения с клиенти, доставчици, изследователски организации или това представлява фазата на мобилизация на ресурси по Гарнси. Включването в мрежата дава по-големи възможности за растеж на ТБМСФ, формирайки изгодни взаимоотношения. На този етап фирмата може да расте заедно с растежа на самата мрежа и на фирмено ниво това се свързва с генерирането на ресурси по ресурсно-базирания модел.

Много често развитието и растежа на мрежата се води и в голяма степен се определя от развитието на една фирма – наречена локомотив. Фирмата локомотив извлича изгода от установените връзки в мрежата и по този начин придобива превъзходство спрямо конкурентите си. Тя може да се разширява по различни начини: органично (вътрешен растеж) или чрез придобивания и сливания и да тласка развитието на мрежата напред. Разрастването на мрежата води до образуването на т.нар. **кълстер, определящ третия етап** от развитието на ТБМСФ. През цялото това време в мрежата непрекъснато се развиват нови, а и се променят вече установени отношения между различните фирми. Синергичният ефект на мрежата дава възможност на отделната ТБМСФ да развие специфично конкурентно предимство, но в същото време я прави силно зависима от фирмата локомотив и развитието на самата мрежа. В отговор на това предизвикателство и да осигури по-нататъшното си безпроблемно развитие, ТБМСФ може да **установи връзки извън мрежата в нова географска и/или производствена сфера**. На този четвърти етап на развитие тя е натрупала необходимата ѝ критична маса за осъществяването на този рисков проект и е развила силни устойчиви конкурентни предимства. По модела на Гарнси този етап съответства на фазата на усиления растеж.

Възможни са и други пътища на развитие, съответстващи на фазите на спад и на платото на растежа (застой). В случай, когато мрежата не се развива успешно и съответно не реализира растеж, това ограничава и развитието на фирмите в нея като поражда “заклучващ” ефект. Включването в границите на друга иновативна мрежа не е изгоден

вариант преди фирмата да е натрупала достатъчно критична маса за това и да е изградила стабилни конкурентни предимства.

За анализа на същността на формираните връзки и промяната в характера на отношенията в процеса на растеж, Аутио и Гарнси използват теорията на Оливер за междуорганизационните отношения.¹⁴⁹ Това задълбочава изследователския потенциал на модела и му придава практическа стойност по отношение на управлението на растежа в ТБМСФ. Оливер определя шест критично важни измерения на междуорганизационните отношения на фирмите. Това са: *необходимостта*, което се свързва с нуждата от осигуряване на достъп до външни ресурси (поради високата зависимост на ТБМСФ от външни ресурси); *асиметрията*, която се свързва с възможността за упражняване на контрол върху другите организации или клиентите във веригата на създаване на стойност или иновативната мрежа; *реципрочност*, което се свързва с баланса на кооперативните отношения и основаното на това използване на взаимни изгоди от фирмите; *ефективност*, която се свързва със стремежа за реализиране на икономии от мащаба при кооперативните дейности; *стабилност*, която се свързва с прогнозируемостта на поведението на партньорите и свързаното с това намаляване на несигурността; *легитимност*, която се свързва с изграждането на доверието във фирмата като надежден партньор или подобряването на репутацията и имиджа ѝ.

В различните етапи от развитието си ТБМСФ се ръководят от различни подбуди при установяване на определени взаимоотношения с външните организации (вж. табл. 11). В зависимост от променящите се ресурсни нужди, пазарните препозиционирания и възможностите на ТБМСФ, биват създадени нови и прекъсвани съществуващи връзки; установени отношения променят характера си. Критично важните взаимоотношения на ТБМСФ по фази на развитие и измеренията на формираните отношения са представени в табл. 10. Тази рамка може да служи като ръководство за ефективно поведение на ТБМСФ в процеса на растеж по отношение на осигуряването на необходимите отношения, тяхното успешно управление и решаването възникващите проблеми, свързани с тях.

В началните фази на растеж, фокусът на взаимоотношенията е поставен върху увеличението на легитимността и стабилността на фирмената дейност, посредством установяването на вертикални и хоризонтални връзки за осигуряване на необходимите

¹⁴⁹ Autio, E., E. Garnsey, Early Growth and External Relations in New Technology-Based Firms, Paper presented at USASBE Annual National Conference: *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development*, San Francisco, 21-24 June, 1997.

финансови и допълващи ресурси; за увеличаване на доверието във фирмата като надежден бизнес партньор и спечелването на първоначалната клиентска база. В по-късните етапи стремежът на ТБМСФ се насочва към установяване на реципрочни и ефективни взаимоотношения, целящи по-доброто използване на мобилизираните ресурси и утвърждаването на работещ бизнес модел, генериращ достатъчен обем приходи. Във фазата на генериране на ресурси се разширява кръгът от реципрочни и ефективни връзки като за това може да се използват различни механизми: лицензиране, субконтракторни отношения, връзки с доставчици и др. Най-интензивно натоварената с отношения е фазата на усиления растеж, в която фирмата може да използва силата си на влияние върху другите участници в мрежата; увеличава имиджа си и възможностите за излаз на нови пазари; постига високо ниво на ефективност, налагайки стандарти на изделията, стандарти във взаимоотношенията с партньорите. На този етап се появяват и множеството проблеми, свързани с увеличението на размера и външните отношения на фирмата.

Фирмите, справили се с усиления растеж и преминали във фазата на зрелост, имат достатъчно голяма база и поле за развитие, използвайки разнообразието от възможни връзки и хоризонт на отношения. Фирмата попаднала в платото на растежа или изпитваща сериозна криза и спад може да се насочи към установяване на отношения, осигуряващи стабилност. Затова е необходимо тя точно да определи мястото си в мрежата и възможностите си да оказва влияние, използвайки своите вече изградени специфични компетенции и знания, съответно конкурентни предимства. С цел да осигури устойчивостта на конкурентните си предимства на затруднената ТБМСФ са необходими и реципрочни връзки, осигуряващи нужните технологични ресурси за осъвременяване на фирмената база от знания. Освен това, друга възможност представлява обслужването на специализирана ниша. За издърпване обратно към фазата на растежа ТБМСФ може да използва различни подходи като например увеличаване на преговорната си сила посредством обединяването с други подобни фирми.

Таблица 10. Критично важни характеристики на междуорганизационните отношения в различните фази на растежа

Фаза	Асиметричност	Реципрочност	Ефективност	Стабилност	Легитимност
Осигуряване на достъп до ресурси				Хоризонтални връзки: ограничаване на риска посредством разпределението му	Хоризонтални връзки: идентифициране на потенциални ресурси Вертикални връзки: идентифициране на потенциални клиенти и доставчици
Мобилизация на ресурси		Вертикални връзки: установяване на взаимноизгодни връзки Хоризонтални връзки: създаване на пълна продуктова линия	Хоризонтални връзки: изнасяне на поддържащи дейности извън фирмата	Вертикални връзки: Осигуряване на достъп до финансиране и допълващи ресурси	Вертикални връзки: увеличаване на доверието към фирмата, за да се мобилизират външни ресурси Хоризонтални връзки: увеличаване на доверието към фирмата от страна на клиентите
Генериране на ресурси		Вертикални връзки: експлоатиране на взаимноизгодните връзки Хоризонтални връзки: създаване на функциониращо предприятие	Вертикални връзки: увеличаване на производството чрез аутсорсинг Хоризонтални връзки: изнасяне на поддържащи дейности извън фирмата		
Бърз растеж	Вертикални връзки: установяване на контрол върху доставчици	Хоризонтални връзки: създаване на действащ кръг от обратни връзки за подпомагане на растежа	Вертикални връзки: стандартизиране на договорните отношения с доставчици и клиенти	Вертикални връзки: осигуряване на стабилни отношения с доставчици и дистрибутори с цел устойчив растеж Хоризонтални връзки: въвеждане на продуктов стандарт	Вертикални връзки: увеличение на легитимността с цел излизане на международните пазари
Спад, плато на растежа (застой)	Хоризонтални връзки: установяване на връзки с подобни фирми, за да се подобри преговорната сила	Вертикални връзки: настаняване на пазарни ниши, подобряване на основните технологични ресурси		Вертикални и хоризонтални връзки: намиране на ролята на фирмата във веригата на създаване на стойност	
Зрелост	Вертикални връзки: възползване от установения контрол върху доставчици	Хоризонтални връзки: функциониране на кръг от позитивни обратни връзки	Вертикални връзки: увеличение на мащаба на производство	Вертикални връзки: стандартизиране на входовете и изходите	Хоризонтални връзки: подобряване на наложения положителен имидж

Източник: Autio, E., E. Garnsey, Early Growth and External Relations in New Technology-Based Firms, Paper presented at USASBE Annual National Conference: *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development*, San Francisco, 21-24 June, 1997

2.4. Методически аспекти на практическото изследване на управлението на растежа в ТБМСФ

Изследванията в областта на предприемачеството и ТБМСФ прилагат методологии, основани както на чисто количествени подходи, така също и основани на качествени такива. Използват се методологии, основани изцяло на обхващането на много на брой обекти в извадката и такива, основани изцяло на казусни изследвания.¹⁵⁰ Причина, затова са не само различните цели и аспекти на проучванията, но и на различните схващания на изследователите. Байгрейв защитава позицията, че до по-задълбочено разбиране на предприемаческия процес, съответно разглеждането на всеки аспект, свързан с развитието на фирмата, включително управлението на ТБМСФ може да се достигне чрез описание на характеристиките и поведението на предприемача, управленския екип и фирмата. За тази цел, той препоръчва използването на качествени техники като лични наблюдения и участия в живота на фирмата, детайлни и задълбочени лични интервюта, което да позволи генерирането на многоаспектен поглед върху развитието на фирмата, ролята на предприемача в процеса и влиянието на външните и вътрешните фактори и актьори.

Джонс-Еванс също застъпва като подходящ описателния подход, но не и изолираното прилагане само на количествени или само на качествени изследователски инструменти. Качествените изследователски инструменти са по-подходящи при проучване на въпроси, засягащи успеха и растежа на бизнеса. Много често при анонимния контекст на анкетното проучване, анкетираните спестяват информация, която ги представя в по-неблагоприятна светлина, а при провеждане на интервю и наличието на директен контакт, те са склонни към повече искреност, включително разкриване на техни неуспехи и проблемни области, тъй като могат да разяснят и причините за тях.

Поради тези причини, настоящото изследване използва смесен изследователски подход и прилага комбинация от количествени и качествени изследователски инструменти. В противен случай, базирането изцяло на качествени подход и изследователски инструменти би създавало трудности за обобщаването на резултатите от изследването и тяхната валидност извън рамките на конкретното изследване и извадката от фирми. В съответствие с това, настоящият монографичен труд използва достъпния в рамките на наличните възможности набор от подходи и методи, състоящи се от преглед на

¹⁵⁰ Cooper, S., "Technical Entrepreneurship" in Carter, S., Jones-Evans, D., (eds.), Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy, Second edition, Prentice Hall, 2006.

ведещите литературни източници, резултатите от проведени изследвания, анкетни проучвания и казусни изследвания, лични наблюдения и експертен опит.

Поради спецификата и комплексния характер на предмета на изследване е избран изследователски подход, който използва разширена анкета и последващо интервю с цел да се събере детайлна емпирична информация в различни аспекти на процеса на растеж и неговото управление, включително в ретроспективен план.

Основният инструмент за провеждането на анкетното проучване е структуриран въпросник, съдържащ количествени и предварително квантифицирани качествени параметри, отразяващи изследваните характеристики и поведение на ТБМСФ. Обработката на анкетите е извършена с помощта на специализиран статистически програмен пакет SPSS 13.0 и програмата Microsoft Excel. Обработката и последващия анализ е извършен предимно с използването на методите на дескриптивната статистика.

За целите на монографичното изследване, бяха проведени анкетни проучвания на 31 МСФ, които в пълна степен отговарят на предварително зададените в теоретичната част на монографията критерии за определяне на обектите на изследването. А именно да бъдат едновременно:

1) растящи МСФ, определени според нарастването на броя на фирмения персонал и/или приходите от продажби на фирмата за последните три години;

2) МСФ с висока степен на технологична ориентация, което означава наличие на НИРД или интензивна иновационна дейност, измерени като дял на разходите за НИРД и/или разходите за иновации от оборота на фирмата. Фирмите от така формираната извадка, могат да се определят като успешно растящи, защото осъществяват растеж за продължителен период от време без значими проблеми като появата на фази на спад в развитието или застои.

В съответствие с целите на изследването бяха анкетирани предимно собственици и висши мениджъри (доколкото такива има в малките фирми) на малки и средни фирми и само малка част служители, които имат цялостен поглед върху дейността и управлението на фирмите – например главен счетоводител, координатор проекти и т.н.

Окончателният детайлен анализ, оценката на процеса на управление на растежа и изясняването на някои специфични въпроси, свързани с управлението на растежа на ТБМСФ, са направени с помощта на казусни изследвания. Те осигуряват контекст на получените резултати от анкетното проучване и наблюденията на автора. Казусните

изследвания се използват и за подкрепа на направените в трета глава оценки, твърдения и изводи, а също така и в помощ на доказването на изследователските тези и извеждането на препоръки към заинтересованите лица/групи (стейкхолдери). При тяхната подготовка са използвани провеждането на допълнителни интервюта, проучване на интернет страниците на фирмите, публикуваните материали в пресата и интернет и лични наблюдения.

Обектите на казусните изследвания са три растящи ТБМСФ, които са подбрани тематично. Първата фирма “Воникс” ЕООД е новостартирана, което позволява да се проучат някои от въпросите, свързани с формирането на потенциала за растеж на ТБМСФ от гл.т. на неговото управление (вж. Приложение 1). Втората фирма „Сатурн Инженеринг” ООД представлява добър пример за илюстрация на етапите на растеж и мрежовия модел за управление на растежа на ТБМСФ, формирането на конкурентни предимства и управлението на тяхната устойчивост вж. Приложение 2). Третото казусно изследване на “IP Телекомюникейшън” АД разглежда въпросите, свързани с ролята и управлението на ключовите технически експерти за успешното развитие на ТБМСФ (вж. Приложение 3). За целите на сравнителния анализ и потвърждение на направените изводи се използват и други казусни изследвания върху български растящи ТБМСФ като “ТехноЛогика” ЕООД.¹⁵¹

Идентифицираните в настоящата монография концепции и модели за изследване и интерпретация на управлението на растежа на МСФ показваха, че за да постигне значими резултати настоящото изследване е необходимо да обхване, както основните фактори на растежа на ТБМСФ, така и основните измерения на управлението на растежа като в същото време се отчетат неговата вътрешна динамика и стратегически важните управленски решения и въздействия, които го формират.

Като най-подходяща за изследването и оценката на управлението на растежа на ТБМСФ бяха разпознати ресурсно-базираната концепция и съответно ресурсно-базираните модели на управление на растежа. Ресурсно-базираният подход насочва вниманието ни към изследването на фирмените ресурси, които в най-голяма степен формират конкурентните предимства на бизнеса и се използват за формулиране и приложение на стратегии и механизми, които подобряват ефикасността и ефективността на функционирането му. Оттук може да се направи пряка връзка между ресурсите и техните характеристики и растежа на фирмата, съответно управлението на растежа може

¹⁵¹ Тодоров, К. (ред.), *25 казуса за предприемачи и мениджъри от практиката*, НЕКСТ, С., 1997, с. 111-124.

да се разгледа като функция от управлението на ресурсите, а организационно-структурното развитие и неговото управление да следва ресурсните изисквания на бизнеса. Следователно, мениджърите могат да идентифицират ключовите ресурси (външни и вътрешни за фирмата), да се опитат да управляват ефикасно наличните и да осигурят достъп до необходимите допълващи ресурси посредством външни източници и връзки, включително включването в мрежи от иновативни фирми.

Методиката на изследването включва провеждането на анкетно проучване, посредством което се търси информация за основните аспекти от дейността, развитието и управлението на растящи ТБМСФ, които имат пряка връзка с управлението на растежа. Тематично представени, те следват основните раздели на въпросника на анкетата:

1. Личността и индивидуалните характеристики на предприемачите-собственици;
2. Характеристиките, поведението и стратегиите на ТБМСФ по отношение на:
 - Човешките ресурси;
 - Производството;
 - Конкурентоспособността;
3. Технологичната ориентация на МСФ, иновациите и научно-изследователската и развойна дейност и тяхното управление;
4. Стратегическата ориентация и вземането на управленски решения;
5. Бизнес средата за иновации и бариерите пред развитието на ТБМСФ.

За анализа, интерпретацията и оценката на управлението на растежа в българските ТБМСФ се използват основно ресурсно-базираните модели за изследване на управлението на растежа. Поставен е акцент върху разкриването на характера на отношенията между управлението на растежа и следните направления (както и между тях):

- Характеристиките на предприемачите и/или управленските екипи и растежа на ТБМСФ;
- Влиянието на ключовите технически експерти върху растежа на ТБМСФ;
- Управлението на иновационните, НИРД и растежа на ТБМСФ;
- Зависимостта между управлението на растежа и ресурсните изисквания на ТБМСФ и тяхното осигуряване, посредством изграждането на партньорства и участие в мрежи;
- Ключовите ресурси, компетенции и конкурентите предимства на бизнеса и растежа на ТБМСФ.

Глава III

Характеристики и методи на управлението на растежа в българските ТБМСФ: емпирично и казусни изследвания, анализ, оценка и синтез на резултатите

3.1. Състояние и поведение на растящите ТБМСФ в България: анализ на резултатите от проведено целево емпирично изследване

В първата глава на монографичния труд изяснихме въпросите, свързани със същността, характеристиките и поведението на ТБМСФ, многоаспектната същност на фирмения растеж и основните фактори, влияещи върху растежа на ТБМСФ, професионализацията на управлението на МСФ в процеса на растеж, включително специфичните особености в случая на ТБМСФ.

Във втората глава представихме и анализирахме основните направления и за изследване на фирмения растеж и моделите за анализ, оценка и управление на растежа на МСФ, включително и на ТБМСФ, както от изследователска, така и от практико-приложна гледни точки. Също така бяха оформени методологичните рамки, спомагащи за системния анализ и разбиране на процеса на растеж в МСФ и неговото управление.

Настоящата трета глава представя резултатите от анализа на проведените целеви емпирични проучвания, базирани на различни методи – анкети, наблюдения, интервюта, казусни изследвания.

3.1.1. Профил на предприемачите в растящите ТБМСФ

Възраст на предприемачите

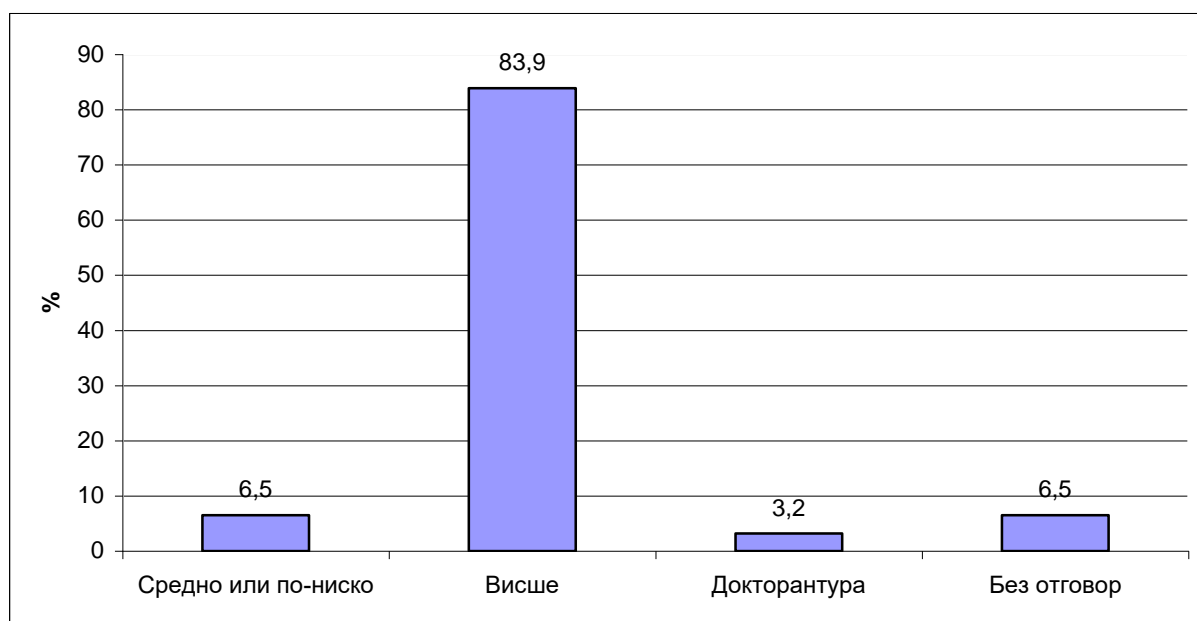
При фирмите в извадката, притежавани от един собственик, възрастта на предприемача варира от 38 до 64 годишна възраст. Най-голям е броя на предприемачите на средна възраст – между 41 и 54 години. Средната възраст на предприемачите в извадката е 48 години.

При фирмите в извадката, притежавани от повече от един собственик (12 фирми от общо 22 отговорили на този въпрос, посочват наличие на повече от един предприемач), възрастта на „вторият” собственик е над 40 год., с изключение на един случай (предприемачите са подредени в низходящ ред според притежавания от тях дял в собствеността), т.е. отново имаме преобладаване на предприемачите на средна и над средна възраст. Средната възраст на „вторите” предприемачи в извадката е 50 години. „Трети” предприемач-собственик имаме при 6 от фирмите и неговата възраст варира в широки граници от 29 до 76 годишна възраст.

Следователно, българските предприемачи в ТБМСФ са преимуществено на средна и над средна възраст. Явно в случая на тази специфична група от МСФ, важен фактор за успеха и развитието на бизнеса са наличието на богат професионален и житейски опит.

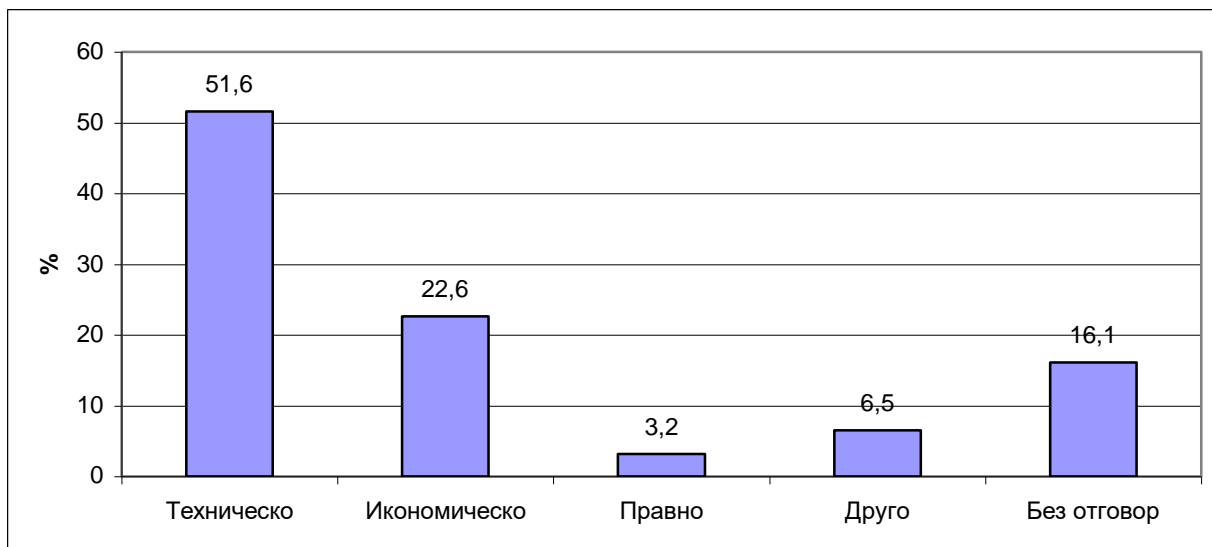
Образование на предприемачите

Много висок е дялът на предприемачите с висше образование, което в случая на ТБМСФ е логично и означава по-високи шансове за успех в бизнеса (вж. фиг. 12). Аргументи в полза на това твърдение са по-високото интелектуално ниво и познания на висшистите, тяхната възможност да оценят по-добре потенциала на дадена бизнес идея и съответно да поемат риск за нейното реализиране. Само един от предприемачите, притежава докторска степен, което би трябвало да има положително влияние върху осъществяването на НИРД във фирмите. Незначителен дял в извадката заемат предприемачи, които са със средно или по-ниско образование.



Фигура. 12. Образователна степен на предприемачите

Най-голям дял заемат предприемачите с висше техническо образование, което е логично като се има предвид, че извадката се състои от ТБМСФ (фиг. 13). Освен това, при създаването на едно технологично-базирано малко предприятие от първостепенно значение са техническите познания на основателя и едва на по-късен етап при разрастването на бизнеса се появява нуждата от по-задълбочени организационни и управленски умения. Много малка част от предприемачите притежават предполагаемото предимство, което дава съчетаването на техническо и икономическо образование.



Фигура 13. Вид на образованието на предприемачите

Трудов опит на предприемачите

Преди да стартират настоящия си бизнес, мнозинството от предприемачите са имали трудов опит надхвърлящ 10 години. Значително по-малко са тези с трудов опит от 1 до 5 години и от 5 до 10 години. Следователно, важна роля за създаването и развитието на изследваните фирми са изиграли придобитите от предприемачите знания, умения и квалификация от предходна работа.

От друга страна, 22,6% от предприемачите са имали два или повече успешни предишни бизниси, а един успешен бизнес са притежавали 12,9% от тях. Около 42% от предприемачите не са имали предишен бизнес. Изненадващо, въпреки че са изминали по-малко от 20 години от началото на прехода, значителна част от предприемачите са създали повече от един успешен бизнес. Това може да се обясни с наличието на свободни пазарни ниши до скоро, но и със значението на личностните характеристики на предприемачите и тяхната способност да създават успешни бизниси и да управляват добре тяхното развитие. От гледна точка на управлението на растежа, тук се открояват бизнес уменията и способностите на предприемачите, а не техният образователен и квалификационен профил.

Предишна месторабота на предприемачите

Важно значение за успеха на ТБМСФ е сферата, в която предприемачът е натрупал професионален опит. Почти половината от предприемачите в ТБМСФ преди да започнат свой бизнес са работили в държавно предприятие. След тях са тези, които са придобили

опит в друг свой бизнес или в друга частна фирма. Най-малък дял се пада на предприемачите с предишна месторабота във висше училище, в чужда фирма в чужбина и в изследователска организация, а един от предприемачите е бил дипломат.

Длъжности на предприемачите

Най-често срещаната длъжност на предишното работно място на предприемачите е във висшето ръководство. Не малка част от тях са работили като обикновени служители. Настоящият бизнес е първо работно място за едва 6,5% от предприемачите.

Представените резултати показват, че на мнозинството от предприемачите от ТБМСФ липсва специфичен опит от предишна месторабота в сферата на иновациите и НИРД, но за сметка на това имат бизнес и управленски опит от работа в държавни или частни предприятия. Проучванията на европейски иновативни предприятия сочат, че повечето предприемачи в тях притежават отлично образование и опит в своята научна и/или техническа област, но не и в областта на бизнеса и управлението. Недостига на такива умения и способности се определя и като един от основните ограничители за развитието и успеха (съответно растежа) на технологично-базираните бизнеси.

Настоящото изследване показва, че ситуацията в българските растящи технологично-базирани МСФ е различна. Преобладаващата част от собствениците на изследваните ТБМСФ имат техническа квалификация и/или управленски опит, но в същото време им липсва опит от работа в научно-изследователска или развойна дейност. Една от причините за това е дълго продължилото разбиване и западане на техническата и технологичната структура на българската икономика след 1989 г. и бурните промените в нея. Също така, резултатите от настоящото проучване сочат, че важна роля за развитието и управлението на растежа на българските ТБМСФ играе натрупаният от предприемачите бизнес и управленски опит от заеманата длъжност на предишна месторабота и/или предприемаческа дейност. Всички те оказват влияние върху възможностите на предприемачите да се справят с предизвикателствата на растежа и неговото управление.

Стартирането на бизнеса

В мнозинството от анкетираните случаи, предприемачите са стартирали сами бизнеса си. Малка част от тях са направили това заедно със семействата си. В 9,7% от случаите предприемачите са изкупили фирмата, а само един предприемач е наследил бизнеса. Само 6,5% от фирмите са стартирани от двамата или повече предприемача, които нямат роднинска връзка.

Следователно, само малка част от фирмите са стартирани от предприемачески екипи, но понастоящем такива има в повечето от проучваните ТБМСФ. Всичко това ни насочва към извода, че предприемаческите екипи (или в буквален смисъл екипи от собственици) в българските ТБМСФ са се изградили след старта на бизнеса в процеса на развитие и явно това се е оказало ключов момент за осигуряването на успешно управление на растежа. Потвърждава се твърдението, че важен фактор за растежа на МСФ е наличието на съсобственици, а в случая на българските ТБМСФ това изглежда е характеристика с още по-важно значение. Предишни изследвания на български МСФ, свидетелстват за наличието на редица трудности при изграждането на успешно сътрудничеството между предприемачите, което е основна причина, предприемаческите екипи да са по-рядко срещана практика дори в растящи МСФ. Като други основни причини за това се изтъкват някои специфики на българската национална култура и народопсихология, а също липсата на установени бизнес традиции на сътрудничество и младостта на частния бизнес в нашата страна.¹⁵² В случая на предприемачите от растящите ТБМСФ, явно тази неблагоприятна особеност е преодоляна, поради необходимостта да се осигури успешен растеж.

На фона на резултатите, публикувани в чужди изследвания^{153 154}, една част от представените резултати са изненадващи и могат да намерят обяснение само като се вземат предвид специфичните български условия. На първо място, такава особеност е ниският дял на предприемачите, притежаващи предишен трудов опит в изследователска или научна професионална сфера; на второ място, като значително висока може да се определи средната възраст на предприемачите (въпреки това, трябва да се има предвид, че при стартирането на бизнеса си те са били млади); и на трето място много от тях, въпреки кратката съвременна история на българското предприемачество и трудните условия за правене на бизнес по време на икономическия преход, са изградили и развили повече от един успешен бизнес. Не на последно място, трябва да се отбележи, че голяма част от предприемачите притежават и значителен бизнес и управленски опит от работата си в държавни или частни предприятия. За българските ТБМСФ това играе ключово значение

¹⁵² Поредица от изследвания на Центъра за развитие на предприемачеството към УНСС на тема „Динамичните предприемачи в България“, 1997, 1998, 1999, 2003 г., в някои от които е взел участие и автора на монографията.

¹⁵³ *High-tech SMEs in Europe*, Observatory of European SMEs 2002, No. 6, European Communities, Luxembourg, 2002.

¹⁵⁴ Koschatzky, K. (ed.), *Technology-Based Firms in the Innovation Process: Management, Financing and Regional Networks*, Physica-Verlag, 1997.

за техния успех. Особено важно значение имат бизнес контактите им в контекста на българската неформална култура.

Накрая можем да представим обобщен профил на предприемачите-собственици на успешно управляваните ТБМСФ:

- Те са на средна или над средна възраст;
- Те са предимно с техническо висше образование;
- Притежават богат професионален бизнес и управленски опит от работа в държавно или частно предприятие;
- Важно предимство за тях са изградените бизнес контакти от предишната си месторабота;
- Голяма част от тях не притежават опит от работа в научна или изследователска сфера;
- Най-често стартират самостоятелно, но в следствие привличат и други собственици.

3.1.2. Характеристики, особености и поведение на ТБМСФ

Година на стартиране

Почти всички анкетираните фирми са създадени след 1989 г., в периода 1990-2006 г. и само 3 преди 1989 г. Най-много фирми са регистрирани в началните години на прехода, когато започва предприемаческата активност в България – периода 1990-1992 г. и на по-късен етап в периода 1997-1998 г. Това се дължи на редица причини основните, от които са стартът на частната собственост и реструктуриране на българската икономика в началните години на прехода и на по-късен етап създадената икономическа стабилност, засилването на приватизационния процес и същественото подобряване на работата на финансовата система в България с въвеждането на валутния борд през 1997 г. И двата периода могат да се свържат с наличието на по-благоприятни икономически условия. Изглежда, че макроикономическата стабилност и благоприятната бизнес среда, наличието на повече бизнес възможности и привличането на чуждестранни инвестиции влияят положително върху стартирането на технологично ориентирани бизнеси и оказват последващо благоприятно влияние върху тяхното оцеляване и успех.

Правна форма

Повече от половината от анкетираниите фирми (54,8%) са регистрирани като ООД. На следващо място са фирмите, регистрирани като АД (22,6%), ЕООД 12,9%, а ЕТ са около 9,7%. Тези резултати имат връзка с един от основните фактори, предпоставка за успеха и ориентацията към растеж на МСФ, а именно наличието на екип от собственици, който е отговорен за управлението му. Тези данни показват коренно различна структура на групата на ТБМСФ и групата на МСФ като цяло (по отношение на правната форма на регистрация), за която е характерно, че над 75% от фирмите са ЕТ. Това донякъде е очаквано като се има пред вид, че реализацията на иновативни НИРД изисква концентрация на повече ресурси. От друга страна дялът на ТБМСФ с регистрация на АД е относително нисък. Те са предимно представители на ИТ отрасъла, където структурата на собствеността е по-сложна, заинтересованите групи повече на брой и с разнопосочни интереси, което предполага и по-усложнено управление, включително по отношение на растежа.

Фирмена собственост

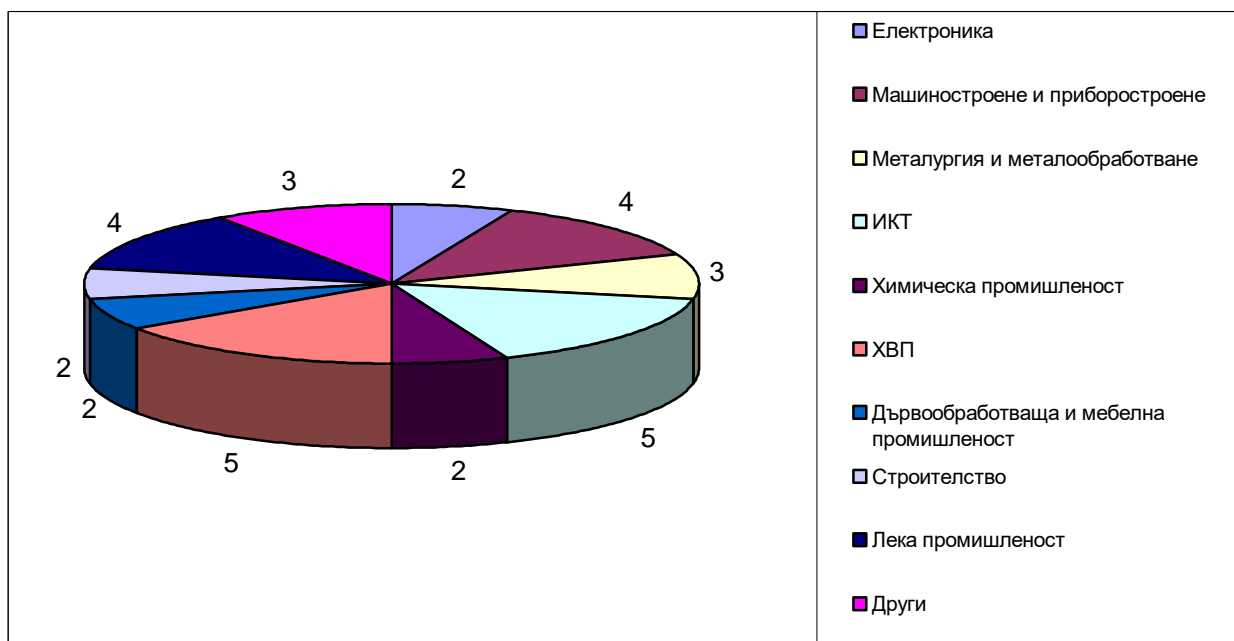
При 38,7% от фирмите в собствеността участват партньори на предприемача, а в 12,9% от случаите, бизнесът е притежание не само на предприемача, но и на неговото семейство. При една от фирмите в извадката собствеността е поделена между предприемаческия екип и частни чуждестранни инвеститори. Друга фирма е приватизирана, а в трета известна част от собствеността е публична. Само една от фирмите дава възможност на своите служители да участват в собствеността. Това е все още неразвита практика у нас дори и в технологично-базираните фирми.

Можем да обобщим, че изследваните фирми са основно малки и средни предприятия. На второ място в мнозинството от разглежданите случаи те са ръководени от екипи от собственици. Това оказва благоприятно влияние за успеха и управлението на бизнеса, включително и особено на иновативните, тъй като предприемаческите екипи се характеризират с интердисциплинарност и съответно възможност за решаване на комплексни управленски проблеми. Трето, включването на външни институционални инвеститори в собствеността на фирмата (под формата на чужди фирми, инвестиционни фондове и др.) е ограничена практика, вероятно поради желанието на предприемачите да са независими и сами да вземат решения или поради страх от изтичане на „ноу-хау“.

Оттук може да се очаква и специфично проявление на растежа на ТБМСФ и неговото управление.

Икономически сектори, в които оперират фирмите

Отрасловото разпределение на фирмите, съставлящи извадката е много разнообразно. От общо 31 анкетирани фирми, 7 се отнасят към високотехнологичните индустрии (ИКТ, електроника и инженерингова дейност), 10 са представителите на средно технологичните (Машиностроене и приборостроене, Металургия, Металообработване, Химическа промишленост), а останалите 14 са силно иновативни и/или технологично ориентирани фирми от традиционни отрасли като ХВП, Дървообработваща и мебелна промишленост, Строителство и Лека промишленост. Прави впечатление силното представяне на МСФ от традиционни за България отрасли като ХВП (5 на брой) и Леката промишленост (4 на брой), които чрез иновационната си дейност се стремят да развият високо конкурентен бизнес.



Фигура 14. Разпределение на анкетираните иновативни фирми по отрасли

Заб.: Една от фирмите е посочила едновременно два отрасли – ИКТ и електроника.

Управление на човешките ресурси в растящите ТБМСФ

Тъй като един от критериите за идентифициране на обектите на изследване е нарастването на броя на персонала, логично такава се наблюдава за целия период на проучване. *Средният брой заети* във фирмите от извадката за 2004 г. е 46 души като за

следващите две години той се увеличава средно с по около 20% и за 2005 и 2006 г. е съответно 55 и 65 души (фиг. 15).

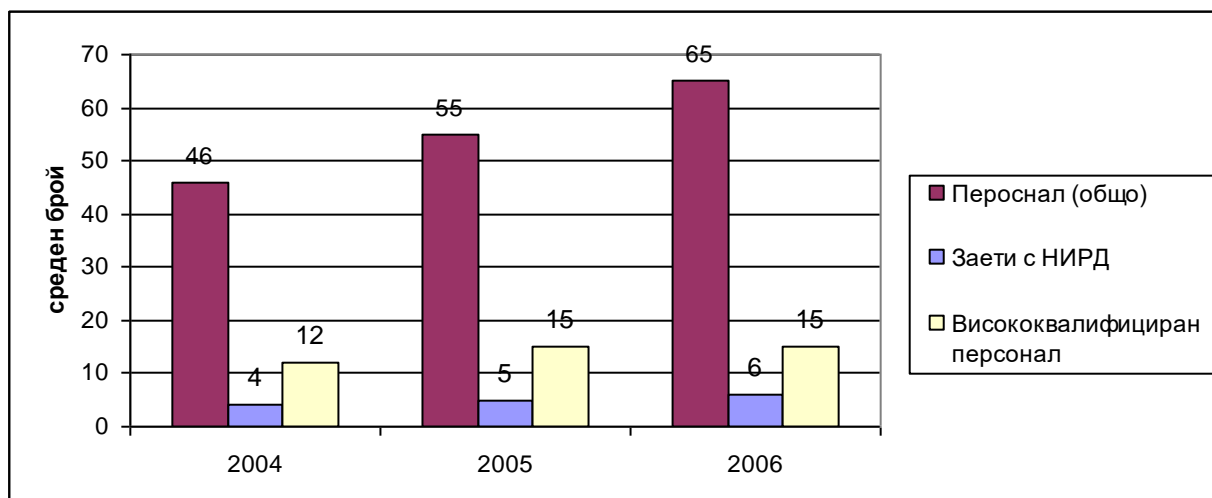
В случая на ТБМСФ по-голям интерес представляват въпросите, свързани с привличането и наемането на висококвалифицирания персонал, включително този ангажиран с НИРД. Или това са служителите, които са носители на технологично знание и може да се очаква, че те са важен източник на конкурентните предимства на ТБМСФ. Създаването на местни и усвояването на чуждестранни иновации от българските ТБМСФ е свързано с качеството на наличния човешки капитал, зает с НИРД и способността за бърза адаптация на този капитал в процеса на изграждане на икономика, базирана на знание и иновации.

Показателят персонал, зает с НИРД включва лицата, пряко ангажирани с НИРД, и лицата, оказващи директна подкрепа за НИРД (мениджъри, администратори, чиновници) във фирмата, измерени във физически единици или в еквивалент на пълна заетост. Т.е. показателят измерва човешките ресурси, пряко заети с НИРД, които са отговорни за създаването, прилагането и разпространяването на новите знания в областта на технологиите.

Оттук, дялът на персонала, зает с НИРД има отношение към потенциала за създаване на иновации. *Близо 1/4 от изследваните фирми* декларират, че нямат персонал, пряко ангажиран с осъществяване на НИРД, което е категоричен индикатор за липсата на собствена изследователска и развойна дейност. Средният брой на персонала, пряко ангажиран с НИРД за 2004 г. е 4 души или приблизително 9% от общия брой заети. За 2005 и 2006 г. средният брой заети с НИРД се увеличава, съответно до 5,5 и 6 души. Въпреки, че средният брой на заетите също бележи ръст, дела на заетите с НИРД се увеличава и за 2005 г. той е приблизително 10%, а за 2006 г. отново 9%.

Може да се направи извода, че нарастването на броя на заетите с НИРД има отношение към растежа на ТБМСФ, но зависимостта не е праволинейна. Увеличаването на броя на заетите с НИРД увеличава запаса от знание и възможностите на ТБМСФ да генерират, трансферират и усвояват ново знание. Заедно с растежа на ТБМСФ расте и броят на заетите с НИРД, но до определена степен на насищане, след която количествения растеж би трябвало да се подкрепи и с адекватно качествено осигуряване в лицето на по-добро управление на иновационните дейности, включително НИРД. В този контекст

интерес представлява и разглеждането на въпросите, свързани с управлението на иновациите и НИРД в ТБМСФ, които в голяма степен засягат и заетите с тези дейности.



Фигура 15. Среден брой на персонала по видове и години

Средният брой заети във фирмите, притежаващи университетска степен в областта на техническите, природните и медицинските науки е 15 души или 23% дял. Само 12,9% от фирмите не разполагат със специалисти с висше образование в изброените научни области. За съпоставка, броят на дипломиралите се в областта на техническите, природни и медицински науки в България на 1000 души от населението е значително по-нисък 8,3 (табл. 11).

Таблица 11. Брой, завършили висше образование (бакалавърска и/или магистърска степен) в технически, природни и медицински науки на 1000 човека от населението – сравнение между EU-25, EU-15 и България.

Показател	EU – 25	EU – 15	България	Изследвани фирми
Брой, завършили висше образование в технически, природни и медицински науки	12,2	13,1	8,3	23

Източник: European Innovation Scoreboard 2005, trendchart.cordis.lu/scoreboards/scoreboard2005/pdf/EIS%202005.pdf

Нарастващият, макар и недостатъчно, през последните години брой на завършилите висше образование в техническите и точните науки е положителна тенденция от гл. т. на осигуряването на висококвалифицирани кадри за икономиката. Запазването на интереса към посочените специалности е едновременно положителен знак за развитието на иновационния потенциал на страната и предпоставка за увеличаване на квалифицирания персонал във фирмите, включително на специалистите, определяни като

„ключови“ за развитието на високотехнологични бизнеси. От друга страна, високият дял на висококвалифицирания персонал в ТБМСФ показва и тяхната стратегическа роля за развитието на такива специалисти.

Относно осигуряването на ТБМСФ с човешки ресурси, 62% от изследваните фирми декларират, че наемането на персонал със специфични умения представлява трудност за тях. За половината от фирмите това са техническите специалисти. Голям е дялът на фирмите, за които наемането на мениджъри е трудност. Това може да се обясни с растежа на фирмата и необходимостта от изграждането на мениджърски екип и наемането на нови мениджъри, което явно затруднява ТБМСФ. Изненадващо, едва на трето място по важност са трудностите при наемането на специалисти, заети с НИРД, което посочват 1/3 от фирмите. Може да се обобщи, че относително голям дял от фирмите срещат трудности при наемането на персонал със специфични умения от разглежданите групи, което може да ги определи като ключови ресурси, до които фирмите имат ограничен достъп и възможности за привличане.

Изграждането на управленски екипи в растящите фирми от една страна, и качеството на мениджмънта от друга, са стратегически значими фактори, оказващи влияние върху ефективността и ефикасността на управление на растежа на ТБМСФ. Анализът на резултатите от проведеното изследване показва наличието на средно трима мениджъри във всяка фирма, което сравнено със средния брой заети в изследваните фирми е относително висок показател. Едно от обясненията е, че предприемачите в тях (съдружниците) са много често и мениджъри. *Мениджърският екип в изследваните фирми най-често се подбира от следните източници* (подредени по честота на прилагане): сред служители на фирмата (при 41,9% от случаите); опитни мениджъри от други фирми (22,6%); от членовете на семейството или случайно (съответно по 12,9%); и само един случай на нает мениджър веднага след като е завършил университет. Налага се изводът, че в половината от случаите, мениджърският екип се формира от вътрешни източници, което предполага силна връзка между визията и ориентацията към растеж на предприемача и поведението на мениджърите (това се показва и в трите казусни изследвания). Същото може да се каже и за споделянето на общи възгледи, ценности и разбирания от страна на предприемачи и мениджъри, което свидетелства за формиране на силно споделена фирмена култура, която явно благоприятства и подпомага растежа на ТБМСФ. Може да се твърди, че управлението на растежа в ТБМСФ от извадката е в

ръцете на предприемачите, а влиянието на мениджърите-несобственици върху стратегическите решения за развитието на фирмата е по-ограничено. Това донякъде е обяснимо с техния относително малък среден размер от 65 бр. заети.

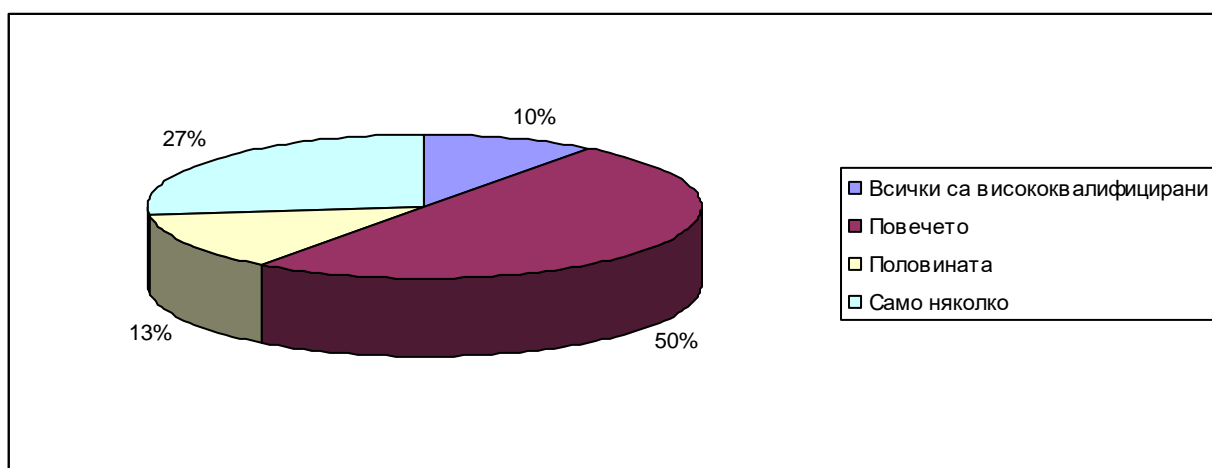
Много интересен е фактът, че в изследваните ТБМСФ, които са в ранен етап на развитие, важни управленски длъжности са поверени на млади хора (до 35 год. възраст), в които се влагат много ресурси и време за тяхното развитие (това се вижда добре в две от казусните изследвания – „Воникс” ЕООД и „Сатурн Инженеринг” ООД). Особено видна е тази практика в ИТ фирмите, където на средни и висши управленски позиции биват привлечени служители, които дори нямат управленски опит. В тези случаи, за изграждането на служителите си фирмата ползва външна подкрепа под формата на обучение, трансфер на управленско ноу-хау и практика, осигурявани най-често посредством фирми партньори и/или участие в иновационни проекти с партньори. По този начин, част от управленския персонал в ТБМСФ се развива едновременно с развитието и изграждането на бизнеса и се учи посредством правене на нещата. Такава ситуация показва и казусното изследване на “Воникс” ЕООД.

От голямо значение за управлението на ТБМСФ и тяхното развитие е наличието, изграждането и зависимостта на фирмата от т.нар. *ключови експерти (специалисти)*. Това са технически специалисти, от които във висока степен зависят резултатите от дейността на фирмата и които трудно се наемат и изграждат (ролята на ключовите технически експерти и зависимостта на ТБМСФ от тях са подробно коментирани в казусното изследване на фирма „IP Телекомуникайшън” АД). Често, тяхното напускане може да доведе бизнеса до сериозна криза, тъй като те са източник на опит и знания важни за изграждането на другите служители и за безпроблемното протичане на бизнес процесите във фирмата. Именно опита, ерудицията, уменията и компетентностите на ключовите специалисти се определят като „невидимо” знание, което трудно подлежи на структуриране, управление и обхващането му в система. Знанията на ключовите технически експерти не могат да се копират или предадат с лекота на другите специалисти. Тяхното значение за фирмата е още по-голямо, тъй като често те са членове на неформални мрежи, съставени от висококвалифицирани и опитни специалисти, надхвърляща рамките на фирмата, отрасъла и дори страната. Участието им в подобни социални мрежи е източник на външни нематериални ресурси (идеи, проекти, контакти, ноу-хау и т.н.), което ги прави способни да решават трудни задачи и проблеми относно

развитието на бизнеса. Конкретно в случая на ТБМСФ предизвикателство за управлението е натрупването и разпространението на технологични знания и ноу-хау сред служителите на фирмата, а главните източници на това са ключовите технически експерти.

Наличие на подобни ключови експерти, посочват почти всички анкетирувани фирми. От друга страна, българските ТБМСФ оценяват като ключови длъжности предимно служителите си на мениджърски позиции – 57,6% от отговорилите, следвани от техническите специалисти 44,8%, и едва около 25,6% специалисти, заети с НИРД.

В унисон с ниския дял на фирмите, които не притежават персонал, завършил университетска степен на образование (бакалавър или магистър) в областта на техническите, природните или медицинските науки, над половината от изследваните фирми смятат, че всички или повечето служители на фирмата са квалифицирани така, както биха желали (фиг. 16).



Фигура 16. Считате ли, че персоналът на вашата фирма е така квалифициран, както бихте желали?

По отношение на източниците на придобиване на професионални умения, преобладаващата част от респондентите считат, че работниците и служителите са придобили професионалните си умения от работата в тяхната фирма (74,2%). Следващите най-често срещани практиката на предишното работно място (48,4%) и в училище/университет (58,1%). Значително по-редки са случаите на придобиване на професионални умения чрез обмяна на опит с фирми-партньори (22,6%), курсове извън образователната система (25,8%), вътрешнофирмени курсове (19,4%) и специализации в чужбина (16,1%).

В ТБМСФ не са широко разпространени допълнителното обучение и обучителните курсове извън фирмата, практиката и специализацията в други фирми. При сегашната

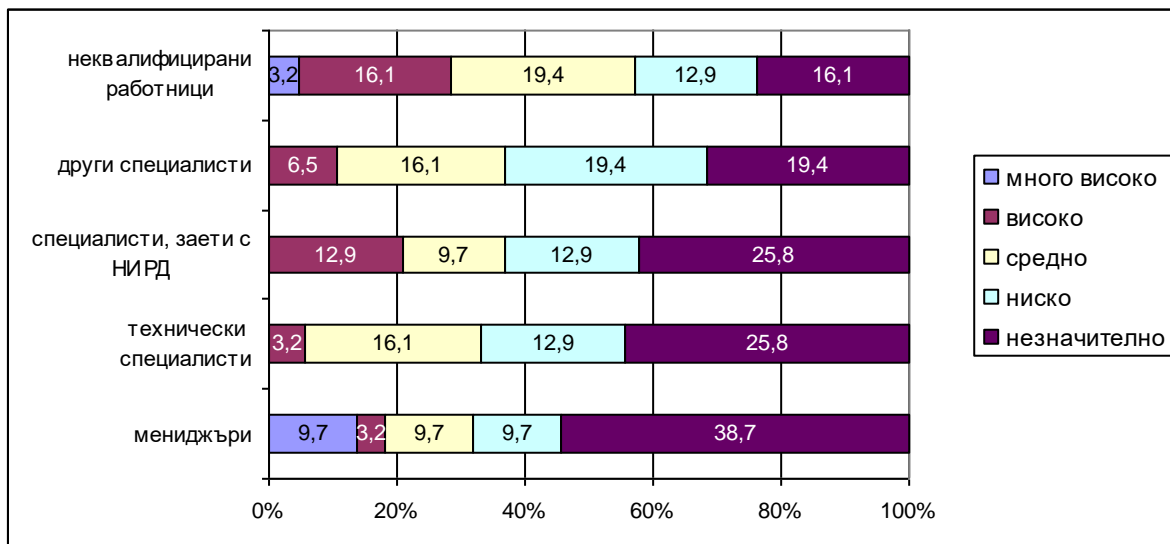
динамика на бизнеса, тези изводи не водят до положителни заключения. Наблюденията ни върху работата на ТБМСФ и допълнителните интервюта с техни служители водят до извода, че често се разчита висококвалифицираните кадри сами да се грижат за своето професионално развитие и актуализиране на знанията си. В някои от високотехнологичните отрасли като ИТ сектора пречка за това е и нежеланието на висококвалифицираните заети да участват в обучения, организирани от техните работодатели. Често, срещу обучението и придобиването на сертификат работодателя (особено в лицето на фирмите с по-голям размер) изисква дългосрочен договор за работа. По-голямата част от ИТ специалистите (особено валидно за тези, които могат да бъдат определени като ключови) обаче не желаят такова дългосрочно обвързване поради голямото предлагане на работа за ИТ специалисти. Това се потвърждава и от направените казусни изследвания. В тези условия, по-гъвкавите и добре управлявани малки фирми имат шанса да осигурят по-добре ресурсните си нужди относно висококвалифицирания персонал, какъвто е случаят с фирма „Воникс” ООД обект на казусно изследване. Рядкост са фирмите, които регулярно осигуряват обучителни курсове на техническите си специалисти, без да изискват срещу това обвързване с дългосрочен трудов договор.

Текучеството на персонала е фактор, оказващ влияние върху дейността на ТБМСФ в три основни насоки:

1. Загуба на интелектуален потенциал, в условия на нарастващото му значение в процеса на растеж;
2. Висока цена на текучеството на висококвалифицирания персонал (особено по подбора и подготовката на нови кадри);
3. Загуба на конкурентно предимство в случай на „изтичане” на висококвалифицирани кадри от фирмата към конкурентите.

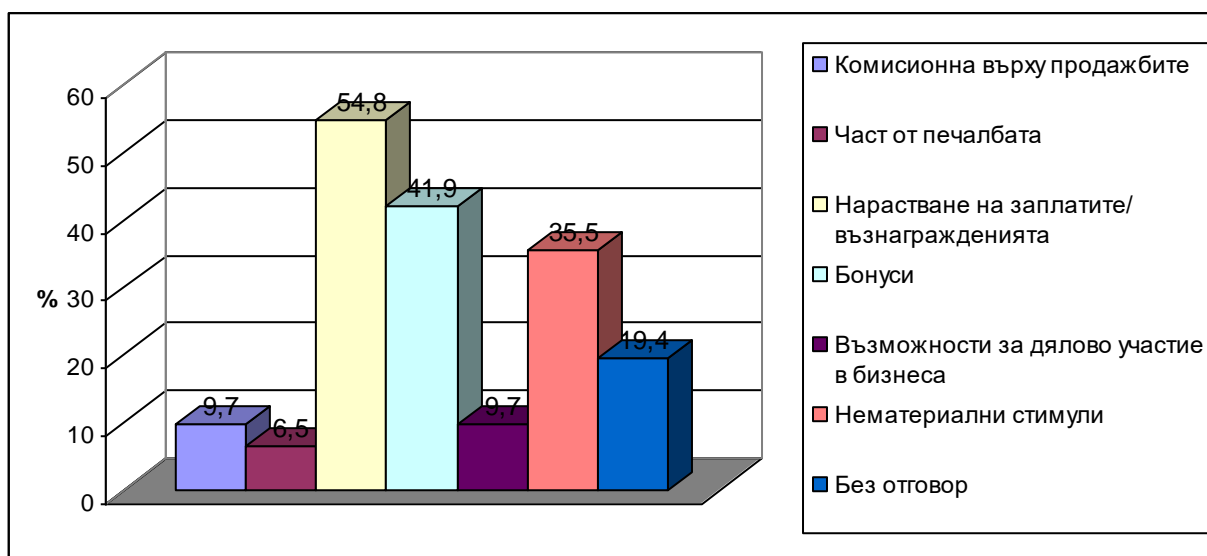
Текучеството на персонала включва разходи, свързани с наемането, обучението, квалификацията и преквалификацията на персонала. Според направената оценка на текучеството на персонала по групи, се очертава много пъстра картина (фиг. 17). Например 9,7% от фирмите изпитват сериозни проблеми с текучеството на мениджърите, но в същото време 38,7% оценяват текучеството сред мениджърите като незначително. Може би, защото голяма част от предприемачите в тях са управляващи съдружници. Преобладават фирмите, които дават средни и по-ниски оценки по отношение на текучеството на отделните групи персонал. Като цяло, данните показват, че ТБМСФ

изпитват по-големи трудности с наемането на персонал, отколкото с неговото задържане като изключение правят фирмите от ИТ сектора, където динамиката на персонала и трудовите отношения е много по-голяма.



Фигура 17. Текущество на персонала по групи

Добър атестат за управлението на човешките ресурси в технологично-базираните МСФ е отчитането на значимостта на служителите в тези фирми посредством създаването и поддържането на система за мотивацията, както е видно в повечето от проучваните случаи. Само 1/4 от фирмите признават, че не притежават подобна система, което всъщност е нещо твърде обичайно за сектора на МСФ като цяло (фиг. 18).



Фигура 18. По кой от следните начини са стимулирани служителите?

Самите системи се състоят от един спектър на мотивационни механизми, сред които най-голям дял заемат стимулите от паричен характер – размера на

възнагражденията и бонусите. Нематериалните стимули се нареждат непосредствено след тях. Комисионните, разпределението на печалбите и възможностите за дялово участие в бизнеса не са сред популярните стимули, въпреки тяхното наличие в някои от случаите.

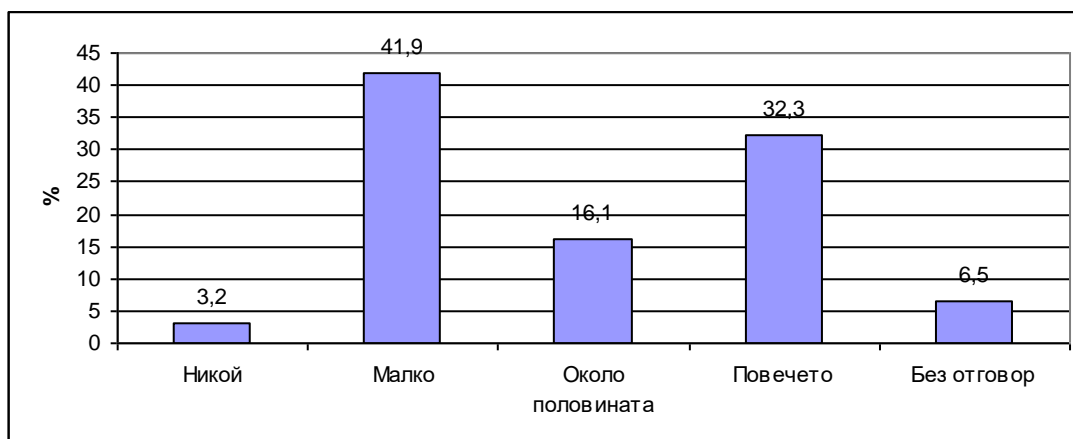
Даването на възможност за дялово участие в собствеността на ключовите служители е много мощен инструмент за поддържането на растежа, но тази практика е подценена в българските ТБМСФ. Подобни опции са много подходящи в случая на растящите ТБМСФ, защото техния успех, възходящото им развитие, непрекъснатото нарастване на оборота и пазарното присъствие увеличават стойността на дяловете на служителите-собственици. Чуждестранни казусни изследвания показват значима промяна в мотивацията и поведението на служителите при въвеждането на подобни практики в технологично-базирани бизнеси. Към настоящия момент това не може да се потвърди или отхвърли в българските условия.

Подобни категорични заключения не могат да се направят за ситуацията в българските ТБМСФ. Вероятно участието на служителите в собствеността би имала сериозен положителен ефект за успеха и растежа на фирмата, но пред вид на това, че и конкурентите не прибъгват до такава стъпка, предприемачите остават пасивни. Конкуренцията между ТБМСФ по отношение на привличането на човешките ресурси, особено ще се отнася до ръководния персонал и висококвалифицираните служители е все още на ниво равнище на заплащане. Като цяло, българските ТБМСФ са пасивни по отношение на въвеждането на иновации във фирменото управление. Тук трябва да се отчетат и характеристиките на националната бизнес култура, която към момента се определя като нечувствителна към търсенето и въвеждането на социални иновации в управлението на МСФ.

Допълнителни проучвания на въпроса показаха, че българските ТБМСФ не прилагат селективно ориентирани мотивационни практики, включително и по отношение на ключовите специалисти. Ролята на мениджъра или отговорника за управлението на човешките ресурси (във фирмите, които има подобна позиция) е ограничена до изпълнение на оперативни и текущи задачи. Основните функции, които изпълняват тези специалисти са свързани с публикуване на обяви за свободни работни позиции, оформяне на длъжностни характеристики, организиране на различни по вид събития и мероприятия за социализиране на персонала (коледни празненства, обучения и тренинги и др.),

подобряване на средата на работа (инсталиране на автоматични машини за кафе и сандвичи, предложения за избор на социални придобивки) и др. подобни.

Що се отнася до необходимостта от оперативен контрол върху работата на служителите, положителен факт е преобладаващият отговор, че малка част от служителите се нуждаят от постоянен контрол. Такъв се предвижда за повечето служители, едва в една трета от фирмите – вж. фиг. 19.



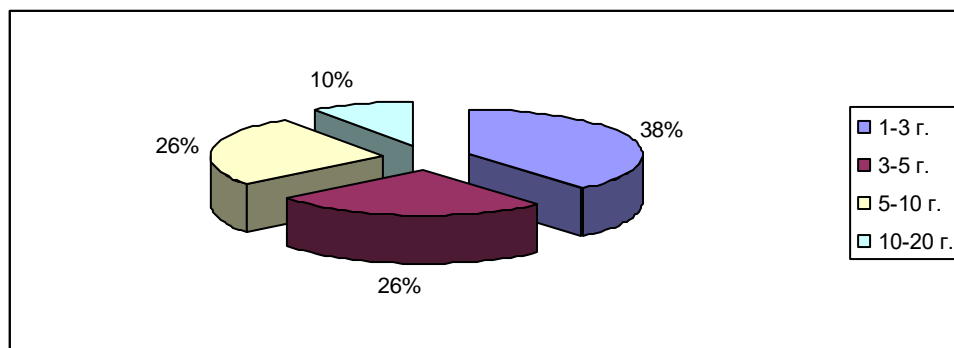
Фигура 19. Според вас, колко от служителите ви се нуждаят от постоянен контрол и следене отблизо, за да бъдат продуктивни?

Производство, технологии и информационно осигуряване

Тук ще спрем вниманието си на някои от най-важните и показателни аспекти на производствено-технологичното и информационно осигуряване на българските ТБМСФ.

Средна възраст на оборудването

Почти всички изследвани фирми използват основно оборудване на възраст до 10 г. От тях 38% използват оборудване на възраст между 1 и 3 години, 26% от 3 до 5 години и 26% от 5 до 10 г. С оборудване над 10 г. са 10% от фирмите (фиг. 20).

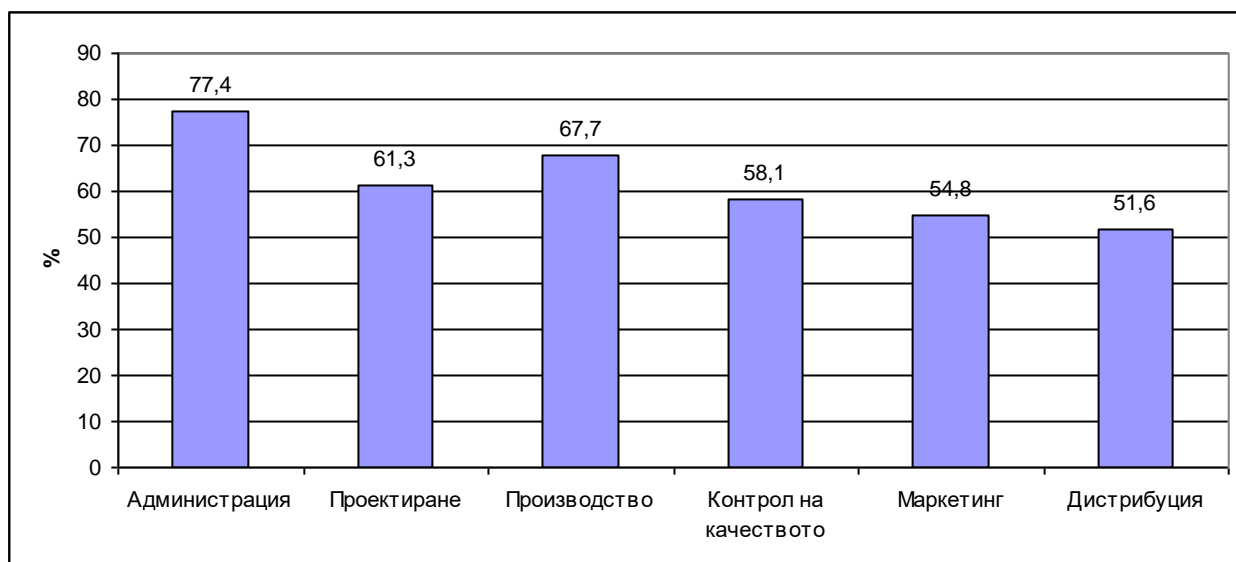


Фиг. 20. Средна възраст на оборудването

Въпреки високия дял на съвременното оборудване, значителен е и дялът на ТБМСФ, използващи основно оборудване на възраст по-голяма от 5 год. – около 1/3. В ТБМСФ нивото на технологичната промяна е висока и за поддържане на конкурентоспособността си, фирмите са принудени често да обновяват основното си оборудване. Придобиването на машини и оборудване е един от основните и достъпни начини за придобиване и овладяване на ново знание. Въпреки високата си цена, това е един от най-бързите и ефективни начини за развитие на българските ТБМСФ.

Компютри и информационни технологии

На фиг. 21 са представени резултатите относно използването на информационни технологии в ТБМСФ. Пред вид тяхната технологична ориентация всички анкетирани фирми използват компютри и информационни технологии в дейността си.



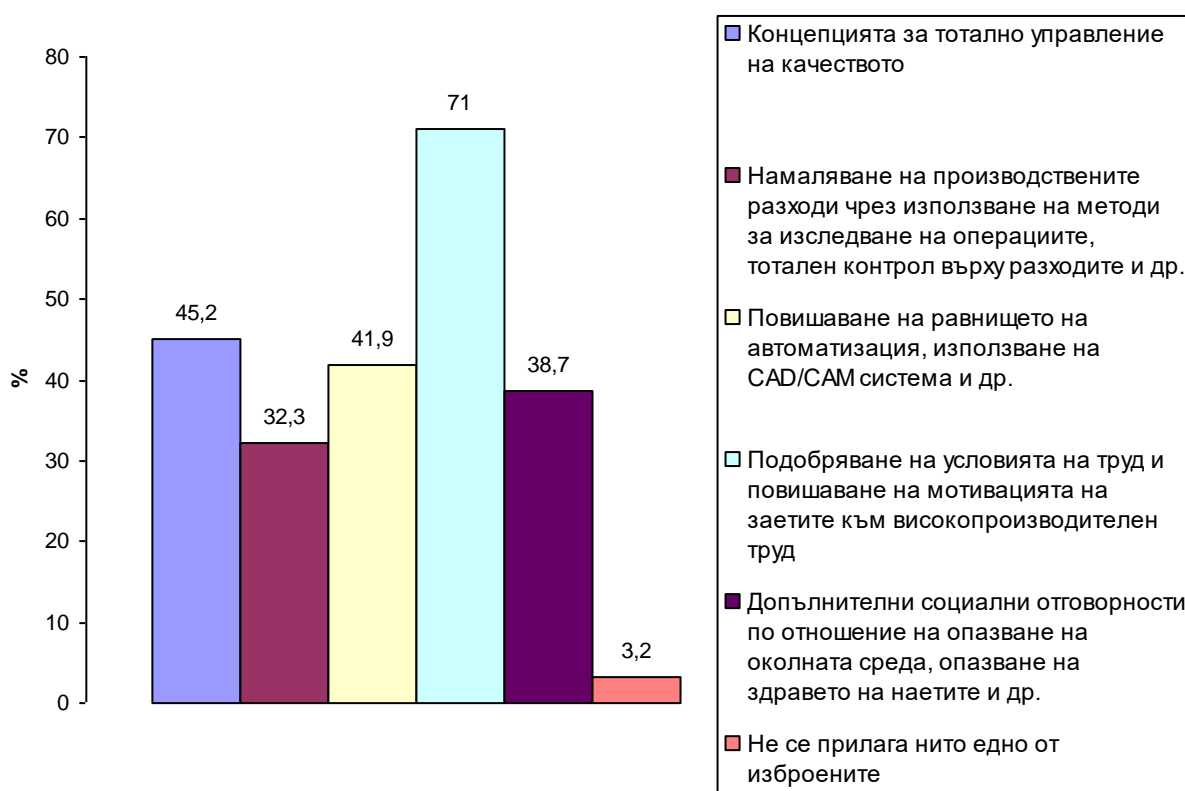
Фигура 21. Компютърни системи за контрол или управление в дейността на фирмите

Освен традиционното използване на компютърни системи за управление в областта на администрацията, широко застъпени са и използването на компютърни системи в производството. Също така, повече от половината от фирмите прилагат такива системи при проектиране на продуктите и при контрола на качеството на продуктите. ТБМСФ прилагат значително повече компютърни и информационни технологии във всичките си дейности, дори в сравнение с извадка на динамични МСФ (средно с 20% повече с изключение на администрацията и дистрибуцията, където резултатите са равни). Особено чувствителна е разликата (почти два пъти повече) по отношение на прилагането на

компютърни и информационни технологии при контрола на качеството, което показва акцента на производствената стратегия върху качеството на продуктите и услугите.¹⁵⁵

Производствени и организационни практики

В 71% от изследваните фирми се прилагат практики за подобряване на условията на труд и мотивацията на заетите към високопроизводителен труд. Значително по-малко на брой са фирмите, които прилагат в дейността си концепцията за тотално управление на качеството, CAD/CAM системи и практики по опазване на околната среда и опазване здравето на наетите (фиг. 22).



Фигура 22. Производствени и организационни практики във фирмите

Около 1/3 от респондентите използват производствени и организационни практики за намаляване на производствените си разходи. Като цяло наблюдаваме високо ниво на използване на съвременни производствени и организационни практики, които са характерни за бизнесите с високо съдържание на интелектуална дейност, съответно произвеждащи високо интелектуални продукти и услуги. Интерес представлява факта, че в тези фирми особено внимание се отделя на практиките, свързани с подобряването на

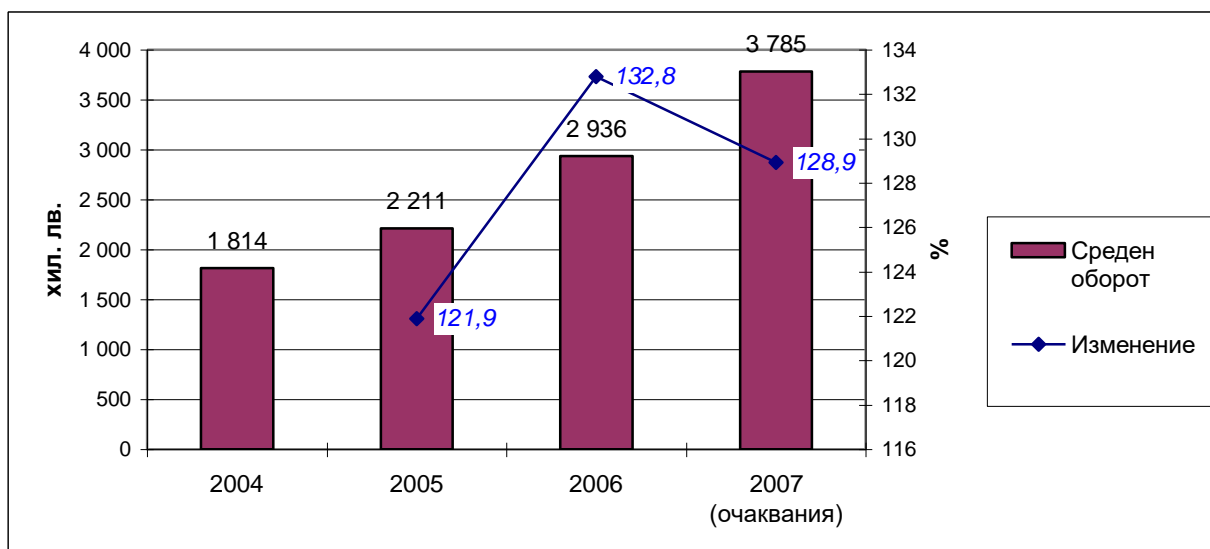
¹⁵⁵ За сравнение са използвани данни и резултати от изследвания на динамични предприемачи и техните МСФ, проведени от екип на Центъра за развитие на предприемачеството.

условията и организацията на работата на персонала. Служителите не само се считат за един от основните фактори за успеха, но и фирмите се стремят към активно управление и повишаване на тяхната мотивация. Фирмите насочват най-много усилия в подобни практики, защото те изискват сравнително по-малки ресурси и специализирано ноу-хау за тяхното приложение. Не на последно място, резултатите показват, че фирмите поставят като водещ акцент осигуряването на високо качество на производството.

Състояние и конкурентоспособност на бизнеса

Всички анкетирани фирми осъществяват растеж, измерен като нарастване на оборота и/или броя на заетите в рамките на целия период на проучване. Очакванията на собствениците са за продължаване на възходящото развитие, което определя изследваните фирми като ориентирани към растеж и развитие. Относително дългия период, в който те постигат завиден растеж може да ги определи като успешни и растящи бизнеси. Това предполага и значими постижения в управлението на растежа на тези фирми.

Представените данни за динамиката на оборота на изследваните фирми показва тенденция към нарастване на средния оборот за периода на проучване (фиг. 23).



Фигура 23. Размер и растеж на оборота

През първата изследвана година средния оборот за извадката е приблизително 1 814 хил. лв., който през 2005 г. достига до 2 211 хил. лв. или средно увеличение с 21,9%, а за периода 2006-2005 г. средно процентното нарастване на оборота на фирмите от извадката е 32,8% (без отчитане на инфлацията).

От дейностите, които генерират най-голям дял в оборота на фирмата на първо място, с най-голям процент е посочено производството 87,1%. Това е доста висок дял като имаме предвид, че мнозинството от българските МСФ оперират основно в сферата на услугите и търговията. Търговията е посочена от почти от половината фирми, а само 1/5 от тях оперират и в сферата на услугите. Голяма част от фирмите съчетават производствена и търговска дейност. По отношение на участието на различните видове дейности във формирането на печалбата на фирмите, отново най-голямо значение има производството 80,6%, следвано от търговията 45,2% и услугите – 25,8%.

Резултатите показват, че характерна особеност на българските ТБМСФ е тяхната производствена ориентация като същевременно с това те разчитат и на търговска дейност и пренебрегват потенциала на обслужващите дейности като генератори на стойност и растеж. По-подробно проучване на въпроса показва, че голяма част от успешно развиващите се и растящи български ТБМСФ в даден етап от развитието си са станали представители или дистрибутори на продуктите на чужди технологично-базирани големи фирми. По този начин, те осигуряват по-гъвкаво управление на паричните си потоци, а също така и натрупване на по-голям обем финансови ресурси, необходими за бизнес развитието им. Тази специфика има важно отношение към развитието на ТБМСФ и тяхното управление.

Можем да направим извода, че управлението на конкурентоспособността в ТБМСФ следва един класически модел, характерен по-скоро за индустриалното производство, отколкото за индустриите, базирани на знание. Възможно обяснение на това е, че фирмите в извадката често работят като субконтрактори или аутсорсинг компании и насочват усилията си към производство на продукти с високо качество. При това, те не успяват пълноценно да прилагат (или правят това много бавно) съвременната маркетингова концепция в управлението, която се стреми да добави редица допълнителни услуги, съответно да добавят стойност към произвежданите материалните продукти, носители на основното функционално предназначение. Подобна маркетингово ориентирана стратегия води до значимо увеличаване на приходите от продажби на основата на реализация на услуги, прикрепени към основните продукти и дори до заемане на най-голям дял на услугите в общите приходи и печалба.

Пазари

Основният пазар на българските ТБМСФ е вътрешният, на който продават почти 83,9% от фирмите. Приблизително половината от тях продават над 50% от продукцията си на българския пазар, а 19,4% цялата си продукция. Почти 1/4 от фирмите реализират част от продуктите си в Централна и Източна Европа (ЦИЕ), а около 1/3 реализират продажби на пазари в страни от Западна Европа. Около 40% от фирмите изнасят за други страни. 16,1% от фирмите демонстрират висока конкурентоспособност в интернационален контекст и реализират над 90% от продукцията си зад граница.

В сравнение с данните за сектора на МСФ като цяло, растящите ТБМСФ показват по-голяма конкурентоспособност на чуждите пазари и съответно имат важно значение за експортния потенциал на българската икономика. В същото време, нивото на експортната им ориентация не може да се определи като много високо. Тук отново имаме и отраслови влияния – фирмите от високотехнологичните индустрии са тези, чиито пазари са извън България и страните от ЦИЕ, а иновативните фирми от традиционните отрасли са насочени предимно към българския пазар, съседните страни и страните от ЦИЕ, където икономическата и маркетинговата среди са по-близки по характеристики до българските.

Доставчици на суровини и материали

Фирмите, участващи в изследването, използват главно местни доставчици на суровини и материали, но също така повечето от половината прибягват до доставки от чуждестранни партньори (табл. 12).

Таблица 12. Основни доставчици на суровини и материали

Основни доставчици на суровини и материали	Дял (%)
Местни доставчици	77,4 %
Централна и източна Европа	41,9 %
Западна Европа	51,6 %
Други страни	22,6 %

Бележка: Общата сума на процентите надвишава 100%, тъй като анкетираните са дали повече от един отговор на въпроса.

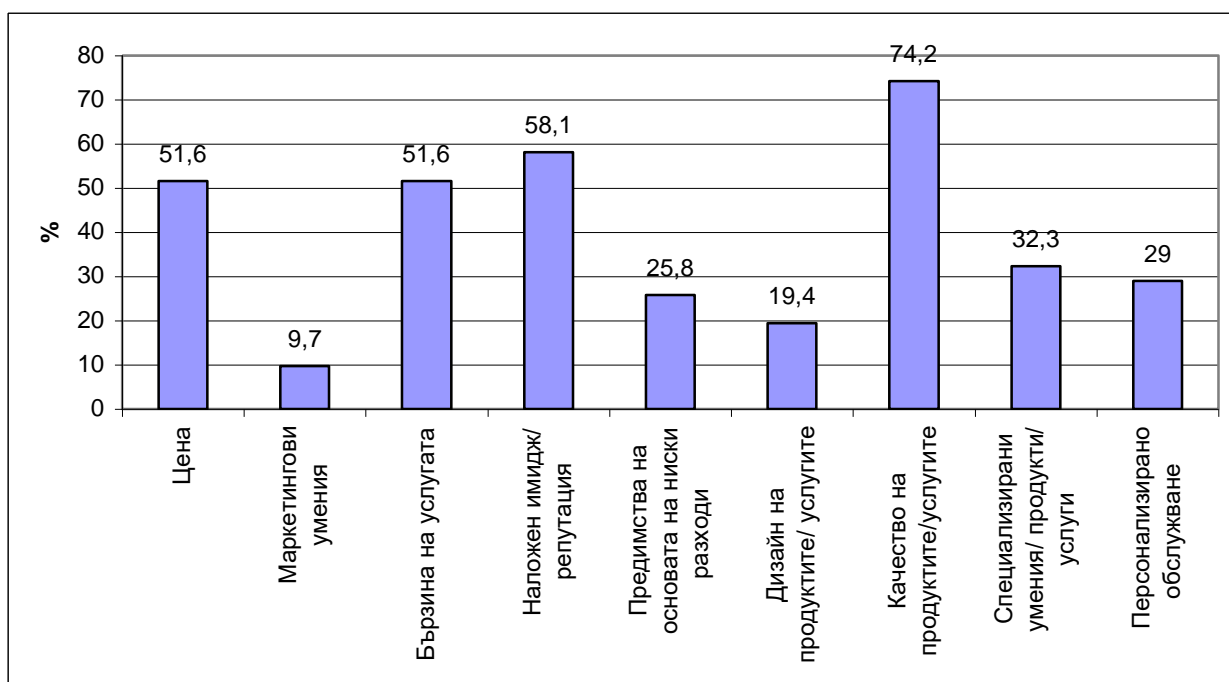
От така получените резултати, не може да се направи категорично заключение за ролята на ТБМСФ по отношение на преработването на местни относително евтини суровини и изнасянето на скъпи високотехнологични продукти и услуги.

Конкуренти и конкурентни предимства

Изследваните фирми определят като свои основни конкуренти чуждите фирми (61,3%), големите частни фирми (45,2%) и малките частни фирми (35,5%). Не малък е и

процента на фирмите вносителки, които представляват и основни конкуренти – 19,4%. Само една фирма смята, че бизнесът ѝ е без конкуренция.

По отношение на притежаваните конкурентни предимства, повечето от анкетираните фирми посочват комбинации от няколко, като в ядрото им стои качеството на продуктите и услугите (фиг. 24). Това изглежда нормално пред вид тяхната технологична и производствена ориентация, но в същото време е в противоречие с високия дял на отговорите, свързани с ценовото предимство. Обикновено, трудно една МСФ би могла да следва стратегия, основана на постигане на високо качество и ниска цена едновременно. От друга страна, високата конкуренция във високотехнологичните индустрии в глобален мащаб, оказва силно влияние върху съотношението цена/ качество, което явно засяга и българските фирми.



Фигура 24. Кои са основните конкурентни предимства на вашия бизнес?¹⁵⁶

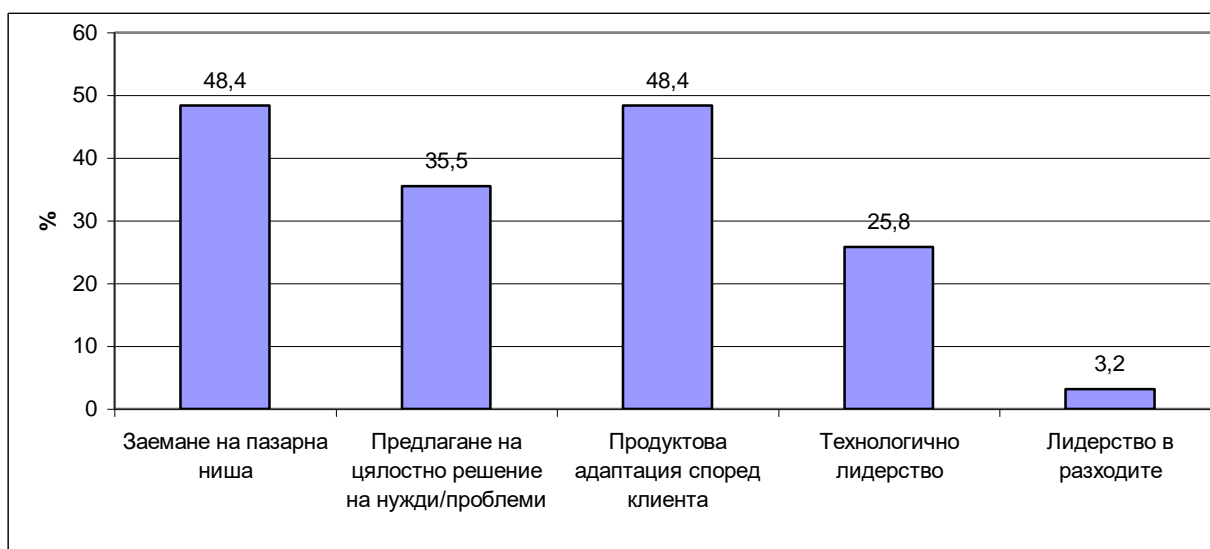
В тези условия, българските растящи ТБМСФ се стремят към предлагане на високо качество и като следствие спечелване на имидж. В допълнение, бързина на услугата в случая на ТБМСФ субконтрактори и аутсорсинг компании е често извеждано предимство, особено в съчетание с предлагане на достъпна цена в сравнение с чужди производители и утвърдени марки на големи фирми. Следването на подобна стратегия е най-характерна за

¹⁵⁶ Заб.: Да се има предвид, че при фигурите, където сборът на отговорите надхвърля 100%, респондентите на анкетното проучване са имали възможността да дават повече от един отговор на зададените им въпроси.

българските машиностроителни фирми, но трябва да се отчете, че при тях предлагането на високо качество е по-скоро субективна оценка. Често, тези предприятия привличат клиенти основно заради по-изгодната цена, включително и измерена като съотношение цена/качество, но и често това става за сметка на дългосрочното развитие на фирмите. Заради по-ниската цена те не могат да концентрират достатъчно ресурси за дългосрочното си възходящо развитие. В общия случай, това може да се разглежда и като единствена възможна стратегия за пробив с технологично-базирано производство на местния и външните пазари за повечето иновативни фирми, които не разполагат с технологичен потенциал на световно ниво.

Конкурентни стратегии

Почти половината от фирмите следват стратегия на продуктова адаптация според желанието на клиента, а също толкова са посочили и заемането на пазарна ниша. Около 1/3 от отговорите, сочат използване на стратегия на предлагане на цялостно решение на потребителски проблеми/нужди. Значим е делът на българските ТБМСФ, които следват стратегия на технологично лидерство (25%) типична за фирми с високи амбиции и технологичен капацитет. Една фирма се е ангажирала със стратегия на лидерство в разходите, което е постижимо за много малък кръг фирми (фиг. 25)



Фигура 25. Използвана конкурентна стратегия

При по-внимателен преглед на резултатите от анкетното проучване се вижда, че мнозинството от фирмите са посочили едновременно следване на повече от 2-3 на брой конкурентни предимства, съответно 2-3 на брой конкурентни стратегии. Липсата на

съсредоточаване върху изграждането и използването на ясни конкурентни предимства предполага проблеми с формирането на устойчиви такива и заедно с това слабости на стратегическото управление в българските иновативни МСФ. Това в крайна сметка се отразява и на използваните от тях конкурентни стратегии – според отговорите фирмите използват две, три и повече стратегии.

На този факт не може да бъде дадено друго логично обяснение, освен вече установените слабости на управлението на тези фирми. Това донякъде е изненадващо пред вид, че този клас фирми в по-голяма степен би трябвало да използват възможностите на утвърдените управленски инструменти и практики. Като положителен може да се оцени факта, че анкетираните фирми са определено пазарно ориентирани, както може да се тълкуват дадените отговори. Потвърждава се връзката между пазарната ориентация на ТБМСФ и техният успех, съответно растеж. Това може да се тълкува и като важна характеристика на управлението на растежа в тях.

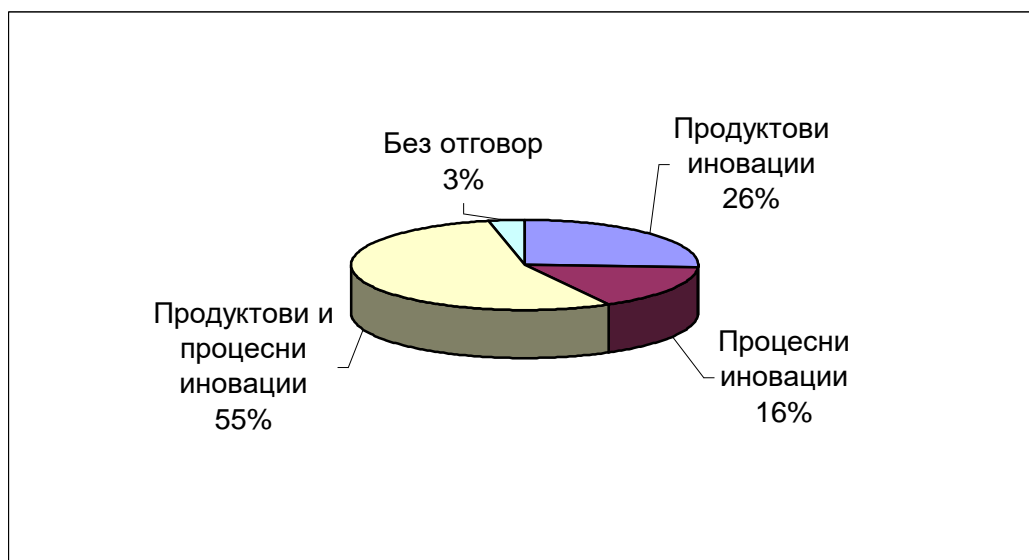
3.1.3. Технологична ориентация, иновации и научно-изследователска и развойна дейност в растящите ТБМСФ

Иновационна активност

Всичките 31 анкетирани растящи МСФ са осъществявали иновационни дейности през последните две години, което ги определя като иновативни МСФ. Разходите им за иновации са значителни по размер и варират чувствително по години и отделни фирми. Извадката от фирми обхваща български МСФ със силна иновационна ориентация, измерена като дял на разходите за иновационна дейност от оборота на фирмата. Измерени като процент от оборота по години и фирми този дял варира от 2% до 143%, а средните стойности по години са както следва: за първата година – 19%; за втората година – 18,6%; и за третата година – 8%.

По отношение на резултатите от иновационната дейност, фирмите могат да се разделят на две големи групи – първата и най-голяма е насочена към реализацията на смесени продуктово-процесни иновации и втора, реализираща само продуктови иновации (вж. фиг. 26). Към първата група се отнасят над половината от анкетираните иновативни МСФ, а към втората малко над една четвърт. Доста по-редки са случаите на фирми, които се специализират в реализацията на процесни иновации. Донякъде причина за това е стремежът на анкетното проучване да обхване предимно растящи МСФ, които осъществяват и вътрешнофирмена НИРД, т.е. технологично интензивни МСФ. Трябва да

се обърне внимание на това, че въпреки този стремеж почти 1/3 от анкетираните МСФ са иновативни, но нискотехнологични. Това е обяснимо, пред вид профильт на специализация на българската икономика, който е нискотехнологичен и като цяло високотехнологичното производство заема много нисък дял, особено що се отнася до сектора на МСФ.



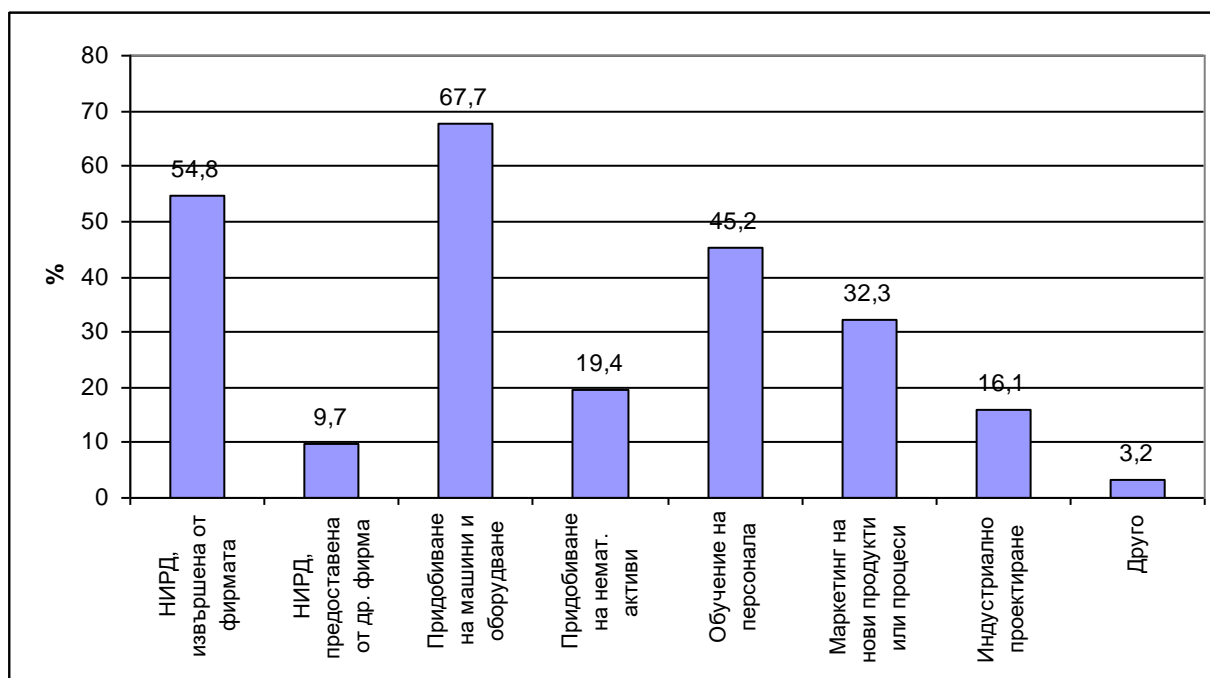
Фигура 26. Вид на резултатите от иновационната дейност

МСФ от първата група, се характеризират с реализацията на комплексна иновационна дейност, изискваща по-големи ресурси и систематични усилия и могат да се определят като технологично интензивни МСФ. Същевременно тези от втората група осъществяват по-ниско интензивна иновационна дейност и пред вид иновационните им резултати могат да се определят като по-ниско технологични фирми. Предимно това са фирмите с най-малък размер и представителите на традиционните индустрии като хранително-вкусовата и леката промишленост. Тази част от иновативните МСФ се опитват на основата на не особено високи технологични иновации да придобият значими конкурентни предимства в иначе традиционни (във фазата на зрелост) и нискотехнологични отрасли.

Следователно, една част от анкетираните български иновативни МСФ реализират по-достъпни продуктови иновации с цел да изградят свои конкурентни предимства, докато другата по-голяма част от фирмите прилагат интензивна иновационната дейност. Последните имат по-висок потенциал за създаване на висока добавена стойност и техните продукти обикновено са с високо съдържание на технологично знание.

Трябва да се обърне внимание на факта, че при МСФ от двете групи проблемите, свързани с управлението на растежа се различават съществено. При първите фокусът е насочен предимно към осигуряване на достъп до нискотехнологични иновации, по-рационалното им използване и съответно създаването на конкурентни предимства на тази основа. При останалите МСФ, тези проблеми са свързани повече с успешното управление на иновационните дейности, включително НИРД, постигането на високи иновационни и технологични резултати и тяхната комерсиализация на пазара под формата на високотехнологични продукти, услуги и процеси. Следователно, при продуктово-процесните иноватори за управлението на растежа важно влияние оказва ефективността от управлението на иновативните дейности/проекти, свързаните с тях проблеми и резултати. Управлението на иновационните и НИРД дейности може да се определи като ключов фактор за успеха на фирмата, съответно да се определи като една от основните задачи и предизвикателство на управлението на растежа.

Освен реализацията на вътрешнофирмена НИРД, характерна за повече от половината от МСФ, иновационната дейност за мнозинството от анкетираните МСФ се изразява преди всичко в придобиването на машини и оборудване, следвано от обучение на персонала, което са посочили почти половината от запитаните фирми. (фиг. 27).



Фигура 27. В какво основно се изразява иновационната дейност на Вашата фирма през последните 2 год.?

На следващо място, значими по големина са групите на фирмите, които са придобили нематериални активи, осъществили са маркетинг на нови продукти или процеси и прилагат индустриално проектиране при разработването на нови продукти. Около 10% от фирмите са използвали НИРД, предоставена им от други фирми. Около 1/2 от ТБМСФ са осъществявали повече от три от посочените иновационни дейности, включително НИРД, което е показател за осъществяване на иновативна дейност, изискваща по-големи технологични ресурси и знания и съответно преследваща високи иновационни резултати. За придобиването на машини и оборудване, фирмите са отделили значителни по размер финансови средства и това в повечето от случаите се съпътства от обучение на персонала, породено от необходимостта за овладяване на новостите. Високите честоти на тези два вида иновационни дейности могат да се обяснят по различни начини. На първо място, това е характерната за високотехнологичните индустрии постоянно променяща се и силно конкурентна среда, което принуждава фирмите често да осъществяват бързо и мащабно обновление. На второ място, закупуването на машини и оборудване по принцип е една от най-достъпните форми за изграждане и/или реализация на иновационна дейност в сравнение с реализацията на собствена НИРД. И на трето място, може да се предположи, че отделянето на значителни ресурси и мащабното обновяване се дължат на желанието на ТБМСФ да изградят съвременни конкурентни бизнес модели и предимства, а не към поддържане на вече изградени и/или остарели такива. В потвърждение на това твърдение може да посочим, че с изключение на 3 фирми, всички останали 28 са заявили намерения за влагане на нови инвестиции в иновации през следващата година и да продължат „курса към обновяване” (вж. табл. 13). Подобни темпове на обновление изисква необходимост от реализация на организационни промени с голяма дълбочина. Този процес ще продължи и за в бъдеще пред вид продължаващото преструктуриране на българската икономика в рамките на интегрирането ѝ в икономическата структура на ЕС.

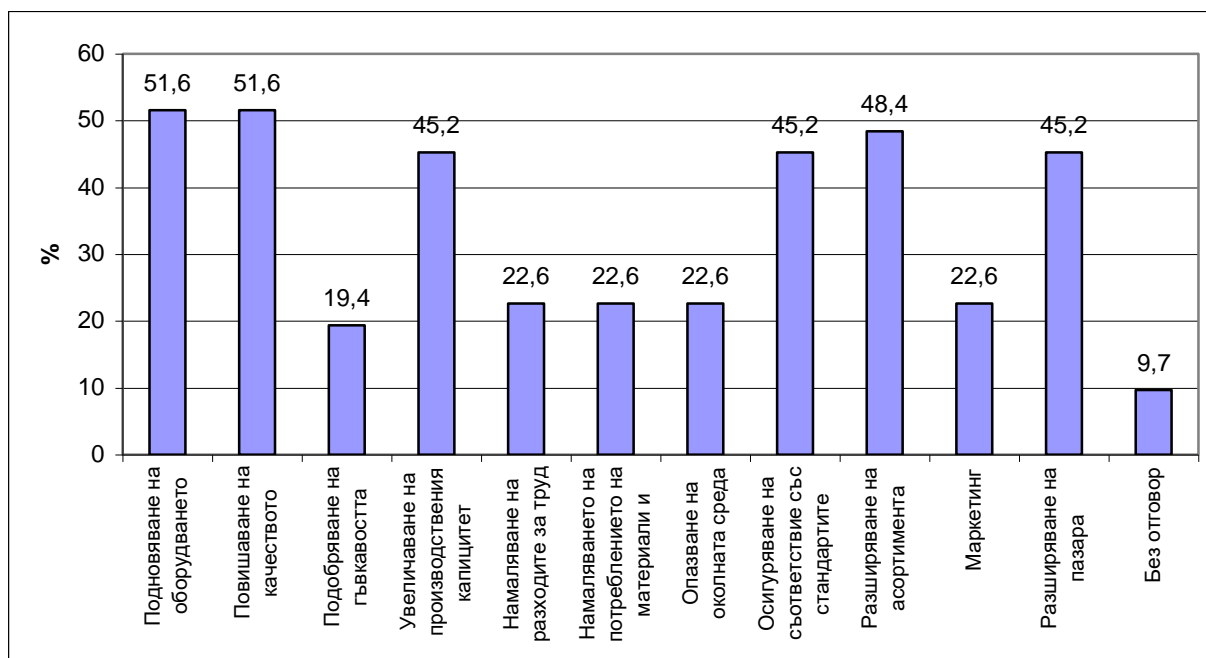
Таблица 13. Планира ли фирмата да направи значителни инвестиции в иновационни проекти?

	Брой отговори	Процент
Не	3	9,7
Да	28	90,3
Общо фирми	31	100,0

Широко застъпеното обучение на персонала във връзка с реализацията на иновации свидетелства, че фирмите от извадката отделят важно внимание на развитието на персонала и формирането на човешки капитал. Въпреки, че това обучение в повечето от случаите се свързва с овладяването на придобитите нови машини и оборудване, наблюденията ни показват, че не са рядкост и другите случаи. Особено характерна е тази ситуация за фирмите от високотехнологичните отрасли, където усвояването на нови знания на основата на обучение е наложена практика.

Целите на бъдещите инвестиции в иновации или ефекта, който се очаква от тях също потвърждават, че производствено-технологичното обновяването е част от по-дългосрочна и последователно реализирана стратегия на развитие и растеж. Отново преобладават намеренията за продължаване на дейностите, свързани с обновяване на оборудването, съответно повишаването на производствения капацитет и качеството, а също така и разширяването на асортимента (фиг. 28).

Висок е процентът на отговорите, посочващи нужда от осигуряването на съответствие със технологични и производствени стандарти. Това може да се свърже с европейската интеграция на българската икономика и необходимостта на значителна част от ТБМСФ да покриват тези изисквания.

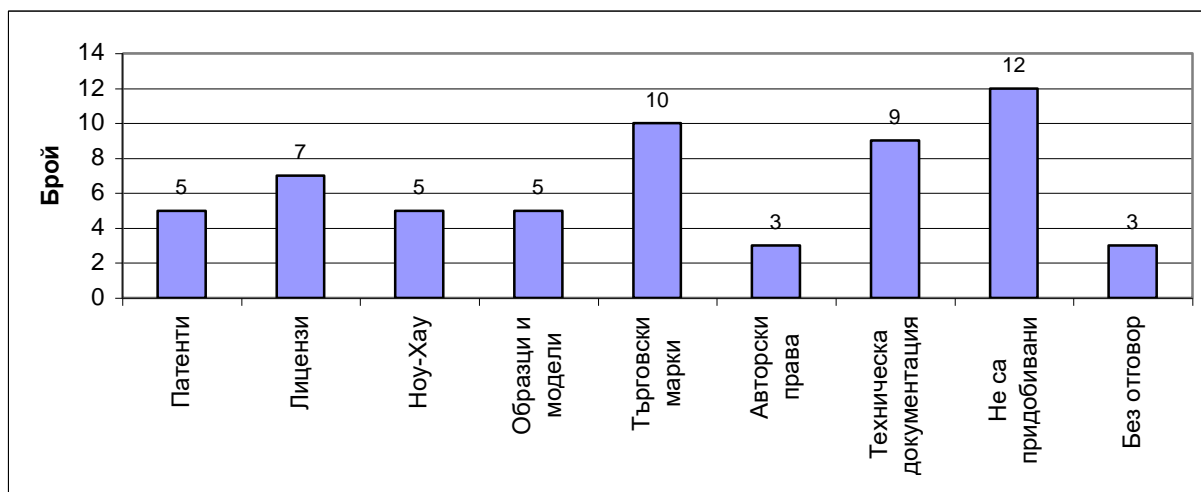


Фигура 28. Цел на бъдещите инвестиции в иновации

Следването на последователна линия на фирмено развитие (или по-скоро линия на поведение на предприемача, както е в най-малките по размер фирми), насочено към

повишаване на конкурентоспособността, съответно реализирането на растеж от изследваните фирми е видна и от основните цели на бъдещите инвестиции в иновации. Те са свързани с повишаването на качеството, разширяването на асортимента и разширяването на пазара. Това са цели, насочени предимно към постигане на ефекти, които ще повишат пазарната ориентация на фирмите – увеличаване на продажбите, а не например към повишаването на ефикасността на производството и/или фирменото управление. Поставянето на подобни цели най-вероятно е отговор на увеличено търсене на продуктите и услугите, предлагани от фирмите. За сравнение, целите, свързани с подобряване на гъвкавостта, намаляването на разходите за труд, намаляването на потреблението на материали и енергия и маркетинг са доста по-рядко посочвани.

Задълбочаването на анализа може да ни даде отговор на редица допълнителни въпроси относно естеството и качеството на технологичната база на анкетираните иновативни фирми. Въпреки, че според същността на своята дейност основните конкурентни предимства на ТБМСФ са възлагани в нематериалните активи на фирмата, резултатите от анкетата представят различна картина. Над 1/3 от анкетираните фирми не са придобивали нематериални активи в последните 5 год., което показва че те не купуват ново знание и не развиват собствената си технологична база. От различните видове нематериални активи, фирмите най-често са придобивали търговски марки (10), следвани от техническа документация (9 фирми) и лицензи (7). Нисък е броят на фирмите, придобили ноу-хау, образци и модели, авторски права и патенти (фиг. 29).

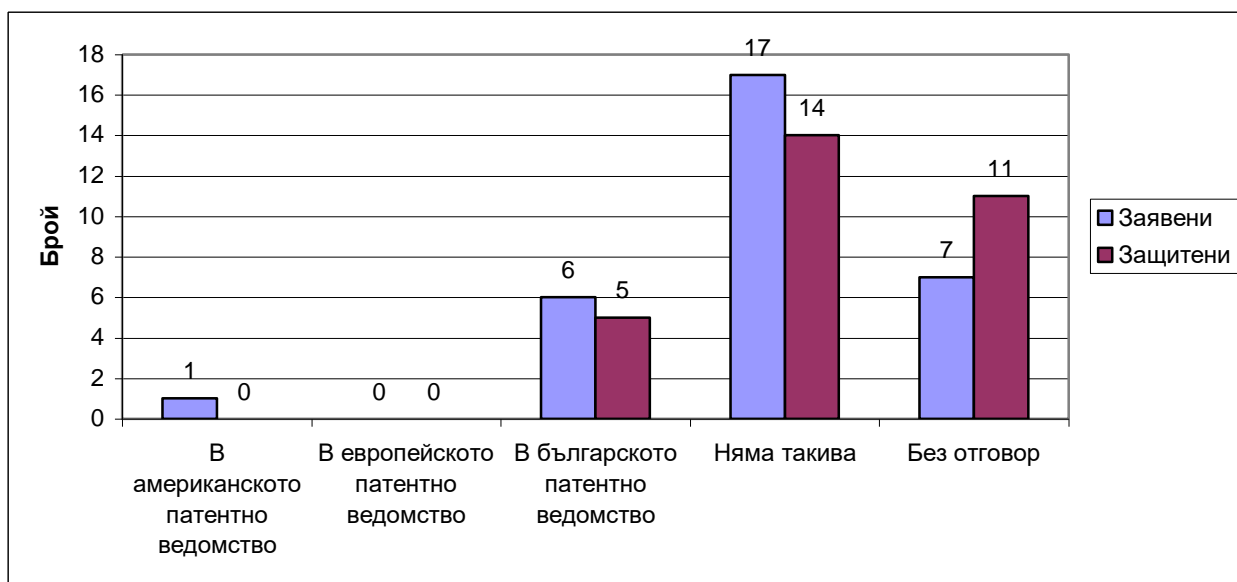


Фигура 29. Придобити нематериални активи през последните 5 години

Подобна е ситуацията и със собствено създаденият интелектуален продукт от изследваните МСФ. Данните показват, че те са направили общо само една заявка в

американското и европейското патентно ведомство и нямат нито една защитена такава. Дори шестте заявени и петте защитени патента в българското патентно ведомство могат да се определят като много ниска активност спрямо дългия 5 годишен период на проучване. Потвърждават се заключенията на други налични изследвания, че българските иновативни МСФ притежават силно ограничен капацитет за създаването на патентно и лицензоспособни продукти и процеси, а и отчасти поради нежелание за това.¹⁵⁷

В допълнение може да се каже, че българските ТБМСФ не създават нови и напредничави технологии, а по-скоро внедряват и използват такива посредством закупуването или трансфера им отвън, най-често от източници зад граница. И само малка част от ТБМСФ разчитат на собствена НИРД, която създава високо интелектуални продукти и на тяхна основа се стремят да изградят силни конкурентни предимства.



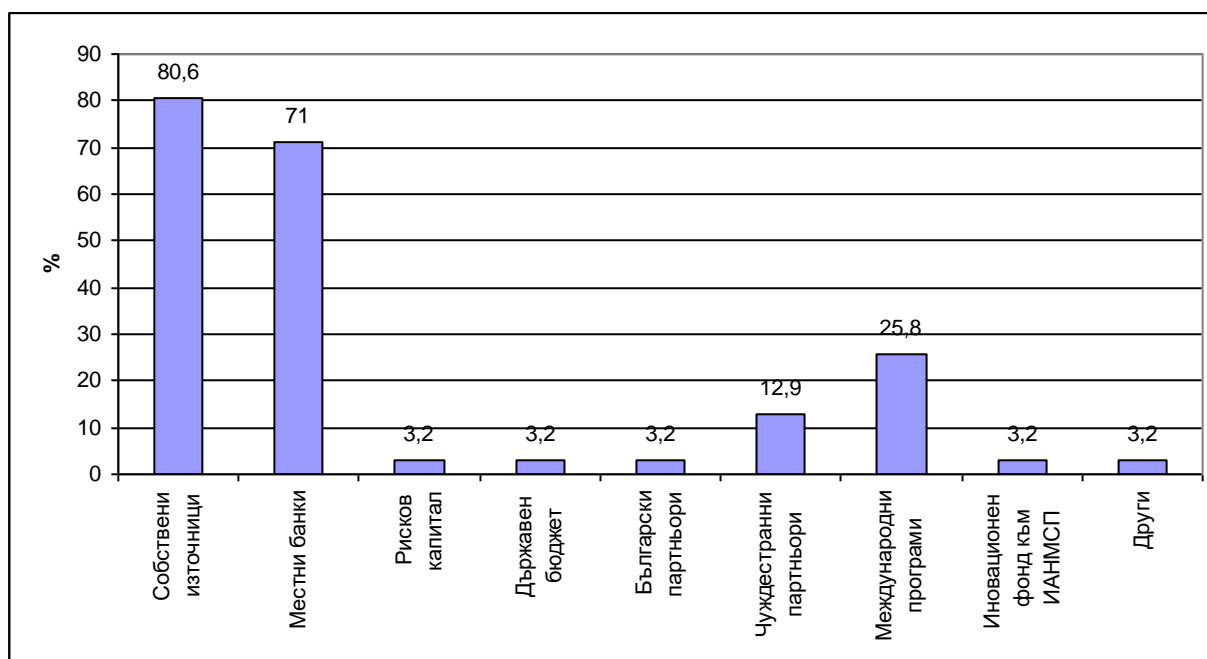
Фигура 30. Има ли във вашата фирма заявени, съответно защитени патенти през последните 5 години?

По отношение на финансирането на иновационните си дейности, почти всички от изследваните ТБМСФ използват предимно собствени източници и само една фирма е използвала рисков капитал. Това не е изненада, тъй като на този етап в България липсват както институции, специализирани в рисковото финансиране, така и утвърдени финансови инструменти и практики за подобни цели. В съвсем ранна форма на развитие са бизнес ангелите, а Националният иновационен фонд към Изпълнителната агенция за насърчване на МСП (ИАНМСП) все още разполага с ограничени ресурси за подкрепа. Досега

¹⁵⁷ За повече информация по темата вж. годишните изследвания *Иновации.Бг* на Фондация „Приложни изследвания и комуникации“, 2007, 2008 г.

реализираните конкурси за финансиране на иновационни проекти на иновационния фонд, показаха някои слабости. От една страна, фондът осигурява подкрепа единствено под формата на програми за финансиране на иновационни проекти и не е натрупал достатъчно опит в управлението на тези програми (фондът функционира едва от края на 2005 г.). От друга страна, голяма част от МСФ кандидати не успяват да разработят и предложат достатъчно качествени и добре обосновани иновационни проекти. В тази насока е необходимо да се преосмисли подкрепата за сектора на МСФ по отношение на стимулирането на неговата конкурентоспособност на основата на финансирането на иновационни и изследователски дейности и проекти.

Събраните данни и наблюдения от проучването подсказват, че за случая на българските МСФ по-ефективна практика ще бъде предоставянето на комплексна подкрепа, която освен финансиране за реализацията на иновационни проекти, ще оказва допълнителна помощ под формата на консултации и управление на проектите. Друг е въпросът, че такава комплексна услуга е по-трудна за организиране и по-скъпа за оказване от страна на държавната агенция. Но ако не се предложи по-добър модел, съществува риск да продължи досегашната ситуация, при която се оказва, че фирмите с по-ограничени ресурси и висока нужда от подкрепа не могат да разработят и управляват успешно сами по-комплексни иновационни проекти, а тези, които имат по-голям опит и ресурси предпочитат сътрудничеството с чужди фирми или международни програми.



Фигура 31. Основни източници на финансиране на иновационната дейност

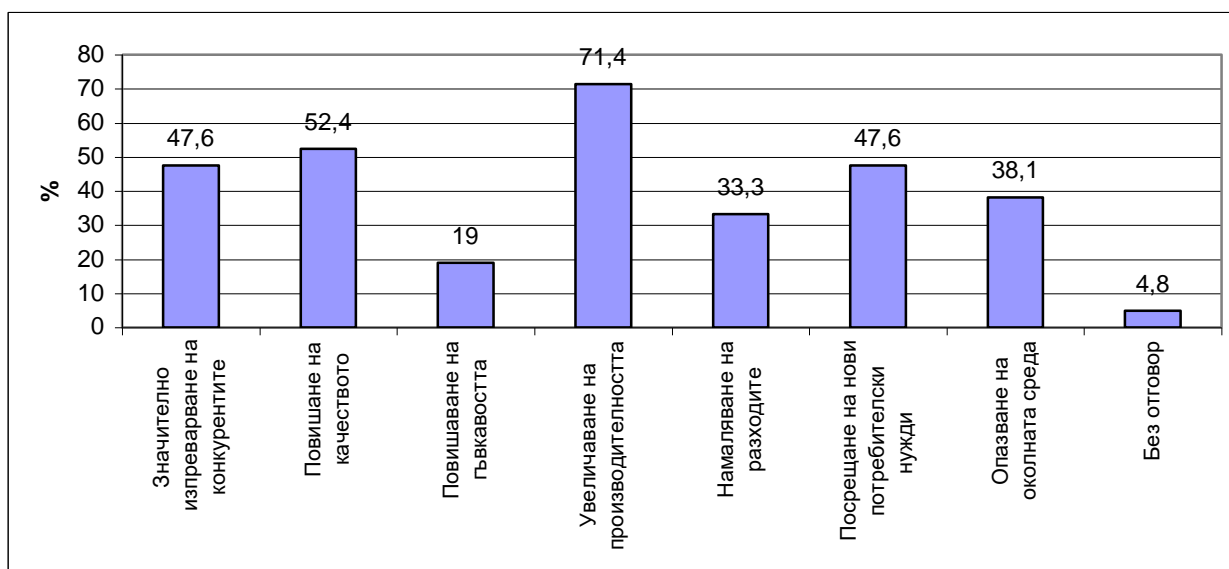
Това се потвърждава и от отговорите на фирмите – освен традиционно използваните собствени средства и банково финансиране, една открояваща се част от фирмите са финансирали своите иновационни проекти чрез международни програми или чужди партньори (фиг. 31). Последните могат да се разглеждат и като донори не само на финансиране, но и на така необходимото управленско ноу-хау и нови технологии.

Управление на НИРД

В тази част на анализа ще разгледаме само тези МСФ от извадката, които осъществяват НИРД. От всички проучени 31 МСФ, 21 осъществяват НИРД, което ги определя като технологично-базирани МСФ, въпреки че не всички от тях са представители на високотехнологичните индустрии. Тук ще се спрем от една страна на основните характеристики, а от друга на основните предизвикателства, свързани с осъществяването на НИРД в ТБМСФ и ще разгледаме управлението на НИРД като фактор за успеха и растежа на фирмата.

Цели на изследователските и развойните проекти

По отношение на целите, преследвани от изследователските и развойни проекти на ТБМСФ, в по-голямата част от случаите, анкетираните са посочили по няколко от възможните отговори (фиг.32.).



Фигура 32. Цели на изследователските и развойните проекти

Това затруднява извеждането на целите, които са с най-голяма тежест и приоритет за ТБМСФ и тяхната изследователска дейност. Това показва също, че фирмите преследват едновременно много цели, което най-малкото затруднява тяхното ясно дефиниране и

приоритизиране. Често такава ситуация във фирмите води до разхищаване на ресурси и затруднява постигането на целите (особено в условията на ресурсната недостатъчност на МСФ).

Това ни дава основание да предположим, че управлението на НИРД в ТБМСФ се характеризира с наличието на значителни слабости и вероятно е източник на проблеми за управлението на растежа. Най-вероятно, основните причини за това са 1) наличието на множество нужди, свързани с изграждането на конкурентоспособен бизнес, които ТБМСФ се опитват да удовлетворят чрез резултатите от иновационната и научно-изследователската дейности и 2) поради тяхната младост те не притежават модерна иновационна и/или НИРД база.

От целите на изследователските и развойните проекти, с най-голяма тежест са увеличаването на производителността (което кореспондира със засиленото инвестиране в ново оборудване), следвани от повишаване на качеството, значително изпреварване на конкурентите и посрещането на нови потребителски нужди. По-маловажни са целите, свързани с опазването на околната среда, намаляването на разходите и повишаването на гъвкавостта.

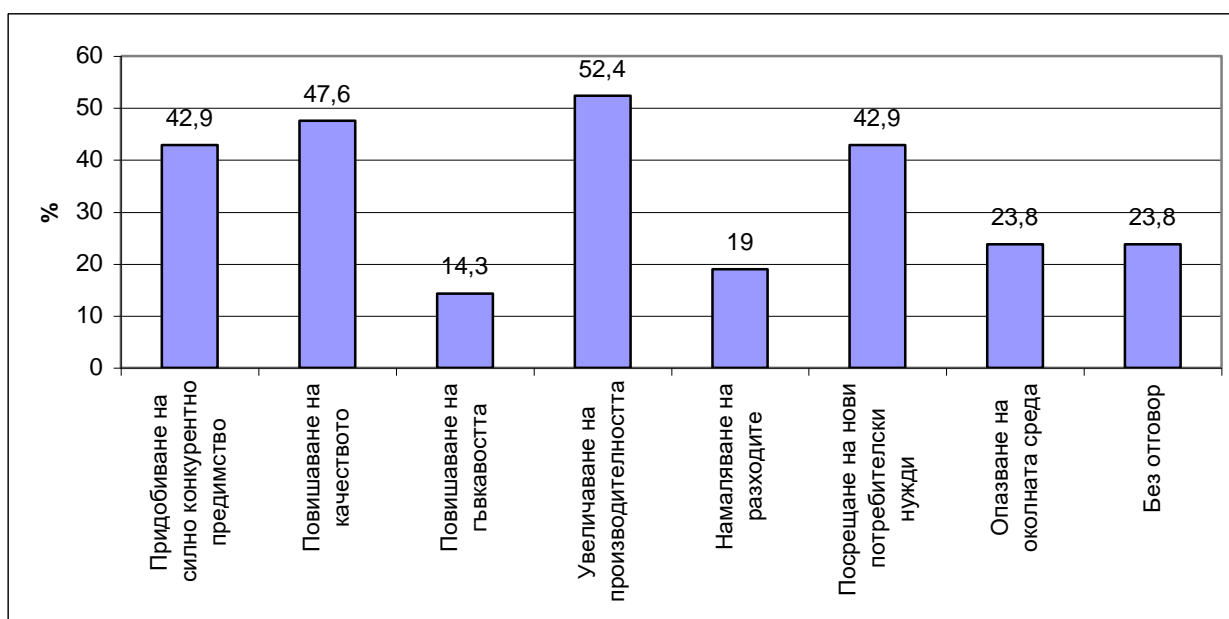


Фигура 33. Планира ли фирмата да направи значителни инвестиции в НИРД проекти?

Относно плановете на ТБМСФ да продължат да правят значителни инвестиции в НИРД положително отговарят 16 от общо 21 фирми (фиг. 33). Това потвърждава технологичната ориентация на фирмите в извадката, въпреки че не всички са представители на средно и високо технологични индустрии. Четири от фирмите категорично заявяват, че нямат такива намерения за в бъдеще, а една не може да се

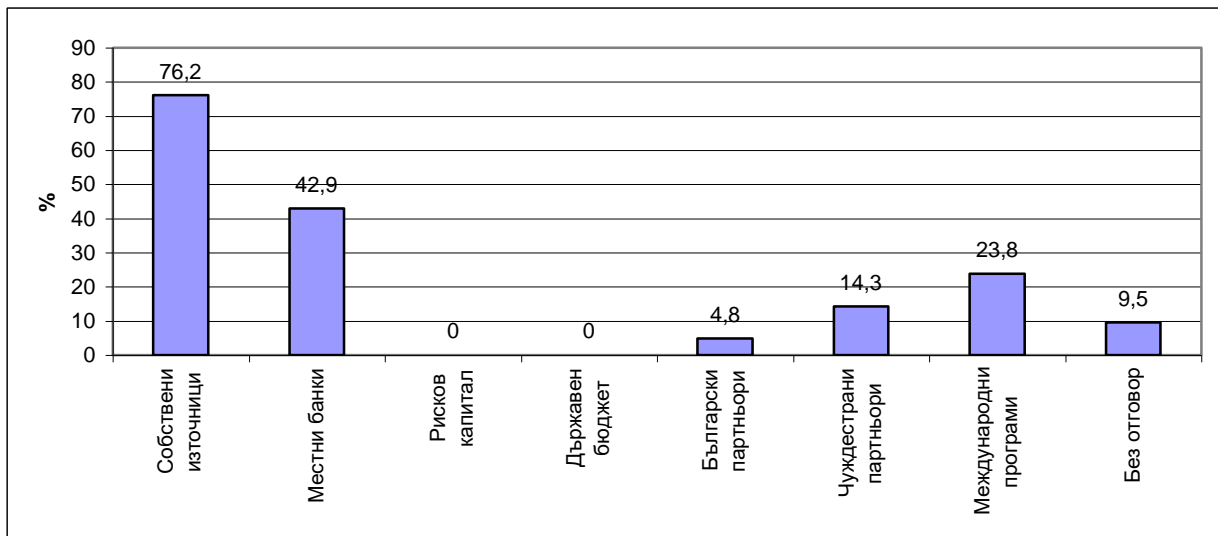
ангажира с отговор. Или общо около 1/4 от фирмите имат неясен статут относно тяхната бъдеща технологична ориентация. Вероятно това са иновативни фирми, които не осъществяват систематична НИРД и само временно се ангажират с подобни проекти с цел да подобрят своята конкурентоспособност на основата на получените резултати.

Целите на планираните инвестиции в бъдеще, съответно ефектите, които се очакват от тях, във висока степен съвпадат с досегашните, което потвърждава предположението, че тези инвестиции са свързани с изграждането на бизнеса и че това е част от едни дългосрочни намерения (фиг. 34).



Фигура 34. Каква ще е целта на инвестициите в НИРД?

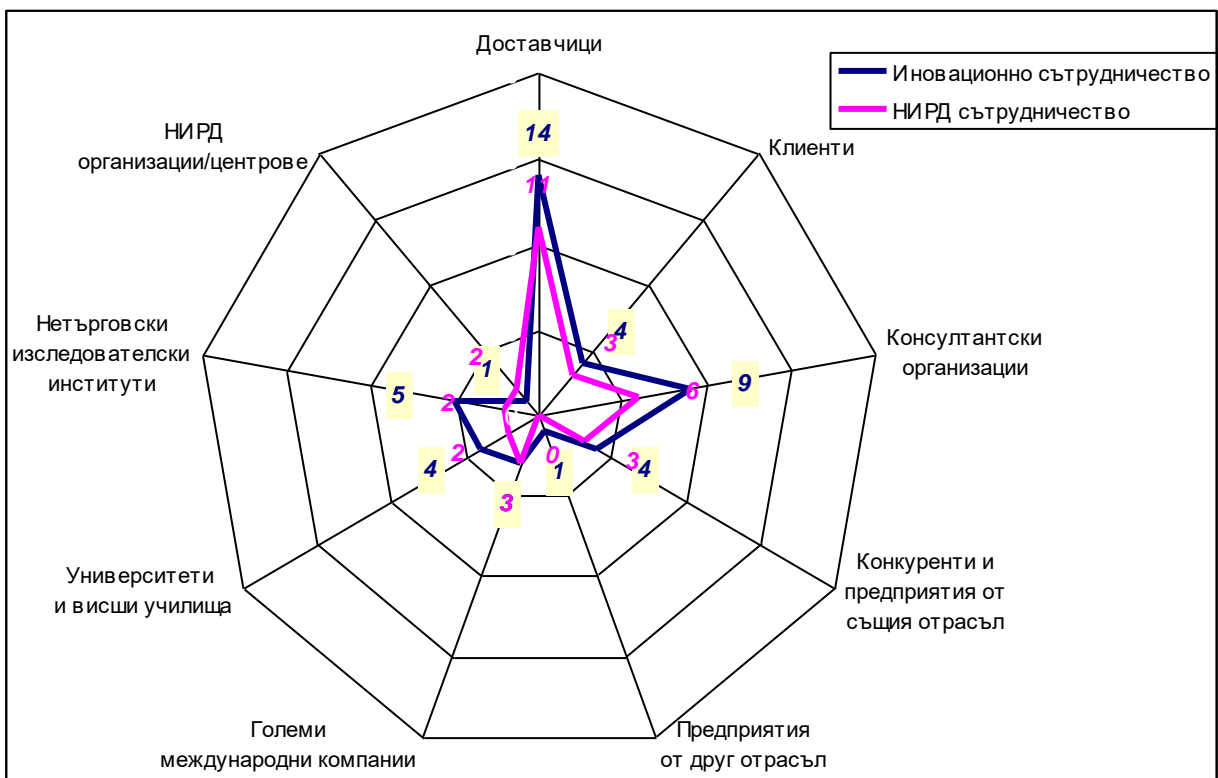
Както и при финансирането на иновационните си дейности, основните източници на финансиране на НИРД в ТБМСФ са собствените средства и местни банки, значително по-малко са финансираната по линия на партньори (български и чуждестранни) и международни банки (фиг. 35). Около 1/3 от фирмите в извадката свързват финансирането на НИРД с механизми, които често са и източник на други ресурси като трансфер на управленско ноу-хау, техническа и маркетингова информация. Прави впечатление липсата на фирми, използващи рисков капитал, което още веднъж потвърждава неразвитостта на тези финансови инструменти или най-малкото отношението им към групата на ТБМСФ. Наблюдава се също така ниска степен на обвързаност между българските фирми по отношение на финансирането. Липсата на финансиране от държавния бюджет не е изненада, предвид частната собственост на фирмите от извадката и липсата на държавни механизми за подкрепа на НИРД в сектора на МСФ в периода след 1989 г.



Фигура 35. Основни източници на финансиране на НИРД

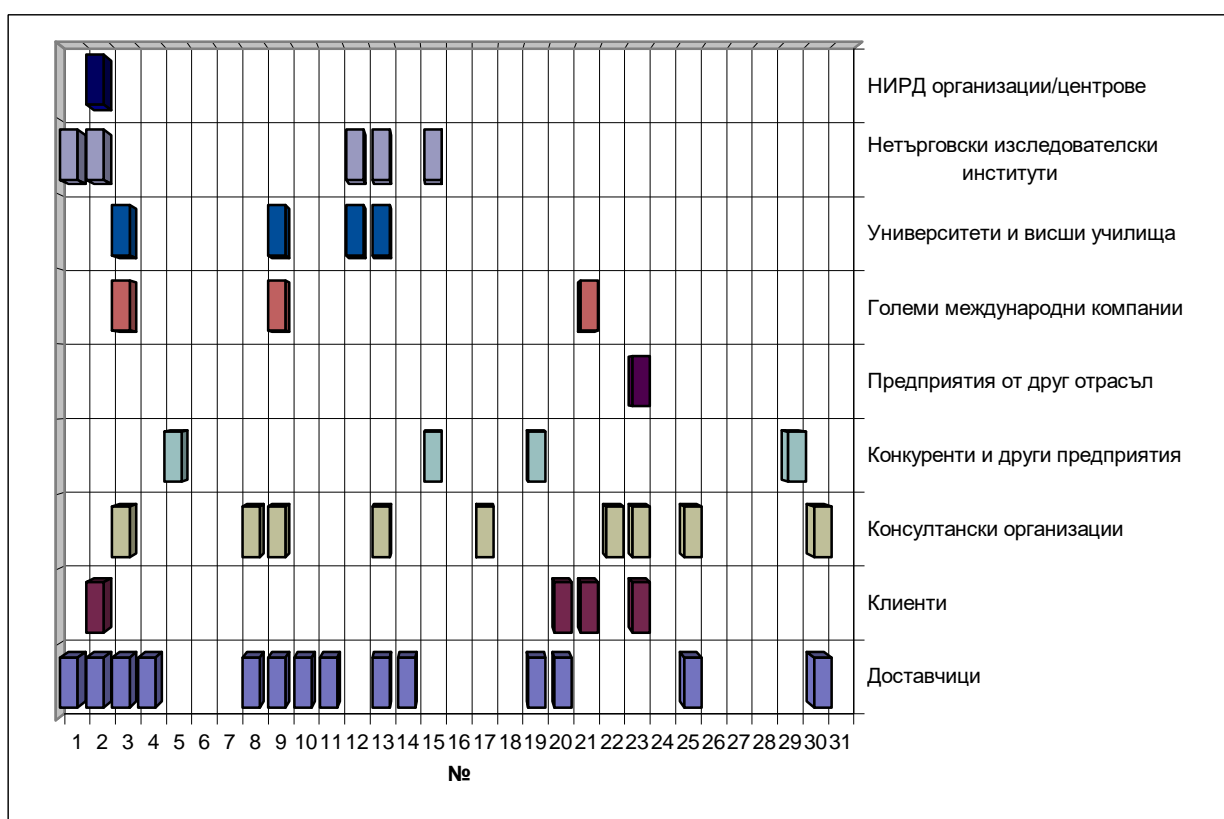
Управление на иновационното и НИРД сътрудничество

Отговорите на въпроса, представени на фиг. 36 са логична проекция на отговорите на въпроса, представен на фиг. 27. Доставчиците на оборудването се явяват и основни партньори на иновационните проекти на МСФ от извадката. Такава е и картината, описана от други налични проучвания с национален обхват по отношение на иновационното сътрудничество на българските МСФ като цяло.



Фигура 36. Иновационно и НИРД сътрудничество на МСФ

Интересен е фактът, че изследваните МСФ, осъществяващи НИРД са по-активни в сравнение с останалите фирми от извадката като освен с клиенти и доставчици те си сътрудничат с консултантски организации, големи международни компании и различните видове изследователски организации (вж. фиг. 37, МСФ, осъществяващи НИРД са с пореден номер от № 1 до № 21, а останалите от № 22 до № 31). Често броят на партньорските взаимоотношения за целите на иновационната дейност на фирмите, осъществяващи НИРД е равен или по-голям от 2. Докато само една фирма от иновативните МСФ, неосъществяващи НИРД е посочила наличие на повече от двама партньори за целите на иновационната си дейност.



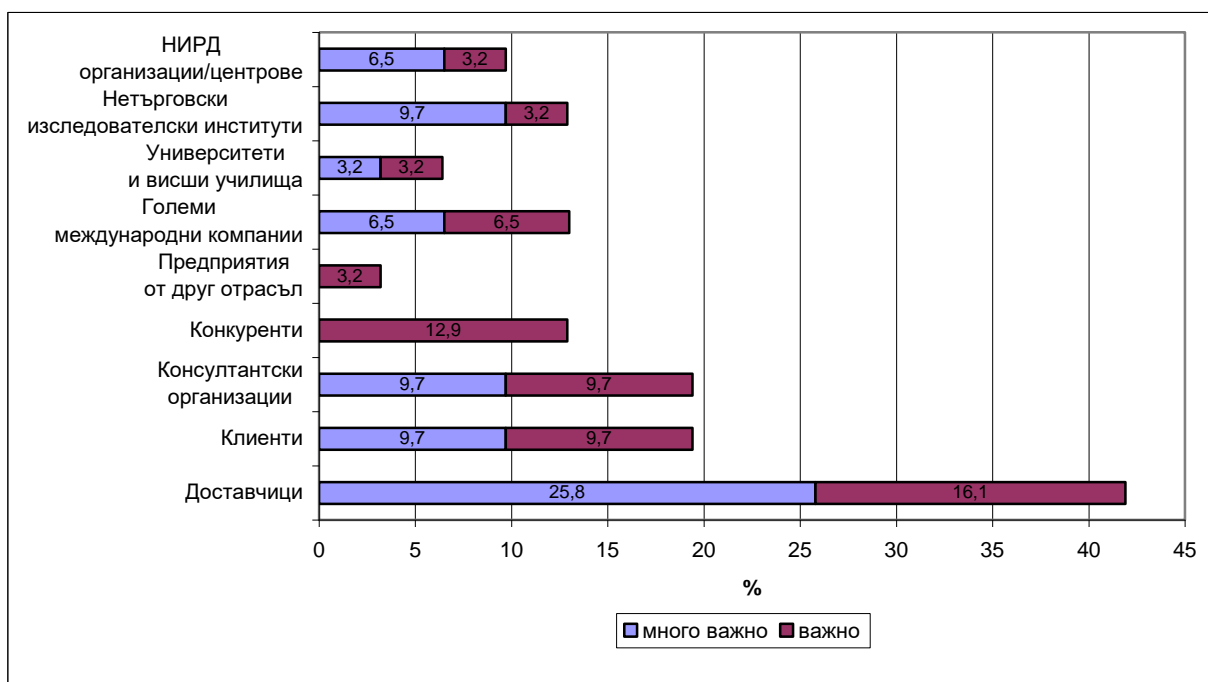
Фигура 37. Осъществява ли Вашата фирма иновационни проекти в сътрудничество с други организации?

Анализа на представените данни показва, че българските ТБМСФ най-често изграждат чисто пазарни връзки на сътрудничество по отношение на своите иновационни и изследователски дейности и доста по-рядко мрежови с консултанти, други фирми и специализирани изследователски организации. Първият вид взаимоотношения са по-характерни за ТБМСФ от традиционните отрасли, а вторият за тези от високо технологичните.

Чрез пазарните си взаимоотношения от типа доставчик-клиент, ТБМСФ по-лесно трансферират технологично ноу-хау отвън, в случая с доставчиците на технологично оборудване. А чрез мрежовите си отношения, най-често под формата на субконтракторство и аутсорсинг, те се стремят да получат достъп не само до технологични, но и до управленски практики и ноу-хау, а понякога дори и финансиране. Казаното по-горе потвърждава твърдението, че ТБМСФ имат по-голяма нужда от външни допълнителни ресурси, които те се опитват да привлекат отвън посредством изграждането на партньорства. За съжаление много по-редки са случаите, когато български МСФ са източник на подобен трансфер към други чужди компании.

За разлика от наблюденията ни върху сектора на МСФ като цяло, ТБМСФ са по-отворени към ползването на консултантска помощ, въпреки че по отношение на тяхната НИРД, консултантите имат по-скоро спомагателна роля.

Важен за анализа на НИРД сътрудничество на МСФ е въпросът за оценката на значението и влиянието на различните партньори върху успеха на проекта (фиг. 38).



Фигура 38. Оценете значението на сътрудничеството с изброените партньори за осъществяване на НИРД проектите

По сила на важност на първо място ТБМСФ от извадката оценяват сътрудничеството с доставчиците (25,8% от фирмите го оценяват като много важно и 16,1% като важно), следват консултантските организации и клиентите (9,7% много важно и 9,7% важно), нетърговски изследователски институции (9,7% много важно и 3,2%

важно), големите международни компании (6,5% много важно и 6,5% важно), организациите, осъществяващи НИРД (6,5% много важно и 3,2 важно), конкурентите (12,9% важно). Университетите и висшите училища, заедно с предприятията, партньори от други отрасли получават най-ниски като тежест оценки за значението им като партньори за осъществяване на НИРД проектите.

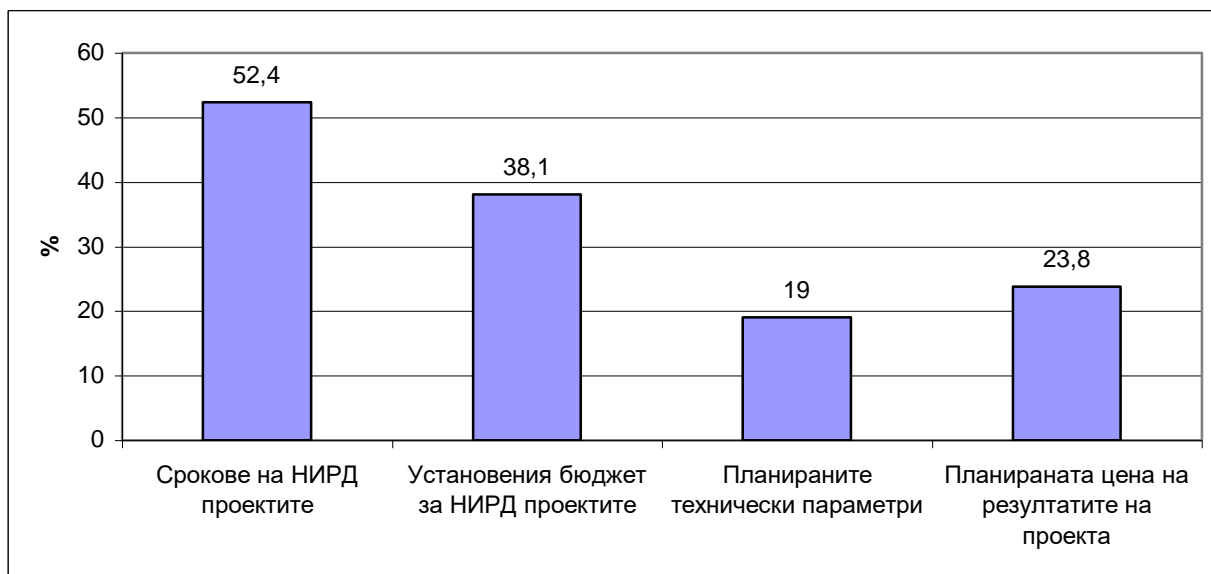
За реализацията на повечето НИРД проекти, най-важна роля играят формирането на партньорства с доставчици, консултанти и различните видове изследователски организации като значително се отличава важноста на доставчиците. От тях се трансферират, необходимите технологии и се осигурява обучението на персонала. Донякъде е изненадващо ограниченото партньорство с различните изследователски организации, а и то получава сравнително средни оценки за своята важност. Вероятно причина, затова е съществуването само на малко на брой изследователски центрове и организации с висок потенциал за НИРД, които имат способността да създават висок научен продукт и да работят съвместно с бизнеса. В тази връзка, често цитирана слаба черта на българската иновационна система като цяло са малкото на брой и слабо обвързани по между си работещи научно-изследователски и развойни „острови”. Като цяло анализа на резултатите, потвърждава извода, че българските иновативни предприятия по-често трансферират нови технологии отвън, отколкото да ги създават сами и/или съвместно с изследователски организации.

В заключение, значението на иновационното и изследователското сътрудничество за трансфера на технологии и друго съпътстващо ноу-хау предполага, че управлението на взаимоотношенията с партньорите е много важен фактор за успеха на фирмата. Това се потвърждава и от казусни изследвания, които показват, че ТБМСФ изпитват трудности в това отношение. Тази необходимост е още по-видна при взаимоотношения с изследователски звена в университети и големи международни компании, където от една страна, имаме голяма разлика в зависимостта на партньорите, а от друга, имаме съществени различия на ниво целева ориентация и организационна култура.

Управление на НИРД

По отношение на управлението на НИРД, целта на проучването бе да се разкрият основните проблеми и недостатъци в тази сфера и как това влияе на фирменото развитие. Резултатите от анкетата показват, че най-често ТБМСФ не успяват да постигнат планираните параметри, свързани със сроковете и бюджетите на проекта (фиг. 39).

Констатацията може да се оцени като неблагоприятна с възможни отрицателни последици, тъй като съвременните тенденции в развитието на високотехнологичните производства изискват съкращаване на пътя от изследванията до комерсиализацията на новите продукти. Това се налага като приоритет дори за сметка на допускането на пропуски в качеството на разработките (типичен случай отново са ИТ фирмите и техните софтуерни продукти). Значително по-рядко ТБСМФ изпитват проблеми с постигането на планираните технически параметри и очакваната цена на крайните продукти, резултат на проекта. Това означава, че ТБСМФ по-често срещат проблеми с постигането на по-лесно предвидимите и подлежащи на планиране параметри, които в случая са първите два и почти двойно по-рядко с параметри, които зависят от множество неконтролируеми за управлението на фирмите фактори. Следователно, управлението на НИРД проектите що се отнася до тяхното планиране и изпълнение се характеризира със значими проблеми по постигането на предварително зададените цели.

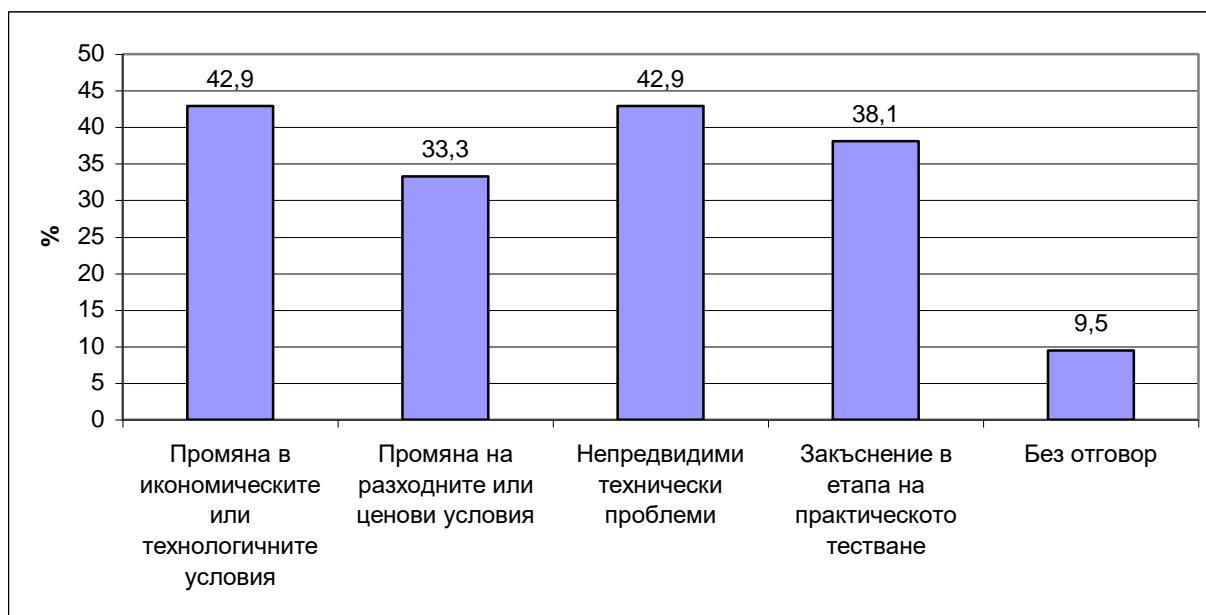


Фигура 39. Кои от плановите параметри на НИРД проектите не се спазват най-често?

За по-точното определяне на проблемите на управлението на НИРД проектите е необходим по-задълбочен анализ и разкриване на причините за неспазването на планираните параметри. Както се вижда от фиг. 40 с най-голяма тежест са промяната в икономическите или технологическите условия и появата на непредвидими технически проблеми. По-рядко се посочват причините, свързани със закъснение в етапа на практическо тестване и промяна в разходните или ценовите условия. Следователно,

главните причини за възникване на проблеми са свързани с промени на външната среда, а не толкова на вътрешно фирмени пропуски в управлението на НИРД.

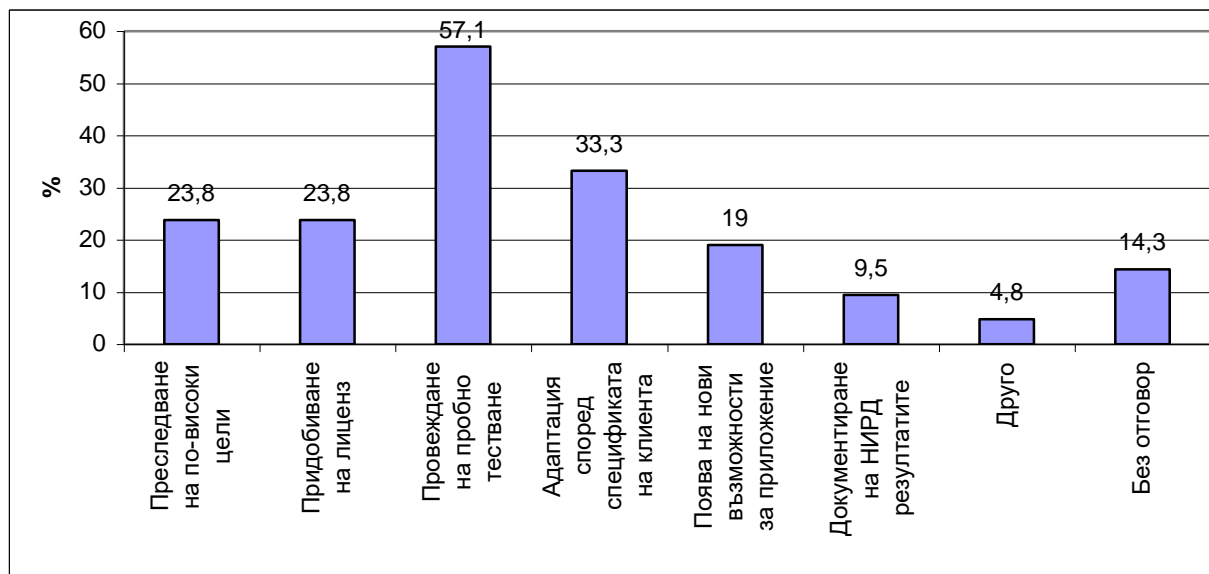
Като следствие и от по-горните анализи може да се заключи, че слабо звено в управлението на НИРД проектите в ТБМСФ са предпроектните проучвания (тяхната липса или подценяване) и прогнозирането на факторите на външната среда, които оказват влияние върху НИРД.



Фигура 40. Кои са основните причини за неспазване на планираните параметри на НИРД проектите?

Допълнения на анализа дават и отговорите на въпроса, какви допълнителни дейности са предприели фирмите, за да осигурят по-добра пазарна реализация на резултатите от НИРД проектите. Като се изключат по-скоро задължителните пробни тестове и придобиването на лиценз, такива дейности най-често са адаптация според спецификата на клиента, преследването на по-високи цели и появата на нови възможности за приложение (фиг. 41).

Докато адаптацията, според спецификата на клиента и появата на нови възможности за приложение са прагматични и целят по-бързото и пълно усвояване на НИРД резултатите, то преследването на по-високи цели свидетелства за проблеми с комерсиализацията на продуктите на НИРД. Отново причините за това могат да се търсят в недоброто предварително проучване и/или планиране на НИРД.

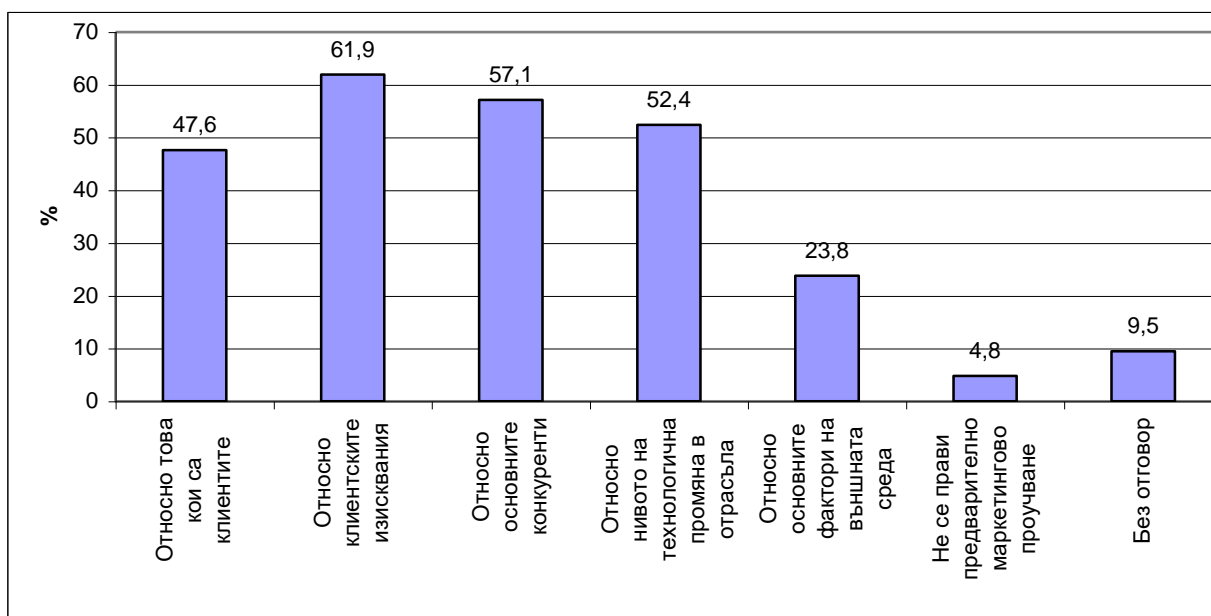


Фигура 41. Какви допълнителни дейности са били осъществени след приключването на НИРД проектите по план?

Разпределението на отговорите, показва силна пазарна ориентация на изследователските проекти, което всъщност е един от критичните фактори на успеха на ТБМСФ. Това предпазва МСФ от ранен провал и стои в основата на техния успех, тъй като малките фирми нямат компенсаторните възможности на големите фирми. Още повече, наблюдава се все по-голяма персонализация и индивидуализация на продуктите и услугите на фирмите от високотехнологичните отрасли като реакция на свръх конкуренцията.

Силната пазарна ориентация и нейното значение за успеха на ТБМСФ се потвърждава и от следващите данни, представени на фиг. 42. Мнозинството от анкетираните МСФ правят предварителни маркетингови проучвания преди да стартират НИРД проекти. Приблизително с еднакви честоти са представени областите на събиране на информация, свързани с клиентите и техните изисквания, основните конкуренти, технологичната промяна в отрасъла. Единствено проучванията на факторите на външната среда изглежда е по-рядка практика в българските ТБМСФ. Друг е въпросът, обаче за качеството на тези проучвания. Наблюденията ни от работата на проучените ТБМСФ показват, че за тяхната разработка не се влагат достатъчно средства, подценява се тяхната организация и това се отразява на тяхното качество. Най-често тези проучвания се реализират неформално и са достояние само на предприемача и някои от мениджърите на фирмите.

Получава се в известна степен следното противоречие, въпреки силната си пазарна ориентация българските ТБМСФ, подценяват ролята на предварителните маркетингови проучвания, особено тези свързани с факторите на външната среда. Притеснителен е и факта, че много малка част от анкетираните ТБМСФ правят задълбочени и широкообхватни маркетингови проучвания във връзка с реализацията на иновационни проекти. Голяма част от респондентите се задоволяват с частични проучвания по отношение на клиентите и конкурентите. Ситуацията е различна, когато ТБМСФ е партньор на чужди фирми или организации от страни с развити пазарни икономики. Чуждестранните партньори налагат совете управленски традиции и практики в това отношение и съответно повишават изискванията към подготовката за стартиране на иновационните или НИРД проектите.



Фигура 42. Прави ли Вашата фирма предварително маркетингово проучване преди да стартира даден НИРД проект? Ако „да”, в какви области се събира информация?

3.1.4. Стратегическа ориентация и вземане на решения

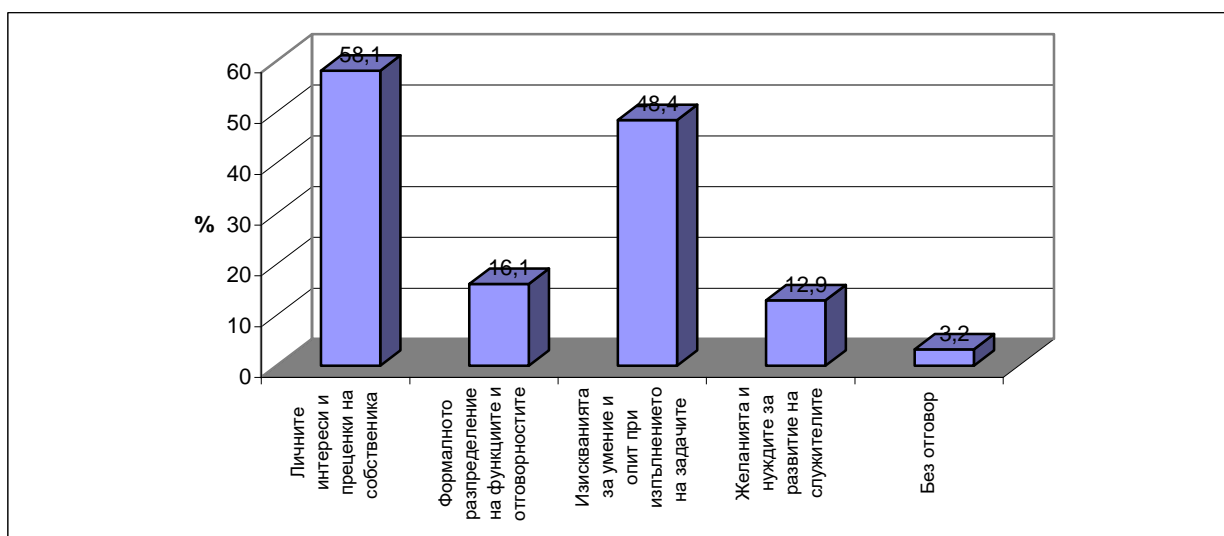
Управлението на българските МСФ все още е област, в която въпреки наличието на редица анализи и резултати от изследвания, проведени през последните години, няма категорично доказани тези, чрез които да се изрази българската специфика. Една от причините за това е непредставителността на направените известни изследвания – нито едно от тях не обхваща значим дял от активните фирми в България. Други причини са свързани със сравнително широкия спектър на изследователските интереси в областта на

управлението, която е съставена от множество различни управленски проблеми (диференцирани по отделни функции на управлението или пряко свързани с даден отрасъл), без да се търси системна връзка между резултатите в отделните проблемни области. Всичко това не позволява да се изгради солидна основа, спрямо която да се анализират резултатите от настоящето изследване, чиято специфична цел е да се открият особеностите на управлението в ТБМСФ и тези, свързани с управлението на техния растеж. В рамките на тези ограничения за основа ще послужат тези, сравнително (предвид нарастващата динамика на бизнеса) утвърдени и валидни за развитите общества, и емпирично доказани чрез казусите на известни успешни фирми.

Първия въпрос, който настоящият раздел разглежда е въпросът за вземането на управленски решения в ТБМСФ. Този въпрос се превръща в актуален в процеса на растеж, когато основателят постепенно се освобождава от ролята на единствено отговорен управляващ, ангажиран с вземането на решения и приемащ положителните и негативни последици от тези решения. С други думи, растежът на фирмата се превръща в основна причина за делегиране на управленски правомощия и изисква усвояването на специфични знания и умения от страна на делегираните мениджъри.

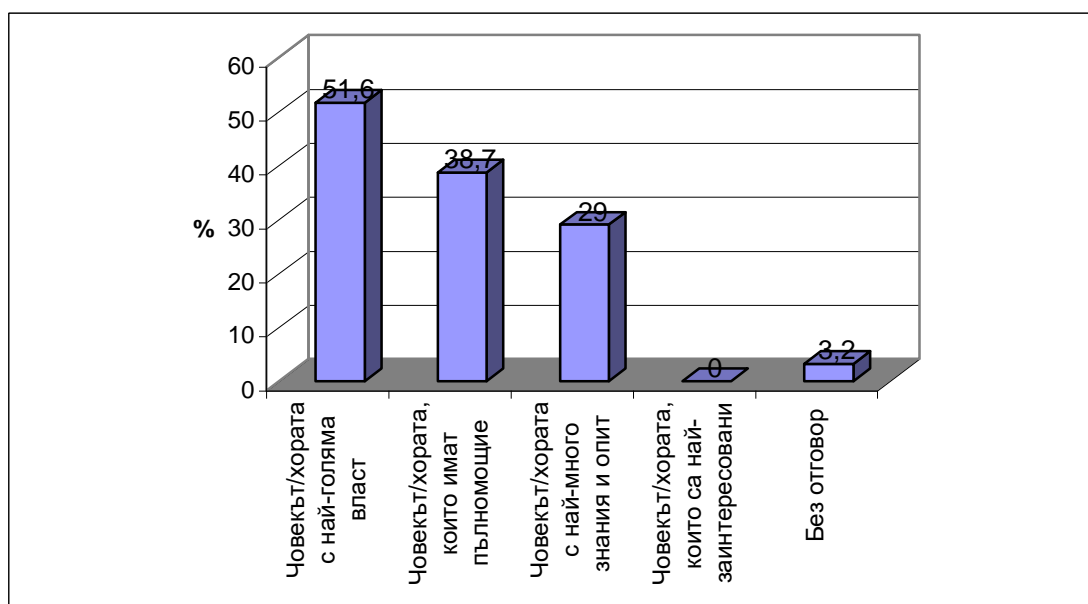
Практиката на вземане на управленски решения в изследваните фирми, бе проучена чрез задаването на няколко взаимосвързани въпроса. От направеното проучване е видно, че основните подходи на вземане на решения и възлагане на задачи са два:

- Според личните интереси и преценка на собствениците;
- Според изискванията за умения и опит при изпълнението на задачите (фиг. 43).



Фигура 43. Кое в практиката на фирма е в основата на поставянето на задачи?

Превесът на подхода, основан на личните интереси и преценката на собствениците не е изненада, доколкото той е характерен за мнозинството на малките и средните фирми. Доколко обаче, той е правилният подход е спорно, предвид технологичната база на изследваните фирми. Спорността идва от ограниченията и високите изисквания, поставяни от прилагането на съвременни технологии в изследваните фирми, а именно, че за успешното им прилагане критична роля играят специфичните умения и опит на сътрудниците във фирмите. Разбира се, процентът, в който тези умения и опит са отчетени не е малък, но същевременно всяка втора фирма не ги отчита при вземането на решения. Отличените подходи се потвърждават и отговорите на друг важен въпрос: кой взема решенията във фирмата. В половината от случаите това се оказва човекът с най-голяма власт – най-често собственикът на фирмата (фиг. 44). На второ място, решения се взимат от упълномощените лица. Едва в по-малко от една трета от случаите, вземането на решения се делегира на хората с най-много знания и опит – именно тези, за които се приема, че са ключовите специалисти в технологично-базираните МСФ.

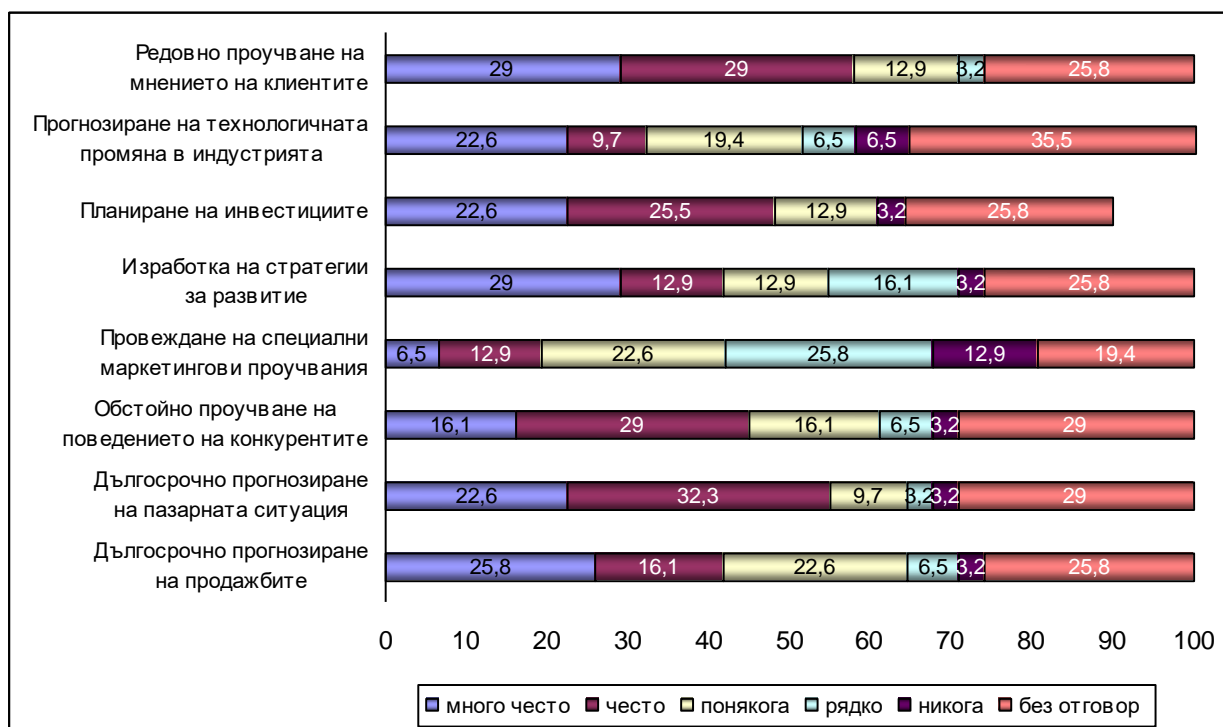


Фиг. 44. Кой взема решенията във вашата фирма

И тук важно влияние оказва отрасловата специфика, фирмите от високо технологичните отрасли в по-голяма степен децентрализират управлението на фирмата и прилагат значително по-демократичен стил на управление. Както беше споменато и както е показано в казусното изследване на фирма „Воникс” ООД, в ИТ фирмите дори се залага на млади и неопитни мениджъри, на които се делегират управленски функции и вземането

на важни управленски решения. Обратно, ТБМСФ от традиционните отрасли се характеризират с по-авторитарен стил на управление.

Важно отношение към управлението на растежа има неговата стратегическа ориентация. За това е важно разбирането на прилаганите стратегически практики на управление и в частност използваните практики на планиране и контрол и различни области на управлението. Систематизирането на отговорите показва, че най-често използваните стратегически практики в управлението са свързани с проучването на клиентите, изработката на стратегии за развитие, планирането на инвестициите и дългосрочното планиране на пазарната ситуация и прогнозирането на продажбите. Най-пренебрегвани изглежда са провеждането на специализирани маркетингови проучвания. Може да се заключи, че управляващите в изследваните фирми отдават достатъчно внимание на значимите области за бизнеса, но конкретните практики изглежда са функция на разполагаемите ресурси на фирмата (фиг. 45).



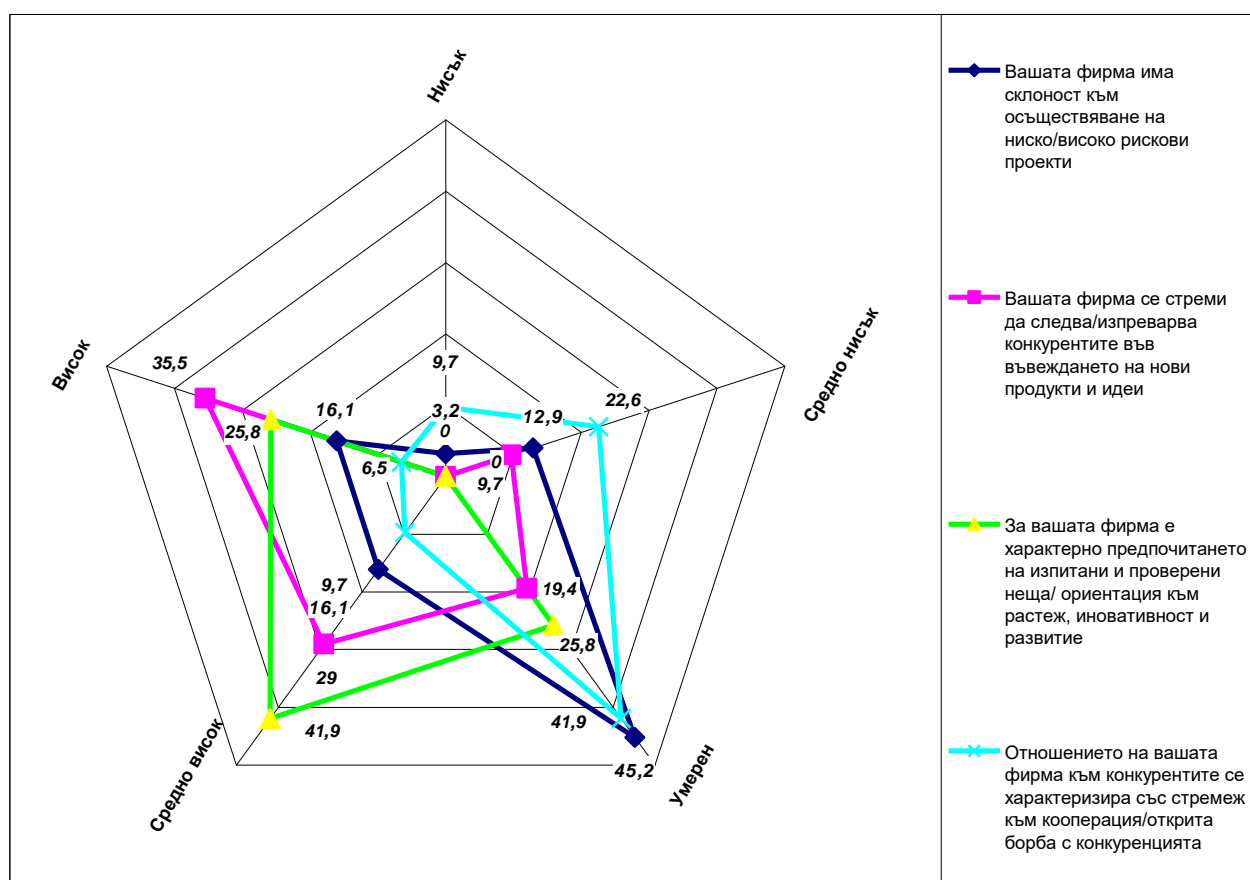
Фигура 45. В каква степен Вашата фирма използва различни практики на планиране и контрол в следните области

Управлението на фирмите особено, когато са малки или средни най-често е въпрос на импровизации според конюнктурата, и това се потвърждава от резултатите от настоящето изследване – само половината от фирмите имат бизнес план, който да служи за основа на вземаните управленски решения. Малко повече от една трета твърдят, че

техния бизнес план съществува, но не в писмена форма, което едва ли може да се докаже убедително. При такива обстоятелства бизнес планът не би могъл в действителност да бъде използван като един ефективен инструмент за управление на фирмата, включително спомагащ за управлението на растежа. По-скоро управлението на растежа е функция на визията на предприемача и неговото все още значимо влияние върху мениджърите и фирменото управление.

Съпоставяйки отговорите на различните въпроси се налага извода, че в изследваните фирми се използва сравнително ограничен стратегически инструментариум, най-малкото що се отнася до вземането на управленски решения. Това състояние би могло да се оцени като задържащ фактор при развитието на технологично-базираните МСФ.

По отношение на рисковата ориентация на фирменото управление, резултатите от проучванията показват, че малка част от фирмите са ориентирани към високорискови проекти. Мнозинството по същество се стреми да намали риска и насочва усилията си към умерено рискови и средно рискови проекти (вж. фиг. 46).

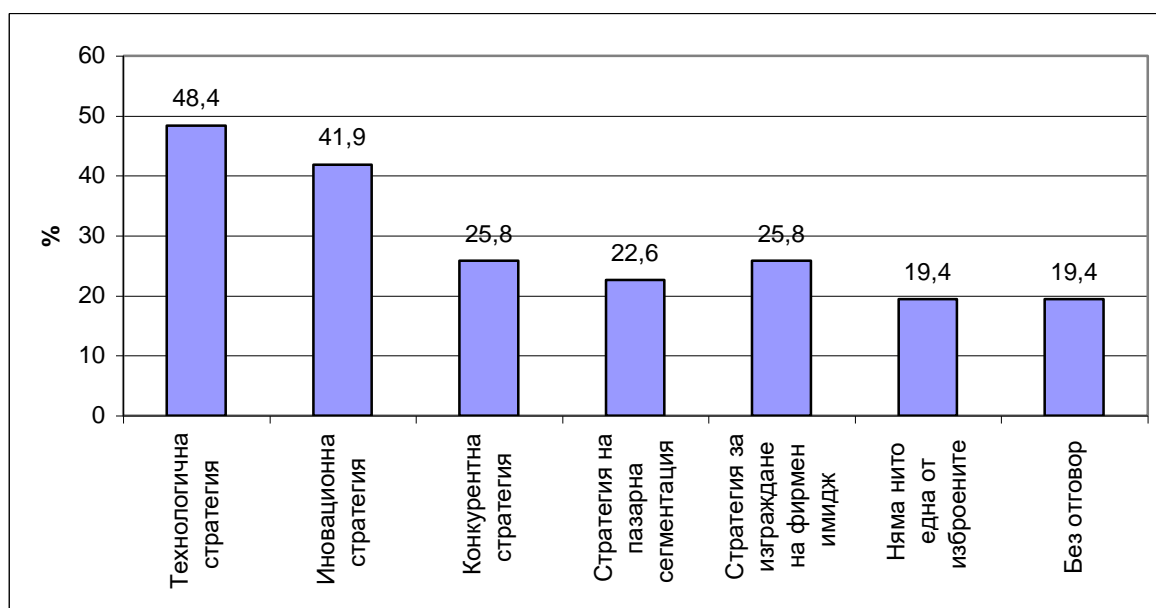


Фигура 46. Отношението на предприемачите и мениджърите към определени управленски и бизнес ситуации

За сметка на това, изследваните фирми демонстрират силен конкурентен профил – резултатите, показват силен стремеж за изпреварване на конкурентите във въвеждането на нови продукти и идеи. Това си отношение те успяват да съгласуват с умереност в стремежа за пряка борба с конкурентите. Относно ориентацията на фирмения мениджмънт към растеж, иновативност и развитие, почти половината от фирмите се определят като такива със средно висока ориентация и само една четвърт с висока ориентация.

В заключение, предприемачите и мениджърите в изследваните фирми не се открояват с особено силна ориентация към растеж, поемане на висок риск и агресивност в поведението спрямо конкурентите. Те следват плавни стратегии на растеж, избягват поемането на прекалено висок риск и са предпазливи по отношение на въвеждането на нововъведения. Това се дължи на ограничените ресурси, до които те имат достъп и свързаните с това слаби компенсаторни механизми при случай на грешки.

Успехът на управлението на ТБМСФ е пряко зависим от неговата стратегическа осигуреност. Тази зависимост бе разгледана посредством (не) наличието на стратегии по най-значимите области на управлението (фиг. 47).

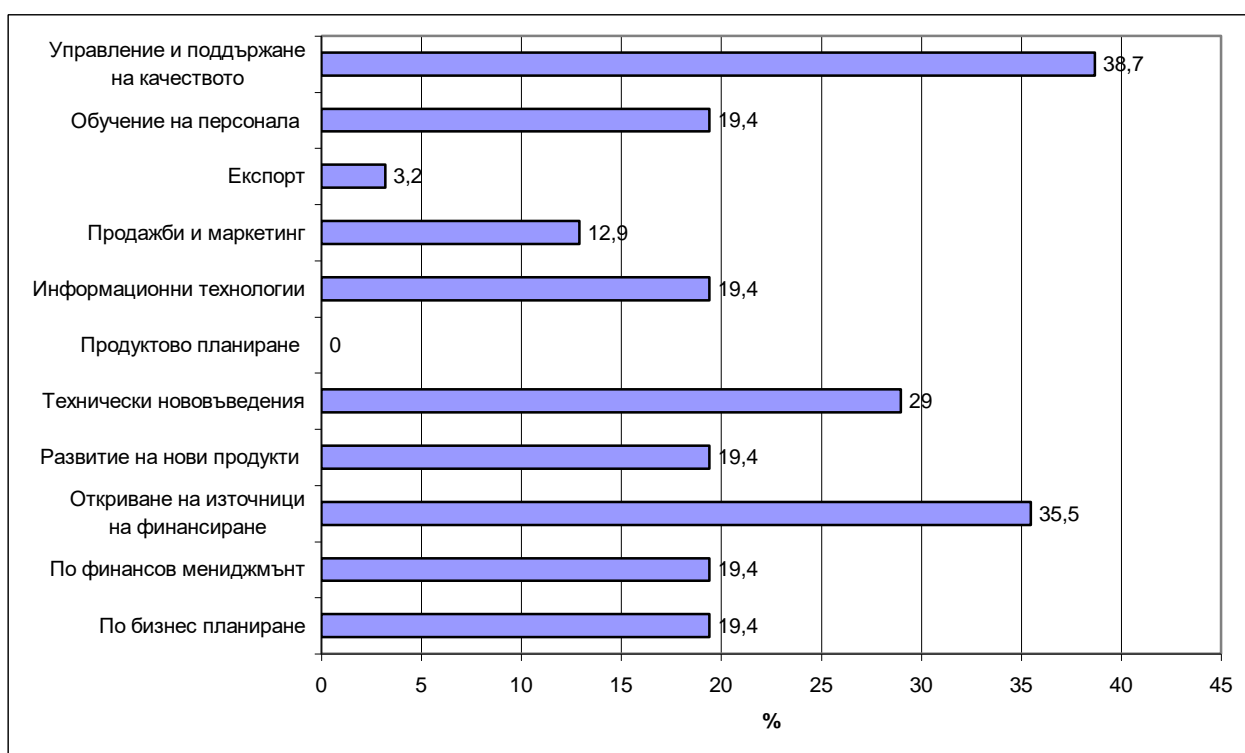


Фигура 47. Има ли Вашата фирма разработена някоя от следните стратегии?

Според получените отговори, най-често ТБМСФ декларират наличието на технологична стратегия, а след нея на иновационна стратегия. С по около една четвърт от общия брой фирми са регистрирани наличието на стратегии за пазарна сегментация, конкурентна стратегия и стратегия за налагане на фирмен имидж. Почти 1/5 от фирмите

нямат нито една от изброените стратегии. Като цяло, отговорите сочат за значим стратегически елемент в управлението на ТБМСФ.

Последният въпрос, отнасящ се до управлението на технологично-базираните фирми, е свързан с необходимостта от специфична подкрепа и честотата на нейното използване. Получените резултати са представени на фиг. 48. Оказва се, че ползването на консултантски услуги за нуждите на фирменото управление не е популярна практика в управлението на технологично-базираните фирми – отделните видове услуги се ползват в по-малко от половината от случаите. Това е разбираемо предвид относително високите разходи, които фирмите трябва да правят, за да си осигурят тези услуги.



Фигура 48. Какви са основните видове помощ (съвет, консултация), които вашата фирма е получавала?

Що се отнася до типа услуги, които те ползват – откроява се един силен прагматизъм – търсят се услуги, които или са свързани с пряк непосредствен резултат (като финансирането) или такива, които се налагат от пазара (системи за управление на качеството). В другата крайност са услугите свързани с новите продукти, персонала, професионализиране на управлението – около една пета от случаите. Най-пренебрегвано е продуктово планиране, може би поради слабата диверсификация и диференциация в произвежданите от фирмите продукти. Свързаните с експорта услуги се ползват символично – явно поради ограничения пазар на изследваните фирми и в част от случаите

осигурения им пазар в лицето на контракторите. Като обобщаващо заключение от анализа на получените отговори, може да се потвърди сравнително ниското равнище на професионализация на управлението на технологично-базираните фирми, което всъщност е обща слабост и донякъде присъща черта на сектора на малките и средните фирми. Това е валидно още повече за сектор със сравнително кратка история (по-малка от две десетилетия), какъвто е случаят на България.

Съотнесено към растежа на фирмите тази слаба професионализация означава и значима бариера пред успеха на евентуалния бъдещ растеж. Трудно е да се каже, кой фактор би могъл да „отключи” едно по-бързо развитие на управлението на ТБМСФ – дали нарастващата конкуренция и динамика на пазара или една силна политика за насърчаване на растежа от страна на държавата. Но и в двата случая, въпросът опира до личността на основателите-собственици и управителите на изследваните фирми и достъпа до ресурси, които могат да осигурят.

3.1.5. Анализ на бизнес средата и бариерите за развитие на иновациите в ТБМСФ

Не на последно място, трябва да отчетем условията на външната среда и влиянието им върху растежа на ТБМСФ. Развитието на новата икономика, базирана на знание, предизвика значима промяна на вътрешните и външни условия за работата на технологично-базираните предприятия. Като изходна точка на анализа, можем да изведем най-често цитираните проблеми за развитието на ТБМСФ. Това са следните области на изоставане, потвърдени и от настоящата разработка:

- Ниският процент на разходите за иновациите, отделяни от фирмите;
- Остарелите технологии и оборудване;
- Слабо развитите структури за трансфер на технологии;
- Недостатъчното и неподходящо финансиране на иновации и НИРД;
- Изключително ниския дял на предприятията, осъществяващи НИРД;
- Недостатъчното количество и качество на професионалните консултантски услуги за бизнеса, и ограничения достъп на фирмите до тях.

Бариери пред развитието на фирмата в настоящия момент

В тази част на анализа ще разгледаме някои от характеристиките (бариерите) на средата, в която оперират ТБМСФ. На първо място, ще спрем вниманието си на основните

бариири пред развитието на фирмите. Както показват и други проучвания сред собственици на частен бизнес, основните бариири пред бизнеса са данъчната политика на правителството, недостига на услуги в подкрепа на бизнеса, нелоялната конкуренция, правителствената политика като цяло и затруднения достъп до нови технологии.

В сравнение с тях обобщените данни, показващи най-сериозните бариири пред развитието на ТБМСФ са данъчната политика и правителственото регулиране и политика (с по 32,3% от отговорите), недостига на външно финансиране и проблеми, свързани с работната сила (съответно с 38,7% и 35,5%). Доста високи са и процентите на останалите бариири пред развитието на тези фирми, и поради това не би трябвало да се пренебрегват:

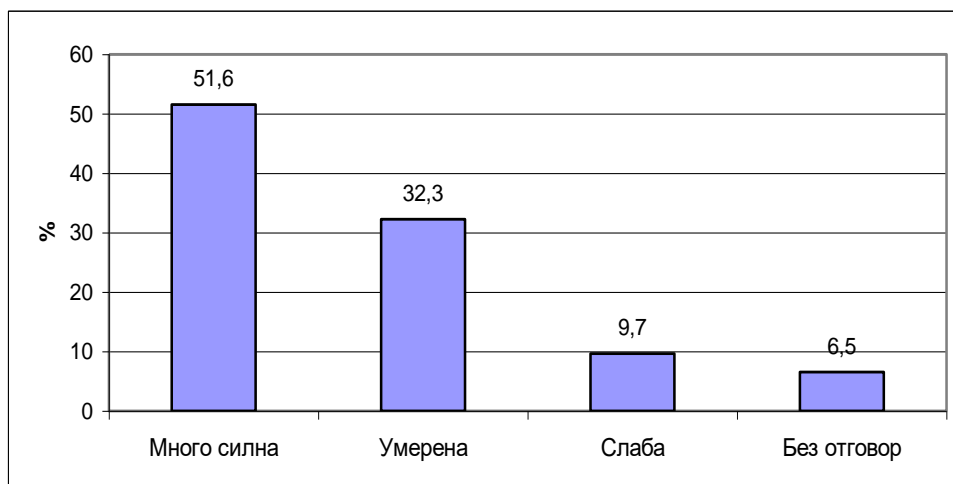
- Ограничен растеж на пазара – 22,6%;
- Недостиг на опитни мениджъри – 16,1%;
- Недостиг на услуги в подкрепа на бизнеса – 12,9%;
- Недостатъчни маркетингови умения – 25,8%;
- Затруднен достъп до суровини и материали – 12,9%;
- Достъп до нови технологии – 3,2%.

Анализът на данните трябва да се съобрази с това, че настоящите оценки са валидни към началото на 2007 г. Оттогава някои условия на външната среда претърпяха значими промени, а други тенденции се задълбочиха. Най-сериозни промени претърпя данъчната политика в посока на стимулиране развитието на бизнеса, докато проблемите, свързани с недостига на висококвалифициран персонал се задълбочиха.

Оценка на нивото на отрасловата конкуренция

За да се направи пълноценна оценка на бизнес средата, в която оперират българските ТБМСФ не може да се пренебрегне и влиянието на конкурентите в отрасъла и по-скоро как фирмата оценява нивото на отрасловата конкуренция.

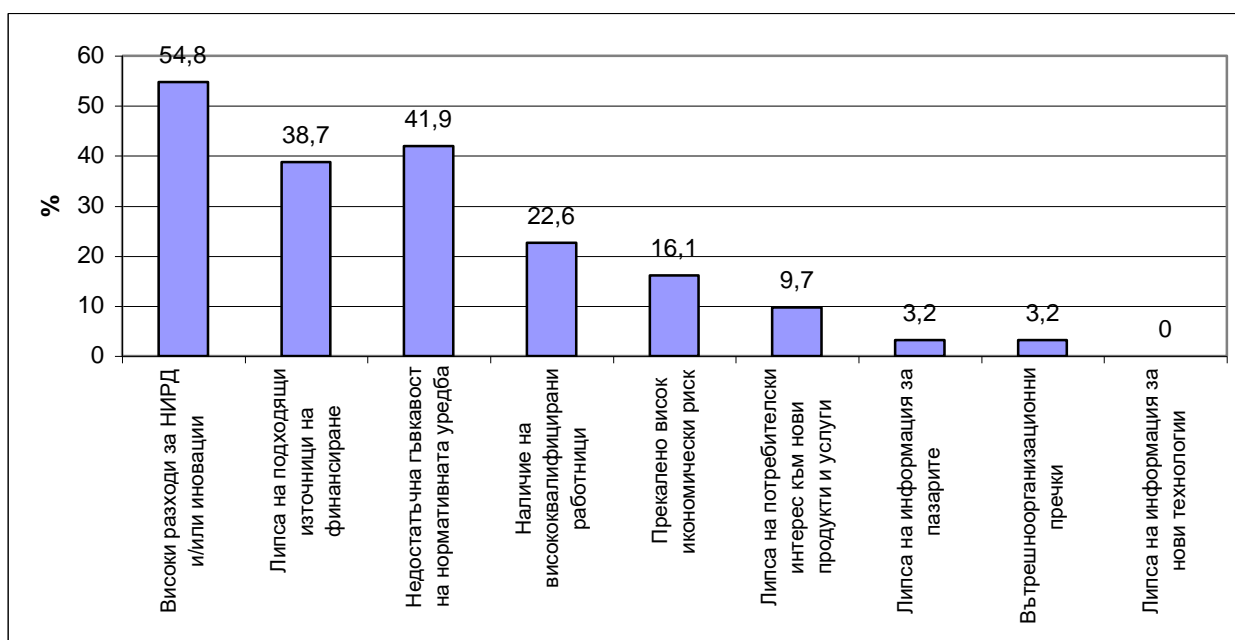
Изследваните фирми оценяват конкуренцията в отрасъла, в който оперират, като много силна (фиг. 49). Само 9,7% от респондентите смятат, че бизнесът им е без конкуренция или по-скоро конкуренцията за тях не е проблем. Подобни резултати са в противоречие с иновативната ориентация, постигнатия значим растеж и относително високата конкурентоспособност на фирмите в извадката. Тези резултати отхвърлят допускането, че предприемачите и мениджърите от успешните и растящи фирми са по-уверени в собствените си сили и са склонни да дават по-ниски оценки на конкуренцията в техния отрасъл.



Фигура 49. Как оценявате конкуренцията във Вашия отрасъл?

Проблеми, влияещи на иновационната дейност на ТБМСФ

Като основен кръг от проблеми, влияещи на иновационната дейност на фирмите се очертава липсата на подходящи източници на финансиране, което в голяма степен затруднява иновационната дейност. За значителна част от анкетираните фирми, основните бариери за развитие на иновационната дейност са прекалено високият икономически риск, високите разходи за иновационна дейност и националното законодателство и стандарти (фиг. 50).



Фиг. 50. Проблеми, влияещи на иновационната дейност на фирмите

Най-сериозни бариери представляват трудностите, свързани с покриването на разходите, необходими на фирмата за реализация на иновационните им и НИРД проекти.

Сходна е и ситуацията при търсенето на подходящи източници на финансиране на тези дейности. Следващите по честота проблеми са свързани недостатъчната гъвкавост на нормативната уредба и кадровото осигуряване (по точно наличието на висококвалифицирани работници). По наши наблюдения през последната година този проблем се задълбочава и неговата значимост към момента е много по-голяма.

Равнището на потребителско търсене/интерес насочен към иновационните продукти се оценява като по-маловажен фактор, най-вероятно поради интернационалната ориентация на ТБМСФ. И накрая само незначителна част от фирмите открояват проблемите, свързани с вътрешноорганизационни слабости и набирането на информация за възможностите и използването на модерни производствени и други технологии.

Що се отнася до промените в бизнес средата, които биха накарали фирмите да засилят иновационната си дейност и да инвестират в нея повече средства, получените отговори не могат да открият ясна зависимост:

- По-добра икономическа обстановка – 54,8%
- По-голямо потребление (търсене) – 48,4%
- По-квалифицирани работници – 22,6%
- По-добро управление и подкрепа – 6,5%
- По-ниски данъци – 51,6%
- Положителни промени в държавното регулиране – 51,6%

Отново най-често срещани са отговорите, свързани с подобряването на икономическата обстановка, държавното регулиране и подкрепа. Това ни подсказва, че собствениците на технологично-базираните МСФ се нуждаят от по-силна и адекватна подкрепа за тяхното развитие.

Представените дотук наблюдения и анализи ни насочват към областите, в които е необходимо търсенето на решения и формулирането на мерки за подобрения:

- Ускоряване на процеса на разработка и въвеждане на нови и напредничави технологии от ТБМСФ;
- Подобряване достъпа на ТБМСФ до финансиране за нуждите на иновационните и изследователските и развойни дейности;
- Подобряване качеството и достъпа до консултантски и информационни услуги;

- Привличане на стратегически инвестиции в секторите на икономиката, основана на знания, които да послужат като източник и трансфер на иновации и технологии за ТБМСФ;
- Подпомагане на интернационализацията на ТБМСФ.

3.2. Анализ и интерпретация на управлението на растежа в ТБМСФ (на основата на ресурсно-базираната концепция)

Направеният преглед и синтез на литературата и резултатите от проведените изследвания относно същността, характеристиките и поведението на растящите ТБМСФ, техния растеж и влияещите му фактори от една страна и от друга управлението на растежа, насочват вниманието ни към съществуването на няколко основни зависимости, чието по-задълбочено изследване, разбиране и синтезиране би позволило успешното и по-добро управление на растежа на ТБМСФ.

3.2.1. Фактори, оказващи ключово влияние върху растежа на ТБМСФ

Първата зависимост е между управленските способности и умения на предприемачите и мениджърите в ТБМСФ, потенциала за растеж на бизнеса и успеха на управлението на растежа. Динамичните пазарни промени и високият риск, характерен за ТБМСФ предполагат високи изисквания към уменията и опита на мениджърите и предприемачите в ТБМСФ.

Втората зависимост е между достъпа на ТБМСФ до ключови ресурси (финансиране, висококвалифицирани специалисти, знания и технологични ресурси) и растежа на техния бизнес. Оттук механизмите, чрез които ТБМСФ осигуряват своите ресурсни изисквания предопределят и основните подходи и характеристики на управлението на растежа на ТБМСФ.

Третата зависимост е между мрежовата обвързаност на ТБМСФ и възможностите им за растеж. Мрежовата обвързаност на ТБМСФ определя техните възможности за достъп до ключови ресурси (посредством включването им в стратегически съюзи, формирането на аутсорсинг или субконтракторни партньорства, партньорства в областта на иновациите, изследванията и развойните дейности). Включването в подходящи мрежи от иновативни и технологични фирми в зависимост от етапа на растеж и основните проблеми на развитие на ТБМСФ може да се разглежда като ефективен и относително достъпен инструмент на управлението на растежа.

Четвърта зависимост съществува между стратегическата ориентация на ТБМСФ и успешното управление на растежа. Стратегическият характер на управлението на

растежа в ТБМСФ се определя от високата ресурсна интензивност на тези бизнеси и необходимостта да се възвърнат вложените в тях ресурси посредством осъществяването на растеж. Това се реализира посредством изграждането на силни конкурентни предимства и тяхното постоянно развитие в процеса на растеж на ТБМСФ.

Професионализацията на управлението в ТБМСФ заедно с въвеждането на модерни производствени и организационни практики, както и на компютърни и информационни технологии в управлението в ранните етапи на растежа подпомагат справянето с предизвикателствата на растежа.

Анализът на резултатите от анкетното проучване и казусните изследвания идентифицираха следните фактори, оказващи ключово влияние върху растежа на ТБМСФ:

- Предприемачите, основали растящи ТБМСФ се характеризират с висока квалификация и образование в технически специалности, наличие на опит в управлението на собствен бизнес или голямо държавно предприятие. Бизнес и управленския опит на предприемачите определя стратегическата ориентация на фирмите, наличието на визия за развитие и следването на дългосрочни цели, а също така и повишава възможностите и способността на фирмата да осигурява достъп до необходимите ѝ ресурси за растежа;
- Предприемачите в растящите ТБМСФ са на средна възраст, което означава, че те са стартирали бизнеса си сравнително млади между 20 до 35 год. възраст. Средната възраст на членовете на мениджърския екип в тези фирми също е сравнително ниска от 25 до 35 год. като преди да заемат управленска длъжност те са били служители на фирмата. Това показва, че младостта на предприемачите и мениджърите, благоприятства техните възможности за учене, придобиването на нови умения и управленски компетенции едновременно с развитието и растежа на фирмата;
- Наблюдаваме силно влияние на визията и ориентацията към развитие на предприемача върху мениджърите, споделянето на общи бизнес ценности и амбиции от страна на предприемача и фирмения персонал, което формира силна организационна култура, подкрепяща растежа на фирмата;
- В преобладаващия случай, в началните етапи от развитие на бизнеса, ТБМСФ не осъществяват НИРД, но се характеризират с висок дял на висококвалифицираните специалисти (притежаващи университетска степен на

- образование по технически, медицински или природни науки). Това определя наличието на висок потенциал за растеж още при старта на фирмите;
- Текуществото на техническите специалисти и в частност на ключовите технически експерти в растящите ТБМСФ е ниско. Това има важно значение за запазването и натрупването на технологични знания и компетенции, което спомага за развитието на ТБМСФ и преминаването им през различните етапи на растежа;
 - Ключова роля за развитието на ТБМСФ имат връзките им с големи чужди фирми, които са техни контрактори или доставчици. Те изграждат дългосрочни партньорски отношения с тях и по този начин осигуряват достъп до пазари, информация за пазарните и технологични тенденции и промени в отрасъла, нови технологии, обучение и управленско ноу-хау. Трансфера и овладяването на чужд опит, знания и ноу-хау става предимно чрез формални обучения, осъществяване на общи проекти, включително НИРД, работа на специалисти (както за мениджъри, така и технически специалисти) от чуждите фирми в българските за определен период от време;
 - За ТБМСФ, насочени предимно към задоволяване на потребителски нужди на вътрешния пазар, важен фактор е силната им маркетинговата ориентация и наличието на опитни търговски специалисти. В условията на ограничен пазар, това се оказва решаващо за привличане на нови клиенти;
 - Основно конкурентно предимство на ТБМСФ е високото качество на предлаганите продукти и услуги при съотношение на цена/качество, което превъзхожда това на конкурентите. Основен източник на това конкурентно предимство са високата квалификация на български специалисти и по-ниските разходи за труд в сравнение с чуждестранните конкуренти;

3.2.2. Сътрудничество, участие в мрежи и ресурсно осигуряване на растежа на ТБМСФ

Казусните изследвания показват, че развитието на успешните ТБМСФ от високотехнологичните отрасли се характеризира с много общи черти, етапи на растеж и механизми на осигуряване на необходимите ресурси за растежа. В тези фирми проличава наличието на по-ясна стратегическа ориентация, поставянето на растежа като цел и ясното съзнание за необходимостта от неговото управление без да се допуска стихийност в

развитието на бизнеса (илюстрирано в казусното изследване на фирма „Сатурн Инженеринг“ ООД). Такива ТБМСФ реализират бързо стратегическо развитие като преминават през отделните етапи на растеж за кратък период от време – в рамките на 5-10 години. В този период те прерастват от микро/малки до средни по размер предприятия. В стартовата фаза, те притежават силно ограничени финансови и технологични ресурси като основното им конкурентно предимство са висококвалифицираните специалисти и знанията на предприемача за местния пазар. В етапа на мобилизиране на ресурси те разчитат на търговска дейност с високотехнологични продукти като представители или дистрибутори на чужди технологично-базирани фирми. Задълбочаването на връзките и сътрудничеството с чуждите партньори дава възможност на ТБМСФ да осигурят обучение за техническите си специалисти, да овладяват нови технологии и да развиват някои допълнителни услуги, свързани с предлаганите продукти и да набират информация за изискванията на крайните клиенти. Натрупваните по тази линия технологични умения и компетенции, заедно с инвестициите в необходимото технологично оборудване и база, водят до способността на ТБМСФ сами да изработват продукти и услуги с високо интелектуално съдържание и да развиват собствени устойчиви конкурентни предимства. Съчетаването на търговска дейност и способността да създават собствени продукти и услуги води до етап на генериране на ресурси и стабилизиране на бизнеса.

По този начин те достигат до позицията да осигуряват продукти и услуги, допълващи предлаганите от чуждите фирми продукти, поемат поръчки за извършване на високотехнологична дейност под формата на аутсорсинг или се специализират в изработването на високотехнологични продукти по поръчка на фирмите-партньори, за които притежават конкурентни предимства на световно ниво. В някои случаи ТБМСФ в ИТ сектора, стават НИРД центрове на фирма-партньор.

Налага се изводът, че пазарът, за който работят българските ТБМСФ определя във висока степен тяхното ресурсно осигуряване в процеса на растеж. Като цяло, българският пазар е много ограничен по обем за високотехнологични продукти и услуги както за промишлени, така и за потребителски нужди. Това прави ТБМСФ силно зависими от сътрудничеството с чужди технологично-базирани фирми по линия, на които се стремят да си осигурят не само технически и технологични ресурси, но и маркетингови знания и информация. Главно поради това, мнозинството от ТБМСФ са експортно ориентирани и само малка част работят изцяло за вътрешния пазар. В това отношение се открийа и

възможните модели на ресурсно осигуряване на растежа, въпреки че като цяло пътят на бизнес и технологично развитие на успешно растящите ТБМСФ е сходен (класическият път на бизнес и технологично развитие много добре се вижда в казусното изследване на „Сатурн Инженеринг” АД, а също така и при фирма „ТехноЛогика” ЕООД).

1. ТБМСФ, които предлагат продукти и услуги, изцяло предназначени за български клиенти се насочват предимно към обслужването на големи фирми. Техните потребителски нужди, формират достатъчно голям по обем пазар, който да захрани растежа на ТБМСФ. Растежът на пазара „дърпа” развитието на тези ТБМСФ. Чрез партньорството си с доставчици фирмите получават възможността да си осигурят обучение, управленско ноу-хау и информация за пазарните и технологичните тенденции и промени в отрасъла. Посредством НИРД и сътрудничеството с чужди фирми доставчици, тези ТБМСФ се стремят да изпреварят конкурентите си във въвеждането на нови технологии, продукти и идеи;
2. ТБМСФ, които работят за външните пазари и са силно интернационално ориентирани, най-често са аутсорсинг-компании или субконтрактори на чужди фирми. Посредством сътрудничеството си с чужди фирми, те си осигуряват достъп до чужди пазари, овладяването на скъпи технологии и придобиването на технологично оборудване, финансиране на НИРД и инвестиционни проекти. Партньорството осигурява още регулярно обучения на техническите специалисти, работа със служителите на чуждата фирма по съвместни проекти и обмен на добра практика. Част от ТБМСФ, на етапа на бърз растеж и когато развият ключови компетенции и конкурентоспособни продукти биват изцяло или частично придобивани от техните партньори (такъв е примерът на фирма „Спесима инженеринг” ООД);

Също така, се идентифицират и ТБМСФ, които съчетават характеристиките и на двата модела на развитие. Те са много активни както на вътрешния, така и на външните пазари, изграждат по-голяма мрежа на сътрудничества с доставчици, аутсорсинг-компании, клиенти и други технологично-базирани фирми.

Във връзка с ресурсното осигуряване на растежа на ТБМСФ, проведените изследвания идентифицираха ресурсите с ключово значение за развитието и растежа на бизнеса и осигуряването на достъп до тях:

1. Достъп до капитали и финансиране

- Фирмите осигуряват своето финансиране почти изцяло главно от собствени източници и банки както в ранните етапи на развитие, така и на етап растеж;
- Достъпа до капитали на ТБМСФ, необходим за осъществяване на техните изследователски и развойни дейности е затруднен поради високия риск и несигурност на НИРД проектите, тяхната времева продължителност и работата с по-скоро нематериални (невидими) отколкото материални активи;
- Проблемите с финансирането на ТБМСФ както по отношение на техните иновационни проекти, така и по отношение на техните инвестиции са свързани с ограничеността на рисковия капитал и неразвитостта на дяловото финансиране в България;

2. Висококвалифицирани специалисти

- ТБМСФ изпитват недостиг на висококвалифициран персонал, особено на инженери, технически и ИТ специалисти. Затова основен фактор на растежа се явява способността на фирмата да задържа ключовите си технически специалисти и да осигури ниско текучество на висококвалифицирания персонал;
- В тези условия, предимство имат ТБМСФ, които успяват да осигурят по-добри условия и възможности за вътрешнофирмено обучение и израстване на служителите си. В това растящите и успешни ТБМСФ с развита мрежа от партньорства са в по-изгодна позиция да предложат възможности за развитие на своите служители;
- Задълбочаващият се недостиг на висококвалифицирани специалисти в страната и свързаните с това нарастващи разходи за труд води до постепенно намаляване на силата на един от основните източници на конкурентно предимство на българските ТБМСФ.

3. Достъп до знания и специализирано ноу-хау

- Осигурява се основно посредством сътрудничеството на ТБМСФ с чужди фирми, най-често доставчици и аутсорсинг-компаниии. Тези сътрудничества прерастват в стратегически партньорства и са връзката на фирмите с по-широка мрежа от клиенти, доставчици други технологично-базирани фирми. По тази линия растящите ТБМСФ в процеса на растеж осигуряват необходимите им ресурси като обучение, управленско ноу-хау, съвременни технологии, информация за пазарите и изискванията на крайните клиенти, информация за технологичните промени и тенденции в отрасъла;
- Връзките на ТБМСФ с университети и изследователски организации са слаби. Липсват утвърдени и институционализирани механизми за осъществяване на общи НИРД проекти. Сътрудничеството се ограничава до организиране на стажове за студентите, подпомагане на образователния процес от страна на растящите ТБМСФ с цел подбора на талантиливи студенти.

Основни слабости на управлението на ТБМСФ, оказващи силно неблагоприятно влияние върху растежа, установени от проведените изследвания:

- Недостатъчна чувствителност на фирменото управление към управлението на висококвалифицирания персонал. Обикновено, не се допуска или не се стимулира участието и отчитането на мнението на техническият персонал при решаването на бизнес проблемите на фирмата. Липсва селективно ориентирана мотивация към служителите, преобладават стимулите с паричен характер като бонуси и увеличаване на възнагражденията.;
- Висока зависимост на ТБМСФ в процеса на растеж от ключовите технически експерти. Често ресурсната ограниченост дори на устойчиво развиващи се фирми не позволява адекватно решение на проблема със зависимостта от единични ключови експерти и съществува висок реален риск при тяхно напускане бизнеса да претърпи сериозна криза. Особено в началните етапи на развитие, ТБМСФ определят ключовите си технически експерти като незаменими. В такава ситуация, ключовите експерти имат силна преговорна позиция при определяне на заплащането им, а в някои фирми те придобиват силна неформална власт и влияние върху другите технически специалисти.

Честа практика е напускането на такъв кадър да доведе до напускане и на други технически специалисти. Допълнителен проблем представляват случаите, когато поради спецификата на работа, ключов технически експерт контактува често и пряко с представители на клиентите на фирмата и въпреки високата му техническа компетентност има неправилен подход и отношение към тях. Това води до персонални конфликти, които се отразяват на отношенията на фирмата с клиентите, а оттам и на целия бизнес;

- Недостатъчна съгласуваност между търговския и НИРД отдели. В борбата за нови клиенти, търговските специалисти на ТБМСФ предлагат на клиентите нови продукти, продуктови характеристики и допълнителни услуги, които не са съгласувани и/или съобразени с възможностите и натовареността на НИРД отдела. Това затруднява управлението на НИРД проектите, които трябва да постигат високи резултати в кратък срок без необходимата подготовка. Това е една от основните причини за честото неспазване на сроковете на НИРД проектите, което е ключова слабост с оглед на съвременните тенденции на непрекъснато скъсяване на времето между разработката и комерсиализацията на нови продукти;
- Ниска активност по отношение на придобиването на нематериални активи и създаването на патентно и лицензоспособни продукти и процеси в сравнение с практиката в ТБМСФ от страните с развити пазарни икономики. Само малка част от ТБМСФ от високотехнологичните индустрии постигат значими резултати в тази област.

Препоръки към заинтересованите лица и групи (стейкхолдери)

На основа на направеното изследване, получените резултати и анализа на проблемите могат да се синтезират следните препоръки (насоки) към различните заинтересовани страни:

I. Към предприемачите и мениджърите в ТБМСФ:

- 1) Конкретно към предприемачите в ТБМСФ, още в ранните етапи на развитие на бизнеса да приложат стратегическия подход на управление като формират ясна визия за развитие (растеж), мисия и дългосрочна ориентация, които да бъдат добре предадени и разпространени в рамките на цялата фирма и до всички служители. Отдаването на прекалено внимание на оперативните проблеми може да затрудни развитието на фирмата;
- 2) Да се провежда внимателно планиране на растежа, на основата на детайлна преценка на необходимите ресурси (вътрешни и външни) по етапи на растежа и да се идентифицират механизмите, чрез които те ще се придобият (от какви източници). Също така, да се подредят по приоритет необходимите ресурси за всеки един от етапите на растеж като се определи „цената на растежа“;
- 3) Въз основа на препоръки 1 и 2, още преди фазата на растежа да се постави водещ акцент, съответно изработи концепция и план за селективни подбор, привличане, мотивация и оценка, допълнителна квалификация и развитие на ключови технически служители в ТБМСФ, които в най-голяма степен ще определят тяхното поведение и изграждането на конкурентни предимства;
- 4) Да се обърне специално внимание на възможностите на ТБМСФ за изграждане и/или включване в подходящи мрежи от иновативни и технологично базирани предприятия като се отчетат ресурсните изисквания и основните неразрешени проблеми на ТБМСФ. За целта могат да се използват насоките на мрежовия ресурсно-базиран модел на управление на растежа. Този подход е особено подходящ за българските ТБМСФ, защото за приложението му са необходими относително по-малко ресурси, добре съответства на високата отвореност на българската икономика и отразява силното влияние на световните тенденции върху високотехнологичните отрасли. Тук трябва да се отчете и влиянието на

социо-културните и психологическите фактори, които за българските условия имат по-често отрицателно въздействие;

- 5) Като отправна точка на управлението на растежа, да се постави основен акцент върху управленските решения, които засягат персонала, организационното структуриране, финансирането и организационната култура в ТБМСФ. В този смисъл, управлението на растежа трябва да се балансира между стратегическия, тактическия и оперативния аспекти.

II. Към заинтересованите публични институции и т.нар. „policy makers“:

- 1) Предприемане на мерки за подобряване на бизнес средата, така че да се насърчи конкретно създаването и успешното развитие на ТБМСФ чрез:
 - Засилване на връзката *университети (включително и иновативните звена в тях) – бизнес* чрез създаването на spin-off фирми. Включително, поощряване на академичното предприемачество сред преподаватели, докторанти и студенти и създаването на пулсиращи иновативни и/или технологични звена за решаването на конкретни изследователски и практико-приложни проблеми;
 - Изграждане на високотехнологични центрове и инкубатори в университетите и между университетите. Най-подходящият за България механизъм за подобни инвестиции е публично-частното партньорство от гледна точка на по-големите възможности за концентрация на значими ресурси. Освен това, както се показва с казусните изследвания, интерес и действия в тази насока вече се предприемат от ТБМСФ с по-висок потенциал и ресурси;
 - Да се идентифицират „изолираните острови” с достижения в областта на иновациите и технологиите, да се осигури тяхното подпомагане, свързване и допълване в едно цяло с цел да се постигне синергичен ефект. Сегашната практика е винаги да се „започва отново”.
- 2) Да се насочи приоритетно селективно внимание и подкрепа към:
 - Академични предприемачи, създаващи и развиващи високотехнологични бизнеси, включително целеви стипендии за студенти иноватори и участници в подобни академични фирми. С предимство да се подкрепят доказалите се, постигнали резултати със собствени ресурси;

- Създаването на целеви програми за осигуряване на безплатен достъп до иновации и технологични новости за МСФ с технологичен потенциал, като се съчетаят с действащите Оперативни програми, финансирани от структурните фондове на ЕС.

III. Препоръки към изследователите в областта на технологично-базираните МСФ и тяхното развитие:

- 1) Инициране, генериране и трансфер на добра практика по отношение на изследванията на МСФ с технологичен потенциал. По-тясна обвързка на дейността на изследователските звена с подобна насоченост в икономическите и техническите университети (с цел генериране, трансфер и комерсиализиране на иновации);
- 2) Подготовка и разработка на изследвания, насочени към операционализиране на ресурсно-базираната концепция за изследване на растежа, тъй като тя е особено подходяща за управлението на българските ТБМСФ, както бе показано в настоящата разработка. Да се изработят стратегии на развитие и растеж на ТБМСФ (като се свърже технологичния и управленския елемент в тях) на основата на тази концепция и да се апробира нейната валидност;
- 3) Да се насочат приоритетно усилия за идентифициране на студентите с предприемачески потенциал, като се включат в подходящи проекти, програми и стажове най-вече в чужбина. Техните ръководители да бъдат избирани целево на база постигнати резултати.

Заклучение

С написването на настоящия монографичен труд считаме, че в голяма степен са достигнати поставените от нас цели. Прегледът на литературата и резултатите от различните изследвания, както и проведените целеви обхватно анкетно проучване и задълбочени казусни изследвания, помогнаха да се разкрият основните неразрешени проблеми и да се потърсят насоки и варианти за тяхното преодоляване.

Анализът на теорията и практиката на растящите ТБМСФ показва силен интерес към въпросите, свързани с осигуряването на успешно и устойчиво управление на растежа и конкурентоспособността на бизнеса. Същевременно, направените от нас анализ и оценка на съвременните достижения и резултати в областта показаха, че все още липсват достатъчно добре обосновани теоретични обобщения и практически доказани предписания, които да бъдат стабилна основа за работата на изследователи, предприемачи и мениджъри.

Особено остро стои този проблем в български условия, тъй като в нашата страна почти липсват както изследвания в областта, така и достатъчно натрупан специализиран опит в управлението на ТБМСФ, и не на последно място, липсва подходяща институционална подкрепа.

Изхождайки от тази позиция, ние първо трябваше да покажем „състоянието на нещата”, да направим преглед на достиженията в развитите страни и да направим съответните изводи, които да бъдат отправна точка за нашите анализи, оценки и предписания за нуждите на българските фирми, предприемачи и мениджъри.

Както бе показано в първата глава на монографичния труд, растежът на МСФ се характеризира с комплексна и многоаспектна същност и може да се разгледа в различни направления, разрези и измерения. Във връзка с това бяха разгледани въпросите, свързани със същността и характеристиките на ТБМСФ, растежа на ТБМСФ и влияещите му фактори, процеса на растеж и неговото управление, включително необходимостта и проблемите на неговата професионализация.

На следващо място растежът на фирмата и неговото управление бяха разгледани като процес. Управлението на растежа бе представено в четирите взаимозависими и неотделими един от друг аспекта, а именно финансов, стратегически, организационно-структурен и организационен. *При управлението на растежа централно място заема стратегическото направление, затова и на него се отдели приоритетно внимание. Този*

аспект на растежа включва въпросите, свързани с изграждането на устойчиви конкурентни предимства на бизнеса в процеса на растеж.

От гледна точка на предприемачите и мениджърите, бизнес растежът се възприема основно посредством последствията и предизвикателствата, които следват за фирмата, и необходимостта от тяхното управление. Нашият стремеж беше насочен към *описание на общите и универсални характеристики на този процес, което да служи като основа и ръководство за успешното му осъществяване в ориентираните към растеж ТБМСФ. Предприемачите и мениджърите, които имат способността да изградят визия за развитието на бизнеса, да планират очакваните промени и да осигурят ресурсното им обезпечаване, ще имат по-голям шанс да реализират успешен растеж.* Също така, фирменият растеж и ефективност зависят от нивото на усъвършенстване на фирменото управление като най-важен ресурс за тяхното постигане.

В нашия анализ бяха отчетени и специфичните черти на ТБМСФ, които влияят както на неговия растеж, така и на неговото управление. С това се свързва и една от най-трудните изследователски задачи пред монографията – отразяване на връзката между растежа и технологичния елемент на бизнеса, и произлизащите от това специфики.

Изследванията на растежа на МСФ, както и всички пряко и индиректно свързани с тази тема, срещат сериозни трудности от практическа и методическа гледна точка. Беше установено, че търсенето на резултати в областта на растежа на МСФ и доказването на тяхната достоверност на основата на емпирични изследвания среща множество неразрешени и до днес проблеми в методологически и методически план. Въпреки това, основавайки се на наличните чужди достижения и собствени анализи се опитахме да идентифицираме онова, което е подходящо за българските ТБМСФ. В този контекст, *за целите на изследването, оценката и управлението на растежа на ТБМСФ като най-подходяща бе идентифицирана ресурсно-базираната концепция и съответно изградените на нейна основа ресурсно-базирани модели, приложими при управлението на растежа на българските ТБМСФ.* Предпоставка за това са ключови проблеми на развитие на МСФ, свързани най-вече с ограничените ресурси, до които имат достъп и слабото приложение на стратегически инструменти в тяхното управление.

Изследването на процеса управление на растежа на българските ТБМСФ бе съществена част от нашето изследване. Тук трябваше да се провери до каква степен

нашите теоретични обобщения, формулираните тези и методически препоръки са приложими в конкретните бизнес условия на българските ТБМСФ.

Анализът на резултатите от проведените изследвания показва силна хетерогенност в поведението на интересуващите ни параметри и фактори, и като следствие възникнаха трудности, свързани с установяване на ясни тенденции и зависимости. Причините за това са много, но най-вече са свързани с младостта на ТБМСФ, слабата подготовка на предприемачите и мениджърите в по-малките по размер фирми, голямата хетерогенност на природата на фирмите вътре в групата на ТБМСФ.

Казусните изследвания показаха много по-ясни и детерминирани поведения на ТБМСФ, техните предприемачи и мениджъри. В развитието на ТБМСФ от високотехнологичните отрасли се разкриха много общи черти, етапи на растеж и механизми на осигуряване на необходимите ресурси за растежа. Успешните ТБМСФ реализират бързо стратегическо развитие като преминават през отделните етапи на растеж за кратък период от време – рамките на 5-10 години. Най-вече посредством задълбочаване на връзките и сътрудничеството с чуждите партньори, тези ТБМСФ осигуряват достъп до обучение за техническите си специалисти, овладяват нови технологии и развиват някои допълнителни услуги, свързани с предлаганите продукти, и набират информация за изискванията на крайните клиенти. Натрупваните по тази линия технологични умения и компетенции, заедно с инвестициите в необходимото технологично оборудване и база, водят до способността на ТБМСФ сами да изработват продукти и услуги с високо интелектуално съдържание и съответно да изграждат собствени устойчиви конкурентни предимства. В това отношение се открийа и възможните модели на ресурсно осигуряване, въпреки че като цяло пътят на развитие на успешно растящите ТБМСФ е сходен. *В тези фирми пролича наличието на по-ясна стратегическа ориентация, поставянето на растежа като цел и ясното съзнание за необходимостта от неговото управление, без да се допуска стихийност в развитието на бизнеса.*

Нашите анализи в третата, практическа част на монографичния труд показаха теоретичната и практическата значимост и актуалност на идеите, заложи в него.

С написването на настоящия монографичен труд считаме, че нашият скромнен принос ще допринесе за по-доброто разбиране на проблемите и предизвикателствата на растежа на ТБМСФ и на тяхното успешно управление.

Използвана литература

1. ***, *“Динамичното предприемачество в България”*, изследователска тема, Център за развитие на предприемачеството при УНСС, 1995-1996, 1996-1997, 1997-1998, 1999-2000, 2002-2003.
2. Георгиев, Ив., *Растежът на фирмата*, УИ „Стопанство, София, 2001.
3. Гоев, В., *Статистическа обработка и анализ на информацията от социологически, маркетингови и политически изследвания с SPSS*, УИ “Стопанство”, С., 1996.
4. Димитров, Д., *Малките предприятия*, УИ „Стопанство”, София, 1993.
5. Димков, С., *Модел на бизнес стратегии*, Изд. на ТУ – София, София, 1999.
6. Дракър, П., *Иновации и предприемачество*, Класика и Стил, София, 2002.
7. *Закон за малките и средните предприятия*, Обн., ДВ, бр. 53 от 30.06.2007 г., в сила от 30.06.2007 г.
8. Златев, В., *Мениджмънт без граници*, УИ „Стопанство”, София, 1999.
9. Илиев, Й., *Как да мотивираме*, УИ „Стопанство”, София, 1999.
10. Колинс, Дж., *Пътят към величието*, Класика и стил, София, 2003.
11. Ненов, Т., Б. Атанасов, *Ефективност и растеж на индустриалните фирми в съвременни условия*, Университетско издателство, ИУ – Варна, 2000.
12. Ненов, Т., *Управление на конкурентоспособността и растежа*, Издателство „Наука и икономика”, ИУ – Варна, 2008.
13. Портър, М., *Конкурентните предимства на нациите*, Класика и Стил, София, 2004.
14. Стоянов, Д., *Индустриален растеж*, УИ ”Стопанство”, София, 1992.
15. Стоянов, Д., *Стратегически маркетинг*, УИ ”Стопанство”, София, 1999.
16. Тодоров, К. (ред.), *Фирмена култура и фирмено поведение*, Век 22, София, 1992.
17. Тодоров, К. (ред.), *Основи на дребния бизнес*, Тракия-М, София, 2000.
18. Тодоров, К., *Стратегическо управление в малките и средните фирми – теория и практика I и II т.*, “Сиела Софт енд Паблишинг”, София, 2001.
19. Христов, С., *Стратегическо мениджмънт*, УИ „Стопанство”, София, 2000.
20. Чобанова, Р., П. Найденова, Р. Бакърджиева, *„Икономически проблеми на иновационната политика в България”*, Стопански свят, СА “Д. А. Ценов”, Свищов, 2005.
21. ***, *Academic Entrepreneurship – A study of the Development of Technology-Based Firms from the Public Sector in Central and Eastern Europe*, Research Project, Interim Report, EC PHARE ACE PROGRAMME, 1995-1996..
22. ***, *High-tech SMEs in Europe*, Observatory of European SMEs, No. 6, European Communities, Luxembourg, 2002.
23. ***, *Management training in SMEs*, OECD, Paris, 2002.

24. ***, *Managing for Growth: Enabling sustainable success in Canadian SMEs*, Queen's Scholl of Business, 2003.
25. ***, *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data – Oslo Manual*, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Paris: OECD, 1997.
26. Achtenhagen, L., L. Melin, L., L. Naldi, J. Helin, *Tricks of twigs – how the 'Gröna' winning firms grew big(ger)*, Jönköping International Business School, Jönköping, 1993.
27. Achtenhagen, L., L. Naldi, "The role of resource practices for the value creation of SMEs", Paper presented at Conference *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs*, Rencontres de St-Gall, University of St. Gallen, 2004.
28. Autio, E., 'The King and His Clothes: Ten General Misconceptions of New, Technology-based Firms', Proceeding of the RENT VIII conference: *Research in Entrepreneurship*, Tampere, Finland, 24-26 November, 1994.
29. Autio, E., E. Garnsey, Early Growth and External Relations in New Technology-Based Firms, Paper presented at USASBE Annual National Conference: *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development*, San Francisco, 21-24 June, 1997.
30. Autio, E., H. Yli-Renko, H. Sapienza, Leveraging Resources Under Threat of Opportunism: Predicting Networking in International Growth, Paper presented at USASBE Annual National Conference: *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development*, San Francisco, 21-24 June, 1997.
31. Autio, E., 'Growth of Technology-Based New Firms', in Sexton, D., L., Lanström, H., *State of the art in Entrepreneurship Research*, 1999.
32. Barney, J., "Firm resources and sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, № 1, 1991.
33. Bozkaya, Ant, Astrid Romain, Bruno van Pottelsberghe de la Potterie, *Surveying Technology-Based Small Firms: A Pererspective from Belgium*, Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University, 2003.
34. Bridge, S., K. O'Neill and S. Cromie, *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave Macmillan, 2003.
35. Bürgel, Ol, *The internationalisation of young high-tech firms: an empirical analysis in Germany and United Kingdom*, Physica, Heidelberg, 2004.
36. Capaldo, G., L., Landoli, Cr. Ponsiglione, "Value creation in small firms: a competence-based approach", Paper presented at Conference *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs*, Rencontres de St-Gall, University of St. Gallen, 2004.
37. Churchill, N. C., V. L. Lewis, 'Growing Concerns: The Five Stages of Small Firm Growth', *Harvard Business Review*, May-June 1983.
38. Cooper, S., "Technical Entrepreneurship" in Carter, S., Jones-Evans, D., (eds.), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, Second edition, Prentice Hall, 2006.
39. Cosh, Andy, Alan Hughes, 'Knowledge Based Firms: constraints, Collaboration and Innovation', ESRC/CBR Workshop *High-tech Business: Clusters Constraints and Economic Development*, Robinson College Cambridge, 28th May, 2003.

40. Davidsson, P., J. Wiklund, *Methodological issues in the study of firm growth*, Jönköping International Business School, Working Paper, 1999
41. Dewhurst, J., P. Burns, *Small Business Management*, 3rd Edition, Macmillan, London, 1993.
42. Ehrlich (et al.), After the Cash Arrives: A Comparative Study of Venture Capital and Private Investor Involvement in Entrepreneurial Firms, *Journal of Business Venturing*, 9 (1), 1994.
43. Flamholtz, E., Growing Pains, *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990.
44. Garnsey, E., "A New Theory of the Growth of the Firm", Paper presented to the ICSB 41st World Conference, Stockholm, June 1996.
45. Gibb, A., L. Davies, In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business, *International Small Business Journal*, 9, 1990.
46. Greiner, L., 'Evolution and Revolution as Organizations Grow', *Harvard Business Review*, July/August 1972.
47. Heirman, A., B. Clarysse, *The Initial Resources and Market Strategy to Create High Growth Firms*, Vlerick Leuven Gent Management School, Gent, 2004.
48. Holbrook, J. A. D., S. Fraser, *A Guide for Data Collection on Technological Innovation: Extracts from the OECD "Oslo Manual", 2nd Edition*, Paris, 1996.
49. Koschatzky, K. (ed.), *Technology-Based Firms in the Innovation Process: Management, Financing and Regional Networks*, Physica-Verlag, 1997.
50. Laine, A., Sources of Conflict in Cooperation between Competitors, Paper presented at the 18th, Annual IMP Conference, Dijon, 2002.
51. Luggen, M., H. Tschirky, *An Entrepreneurial Approach to Technology and Innovation Management in New Technology-Based Firms (NTBF)*, ETH-Center for Enterprise Science, Swiss Federal Institute of Technology, Zurich.
52. Maidique, M., A., "Key success factors in high-technology ventures", in: Sexton, D., L., R. Smilor, *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, 1986.
53. Maier, R., *Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management*, Springer, Berlin, 2002.
54. Maula, Markku V. J., *Corporate Venture Capital and The Value-added for Technology-Based New Firms*, Helsinki University of Technology, Espoo, 2001.
55. Mintzberg, H., *The Structure of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.
56. Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley, 1959.
57. Saemundsson, R., *Entrepreneurship, Technology, and Growth Process: A Study of Young, Medium-Sized Technology-Based Firms*, Reproservice CTHB, Göteborg, 2003.
58. Saemundsson, R., *On the Interaction between Growth Intentions, Access to Resources, and Growth in New Technology-based Firms*, Chalmers University of Technology, Göteborg, 2003.
59. Scott, M., R. Bruce, 'Five Stages of Growth in Small Businesses', *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 3, 1987, pp. 45-52.

60. Smallbone, D., R. Leigh and D. North, 'The characteristics and strategies of high growth SMEs', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 1 No. 3, 1995, pp. 44-62.
61. Smallbone, D., Wier., P., "Growth and development in the small business" in Carter, S., Jones-Evans, D. (eds), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, Second edition, Prentice Hall, Harlow, 2006.
62. Snuif, H., P. Zwart, *Studying the growth of small firms: a framework*, Paper presented at Rent VII Research in Entrepreneurship Workshop, Budapest, 1993
63. Storey, D. J., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London, 1994.
64. Story, D. J., *The Ten Percenters: Third Report*, London, Deloitte & Touche, 1998.
65. Todorov, K., 'The Transition from Entrepreneurial towards Professional Managed SMEs: The case of Bulgaria', Rencontres de St-Gall, 25-29 September 2000.
66. Volery, T., Bridging the Supply and Demand Side: Toward a General Model of Value Creation in Entrepreneurship, Paper presented at Conference *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs*, Rencontres de St-Gall, University of St. Gallen, 2004.
67. Wernerfelt, B., 'A resource based view of the firm', *Strategic Management Journal*, 5, 1984.
68. Westhead, P, D. Storey, *An Assessment of Firms Located On and Off Science Parks in the United Kingdom*, HMSO, London, 1994.
69. Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004.
70. Wiklund, J., *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*, Jönköping International Business School, Jönköping, 1998.

Приложения

Приложение 1. Казусно изследване на „Воникс” ЕООД

Приложение 2. Казусно изследване на „Сатурн Инженеринг” ООД

Приложение 3. Казусно изследване на „IP Телекомуникайшън” АД

Приложение 4. Въпросник на анкетното проучване

Приложение 1

„Воникс” ЕООД

“Воникс” ЕООД е малка ИТ фирма, собственост на серийния предприемач Джоди Шнар и като такава е част от една от водещите на канадския пазар телекомуникационни компании Fibernetics Group. Въпреки, че собственикът е канадски гражданин, фирмата може да се определи като българска – тя е регистрирана и осъществява дейността си в България, а екипът на “Воникс” ЕООД е съставен изцяло от висококвалифицирани и опитни български ИТ специалисти. Фирмата е типичен представител на динамично развиващата се икономика, базирана на знания, непознаваща географски, бизнес и технологични ограничения. Казусът представя началния етап от развитието на фирмата, който е решителен за изграждането на потенциала ѝ за растеж. Това позволи да се проучат някои от въпросите, свързани с формирането на потенциала за растеж на ТБМСФ от гл.т. на неговото управление в перспектива.

Теоретична рамка на казусното изследване и интерпретацията на растежа на ТБМСФ в началните етапи на развитие

Съгласно ресурсно-базираната теоретична концепция, началният етап от развитието на технологично-базираните МСФ представлява изграждането на тяхната ресурсна база или така наречената фаза на мобилизиране на ресурсите. Ресурсната база на фирмата условно може бъде представена като съставена от производствена база, маркетингова база и база от активи, въпреки че на практика те не могат съществуват отделно една от друга.

Необходими условия за стартирането на бизнес са наличието на пазарни възможности и ресурси. Идентифицирането на бизнес възможности зависи от въображението и творческите способности на предприемача, което всъщност задвижва процеса на стартиране на нов бизнес. За да се оползотвори идентифицираната бизнес възможност по начин, който да донесе положителни финансови резултати са необходими ресурси в определено количество и с адекватно качество. Това могат да бъдат ресурси, които предприемача притежава или успява да привлече от източници извън фирмата, или да генерира вътре във фирмата. Тези дейности определят етапа на ресурсна мобилизация. Впоследствие тези ресурси, независимо от начина на придобиването им, биват използвани за разработването и производството на продукти и услуги. Това е начинът, по който

фирмата създава производствената си база. В случая на ТБМСФ тя се представя под формата на технологични компетенции и НИРД експертиза. Крайната продукция достига до пазара посредством търговските компетенции на фирмата, представени като правни, маркетингови и търговски знания и експертиза. Това от своя страна формира маркетинговата база на фирмата и най-общо включва нейната репутация и дистрибуторска мрежа. Разгледани в тяхната цялост, производствената и маркетинговата бази на фирмата създават добавена стойност за клиентите (вж. фиг. 1).



Фигура 1. Външна и вътрешна динамика на растежа и развитието на МСФ

В условията на пазарна икономика и свободна конкуренция, предприемачите оцеляват, решавайки успешно ключовите проблеми на развитието на бизнеса. Както е показано на фиг. 1, най-напред предприемачите трябва да осигурят достъпа и мобилизацията на ресурси за бизнеса; след това да разработят и произведат продукти и/или услуги и да се свържат с доставчици и клиенти. След това на преден план като основен проблем, който трябва да се разреши е осигуряването на ефективното функциониране на фирмата и по-този начин реализация на печалба. Това е етапът на генериране на ресурси. Натрупването на ресурси променя фирмата, което дава основа за

изграждането на фирмената база от активи. Базата от активи може да се оцени посредством пазарната стойност на фирмата. Точна и реална оценка на базата от активи е възможна в ситуация на излизане от пазара чрез банкрут, продажба или първично публично предлагане на акции на фирмата на фондова борса. По-нататъшното инвестиране във фирмата, която разширява своята база от активи може да подкрепи нейния растеж, независимо дали на основата на експлоатирането на нови или вече използваните бизнес възможности.

От гледна точка на управлението на растежа, най-голям интерес предизвикват въпросите, свързани с първоначалните етапи от развитието на ТБМСФ и изграждането на потенциала за растеж. Както беше представено по-горе, началният етап от развитието на растящите фирми най-често се свързва и с трудности по мобилизирането на ресурси. Появата на подобни трудности и ограничения често принуждават новостартиращите малки бизнеси да модифицират началната си бизнес идея. Такива ситуации се появяват и на последващи етапи от развитието на фирмите – при наличието на начален бърз растеж често фирмата има нужда от повече ресурси, отколкото тя може да генерира; растежа поражда проблеми с координацията и допълнително влошава ресурсната ограниченост. Понякога, това води до необходимост от преосмисляне на фирмените цели, дейности и потребността от ресурси. Усилията на предприемачите и мениджърите да се намери изход от създадените се проблемни ситуации, откриват нови възможности за развитие и растеж на фирмата. В тази връзка, в основата на успеха и растежа на фирмите са намирането на решения на ресурсните проблеми, които от една страна водят до натрупване на нови фирмени ресурси, а от друга позволяват на фирмата да се възползва от появата на нови бизнес възможности. В този контекст характерна особеност на растящите предприемачески управлявани фирми е тяхната ориентация към оползотворяването на нови възможности и заедно с това увеличаването и обогатяването на ресурсната им база.

Нещо повече, изследванията на управлението на растежа в новостартирани ТБМСФ разкриват, че основните двигатели на растежа са наложените от предприемача и мениджърите на фирмата, решения на критично важни проблеми за развитието на фирмата. На основата на проведени проучвания, множеството подобни управленски решения могат да се обобщят в няколко главни направления, представляващи своеобразни механизми на растеж:

- Мобилизиране на ресурси, посредством използването на нестандартни подходи и идеи;
- Извличане на изгода от ограничени ресурси;
- Ограничаване на ресурсните нужди (икономизиране);
- Създаване на нови ресурси – компетенции, технологии и др.;
- Изграждане на стратегически партньорства на основата на взаимната изгода.

Изброените механизми, обединяват новаторски решения и бизнес модели. В търсене на изход от създали се неблагоприятни условия или появата на проблеми пред развитието на бизнеса, фирмите са принудени да изградят нови форми на кооперация, нови компетенции и други, често по нетрадиционен и непознат начин. Някои от тези усилия водят до формирането на устойчиви конкурентни предимства. Придобитите ресурси и наложените нови бизнес модели в отговор на първоначални затруднения, компенсират първоначални слабости на стартиращата фирма. Или успешното решаване на критични проблеми превръща първоначалните бизнес ограничения в предимства. Именно тук е ролята на казусните изследвания, които разкриват ситуацията, в които ТБМСФ решават жизнено важни проблеми на развитието, анализират използваните механизми на растежа и като цяло процеса на изграждане на устойчиви модели на правене на бизнес

Динамично предприемачество в нововъзникващите сектори на икономиката, базирана на знания

Успехът на българската фирма „Воникс” ООД е силно свързан с миналия опит и характеристиките на предприемача. Първоначално той не притежава професионални умения и квалификация в сферата, в която изгражда бизнеса си. На 24 годишна възраст предприемачът стартира първата си фирма за доставка на dial-up интернет, още в зората на интернет индустрията в Канада. По това време, той няма завършено висше образование, не притежава професионален опит от предишна месторабота, нито опит в управлението на бизнес, съответно в изследователска или развойна дейност. В началото, за нуждите на бизнеса си той разполага само с едно приземно помещение. За сметка на това, демонстрира новаторско мислене, ориентация към растеж и склонност към осъществяването на високорискови проекти.

Решаваща роля за успеха и бъдещото развитие на бизнеса, изиграва решението на предприемача да се насочи към предлагането на телекомуникационни услуги на основата на VoIP платформа с отворен код. Този избор налага, фирмата му постоянно и сама да

търси отговори на множество технологични и бизнес ограничения. За разлика от него по същото време огромната част от конкурентите му се насочват към използването на Cisco VoIP платформа, което ги прави силно зависими от доставчика и изисква по-високи инвестиции в оборудване. Но също така им дава готови решения на редица неясноти относно бъдещото развитие на индустрията. В последствие 90% от тези фирми фалират, а пред предприемача се отварят множество нови възможности за бизнес развитие. Преодоляването на този ключов за развитието на бизнеса проблем, изгражда фирмени компетенции, които на по-късен етап генерират нови възможности за развитие и растеж.

Успешното развитие на първата фирма дава тласък на предприемача да стартира и развива поредица от свързани бизнеси. Следвайки появата на нови стратегически възможности, той създава нови бизнеси, свързани и/или надграждащи първоначално предоставяните услуги. Това става в отговор на бурното развитие на сектора на информационните технологии, световната интернет мрежата и съответно появата на нови потребителски нужди. По този начин, той реализира дългосрочна синергия между съществуващите и новите бизнеси и се превръща в класически пример на сериен портфолио предприемач – ръководи няколко бизнеса едновременно, като постигането на синергичен ефект е с фундаментално значение за стратегията, която следва. Синтезирано, бизнес модела на предприемача е изграждането на нови бизнеси с ниски вложения, успешното им развитие и растеж и на по-късен етап продажба на дялове от тях.

Следването на подобен бизнес модел и предприемаческо поведение често се наблюдава в МСФ от нововъзникващите сектори на икономиката, базирана на знания. Докато в класическите примери, растящите МСФ са управлявани от предприемачи или мениджъри, водени от нужда за постижения, то при предприемачите от ИТ фирмите е трудно да се идентифицират водещите мотиви, които определят тяхната ориентация към растеж, иновативност и развитие. Често те стартират нови бизнес проекти, успешно ги развиват и на по-късен етап продават бизнеса изцяло или дялове от него. След, което отново се насочват към инвестиране в други бизнес проекти и/или стартирането на собствен бизнес. В различните етапи на предприемаческия процес те са водени от различни и динамично променящи се мотиви – реализиране на идеите и интересите си, получаване на удовлетворение от изграждането на успешен бизнес, реализиране на финансова изгода, желание за започване на нещо ново и вълнуващо, реализация на изцяло нов бизнес проект, поемане на висок бизнес риск и др. Това прави непредвидимо

поведението на предприемачите, които във всеки един момент могат да се откажат от даден бизнес или бизнес идея и да се насочат към други, подтикнати от промяна в отрасъла, появата на нова стратегическа възможност или индивидуални предпочитания. Тази особеност на предприемачите от МСФ, базирани на знания придава неустойчив характер на управлението на растежа в техните фирми, затруднява неговият анализ и практическото му приложение.

Интернационален бизнес, базиран на знания

Едноличен собственик на “Воникс” ЕООД е канадски гражданин, който може да се определи като сериен портфолио предприемач. Към момента той е основен собственик и ръководи група от фирми, чиито дейности са обединени около предоставянето на VoIP телекомуникационни услуги¹⁵⁸ и редица други, свързани с тях допълнителни услуги. Бизнес групата включва фирми, осъществяващи дейността си в три държави Канада, България и Доминиканската република, а продуктите и услугите се реализират основно на канадския пазар.

Като част от по-голяма бизнес мрежа, предназначението на фирмата е да бъде аутсорсинг¹⁵⁹ компания (създадена на офшорен принцип), специализирана в разработката и интеграцията на софтуерни продукти, уеб приложения, дизайн и VoIP услуги. По поръчки и според нуждите на канадските партньори, българската фирма разработва и интегрира специализиран софтуер и уеб приложения във връзка с предлаганите от тях телекомуникационни услуги. Освен това осигурява дистанционна поддръжка и управление на ИТ инфраструктурата на телекомуникационната компания в Канада. На по-късен етап българската фирма изгражда и call-център също обслужващ нуждите на фирмите от групата и техните клиенти.

Във фирмата работят ИТ специалисти с висока квалификация и доказана експертиза в областта на VoIP решенията, които осъществяват всички дейности, свързани с реализацията на развойните софтуерни проекти от спецификациите и дизайна до приложението и тестването. Това ни дава основание да разглеждаме фирмата по-скоро като развоен център на канадската телекомуникационна група, а не като традиционен

¹⁵⁸ Най-общо, ниско тарифни телефонни разговори през интернет.

¹⁵⁹ Без претенции за изчерпателност, терминът аутсорсинг в този случай, означава възлагане на поръчки на външни изпълнители. По отношение на ИТ, аутсорсингът може да включва възлагане на услуги, обхващащи цялостния процес на управление на ИТ във фирмата или само на отделна, точно определена услуга. Аутсорсингът е стратегия, която компаниите използват, за да прехвърлят чрез договор свои дейности към високоефективни партньори, които са специализирани в тази дейност.

аутсорсинг. В случая, от гледна точка на предприемача основните причини за създаването на аутсорсинг са използването на външни компетенции, повишаването на производителността и качеството на телекомуникационните услуги и достъпа до иновации.

Освен обслужване на свързаните партньори, “Воникс” ЕООД успява да развие и предложи широк кръг от услуги, насочени към български клиенти – домашни и бизнес потребители. По този начин, местната фирма постепенно извоюва и по-голяма самостоятелност по отношение на управлението на дейностите, свързани с обслужването на българските клиенти. В крайна сметка, пълният набор от услуги, които предлага българската фирма, включва:

- Изграждане на телефонни Интернет централи, осигуряване на връзка между офиси в различните градове/страни с евтини национални разговори. Безплатни локални телефонни номера, свързани с наземни линии/GSM;
- Системи за предплатени карти за телефонни обаждания. Решения за предплатени услуги, базирани на софтуер с отворен код. Управление и продажба на карти за телефонни обаждания. Пълен CDR (детайлни записи за обажданията) и билинг;
- IVR (интерактивен гласов отговор) за всякакви нужди;
- Цялостни VoIP решения. Това включва връзка на сървъри, рутиране на обаждания, управление на обаждания, CDR, билинг. управление на потребители, индивидуални гласови пощи. Връзка до ISDN, PSTN, GSM, сателитни мрежи;
- Изработване на дизайн решения, които включват всички аспекти на визуалната комуникация;
- Графичен и печатен дизайн - лого и корпоративна идентичност, брошури, публикации, карти, банери и много други (презентации, годишни отчети, папки, CD/DVD обложки, буклети и каталози, ежеседмични новинарски бюлетини и заглавни страници, пощенски картички, визитки, пакети по поръчка).

Развитие и растеж на “Воникс” ЕООД

Фирмата официално стартира дейността си през месец юни 2006 г., а подготовката за тази стъпка започва по-рано, още в началото на същата година. В първата година от

съществуването си, фирмата започва с наемането на 8 ИТ специалиста и един управител като това и позволява да обслужва изцяло нуждите на канадските партньори. През 2007 г. дейността на фирмата се разширява с изграждането на кол център, съответно персонала се увеличава с 5 оператора. Постепенно българският управител печели доверието на предприемача и по негова инициатива започва да разширява кръга от предлаганите продукти и услуги на българския пазар. По този начин обема на работа, съответно проектите, изпълнявани от ИТ специалистите растат с около 20% на 6 месечна база. Тези данни свидетелстват за растежа на фирмата и успешното ѝ начално развитие. В краткосрочен план, намеренията на управителя са за плавно продължаване на процеса на растеж, както по отношение на обема на изпълняваните дейности и проекти, така и по отношение на броя на персонала. Към момента фирмата се подготвя да разшири дейността си по отношение на предоставените от нея VoIP услуги за български клиенти.

В средносрочен и дългосрочен план, потенциала за растеж на фирмата може да се оцени като много висок. В световен мащаб, VoIP телекомуникационните услуги бързо набират скорост, поради тяхната ниска цена и широките възможности за приложение и интеграция на технологията в информационните и комуникационните сектори. В САЩ и Канада VoIP услугите се характеризират с широко разпространение и са реална алтернатива на традиционните телекомуникационни оператори. В последните години, подобно развитие на този род услуги се наблюдава и в европейски мащаб. На ниво персонални компютри, VoIP технологията е популярна и в България, но големите надежди се възлагат на приложението ѝ в мобилните комуникации. Въпреки, че някои компании вече предлагат и мобилни интернет гласови услуги, тази технологията все още остава незабележима на пазара. Не е далеч бъдещето обаче, когато ще станем свидетели на по-масово навлизане на мобилния VoIP. Това ще създаде изцяло нов сектор на икономиката, базирана на знания, движен основно от развитието и растежа на множество малки и средни ИТ и телекомуникационни фирми.

Мобилизиране на ресурсната база на фирмата

Канадският предприемач наема за управител на българската фирма млад юрист, който първоначално е ангажиран с регистрацията на фирмата в България, избора на правна форма на организация и свързаните с това правни консултации. По подобие на своя работодател управителя на фирмата няма техническа квалификация, не притежава бизнес и управленски опит. Първата и най-трудна за него задача е да осигури „точните”

хора за бъдещият бизнес. Това се оказва не лека задача и първото сериозно ограничение за развитието на бизнеса. В последните десет години България стана високо ценена световна дестинация за софтуерен аутсорсинг и възможностите за наемане на опитни и качествени ИТ специалисти силно намаля.

В тези условия, именно висококвалифицираните и опитни ИТ специалисти могат да се определят като ресурсите, които притежават характеристиките, необходими за изграждането на устойчиво конкурентно предимство. Те са ограничени, неподлежащи на имитация и трудно заменяеми. За това, той насочва основните си усилия към осигуряването на този ресурс, който има потенциала да му даде основното конкурентно предимство. Това го отличава другите конкуренти на българския пазар, които според неговите лични наблюдения акцентират твърде много върху в осигуряването на скъп офис, оборудване, секретарки, служебни автомобили и други не производствени активи и съвсем нелогично подценяват осигуряването на условията, които носят удовлетворение от работата на служителите.

Предприемачът и управителя решават да преодолеят първоначалното ограничение като предложат трудови възнаграждения, значително надвишаващи средните за ИТ сектора и висока социална сигурност (осигуровките се начисляват върху пълното възнаграждение). Срещу това обаче, те си поставят за цел да привлекат специалисти не само с висока квалификация, експертиза в разработката и интеграцията на VoIP решения, но и хора с чисто човешки качества. Въпреки предлагането на конкурентни възнаграждения, набирането и подбора на персонала продължава над 4 месеца като не се пестят усилия за достигането на крайната цел.

Набирането и подбора на персонала се реализират на два етапа. На първият етап, управителя набира и одобрява един по-широк кръг от кандидати, като публикува обяви в специализираните медии. За намирането на подходящи кандидати помагат и първите назначени служители, които използват техните познанства в ИТ сектора и свързват фирмата, предлагаща добри условия и заплащане с доказали се ИТ специалисти. На вторият етап предприемачът лично подбира бъдещите си служители от кръга на предварително одобрените като преценява не само тяхната квалификация и опит, но и потенциала им за развитие. В края на 2006 г. е изграден пълноценен 8 членен екип от висококвалифицирани служители – всички те притежаващи университетска степен по технически науки, с опит от предишна работа в ИТ сектора. По този начин в пълна степен

е изградена **производствената база на фирмата**, в случая представена от висококвалифицираните служители и техните технологични знания.

Добрите финансови условия спомагат за избягване на проблемите с текучество на висококвалифицирания персонал, което е все по-често явление в ИТ сектора. Само за сравнение, на последната обява за работа не се явява нито един кандидат в продължение на 4 месеца. Когато най-после това се случва се оказва, че кандидата въобще не притежава, необходимите професионални и личностни качества. През първите две години от дейността си, екипът е напуснат само от един служител. На негово място бива привлечен нов опитен ИТ специалист по препоръка на един от служителите. Новият служител е човек с опит в сферата на VoIP приложенията и управлението на софтуерни проекти и освен това притежава безупречна репутация в ИТ сектора. Той бързо заема ключова роля във фирмата като осигурява координацията на изпълняваните ИТ проекти, налага се като обединяваща фигура на екипа и служи като връзка между бизнес управлението на фирмата в лицето на управителя и техническите въпроси на развитието. Проблемът с напускането на важен служител и намирането на решение посредством замяната му с нов по-опитен ИТ специалист, отново се оказва важна стъпка в изграждането на потенциала за растеж на фирмата. Това е и един пример как мотивираните служители на фирмата чрез своите социални мрежи пряко участват в изграждането на бизнеса.

Изграждането на ИТ екипът отнема сравнително дълъг период от време, но усилията и средствата вложени за тази цел водят до изграждането на производствена база с високо качество. На тази основа, фирмата придобива ключови конкурентни предимства в няколко насоки:

- успява да привлече високо квалифицирани и мотивирани служители с умения за разработване на комплексни и нестандартни VoIP решения и приложения;
- осигурява ниско текучество на персонала, което се явява основен проблем за конкурентите ѝ;
- осигурява възможност за предлагане на ИТ продукти и услуги на местния пазар.

В случая, отново наблюдаваме как успешното решаване на критичен за развитието на фирмата проблем, води до натрупването на ключови фирмени ресурси и компетенции.

По съвсем различен начин се изгражда **маркетинговата база** на фирмата. От една страна, такава база вече е налична в лицето на клиентската база на фирмите партньори, чиито потребителски нужди всъщност са и източника на поръчки за българската фирма. Обобщено, бизнесът на “Воникс” ЕООД представлява съчетание на изградената силна производствена база в България и неограничената клиентска база в Северна Америка. Глобализацията и развитието на новите технологии позволиха използването на тази стратегическа възможност като се обединят тези две съвсем различни конкурентни предимства. В противен случай, наличният в България ИТ потенциал, изразен в относително големия брой квалифицирани кадри с технологични умения не би могъл да се реализира, защото не съществува голям по обем и платежоспособност вътрешен пазар.

Въпреки, че за българската фирма не съществува проблем с получаването на поръчки за разработки на нови продукти и услуги, управителя преценява, че високият производствен потенциал би могъл да носи и допълнително приходи. В тази насока той се опитва да развие в дългосрочен план собствена маркетингова база. Началото вече е поставено с реализацията на редица проекти по поръчки на български фирми като например изграждането на call-центрове, телефонни VoIP централи за бизнес клиенти, уеб дизайн и други. В по-дългосрочен план намеренията на управителя са свързани с предоставянето на телекомуникационни услуги и по конкретно VoIP телефония и свързаните с нея съпътстващи услуги на крайни клиенти.

Принципите на изграждането на местната клиентска база се различава изцяло от маркетинговия опит и ноу-хау на канадските партньори. В Канада огромният пазар и разнообразието на потребителски нужди дава голямо поле за изява на фирмите. Изграждат се множество ключови партньорства, чрез които фирмата достига до външни ресурси, необходими за нейния растеж. Така например те имат сключени договори за сътрудничество с едни от най-големите медии (радиа, вестници и др.) в големите канадски градове. Медиите рекламират продуктите и услугите на фирмата като заплащането се формира на базата на отчитането само на новопривлечените клиенти. За целта, предварително се разработват ясни механизми за установяване и отчитане на новите клиенти и начина, по който те са научили за продуктите/услугите на фирмата. Това са много гъвкави и изгодни механизми за реклама, достъпни дори за стартиращи и малки бизнеси. Към момента подобни маркетингови иновации са неосъществими в български условия, най-малко поради незрялостта на пазарната икономика и ограниченият брой на

потенциалните клиенти. Както може да се очаква, в условията на българската неформална култура, фирмата печели първите си поръчки на основата на личните познанства и контакти на членовете на фирмата в ИТ сектора. За това помага имиджът, който служителите на фирмата имат в ИТ средите. Това е критичен фактор за спечелване доверието на клиентите и получаването на поръчки. Отново, ключова роля за развитието на фирмата и изграждането на потенциала ѝ за растеж е силния екип.

Управление на фирмените проекти

Като офшоринг и аутсорсинг компания, управлението на бизнеса е съсредоточено в ръцете на канадските партньори и техните мениджъри взимат решенията за стратегическото развитие на фирмата, финансирането и маркетинга. В същото време, влиянието на предприемача върху фирменото управление е силно, той лично основава фирмата в България, участва в нейното изграждане и взема и/или одобрява важните стратегически решения. Накратко фирмата се ръководи от предприемача, а по отношение на организацията и управлението на развойните дейности и проекти тя е във висока степен самостоятелна. Управленската философия на предприемача и визията му за развитие на бизнеса намира добър прием у служителите на фирмата. Те я определят като силно ориентирана към осъществяване на проекти с висока възвръщаемост, стремеж към изпреварване на конкурентите, силно ориентация към растеж и развитие, но в същото време и стремеж към кооперация дори с конкурентни фирми.

Във фирма, основана на знания основния ресурс са хората и техните знания и умения, техните социални мрежи и контакти. Затова не случаен е факта, че управителя на фирмата определя всички ИТ специалисти като ключови за фирмата. Всеки един от 8-те ИТ специалиста едновременно е зает в изпълнението от 3 до 8 проекта и напускането дори на един от тях би предизвикало хаос в тяхното изпълнение и срокове. Като основа на децентрализацията във фирмата се използва организация ориентирана към хората, напълно противоположна на класическата йерархична структура. Във фирмата няма разграничение между управители и служители. Единствено официално назначеният управител на фирмата изпълнява редица административни задачи, а най-опитния ИТ специалист изпълнява функцията на координатор на всички проекти и частично следи за тяхното изпълнение. Въпреки официалната си позиция на управител, той често се включва в работата като редови ИТ специалист в изпълнението на по-лесните задачи. Поради мултифункционалния характер на екипа и сътрудничеството, което изисква екипната

работа, капитана трябва да бъде по-скоро лидер тип „първи сред равни”, отколкото лидер тип „ръководство и контрол”. Участието на всеки ИТ специалист в няколко проекта, оприличава организационната структура на фирмата като матрична. Разпределението на служителите по проекти става на основата на професионалната им квалификация като те сами избират своите роли. Водещата роля по даден проект се поема от човека с най-много знания в съответната област. Неговата роля се оприличава по-скоро на съветник. В крайна сметка, управлението и организацията на фирмата разчита на високата мотивация на служителите, инициативността, самодисциплината и екипното участие.

В същото време, не се разработват формални фирмени стратегии и бизнес план и не се прилагат формални инструменти като бюджети, проучвания, планове и прогнози. Подобна е управленската практиката и в мнозинството от малките български фирми в ИТ сектора, където явно липсва добра практика в тази област, която да е подходяща за техните специфични нужди. Тук могат да се търсят и причините за някои от слабостите в управлението на фирмата. Такива най-често са свързани с неспазването на сроковете на ИТ проектите и необходимостта от последваща работа след тестването на новите разработки.

В заключение от гледна точка на управлението на растежа в ТБМСФ, представения казус показва важността на началните етапи от развитието на бизнеса и изграждането на ресурсна база. От това в най-висока степен зависи потенциала за растеж и последващите възможности на мениджърите да управляват с успех процеса на растеж. Наличието на обещаващо начало обаче не е достатъчно условие за успех. Бъдещият растеж на фирмата и неговото управление са насочени основно в две направления 1) успешната реализация на фазата на генериране на ресурси, на която фирмата ще трябва да изгради стратегически партньорства с цел увеличаване на местната клиентска база и 2) професионализацията на управлението посредством натрупването на управленски компетенции от страна на неопитния управител на фирмата, а така също привличането на нови мениджъри и изграждането на силен управленски екип.

Приложение 2

„Сатурн Инженеринг“ ООД

Казусното изследване представя създаването и развитието на "Сатурн инженеринг" ООД – българска високотехнологична фирма. Фирмата е добър пример за аутсорсинг компания в страна, която, макар и характеризираща се с редица икономически и социални проблеми, предлага и добри перспективи за развитие на високотехнологичен бизнеса.¹⁶⁰ Фирмата е основана от български инженер, работещ и живеещ в чужбина, който вижда съществуването на редица възможности на недоразвтия български пазар и решава да се възползва от тях. С течение на времето фирмата се адаптира към променящите се пазарни условия и се преориентира от търговия с електроника към производствена и развойна дейност в отрасъла на електрониката.

От гледна точка на управлението на растежа казусното изследване представлява добър пример за илюстрация на етапите на растеж и мрежовия модел за управление на растежа на ТБМСФ, формирането на конкурентни предимства и поддържането на тяхната устойчивост.

Развитие на фирмата

Фирма „Сатурн инженеринг“ ООД е създадена от български инженер, който е сред първите, напуснали страната след реформите през 1989 г. Той заминава за САЩ, където отново завършва висше инженерно образование. След девет години работа в американски компании натрупва значителен опит и решава да създаде собствен бизнес. За тази цел регистрира в САЩ фирма Ultraflex International Inc, специализирана в инженерен дизайн, разработка и производство на промишлена и потребителска електроника.

¹⁶⁰ Обикновено аутсорсинга се определя разбира като вид стратегическо партньорство. Аутсорсингът е стратегия, която компаниите използват, за да прехвърлят чрез договор свои несъществени и второстепенни дейности към високоефективни партньори, които са специализирани в тази дейност. Тази практика е ефективно бизнес решение поради четири безспорни причини: 1) аутсорсинг компаниите предлагат експертни знания и умения в областта, която е обект на отдаване; 2) реализират се икономии от мащаба; 3) постига се по-бърз достъп до пазара; и 4) по-ниски разходи. Компаниите, които прехвърлят второстепенните си дейности имат възможността да концентрират усилията си върху собствения си растеж и върху подобряването на предлаганите от тях услуги и продукти. От друга страна, аутсорсинг партньорът би могъл да намали разходите по извършване на прехвърлената дейност чрез подобрена организация и икономии от мащаба, като разликата в разходите е особено забележима, когато дейността се прехвърля в страна с по-ниска цена на труда.

Честите му пътувания до България му позволяват да забележи недостига на вносна електроника на местния пазар, което го насочва към възможността за успешен бизнес в тази сфера. Така, през 1998 г., регистрира фирма в България, чрез която започва внос на електроника.

По този начин “Сатурн инженеринг” стартира с основен предмет на дейност внос на потребителска електроника от САЩ. По-късно към фирмата е създадено поделение Webshop.bg, което е електронен магазин и чрез което фирмата реализира част от продажбите си на българския пазар. В ранните години от своето развитие “Сатурн инженеринг” предлага и услуги по създаване на интернет страници. В периода 1999-2000 год. се наблюдава бум в тяхното търсене. С развитието на глобалната интернет мрежа и все по-голямото ѝ ползване за бизнес цели все повече български фирми решават, че трябва да разполагат със собствен сайт.

След 1999 г. започва промяна. Американската фирма Ultraflex International Inc започва да възлага поръчки на “Сатурн инженеринг” по някои от проектите си за проектиране на електронни компоненти и устройства. Тъй като, работната заплата и качеството на квалификация на българските специалисти се оказват много конкурентни, американската компания започва все по-често да използва българската фирма като подизпълнител. Начинанието се оказва успешно и в последствие Ultraflex International Inc изнася в българската компания проектирането и производството на част от продуктите си. На този етап в българската фирма работят двама инженери.

От 2001 г. започва реструктуриране на фирмата. Собственикът и управителят (в случая изпълнителен директор) забелязват, че търсенето на услуги по проектиране и изработка на електроника и електронни компоненти бележи значителен ръст в световен мащаб. Те решават, че фирмата трябва да се развива в тази област. По тази причина търговската дейност, която до сега е била основна за “Сатурн инженеринг” постепенно намалява като се прекратява напълно през 2006 г. За да постигне висока ефективност, компанията решава да се концентрира върху развитието и акцента на нови ключови компетентности, а второстепенните подлежат на аутсорсинг или се прекратяват изцяло. Друга причина за прекратяването на търговската дейност е, че на българския пазар се появяват непрекъснато нови и нови фирми, които внасят електроника. Конкуренцията нараства значително и маржовете се свиват. За тези фирми търговията е основна дейност, те предлагат по-изгодни условия на клиентите и за “Сатурн инженеринг” става прекалено

скъпо да продължи да оперира в този бранш. Същото се наблюдава и при разработването на интернет сайтове. Отделът, който се е занимавал с разработката на сайтовете, започва да се занимава с вътрешно фирмени проекти – приложения за комуникация между офиси, бази данни и др.

Понастоящем, както показва името на фирмата, тя се специализира в осъществяването на инженерингова дейност, включвайки целия технологичен процес – проектиране, изработка, тестване и внедряване на продукти и технологии от областта на електрониката. По-конкретно, разработката и производството на промишлена и потребителска електроника, индукционни захранвания и генератори и специализирани системи за автоматизация. Основните клиенти са десет големи компании от САЩ и още толкова по-малки, за които на практика са предназначени 99% от продукцията. Останалият един процент заминава за Великобритания.

В резултат на бързото технологично развитие, фирмата бележи и значителен бизнес растеж. През 1998 г. фирмата започва с 5 души персонал, сега през 2008 г. служителите са 56 на брой. Инженерите, които създават новостите и формират НИРД отделът са 19. За периода 2001-2005 г., фирмата осъществява бърз растеж, като за някои от годините удвоява оборота си. Приходите на фирмата за 2007 г. са около 2 милиона лева, а за 2006 – 2,7 милиона. Това се дължи, от една страна, на забавянето на растежа, и от друга на курса на долара, който бележи значително понижение през този период. Има намаление на приходите, причинени от това, че контрактите са дългосрочни и с фиксирана цена. И тъй като валутата на сделката е щатски долар, то понижението курса на американската валута води до по-ниска стойност на приходите, изразени в лева.

За 2008 г. фирмата предвижда по-скоро утвърждаване на постигнатото и по-ограничен растеж. Утвърждаване на корпоративния дух и интеграцията на новите служители са едни от водещите задачи на мениджмънта в момента.

Продукти, продуктово развитие и компетенции

Предлаганите от фирмата инженерингови услуги се съобразяват максимално с изискванията на клиентите като чрез съществуващият екип от инженери с различна техническа специализация, тя се стреми да постигне цялостно удовлетворяване на потребителските нужди – от разработката, производството, тестването до след продажбеното обслужване и ъпгрейд.

Характерно за работата на фирмите, които се явяват аутсорсинг-компаниии, е, че те нямат собствена марка, под която да продава продукцията си. Техните продукти се вграждат в тези на контракторите и последните ги продават на крайния потребител под собствена марка. В разглежданият от казуса случай клиентите закупуват изделието, което "Сатурн инженеринг" е разработила за тях, както и прилежащата документация. В последствие, те решават дали сами да изработят крайното изделие или това да го направи българската фирма. Този начин на работа е изгоден за фирмата, защото тя се освобождава от необходимостта да организира и развива скъп маркетинг. Но от друга страна това е и голям недостатък, защото най-високата добавена стойност и съответно печалба се постига при продажба на собствени продукти за краен клиент.

“Сатурн инженеринг” ООД поддържа три основни ключови технически и технологични компетентности, които са свързани с основните й продуктови направления. Първото се представя от хранявания и индукционни системи повечето, от които са собствена разработка. Най-успешни са системите за *cup sealing* – система за безконтактно индукционно запечатване на алуминиево фолио в капачки и тубички за хранително-вкусовата, химическата и фармацевтичната промишленост. За разработката си *Cup Seal System*, "Сатурн инженеринг" печели наградата за най-иновативно малко предприятие за 2006 г. Системата гарантира скорост от 5-6 метра в секунда, което означава производство на милиони бройки на ден паста за зъби например. За съжаление в България няма такова потребление и такъв пазар. Именно затова в САЩ се намират основните клиенти на българската фирма, които поръчват технологиите и машините и ги продават под своя марка. Фирмата е разработвала още управления на машини, поточни линии и др.

Второто продуктово направление на “Сатурн инженеринг” е лабораторната и медицинска техника – нагреватели, портативни инхалатори и др. подобни. Фирмата разработва необходимата електроника, а механичната част се прави в САЩ.

Третото направление е потребителската електроника – например фирмата е проектирала цифров бинокъл. При този проект, електрониката е на "Сатурн инженеринг", оптиката е правена от южно корейска фирма, а клиентите отново са компании от САЩ. Друг интересен продукт на “Сатурн инженеринг” е електронна хранилка за котки, която разпознава домашните любимци и им осигурява необходимата хранителна диета. Оказва се, че в България няма пазар за такива високо технологични „играчки”. Предлагането на промишлен дизайн за електронни устройства като услуга е новост за фирмата.

Необходимостта от развитие в тази насока се поражда от все по-голямото търсене на цялостна концепция за изглед на електронното изделие, което да гарантира едновременно леснота за производство и продаваем външен вид, а не само функционални решения за електронните модули или устройства. Благодарение на натрупания от “Сатурн инженеринг” опит, фирмата предоставя на своите клиенти възможността да осъвременят свои „стари“ идеи и разработки, в съответствие с новите технологии и тенденции на пазара. Така „преправените“ изделия повишават значително своята функционалност, запазват и разширяват позициите си на пазара и разбира се, по този начин се удължава жизнения им цикъл.

Освен разработки на нови продукти и прототипни модели, “Сатурн Инженеринг” предлага крайно проектиране за производствени процеси и организиране на самото производство в България. Благодарение на тесните си връзки с основни производители на печатни платки, доставчици на електронни компоненти и асемблери, фирмата предлага изключително добри цени за производство на серии от среден тип до 2000 бр. Поема се изцяло качествения контрол в процеса на производство, а също и на крайното изделие, като гарант за това е поддържането и усъвършенстването на внедрената система по качеството ISO 9001:2000.

При своята работа “Сатурн инженеринг” се фокусира върху качеството. Но крайната цел е това качество да бъде на разумна цена. За да постигне това, фирмата използва последните технологични достижения резултат, от което са високото качество и производителността на труда. В същото време разходите за труд, които формират голям дял от себестойността са значително по-ниски от тези при западните конкуренти. Така фирмата може да предложи на клиентите си по-добро съотношение качество/цена и да поддържа конкурентните си предимства.

Клиенти на фирмата са редица водещи световни компании в своите области като Lerel Corporation – третата най-голяма американска компания за индукционна техника и системи за запечатване; Discovery Labs и Scientific Industries – за медицинска техника; единственият клиент на фирмата извън САЩ е Quantum Research (Великобритания), за когото се правят бордове за сензорни клавиатури. Не се предвижда разработването на българския пазар, тъй като търсенето на услуги по разработката на електронни изделия е много ниско, както и популателната способност на българските фирми.

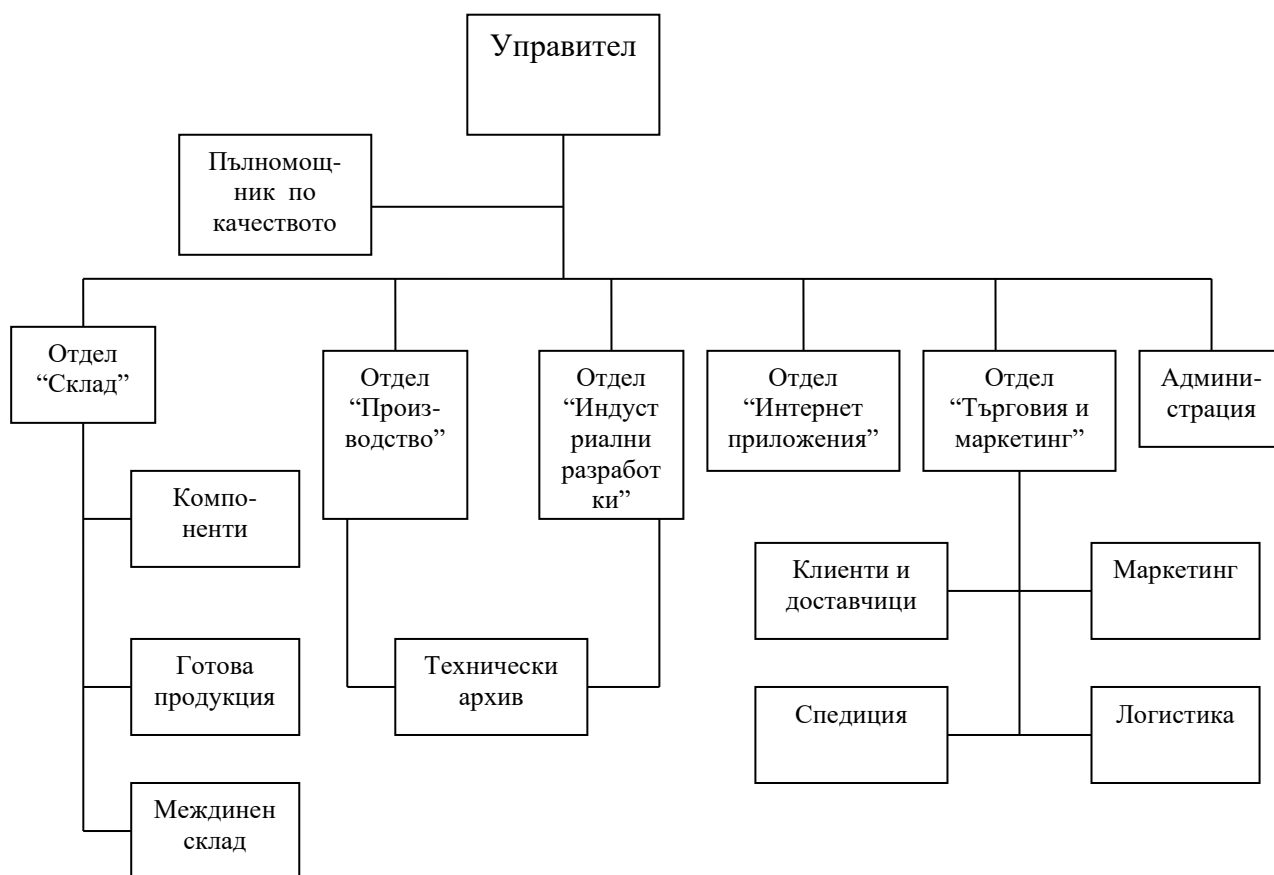
Фирмата притежава защитени патенти в американското патентно ведомство, предстои защита на такива и в Европа. Това се налага, за да може фирмата да защити продуктите си 80%, от които са собствена разработка.

Организационна структура на управление

Организационната структура на фирмата, както е характерно за повечето малки и средни иновативни фирми е от хоризонтален тип като мениджърите на всеки отдел имат относително големи правомощия за дейностите, за които отговарят. Най-важните стратегически решения, естествено се вземат от собствениците.

В “Сатурн инженеринг” съществуват три основни нива на управление – управител, мениджърски съвет, както и групови отговорници за производствения и НИРД отдели. Важна особеност е наличието на специален пълномощник по качеството, пряко подчинен на управителя, който отговаря за спазване стандартите за качество. Организационната структура е максимално съобразена с изискванията на стандарта ISO 9001:2000, който фирмата притежава от 2004, а от 2006 г. има и внедрена ERP управленска информационна система. Въпреки това, през няколко месеца американските клиенти одитират дружеството.

При осъществяване на НИРД проектите се следва се строга процедура. При получаване на задача тя се възлага на екипа, който отговаря за съответната дейност. Най-важната част от работата е уточняването и пълното разбиране на изискванията на клиента. Ако това не стане преди започване на работата, биха се появили големи проблеми в на покъсен етап. Следва съставяне на план-график за сроковете, хората и ресурсите. Определят се подизпълнителите, прави се бюджет на проекта и накрая се дава оферта на клиента. След започване на работа се осъществява непрекъснато съгласуване с клиента, тъй като се случва той да измени спецификациите например. Резултатите на проекта се тестват по време на целия технологичен процес. При разработка на нови продукти и технологии, честа практика е клиентът да предостави патенти, които да се използват от фирмата. Това е стратегическо партньорство, при което предоставянето на обекти на интелектуалната собственост на аутсорсинг-компанията повишава, както нейната конкурентноспособност, така и на крайното изделие. Практика е клиентите да поръчат и пилотна серия, която да внедрят пробно в своя краен продукт, за да се убедят в качеството на разработките.



Фигура 1. Организационно-управленска структура на „Сатурн Инженеринг” ООД

Управление на НИРД проектите

Наложена практика при аутсорсинга е клиентът да направи одит на доставчика преди сключване на договора. Но ако фирмата изпълни качествено и в срок договорните си задължения, взаимоотношенията с клиента стават дългосрочни. Задържането на клиентите е съществен момент за фирмата, защото мениджмънта отдавна е осъзнал, че е многократно по-евтино да се запази съществуващ клиент, отколкото да се привлече нов. Честа практика при аутсорсинга на производства, а и при аутсорсинга на инженерни и ИТ услуги е контракторът да възложи една и съща дейност на няколко подизпълнителя. Така се цели повишаване на конкуренцията между тях и по този начин получаване на по-добри цени и изобщо по-добри условия на договорите. Освен това, работата с повече подизпълнители намалява риска от неизпълнение или проваляне на поръчки.

Управление на човешките ресурси

Основен проблем на "Сатурн инженеринг" през годините е наемането на квалифицирана работна ръка. Изпълнителния директор на фирмата твърди, че каквото и

заплащане да се предложи, не могат да се намерят достатъчно опитни кадри, предимно инженери, по простата причина, че в България те са много ограничен брой. Заплащането в този случай не е водещ мотивиращ фактор за тях.

Освен това, качеството на българското образование при инженерните специалности непрекъснато спада и това се превръща в основен проблем за българската икономика като цяло. Българското висше образование в тази област да е ориентирано повече към софтуера, отколкото към хардуера и това се явява значителен проблем за фирмите, занимаващи се с инженерингова дейност. Разработката на хардуера отнема много повече време от тази на софтуера. Ако за хардуера са необходими например 3 месеца, то за прилежащия софтуер обикновено 3 седмици са напълно достатъчни. Това означава, че нуждата от хардуерни инженери е много по-голяма и тяхната роля е по-важна в сферата на промишления и механичния дизайн. Поради тези причини, фирмата от три години организира стажове за студенти, каквато е нормалната практика в страните с развити икономики.

Липсата на кадри кара мениджърите да търсят различни начини за увеличаване на производствения капацитет. В момента, фирмата работи на 100% от възможностите си и не може да приеме повече проекти, поради липса на хора. Изобщо недостигът на кадри, съчетан с ниска производителност на труда е най-големия проблем за бизнеса в страната и за българската икономика като цяло.

Предимство за фирмата е, че досега ключов служител не е напуснал, което е и показателно за предлаганите условия на труд. Служителите получават възможности за развитие, а работата е креативна и изисква мислене. Рутинните операции са малко. При подбора и назначаването на нови служители, кандидатите се оценяват на основата на автобиография и последващо интервю, след което тече пробен период. За някои позиции, за които се изискват специфични умения и познания, кандидатите се тестват със задачи.

За повишаване на мотивацията на служителите във фирмата се използват финансови и нефинансови средства. За инженерите е предвидена система от бонуси, които се получават на база постигнатите резултати. Освен това, на всеки служител се прави вътрешна оценка (атестация) на всеки 6 месеца, като се отчита и представянето на отделите и на фирмата като цяло. В следствие, част от печалбата се разпределя между служителите в зависимост от тяхната оценка и принос. Подобни мотивационни системи, характерни за западните и американските високотехнологични фирми, започват да се

радва на все по-голяма популярност в България, имайки предвид недостига на квалифицирана работна ръка и непрекъснато нарастващата конкуренция от страна на чуждите компании, опериращи на българския пазар.

За да се поддържа високата квалификация на персонала, се организират периодични обучения на инженерния екип в най-новите области на развитие на използваните технологии. Част от тези обучения се организират съвместно с американския партньор в инженеринговата база в САЩ.

Финансиране и инвестиции

Фирмата няма проблем с финансирането, тъй като получава сериозна подкрепа от страна на американската фирма партньор. В тази връзка се оказва, че вземането на заем в САЩ е много по-изгодно и лесно, отколкото в България. Това не се отнася само за лихвите, които са двойно по-ниски от обичайните за нашата страна. В САЩ може да се вземат много по-големи като размер кредити. Освен това, там може да се получи заем и срещу конкретен проект за реален клиент. Докато в България банките обикновено не приемат такова обезпечение.

За осъществяване на инвестициите "Сатурн инженеринг" използва основно два източника. Първият е по линия на американския партньор, който финансира начинанията на българската фирма. Вторият източник са авансовите плащания – за този бранш (инженеринговите услуги) е характерно при поръчката да се плаща 50% от крайната цена на договора. Финансирането на оперативната дейност се осъществява чрез отворени банкови кредитни линии. Към своите доставчици фирмата извършва отсрочени плащания минимум 30 дни, а при сложни проекти се стига и до 120 дни.

Фирмата планира да използва възможностите, които предлага членството на България в ЕС. Става въпрос за програма „Конкурентноспособност”, която подкрепя създаването и развитието на иновативни предприятия. Планира се изграждане на цех, в който да се извършва механичната обработка на детайлите.

Анализ и интерпретация на управлението на растежа

За период от няколко години Сатурн Инженеринг развива и доказва своята конкурентноспособност, надхвърляща потенциала на класическо OEM¹⁶¹ производство.

¹⁶¹ Съкр. от англ. original equipment manufacturer (OEM). OEM производителят произвежда продукти за друга компания, като тези стоки или услуги се продават в последствие под марката на компанията-възложител. OEM производителят често се намира в страна с ниски разходи за труд, но добро качество на кадрите. Той работи, като спазва стандартите на възложителя.

Основното конкурентно предимство на фирмата са традиционните за българските аутсорсинг компании сравнително по-ниски разходи за труд при високо качество на работа. Според управителя на фирмата има и още нещо много важно, а именно креативността на българските инженери – ресурс, който не подлежи на имитация от конкурентите. На тази основа фирмата успява да се утвърди и да развие собствени ключови компетенции: изгражда висококвалифициран екип от инженерни специалисти; придобива критичен опит в управлението на развойни проекти от фазата на приемане на спецификациите, изработката на дизайна до изготвянето на прототип и цялостни производствени решения; и натрупва ценен опит в комуникацията и управлението на взаимоотношенията с фирми-световни лидери в отрасъла на индустриалната електроника.

Най-трудната управленска задача при разрастването на една фирма е да се управлява и контролира самият процес на растеж. Възникват нови и нови звена и дейности, наемат се все повече хора, които не са запознати с дейността на фирмата и трябва да бъдат интегрирани по най-добрият начин, за да могат да изпълняват ефикасно своите задължения. Всичко това е свързано с отделянето на много време и ресурси, които, в случай че не са по силите на фирмата могат да забавят развитието ѝ и дори това да предизвика опасност от колапс.

Според изпълнителния директор самият процес на разширяване трябва да бъде предварително обмислен – какви звена ще се създават, каква ще е тяхната функция и какви ще бъдат взаимовръзките им с другите отдели на фирмата. Трябва да се предвиди време за обучение на новите служители, тяхното запознаване с дейността на фирмата и не трябва да се пропуска и подценява ролята на адекватното им информиране относно фирмените планове и целите на развитие. Ако това не се определи достатъчно ясно и точно, напълно възможно е да се появят различни "центрове" на дейност и власт вътре във фирмата. От гледна точка на управлението на растежа това е така наречената криза на координацията между отделните организационни структури на фирмата, при която мениджмънтът изгубва пълния контрол върху фирменото поведение и развитие. В подобна ситуация отделни звена или група от служители започват да действат според своето виждане, различно от това на компанията. Понякога това може да е случаен процес, поради недостатъчно интегриране на фирмените служители и структури; в други може и да е преднамерено – даден служител желае да развие дейността на фирмата в

посока, която той счита за правилна. Но в крайна сметка това може да не се вписва в цялостната стратегия на фирмата, погледнато от по-висше управленско ниво.

Не случайно след първоначалното установяване и прохождане на една фирма и навлизането ѝ в етапа на бурен растеж, тя е изложена най-силно на опасността от колапс. Тук няма правилно решение за подход при разширяване, всичко зависи от дейността и текущите условия на средата. Ако фирмата се развива много бавно, може да пропусне момента и своя шанс в бързо променящата се конкурентна среда; ако пък процесът се реализира много бързо, ще изпита силна ресурсна недостатъчност и може да "пропадне" под собствената си тежест. Овладеяването на този процес изисква богат мениджърски опит и желание за обучение, тъй като не съществуват готови и съвършени решения.

Конкретно за "Сатурн Инженеринг", 2008 се явява година на "успокояване" след бурния растеж през предишните години. *„Пред опасността да не можем да се справим с нови поръчки в бъдеще, предпочетохме да имаме по-малко проекти сега, но да имаме време да подготвим екипа за бъдещото развитие”* е посланието на изпълнителния директор. Управляваната от него фирма е все още в ранните си години на развитие и за разлика от добре управляваните големи компании, няма формулирана политика по интегриране на новите дейности и предварително определени процедури на действие. Като представител на по-малките фирми, тя няма и ресурсите на големите, които да използва като буфер при поемането на по-висок риск. И тъй като в условията на по-малките фирми нито една теория на растежа не е директно приложима, е необходимо наличните теоретични концепции и добри практики да бъдат открити, проучени и адаптирани спрямо конкретния случай.

Конкурентни предимства и източници на придобиване

Фирмата разчита и развива основното си конкурентно предимство, което е традиционното за българските аутсорсинг компании сравнително по-ниски цени срещу високо качество на продуктите и услугите. Използвайки ресурсно-базираната концепция, може да се идентифицират и източниците на основата, на които фирмата изгражда конкурентните си предимства. Представени по видове, те изглеждат по следния начин:

1. Източници на разходни предимства:

- Използвайки опита и възможностите на американската фирма партньор, „Сатурн Инженеринг” прилага най-съвременни технологични решения в резултат, на което постига висока производителност на труда;

- Основно предимство тук се постига на основата на по-ниски разходи за труд, които имат голям дял при формиране на цената.
2. Източници на предимства, основани на знания:
- На първо място, това са собствени компетенции, изградени в процеса на развитие – висококвалифициран екип от инженерни специалисти; значим опит в управлението на развойни проекти от фазата на приемане на спецификациите, изработката на дизайна до изготвянето на прототип и цялостни производствени решения; и ценен опит в комуникацията и управлението на взаимоотношенията с фирми-световни лидери в отрасъла на промишлената и потребителска електроника;
 - Фирмата притежава защитени патенти в САЩ. Честа практика е "Сатурн инженеринг" да използва патенти, които са предоставени от клиенти направили поръчка. Това също спомага за развитието и обогатяването на технологичните умения на служителите от НИРД отдела;
 - Организиран се периодични обучения на инженерния екип за усвояване на нови технологии. Част от тези обучения се организират съвместно с американския партньор в тяхната инженерингова база;
 - Според управителя на фирмата, има и още нещо много важно, а именно креативността на българските инженери – ресурс, който не подлежи на имитация от конкурентите.
3. Мрежови източници на конкурентни предимства:
- Освен готов пазар, по линия на партньорството с Ultraflex International Inc, фирмата си осигурява по-евтино финансиране, включително за инвестиционни цели, трансфер на напредничава производствени технологии и оборудване, обучения за служителите и др.;
 - Тесни връзки с основни производители на печатни платки, доставчици на електронни компоненти и асемблери някои. Това позволява на фирмата да предложи изключително добри цени за производство на серии от среден тип;
4. Организационно-структурни източници на конкурентни предимства:
- Организационната структура на фирмата е проектирана още в началото на нейното развитие, като още тогава са предвидени процеси, които са станали необходими впоследствие. Мениджмънта на фирмата предварително е

обмислил процеса на растеж и развитие – какви звена ще се създават, каква ще е тяхната функция и какви ще бъдат взаимовръзките им с другите отдели на фирмата;

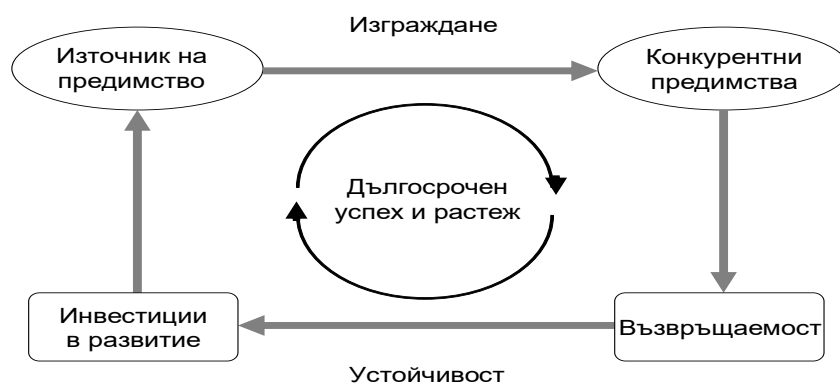
- Организационната структура е хоризонтална и мениджърите на всеки отдел имат относително големи правомощия да вземат решения относно дейностите, за които отговарят. Насърчават се гъвкавостта и иновативността;
- Организационната структура е съобразена с изискванията на стандарта ISO 9001:2000. От 2006 г. е внедрена и ERP управленска информационна система;
- Особено внимание е отделено на развитието на персонала на фирмата. Липсата на текучество на персонала е показателно за предлаганите условия на труд. Служителите получават възможности за развитие, работата е креативна, а рутинните операции са малко;
- На всеки 6 месеца се прави вътрешна оценка на всички служители, като се отчита представянето по отдели и на фирмата като цяло. За инженерите е предвидена система от бонуси, които те получават на база постигнати резултати. Част от печалбата се разпределя между служителите в зависимост от тяхната оценка и принос.

Въпреки богатата гама от източници на предимство и натрупан опит, промените на външната среда и някои слабости на фирмата, предизвикват постепенна ерозия на източниците на конкурентните предимства и заплахата за конкурентната позиция на фирмата в бъдеще. След пълноправното членство на България в ЕС се забелязва тенденция на повишаване на конкуренцията в отрасъла, тъй като все повече чужди фирми прехвърлят производствените си дейности у нас. Това са чужди компании, които се стремят да се възползват от предимствата, предлагани от развиващата се българска икономика. Също така, развитието на отрасъла в България е застрашено от липсата на специалисти. Добрите хардуерни инженери са малко, университетите не подготвят достатъчно на брой и качествени кадри, а освен това най-добрите напускат страната, за да работят в Западна Европа или САЩ. Това е причина цената на труда постоянно да нараства и неутрализира източника на разходно предимство от по-ниската цена на труда. Фирмата не може да се възползва пълноценно и от предимствата на сравнително по-евтините местни доставчици и субконтрактори, защото среща редица проблеми с качеството и спазването на сроковете по сключените договори.

Друг, неочакван проблем се появява през последните две години. Понижението на курса на американската валута води до по-ниска стойност на приходите, изразени в лева, тъй като контрактите на фирмата са дългосрочни и с фиксирана цена в щатски долари. Фирмата не е в състояние бързо да се преориентира на други пазари, защото не е позната със собствена марка на пазара на крайни изделия. Това е и основната причина фирмения мениджмънт да се замисли за реализацията на сериозни инвестиции.

Перспективи за развитие

Развитието на „Сатурн инженеринг“ показва, че управлението на растежа на фирмата се определя от успешното улавяне и оползотворяване на нови бизнес възможности, изграждането на силни конкуренти предимства и активното им подобряване в процеса на растеж. Конкурентните предимства не са статични, а изложени на влиянието на конкуренцията и промените на външната среда. Растежът на бизнеса води до висока възвръщаемост, но за да продължи този процес, натрупаните печалби трябва да се инвестират в подобряването и модифицирането на конкурентните предимства на бизнеса, а когато е наложително дори да се изгради база за създаването на нови такива. Фирмата е добър пример за изграждане и постоянно развитие на конкурентните си предимства, водена от промяната на външната среда и нуждите на растежа ѝ, следвайки идеята на модела, представен на фиг. 2.



Фигура 2. Изграждане и развитие на устойчиви конкурентни предимства

Източник: Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2004.

Предприемачът и управителят на фирмата осъзнават, че по-нататъшният растеж изисква предварителна подготовка, формирането на ясна визия и наличието на стратегия за растеж. В тази връзка, фирмата предприема редица инициативи, които да ѝ позволят, както запазване и подобряване на досегашните конкурентни предимства, така и разширяване на базата от източници на предимства.

Главният акцент в новата стратегия е обособяването и развиването на собствен маркетинг и на тази основа осъществяването на директни продажби под собствена търговска марка на европейския пазар. Дошло е времето на още един качествено нов етап от развитието на фирмата, а именно създаване на собствена маркетингова база. Това, естествено, налага създаването на ново звено във фирмата, занимаващо се с маркетинг и продажби – дейности, в които фирмата не притежава практически опит. За целта ще се използват натрупаните вече знания и ноу-хау от свързаната американска фирма, но поради различните специфики на американския и европейските пазари, той не може да бъде приложен директно.

При вземането на решение за излизане на пазара под собствена марка, до голяма степен надделява фактът, че фирмата има опит с разработката на крайни изделия. Преди това е направено маркетингово проучване в няколко страни доколко изделието би било продаваемо под марка на “Сатурн Инженеринг” и съответно на каква цена. Оказва се, че фирмите, с които е работено досега са много добра референция. Доста от потенциалните клиенти имат търговски взаимоотношения с тях и дори са закупували изделия на българската фирма, произведени под чуждата марка. Като цяло, резултатите от изследването са много добри и всички във фирмата очакват успех на начинанието.

Освен развитието на източниците си на предимство, основани на знания, фирмата инвестира и в мрежовите си предимства. „Сатурн Инженеринг” е производствено и технологично утвърдена и притежава собствени устойчиви конкурентни предимства. Разгледана в рамките на националната икономика, тя е достигнала критичната маса, позволяваща ѝ изграждането иновативна мрежа, в която тя да играе ролята на фирма локомотив, увеличащ със себе си множеството от българските си технологично-базирани доставчици и подизпълнители. В тази връзка фирмата предприема проект за изграждането на технологичен парк „Техно Парк София”.

Изграждането на такава структура изисква много време и добро планиране, което не е свързано само със сградния фонд. За да се реализира един ефективен технологичен

парк, той трябва да предоставя редица услуги на неговите членове като достъп до финансиране, трансфер на know-how, управление и оптимизиране на ресурси, консултиране по въпроси свързани с маркетинга и мениджмънта и много други. Също така трябва да се предлагат и редица "физически" услуги, директно свързани със самата развойна и производствена дейност, т.е. реализация на т.нар. споделени ресурси между членовете на технологичния парк.

Целта е много амбициозна, защото технологичен парк от подобен тип досега не е изграждан в България. За реализация на подобна мащабна идея, фирмата търси сътрудничеството на Техническият Университет – София, Министерството на образованието и науката, БАН, Изпълнителната агенция за насърчаване на малките и средни предприятия и Иновационния фонд към нея и чужди организации, имащи дългогодишен опит в европейските програми за финансиране.

Събирането под един покрив на технологично базирани производства и сътрудничеството с ключови национални институции, може да изиграе ключова роля за подпомагането на трансфера на технологии, раждането на иновативни идеи и решения, обмяната на опит и знания и създаването на нови кооперативни отношения. Работата на фирмите на едно място ще намали проблемите в отношенията с подизпълнителите, тъй като близостта е предпоставка за повишаването на контрола и дифузия на фирмена култура на коректни и открити взаимоотношения. Също така, технологичният парк ще подпомогне технологичното и бизнес развитие на другите ТБМСП, особено по-малките от тях, които трудно биха могли да растат сами. Обратното, ниското технологично равнище на местните фирми или бавното им развитие може да се окаже основен ограничител на растежа на „Сатурн Инженеринг”.

И тук изпълнителният директор вижда ролята на своята фирма много по-надалеч: „В своята дейност ние се стремим да предадем натрупаният си опит на нашите подизпълнители и да им помогнем да изградят структура и начин на работа, еквивалентна за западните аналози, да успеят да оптимизират своите процеси и съответно качеството на предлаганите от тях услуги”. Взаимоотношенията с подизпълнителите, освен чрез договори за изпълнение и доставка, се регулират и от споразумения за осигуряване на качеството, в които са предвидени известни финансови санкции при неизпълнение на поетите договорни взаимоотношения, но в повечето случаи опира до самосъзнанието и фирмената култура на самия подизпълнител. „За съжаление понякога всичко опира до

манталитет и самосъзнание, а българския бизнес все още е силно повлиян от времената, когато "правата" на клиента не се зачитаха. Западните клиенти държат на думата си. Достатъчно е да си стиснете ръцете. Това означава, че те ще спазят всички договорки", обяснява психологията на общуване с чуждестранни партньори изпълнителния директор. Все пак, макар и бавно, бизнес практиката в България се подобрява и с времето се доближава до характерната за развитите икономики.

Етапи на растеж на фирмата

Развитието и управлението на растежа на "Сатурн Инженеринг" е добър пример за илюстрация на мрежовия модел на растежа на технологично-базираните МСФ (ТБМСФ).¹⁶² Моделът, представен във 2 глава на монографията, подточка 2.3.3, разглежда технологичните фирми като опериращи в мрежа от иновативни и/или технологични фирми. ТБМСФ е прикрепена в мрежата посредством контактите си с фирмите в нея и съответно търпи едновременно ограничения и стимули за развитието си в зависимост от вида и качеството на изградените отношения.

В началните си етапи на развитие, американската фирма партньор изиграва ключова роля за изграждането на потенциала на растежа на Сатурн Инженеринг и осигуряването на достъп до ресурси. Осигуряват се както финансови ресурси, така и готов пазар, управленско ноу-хау, производствена инфраструктура като основния собствен високо ценен ресурс са уменията и компетенциите на българските инженерни специалисти.

На по-късен етап, фирмата изгражда трайни взаимоотношения американските фирми клиенти и множеството местни доставчици и подизпълнители като това отново се осъществява основно с посредничеството на Ultraflex International Inc. На този етап фирмата расте заедно с растежа на самата мрежа, а на фирмено ниво това се свързва с етапа на генерирането на ресурси.

След забавянето на темпа на растеж, мрежата се превръща в ограничител на развитието на фирмите в нея като поражда "заклучващ" ефект. Може би, на този етап Сатурн Инженеринг се намира точно в позицията на платото на растежа, „заклучена“ от липсата на собствен маркетинг и неблагоприятната за нея силна обвързаност с американските клиенти. Възможното решение за включване в рамките на друга

¹⁶² Autio, E., E. Garnsey, Early Growth and External Relations in New Technology-Based Firms, Paper presented at USASBE Annual National Conference: *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development*, San Francisco, 21-24 June, 1997.

иновативна мрежа не е изгоден вариант, преди фирмата да е натрупала достатъчно критична маса за това и да е изградила стабилни конкурентни предимства.

Интерпретирайки модела в конкретния случай, „Сатурн Инженеринг” се намира между 3-та и 4-та фаза на развитие. Фирмата е производствено и технологично утвърдена и прикрепена към иновационната мрежа на американската фирма партньор. Но също така, фирмата е развила собствени устойчиви конкурентни предимства, които ѝ дават възможността сама да избира по-нататъшната стратегия на развитие и да се включи в нова мрежа, което ще осигури по-висока степен на независимост на стратегическото ѝ управление. Тя е достигнала критичната маса, която да позволи изграждането на собствена маркетингова база и дори разгледана в рамките на националната икономика да играе ролята на фирма локомотив като увлече със себе си множеството от българските си доставчици и подизпълнители. В тази връзка може да разгледаме и проекта на фирмата за изграждането на Техно Парк София. Фирмите, особено по-малките, не могат да растат сами. За непрекъснато им развитие и растеж е необходима и благоприятна местна среда. Така фирмата решава да бъде активен агент във формирането на средата си в дългосрочен аспект.

Заключение

Бизнес развитието на “Сатурн Инженеринг” е добър пример как в страна с икономика, характеризираща се с нисък технологичен профил, може да се създаде и развие високотехнологичен бизнес. Първоначалната бизнес идея на предприемача за търговия с електроника бързо изчерпва своя потенциал, но той открива нови възможности. През 2000 г. фирмата започва да развива друга дейност, не свързана с първоначалната, и предлага изработката на уеб дизайн, интернет, свързани приложения и софтуерни продукти. По това време тези услуги също са в ранните си години на развитие и предлагат на бизнеса добри перспективи за растеж. Не след дълго обаче, както при търговията с електроника, и този пазар достига своя етап на зрялост и се насища с малки гъвкави фирми, предлагащи разнообразни и конкурентни услуги. По този път на следване на появата на нови бизнес възможности и адаптация към променящите се условия на външната среда, фирмата достига до настоящата си основна дейност, която отново се различава съществено по своя характер от предишните. Притежавайки техническа квалификация и опит в отрасъла на индустриалната електроника, предприемачът решава да преориентира българската фирма към предлагане на аутсорсинг инженерингови услуги,

обхващащи всички дейности по разработката, дизайна, производството и маркетинга на продукти и технологии от отрасъла на индустриалната електроника. От обикновена търговска фирма, Сатурн Инженеринг извървява пътя до най-иновативно МСП за 2006 г.

SWOT анализ на “Сатурн Инженеринг” ООД

<p>Силни страни:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Висококвалифициран екип с висок потенциал за развитие от гледна точка на професионализъм, умения и компетенции; – Благодарение на чуждестранния партньор – Ultraflex International Inc., е осигурена необходимата сигурност и стабилност в отношенията с чуждестранни производители и доставчици; – Фирмата не е тясно специализирана в конкретна дейност, а предлага цялостни решения на клиентите; – Активно се следят и внедряват най-новите тенденции и технологии, за задоволяване на нарастващите изисквания на клиентите; – Контактите с множество доставчици и подизпълнители дават възможност за гъвкавост при изпълнение и постигане на най-добро качество. 	<p>Слаби страни:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ниска степен на самостоятелност на дейността; – Липса на достатъчно материални активи, с изключение на инженерна техника, компютри и консумативи.
<p>Възможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Наличие на висококачествени и евтини (в сравнение с чуждестранните пазари) производствени бази в България; – Висока степен на квалификация на инженерния труд в България, при заплащане на труда под долната граница за развитите европейски държави; – Ниска себестойност на произвежданата продукция за прототипи и серии от среден тип; – Ориентиране на международния пазар към outsourcing - разработки извън поделенията на дадена фирма; – Възможности за инвестиции в България от западни фирми. 	<p>Заплахи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Известна степен на недоверие към българските фирми и икономика; – Недооценка на ролята на интелектуалната собственост и know-how в България; – Липса на ефективно кредитиране и подпомагане на инженерингови и високотехнологични фирми в България; – Лошо поддържане на качеството на обслужване и краен контрол на български доставчици и подизпълнители; – Сравнително консервативна законова база и нормативна уредба.

Приложение 3

„IP Телекомюникейшън” АД¹⁶³

Фирмата, обект на казусното изследване е водеща българска телекомуникационна компания с история и традиции. Фирмата предоставя телекомуникационни IP услуги, предназначени за оператори-доставчици на интернет и гласови услуги. Фирмата е средна по размер и технологично-базирана като изследователските и развойните ѝ дейности са насочени към разработване и непрекъснато развиване на предоставяните услуги, според очакванията и изискванията на настоящите и потенциалните бъдещи потребители. Казусът разглежда предимно въпросите, свързани с ролята и управлението на ключовите технически специалисти за успешното развитие на бизнеса и връзката с управлението на растежа на ТБМСФ.

Развитие на бизнеса

В хронологичен ред ще представим основните моменти от развитието на бизнеса. Фирмата е основана в средата на 90-те години на миналия век под формата на ООД и стартира своята дейност като доставчик на интернет услуги. Тя изгражда и активира една от първите в страната наземни интернет връзки. Дружеството става един от основните инициатори и участници в процеса на създаване на вътрешната опорна мрежа за обмяна на локален български IP трафик (PEERING) между водещите тогава шест доставчици на интернет услуги, разполагащи със самостоятелна международна интернет свързаност.

Само след тригодишен период на бързо развитие, фирмата разширява своята дейност и в други направления, свързани с ИТ областта. Дружеството се превръща във водещ системен интегратор в България, като реализира комплексни решения в областта на комуникационните и информационни технологии. Основните фактори за постигането на успех в тези начални етапи на развитие са изградените партньорства с утвърдени ИТ доставчици на оборудване и участието на фирмата в реализацията на едни от най-големите инфраструктурни проекти в областта на информационните и комуникационните технологии в нашата страна. Благодарение на своята последователна дейност и като

¹⁶³ Името на фирмата е променено по желание на интервюирания мениджър, за да се осигури конфиденциалност на информацията, засягаща важни аспекти от бизнеса.

оценка за положените усилия, фирмата печели като свои партньори едни от най-значимите световни технологични компании като CISCO Systems, Hewlett Packard Corp., Microsoft Corp., Sun Microsystems, NetCentrex, MIND CTI, INFORMIX Corp. и др.

През 2000 г., фирмата реструктурира своя бизнес в областта на интернет услугите и с оглед на повишаване на тяхната ефективност ги отделя в своя специално създадена за тази цел дъщерна компания регистрирана като ЕООД. Високото качество на предлаганите интернет услуги, високо квалифицираната поддръжка и доброто търговско обслужване допринасят за бързото разширяване на клиентската база на компанията. За успеха на тази дейност много голямо въздействие оказва и фактът, че дружеството става сертифициран партньор на водещия производител на телекомуникационно оборудване CISCO Systems, чиито технически средства и софтуер са най-широко използвани за изграждането на интернет мрежи в целия свят, както и наличието на висококвалифициран персонал, специализиран в дизайна, изграждането и управлението на IP мрежи. Всички специалисти на фирмата притежават сертификати за квалификация от най-престижната сертификационна програма на CISCO Systems.

Като интернет доставчик и едновременно с това и партньор на CISCO Systems, дружеството придобива конкурентно предимството като получава възможността да тества, внедрява и използва върхови световни мрежови решения и технологии. Техническите специалисти на фирмата получават възможността да се информират за най-новите разработки и технологии и да ги реализират практически в мрежата на компанията. Това допринася за бързото развитие на предлаганите интернет услуги, увеличаването на броя на допълнителните и съпътстващи услуги и непрекъснатото подобряване на тяхното качество.

През 2005 г., фирмата прави нова сериозна стъпка в развитието си като привлича стратегически инвеститор с амбициозна инвестиционна програма. Това осигурява допълнително привличане на утвърдени специалисти в областта на интернет технологиите, изграждането на високоскоростен национален оптичен back-bone за пренос на данни и сключването на партньорски споразумения и договори с водещи европейски телекомуникационни оператори. Всичко това създава необходимите предпоставки за качествена промяна в бъдещото развитие на дружеството. За реализиране на всички тези цели и задачи се създава ново дружеството регистрирано като АД.

Новата компания продължава да предлага и поддържа най-търсените от големите потребители в България интернет услуги, като притежава необходимия потенциал за разработването и реализирането на специфични изцяло клиентски ориентирани решения. Всичко това превръща компанията в един от най-предпочитаните доставчици на Интернет услуги за широк кръг големи интернет клиенти. Фирмата е доставчик на цялостни телекомуникационни решения за много компании от финансовия сектор, едрия и среден бизнес, а също и държавни институции и учреждения с развита мрежа от клонове, медийни и интернет-базирани компании и др. Компанията предлага на своите потребители услуги, изцяло разработени според техните нужди, изисквания и възможности.

Фирмата залага изключително много на качеството на предоставяните продукти и услуги и на последващото техническо и търговско обслужване. Освен високо качество, компанията осигурява на своите клиенти и гарантирана техническа поддръжка 24 часа, 7 дни в седмицата и 365 дни в годината. Голяма част от приходите на фирмата се формират от услугите по поддръжка на изградените интернет мрежи и в това отношение тя предлага на своите клиенти като неразделна част от Договора за предоставяне на телекомуникационни услуги и Споразумение за ниво на техническо обслужване.

Както се вижда от представената хронология, фирмата извървява дълъг път на развитие като увеличава, както размера си (измерен като оборот и брой на персонала), така и технологичните си компетенции и специализираното ноу-хау в областта на информационните и телекомуникационните технологии. Заедно с това, тя претърпява редица организационни и структурни промени, осъществени в отговор на нарастващата конкуренция, на изискванията породени от растежа на бизнеса и на необходимостта да се осигури неговата конкурентноспособност. В началните етапи от развитието си, фирмата като една от първите на българския пазар се насочва към предлагането на интернет достъп на всички потенциални клиенти на пазара. Следващата стъпка е свързана с разширяването на предлаганите услуги и от класически интернет доставчик тя се превръща във фирма, предоставяща и развиваща телекомуникационни услуги, включително телефония и пренос на данни и различни видове web услуги – регистрация имена на домейни, web хостинг, web дизайн. Това се съпътства с натрупването на опит и компетенции, както в техническата област по отношение на предоставянето на интернет свързаност, изграждането и обслужването на интернет мрежи, така и в търговската област по

отношение на преговори и споразумения с големи клиенти, участия в търгове и конкурси. Растежът, основан на диверсификацията на предлаганите услуги е последван от стратегия на специализация и концентрация върху предоставянето на услуги, предназначени само за големи клиенти и развитието на съпътстващи услуги с цел пълно задоволяване на потребителските нужди на този специфичен пазарен сегмент. Това отново води до растеж, изразен като нарастване на приходите от продажби, тъй като този сегмент от пазара се характеризира с по-висока възвръщаемост, изисква специализирани технически компетенции и опит и търговски умения за спечелване на търгове и конкурси.

Конкурентните предимства на фирмата се основават на специфичните умения и способности на техническите специалисти в областта на мрежовите комуникационни IP системи, натрупания специализиран търговски опит и експертиза най-вече в участието и спечелването на търгове и конкурси, осигуряването на високо качество на продуктите и услугите, изградените партньорства с IT компании-световни лидери и стремежа към непрекъснато развитие, чрез повишаване на квалификацията на техническите специалисти и разработването на нови услуги за клиентите.

Управление на ключовите технически специалисти

Поради спецификата на бизнеса, ключова роля за прогреса на фирмата, изиграва постоянното развитие на нейната база от знания, компетенции и опит, посредством нейните технически специалисти и особено т.нар. ключови технически експерти. Затова и на необходимостта и възможностите за тяхното управление би трябвало да се обърне специално внимание. В следващата част на изложението ще представим значението на техническите специалисти и особеностите по подбора, развитието и мотивацията им като акцентираме върху на ключовите технически експерти във фирмата.

Определено има технически специалисти (експерти) на фирмата, които могат да се определят като „ключови”. Такива са архитектите на мрежовите системи, които са трима при общ брой на техническите служители около 50. Значението на ключовите технически експерти за развитието на фирмата и успеха на бизнеса може да се търси в няколко направления:

- Те участват в изграждането на мрежовите системи и имат над 5 годишен трудов опит в тази сфера. Поради това, те най-добре познават и поддържат системите, за които отговарят. Такъв експерт се създава за около 1,5 г. и за неговото израстване не е достатъчно само формално обучение и тренинг, но и

- дългогодишна практика и достъп до „невидимо” знание, което те придобиват в процеса на участие в множество по-малки и технически по-прости ИТ проекти;
- Те пряко участват и комуникират с клиентите при реализация на проекти за изграждане на комуникационни мрежи и инфраструктура. От техните умения и компетенции зависи максимално доброто улавяне и разбиране на желанията на клиентите, а също така и тяхното убеждаване в ползата от предлаганите технически решения. В процеса на комуникация и убеждаване се изгражда високо доверие между клиента и ключовите експерти, отговарящи за реализацията на конкретния проект;
 - Много често, ключовите технически експерти на фирмата са известни със своите способности и умения в определени технически области, което високо се цени от “гилдията”. Ключовият експерт е в състояние бързо да привлече нови технически специалисти, именно поради това, че той се котира с високо доверие в областта си. Подобен служител може да изгради силен екип като привлече кадри с висок потенциал, осигури условия за тяхната мотивация и осигури възможности за придобиване на нови знания и развитие. Следствие на това, когато напуска един ключов експерт той може да увлече със себе си най-опитните и качествени кадри от неговия екип;
 - Резултатите от работата на ключовите експерти са видни, както то страна на фирмата така и от страна на клиентите, но уменията и способностите им са трудно уловими и трудно подлежат на предаване чрез формално обучение. Съзнателният подбор и изграждане на подобни кадри са силно затруднени. Само малка част от техническите специалисти достигат до заемането на подобни позиции след известен период на придобиване на професионален опит и развитие. Това са високо квалифицирани, високо мотивирани, непрекъснато обучаващи се и резултатно, ориентирани личности, за които е необходимо да се предоставят необходимите условия за тяхното непрекъснато развитие.

Затова е разбираемо, че напускането на ключов експерт, предизвиква сериозен проблем, чиито последствия се отразяват в няколко направления и в крайна сметка върху целия бизнес. На първо място, фирмата няма възможност бързо да замени ключовия експерт с друг такъв, защото той най-добре познава инфраструктурата и системите, за които отговаря. Второ, често се случва заедно с него да напуснат още двама-трима опитни

специалисти като част от негов малък екип или неформална група. На следващо място, големите клиенти желаят да работят с хората, които вече са спечелили тяхното доверие, а и освен това вече са наясно с техните потребности и ограничения. Замяната на ключов експерт в момент на реализация на проект, води до огромни трудности и неразбирателства, които са толкова по-големи, колкото е по-голям и сложен проекта. В такава кризисна ситуация, фирмите се опитват незабавно да решат поне частично възникналия проблем като се насочат към привличане на подобни опитни експерти от конкурентни фирми. За целта, те са готови да увеличат заплащането им до 2-3 пъти, включително да предложат по-добри условия на работа, въпреки че заплатите на подобни кадри и без това са достигнали много високи равнища.

Практиката на фирмата показва, че единствената възможност да се задържат техническите специалисти и да не се допуска високо текучество сред тях, при условие че е достигнат достатъчно висок таван на заплащане, е отделянето на внимание и грижа за условията и атмосферата на работа във фирмата. Равнището на заплащането е водещ фактор до определен момент, който обаче вече е достигнат в повечето от фирмите и той няма приоритетно значение за привличане или мотивация на техническия персонал, включително и на ключовите експерти. Случва се е, ключови експерти да откажат по-високо възнаграждение, предлагано от конкурентни фирми, защото се чувстват добре и са удовлетворени от условията на работа във фирмата. Добрите условия се свързват най-вече с наличието на добър и сплотен технически екип и добро отношение на мениджърите към техническия отдел. Други важни фактори, определящи удовлетвореността на техническите специалисти в настоящия момент, са опита и управленския стил на ръководителя на техническия екип, възможностите за учене и развитие, които предлага фирмата, организацията на работата, имиджа на фирмата като работодател и нейния бизнес успех. От особено важно значение са растежа и успеха на фирмата, защото те се свързват с повече възможности за развитие и обучение за самите технически специалисти.

Партньорството с редица водещи ИТ компании дава възможност на фирмата да осигурява регулярни обучения на своите технически специалисти. Фирмата осигурява обучения по скъпи сертификационни програми без да обвързва служителите си с дългосрочни трудови договори.

Подборът на млади технически кадри е изцяло в ръцете на техническия директор на фирмата. С оглед на силно ограниченото предлагане на опитни кадри на пазара на

труда, това е актуален въпрос за всички фирми. Според техническия директор това ще е един от най-острите проблеми на бързо растящите фирми в бъдеще. Мнозинството от младите ИТ специалисти, търсещи работа след завършването на университетското си образование са недостатъчно добре подготвени, както теоретично, така и практически. Друга тяхна слабост е свързана с това, че техните претенции към условията на работа и заплащане са доста високи и несъразмерни с уменията и личните качества, които те предлагат. В резултат на това, новонаеманите млади кадри се нуждаят от доста време на обучение вътре във фирмата, подкрепа от страна на фирмените служители и интеграция към колектива. В тази ситуация, водещи изисквания на техническия директор към кандидатите за работа са техния потенциал да се учат и развиват бързо и възможностите им да се адаптират към културата на работа на техническия екип. Често за новите позиции се наемат специалисти с препоръка от фирмен служител, което спомага за последващото по-бързо интегриране на новия работник в колектива. Всичко това, обяснява и политиката на фирмата да издига на по-висши технически позиции свои опитни кадри, а не да търси такива отвън. Като положителен опит, техническият директор посочва наемането на млад ИТ специалист, получил образованието си в Германския. Неговата университетска подготовка се оказала на такова ниво, че той бързо се интегрирал в работата на екипа, а също така демонстрирал инициативност и професионализъм с приложение на някои собствени технически решения.

Интересен е и процеса на формиране на НИРД отдела на фирмата. С ангажирането на фирмата с все повече на брой и по-сложни за изпълнение технически проекти се появява необходимост от все по-често решаване на подобни проблеми. Това от една страна увеличава компетенциите на техническите специалисти, а от друга и по-често ги ангажира с подобни дейности. Затова тази дейност постепенно започва да се обособява и няколко на брой технически специалисти започват да се специализират в тази област. Важен момент тук е, че тъй като за пръв път се реализира подобна дейност в този отдел са привлечени хората, които имат най-голямо желание и потенциал за подобна работа.

Въпреки че няма текучество на технически специалисти във фирмата, нашите наблюдения показваха, наличието на някои слабости, характерни за българските ТБСМФ като цяло. В тези фирми мениджмънтът е недостатъчно чувствителен към управлението на техническите специалисти, включително и ключовите, въпреки очевидното им значение за успеха на бизнеса. Основните причини за това положение трябва да се търсят

по-скоро в отношението на предприемачите и управителите към управлението на човешките ресурси като цяло, а не толкова до управленските умения и способности на отделните мениджъри. Разчита се предимно на високото заплащане на труда в сравнение с другите отрасли на икономиката, а основната отговорност за осигуряването и подобряването на условията и удовлетвореността на служителите се оставя в ръцете на ръководителя на техническия отдел. Основен недостатък на управлението тук е, че на тези ръководители не се осигуряват необходимите ресурси да се грижат за подобни въпроси. Наблюдава се особена децентрализация на управлението – техническия директор и техническите ръководители на по-ниски равнища са овластени с правомощие да управляват проектите и организират работата на техническите специалисти, да вземат решения, да подбират технически специалисти и т.н., но често тези правомощия не са подплатени с адекватен бюджет и ресурси.

Друг управленски проблем, засягащ работата на техническия отдел е несъгласуваността между от една страна маркетинговата функция и от друга производствената и иновационната функция в тези фирми. Няма съмнение, че водеща роля в проучваната фирма заема маркетинга. Основна задача на търговските служители е увеличаването на клиентката база, съответно продажбите на фирмата, но често това става като се пренебрегва мнението или поне не се съгласуват продажбите със съществуващите технически ограничения. Случва се, търговският отдел на фирмата да предложи на даден клиент услуги, които са сложни за изпълнение и с ниска или спорна възвръщаемост. Освен, че не водят до положителни финансови резултати, те изразходват време на висококвалифицираният персонал. Подобни ситуации водят до конфликт между търговските и техническите отдели като при това липсва ясна маркетингова стратегия, която да служи като ориентир при съгласуването на работата на търговците и техническите специалисти. Също така, липсва звено, което да определя целесъобразността на по-малките проекти.

От гледна точка на развитието на базата от технически знания, в случаите, когато поради стремеж на търговския отдел да привлече нови клиенти се стига до поемане на поръчки с много високи технически изисквания се наблюдават и някои положителни моменти. Дори когато те са неоправдано високи и водят до редица технически проблеми, работата по тях води до намирането на частични решения и въвеждането на редица иновации. По този начин, фирмата е реализирала множество оригинални идеи и решения,

които са основата за натрупването на важни технически умения и компетенции. Подобни технически решения, често са оригинални и непознати на другите фирми и в тях се съчетават технологии, осигуряващи необходимото качество при ограничени технологични ресурси, съответно често са евтини за реализация. Понякога това става за сметка на необходимостта от повече поддръжка, но в крайна сметка се постига висока ефективност и удовлетвореност на клиентите.

Подобен проблем възниква с реализацията на нови идеи за оползотворяване на пазарни възможности. Често такива идеи идват от страна на техническите специалисти, но липсва механизъм за тяхното получаване, одобрение и реализация, което води до трудното им въвеждане и съответно изпълнение. Такъв е бил случаят дори при реализацията на идеи, които са се оказали изключително успешни като например изграждането на специализирана инфраструктура за web хостинг. Може да обобщим, че техническия персонал има голяма свобода по отношение на организация на своята работа въвеждането на технически нововъведения, но неговият потенциал да открива нови бизнес възможности са силно подценени и не се използва напълно.

Развитието на сектора в последните две години показва, че конкуренцията и динамиката на пазара са много високи. В тези условия, новите идеи и тяхното успешно реализиране са ключ към успеха. Все повече ИТ фирми, навлизат в пазарния сегмент на фирмата с нови идеи и различни технически решения като реализират мащабни проекти, които променят пазара и отрасъла за месеци. Например, един от основните конкуренти на фирмата изгради комуникационна инфраструктура от нов тип, което му позволи да намали цените почти наполовина за региона на гр. Варна. Това автоматично предизвиква отлив на клиенти към новата по-евтина услуга. Впоследствие се оказва, че новата комуникационна инфраструктура на конкурентната фирма е несполучлива и води до некачествени услуги. В крайна сметка, конкурентната фирма търпи високи загуби и изпада в голяма криза. Едно от първите неща, които неуспеха води след себе си е напускането на ключови технически експерти и заедно с тях редица опитни технически специалисти. Това потвърждава едно основно правило на управлението на растежа на фирмите – успеха води до нов по-голям успех, а неуспеха до последващ неуспех като следствие на кумулативния характер на бизнес растежа.

Приложение 4

ВЪПРОСНИК

Интервюиращи: _____ / _____

Дата: _____ Място: _____

Номер на анкета: _____

А. ОСНОВНА ИНФОРМАЦИЯ

А1. Данни за анкетирания

1. Позиция в тази фирма: _____ От кога? _____

2. Пол: мъжки _____ женски _____

3. Възраст: _____

4. Телефон: _____

А2. Пълни данни за фирмата

5. Пълно име: _____

6. Пълен адрес: _____

7. Телефон: _____ Телефакс: _____ e-mail: _____

8. Година на стартиране: _____

9. Правна форма

____ 0. ООД

____ 1. АД

____ 2. СД

____ 3. ЕТ

____ 11. Друго (моля, уточнете) _____

10. Собственици на фирмата

____ 0. Предприемачът _____%

____ 1. Семейството на собственика _____%

____ 2. Правителството или държавата _____%

____ 3. Други партньори (частници) _____%

____ 4. Частни чуждестранни инвеститори _____%

____ 5. Работници _____%

____ 11. Други (моля, уточнете) _____%

Всичко: 100 %

11. Към кой индустриален сектор бихте класифицирали бизнеса на Вашата фирма?

(Може да посочите повече от един отговор)

- 0. Биотехнологии
- 1. Телекомуникации
- 2. Космическа техника и технологии
- 3. Информационни и комуникационни технологии
 - 3.1. Интернет свързани продукти и услуги
 - 3.2. Производство на компютърен софтуер и услуги
- 4. Компютърен хардуер
- 5. Електроника (без компютърен хардуер)
- 6. Фармация
- 7. Производство на научна и експериментална апаратура (научна, техническа и медицинска апаратура, лабораторно оборудване)
- 8. Химическа промишленост
- 11. Друго (моля, уточнете) _____

Б. ПРЕДПРИЕМАЧЪТ

Б1. Образование и опит

12. Възраст на предприемача: (ако има повече от един собственик, моля отбележете възрастта на тримата с най-голям дял)

1. ____ 2. ____ 3. ____

13. Кое е най-високото по степен завършено образование на предприемача?

- 0. Средно или по-ниско
- 1. Висше
- 2. Докторантура
- 3. Друго (моля, уточнете) _____

14. Вид на образованието на предприемача?

- 0. Техническо
- 1. Икономическо
- 2. Правно
- 11. Друго (моля, уточнете) _____

15. Трудов опит на предприемача преди стартирането на собствен бизнес?

- 0. По-малко от една година
- 1. 1-5 г.
- 3. 5-10 г.
- 4. Повече от 10 г.

16. Къде е работил предприемачът преди да започне свой бизнес?

(Може да посочите повече от един отговор)

- 0. В университет/висше училище
- 1. В изследователска организация
- 2. В държавно предприятие
- 3. В друга частна фирма
- 4. В друг свой бизнес

- 5. В чужда фирма в България
- 6. В българска фирма в чужбина
- 7. В чужда фирма в чужбина
- 11. Друго (моля, уточнете) _____

17. Какви длъжности е заемал предприемача на предишните си работни места?

- 0. Това е първото работно място на предприемача
- 1. Във висшето ръководство
- 2. Служител
- 3. Работник
- 11. Друго (моля, уточнете) _____

Б2. Стартирането

18. Кой стартира този бизнес?

- 0. Предприемачът
- 1. Предприемачът със съпруг/съпруга и други роднини
- 2. Предприемачът не с член на семейството
- 3. Предприемачът, комбинирайки 1. и 2.
- 4. Предприемачът е изкупил фирмата
- 5. Предприемачът е наследил фирмата
- 11. Друго (моля, уточнете) _____

19. Колко от предишните бизнеси на предприемача са били успешни?

- 0. Няма предишен бизнес
- 1. Нито един
- 2. Един
- 3. Два или повече
- 12. Трудно мога да преценя

В. ПРОФИЛ НА ФИРМАТА

В1. Човешки ресурси

20. Брой заети във фирмата?

Периоди	2004 г.	2005 г.	В момента
Брой			

21. Брой заети във фирмата, притежаващи университетска степен на образование (бакалавър или магистър) по технически, природни и медицински науки?

Периоди	2004 г.	2005 г.	В момента
Брой			

22. Брой заети, пряко ангажирани с осъществяване на НИРД във фирмата?

Периоди	2004 г.	2005 г.	В момента
Брой			

23. А) Моля посочете броя на мениджърите във фирмата в момента:

брой _____

Б) Как бе подбран управленският екип?

- _____ 0. Случайно
- _____ 1. От членове на семейството
- _____ 2. От служители на фирмата
- _____ 3. Опитни мениджъри от други фирми
- _____ 4. Току що завършили университета
- _____ 11. Друго (моля, уточнете) _____

24. А) Изпитвате ли трудности при наемането на работници със специфични умения?

- _____ 0. Не
- _____ 1. Да

Б) Ако отговорът е “да”, за кои групи се отнася това?

- _____ 0. Мениджъри
- _____ 1. Технически специалисти
- _____ 2. Специалисти, заети с НИРД
- _____ 3. Други специалисти (счетоводители)
- _____ 4. Чиновници (например секретарки)
- _____ 5. Надзиратели
- _____ 6. Оператори
- _____ 7. Неквалифицирани работници
- _____ 11. Други (моля, уточнете)

25. Имате ли във Вашата фирма длъжности, съответно специалисти, които могат да бъдат определени като ключови, от коя група са и колко на брой? *(Ключовите специалисти са тези, от които във висока степен зависят резултатите от дейността на фирмата, които трудно се наемат и изграждат и тяхното напускане може да доведе бизнеса до сериозна криза)*

- _____ 0. Мениджъри брой _____
- _____ 1. Технически специалисти брой _____
- _____ 2. Специалисти, заети с НИРД брой _____
- _____ 3. Други специалисти (счетоводители) брой _____
- _____ 4. Неквалифицирани работници брой _____
- _____ 11. Други (моля, уточнете) _____ брой _____

26. Считате ли, че персоналят във Вашата фирма е така квалифициран, както бихте искали да е?

- _____ 0. Всичките са висококвалифицирани
- _____ 1. Повечето
- _____ 2. Половината
- _____ 3. Само няколко
- _____ 4. Нито един
- _____ 11. Друго (моля, уточнете) _____
- _____ 12. Няма информация

27. Къде Вашите работници и служители са придобили професионалните си умения?

- _____ 0. В училище/университет

- 1. На курсове извън образователната система
- 2. На вътрешнофирмени курсове
- 3. На специализации в чужбина
- 4. Чрез практика на предишното работно място
- 5. Чрез работа във Вашата фирма
- 6. Чрез обмяна на опит с други фирми-партньори
- 11. Друго (моля, уточнете) _____
- 12. Няма информация

28. Оценете нивото на текуещество на персонала във Вашата фирма по групи:

	Много високо	Високо	Средно	Ниско	Незначително
0. Мениджъри					
1. Технически специалисти					
2. Специалисти, заети с НИРД					
3. Др. специалисти (счетоводители)					
4. Неквалифицирани работници					
11. Други (моля, уточнете)					

В2. Производство и операции

29. Използвате ли компютри и/или информационни технологии в дейността си?

- 0. Не
- 1. Да

30. Използва ли фирмата компютърни системи за контрол или управление на следните области?

Компютърни системи	Използване от фирмата
0. Администрация	
1. Проектиране	
2. Производство	
3. Контрол на качеството	
4. Маркетинг	
5. Дистрибуция	
11. Друго (моля, уточнете)	

31. Прилагате ли във Вашата фирма някои от следните производствени и организационни практики?

(Може да посочите повече от един отговор)

- 0. Концепцията за тотално управление на качеството
- 1. Намаляване на производствените разходи чрез използване на методи за изследване на операциите, тотален контрол върху разходите и др.
- 2. Повишаване на равнището на автоматизация, използване на CAD/CAM система и др.
- 3. Подобряване на условията на труд и повишаване на мотивацията на заетите към високопроизводителен труд
- 4. Организация на производството по начин, който позволява да се поемат допълнителни социални отговорности по отношение опазването на околната среда, опазване на здравето на наетите и др.
- 12. Не се прилага нито едно от гореизброените

32. Каква е средната възраст на оборудването?

- 0. 1-3 г.
- 1. 3-5 г.
- 2. 5-10 г.
- 3. 10-20 г.
- 4. Повече от 20 г.
- 11. Друго (моля, уточнете) _____
- 12. Не мога да отговоря

В3. Състояние и конкурентоспособност на бизнеса

33. Оборот:

- 2004 _____ хил. лв.
- 2005 _____ хил. лв.
- 2006 _____ хил. лв. (очаквано равнище)

34. Очаквате ли нарастване на оборота през 2007 г.?

- 2007 _____ хил. лв. (очаквано нарастване)

35. Кои дейности имат най-голям дял в оборота на фирмата?

(Класирайте ги по-значене)

- 0. Производство
- 1. Търговия
- 2. Услуги
- 11. Други (моля, уточнете) _____

36. Каква е печалбата преди облагане и какви са очакванията Ви?

- 2004 _____ хил. лв.
- 2005 _____ хил. лв.
- 2006 _____ хил. лв. (очаквано равнище)

37. Кои дейности носят най-много печалба?

(Класирайте най-печелившите дейности)

- 0. Производство
- 1. Търговия
- 2. Услуги
- 11. Други (моля, уточнете) _____

38. Къде се продават Вашите продукти?

- 0. На вътрешния пазар _____ %
- 1. В Центр. и Източна Европа _____ %
- 2. В Западна Европа _____ %
- 3. В други страни _____ %
- 12. Не мога да отговоря

39. Кои са основните Ви доставчици на суровини и материали?

- 0. Местни доставчици _____ %
- 1. От Центр. и Източна Европа _____ %
- 2. От Западна Европа _____ %
- 3. От други страни _____ %

40. Кои са основните Ви конкуренти?

- 0. Никой
- 1. Малки частни фирми
- 2. Големи частни фирми
- 3. Държавни предприятия
- 4. Чужди фирми
- 5. Джойнт-венчъри (съвместни предприятия)
- 6. Вносители
- 11. Други (моля, уточнете) _____
- 12. Не мога да преценя

41. Кои са основните конкурентни предимства на Вашия бизнес?

(Посочете до три предимства, които считате за най-важни)

- 0. Цена
- 1. Маркетингови умения
- 2. Бързина на услугата
- 3. Наложено имидж/репутация
- 4. Предимства на основата на ниски разходи
- 5. Дизайн на продуктите или услугите
- 6. Качество на продуктите или услугите
- 7. Специализирани умения/продукти/услуги
- 8. Персонализирано обслужване на клиентите (внимание, отзивчивост)
- 11. Друго (моля, уточнете) _____

42. Използвана конкурентна стратегия:

- 0. Заемане на пазарна ниша
- 1. Предлагане на цялостно решение на потребителски проблеми/нужди
- 2. Продуктова адаптация според желанията на клиента
- 3. Технологично лидерство
- 4. Лидерство в разходите
- 12. Не мога да преценя

Г. ИНОВАЦИОННА И НАУЧНО-ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА И РАЗВОЙНА ДЕЙНОСТ (НИРД) НА ФИРМАТА

Г1. Иновационна активност

43. А) Осъществявала ли е Вашата фирма иновационна дейност през последните две години?

- 0. Не
- 1. Да

Б) Ако отговорът е “да”, на каква стойност възлизат разходите за иновационна дейност на фирмата? (В случай на затруднение, моля посочете разходите за иновации като процент от оборота на фирмата)

- 2004 _____ хил. лв.
- 2005 _____ хил. лв.
- 2006 _____ хил. лв. (очаквана стойност)

44. Вид на резултатите на иновационната дейност:

- 0. Продуктови иновации
- 1. Процесни иновации
- 2. Продуктови и процесни иновации

45. В какво основно се изразява иновационната дейност на Вашата фирма през последните две години?

(Може да посочите повече от един отговор)

- 0. НИРД, извършена от фирмата
- 1. НИРД, предоставена от друга фирма
- 2. Придобиване на машини и оборудване
- 3. Придобиване на нематериални активи (патенти, лицензи, ноу-хау)
- 4. Обучение на персонала
- 5. Маркетинг на нови продукти или процеси
- 6. Индустриално проектиране
- 11. Друго (моля, уточнете) _____

46. Придобити нематериални активи през последните 5 години:

(Може да посочите повече от един отговор)

- 0. Патенти
- 1. Лицензи
- 2. Ноу-хау
- 3. Образци и модели
- 4. Търговски марки
- 5. Авторски права
- 6. Техническа документация
- 12. Не са придобивани

47. А) Има ли Вашата фирма заявени патенти през последните 5 години?

- 0. В американското патентно ведомство брой _____
- 1. В европейското патентно ведомство брой _____
- 2. В българското патентно ведомство брой _____
- 12. Няма такива

Б) От тях колко са защитени?

- 0. Американското патентно ведомство брой _____
- 1. Европейското патентно ведомство брой _____
- 2. Българското патентно ведомство брой _____
- 12. Няма такива

48. А) Планира ли фирмата да направи значителни инвестиции в иновационни проекти?

- 0. Не
- 1. Да

Б) Ако отговорът е “да”, каква ще бъде целта на инвестициите?

(Посочете до три цели, които считате за основни)

- 0. Подновяване на оборудването

- 1. Повишаване на качеството
- 2. Подобряване на гъвкавостта
- 3. Увеличаване на производствения капацитет
- 4. Намаляване на разходите за труд
- 5. Намаляване на потреблението на материали и енергия
- 6. Опазване на околната среда
- 7. Осигуряване на съответствие със стандартите
- 8. Разширяване на асортимента
- 9. Маркетинг
- 10. Разширяване на пазара
- 11. Друго (моля, уточнете) _____

49. Основни източници на финансиране на иновационната дейност:

(Може да посочите повече от един отговор)

- 0. Собствени източници
- 1. Местни банки
- 2. Рисков капитал
- 3. Държавен бюджет
- 4. Български партньори
- 5. Чуждестранни партньори
- 6. Международни програми (5-та и 6-та Рамкови програми за научно-технологично развитие и иновации на ЕС)
- 11. Други (моля, уточнете) _____
- 12. Не мога да отговоря

Г2. НИРД активност

50. А) Осъществява ли Вашата фирма НИРД?

- 0. Не
- 1. Да

Б) Ако отговорът е “да”, на каква стойност възлизат инвестициите (разходите) за НИРД на фирмата? (В случай на затруднение, моля посочете разходите за НИРД като процент от оборота на фирмата)

- 2004 _____ хил. лв.
- 2005 _____ хил. лв.
- 2006 _____ хил. лв. (очаквана стойност)

51. Цели на НИРД проектите?

(Посочете до три цели, които считате за основни)

- 0. Значително изпреварване на конкурентите
- 1. Повишаване на качеството
- 2. Повишаване на гъвкавостта
- 3. Увеличаване на производителността
- 4. Намаляване на разходите
- 5. Посрещане на нови потребителски нужди
- 6. Опазване на околната среда
- 11. Друго (моля, уточнете) _____

52. А) Планира ли фирмата да направи значителни инвестиции в НИРД проекти?

- 0. Не
- 1. Да

Б) Ако отговорът е “да”, каква ще бъде целта на инвестициите?

(Посочете до три цели, които считате за основни)

- 0. Придобиване на силно конкурентно предимство
- 1. Повишаване на качеството
- 2. Повишаване на гъвкавостта
- 3. Увеличаване на производителността
- 4. Намаляване на разходите
- 5. Посрещане на нови потребителски нужди
- 6. Опазване на околната среда
- 11. Друго (моля, уточнете) _____

53. Основни източници на финансиране на НИРД:

(Може да посочите повече от един отговор)

- 0. Собствени източници
- 1. Местни банки
- 2. Рисков капитал
- 3. Държавен бюджет
- 4. Български партньори
- 5. Чуждестранни партньори
- 6. Международни програми (5-та и 6-та Рамкови програми за научно-технологично развитие и иновации на ЕС)
- 11. Други (моля, уточнете) _____
- 12. Не мога да отговоря

Г3. Иновационно и НИРД сътрудничество

54. Осъществявала ли е Вашата фирма иновационни проекти в сътрудничество с други организации?

(Може да посочите повече от един отговор)

- 0. Доставчици на оборудване, материали, компоненти и софтуер
- 1. Клиенти (потребители)
- 2. Консултантски организации
- 3. Конкуренти и други предприятия от същия отрасъл
- 4. Предприятия от друг отрасъл
- 5. Големи международни компании
- 6. Университети и други висши училища
- 7. Нетърговски изследователски институти (държавни и частни)
- 8. Организации/центрове, осъществяващи НИРД
- 11. Друго (моля, уточнете) _____

55. Осъществявала ли е Вашата фирма НИРД проекти в сътрудничество с други организации?

(Може да посочите повече от един отговор)

- 0. Доставчици на оборудване, материали, компоненти и софтуер

- _____ 1. Клиенти (потребители)
- _____ 2. Консултантски организации
- _____ 3. Конкуренти и други предприятия от същия отрасъл
- _____ 4. Предприятия от друг отрасъл
- _____ 5. Големи международни компании
- _____ 6. Университети и други висши училища
- _____ 7. Нетърговски изследователски институти (държавни и частни)
- _____ 8. Организации/центрове, осъществяващи НИРД
- _____ 11. Друго (моля, уточнете) _____

56. Оценете значението на сътрудничеството с изброените партньори за осъществяването на НИРД проектите:

	Много важно	Важно	Средно важно	Мало-важно	Без значение
0. Доставчици на оборудване, материали, компоненти и софтуер					
1. Клиенти (потребители)					
2. Консултантски организации					
3. Конкуренти и други предприятия от същия отрасъл					
4. Предприятия от друг отрасъл					
5. Големи международни компании					
6. Университети и други висши училища					
7. Нетърговски изследователски институти (държавни и частни)					
8. Организации/центрове, осъществяващи НИРД					
11. Друго (моля, уточнете)					

Г4. Управление на НИРД

57. Кои от плановите параметри на НИРД проектите не се спазват най-често?

(Може да посочите повече от един отговор)

- _____ 0. Сроковете на НИРД проектите
- _____ 1. Установеният бюджет за НИРД проектите
- _____ 2. Планираните технически параметри
- _____ 3. Планираната цена на резултатите на проекта (когато това са нови продукти или процеси)

58. Кои са основните причини за неспазване на планираните параметри на НИРД проектите?

(Може да посочите повече от един отговор)

- _____ 0. Модифициране целите на НИРД проектите поради промяна в икономическите или технологичните условия
- _____ 1. Промяна на разходните или ценовите условия
- _____ 2. Непредвидими технически проблеми
- _____ 3. Закъснение в етапа на практическото тестване
- _____ 11. Друго (моля, уточнете) _____

59. Какви допълнителни дейности са били необходими да бъдат осъществени след приключването на НИРД проектите по план, за да могат техните резултати да намерят пазарна реализация?

(Може да посочите повече от един отговор)

0. Преследване на по-високи цели (подобряване на вече постигнатите резултати/технически параметри)

1. Придобиване на лиценз

2. Провеждане на пробно тестване

3. Адаптация според спецификите на клиента

4. Поява на нови възможности за приложение

5. Документиране на НИРД резултатите

11. Друго (моля, уточнете) _____

60. Прави ли Вашата фирма предварително маркетингово проучване преди да стартира даден НИРД проект? Ако „да”, в какви области се събира информация?

0. Кой са клиентите на очакваните резултати от проекта

1. Какви клиентски изисквания трябва да задоволят резултатите от проекта

2. Кой са основните конкуренти в тази област и какво е тяхното ниво на конкурентоспособност

3. Какво е нивото на технологичната промяна в отрасъла

4. Кой са основните фактори на външната среда

11. Друго (моля, уточнете) _____

12. Не се прави предварително маркетингово проучване

Д. ВЗЕМАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ

61. В практиката на Вашата фирма в основата на поставените задачи лежи:

0. Личните интереси и преценки на собственика/ръководител

1. Формалното разпределение на функциите и отговорностите в системата

2. Изискванията за умение и опит при изпълнението на задачите

3. Личните желания и нуждите за образование и растеж на отделните членове на организацията

62. Решенията във фирмата се вземат от:

0. Човекът (хората) с най-голяма власт в организацията

1. Човекът (хората), чийто статус и дейност му дават пълномощие за това

2. Човекът (хората) с най-много знания и опит за възникналата проблемна ситуация

3. Човекът (хората), които са най-заинтересовани от решението, и които са най-засегнати от изхода

63. Фирмите използват в различна степен практиките на планиране и контрол. Моля отбележете в каква степен Вашата фирма използва различни практики на планиране и контрол в следните области:

	Много често	Често	Понякога	Рядко	Никога
А) Дългосрочно прогнозиране на продажбите					
Б) Дългосрочно прогнозиране на пазарната ситуация					
В) Обстойно проучване на поведението на конкурентите					
Г) Провеждане на специални маркетингови проучвания					
Д) Изработка на стратегии за развитие					
Е) Планиране на инвестициите					
Ж) Прогнозиране на технологичната промяна в индустрията					
З) Редовно проучване на мнението на клиентите					

64. Имате ли бизнес план?

0. Не
 1. Да, но не в писмена форма
 2. Да, в писмена форма

65. Има ли Вашата фирма разработена някоя от следните стратегии?

0. Технологична стратегия
 1. Иновационна стратегия
 2. Конкурентна стратегия
 3. Стратегия на пазарна сегментация
 4. Стратегия за изграждане на фирмен имидж
 12. Няма нито една от изброените

66. Всеки въпрос съдържа две твърдения относно това по какъв начин Вашата фирма или мениджърите на фирмата възприемат дадена ситуация. Моля оценете с 1 до 5 дадените по-долу твърдения. Оценка 3 показва, че и двете твърдения са еднакво верни.

А) Вашата фирма	има склонност към осъществяването на ниско рискови проекти (с нормална до средна възвращаемост)	1; 2; 3; 4; 5	има склонност към осъществяването на високо рискови проекти (даващи шанс за висока възвращаемост)
Б) Вашата фирма	се стреми да следва конкурентите във въвеждането на нови продукти и идеи	1; 2; 3; 4; 5	се стреми винаги да изпреварва конкурентите във въвеждането на нови продукти и идеи
В) За Вашата фирма е характерно	предпочитането на изпитани и проверени неща	1; 2; 3; 4; 5	ориентацията към растеж, иновативност и развитие
Г) Отношението на Вашата фирма към конкурентите се характеризира	със стремеж към кооперация и съвместно съществуване с конкурентите	1; 2; 3; 4; 5	със стремеж към открита борба с конкуренцията

67. Имате ли разработена и действаща система за мотивация на служителите, която включва различни видове стимули?

0. Не
 1. Да

68. По кой от следните начини са стимулирани служителите?

0. Комисионна върху продажбите	
1. Част от печалбата	
2. Нарастване на заплатите/възнагражденията	
3. Бонуси	
4. Възможности за дялово участие в бизнеса	
5. Нематериални стимули	
11. Друго (моля, уточнете):	

69. Според Вас, колко от служителите Ви се нуждаят от постоянен контрол и следене отблизо, за да бъдат продуктивни?

0. Никой
 1. Малко
 2. Около половината
 3. Повечето
 11. Друго, моля, уточнете _____

70. Какви са основните видове помощ (съвет, консултация), които Вашата фирма е получавала?

(Посочете максимум три отговора)

0. По бизнес планиране
 1. По финансов мениджмънт, включително финансов контрол
 2. Откриване на източници на финансиране
 3. Развитие на нови продукти
 4. Технически нововъведения
 5. Продуктово планиране
 6. Информационни технологии/обработка на информация
 7. Продажби и маркетинг
 8. Експорт
 9. Обучение на персонала
 10. Управление и поддържане на качеството
 11. Друго. Моля, уточнете

Е. БИЗНЕС СРЕДА ЗА ИНОВАЦИИ

71. Кои са най-сериозните бариери пред развитието на фирмата в настоящия момент?

(Можете да посочите повече от един отговор)

0. Няма такива
 1. Недостиг на външно финансиране
 2. Бариери, свързани с работната сила
 3. Недостатъчни маркетингови умения
 4. Недостиг на услуги в подкрепа на бизнеса
 5. Достъп до нови технологии

- 6. Ограничен растеж на пазара
- 7. Затруднен достъп до суровини и материали
- 8. Недостиг на опитни мениджъри
- 9. Правителствено регулиране и политика
- 10. Данъчна политика
- 11. Друго (моля уточнете) _____

72. Как оценявате конкуренцията във Вашия отрасъл/индустриален сектор?

- 0. Много силна
- 1. Умерена
- 2. Слаба
- 3. Никаква
- 12. Не мога да преценя

73. Кои са най-сериозните проблеми, влияещи на иновационната дейност на Вашата фирма днес?

(Може да посочите повече от един отговор)

- 0. Прекалено висок икономически риск
- 1. Високи разходи за НИРД и/или иновации
- 2. Липса на подходящи източници на финансиране
- 3. Вътрешно-организационни пречки
- 4. Наличие на висококвалифицирани работници
- 5. Липса на информация за технологиите
- 6. Липса на информация за пазарите
- 7. Недостатъчна гъвкавост на нормативната уредба и регулирането на бизнеса (националното законодателство и стандарти)
- 8. Липса на потребителски интерес към нови продукти и услуги
- 11. Други (моля, уточнете) _____

74. Какви промени в бизнес средата биха Ви накарали да засилите иновационната си дейност и да инвестирате в нея повече и по-скоро?

(Можете да посочите повече от един отговор)

- 0. Никакви
- 1. По-добра икономическа обстановка
- 2. По-голямо потребление (търсене)
- 3. По-квалифицирани работници
- 4. По-добро управление и подкрепа
- 5. По-ниски данъци
- 6. Положителни промени в държавното регулиране
- 11. Други (моля, уточнете) _____