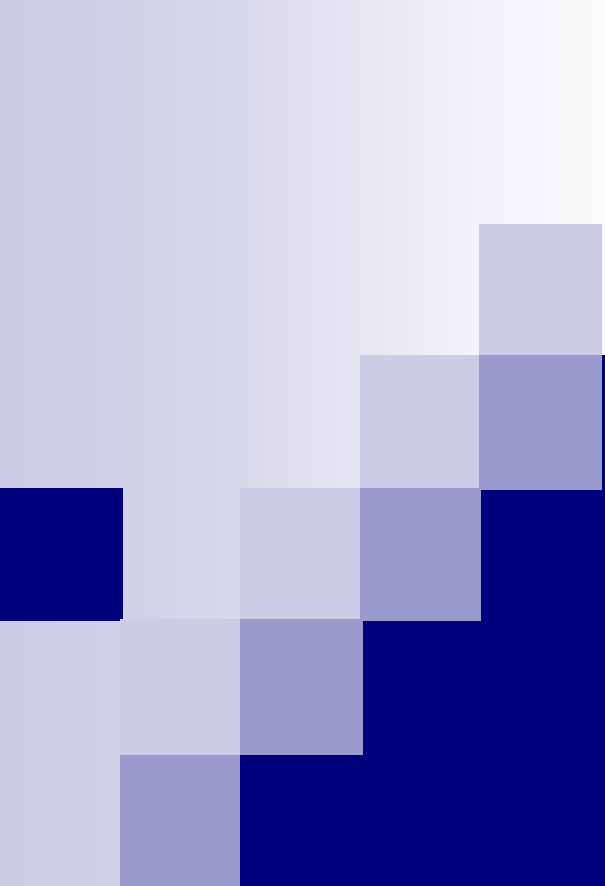




Управление на малък и среден бизнес (УМСБ) — ОСНОВНИ аспекти

Гл.ас. д-р Даниела Попова

Рецензент: проф. д.и.н. Анна Недялкова

Варна, 2012 г.

Особености на МСП в България

Малките и средни предприятия (МСП) са:

- ✧ носещата конструкция на европейската и българската икономика;
- ✧ основен източник на растежа, на икономическото развитие и създаването на нови работни места;
- ✧ най-слабото звено в икономиката по отношение на промените в бизнес средата.

Особености на МСП в България

Разграничаваме три размерни групи МСП според критерия “брой заети”:

- ✧ микропредприятия — 1-9 заети,
- ✧ малки предприятия — 10-49 заети,
- ✧ средни предприятия — 50-249 заети

Анализ на състоянието и факторите за развитие на МСП, изготвен от ИАНМСП и НОЕМА, 2011 г.

По данни на Национален статистически институт (НСИ) и Изпълнителна агенция за насърчаване на малките и средните предприятия (ИАНМСП) развитието на МСП в периода 2005-2010 г. отразява някои тенденции и демографски особености на МСП, сред които:

❖ Броят на МСП нараства, докато броят на големите предприятия намалява, като тази тенденция продължава включително в годините на икономическа криза (2008-2009 г.);

Анализ на състоянието и факторите за развитие на МСП, изготвен от ИАНМСП и НОЕМА, 2011 г.

❖ Значението на МСП по отношение на заетостта се увеличава: броят на заетите в МСП нараства по-бързо от броя на заетите в големите предприятия, включително в годините на криза (2008-2009 г.). Приносът на МСП към заетостта в България е с по-висок дял от този в ЕС-27.

❖ Типичната българска фирма, подобно на типичната европейска, е микрофирма — със средно 2 заети лица.

Анализ на състоянието и факторите за развитие на МСП, изготвен от ИАНМСП и НОЕМА, 2011 г.

❖ Микропредприятията преобладават във всички икономически дейности. В сектора на търговията са над половината от всички. През кризисната 2009 г. единствено микропредприятията отчитат ръст (достигайки до 90.3%), докато малките (8.0%) и средните (1.5%) намаляват слабо. Делът на микропредприятията в заетостта също се увеличава до 29%, докато този на малките и средните леко намалява (съответно 24% и 23%), което прекъсва тенденцията от предишните години.

Анализ на състоянието и факторите за развитие на МСП, изготвен от ИАНМСП и НОЕМА, 2011 г.

❖ МСП изостават по конкурентоспособност в сравнение с големите предприятия с около два пъти по-ниска производителност, по-малка норма на печалба и по-ниско равнище на работна заплата. Най-ниска е нормата на печалба в микропредприятията, където и производителността на труда е най-ниска. С нарастването на размера на предприятието се повишава и неговата рентабилност.

Анализ на състоянието и факторите за развитие на МСП, изготвен от ИАНМСП и НОЕМА, 2011 г.

❖ Българските МСП имат от 2 до 7 пъти по-нисък коефициент на производителност на труда в сравнение с новоприетите страни-членки на ЕС и 15–30 пъти по-нисък от страните в ЕС–15. Това означава, че работещите в българските МСП създават по-малка добавена стойност и поради това са по-нископлатени. По брой предприятия и брой заети в тях, българските МСП са сравними с тези от Дания и Австрия, но последните създават 12–13 пъти по-голяма добавена стойност.

Анализ на състоянието и факторите за развитие на МСП, изготвен от ИАНМСП и НОЕМА, 2011 г.

- ❖ Налице е голямо териториално неравенство в разпределението на броя и дейността на МСП.
- ❖ Приносът на МСП в добавената стойност е 62%. Най-значителен е дялът на големите предприятия (38%), следван от средните (24%), малките (21%) и микропредприятията (17%).

Анализ на състоянието и факторите за развитие на МСП, изготвен от ИАНМСП и НОЕМА, 2011 г.

❖ През последните няколко години се наблюдава изпреварващ принос на дела на brutните инвестиции в добавената стойност от страна на МСП — 63% спрямо 37% при големите предприятия. Водещ принос в това развитие имат микропредприятията с дял от 131%, значително надвишаващ средното за икономиката равнище от 65%. При малките и средните предприятия този показател възлиза съответно на 68% и 59%.

Десетте принципа на Small Business Act (SBA)

Десетте принципа на Small Business Act (SBA) – основният документ на Европейската комисия по отношение на политиката към МСП в ЕС, създаден през 2008 г., са:

(1) Предприемачество, (2) Втори шанс, (3) Мисли първо за малките, (4) Отговорна администрация, (5) Достъп до финансиране, (6) Обществени поръчки и държавна подкрепа, (7) Единен пазар, (8) Умения и иновации, (9) Околна средна и (10) Интернационализация.

Профил на собствениците на МСП

❖ Близко две трети от предприемачите (собственици на малки и средни предприятия) в страната са мъже. Малко повече от една трета са жени. Средната възраст на всички е 46 години. Близко две трети са на възраст между 31 и 50 години. Най-многобройна е групата на 41-50 годишните (32%), непосредствено следвана от по-младата група на 31-40 годишните (30%). На трето място идва групата на 51-60 годишните (24%). Най-младите (до 30 години) и най-възрастните (над 61 години) си поделят по равно 14% от всички.

Източник: “Изследване сред МСП”, НОЕМА, 2011

Профил на собствениците на МСП

❖ Опитът в предприемачество на собствениците на МСП е средно 14 години. Малко повече от половината са с опит между 6 и 15 години. Един от десет е с по-малко от 5 години опит, а един от десет е с повече от 20 години опит.

❖ В началото на 2011 г. 43% от всички декларираат, че се страхуват от фалит. Този страх се споделя предимно от собственици на малки и микропредприятия и не се споделя толкова от собствениците на средни предприятия. Споделя се в по-голяма степен от предприемачи с по-дълъг опит, отколкото от тези с по-малко години опит. За сравнение, 27% от имащите по-малко от 5 години опит в предприемачество споделят страх от фалит срещу 46% от имащите 16-20 години опит и 68% от имащите над 21 години опит.

Профил на собствениците на МСП

❖ 61% от всички и 33% от страхуващите се от фалит са убедени, че ако предприятието им изпадне в несъстоятелност, те ще започнат отначало. Нагласата за втори шанс нараства с намаляването на възрастта. За сравнение, над 75% от собствениците на възраст до 40 години биха започнали бизнес отново срещу 50% от тези на възраст между 51 и 60 години и 33% от възрастните над 61 години.

Основни проблеми и задачи на българския малък бизнес в ЕС

Теза: Българският малък бизнес изпитва затруднения поради:

- влошената пазарна конюнктура;
- липсата или недостатъчната наличност на ЛИКВИДНИ АКТИВИ;
- високата задлъжнялост (към доставчици, партньори, държавата и др. институции);
- неумението (и/или липсата на време) да се изграждат предприемачески мрежи на знанието и др.

Основни проблеми и задачи на българския малък бизнес в ЕС

Главната задача на МБ е:

- да бъде конкурентоспособен с ресурсите, с които разполага;
- да развива нововъдения и актуални подходи за адекватно управление на своите активи, на взаимоотношенията в средата;
- да допринася за динамизирането на икономическия растеж и диверсифицирането на икономиката в полза на потребителя на икономически блага (М.Димитров, К.Тодоров).

Инструменти за държавно регулиране и подпомагане на МСП

- макроикономическа политика за подобряване на средата на МСБ (малкия и средния бизнес), изразяваща се в реална защита на конкуренцията, свобода на влизане в отрасли и защита на договора;
- създаване на позитивно обществено мнение за значението на МСБ и свободното предприемачество;
- провеждане на гъвкава специализирана индустриална политика към МСБ и свободното предприемачество;

Инструменти за държавно регулиране и подпомагане на МСП

- диференциране на правителствените актове, регулиращи поведението на различните по размер стопански субекти;
- стимулиране самонаемането и наемането на членове на семействата на собствениците на МСП и др.

Източник: “МАЛКИЯТ БИЗНЕС: справочник почти за всеки”, съставител и научен редактор: Йордан П. Коев, Изд.къща СТЕНО, Варна, 2006

Ефекти на присъединяването към ЕС върху българското предприемачество и малък бизнес

Позитивните ефекти (Коев, Й. и авторски
екип):

- Повишаване общата сигурност на бизнеса, на инвестициите и намаляване на риска от неправомерни действия на държавата.
- Въвеждане на контрол върху участието на държавата в бизнеса, в преразпределителните ѝ функции, върху бюджетните разходи и дефицит в платежния баланс.

Ефекти на присъединяването към ЕС върху българското предприемачество и малък бизнес

Позитивните ефекти:

- Въвеждане първенството на закона над всички други взаимоотношения, припознаване на европейските ценности, респект и зачитане на закона, отворена либерална вътрешна и външна търговска политика и пазар.
- Разширяване на пазарите и откриване на нови благоприятни възможности за бизнес, произтичащи пряко от процеса на присъединяване.

Ефекти на присъединяването към ЕС върху българското предприемачество и малък бизнес

Позитивните ефекти:

- Използване на изпитана (в другите европейски страни) и задължителна по своя характер държавна политика на стимулиране и конкретна подкрепа на предприемачеството и МСП в страната.
- Въвеждане и използване на нови европейски общи правила, норми и ограничения и пряка (наднационална) възможност за прилагане на правна система за защитата им и др.

Ефекти на присъединяването към ЕС върху българското предприемачество и малък бизнес

Негативните ефекти от присъединяването на България към ЕС са следствие от специфичните особености на конкуренцията в глобални пазарни условия, която се характеризира с увеличена интензивност; със съкращаване жизнения цикъл на продуктите; с по-големи ценови колебания, произтичащи от нарастване на икономии от мащаба и др.
(Коев, Й. и авторски екип)

Ефекти на присъединяването към ЕС върху българското предприемачество и малък бизнес

Наложените от общия европейски пазар правила за свободно движение на хора, стоки и капитали създават предизвикателства пред МСП в следствие присъединяването на страната ни към европейското икономическо пространство, които могат да се обобщят по следния начин:

- Осъществяването на свободно движение на стоки, хора и капитали е свързано с потенциална възможност за загуба на пазари. От особено значение за предприемачите от МСП е пазарът на квалифицирана работна сила. При “изтичане” на човешки ресурси към ЕС се компенсира трудно недостига за основни приоритетни отрасли на националната икономика.

Ефекти на присъединяването към ЕС върху българското предприемачество и малък бизнес

- Обратната страна на този процес, а именно навлизането на чужди предприемачи във всички направления на българския бизнес осезаемо присъства през последните няколко години, особено в сферите с най-висока доходност като строителство, електроразпределение, управление на имотни отношения и др.
- Назряла належаща необходимост за избор на нова тактика и стратегия на предприемачите от МСП в новите условия.

Ефекти на присъединяването към ЕС върху българското предприемачество и малък бизнес

- Натиск върху предприемачите от МСП за намаляване на разходите по всички елементи на производствения и управленски процес, както и за повишаване конкурентоспособността на българските МСП, който може да доведе до фалити за определен брой от тях.
- Въвеждане и използване на нови европейски производствени правила, норми и ограничения, или т.нар. процес на хармонизация се отразява реално върху съкращаването на производителността и води до загуба на потенциален доход за предприемачите от МСП.

Възможностите за започване на собствен бизнес

Проучване на регионализацията на пазарните ниши в следните насоки:

- традиционно развити дейности на регионите – занаяти, услуги, туризъм, промишлена дейност, селско стопанство;
- природни ресурси и климатични условия – плодородна почва, подходящ климат, близост до море/планина, горски масиви, ниви;

Възможностите за започване на собствен бизнес

Проучване на регионализацията на пазарните ниши в следните насоки:

- местни програми за развитие на малкия и средния бизнес – от Бюрата по труда, Общинските планове за развитие на региона;
- възможности за наемане на квалифицирана работна ръка;
- пазарно търсене – предпочитания, неоползотворени ресурси, по-добро качество, по-голямо удобство, продуктово разнообразие;

Възможностите за започване на собствен бизнес

Проучване на регионализацията на пазарните ниши в следните насоки:

- развитието на частния бизнес в региона;
- инфраструктурата на населеното място – развитието на търговската мрежа, транспортните връзки, банковите услуги и туристическото обслужване;
- традиции, обичаи, празници на местните общности и др.

Възможностите за започване на собствен бизнес

Разполагаемият капитал на предприемача-собственик на бизнес може да включва:

■ **знания за:** планирането като прогноза за възможни кризи и непредвидени събития и ситуации; организирането на взаимосвързани процеси, базирани на осъществяването на синергия между екипна работа, защита на индивидуални интереси и постигане на целите на фирмата; стимулиране изявата на фирмената култура; самоконтрол и делегиране на организационно време, правомощия и децентрализирани отговорности за реализиране на ефективност; надграждане на собствен практически опит при минимизиране на разходи (за енергия и време) и максимизиране на резултатите, обвързани пряко с практиките за възнаграждения и награди във фирмата и др.

Възможностите за започване на собствен бизнес

Разполагаемият капитал на предприемача-собственик на бизнес може да включва:

- умения за: анализ на глобалната среда, платежоспособното търсене на стоки и услуги по региони и събития; практикуване на занаят или изкуство (дърворезба, изобразително изкуство, грънчарство, обущарство, фризьорство и др.); извършване на транспортни услуги (професионално шофиране), на поправка на уреди, машини и др., на шивашки услуги; осъществяване на търговия и т.н.

Възможностите за започване на собствен бизнес

Разполагаемият капитал на предприемача-собственик на бизнес може да включва:

- контакти – професионални (консультанти, адвокати, дистрибутори, потенциални партньори); лични (семейство, приятели, познати, потенциални съдружници);
- собственост – недвижимо имущество, свободни помещения (магазин, гараж, склад, селскостопанска постройка); животни; земя; машини, техническо оборудване, технологии, патенти, лицензи; транспортни средства и др.

Организация дейността на малката фирма

Подходящи правни форми – едноличен търговец (ЕТ) и дружество с ограничена отговорност (ООД)

Правни източници:

- Търговски закон (ТЗ);
- Закон за търговския регистър (ЗТР);
- Закон за електронния документ и електронния подпис (ЗЕДЕП) и др.

Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ЕТ, процедура

Като ЕТ може да се регистрира всяко дееспособно, навършило 18 г. физическо лице с местожителство на територията на Република България. Чуждестранните граждани могат да регистрират ЕТ само, ако имат разрешение за постоянно пребиваване на територията на страната. Всяко физическо лице може да регистрира само една фирма като ЕТ.

Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ЕТ, процедура

Едноличният търговец се регистрира чрез **ЗАЯВЛЕНИЕ ЗА ВПИСВАНЕ НА ОБСТОЯТЕЛСТВА** (Образец “А1”), в което се вписват следните обстоятелства:

- името, местожителството, адресът на лицето и единният граждански номер;
- фирмата, под която ще се извършва дейността;
- седалището и адресът на управлението на дейността;
- предмет на дейност.



Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ЕТ, процедура

Заявлението за регистриране на ЕТ може да бъде подадено както на хартиен носител, така и в електронна форма, при спазване условията и реда на ЗЕДЕП. Заявлението и приложенията към него се подават на български език.

Документи могат да се подават и на всеки един от официалните езици на ЕС, като същите бъдат преведени и заверени от оторизиран преводач.

Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ЕТ, процедура

Фирмата на ЕТ трябва да съдържа без съкращения личното и фамилното или бащиното име, с което физическото лице е известно в обществото и следва да бъде с национална изключителност.

Фирмата трябва да отговаря на истината, да не въвежда в заблуждение и да не накърнява общественения ред и морала.

Търговецът изписва фирмата си задължително на български език. Той може да я изписва допълнително и на чужд език.

Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ЕТ, процедура

При първоначална регистрация на ЕТ към заявление (Образец “А1”) се прилагат следните документи:

- **удостоверение за уникалност на името**, издадено от Агенция по вписванията. За целта се подава **ЗАЯВЛЕНИЕ ЗА ЗАПАЗВАНЕ НА ФИРМА** (Образец “Д1”), с което запазвате новоизбраното име на търговското предприятие;
- **нотариално заверен образец от подписа на търговеца**;

Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ЕТ, процедура

При първоначална регистрация на ЕТ към заявление (Образец “А1”) се прилагат следните документи:

- съответният лиценз, разрешение, удостоверение за професионална правоспособност или друг документ, ако предметът на дейност на ЕТ е подчинен на специален режим и това е условие за регистрацията;
- декларация от едноличния търговец по чл.57 и чл.58 ал.2 и 4 от ТЗ;
- документ за внесена държавна такса за вписване в Търговския регистър.



Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ЕТ, процедура

Регистрацията на ЕТ може да се извърши във всяко едно териториално звено на Агенцията по вписвания към съответния окръжен съд, без значение къде се намира седалището на търговеца.

Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ООД, процедура

Учредителите на дружеството с ограничена отговорност (ООД) трябва да са дееспособни български или чуждестранни физически или юридически лица. Всяко лице може да участва в повече от едно дружество, доколкото законът не забранява това.

Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ООД, процедура

Дружеството с ограничена отговорност се регистрира въз основа на ЗАЯВЛЕНИЕ ЗА ВПИСВАНЕ НА ОБСТОЯТЕЛСТВА (Образец “А4”), в което се вписват следните обстоятелства:

- Фирма – т.е. името, под което дружеството ще извършва търговска дейност;
- Седалище и адрес на управление;
- Предмет на дейност;
- Управител/и – посочват се имената и ЕГН/ЛНЧ на управителя/ите;
- Срока, за който се учредява дружеството;
- Съдружници;
- Размера и вида на капитала на дружеството – парични и непарични вноски.

Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ООД, процедура

Заявлението за регистриране на ООД може да бъде подадено както на хартиен носител, така и в електронна форма при спазване условията и реда на ЗЕДЕП.

Фирмата на дружеството трябва да съдържа означението “Дружество с ограничена отговорност” или съкратено “ООД”.

Търговецът изписва фирмата си задължително на български език.

Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ООД, процедура

При първоначална регистрация на ООД към горе описаното заявление (Образец “А4”) се прилагат следните документи:

- **удостоверение за уникалност на името**, издадено от Агенция по вписванията. За целта се подава ЗАЯВЛЕНИЕ ЗА ЗАПАЗВАНЕ НА ФИРМА (Образец “Д1”), с което запазвате новоизбраното име на търговското предприятие;
- **учредителния протокол** на дружеството;
- **дружествен договор** за учредяване на Дружество с ограничена отговорност;

Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ООД, процедура

При първоначална регистрация на ООД към горе описаното заявление (Образец “А4”) се прилагат следните документи (продължение):

- решението на съответния орган на юридическо лице – съдружник, за участие в дружеството с ограничена отговорност;
- **Решението на Общото събрание** на Дружеството, за назначаване на управител или управители;
- **Договор за управление** на дружеството;
- **Нотариално завереното съгласие** и образеца от саморъчния подпис на управителя/управителите;

Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ООД, процедура

При първоначална регистрация на ООД към горе описаното заявление (Образец “А4”) се прилагат следните документи (продължение):

- Декларация по чл.13, ал.4 от Закона за Търговския Регистър на управител на ООД;
- Декларация по чл.142 от ТЗ на Управител на ООД;
- Съответния лиценз или разрешение, когато за извършването на определени дейности закон предвижда изискване за разрешение на държавен орган;
- При парична вноска — документа за внесен в банка капитал (минимум 70% от капитала на дружеството съгласно чл.119 ал.1 т.4 от ТЗ)

Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ООД, процедура

При първоначална регистрация на ООД към горе описаното заявление (Образец “А4”) се прилагат следните документи (продължение):

- При непарична вноска – заключението на вещите лица по чл.72, ал.2 от Търговския закон, освен в изрично предвидените със закон случаи;
- Документ за внесена държавна такса за вписване в Търговския регистър.



Задължителни стъпки и законови норми при регистрация на ООД, процедура

Регистрацията на ООД може да се извърши във всяко едно териториално звено на Агенцията по вписвания към съответния окръжен съд, без значение къде се намира седалището на търговеца.

Бизнеспланът на предприятието

Бизнеспланът е:

- основен стратегически документ на бизнеса;
- задължителен както за новостартиращ, така и за съществуващ бизнес;
- ориентир относно структурирането на идеи, дейности и процеси на организацията в дългосрочен план;
- рекламно средство за привличане на нови партньори, инвеститори и клиенти;
- спецификация на продукта и/или услугата, която се предлага и др.

Бизнеспланът на предприятието

Структура на бизнесплана

Първи раздел: Представяне на фирмата

1. Име, седалище и регистрация на фирмата
2. Предмет на дейност, мисия, цели (лични, професионални, социално-отговорни)
3. Кратка история на фирмата, информиране за по-значимите постижения, награди, признание
4. Контакти: адрес, телефон, e-mail, уеб-страница

Бизнеспланът на предприятието

Структура на бизнесплана (продължение)

Втори раздел: Пазарни анализи

1. Отрасъла/индустрията – основни пазарни показатели (търсене, предлагане, тенденции, произведена продукция); генериран доход и възможности за печалба в различни сегменти; критерии за навлизане в отрасъла (качество, задължителни стандарти, професионална ориентация на бизнеса и др.)

Бизнеспланът на предприятието

Структура на бизнесплана (продължение)

Втори раздел: Пазарни анализи

2. Продуктите или услугите, които ще се предлагат – съществуващи, нови или подобрени версии на съществуващи; подробно описание и спецификация; технологични карти за осъществяване процесите по производството/реализацията на услугата

3. Клиентите – определяне по показатели: сегментиране на пазара; профил на потребителя; пазарен дял, пазарен ръст, начини и срокове за разплащане с клиентите

Бизнеспланът на предприятието

Структура на бизнесплана (продължение)

Втори раздел: Пазарни анализи

4. Доставчиците – определяне на основни и резервни партньори по доставката на необходимите суровини, материали, полуфабрикати и др.; диверсификация на източниците на доставка на суровини; уточняване на възможностите за вертикална интеграция и/или коопериране на принципа на предприемаческа мрежа; начини и срокове за разплащане с доставчиците

Бизнеспланът на предприятието

Структура на бизнесплана (продължение)

Втори раздел: Пазарни анализи

5. Дистрибуция – начини на пласмент и логистика (на едро, на дребно, чрез посредници)

6. Конкуренцията – списък на реални и потенциални конкуренти; сравнителни таблици по показатели: качество, цена, конкурентни предимства, слабости, имидж и разпознаваемост на пазара и др.

Бизнеспланът на предприятието

Трети раздел: Технологични възможности – преценява се наличния технически капацитет за осъществяване на дейността, разполагаемите машини, съоръжения, технологии и се описват подробно характеристиките и предназначението им в производствените и бизнес процеси на предприятието

Четвърти раздел: Финансов план – прогнозира се и се планират разходите, приходите, печалбата, обема на производството и възможностите за разрастване на фирмата; генерира се управленска информация

Бизнеспланът на предприятието

Генерирането на управленска информация по видове разходи за всяко тримесечие на годината дава информация за изразходваните средства за:

- материали и суровини;
- енергия, горива и др.;
- транспорт и други външни услуги;
- заплати и осигуровки;
- амортизации;
- други

Бизнеспланът на предприятието

При дългосрочно планиране за новостартиращо предприятие, което има да погасява кредит, се изготвя управленска информация в табличен вид за:

Първо, постъпления от дейността (от продажба на продукти; от продажба на услуги; от наеми);

Второ, други постъпления (от кредит; от други финансираня);

Трето, разходи, свързани с основната дейност (за суровини и материали; за заплати; за социални и здравни осигуровки; за телефон, интернет и комуникации; за застраховки; за транспорт; за енергия и консумативи; за наеми; за ремонт и поддръжка; за маркетинг и реклама; за преки данъци, мита, такси и др.; за лизингови вноски; за плащания по кредити; други разходи)

Предприемачески стратегии на бизнеса

■ Лидерство с нов продукт или услуга

Стратегията включва процеса от създаването до развитието, а след това и доминирането с нов продукт или услуга. Ключов фактор за успех е високото равнище на поставената цел, която трябва да фокусира всички усилия. Стратегията изисква изключително внимание дори и след първите отчетени успехи. Лидерството с нов продукт или услуга е рисковано начинание и изисква големи инвестиции. В крайна сметка тази стратегия е подходяща за финансово обезпечени предприемачи, които имат възможността да навлязат на нови пазарни ниши и да завоюват нови позиции чрез създаването на нови продукти.

Предприемачески стратегии на бизнеса

■ Съзидателна имитация

Насочена е към подобряване/усъвършенстване на иновация, принадлежаща другиму. Тази стратегия се прилага от предприемачи, които използват иновацията по-добре от нейния създател. Тя е по-скоро пазарно-ориентирана, отколкото продуктово-ориентирана. При бързо разрастващия се пазар имитаторът – съзидател по-успешно задоволява съществуващото пазарно търсене от “първите” на този пазар. Подходът не изисква отклоняване на клиентите на първосъздателя, а се насочва приоритетно към новото търсене на пазара.

Предприемачески стратегии на бизнеса

■ Предприемаческо джудо

С тази стратегия се атакуват слабостите в организацията на водещите фирми. Според **Питър Дракър** организационните слабости са следствие от пет лоши навици, а именно:

-синдромът **не е наше откритие** – проявява се, когато мениджърите отхвърлят една нова идея, само поради факта, че тя е открита от някой друг.

-**криминализиране на пазара** – мениджърите фокусират усилията си към онези клиенти, които купуват в най-големи количества и от най-скъпите продукти. Дребните клиенти практически остават извън полезрението на големите фирми, което води до незадоволяване на редица актуални потребности.

Предприемачески стратегии на бизнеса

■ **Предприемаческо джудо** - организационни слабости в следствие от пет лоши навика (продължение):

- **недоразумения относно качеството – Дракър** застъпва становището, че много организации имат слабости поради неправилното разбиране на понятието “качество”. Качество на продукта или услугата е това, което се определя като стойностно от клиента и за което той е готов да заплати определена цена, а не съдържанието, вложено от доставчиците.

- **опит за извличане на печалба от установяване на прекалено високи цени** – проявява се в случаите, когато се създаде нов продукт и за него се налага една доста висока цена с цел да се обере т.нар. “каймак” на пазара, т.е. да се реализира максимална печалба преди намесата на реални и потенциални конкуренти.

Предприемачески стратегии на бизнеса

■ **Предприемаческо джудо** - организационни слабости в следствие от пет лоши навика (продължение):

- **опит за максимизация** – отнася се за принципа “всичко за всички”, който в съвременните условия не е конкурентно предимство. Печелят тези, които фокусират вниманието си върху специфичните потребности на групите потребители.

Предприемачески стратегии на бизнеса

■ Стратегията на бързия растеж

Прилага се, когато възникне нов пазар или нов продукт и когато фирмите нямат време да нараснат до оптималния си размер. Малките фирми са принудени да изпреварват жизнения си цикъл и да се развиват бързо, за да си осигурят оцеляване. По принцип това са фирми – метеори, които обикновено впечатляват именно с бързите си темпове на разрастване. При пазарното доминиране тази стратегия е високо рискована и създава множество проблеми.

Предприемачески стратегии на бизнеса

■ Стратегията на пазарните ниши

Свързва се с ограничеността на пазара на продукти както общо, така и по географски райони. Това обикновено е характерно за високо специализираните производства и отрасли, тъй като те изискват добре определен пазарен сегмент. Този процес се нарича следване на пазарната ниша. За малките фирми тази стратегия е по-подходяща, тъй като предлага по-добър шанс за селекция и постепенен растеж. Организациите, следващи пазарните ниши запълват празноти на пазара, които големите компании пренебрегват при изготвянето на инвестиционните си програми. Стратегията включва специализация в зависимост от нуждите на потребителите или специализацията на продукти, и позволява на предприемачите да осъществяват растеж чрез диверсификация, разкриване на нови ниши и възможности за растеж.

Конкурентни предимства на МСБ

Предимствата могат да се открият в няколко основни направления:

Първо, конкурентното предимство произтича от подобреното, иновациите и промяната. Фирмите печелят преимущества и позиции на пазара, тъй като изграждат нова основа за конкуриране или намират нови и по-добри средства да се конкурират по стария начин.

Иновациите в стратегически план се дефинират в най-широк смисъл и включват:

- нов дизайн на продукта;
- нов производствен процес;
- нов подход към маркетинга;
- нов начин на обучение или организация, т.е.
- те могат да обхванат всяка дейност от веригата на стойността.

Конкурентни предимства на МСБ

Предимствата могат да се открият в няколко основни направления (продължение):

Второ, конкурентното предимство включва цялата система на стойността, т.е. поредицата от дейности, свързани със създаването и използването на продукта, която обхваща веригите на стойността на фирмата, доставчиците, каналите и купувачите.

Според **Майкъл Портър** конкурентното преимущество често произтича от прилагането на нови начини за конфигуриране и управление на системата на стойността.

Конкурентни предимства на МСБ

Предимствата могат да се открият в няколко основни направления (продължение):

Трето, конкурентното предимство се поддържа единствено чрез непрестанни подобрения. След като се реализира, предимството се отстоява чрез непрекъснато търсене на различни и по-ефикасни способности на функциониране и чрез гъвкави промени във фирменото поведение в рамките на цялостния стратегически контекст.

Конкурентни предимства на МСБ

Предимствата могат да се открият в няколко основни направления (продължение):

Фирмите по принцип не се променят спонтанно: средата създава предпоставки, а в определени случаи ги принуждава и да се изменят. Понякога е наложително чрез външен натиск и стимули да се насочат предприемаческите малки и средни предприятия да действат, т.е. чрез средата да реализират стимула за промяна. В тази насока е важен изборът на позициониране.

Конкурентни предимства на МСБ

Според Майкъл Портър “трудността на иновациите означава, че катализатори на нововъведенията често са аутсайдерите спрямо фирмата, индустрията, установената социална структура или тези, базирани в други страни. Аутсайдерите могат да възприемат промени, които остават незабелязани или противоречат на конвенционалното. Не са обвързани с минали стратегии и не се притесняват, че ще предизвикат безредици в икономиката или че ще накърнят социалните норми. Интересно предизвикателство е въпросът: “Как компанията и нейните ръководители могат да се държат като аутсайдери?” От това дали аутсайдерската роля може да се играе от фирмите в страната, вместо от тези от други държави, до голяма степен зависят перспективите за напредък на националната индустрия.”

Конкурентни предимства на МСБ

Предимствата могат да се открият в няколко основни направления (продължение):

Четвърто, поддържането на конкурентното предимство изисква неговите източници да се актуализират и осъвременяват, тъй като те се различават по устойчивостта си. По-трайни преимущества от по-висок ред са: наложената марка (бренд) - плод на дългогодишни маркетингови усилия или уникалната технология на процеса.

Конкурентни предимства на МСБ

Предимствата могат да се открият в няколко основни направления (продължение):

Преимуществата от по-нисък ред обикновено са статични и пасивни. Те могат с лекота да се имитират, факторната себестойност бързо се мени. Конкурентни компании заимстват или копират процедурите, купуват същата производствена техника. Предимствата, които се осъществяват на база факторна себестойност, както и другите преимущества от по-нисък ред не само са неустойчиви, но и по принцип създават предпоставки за ценова конкуренция в чувствителните към цената индустриални сегменти. Подобни сегменти често са особено уязвими от навлизането на нови играчи.

Финансиране дейността на МСБ

Източници за финансиране на МСБ са:

- **собствени средства** – спестявания; ренти; наеми; доходи от трудови взаимоотношения; дарения; безлихвен привлечен ресурс от семейството, приятелите, близки хора; финансови инструменти (акции и държавни ценни книжа) и др.
- **заемен капитал** – банкови кредити; лизингови покупки, заложени вещи и др.

Финансиране дейността на МСБ

Източници за финансиране на МСБ са:

- участия и класация на конкурси, състезания, викторини и т.н. – награда EMPOWER за млад предприемач; местни програми за подпомагане на МСБ;
- Българска Мрежа на Бизнес Ангелите (BVAN);
- Българска Банка за Развитие (ББР);
- европейски структурни фондове;
- инициативи на Агенцията по заетостта и държавата и др.

Ролята на Българска банка за развитие (ББР)

Мисия

- Ограниченият достъп на малките и средни предприятия до кредитен ресурс е най-сериозната пречка пред предприемачеството. Българска банка за развитие се стреми да отговаря на нуждите от финансиране на сектора на МСП, които частните банки не покриват или покриват частично.
- Мисията на банката е да запълни неразвитите ниши на пазара у нас чрез използването на най-добрите пазарни практики. Институцията подпомага успешната реализация на икономическата политика на държавата чрез предоставяне на пълен спектър от финансови услуги за малки и средни предприятия и е партньор на предприемачите.

Ролята на Българска банка за развитие (ББР)

Целите на банката са:

- подобряване, стимулиране и развитие на общия икономически, експортен и технологичен потенциал на малките и средните предприятия чрез улесняване на достъпа им до финансиране;
- привличане и управление на средносрочни и дългосрочни местни и чуждестранни ресурси, необходими за реализиране на икономическото развитие на страната;
- прилагане на схеми и инструменти за финансиране на публични инвестиции и проекти, които са приоритетни за икономиката на страната;
- привличане на средства и управление на проекти от международни финансови и други институции;
- привличане на средства и предоставяне на финансиране с цел намаляване на регионалните дисбаланси в страната.

Ролята на Българска банка за развитие (ББР)

Приоритетите в дейността на банката са съобразени с политиката на правителството на Република България по отношение на малките и средните предприятия.

Основните дейности са:

- предекспортно и експортно кредитиране на малки и средни предприятия;
- предлагане на други продукти, свързани със стимулиране на експорта - гаранция за участие в търг, гаранция за добро изпълнение, гаранция за авансово плащане, гаранция за изплащане на кредит на износител и други;
- финансиране на малки и средни предприятия чрез участие в капитала им чрез Фонда за капиталови инвестиции;
- кредитиране чрез местни банки посредници или пряко дейността на малки и средни предприятия;

Ролята на Българска банка за развитие (ББР)

Основните дейности са:

- издаване на гаранции за допълване на обезпечението, предлагано от малки и средни предприятия за получаване на кредит от други местни или чуждестранни банки, пряко или чрез Национален гаранционен фонд;
- рефинансиране на банки, кредитиращи малки и средни предприятия;
- рефинансиране на чуждестранни банки, кредитиращи купувача на стоки или услуги, предоставяни от малки и средни предприятия;
- финансиране на инвестиции извън страната на малки и средни предприятия;
- управление на финансов ресурс на Европейския съюз, в т. ч. на средства от фондове на Европейския съюз;

Ролята на Българска банка за развитие (ББР)

Основните дейности са:

- консултантска дейност, свързана основно с подготовка на проекти и кандидатстване за усвояването на средства/субсидии от фондове на Европейския съюз;
- консултиране на малки и средни предприятия относно капиталовата им структура и свързаните с това въпроси;
- подпомагане на дейности, свързани с държавни, общински или международни проекти, насочени към развитие на икономиката на страната, като осъществяване на доверителни/управленски, разплащателни и мониторинг операции, както и хармонизиране на усвояването на средства/субсидии по проектите.

Маркетингова диагностика на проблемни ситуации в компаниите (Philip Kotler, 2004)

Проблемна област на маркетинга:

Недостатъчен фокус върху пазара

Признаци:

- Слаба идентификация на пазарни сегменти;
- Неправилно степенуване на пазарните сегменти по важност;
- Липса на мениджъри за пазарните сегменти.

Решения:

- Възприемете прогресивни техники по отношение на сегментирането: сегментиране според извлечаната полза, сегментиране според получаваната стойност и сегментиране според лоялност.
- Степенувайте най-важните сегменти.
- Обособете отдел Продажби.

Маркетингова диагностика на проблемни ситуации в компаниите (Philip Kotler, 2004)

Проблемна област на маркетинга:

Недостатъчно ориентиране към клиентите

Признаци:

- Повечето служители мислят, че отделите “Маркетинг” и “Продажби” са отговорни за обслужването на клиентите;
- Липсват програми за обучение, с които да се създаде потребителска култура;
- Няма стимули за изключително доброто отношение към потребителя.

Решения:

- Разработете ясна йерархия за ценностите на компанията, в която най-високо се намира клиентът.
- Осъществявайте дейности, които ще доведат до по-голямо осъзнаване на значението на потребителя за служителите и партньорите на компанията.
- Улеснете клиентите при осъществяването на връзка с компанията чрез телефон, факс, електронна поща и реагирайте бързо на запитванията, предложенията и оплакванията им.

Маркетингова диагностика на проблемни ситуации в компаниите (Philip Kotler, 2004)

Проблемна област на маркетинга:

Лоша информация относно целевите клиенти

Признаци:

- Вашето последно потребителско проучване е правено преди три години;
- Потребителите не купуват продуктите ви в очаквания брой; продуктите на конкурентите се продават по-добре;
- Нивото на връщане на продуктите и оплакванията от страна на клиентите е високо.

Решения:

- Правете повече и по-пълноценни потребителски проучвания.
- Използвайте повече аналитични техники.
- Установете потребителски и търговски панели.
- Инсталирайте маркетинг софтуер за връзки с клиента и започнете да обработвате максимален обем данни.

Маркетингова диагностика на проблемни ситуации в компаниите (Philip Kotler, 2004)

Проблемна област на маркетинга:

Прекомерен фокус върху неправилните конкуренти

Признаци:

- Компанията ви се фокусира прекалено много върху непосредствените си конкуренти и пропуска да забележи далечните такива и заплашващите я технологии;
- Компанията ви няма система за събиране на данни и информация за конкуренцията.

Решения:

- Определете човек или създайте отдел, който отговаря за събиране на информация за конкуренцията.
- Наемете хора от конкурентни фирми.
- Наблюдавайте всяка технология, която може да навреди на компанията.
- Разработете предложения, подобни на тези на конкуренцията.

Маркетингова диагностика на проблемни ситуации в компаниите (Philip Kotler, 2004)

Проблемна област на маркетинга:

Неудовлетвореност на служителите на компанията

Признаци:

- Служителите ви не са щастливи!;
- Не привличате най-добрите доставчици;
- Нямате най-добрите дистрибутори и търговците ви не са доволни;
- Инвеститорите ви не са доволни.

Решения:

- Преминете от мислене от типа за “нулев резултат” към мислене за “положителен изход” в следствие на действията.
- Управлявайте служителите по-добре.
- Управлявайте връзките с доставчиците по-добре.
- Управлявайте дистрибуторите и дилърите по-добре.
- Управлявайте инвеститорите по-добре.

Маркетингова диагностика на проблемни ситуации в компаниите (Philip Kotler, 2004)

Проблемна област на маркетинга:

Недобро представяне при откриването на нови възможности за компанията

Признаци:

- Не са идентифицирани никакви вълнуващи нови възможности през последните години;
- Новите идеи, които сте реализирали на пазара в повечето случаи са се провалили.

Решения:

- Установете система за стимулиране на потока на нови идеи от страна на вашите партньори.
- Използвайте системи за развитие на творчеството, които водят до нови идеи.

Маркетингова диагностика на проблемни ситуации в компаниите (Philip Kotler, 2004)

Проблемна област на маркетинга:

Неползотворно маркетингово планиране

Признаци:

- Форматът на вашия маркетинг план няма правилните компоненти или логика;
- На вашия план му липсват средства за стимулиране на финансовите резултати от алтернативните стратегии;
- Вашият план не отчита възможността за непредвидени разходи.

Решения:

- Разработете стандартен формат за планиране, който включва ситуационен анализ, SWOT-анализ, основни въпроси, цели, стратегия, тактика, бюджети и контролни лостове.
- Попитайте отдел “Маркетинг” какви промени ще направят, ако им бъдат предоставени 20% повече или по-малко средства.
- Провеждайте ежегодна програма за награждаване на маркетинг плановете, които са най-добре разработени и са постигнали най-добри резултати.

Маркетингова диагностика на проблемни ситуации в компаниите (Philip Kotler, 2004)

Проблемна област на маркетинга:

Неправилна фирмена политика за предлагане на продуктите и услугите

Признаци:

- Компанията има твърде много продукти и много от тях са на загуба;
- Компанията предоставя твърде много услуги безплатно;
- Компанията се представя слабо, когато става въпрос за кръстосано продаване на продуктите и услугите ѝ.

Решения:

- Компанията трябва да установи система за отчитане на слабите продукти, които да бъдат “поправени” или да бъде спирано тяхното производство.
- Компанията трябва да предлага и продава услуги на различни нива.
- Компанията трябва да подобри процесите си за кръстосани продажби и допълнителните продажби на по-висока цена.

Маркетингова диагностика на проблемни ситуации в компаниите (Philip Kotler, 2004)

Проблемна област на маркетинга:

Слаби умения по изграждане на марката и комуникацията

Признаци:

- Целевият пазар не знае много за вашата компания.;
- Марката ви не се възприема като различна и по-добра от другите марки;
- Компанията ви разпределя своя бюджет за едни и същи маркетингови инструменти в приблизително еднакви пропорции всяка година;
- Не оценявате достатъчно възвръщаемостта на инвестициите си в различните ви промоционални програми.

Решения:

- Подобрете стратегиите си относно изграждане на марките и отчитането на резултатите.
- Насочете пари в тези маркетинг инструменти, които показват увеличаваща се ефективност.
- Развийте финансова нагласа у хората от маркетинга и изисквайте от тях преди исканията за разходи да оценяват очакваната възвръщаемост на инвестициите им.

Маркетингова диагностика на проблемни ситуации в компаниите (Philip Kotler, 2004)

Проблемна област на маркетинга:

Недобра организация за осъществяване на ефективен маркетинг

Признаци:

- Шефът на маркетинга не изглежда много ефективен;
- Служителите не притежават част от маркетинг уменията, които са нужни за 21 век;
- Между “Маркетинг”/”Продажби” и другите отдели има лоши отношения.

Решения:

- Назначете по-силен ръководител на маркетинг отдела.
- Изградете нови умения в маркетинг отдела като: *позициониране; управление на активите на марката; управление на връзките с клиента (УВК) и маркетинг на основа на бази данни; управление на връзките с партньорите (УВП); център за контакти с компанията; интернет маркетинг; връзки с обществеността; маркетинг на услугите и преживяванията; интегрирани маркетингови комуникации; анализ на рентабилността; умения за управление на пазара.*
- Подобрете отношенията на маркетинга с другите отдели.

Маркетингова диагностика на проблемни ситуации в компаниите (Philip Kotler, 2004)

Проблемна област на маркетинга:

Недостатъчно използване на технологиите

Признаци:

- Компанията използва интернет минимално;
- Остаряла автоматизирана система за продажби;
- Компанията не е разработила система за автоматизиране на пазара;
- Маркетинг групата няма модели, които подкрепят вземането на решения;
- Маркетинг групата трябва да разработи маркетинг “табла”.

Решения:

- Използвайте повече интернет.
- Подобрете автоматизираната система за продажби.
- Приложете автоматизираната система за продажби по отношение на рутинни маркетинг решения.
- Разработете автоматизирани системи за вземане на маркетинг решения.
- Разработете маркетинг “табла”.

Възможности за постигане на маркетингова ефективност

- Компанията да сегментира пазара, да избира най-добрите сегменти и да развива силна позиция във всеки избран сегмент.
- Компанията да отчита нуждите, възприятията, предпочитанията и поведението на клиентите и да мотивира всички от компанията да обслужват и задоволяват потребителите.
- Компанията да знае кои са основните ѝ конкуренти, както и силните, и слабите им страни.
- Компанията да превръща основните групи, които имат интерес в нея, в партньори и щедро да ги възнаграждава.
- Компанията да разработва системи за идентифициране на възможности, да ги подрежда по важност и да избира най-добрите.



Възможности за постигане на маркетингова ефективност

- Компанията да управлява система за маркетинг планиране, което да води до предвиждания в дългосрочните и краткосрочни планове.
- Компанията да упражнява силен контрол върху миксовете си от продукти и услуги.
- Компанията да изгражда силни марки, като използва най-ефективните комуникационни и промоционални инструменти.
- Компанията да изгражда маркетингово лидерство и екипен дух сред различните си подразделения.
- Компанията постоянно да усвоява технологии, които ѝ дават конкурентно предимство на пазара.

Подбор на персонала на МСБ

Източниците като варианти включват:

- наемане на член на семейството, близък или познат човек, на когото имате доверие;
- привличане на пригодни кандидати чрез обява в печатно издание и изискване да се представят актуална автобиография (CV) със снимка и мотивационно писмо;
- използване на услугите на външни консултанти, които осъществяват цялостно процеса на подбор на кадри.

Подбор на персонала на МСБ

- При подбора на вашите служители е необходимо да разполагате с достатъчно информация за тяхната квалификация и професионален опит, за да обезпечите по-добро качество на вашата продукция и безопасност на работния процес.
- Ако във фирмата ви се използват машини, съоръжения, технологични процеси с повишена опасност, транспортни средства, следва да подбирате персонала си като отчитате необходимата професионална подготовка, притежаваната правоспособност и пригодността на кандидатите.
- При подбор е необходимо да изисквате информация за здравословното състояние на кандидатите за вакантните позиции.

Подбор на персонала на МСБ

За да осигури здравословна и безопасна работна среда, работодателят трябва:

1. Да закупува или наема оборудване, което не застрашава здравето и безопасността на работещите.
2. Да поддържа работните места и работното оборудване в изправно и безопасно състояние и да съхранява свързаната с това документация.
3. Да се направи оценка на рисковете в предприятието и да се предприемат съответни мерки за тяхното намаляване и отстраняване.

Подбор на персонала на МСБ

За да осигури здравословна и безопасна работна среда, работодателят трябва:

4. Да изработи и прилага правила за безопасни и здравословни условия на труд, с които да са запознати всички служители на фирмата.
5. Да създаде звено/група за обучение и инструктажи по безопасност на труда, хигиена на труда и противопожарна охрана.
6. Да не допуска извършване на работни дейности от неквалифицирани и неспособни лица.

Подбор на персонала на МСБ

За да осигури здравословна и безопасна работна среда, работодателят трябва:

7. Да назначи или определи длъжностно лице, което да подпомогне дейността по защита и профилактика на рисковете при работа.
8. Да консултира и да предоставя информация на служителите за рисковете и предприетите защитни мерки.
9. Да прекрати дадена работа или работен процес при сериозна и непосредствена опасност за служителите.
10. Да осигури на служителите предвидените по закон режими на труд и почивка.

Основни закони и нормативни актове, които следва да се спазват при предприемаческата инициатива на МСБ

- Търговски закон
- Закон за насърчаване на малките и средните предприятия
- Кодекс на труда
- Закон за здравословни и безопасни условия на труд
- Наредба №7 на МТСП и МЗ за минималните изисквания за здравословни и безопасни условия на труд на работните места и при използване на работното оборудване
- Наредба №5 за реда, начина и периодичността на извършване на оценка на риска (във предприятието)
- Наредба №3 на Министерството на здравеопазването за задължителните предварителни и периодични медицински прегледи на работниците

Основни закони и нормативни актове, които следва да се спазват при предприемаческата инициатива на МСБ

- Наредба №3 за инструктажа на работниците и служителите по безопасност, хигиена на труда и противопожарна охрана
- Наредба №3 за функциите и задачите на длъжностните лица и на специализираните служби в предприятията за организиране изпълнение на дейностите, свързани със защитата и профилактиката на професионалните рискове
- Наредба №14 за службите по трудова медицина
- Закон за счетоводството
- Закон за защита на конкуренцията
- Закон за задълженията и договорите
- Закон за корпоративното подоходно облагане

Основни закони и нормативни актове, които следва да се спазват при предприемаческата инициатива на МСБ

- Закон за облагане доходите на физическите лица
- Валутен закон
- Закон за насърчаване на инвестициите
- Закон за мерките срещу изпирането на пари
- Закон за финансовия одит
- Закон за ограничаване на административното регулиране и административния контрол върху стопанската дейност
- Кодекс за задължителното обществено осигуряване
- Закон за здравното осигуряване

КОНСПЕКТ

по дисциплината “Управление на малкия и средния бизнес”

1. Особености на малките и средните предприятия (МСП) – ключови понятия; десетте принципа на Small Business Act; профил на собствениците на МСП в България

2. Основни проблеми и задачи на българския малък бизнес в ЕС – инструменти за държавно регулиране и подпомагане на МСП; ефекти от присъединяването на малкия бизнес в ЕС

3. Проучване на възможностите за започване на собствен бизнес – регионализация на пазарните ниши; разполагам капитал на предприемача-собственик на бизнес (знания, умения, контакти, движима и недвижима собственост и др.), пазарно търсене

4. Организация дейността на малката фирма – подходящи правни форми (ЕТ, ООД); задължителни стъпки и законови норми при регистрация; процедура по вписване в Търговския регистър

5. Бизнеспланът – основен стратегически документ на бизнеса. Структура, особености, основни понятия

6. Предприемачески стратегии на бизнеса

7. Конкурентни предимства на МСБ

8. Финансиране дейността на МСБ – възможности, ролята на Българска Банка за развитие (ББР)

9. Маркетингова диагностика на проблемни ситуации в съществуващи МСП. Възможности за постигане на маркетингова ефективност

10. Подбор на персонала на малката фирма – изисквания, основни източници

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Дамянов, Д., Малък и среден бизнес, Темпора, 2010
2. Зафирова, Цв., Д. Кирчев, К. Вladoва, Възможности за развитие и интегриране на българския малък и среден бизнес в Европейския съюз, В., 2002
3. Коев, Й., Българският малък и среден бизнес, В., 2005
4. Как да започна и развия собствен бизнес, Агенция за малки и средни предприятия, 2003
5. Състав. и науч. ред. Йордан П. Коев, Малкият бизнес: справочник почти за всеки, 2006
6. Дойчинова, Ю. и др., Малък и семеен агробизнес, С., 2008
7. Парашкевова, Л., Малкият индустриален бизнес в глобалната икономика, В., 2004
8. Бароу, П., Най-добрите бизнес планове, Класика и стил, 2002
9. Берд, П., Бизнес-план, Фаир-Пресс, 2006
10. Стоянов, П., Л.Владимиров, Какво е да си малък днес?, сп. „Enterprise”, бр.4 (41), май, 2011, стр.32-42
11. Терезова, С., Бизнес план на търговска фирма, С., 2009
12. Тодоров, К., Основи на дребния бизнес, НЕКСТ, 2005
13. Тодоров, К., Бизнес стратегия на малката фирма, С., 2007
14. Тодоров, К., Бизнес предприемачество, част I и част II, БАРМП, С., 2011
15. <http://fbm.uni-ruse.bg/d/ist2/U7%20IST2.pdf>