

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ УМЕНИЯ

Албена Вуцова, Емил Митов

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме. Значението на знанието за развитието на предприемача и неговия пазарен успех е изследвано от различни учени. Пазарът трансформира натрупаните знания в практични умения и печалбата репрезентира ефективността на процеса. Поради това от особен интерес са три фактора – знанията, с които се навлиза в бизнеса, знанията и уменията в процеса на упражняване на дейността и икономическият успех на дадената структура (фирма).

Статията третира предполагаемата промяна в уменията на автентичните управители и управляващи собственици в процеса на тяхното израстване в бизнеса. Натрупване на знанието при управителите на малките и микрофирмите много често има различна логика в сравнение с това при управителите на средните и големите фирми. Докато при големите компании управителите са придобили своите знания в университета и на по-късен етап са ги превърнали в практични умения, то при малките и микрофирмите управителите невинаги са се образовали в сферата на управлението и мениджмънта. Тяхното израстване по-често следва различна логика – след като са натрупали знания и умения в определена област, вследствие на някакво често пъти случайно събитие, поемат пътя на самостоятелното си развитие. Едва след като са се утвърдили и натрупали своята управленска практика и при осъзната необходимост, някои от тях се обучават в сферата на мениджмънта и управлението. Разглеждайки уменията като вид знание и опирайки се на виждането, че при знанието *става въпрос за опит, който индивидите са придобили от своите действия в определена ситуация и избора на алтернативи* (Hubig, 1998), сме се опитали да разберем какви знания са притежавали, как са ги допълнили и развили в процеса на своята работа.

Keywords: entrepreneur skills, knowledge, management, success

Модерната икономика, основана на рационалния избор между богатата, чиято стойност и цена може експлицитно да бъде изведена, се сблъсква с проблема за разпознаването на имплицитно знание, съдържащо се в управленския процес. Сложната, често пъти неясна, а също и неформална логика на управлението, чрез които усилия наличните и достъпни ресурси се трансформират в продукти и услуги и достигат до „пазара“, предполага наличието на различни умения. Всяко от тях е плод на уникално знание, което

трудно може да бъде обхванато, копирано и пренебрегнато с оглед пазарния успех.

Постоянно променящата се среда и свързаните с нея изменения на уменията на предприемачите ни подтикна да проведем това изследване и да обобщим резултатите в тази статия. Интерес за нас е предполагаемата промяна в уменията на автентичните управители и управляващи собственици след и вследствие на отминалата криза. Опитали сме се да установим кои умения са допринесли за справяне с последствията от влошената икономическа среда и дали те са били надградени, допълнени или изцяло подменени. Разглеждайки уменията като вид знание и опирайки се на виждането, че при знанието *става въпрос за опит, който индивидите са придобили от своите действия в определена ситуация и избора на алтернативи* (Hubig, 1998), сме се опитали да разберем какви знания са притежавали, как са ги допълнили и развили в процеса на своята работа.

Още Фридрих Хайек (Hayek, 1947) разкрива значението на знанието¹⁾ за развитието на предприемача и неговия пазарен успех. Пазарът трансформира натрупаните знания в практични умения и печалбата индикира ефективността на този процес. Затова три са факторите, които представляват интерес: знанията при влизане в бизнеса, знанията и уменията в процеса на упражняване на дейността и икономическия успех на предприятието. Натрупването на знанието при управителите на малките и микрофирмите по-често има различна логика сравнено с управителите на средни и големи фирми. Докато вторите са придобили своите знания в университета и на по-късен етап са ги превърнали в практични умения, то първите невинаги имат образование в сферата на управлението и мениджмънта. Тяхното израстване по често следва друга логика – след като са натрупали знания и умения в някаква област, вследствие на някакво често пъти случайно събитие, поемат пътя на самостоятелното си развитие. Едва след като са се утвърдили и натрупали опит и средства и при осъзната необходимост, някои от тях преминават обучение в сферата на мениджмънта и управлението.

Обект на нашето изследване са управленските умения на управителите/управляващите собственици на микро- и малките фирми в страната²⁾. Голяма част от собствениците и управителите нямат завършено специализирано образование в областта на управлението и мениджмънта, а по-скоро в професионалната област, в която са се реализирали. Уменията, които са придобили, се дължат не на придобити в образователни институции знания³⁾, а по-често са чисто практични умения, натрупани в процеса на ежедневната работа и професионалното израстване.

Целта на работата ни е да установим дали негативните събития от заобикалящата среда провокират развитие на управленските уменията сред действащите управители на малките и микропредприятията.

Във връзка с така формулираната цел сме дефинирали няколко изследователски задачи.

1. Да направим преглед на източниците, провокирали формирането на предприемаческите и управленски умения сред управителите и управляващите собственици на малки и микрофирми.

2. Да се разгледа вътрешната логика на натрупване на знания и умения сред предприемачите.

3. Да установим дали вследствие на преминалата икономическа криза са се променили нуждите на предприемачите от овладяване на нови знания и умения.

За да постигнем поставените задачи, проведохме интервюта с 42 управители и управляващи собственици на малки и микрофирми от различни браншове. Само шест от интервюираните лица не са имали собствен бизнес преди януари 2008 г., а са създали своите фирми по време на кризата или след нея.

Ограничили сме се до изследване уменията на действащите управители и управляващи собственици. Основание за това ни е дал фактът, че една част от действителните собственици са прехвърлили оперативното управление, а в някои случаи цялостното управление на дружествата върху настоящия управител. Оттегляйки се от текущото управление на фирмата, те са престанали да трупат нови знания и умения и често пъти изпълняват само консултантска функция, без да се сблъскват с ежедневните проблеми на управлението. Извън изследването са останали и повече от едно участие на един управител / управляващ съдружник в дружество. Основание за това ни дава фактът, че при наличие на някакви ползи (данъчни, финансови или друг вид) се регистрира ново дружество⁴⁾, което често пъти дублира или допълва основното, но не формира нови знания и умения у управителите. Така извън изследването останаха 10 дружества, които припокриваха дейността на основното дружество.

Голям брой фирми претърпяха значителни щети вследствие ефектите на кризата и свиха своята дейност, а други направо я прекратиха. В малките и микрофирмите управителят или управляващият собственик често пъти е лицето, взимащо решения и носещо отговорност за всички предприети стъпки. Това го отличава от управителите на средни и големи предприятия, които разполагат с екип от експерти за различните специализирани дейности в предприятието. В този смисъл, поради липса на ресурси, както и поради разширяване на комплексността⁵⁾ на предлагания продукт или услуга, предприемачите са принудени да координират своите усилия с други фирми, да търсят партньори, за да бъде възможен изобщо техният продукт или услуга на пазара.

Това можем най-лесно да илюстрираме с „Модел на верига за калкулиране на стойността на Портьър“ (Porter, 2000). Предмет на неговия анализ са основните и допълващите стопански функции, които правят възможно изграждането на конкурентно предимство, ако въпросните дейности се из-

пълняват по-добре и по-изгодно от конкурентите. Най-общо стопанската активност бива разделена на пет първостепенни (входяща логистика, процеси/производство, маркетинг/продажби, изходяща логистика и обслужване на клиентите/сервиз) и четири допълващи функции (информационна инфраструктура, управление на персонала, развитие на технологиите и снабдяване). Като икономическа величина, цената на продукта е стойността, която е готов да заплати клиентът/получателят за предложения продукт или услуга. Печалбата на организацията се получава като разлика от цената на стоката или услугата за клиента и разходите, направени от организацията по създаването (при изпълнение на организационните задачи в процеса на създаване) на съответния продукт или услуга.

Разглеждайки стопанските функции на организациите, убедено можем да заявим, че е изключително трудно, ако не и невъзможно, всички девет функции (според Портер) да се развият в еднакъв обем и качество. За малките и микрофирмите това е практически невъзможно. Капацитетът на организациите е ограничен и е невъзможно едновременно развитие на ключови компетентности⁶⁾ във всяка област на стопанските операции. Този проблем е лесно решим чрез участие в едно по-широко обединение (мрежа⁷⁾) от допълващи се фирми, в което се допълват липсващите умения в партньорство с други фирми (пр. реклама, счетоводство, одит, транспорт, логистика и др.).

От казаното дотук става ясно, че за успешното управление на фирмата предприемачът трябва да развие няколко способности, без които оцеляването на фирмата би било немислимо. Без да претендираме за изчерпателност, ще изведем основните умения на управителя.

1. Координационни способности – разпределяне на задачите сред персонала, координиране на техните усилия, координиране на задачите с партньорите и доставчиците, изграждане на подходяща структура на дружеството с оглед изпълнение на заложените цели.

2. Комуникационни способности и способност за модерация. Тези способности в една или друга степен включват работа с техническото оборудване, умения за боравене с информационните платформи, които са от значение, следене на информационните потоци, разпространение/споделяне/разпределяне на постъпилата информация сред персонала и партньорите, комуникация с клиентите.

3. Контролни способности – баланс на ресурсите, с които разполага, контрол над работата на персонала, контрол над информационните потоци, контрол над работата на партньорите, контрол над сервизната дейност/поддръжката.

4. Решителност, способност за взимане на решения – способност за вземане на бързи решения, поемане на отговорност за взетите решения, обвързване на собственото поведение с взетите решения, изпълнение на взе-

тите решения.

5. Социални умения – разбиране, уважение, модерация, отговорност, ангажираност, мотивация, решителност.

Всички тези умения се влияят от степента на подготовка и образоваността на управителя. Доколко е бил запознат с отговорностите и характера на работа, преди да започне самостоятелна дейност. Променящата се външна среда на работа е постоянно предизвикателство пред мениджърските умения и логичното предположение е, че е невъзможно устойчиво развитие без постоянно протичащ процес на учене, като постоянно разширява границите на своите познания. Така се изгражда по-широка знаниева база, която ще формира нови и по-фини рецептори за откриване и разпознаване на релевантната информация. Ако колективът и ръководството не са достатъчно добре обучени и запознати с тенденциите в сферата на дейност на организацията, то тогава не е възможно новото знание да бъде разпознато и оценено като възможност за развитие на предприятието.

Мениджърът на едно малко предприятие упражнява едновременно няколко роли – координира и контролира работата на служителите, комуникира с партньорите и доставчиците, „обгрижва“ клиентите. Неговата професионална същност бива изместена на по-задни позиции, което е и една от основните опасности за развитието на малките и микрофирмите. Отдалечавайки се от своята специалност и превръщайки се все повече в мениджър, може да премести на по-заден план актуализирането на своите знания за новостите в бранша. Ако управителят не продължи да учи и да дообогатява собствената си база с данни и информация от бранша, в който осъществява дейността си, то при поява на много и нова информация, която оказва значимо въздействие върху характера и качествата на предлаганите продукти и услуги в бранша, и при ускорена технологична промяна би пропуснал възможността за поддържане на темпото на развитие и достига до етап, в който да бъде напълно изключен от пазара (locked out). Ниското ниво на абсорбционни способности⁸⁾ оказва влияние и върху друга страна от организационното поведение. Новата информация, която не бива разпозната и използвана от организацията, не може да попадне сред факторите, оказващи влияние при формулиране на организационните цели. За области, характеризиращи се с ускорена технологична промяна, скоростта на развитие на продуктите и обновяване на технологиите е истинско предизвикателство за ръководството на фирмите при опита им да запазят пазарните си позиции. Решаващо за техния успех е контролът върху знанията, които самата организация владее, както и интегриране на нови такива, които успешно да трансформира в собствените продукти и/или услуги. Два са пътищата за развитие на новите продукти и/или услуги: организации, чийто източник на идеи са

собствените вътрешноорганизационни източници, чиято гранична производителност може да бъде производителността на собствените им развойни отдели, и организациите, които разчитат на външни източници, от които да генерират собствени продукти и/или услуги. Изборът на стратегия за развитие е рационално решение, свързано с размера на разходите при реализацията на единия или на другия метод. Основателна причина за това е наличието на разнообразни „доставчици“, като всеки от тях носи собствено, уникално знание, което трудно може да бъде копирано или пренебрегнато с оглед собствения пазарен успех. Интеграцията и ползването на външна информация за комерсиалния успех на собствените продукти и услуги не е автоматичен процес, нито се случва от само себе си, а са необходими целенасочени управленски усилия и познания. Уникалността на знанието и неговата контекстна обвързаност обуславят нуждата от метод или инструмент, който да подпомага успешната интеграция в собствената организация на новата външна информация, необходима му за по-нататъшното му развитие.

Ако има съгласие по въпроса за идентификация на нова информация, има два основни пътя, по които това да бъде осъществено. Единият начин е интензивно събиране на информация със собствени сили от управителя или от лицата, заети в самата организация (за по-големите организации). Този начин има три ограничения: на капацитета (културен, ментален, образователен) на отделните личности, проблемът с комплексността на информацията – необходимата информация е твърде разнородна и липсват нужните специалисти, които да могат правилно да я интерпретират, и структурата на самото знание. Знанието не може да съществува извън контекста, в който то се употребява. С помощта на абсорбиционния капацитет, след като знанието се извади от досегашния контекст на употреба, с помощта на съществуващото ниво от знания в организацията то може да бъде интерпретирано и вкарано в нов контекст. Способността за интерпретация се влияе от миналият опит на интерпретиращия и от неговия индивидуален капацитет. Поради факта, че знанието не е нито еднозначно, нито необвързано с определен контекст, то неговото възприемане зависи и от неговата структура. Под структура тука разбираме съотношението на тацитно към експлицитно знание⁹⁾ и доколко то е кодифицирано или не. Колкото по-високо е съдържанието на „тацитната“ компонента, толкова по-голяма е нуждата от по-близки лични контакти между обучаващия и обучавания. Така се постига максимален ефект за трансфера на новото знание чрез връзка „майстор – калфа“. Тук се крие и основният риск – при недобри лични контакти от самото начало на комуникационния процес или влошаване на отношенията между получателя и изпращача по време на процеса е възможно саботиране на трансфера.

Ако наложим теоретичната рамка за формиране на знания върху образа на управителя, веднага можем да видим проблема. При нуждата от по-близък контакт на управителя (в ролята му на калфа) с определен експерт (в ролята му на майстор) с цел придобиване на определени знания или умения ще се сблъскаме със следните трудности:

- заплахата за експертната роля на управителя – застрашена позиция на специалист на управителя;
- подронване на авторитета.

Изследователска част

С оглед проверка на заложените цели в рамките на изследователския проект бе проведено изследване сред 42 малки и микрофирми, работещи на българския пазар. Всички фирми са със сто процента частен капитал и с изключение на две фирми от технологичния сектор са на действащи на пазара повече от четири години. С ясното съзнание, че тази извадка не дава представителност на изследването, сме се опитали да очертаем тенденции за развитие. Предприятията са от различни сектори на икономиката и са разпределени, както следва:

1. В сектора на услугите 31 фирми са разделени по браншове по следния начин;

- в сферата на транспорта – 5 фирми;
- в сферата на търговията – 8 фирми;
- в туризма – 1 фирма;
- в сферата на технологиите – 2 фирми;
- и други (сервиз, посреднически услуги, консултантски услуги и др.) –

15 фирми.

2. В производствения сектор – 10 фирми.

3. В селското стопанство – 1 фирма.

Шест от изследваните фирми работят на пазара преди 2008 г., четири фирми са били регистрирани в периода 2009 – 20012 г. и две фирми са регистрирани през 2015 г. Интересното при последно регистрираните фирми е, че са в сферата на технологиите и софтуера.

С ползания въпросник бяха изследвани следните показатели, които сме разделили в три основни групи.

Причини:

– Какви са основанията на управителя/управляващия собственик да почне да се занимава с частен бизнес или да приеме длъжността управител в частно дружество?

– Упражняването на тази дейност първо ли е в професионалната кариера на управителя/управляващия собственик?

– В същия или в различен бранш е било предишното му работно място?

– Заемал ли е ръководна длъжност управителят/управляващият собственик, преди да заеме настоящата си позиция като управител.

Резултати:

– Финансови резултати – като пропуснем първата година на създаване, колко пъти финансовите резултати са били негативни?

– Наличие на нает персонал или персонал извън семейството.

– Какво е текуществото на персонала на годишна база?

Образование:

– Образователна степен на управителя/управляващия собственик.

– В каква сфера е било образованието на управителя/управляващия собственик?

– Допълнителна квалификация или курс по управление/мениджмънт на управителя/управляващия собственик през времето, когато е управлявал дружеството.

– Персоналът преминавал ли допълнителна квалификация по искане на управителя/управляващия собственик?

– Предпочитан начин на придобиване на знания/квалификация.

– Отделени средства на годишна база за обучение и квалификация.

– Определени средства за специализирана литература, консултации със специалисти и участие в конференции, изложения или панаири.

Относно първата част от въпросника резултатите бяха следните.

На първия въпрос 20 управители отговориха, че са започнали своята дейност случайно, без предварително да са планирали или обмисляли своето развитие. Били са провокирани от моментна възможност и са направили стъпката. Шестима от анкетираните са били принудени заради отстраняване от работа, а 16 съзнателно са напуснали предишната си работа и са предприели стъпката към самостоятелно развитие.

За нито един управител/управляващ собственик това не е била първа работа. Всеки от управителите/управляващите собственици е заемал различна позиция, преди да заеме настоящата си позиция като управител, но никой не е заемал ръководна длъжност. Като 13 души не са били активни в същия бранш, дори не са били в сфера, близка до настоящата. Всички останали 29 лица са работели в същата сфера и са били над средното ниво в йерархията или по-високо, но никога не са заемали управителна позиция. Всички обаче, които съзнателно са напуснали работа и са се заели със самостоятелна дейност, са работели в същата сфера и са заемали позиция като експерти и аналитични специалисти преди своето напускане. Съзнателно сме пропуснали дружествата, регистрирани през последната година, защото обикновено първата година е организационна и свързана с множество разходи и не може обективно да отрази уменията на управителя.

Втората част от изследването разглежда (макар и повърхностно) управленските способности на управителите/управляващите собственици. Разгледали сме три показателя, които могат да представят сравнително добре техните уме-

ния като управители. Печалбата, като показател, не само счетоводно дава представа за качеството на управление в дружеството. Тя успява да ни покаже дали управителят се е справил със задачите си и приходите на дружеството надвишават неговите разходи. Постигането на положителен резултат през изминалите години на икономическа нестабилност дава още по-добра представа за уменията на управителя да се справя с проблемите. Трябва да споменем и три ограничения, с които се е наложило да работим в тази част от изследването. Първото ограничение засяга числовата стойност на печалбата. Не сме задавали въпрос за размера на показателя¹⁰⁾, защото трудно бихме получили адекватен и честен отговор. Второто ограничение засяга размера на печалбата. Ако размерът на показателя е бил в диапазона +500 лв. до – 500 лв., сме приели, че резултатът е по-скоро неутрален и не сме го считали за положителен или отрицателен. Това уточнение е важно, защото такъв резултат може да се дължи на счетоводни еквилибристики и не би дал реален измерител на управленските умения. Третото условно ограничение, което сме си поставили, засяга периодите, в които дружеството е трупало печалба или формирало загуба. Поради невъзможността да отразим финансовите отчети през годините, сме приели, че ако дружеството е било на загуба само през един или два от отчетните периоди за примерно осем или десет периода, то то е било по-скоро на печалба/загуба за целия период. Всяко по-детайлно изследване би отнело много време, усилия и средства и би се сблъскало с нежелание за участие от страна на управителите.

Вторият въпрос показва уменията на управителя ефективно (или неефективно при загуба) да управлява нает персонал. Липсата на нает персонал или нает персонал извън семейството може да ни даде две възможности – липса на средства за наемане на персонал или нежелание за работа с външни хора. Докато първото основание е разбираемо и основателно, то второто показва лоши комуникационни умения и лоши умения за работа в екип.

Третият въпрос се опитва да разкрие комуникационните и контролните умения на управителя. Високо текучество на хора във фирмата е косвен показател за недобра работна атмосфера и недобри комуникационни умения на управителя. За една малка фирма високото текучество е свързано и с високи разходи за обезщетения при напускане и за обучение. Тези разходи могат лесно да бъдат избегнати и тяхното допускане показва неумението на управителя да комуникира с персонала, да разпределя задачите и да създаде благоприятна работна среда.

Обобщените резултати от втората част на въпросника са следните.

Двадесет и пет дружества са постигнали печалба през годините, седем дружества са имали нулев резултат (приходите са били равни на разходите) и осем са били на загуба. Две от дружествата са регистрирани през последната година и техният резултат не участва в тази част от въпросника. На въпроса за персонала – двадесет и осем дружества имат персонал, а четиринайсет ня-

мат, като две от дружествата, които нямат, са регистрирани през последната година. Осем от дружествата, които имат нулев или отрицателен финансов резултат, нямат персонал. Пет от тях са с нулев резултат, а другите три са на загуба. Това показва, че тези дружества ще имат трудно бъдеще и ако не трансформират своята дейност, ще стигнат до ликвидация, като това е почти сигурно за дружествата на загуба. Застрашени, разбира се, са и дружествата със загуба и наличие на персонал, но фактът, че поддържат персонал, ни навежда на мисълта, че загубата се дължи на друг фактор. Лесното обяснение е, че това са високи амортизационни отчисления, които превръщат печалбата в загуба, или друг финансов разход, несвързан с дейността – пр. лихви, глоба, такса или др. Разпределени по сектори, две от трите дружества са производствени, а третото – заето в сектора на търговията. И тримата управители са със средно образование, като само единият е с образование в областта, в която се занимава; и тримата нямат завършено образование или преминат курс по управление.

Като цяло, може да се обобщи, че от разглежданите дружества (като изключим двете регистрирани през последната година) тридесет и две са на печалба или с неутрален резултат, а от тези на загуба само три са истински застрашени, резултатите не са лоши. За хора, които в по-голямата си част са започнали случайно или са били принудени от обстоятелствата да започнат самостоятелна дейност, са се справили добре с предизвикателствата на кризата.

Третата част от изследването е свързана с образованието на управителите и средствата, които отделят за своята квалификация или квалификацията на персонала.

На първия въпрос 19 от управителите са със средно образование и 23 са с висше, като за 30 от запитаните образованието е в различна сфера и няма нищо общо с областта, в която работят, а само при дванадесет образованието е свързано с тяхната работа. Относно премината допълнителна квалификация, докато изпълняват управленските си функции – само шестима са преминали курс (става въпрос за специализирани курсове, не за езикови) за допълнителна квалификация. Най-честият отговор защо не са повишили нивото на своите познания е липсата на време за такива занимания. За тези, които са преминали такива курсове, най-честата причина е, че без такива курсове не могат да се справят с новостите в бранша (в пет от шестте случая), но ако можеха, биха си го спестили. Само в два от случаите се осъзнава нуждата от непрекъснато учене и актуализиране на знанията. Всички отговорили положително са в сферата на услугите. Допълнителна квалификация на персонала са направили отново шест от четиресет и двете фирми, като в три от фирмите квалификация са преминали и управителят, и служителите. Допълнителната квалификация за управителя и служителите не се застъпва, а има допълващ се

характер. Относно предпочитанията за придобиване на нови знания единайсет от управителите са отговорили, че предпочитат, ако има нужда от придобиване на нови знания, те или техни служители да преминат курс за повишаване на квалификацията. Останалите тридесет и двама предпочитат в случай на необходимост да наемат специалист или да се консултират с такъв. Този метод за достъп до знания се приема за по-безрисков, безпроблемен и дори по-евтин. Съществува притеснение сред анкетираните управители, че от вложените средства в допълнителната квалификация на персонала няма да има съответната възвращаемост (лицето винаги може да напусне и няма как да си върнем вложените средства). Под допълнителна квалификация винаги се разбира преминаване на определен курс за конкретен срок и никога придобиване на по-висока степен на образование (пр. от средно във висше или магистърска степен в съответната област). Курсовете трябва да имат практична насоченост и с тяхното завършване да бъдат придобити практични умения, които веднага да могат да бъдат интегрирани в работния процес. Нивото на образование (поне сред запитаните) не оказва влияние. Трима от управителите, които осъзнават нуждата от допълнителна квалификация, са със средно образование.

От интервюираните лица само десет отговориха утвърдително на въпроса за планирани средства за образование и квалификация, като сумата, която биха заделили, е до 2000 лв. Останалите тридесет и двама отговориха отрицателно. Като се има предвид, че само три от фирмите (и то тези с чуждо участие в капитала) съставят предварителен бюджет за своите приходи и разходи, то останалите отговорили положително за този вид разход по-скоро не биха отказали такъв при възникнала нужда, но нямат предварително планирано перо за обучение.

Относно отговорите на седмия въпрос (Определени средства за специализирана литература, консултации със специалисти и участие в конференции, изложения или панаири) седем управители отговориха утвърдително. При двама биват отделяни до 500 лв. годишно за специализирана литература, при четири се отделят до 10 000 лв за участие в изложения и при една фирма – над 50 000 лв. за участия в изложения. Този разход се счита за оправдан и целта му е по-висока реализация на продуктите, които предлага. Две от фирмите с планирани разходи за панаири и изложения са от производствения сектор и по една – от сектора на търговията, от сферата на туризма и от сферата на услугите. При нито една от фирмите няма и не се планира участие в конференции.

Като обобщение на третата част можем да кажем, че допълнителната квалификация и образование не се считат за фактор от първостепенно значение. Идеята се приема, но трудно се реализира и причина за това не е липсата на свободни средства. Някои от фирмите имат значителни свободни средства. Причината по-скоро е липса на време, защото в малките и микрофирмите на-

етите служители са със силно уплътнено работно време и на отсъствие от работа не се гледа с добро око (дори когато е оправдано). Такива курсове се записват в извънработно време, за да не пречат на работния процес. Затова мотивацията на служителя/работника трябва да е много силна, за да намали своето работно време за сметка на новите знания. В нито една от фирмите не съществува вътрешна система за заплащане на по-високата квалификация, затова, макар и осъзната, персоналът участва с неохота в тези процеси. При управителите нежеланието е също толкова високо, и то най-често по същата причина – липса на време, като единственото такова е след края на активното работно ежедневие или през почивните дни. Средства за изложения и панаири са приети като средства, повишаващи непосредствено реализацията, както и за сравнение с конкуренцията и тези средства само се увеличават. Всеки разход, водещ до непосредствено увеличение на прихода (сега и веднага), бива одобрен и реализиран, ако средствата позволяват.

Ако разглеждаме финансовите резултати, постигнати през годините, можем да обобщим, че нивото на образование не е от първостепенно значение за качеството на управленските умения при управителите на малки и средни фирми. Отлични резултати са постигнали и управители с висше, и такива със средно образование. Познаването тънкостите на бранша се оказва ключово за започване на дейността. Нивото на тяхното образование е важно за започване само в определени сфери на дейност поради законови изисквания (адвокати, нотариуси, счетоводители, одитори). Нуждата от по-задълбочено образование и допълнителна квалификация се появява след утвърждаване в бизнеса и неговото разрастване. Но дори и в този случай по-предпочитан остава начинът на достъп до знание чрез привличане на експерт, а не чрез самообучение. Предизвикателство за управителя е да възприеме и приложи даденото му експертно знание, а не да го пренебрегва и игнорира.

Сцулански (Szulanski, 1990) извежда още няколко фактора, които оказват влияние при възприемане на новото знание в рамките на комуникационния процес.

- Липса на мотивация при предоставящата страна – обучаващата страна не желае да инвестира време и усилия в трансфера на знания, понеже липсва мотив (дори съществува страх от загуба на позиции или власт) да споделя своето знание.

- Обучаващата страна не бива разпозната като вдъхваща доверие, което пречи на трансферния процес (пр. външният вид или поведението, или възрастта на преподавателя).

- Липса на мотивация при получателя – получателят не възприема чуждо знание/мнение от гордост, суета, завист (Not-Invented-Here Syndrom).

- Липса на капацитет при получателя – получателят няма необходимото образователно ниво, за да разбере същността на дискутираната информация, поради което тя бива грешно интерпретирана или изобщо неразбирана.

– Липса на капацитет за съхранение (Lack of retentive capacity, Mangelde Gedächtnisspeicher) е способността на получателя да институционализира използването на новото знание. Ако тази способност липсва, то по време на процеса на интеграция ще се появят трудности, които ще доведат до връщане към старите и изпитани модели.

Тук най-голям, труден за преодоляване фактор представлява липсата на капацитет при получателя за усвояване на знанието и липса на капацитет за съхранението му. Те се явяват като едни от основните предизвикателства за управителя. Ако нивото на подготовка на управителя не е достатъчно или това не е осъзната липса, то всяко предаване на знания от външна експертна страна е невъзможен трансфер. Затова повишаването на квалификацията за управителя в средносрочен и дългосрочен аспект е задължително. Установената в изследването липса на повишаване на квалификацията сред управителите (само шест от четиридесет и двама) показва потенциална опасност за развитието на фирмата. Няма бранш, който да не търпи развитие и промяна, и ако управителят няма рецептори да я разпознае и да се нагоди за нея, няма да може да запази постигнатото.

Една следваща стъпка може да бъде задълбочаване на анализа за оценка, и по-точно определяне границите между възможни алтернативи за пазарно налагане на иновацията. Една от възможните насоки за бъдеща работа е допълване и прецизиране на анализа, като се разшири кръгът от анкетиранни сред средни, а защо не и сред големи фирми.

NOTES / БЕЛЕЖКИ

1. Принос на Хайек към икономическата теория – схващането, че свободният пазар е единственият практически начин да се организира едно съвременно общество, и идеята, че ключът към икономическия растеж е „знанието“. Според него знанието и информацията са разпръснати и не могат да бъдат съсредоточени в едно – всеки елемент от системата носи нужната за нейното функциониране информация. Именно пазарът е онази комплексна структура, където се създава и предава информацията, разсеяна между множество индивидуални агенти. Средството, което обединява отделните изолирани фрагменти от знание, предава ги и действа като сигнал, мотивиращ и възбуждащ по-нататъшни съответни действия, създаващ по този начин ред, е системата на цените. Именно ценовата система действа като координационен механизъм. Може би най-важното откритие на Хайек, касаещо предприемаческата идея, е неговото обяснение как откриването и придобиването на знание провокира ново поведение. Хайек размишлява и върху системата от практично ориентирано знание и невяното знание. Според него този вид знание има следните белези – притежава се от индивидите, доколкото те са социални същества, спазващи определени социални

норми, и не се добива преднамерено; не може да биде предадено, очуждено или прехвърлено. Идеята за неявното знание се свързва с концепцията за социалните практики, култура, традиция и институциите. Виждането на ценовата система на пазара като комуникационна мрежа, която пренася и икономизира знание и провокира подходящо поведение, е една от най-оригиналните идеи на Хайек.

2. Критериите за малки и средни предприятия са обобщени в чл.3 и 4 от Закона за малки и средни предприятия, а именно:

„Чл.3 (1). Категорията малки и средни предприятия включва предприятията, които имат:

- средносписъчен брой на персонала, по-малък от 250 души,
- и годишен оборот, който не превишава 97 500 000 лв., и/или стойност на активите, която не превишава 84 000 000 лв.

- (2) От предприятията по ал. 1 малки предприятия са тези, които имат:

- средносписъчен брой на персонала, по-малък от 50 души,
- и годишен оборот, който не превишава 19 500 000 лв., и/или стойност на активите, която не превишава 19 500 000 лв.

- (3) От предприятията по ал. 1 микропредприятия са тези, които имат:

- средносписъчен брой на персонала, по-малък от 10 души,
- и годишен оборот, който не превишава 3 900 000 лв., и/или стойност на активите, която не превишава 3 900 000 лв.

3. За точното дефиниране на термина „знание“ е необходимо да направим разграничение между понятията – символи, данни, информация, знание и действие. Символите са отделни елементи или групи от елементи (например знаци, числа или букви), които нямат самостоятелносмислова употреба и в този аспект са безсмислени. Могат да служат за обозначаване на някакво явление или процес. Със свързването им в думи (за буквите) или числови изрази (за цифрите) се получават данните. Данните могат да бъдат отделени смислово в подредени букви или цифри или цели изречения, но без да са обвързани с определен контекст. При смисловото обвързване на данните се достига до информация. Може да се каже, че информацията е отражение на определени свойства на обектите и процесите в действителността. Използваната в определен контекст информация се превръща в знание. Този процес се случва, когато за разрешаване на определен проблем и при наличието на конкретна ситуация достъпната информация бива селектирана, оценена и споделена за решаване на възникналия проблем. Може да се каже, че знанието е смисловооценената информация, която е трайно достъпна и използваема за разрешаване на определена задача/проблем.

4. Регистрацията на една нова фирма (като се изключва акционерното дружество като правна форма) може да струва 160 лв. и да отнема до три дни.

5. Увеличаване броят на функциите, които може да изпълнява даден продукт; разширяване обема на услугите за една и съща такса при услугите.
6. Хамел дефинира ключовите компетенции като пакет от свързани технологии, способности и специални знания. (Hamel, G. (1994): The concept of core competence. In: Hamel, G./Heene, A. Hrsg. Competence-Based Competition. Chichester et al. 1994 s. 11 – 33).
7. Под фирмени мрежи трябва да се разбира – една генерираща конкурентни предимства организационна форма на икономическа активност, която координира потенциал на пазара и йерархията по такъв начин, че между правно самостоятелни, но икономически зависими предприятия се реализира контакт. Връзката, която се осъществява, е комплексно реципрочна и по-скоро кооперативна, отколкото състезателна връзка. Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden.
8. Това е способност предприятията/организациите да асимилират/интегрират знания.
9. „Тацитното знание има когнитивно измерение и включва нашата интуиция, предчувствия, вярвания и ментални модели“ (North, K.: „Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen“; Gabler Verlag, Wiesbaden (2002) 3. Auflage S. 39). То е свързано с образованието, културата, чувствата, предразсъдъците, различни ментални модели и преживявания. Може да се разграничат два типа имплицитно знание – такова, което човек несъзнателно владее, и такова, което бива осъзнато, но не може да бъде артикулирано (или не може прецизно да бъде комуникирано) и препредатено на други. Като обобщение може да се каже, че имплицитното знание е персонално, обвързано с контекста и с опита на личността. Обратното на имплицитното знание – експлицитното, може лесно да бъде изразено, обхванато в документи, кодекси, учебници, справочници и наръчници и лесно се артикулира и описва. То е независимо от отделната личност и може да бъде препредавано и без участието на хора. Това може да се случи посредством употребата на различни комуникационни канали – от весници и списания до интернет.
10. Въпросът ни бе зададен така – през годините, през които сте били управител, дружеството по-често е формирало печалба или загуба. Вторият уточняващ въпрос бе – размерът на печалбата или загубата надхвърлял ли е 500 лв.

REFERENCES

- Hubig, C. (1998) *Informationsselektion und Wissensselektion*, in: Buerger, H.H. *Wissensmanagement-Schriften zum intelligenten Unternehmen*. Berlin: Heidelberg.
- Hayek, Friedrich. (1937). Middle of Nowhere: Economic and Knowledge. *Economica IV*.

- Porter, M. (2000): *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, 6 Aufl. Frankfurt/Main.
- Szulanski, G. (1996): Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within Firm, in: *Strategic Management Journal*, Vol.17 (Winter Special Issue). 27 – 43.

ENTREPRENEURS SKILLS

Abstract. The importance of special knowledge and skills required for the personal advance of entrepreneurs and for the market success of their businesses have been recognized and studied by various researchers. It is widely accepted that the market transforms the gained personal knowledge into specific practical skills and the company profit represents the effectiveness of the management. Due to these facts three factors are considered of extreme interest – the background knowledge required to start a business, the knowledge and skills gained during managing a company and the economic outputs (results) of the structure.

This article treats these possible changes in the knowledge of managers that affect their skills and strongly contribute to their professional development. The basic knowledge of managers is connected closely to the size of the enterprise. The managers of big companies are usually well educated having gained special knowledge and some expertise in the course of university education and are able to gradually transform these into the needed practical skills. On the other hand, managers of small and micro companies rarely gain their skills through education in the field of economy and management. Their careers development follows a different way – usually most have some knowledge and expertise in an entirely different field, and then, due to some specific event, their careers take a different way. Only after being recognised and after having gained some managerial skills, they might seek for education in the area of management, if it is needed or they would like. Considering the skills as a new kind of competence and accepting as a fundament the definition that knowledge is “*experience, which the individuals gain through their own business activities in specific situations and the need to make choices*” (Hubig, 1998) here we are trying to reveal what kind of knowledge the managers of small companies have had when starting their businesses and what ways they used to upgrade this in the process of running a company.

✉ ¹⁾Prof. Albena Vutsova, ²⁾Dr. Emil Mitov

Faculty of Economics and Business Administration

University of Sofia

125, Tsarigradsko Shosse Blvd., bl. 3

1113 Sofia, Bulgaria

E-mail: ¹⁾avutsova@yahoo.com