

Динамика на малките и средни предприятия и консултантска помощ

Милен Балтов

Abstract: *Coming to the issues of the small and medium-sized enterprises and their problems to manage both in investment and organizational aspects of running a competitive business. In fact the assistance – mainly through management consulting services must be tailor made, not only to the huge group of SMEs, but also to the types of companies according to their life cycle stage and dynamics. Thus the paper proves the differences in the services and in the roles the consultants must play*

Key words: *Management consulting, Dynamics of the companies, Life cycle of organizations, Types of assistance services, Tools for assisting*

ВЪВЕДЕНИЕ

Желанието на предприемача да приеме за даденост собствените си ограничения и да осъзнае нуждата от външна помощ влияе съществено върху склонността на фирмата му към търсене на консултантски услуги. Успешните предприемачи се отличават с по-реалистичен поглед към самите себе си, обръщат повече внимание на проблемите в управлението и търсят по-често помощта на консултанти, отколкото неуспешните [9, 4], така както и ориентирани към ръст предприемачи, реално ползват и разчитат повече на външни съвети, от предприемачите неориентирани към ръст (тези собствениците/мениджъри на МСП дори не могат да бъдат определени като предприемачи) [6, 122].

С цел получаване на по-реална картина на потребността от ползването на консултантски услуги е важно да се анализира преценката на собствениците, на МСП за обстоятелствата при които се нуждаели от подобна помощ. В преобладаващото мнозинство на МСП необходимостта от подобна помощ не се отрича.

Най-често посочваните обстоятелства са навлизането в нов бизнес и оказване на фирмата преди или във фаза на растеж. Особена динамика при обстоятелствата при които консултантска помощ се търси поради необходимостта от спешни и най-често финансови мерки за избягване на сериозни кризи и нужните съвети за изготвяне на отчети или планове за инвеститори, данъчни и др. външни за фирмата страни от по-скоро формален характер, не се забелязва. В положителна насока може да се коментира, по-честото посочване на обстоятелство, при което поради подготвяни промени организационната или управленска структури МСП се нуждаят от консултантска помощ.

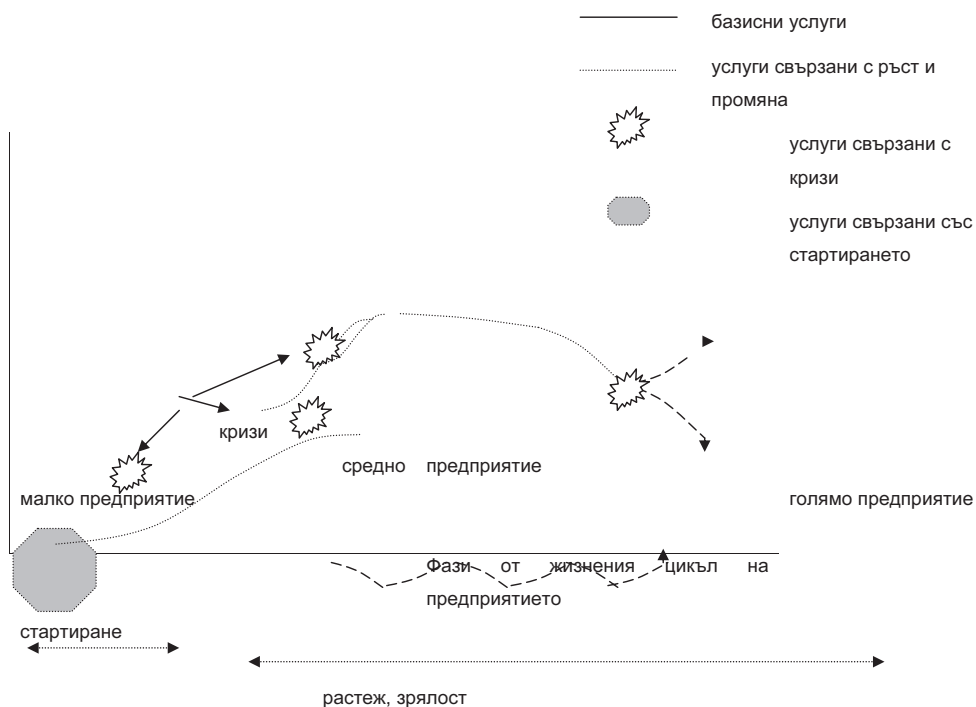
РАЗВИТИЕТО НА МСП И ХАРАКТЕРА НА ПРОБЛЕМИТЕ ИМ

Ползването на консултантски услуги зависи в голяма степен и от фазата от жизнения цикъл в която се намира предприятието, както и от принадлежността на фирмата към по-обобщеното разделение на МСП на групи на динамичните и на статичните организации. По принцип, съществуват консултантски услуги изисквани и за двете групи организации, както и за всички фази от жизнения цикъл (например финансовите консултации), така и такива с по-различно съдържание, дълбочината и подходи на консултантската помощ. Така консултантските услуги могат да бъдат разделени на базисни услуги, услуги свързани с ръста и промените и услуги свързани с кризи [6, 122-123]. На Фигура 1. е изведена графично връзката между ЖЦ на фирмата и видовете ползувани консултантски услуги [7, 3].

Милан Кубър също отразява връзката между бизнес цикъла на фирмите клиенти и консултирането за тях [8, 300-305]. Фазите според неговата класификация са: самото начало; стартиране; разрастване; оттегляне от бизнеса. Базисните услуги или консултациите с ниска добавена стойност, включват традиционните и общовалидни консултации ползвани от МСП във всички фази от жизнения цикъл,

като към тях може да се отнесе консултантската помощ по счетоводство и деловодство, обработка на данни или по правноикономическа тематика.

Специфична група от базисните услуги е свързана със стартирането на предприятието, например развитието на бизнесидеята и административната тежест [6, 122]. Подобни на базисните услуги са услугите за оцеляване, според класификация направена от Лена Ципури. Пазарът на консултантските услуги в Гърция според нея обхваща главно тази категория, като частичното обяснение е, че новостартиращите фирми и МСП с ограничен капитал не могат да си позволят най-добрите консултанти [10, 42].



Фигура 1. Типология на външните услуги за МСП в зависимост от фазата от жизнения цикъл на организацията

Услугите свързани с ръста и промените се ползват, когато предприятието расте и/или променя дейността си. Характерът на този вид консултации е често стратегически, например по въпроси на развитието на мениджмънта, околната среда или интернационализацията [6, 122]. По класификацията на Ципури, най-точно съответствуват услугите за настъпателен и отбранителен ръст и донякъде услугите наречени от нея условно “на големи скокове” или “на посрещането на предизвикателствата”. Точно ползването на услугите за настъпателен и отбранителен ръст се разширява най-забележително, благодарение и на субсидиите

ВИД НА УСЛУГИТЕ ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА БИЗНЕСА, СПОРЕД ДИНАМИКАТА МУ

за тях по линия на фондовете за подпомагане на ЕС [10, 43].

Услугите свързани с кризи се асоциират с 3 групи фактори, които водят до кризисни ситуации – фактори в мениджмънта, във финансите и във външната среда

на фирмата [6, 123]. Като се отчете тази типология е възможно да се идентифицират и конкретни типове консултантска помощ необходими през отделните етапи от жизнения цикъл. Така, консултирането във фазата на стартирането подпомага разработването и поставянето на изпитание на бизнес идеята и преодоляването на основните трудности, като изискванията на административните тежести, а търсените услуги са главно в счетоводството, деловодството и маркетинга [6, 123].

Според класификацията на Кубър, в този период от дейността на фирмата попадат 2 фази – на самото начало и на старта. При фазата на самото начало консултантът трябва да се увери дали работи с вероятен или възможен предприемач, а проектът който е под въпрос трябва ясно да се анализира, като се отчетат силните и слаби страни на бъдещата малка фирма, а при фазата на старта консултантът трябва да поощрява генерирането на множество нови идеи и ползването на услугите на външни специалисти по определени въпроси (правни, маркетингови, счетоводни), да подпомага клиента да събере и регистрира необходимите количествени данни и да предостави функционална експертиза в широк кръг с акцент върху финансовите аспекти, а след детайлен финансов анализ, да може и да препоръча прекратяване на дейността, вместо да стимулира дейности водещи до непреодолими проблеми [8, 203]. Като цяло, в тази фаза се налагат базисните консултантски услуги, като в проблемни ситуации и услугите свързани с кризи.

Консултантската помощ във фазите на растеж на една фирма, е необходима най-често за по-доброто фокусиране на дейността и стратегията ѝ и за прилагане на промените наложени от ръста. На този етап ориентираният към ръст предприятия стават по-организиран и активни ползватели на управленско консултиране, при условие, че са по-наясно и с целите си и по-добре използват ресурсите си [6, 124]. Според същия екип изследователи, във фазата на зрелостта МСП използват различни типове консултантска помощ, най-често свързана с правни и управленски въпроси на процесите вътре във фирмата.

Ролята на консултанта, според Кубър [8, 304], във фазата на разрастването е да анализира слабостите и възможностите и пренасочването към алтернативни ресурси и да прецени ефективността на клиента базирана на набор от вътрешни сравнения и коефициенти. От друга страна, ролята му е и да стимулира мениджърите на клиента, за това да имат поглед в бъдещето, чрез подготвянето на организационни схеми работни характеристики и сравнението им това как трябва да изглеждат след 5 или след 10 години, да се обучават по проблематиката на мениджмънта с ударение върху прогнозирането, бюджетирането и мониторинга, да наемат счетоводител във фирмата. Като категории присъстват базисни услуги и услугите за ръст и промени, а преценката на ефективността може да се отнесе към услугите свързани с кризи.

На практика, Кубър прибавя към ролята на консултанта и функции свързани с фазата на зрелостта - тези описани с областите в които консултанта трябва да стимулира мениджърите на клиента, но не обособява фазата на зрелостта, като изискваща специален тип консултантска намеса и различни типове услуги. От друга страна, Кубър обособява фазата на оттеглянето на клиента от бизнеса, към която отнася консултациите по оценка на стойността на фирмата и по поощряване на продавача “да остави нещо в бизнеса” за новия собственик [8, 306].

Паралелно с това, Кубър развива разбирането, че ако се изходи от качеството и нивото на ситуацията с която се е сблъскал клиента, консултантът може да бъде потърсен, за да помогне при решаването на пречеща и проваляща бизнеса ситуация (решава се корективен проблем), подобряване на съществуваща ситуация (прогресивен проблем) и създаването на напълно нова ситуация (решава се креативен проблем) [8, 9].

Корективните проблеми отразяват факта, че в миналото, с почти същите ресурси, фирмата е постигала значително по-задоволително представяне, отколкото понастоящем, решаването на тези проблеми е свързано с отстраняване на получените се отклонения и откриването и коригирането на причините за тях. Прогресивните проблеми, от своя страна включват задачата настоящата ситуация да се приеме за даденост и да се подобри, а решаването им обикновено се отнася до отделни елементи от управлението като техниките на счетоводството и контрола на разходите и административните процедури. При креативните проблеми консултантът разполага с минимална стартова информация, защото целта не е да се решат спешни проблеми или да се предотвратят потенциални трудности, а да се открият нови области за бизнеса, нови услуги за клиентите, да се експериментира с нетрадиционни начини за мотивация и т.н.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В по-обобщен план може да се отчете, че статичните МСП практически не преминават през фазата на ръста и следователно те ще се нуждаят от консултантски услуги свързани със стартирането, а след като преминат един начален стабилизационен период – т.е. при зрелостта си и упадък - единствено от базисни услуги и услуги свързани с кризи (решаване на корективни проблеми и частично прогресивни). При динамичните МСП фазата на ръста е отчетлива, като дори може да се повтори след период на зрялост и при нея съответно се налагат консултантски услуги свързани с ръста и промените (решаване на прогресивни и креативни проблеми).

ЛИТЕРАТУРА

[1] Балтов, М., „Управленско консултиране за малки и средни предприятия“, Дисертационен труд, УНСС, София, 2000 г.

[2] Балтов, Милен, Костадин Костадинов и др., „Икономика и бизнес планиране за технологично ориентирани малки и средни предприятия“, Издателство на БАН „Проф. Марин Дринов, София, 2009 г.

[3] bBiswas, S., Management Consulting: A Complete Guide to the Industry, Harper, 2009.

[4] Baltov, M., Management consulting for SMEs, Journal "Economy & Business", International Scientific Publications, Vol. II, 2008, pp. 1128-1150.

[5] Baltov, Milen, The Technical Assistance Specifics Towards the EU Supported Neighbourhood Grants Schemes, Proceedings of the "EU and Black Sea Regions – Challenges and Opportunities for Multilateral Cooperation", Bucharest, 2012.

[6] EIM, "The Use of External Advice by SMEs in the Different Phases of the Life Cycle", The European Observatory for SMEs ENSR - EIM, Zoetermeer, 2005.

[7] Peltomaeki H., L.N. Niina, "The Future of Expert Services from SMEs Perspective: What, How and for Whom", Finnish SME Forum, Turku, 2007.

[8] Kubr, M., Management Consulting: A Guide to the Profession, Geneva: ILO, 2009.

[9] Mugler, J., "Consulting Needs for New Ventures", 2007.

[11] Tshipouri, L., "Building Business Support in Central and Eastern Europe: Greece", Building Business Support in Central and Eastern Europe, 1996, pp 41-45.

За контакти:

доц. д-р Милен Иванов Балтов, Бургаски свободен университет, тел.: 056/900 656,
и-мейл адрес: mbaltov@bfu.bg

Докладът е рецензиран.