

Starting-up an Own Business: Methodological Aspects

Assoc. Prof. Emil Papazov, PhD

Business Faculty,
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
e-mail: epapazov@gmail.com

Assist. Prof. Lyudmila Mihaylova, PhD

Faculty "Business and Management",
University of Ruse "Angel Kanchev", Ruse, Bulgaria
e-mail: liudmilla@abv.bg

Стартиране на собствен бизнес: методологически въпроси

доц. д-р Емил Папазов

Бизнес факултет, Университет за национално и
световно стопанство, София, България
e-mail: epapazov@gmail.com

гл. ас. д-р Людмила Михайлова

Факултет „Бизнес и мениджмънт“,
Русенски университет „Ангел Кънчев“, Русе, България
e-mail: liudmilla@abv.bg

Abstract: *In today's modern conditions the small and medium sized enterprises (SMEs) face the constant necessity of having to adapt to the present and future market realities. The paper offers summarized results of the research done among SMEs from the Bulgarian and world practices. It presents the aspects, in which the enterprises see the possibility of planning their business, and also the managers' attitude towards the initiative of development of their activities.*

Keywords: *SMEs, entrepreneurship, business, management.*

Анотация: *В днешно време МСП още при своето стартиране и последващо развитие се нуждаят от непрекъснато адаптиране към условията на средата. В настоящата статия са обобщени резултатите от проучване, направено в практиката на български и чуждестранни МСП. Представени са аспектите, в които мениджърите откриват възможности за планиране и успешно развитие на своя бизнес.*

Ключови думи: *МСП, предприемачество, бизнес, управление.*

I. Introduction

Launching a business is usually accompanied by various obstacles and conditionality. Most difficult, however, is to find answers to questions related to specific motives for starting the process, and those relating to the strategic dimension of the business. The study does not offer ready-made solutions, but rather analyses and synthesizes ideas that work, including good practices in the field of entrepreneurship and strategic management.

I. Въведение

Стартирането на собствен бизнес обикновено се съпътства от различни трудности и условности. Най-трудно обаче намират отговори въпросите, свързани с конкретните мотиви за започване на дейността, както и тези, отнасящи се до стратегическите измерения на бизнеса. Разработката не предлага готови решения, а по-скоро анализира и синтезира работещи идеи, в т. ч. добри практики от областта на предприемачеството и стратегическия мениджмънт.

II. Main reasons for starting an own business

Starting-up a new business can be provoked by different circumstances¹. Often the intention is to find out and implement specific ideas connected with innovative technologies, new products or services. Such cases are presented in the theory as entrepreneurship by choice, willingness or attitude. It relies on the idea of fulfilling the creative intention for a step-by-step construction of the enterprise in order to achieve long-term profits.

There are also options when a person begins his or her business under pressure. Such a reason outlines another type of entrepreneurship. According to it those who start a business have knowledge and experience in certain areas, and are unemployed (or have retired, but are fit for work and wish to increase their income). In this category fall even seasonal workers and young educated people, who want to receive income in a relatively short period of time. Entrepreneurship is most often associated with performance in services, because this type of activity does not require significant initial investment.

It is natural and reasonable for any new business that will grow to consider carefully the risks involved and to compare them with the expected benefits. Theoretically, one of the important characteristics of an entrepreneur highlights his or her tendency to take on a considered and weighted risk in its various forms – managerial, financial, and social².

Entrepreneurs who start a business because of objective necessity adopt more easily some of its risks, because the situation in which they fall into does not offer many choices. But they are extremely

¹ For further details, see Todorov, K. (red.). 25 cases for entrepreneurs and managers. Publ. „Next“, Sofia, 1997, p. 30 (in Bulgarian); Schreter, S., Inside Entrepreneurship: Strategies to speed startup income. <http://mstblog.ohsu.edu/index.php/2008/12/03> on 15.05.2009.

² Todorov, K. Kolarov, K. et al. Dynamic entrepreneurs in Bulgaria: current status, trends, needs, training. Publ. „Economy“, Sofia, 2004, p. 29. (in Bulgarian)

II. Основни мотиви за стартиране на собствен бизнес

Стартирането на собствен бизнес може да бъде предизвикано от различни обстоятелства³. Много често нагласата е за откриване и реализиране на конкретна идея, свързана с иновативна технология, разработване на нов продукт или услуга. Такива случаи в теорията се представят като предприемачество по избор, желание или нагласа. При него се залага на идеята за постепенна реализация на творческо намерение и поетапно изграждане на предприятието с цел реализирането на дългосрочни печалби.

Не са малко и вариантите, когато едно лице започва икономическата си дейност по принуда. Тази причина откроява друг тип предприемачество. При него лицата, които започват бизнес, притежават знание и опит в определени области, но са останали без работа (или са пенсионирани, но са работоспособни и желаят да увеличат своите доходи). В тази категория могат да попаднат дори сезонни работници и младежи с образование, които в сравнително кратък период от време желаят да получават доход. Предприемачеството по необходимост най-често се свързва с изява в областта на услугите, тъй като в нея не се изискват значителни първоначални инвестиции.

Естествено и разумно е при всеки нов бизнес, който ще се развива, да се обмислят внимателно съществуващите рискове и да се съпоставят с очакваните ползи. В теорията като една от важните характеристики на предприемача се изтъква склонността му към поемане на добре обмислен и претеглен риск в различните му форми – управленски, финансов, социален⁴.

Предприемачите, които започват икономическа дейност поради обективна необходимост, по-лесно приемат част от рисковете, тъй като положение-то, в което се намират, не им предлага много възможности за избор. Те обаче са

³ За подробности, вж. Тодоров, К. (ред.). 25 казуса за предприемачи и мениджъри от практиката. Изд. „Некст“, С., 1997, с. 30; Schreter, S., Inside Entrepreneurship: Strategies to speed startup income. <http://mstblog.ohsu.edu/index.php/2008/12/03> към 15.05.2009 г.

⁴ Тодоров, К. Коларов, К. и др. Динамичните предприемачи в България: състояние, тенденции, нужди, обучение. УИ „Стопанство“, София, 2004, с. 29.

cautious of businesses that are associated with higher current costs, require substantial assets or presume flexible payment schemes with clients.

In many countries, in support of potential entrepreneurs on business planning and implementation of business ideas, assistance from experts representing organisations for helping small and medium enterprises (SMEs) is used. In the US, for example, operates the association SCORE (Counselors to America's Small Business), which is an NGO partner of the US SBA (U.S. Agency for Small and Medium Enterprises)⁵. It provides free advice to entrepreneurs in the startup and initial consolidation phase of the business. In Australia, for example, CSIRO through the Small and Medium Enterprise Engagement Centre (SME-EC) is helping Australian small and medium enterprises (SMEs) to access science and technology⁶. Similar organisations exist in Europe.

In Bulgaria different organisations like business centers, incubators, associations and other NGOs are operating to support SMEs. Valuable assistance through free training and published materials on issues related to business strategy of a small company or promoting exports is rendered also by the Executive Agency for Promotion of SMEs (BSMEPA)⁷.

III. Strategic aspects and decisions

After clarification of the motives for launching a business, entrepreneurs should decide a number of substantial issues related to the development of the business idea. The main strategic guidelines for search and validation can be summarized in several directions:

First, the business should be set up in compliance with the requirements of the

⁵ For further details, see the website <http://www.score.org/index.html>

⁶ For further details, see the website www.csiro.au/solutions/SMEEngagement.html

⁷ Information about training programs can be found on the Agency's website www.sme.government.bg

твърде предпазливи към бизнес, който е свързан с високи разходи за стартиране, изисква значителни активи или предполага гъвкави схеми за разплащане с клиентите.

При планирането на дейността на потенциалните предприемачи, в т. ч. начините за реализирането на бизнес идеите, в много държави се ползват експерти – представители на организации за подпомагане на малките и средни предприятия (МСП). В САЩ например функционира асоциацията SCORE (Counselors to America's Small Business) като неправителствена организация – партньор на Американската агенция за малки и средни предприятия (US Small Business Administration)⁸. Тя предоставя безплатни консултации на предприемачите в процеса на стартиране и първоначално укрепване на бизнеса. В Австралия, например функционира център за развитие на МСП (CSIRO - SME-EC), който подпомага австралийския малък бизнес при достъпа до научна и технологична помощ⁹. Подобни организации съществуват и в Европа.

У нас действат бизнес центрове за подпомагане на МСП, бизнес инкубатори, асоциации, сдружения и др. Ценна помощ оказва Изпълнителната агенция за насърчаване на МСП (ИАНМСП) чрез безплатни обучения и материали по въпроси, свързани с бизнес стратегията на малката фирма, насърчаването на експорта и др.¹⁰

III. Стратегически аспекти и решения

След изясняването на мотивите за стартиране на собствен бизнес предприемачите следва да решат редица съществени въпроси, свързани с развитието на самата бизнес идея. По-важните стратегически насоки на търсене и утвърждаване могат да се обобщят в следните направления:

На първо място, бизнес дейностите следва да са съобразени с изискванията на клиентите. Стартиращите предприемачи са обречени на неуспех, ако не

⁸ За повече подробности, виж сайта <http://www.score.org/index.html>

⁹ За повече подробности, виж сайта www.csiro.au/solutions/SMEEngagement.html

¹⁰ Актуалната информация във връзка с програмата за обучение се намира на сайта на Агенцията www.sme.government.bg

clients. Starting entrepreneurs are doomed to failure if they do not attract enough solvent customers, willing to buy the products or services of the company. Especially entrepreneurs who create their own business under pressure.

For example, a small catering company, created with the idea to organise parties, cocktails, formal and informal dinners, coffee breaks, birthdays, family holidays, children's parties, has to operate its services in compliance with customers preferences, without imposing what it considers best.

Second, the company should be focused. This requires concentrating on specific areas in which the entrepreneur has expertise and can attend a targeted customer group. Such a strategic move is deemed successful, since customers discover relatively fast small firms that are offering a product or service with high consumer value.

For example, an accounting firm can emphasize its exclusive competence in the field of cost calculation and implementation of systems for calculating costs. Or, at the opening of a fast food restaurant, the technology for preparing food in front of the client, according to his or her tastes and preferences, can be stressed.

Following this strategy, companies can justify higher than the average product prices due to the specific advantage they offer.

Third, it seems rational for the company to find its way to products or services to which larger companies show no interest.

In Bulgaria, for example, retailers are facing competition from hypermarkets such as Metro, Billa, Kaufland, Fantastico, etc. One possible strategic move is to focus on products that are not offered by hypermarkets. To conduct a similar strategy the entrepreneur has to have time to carefully study the activities of major competitors. A precondition for the success is finding the market niche that is not or is only partially covered by hypermarkets.

привлекат достатъчно платежоспособни клиенти, готови да купуват продуктите или услугите на фирмата. Особено предприемачите, които създават свой бизнес по необходимост.

Например, ако малката фирма е създадена за кетъринг (организиране на парти, коктейли, официални и неофициални вечери, кафе паузи, рождени дни, семейни празници, детски, тържества), то нейните услуги трябва да съответстват на предпочитанията на клиентите, независимо от това дали фирмата ги счита за най-доброто решение.

На второ място, дейността на фирмата трябва да е фокусирана. Това изисква съсредоточаване върху специфични области, в които предприемачът притежава компетенции и може да си осигури целева клиентска група. Подобен стратегически ход се счита за успешен, тъй като клиентите сравнително бързо се ориентират към малки фирми, предлагащи продукт или услуга с висока потребителна стойност.

Примери: При стартирането на дейността на една счетоводна кантора може да се акцентира върху изключителната компетентност в областта на разходното калкулиране и прилагането на системи за калкулиране на себестойност. При откриването на заведение за бързо хранене може да се подчертае технологията за приготвянето на храната пред клиента („на място“), според неговите вкусове и предпочитания.

Следвайки тази стратегия фирмите могат да обосноват по-високи от средните за бранша цени, отчитайки специфичните предимства, които притежават.

На трето място изглежда рационално, производството на фирмата да се ориентира към продукти или услуги, към които по-големите фирми не проявяват интерес.

В България, например, търговците на дребно се сблъскват с конкуренцията на хипермаркети от типа на Метро, Била, Кауфланд, Фантастико и др. Един от възможните стратегически ходове е ориентацията към стоки, които хипермаркетите не предлагат. За провеждането на подобна стратегия на предприемача му е необходимо време за внимателно проучване на дейността на големите конкуренти. Условието за успех е заемането на пазарна ниша, която не се покрива от хипермаркетите или се покрива в недос-

Hypermarkets offer products for mass consumption, produced by larger companies. Small local suppliers are generally not contacted, so their chances to deliver products to stores like Metro and Billa are minimal. The main reason is that small manufacturing firms do not have enough free resources to maintain adequate liquidity within forty-five day or one month deferred payments. Such conditions are not favorable for companies that produce quality products in small series. On the other hand, all this creates a chance for small traders to seek such producers and to demand their products and services.

Fourth, in respect to marketing it is preferable to use a direct message to the client instead of a specially organised advertising campaign. The latter requires resources that small businesses (especially those established by necessity) usually do not have.

The direct message from the small business is one of the fastest and most reliable ways to attract new customers and to gather information about the products and services of interest. The advantages of such initiatives are associated with the significantly smaller size of the money invested compared with an advertisement campaign. A study of small enterprises from the field of hairdressing and cosmetic services in a district town in Bulgaria indicates that around 70 percent of them offer their services through a direct invitation to potential client groups, rather than through organising a special advertising campaign. It is acknowledged worldwide that if 10 percent of the messages return to new customers, the campaign should be perceived as successful.

Fifth, when conceptualizing the business one should bear in mind the options providing flexibility and additional job opportunities. At the start of an economic activity it is very difficult to foresee the return from the initial investment funds and the scale of the value added. Therefore, to ensure minimum income, entrepreneurs can

татъчна степен.

Хипермаркетите предлагат продукти за масово потребление, произвеждани от по-големи фирми. С малките местни доставчици или не се водят преговори, или шансовете им да доставят продукти за магазини от типа на "Метро" и "Била" са минимални. Основната причина е, че малките фирми-производители не разполагат с достатъчно свободни средства, за да поддържат необходимата ликвидност в рамките на четиридесет и пет дневно или едно-месечно отсрочване на плащанията. Подобни условия са неизгодни за фирми, които произвеждат качествени и търсени продукти, но в малки серии. Това обаче е благоприятна предпоставка за ориентация на дребните търговци към подобни производители.

На четвърто място, в областта на маркетинга за предпочитане е да се използва директно послание към клиентите вместо специално организирана рекламна кампания. Последната изисква средства, с които малките фирми (особено създадените по необходимост) обикновено не разполагат.

Директната покана от страна на малките фирми се определя като един от най-бързите и най-надеждни начини за привличане на нови клиенти и за събиране на информация за продуктите и услугите, от които те са най-заинтересовани. Предимствата на подобна инициатива са свързани със значително по-малкия размер на средства в сравнение с рекламната кампания. Едно проучване сред малки предприятия от сферата на фризьорските и козметични услуги на територията на областен град в България показва, че около 70% от тях предлагат своите услуги чрез директна покана към потенциалните клиентски групи, вместо да организират специална рекламна кампания. В световната практика като успех се приемат случаите, при които 10 на сто от отправените директни покани се превръщат в нови клиенти.

На пето място, при създаването на концепцията на бизнеса следва да се имат предвид и вариантите, осигуряващи гъвкавост и допълнителни възможности за работа. При стартирането на икономическа дейност е много трудно да се предвиди периода на първоначалната възвръщаемост на вложените средства и мащабите на добавената стойност. Поради тази причина, за да си гарантират

start with flexible working hours, while the newly established business finds its way to the market. A logical option is to use the free time to work for other companies (i.e. as an insurance agent, real estate broker, etc.). In Bulgaria in the early 90's a great part of the owners of small companies diversified their activities by working at several places simultaneously.

Sixth, after outlining the strategy the starting entrepreneur should concentrate on the tactical aspects of the business. In their work, people usually do not pay attention to details. Often a way for smaller companies to identify new opportunities and convert them into solutions is to gather information from the larger market players. The accumulated information – systematized, processed and analysed – reveals significant details that are overlooked by small businesses in their daily work.

For example, in 2004 one of the biggest Bulgarian companies for chemical products "Orgachim" announced a new service – tinting of paints. This business initiative was the result of a market research and, most importantly, of the desire to offer the best and most actual paints to the customers. At the European markets the tinting is an essential element of supply and sale of paints.

The introduction of the tinting service in Bulgaria was a challenge: on the one hand – as a concept and realisation, and on the other – as a financial commitment and support available to SMEs. One phase of the new service is preparing attractive contracts to partners in order to purchase tinting machines and put them in the retail shop. An important detail the small firms involved should pay attention to, is not the new service as such, but the opportunity offered by Orgachim to help maintain the tinting machines¹¹.

¹¹ See <http://download.bse-sofia.bg> on 15.05.2009.

минимален доход, предприемачите могат да стартират при гъвкаво работно време, докато ново-създаденият бизнес намери своето място на пазара. Логична възможност е, свободното време да се използва за работа в други фирми (например като застрахователен агент, брокер на недвижими имоти и др.). В България в началото на 90-те години голяма част от собствениците на дребен бизнес диверсифицираха възможностите си чрез работа на няколко места едновременно.

На шесто място, след като разработи стратегията, стартиращият предприемач следва да се концентрира върху тактическите аспекти на дейността. В своята работа хората обикновено не обръщат внимание на детайлите. Често пъти един от начините за идентифициране на нови възможности и превръщането им в решения от страна на малките фирми е събирането на информацията от по-големите участници на пазара. Акумулираната информация, систематизирана, обработена и анализирана крие съществени детайли, които в ежедневните работи се пренебрегват от малките фирми.

Например, през 2004 година едно от големите български предприятия за химически продукти „Оргахим“ пусна на пазара нова услуга – тониране на бои.

Тази нова услуга идва като резултат на проучване на пазара и най-вече на желанието да се предложи добро и актуално решение за клиентите. На европейските пазари тонирането отдавна представлява основен елемент на предлагането и продажбата на бои.

Въвеждането на услугата в България е предизвикателство: от една страна, като концепция и реализация, а от друга – като финансова ангажираност и подкрепа, която се предлага на партньорите, предимно на МСП. Един от етапите на въвеждането на новата услуга е подготвянето на атрактивни договори за фирмите по веригата за закупуване на тониращи машини и поставянето им в търговските обекти. Важният детайл, на който малките фирми-партньори следва да обърнат внимание, е не толкова новата услуга, а по-скоро предлаганите изгодни условия за обслужване на машините с помощта на „Оргахим“¹².

¹² По данни на <http://download.bse-sofia.bg> към 15.05.2009 г.

IV. Recommendations for practice

The worked out problems and solutions may seem common and universally applicable. However, they should not be perceived uncritically and used automatically. Specific conditions can have a significant impact not only on the specific scope of the strategy for the start-up business, but also on its content.

Therefore, a thorough assessment of the situation is essential for the success of any entrepreneurial venture.

IV. Препоръки към практиката

Изведените проблеми и решения, макар и да изглеждат общовалидни и универсално приложими, не бива да се възприемат безкритично, както и да се използват автоматично. Специфичните условия могат да окажат съществено влияние не само върху обхвата на конкретната стратегия за стартиране на бизнес, но и върху нейното съдържание. Ето защо, задълбочената оценка на обстановката е задължително условие за постигане на успех на всяко предприемаческо начинание.

Reference / Литература

- [1] Папазов, Е. Съгласуване на стратегическите и тактическите решения при планирането на малък бизнес. В: Сб. Доклади на МНПК "Управление развитието на организациите", Варна, 2007.
- [2] Рийс, Ал. Фокус. Изд. Класика и Стил, София, 2004.
- [3] Тодоров, К. Коларов, К. и др. Динамичните предприемачи в България: състояние, тенденции, нужди, обучение. УИ „Стопанство“, София, 2004.
- [4] Тодоров, К. (ред.). 25 казуса за предприемачи и мениджъри от практиката. Изд. „Некст“, София, 1997.
- [5] Ginsberg, A. et al. Inside the Minds: The ABCs of Entrepreneurship. Aspatore Books, NY, 2003.
- [6] <http://smallbiztrends.com>
- [7] <http://download.bse-sofia.bg>
- [8] <http://www.score.org>
- [9] <http://www.sme.government.bg>
- [10] <http://www.csiro.au/solutions/>
- [11] <http://mstblog.ohsu.edu>