

УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В ТЪРСЕНЕ НА КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО ПРИ МАЛКИТЕ И СРЕДНИ (МАРКЕТИНГОВИ) ПРЕДПРИЯТИЯ: ОСНОВИ И ВЪЗМОЖНОСТИ

Доц. д-р Димитър Трендафилов¹

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SEARCH OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMALL AND MEDIUM- SIZED (MARKETING) ENTERPRISES: FUNDAMENTALS AND OPPORTUNITIES

Assoc. Prof. Dimitar Trendafilov, Ph.D.

Abstract: Small and medium-sized businesses enjoy a distinct advantage in knowledge management, using informal, flexible, and owner-led practices to overcome resource constraints and foster innovation. Observations across sectors and markets indicate that reliance on informal processes and the central role of owners help compensate for limited capital, labor, and technology, while driving differentiation and productivity. Thus, KM emerges as a pragmatic and much-needed approach to the unique challenges and opportunities faced by smaller businesses, with this article focusing on the application of knowledge in the context of marketing.

Keywords: marketing, knowledge management, entrepreneurship, competitive advantage

JEL codes: M1, M13, M31, O31, O34

Въведение

В ерата на „Икономика базирана на знанието“ се предполага, че стопанските организации „колкото знаят, толкова ще могат“ (перифраза на Ф. Бейкън). Тази предпоставка обаче повдига редица оперативни въпроси – знаят ли те какво (да) знаят, колко е актуално и релевантно (това, което знаят), кой и какво следва да знае и как точно да се използва знанието (какво *могат* да правят с него)? Така експоненциално нарастващите масиви от данни, въвеждането на достъпни и лесни за ползване и адаптиране технологии (позволяващи бърза, достоверна и прецизна обработка) и интернационализирането на бизнесите изискват високо ниво на стратегическа осъзнаване от страна на предприятията. Онези от тях, които успяват да формират успешно работеща *система и структура*, но и *култура, обвърнати към знанието*, не просто превръщат данните в полезна и приложима информация и, в последствие, в

¹ Нов български университет.
dtrendafilov@nbu.bg

конкурентно предимство с високо ниво на възвръщаемост на инвестициите през всеки един от елементите на маркетинговия микс, но и създават „мъдрост“ за организацията изобщо (Grant, 1992; Slater & Narver 1995; Гюрова *и кол.*, 2012; Mazur *et al.*, 2015). Казано по друг начин, знанието не е хомогенна единица от материал, който се складира и *притежава* наистина, а конкретен резултат от динамиката, възникваща между *използването на идейни ресурси, определен набор от умения и необходими нагласи, приложени спрямо конкретен проблем* (Fraguela Collar & Rosas Colín, 2021). „Мъдростта“ пък е онзи масив от натрупани добри практики, научени уроци и обща ефективност, формиращи облика (бренда) на организацията като работодател и бизнес партньор, който осигурява както (относителна) вътрешна стабилност, така и строи прегради пред влиянието на предизвикателствата от обкръжаващата среда. На фигура 1 е посочено, че, противно на мнението за доминация на „технолозиите“ върху управлението на знанието (УЗ), веригата на добавената стойност от знанието започва с **хората** (общо определени като „работници на знание“), минава през съответните **процеси** и чак тогава се намесват **технолозиите**, които да оптимизират ползите от знанието (т.е. ясно е *кой, как и защо* [да] ги използва). Разделянето им е условно и затова те следва да се възприемат и разработват заедно в система според нуждите, капацитета, размера и индустрията, в която се конкурира съответното предприятие.

Фигура 1. Фундаментални елементи на управление на знанието.



Източник: Mazur *et al.*, 2015: 59.

По-конкретно, следващите редове са посветени на особеностите на малките (вкл. микро) и средни предприятия (МСП) по отношение на организацията и практиката да се ползва знание като стратегически актив в борбата за намиране и поддържане на рентабилно място на пазара. В чисто методологичен план, за целта са разгледани публикации на концептуални и теренни изследвания. Важно е да се отбележи също така, че тези предприятия не са, а и не би следвало да се възприемат и да действат като големи/наложени вече икономически организации, тъй като именно в тяхната иновативност, различен (дори уникален) подход и гъвкавост, но и ресурсна ограниченост и различен начин на вземане на решения, се крие претенцията им за конкурентоспособност и потенциалът да наложат в някакъв момент в бъдещето нови продукти, да подобрят вече съществуващи такива или да

предложат алтернативи на наличните оферти (Carson and Gilmore, 2000; Blank, 2013). Дори повече, в най-новите си усилия за подобряване условията за повишаване на конкурентостта на европейската икономика, ЕК специално поставя акцент върху стартиращите и МСП като генератори на позитивна промяна в бъдеще (ЕС, 2024b, 2025). Всичко посочено се случва обаче стъпка по стъпка, с много „учене в движение“ от страна на организациите от малък мащаб и поетапно преминаване от реактивен към проактивен маркетингов подход.

Посоченото по-горе изисква и дефиниране на понятието „маркетингова организация“. Тя следва да се разбира като онази, която както структурно, така и целенасочено в своите политики и операции е възприела принципа на **създаване** на пазар за своите стоки и/или услуги и последващо негово **разширяване** на базата на постоянно изграждане на стойност (т.е. стимулиране на търсенето) както за своите потребители/клиенти, така и за своите партньори (Sherrington, 2003; Kelly *et al.*, 2017). В актуалния пазарен контекст, това означава също така да се използват колкото може повече и по-ефективно наличните техническите инструменти (софтуерни и хардуерни, алгоритми и дигитални асистенти [ИИ], сензори, мрежи и онлайн базирани решения), за да се нагаждат продуктите към динамиката на средата (често на ежедневна база) и по-точно – към промените на изискванията, вкусовете и нуждите на потребителите и другите заинтересовани участници във веригата (Lewnes & Keller, 2019; Lim, 2023; Kumar & Kotler, 2024). По-конкретно, в обзорната си статия върху измеренията на маркетинговото съвършенство, Муурмън и Дей посочват, че то не е състояние, а *процес*, изискващ активната роля на „лидери, които могат да организират способности, културата, служителите, структурата, показателите, стимулите и контрола на фирмата, така че цялата фирма непрекъснато да реагира и да се адаптира към пазарните предизвикателства по един превъзходен начин“ и добавят, че УЗ е сред ключовите елементи на пакета от *маркетингови компетенции*, които висшият мениджмънт на организацията трябва да развива и подобрява (Moorman & Day, 2016: 11).

Концепцията за Управление на знанието (УЗ) и системен подход.

В станалите вече класически размисли по темата Дракър (2003) отбелязва, че бизнес организациите - такива, каквито го познаваме - са особеност на съвременната епоха с корени от средата на XX век. Усложняването на икономиката в следствие на по-високите изисквания и повишаващи се предизвикателства на конкурентната среда отваря вратата за теми като „образование“, „знание“, „интелектуален труд“ и в крайна сметка на „ефективност“. С други думи, как нещо да бъде направено по-добре, по-бързо, с по-нисък разход на енергия (и пр.) започва да отстъпва като въпрос и да зависи от вземане на решение върху *кой фактор* или *кои фактори* да се фокусират усилията. Този организационен „поврат“ е базата на информирани решения, въвеждането на постоянно учене/обучение, управление на знанието, и в по-близо до

нас време - „икономика на знанието“, с уговорката обаче, че последното обхваща и стойност, и аспекти на знанието, налично извън официалните организации и институции. По-специфично е, че Дракър посочва ключовото значение на позицията „ръководител“ (с важно уточнение, че тук става дума за термина на англ. език „executive“) - някой, който управлява предимно себе си (и се учи да го прави) и чак насетне (и евентуално) ръководи хора. Друг аспект е фигурата на този експерт, чиято функция е да произвежда информация и идеи и да ги развие и канализира (да управлява процес/и), за да дадат позитивни и измерими реални резултати.

Всеки работник на знанието в модерната организация е ръководител – подчертава автора – ако по силата на положението или знанията си е отговорен да осигури принос, който материално влияе върху възможността на организацията да работи, постигайки резултати. Това може да бъде възможността на даден бизнес да лансира нов продукт, да придобие по-голям пазарен дял. (...) Той може да бъде незачетен, понижен или уволнен. Но докато има работата си, дотогава целите, стандартите и приносът са негова грижа (пак там: 6).

Безспорно, ключовите думи, които ни интересуват в този цитат, са *отговорност*, *материално изразжение* (т.е. материализиране на знанието, достъпно за повече хора), *цели* и *принос*. Това е така, тъй като в доминирана от високите технологии (вкл. ИИ) и глобализацията среда нарасна конкуренцията, усложниха се както производствата, така и логистичните и дистрибуционните системи, но същевременно организациите „поумняха“, оценявайки като ключови фактори за оцеляването си ниско йерархичните структури, делегирането на повече права за вземане на решения на звената от оперативното ниво, инвестициите в обучение, мотивация и лично добруване на служителите си, а не на последно място и на собственото си „ноу-хау“ и добрите връзки с клиенти и партньори. С нарастване на знанието (в обем и качество) идва и предизвикателството как то да се превърне в „материален“ успех за организацията и да отговори на целите ѝ в кратко- и в дългосрочен план от една страна, но и да бъде осъзнато като „актив“, които да работи за и между отделните ѝ звена.

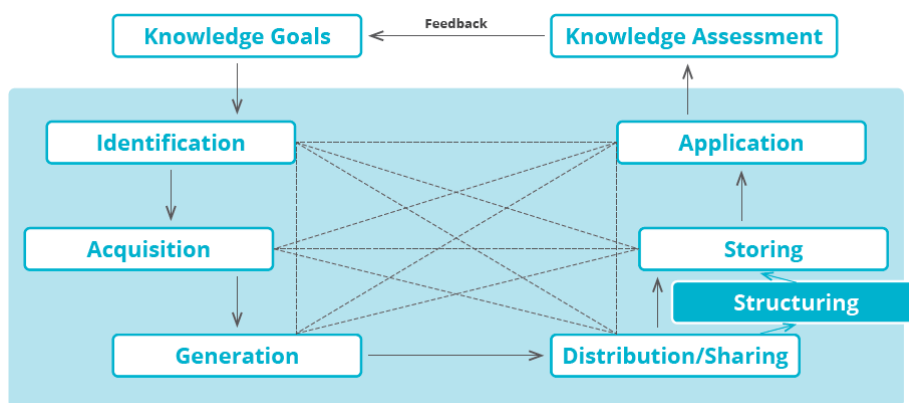
Според едно от определенията, „управление на знанията“ е една от многото нови дисциплини по управление на т. нар. „нематериални активи“ на организациите, наред с риск и бранд мениджмънта, управлението на таланти, на безопасността и качеството, на интелектуалната собственост и репутацията. И по-специално, става дума за определен начин за ръководене на работата (системата от дейности), при който се обръща необходимото внимание на стойността и ефекта от събирането, съхраняването, обработването и стратегическото използване на знанието като един от многото организационни ресурси (Milton

and Lambe, 2020: 8). Разбирането и прилагането на практика на УЗ е различно за различните индустрии, варира според размера и целите на предприятията, организационната култура и пр. Съгласно резултатите от проучване, проведено сред 700 мениджъри-експерти в областта, разпръснати по цял свят, 80% от респондентите се обединяват около следните **седем** основни дейности, характеризиращи УЗ (цит. пак там: 9-13):

- свързване на хора (координация);
- подобрен достъп до документи (през системи);
- запазване на знания (бази данни, архиви и т.н. с възможност за ограничаване на достъпа);
- учене от опит;
- създаване на най-добри практики (и споделянето им чрез бюлетини, вътрешни комуникационни платформи, систематични обучения и пр.);
- иновации (вътрешни експерименти и тестове, разработване на авангардни проекти, деконструиране на съществуващи проблеми и пречки в развитието, за да се намерят подходящи и доходни решение и др.);
- предоставяне на знания на персонала, работещ с клиенти (регулярни конференции, семинари и уебинари и др.).

Обобщената версия на тази концепция казва, че УЗ е управление на „паметта“, „координацията“ и „ученето“. Процесът е съставен от елементи (модули) на система (фиг. 2), която позволява това да се случва. Подобно на всеки друг бизнес процес и този е *цикличен*, затова започва от *Целите* (обратно на часовниковата стрелка), преминава през нарочни *Активности* – Идентификация (Identification), Придобиване (Aquisition) и/или Генериране (Generation), след което преминава в *техническата част* (в дясната половина на модела) – Съхранение (Storing), Дистрибуция (Distribution), Приложение (Application) и пак на управленско ниво – *Оценка* на знанието (Assessment).

Фигура 2. Модули изграждащи системата на УЗ.



Източник: G. Probs, S. Raub, K. Romhard в Mazur *et al.*, 2015: 63.

Последното изброено е не по-малко важно усилие от целеполагането, тъй като без *оценяване* организацията би могла да изпадне в ситуация да разчита за бъдещите си действия на остаряло знание, което при текущата пазарна картина би било неефективно и неефикасно. Възможни са още и сценарии на пропуснати ползи от знание, което може да се употреби целево повторно или да се разпространи до повече звена в предприятието, което от своя страна може да се яви като проблем, когато структурата се разшири и нарасне по численост на служителите и офисите. В тази връзка не е случайно и че в модела е добавен модулът *Структуриране* (Structuring), тъй като това е процес, предимно технологичен, но и експертен, чиято роля е да улесни както по-нататъшната обработка, така и разпространението на знанието.

Система на маркетинговото знание в МСП.

Карсън и Гилмор (Carson and Gilmore, 2000) формират модел за видовете маркетинг, характерен за МСП според контекста, т.е. според реалните условия и фактори на средата, в която оперират (фиг. 3). Според авторите, първоначално МСП се опират на *общите по/знания* и практически приложения на маркетинга като управленска (под)дисциплина, както е формулирана в учебниците, доколкото те са съвместими и ефективни за конкретната им дейност, и адаптират бързо елементите на маркетинговия микс според обстоятелствата (горе в ляво на модела). Това има своята логика, тъй като „разбирането“ за рамките и принципите помагат както за насоки защо и как дадена дейност се извършва най-общо, така и за насоки какво се прави, след като тя е установена в компанията. Тоест, организацията има нужда от онова, което древногръцките философи са нарекли „епистеме“ („знание“, „наука“, „разбиране“) и което нерядко се оказва проблем за основатели на бизнеси, които имат образование, опит и интереси различни от маркетинга - в инженерни науки или химия, например.

Фигура 3. Модел на маркетинга в МСП.



Източник: Carson and Gilmore, 2000: 3.

Когато обаче в хода на времето организацията натрупа свои знания и умения как да „работи“ маркетинга си (вкл. технически) и осъзнавайки систематичния (холистичен)

характер на управлението на един бизнес, вече става дума за „компетенции“ (горе в дясно). Ползвайки отново старогръцката семантика, тук става дума за „техне“ – приложно знание в конкретната индустрия и продукт, което се усъвършенства (Ottosson, 2016). „Ученето“ в тази ситуация идва от прекия опит (позитивен и негативен), от общите нужди на ръководенето на всеки един бизнес, от подобрената комуникация с други пазарни и публични субекти, както и от калибрирането на времето за вземане на нужното решение и качеството на оценка на информацията в дадена ситуация.

Колкото до *иновациите* и създаването на *мрежата от контакти* (на управляващите бизнеса фигури), които да обогатят знанията в маркетинга на МСП (в долната половина на модела), в първия случай те се отнасят към много по-широко от строго „продуктовото“ разбиране за „иновации“, тъй като предприятието се стреми да създава стойност и през предлагането на допълнителни услуги, практикуването на отличителни дистрибуционни и комуникационни подходи и т.н. Във втория случай става дума за получаване на информация, полезни съвети и конкретно „ноу-хау“ от предприемаческата екосистема (ментори, акселератори, обучения, инвеститори, технически и управленски съветници и пр.) (Carson and Gilmore, 2000: 4-5). От модела се подразбира, че на МСП им се налага да преминават поетапно или скокообразно през различните източници на знание за маркетинговата си дейност, като при всички положения започват от най-общия (концептуализираното/теоретизирано знание за дисциплината), но в комбинация (най-често) или поотделно другите три части обучават организацията как да нагоди своите знания (и умения) към нуждите си и да *контекстуализира* действията си (Becker *et al.*, 2015). По този път на развитие организацията върви към едно състояние на „знание“, което, както бе посочено и по-горе, е (собствена и изкована в практиката) „мъдрост“. Гърците са имали дума и за нея – „фронесис“ или „благоразумие/разсъдливост“, което понятие е съществено важно, тъй като означава учене, но не чрез обучение (Ottosson, 2016), и създаването на *собствено* знание (базирано на „епистеме“), но също така и развита способност за *преценка* това кое е правилно и кое – не (разум, обща логика).

Предимства на МСП.

МСП се възползват значително от практиките за УЗ, които улесняват иновациите и осигуряват конкурентно предимство в динамична пазарна среда, употребяват ресурсите по-ефективно и разбират по-добре потребителските нужди и възможностите (вкл. нюансите) за тяхното задоволяване. Ефективното УЗ им позволява да използват своите уникални възможности, за да се адаптират бързо и да останат актуални в условията на постоянна промяна (Sulistyo, 2020; Nahimana, 2024). Тази адаптивност е от решаващо значение за иновациите, позволявайки на МСП да реагират на нуждите на потребителите и

нововъзникващите тенденции чрез систематично придобиване и споделяне на знания (Otundo, 2023; Kumar & Kotler, 2024).

УЗ се посочва дори като по-важно за малките и средни, отколкото за големите предприятия, по причина че то компенсира ресурсните им ограничения, концентрира знанията, оползотворява по-добре неформалните процеси и необходимостта от гъвкавост и иновации за поддържане на растежа и конкурентоспособността (Hassan & Abdul Raziq, 2019). В МСП организационните знания често са концентрирани само в няколко души, като например собственици и мениджъри, така че УЗ е от съществено значение за запазването и разпространението на критични знания, за да се намали или напълно избегне риска от загуби, когато ключови хора напуснат организацията. За разлика от големите фирми, които внедряват формални, всеобхватни системи за УЗ, МСП са склонни да разчитат на неформално споделяне на знания, но са изправени пред предизвикателства при систематичното съхранение и управление на знания. Освен това в тях често се дава приоритет на краткосрочните операции пред стратегическото УЗ, което обаче на някакъв етап засилва необходимостта от въвеждането на практики за УЗ за изграждане на дългосрочни възможности и поддържане на растеж (посредством разработване на нови продукти, нови пазари, откриване на нови клонове на организацията и пр.) (van Zyl *et al.*, 2022).

Сред ключовите предимства в МСП е ролята на УЗ за подобряване на иновационните процеси и резултатите от тях. Онези предприятия, които приемат структурирани рамки за УЗ, са склонни да генерират по-иновативни идеи, да подобряват способностите за решаване на проблеми и да ускорят разработването на продукти и услуги (Awan *et al.*, 2023; Nahimana, 2024). Стратегии като насърчаване на култура на споделяне на знания и използване на технологични платформи за обмен на информация са ключови за стимулиране на иновациите в тези предприятия (Centobelli *et al.*, 2019; Nahimana, 2024). Еспосито и Еванджелиста (Esposito & Evangelista, 2016) дори конкретизират три сфери, които се нуждаят от внимание при управлението в малки предприятия – на **пазарното** знание (чрез поддържане на комуникация с клиентите), **технологичното** (ползване на най-подходящите платформи за УЗ) и на **връзките** (т.е. проекти в партньорство и улесняване на сътрудничеството). Освен това, в духа на актуалната вълна на стимулирани нови решения за зелени иновации като компонент на управлението на знанията, показателно е как МСП могат да се справят с устойчивостта, като същевременно подобряват икономическите резултати (Setiyono *et al.*, 2022; Awan *et al.*, 2023).). Подобно стратегическо съгласуване им позволява ефективно да се ориентират в местните регулаторните рамки и пазарните изисквания, което показва, че УЗ не е само въпрос на съхранение, но и на стратегическо приложение за насърчаване на растежа (Awan *et al.*, 2023).

Значителен аспект на управлението на знанията за МСП е тяхното участие в мрежи (Knight, 2000). Предвид по-малкия си размер и ограничените ресурси, те могат да се възползват изключително много от споделянето и обмяна на знания с други субекти от техния калибър и индустрия (Desouza & Awazu, 2006). Стратегическата стойност на УЗ е особено очевидна в тези среди, тъй като фирмите възприемат положителното му въздействие върху иновациите и използването на пазарните възможности. Например, компаниите в тези мрежи са склонни да възприемат обща платформа за подкрепа на споделянето и обмяна на знания, признавайки, че този съвместен подход може да има положително въздействие върху иновационните процеси и способността да се възползват от новите пазарни възможности (Azyabi, 2023).

Приложения

В конкретни изражения, МСП в икономиката на България са близо 99% и носят между 65 и 75% от добавената стойност (IANMSP, 2024). За сравнение, средно за ЕС дялът им е приблизително същият, но приносът им е с 10% по-нисък от този у нас. По-ключовото е, че българските предприятия са значително по-назад по отношение на нивото на дигитализация особено в частта „облачни услуги, ИИ и анализ на данни“ с 29.3% при 54.6% средно за Съюза (ЕС, 2023а).

Въпреки че ще е пресилено да се твърди, че в МСП напълно липсва нужното знание за принципите, целите и процесите на маркетинга като управленска дейност (т.е. адаптиране на т. нар. „стандартното знание“, вж. фиг. 3), би било също толкова крайно да кажем, че дребните предприемачи взимат предвид важността им още в началото да проектите си (Blank, 2013). В името на обективността трябва да отбележим още, че и накъсаното базово маркетингово знание, което могат да получат от интернет източници също може да е объркващо, но и неясно как да бъде приложено в конкретния случай. Решението е все пак да отделят ресурс, за да положат основите с по-индивидуализирано обучение или експертна консултация, тъй като така ще избегнат рискове и грешки в бъдеще, като в същото време ще обръщат необходимото внимание на нови възможности за растеж и подобрения.

По отношение на „мрежата от контакти“ (пак фиг. 3), много често членството в ЕС се разглежда повече като трудна конкурентна среда за българските предприятия (особено малките), но достъпа до обучения, контакти и специализирани фондове носят огромен потенциал за набиране на знание, капитал и партньори за бързо скалиране на бизнеса (поне) в рамките на Общия пазар. Ако добавим и достъпността на оптимизиращи, автоматизиращи и мащабиращи инструменти, подпомогнати или изцяло базирани на ИИ, виждаме (и от цитираната вече статистика), че МСП в България имат на какво още да стъпят, за да развият потенциала си.

Заклучение

Бързината, гъвкавостта и адаптивността, които по презумпция се приемат за най-общата характеристика на стартиращите и (Микро)МСП, всъщност следва да се припознаят като принципи на тяхното „учене“, защото създаването на иновации, тестването им, напасването им на пазара и формирането на организация, която да има капацитет да създаде и дистрибутира стойност в дългосрочна перспектива, изискват натрупване на адекватни и прецизни данни и вземането на своевременни решения, прегръщайки риска и абсорбирайки бързо обратната връзка. По същността си МСП са (по-)отворени и активни по отношение на натрупването на знание и към контекстуалната им оценка и приложение, докато, донякъде парадоксално, но масивите от налични ресурси в големи предприятия се явяват пречка за навременната реализация на идеи (прозрения) предимно поради административни и логистични причини (вкл. общата институционална тромавост).

Предвид напредващите и достъпни технически възможности, МСП както никога преди в историята имат почти директен и неограничен достъп до безпрецедентно голям обем и от формализирано/структурирано, и от неформализирано знание. То им позволява да се адаптират значително по-бързо към средата, да селектират и комбинират нужната им информация, да създават стратегически партньорства, и само от възможностите на мениджмънта им да се ориентира и възползва от наличното знание зависи дали и как ще се позиционират на пазара. Доколкото маркетингът е предимно „начин на мислене“ и чак на следващо място конкретна система от действия в рамките на дадена организация, той позволява на предприемачите или конкретно заетия с маркетинг, продажби и връзки с клиентите екип да „превърща“ наученото в добавена стойност през призмата на досегашния опит, актуалните условия на индустрията и новопоявяващите се тенденции.

ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ

- Azyabi, N. (2023). The impact of ICT on inter-organizational knowledge sharing for SMEs growth. – *Business Informatics*, 1(17), 66-85.
- Becker, K., Jørgensen, F. and Bish, A. (2015). Knowledge Identification and Acquisition in SMEs: Strategically Emergent or Just Ad Hoc? - *International Journal of Knowledge Management*, 11(3).
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. K & S Ranch.
- Carson, D. and Gilmore, A. (2000). Marketing at the Interface: Not 'What' but 'How'. - *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), “The Marketing and Entrepreneurship Interface”, 1-7.
- Centobelli, P., Cerchione, R. and Emilio Esposito, E. (2019). Efficiency and effectiveness of knowledge management systems in SMEs. - *Production Planning & Control*, 30(9), 779-791.
- Chen, D. Q., Mocker, M., Preston, D. S. & Teubner, A., 2010. Information Systems Strategy: Reconceptualization, Measurement, and Implications. In *MIS Quarterly*, 34(2), 233-259.
- Desouza, K. C. and Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. - *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 32–43.
- Drucker, P. (2003). *Efektivniyat rukovoditel*. Sofiya: Klasika i stil OOD. [Дракър, П. (2003). *Ефективният ръководител*. София: Изд. Класика и стил ООД.].
- EC (2024a). *Bulgaria 2024 Digital Decade Country Report. Bulgaria's performance towards the Digital Decade targets and objectives*. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/bulgaria-2024-digital-decade-country-report#:~:text=Adoption%20of%20advanced%20digital%20technologies,the%20EU%20average%20of%2033.2%25.,last%20accessed%20on%2010.11.2025.>
- EC (2024b). *Mario Draghi report on EU competitiveness*. Available at: https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en#paragraph_47059, last accessed on 10.08.2025.
- EC (2025). *An EU Compass to regain competitiveness and secure sustainable prosperity*. Достъпен на: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_339, последно посетен на 10 авг. 2025 г.
- Esposito, E. and Evangelista, P. (2016). Knowledge management in SME networks. - *Knowledge Management Research & Practice*, 14(2), 204-212.
- Fraguela Collar, A. and Rosas Colín, C. P. (2021). Rethinking Teacher Competences of the 21st Century. - *Academia Letters*, Article 2744.
- Grant, R. (1992). Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. – *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Gurova, E., Nikolov, R. and Antonova, A. (2012). *Upravljenje na znanja*. Bulvest 2000. [Гурова, Е., Николов, Р. и Антонова, Ал. (2012). *Управление на знания*. Булвест 2000].

Hassan, N. and Abdul Raziq, A. (2019). Effects of knowledge management practices on innovation in SMEs - *Management Science Letters*, 9, 997–1008.

IANMSP (2024). State of small and medium-sized enterprises in Bulgaria in 2023 [Изпълнителна агенция за малки и средни предприятия, *Състояние на малките и средни предприятия в България през 2023 г.*]. Available at: <https://www.sme.government.bg/uploads/2025/02/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD-%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4-2024.pdf>, last accessed on 10.11.2025.

Kelly, S., Johnston, P. and Danheiser, S. (2017). *Valueology. Aligning sales and marketing to shape and deliver profitable customer value propositions*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.

Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization - *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.

Kumar, V. and Kotler, P. (2024). *Transformative Marketing. Combining New Age Technologies and Human Insights*. Cham, CH: Palgrave McMillan.

Lewnes, A. and Keller, K. (2019). 10 Principles of Modern Marketing. To be Successful in the Digital Era, Marketers Should Adopt the Best New Modern Practices as well as Rethink and Refine Classic Approaches. - *MIT Sloan Management Review*. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/10-principles-of-modern-marketing/>, last accessed on 15.05.2025.

Lim, W. M. (2023). Transformative marketing in the new normal: A novel practice-scholarly integrative review of business-to-business marketing mix challenges, opportunities, and solutions. - *Journal of Business Research*, 160, 1-14.

Mazur, M., Grabar, D., Grd, P., Sobodić, A., Spahić, A., Škvorc, L., Sedlbauer, S. B. G., Sikorska, K., Dobaj, J. and Beamonte, E. P. (2015). *Knowledge Management Handbook for Companies. Version 2*. Warsaw: MOF Warsawa. Available at: https://www.researchgate.net/publication/273757102_Knowledge_Management_20_-_Handbook_for_companies, last accessed on 20.06.2025.

Milton, N. and Lambe, P. (2020). *The Knowledge Manager's Handbook. A step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization*. London, New York & New Delhi: Kogan Page.

Moorman, C. and Day, G. S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. - *Journal of Marketing*, 80(1), "AMA and MSI Special Issue of "Journal of Marketing" | Mapping the Boundaries of Marketing: What Needs to Be Known", 6-35.

Nahimana, E. (2024). Impact of Knowledge Management Strategies on Innovation Performance in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Rwanda. - *American Journal of Data, Information and Knowledge Management*, 5(1), 1–13.

Ottosson, S. (2016). *Practical Innovation Theory*. Available at: www.ottosson.biz, last accessed on 20.10.2025.

Setiyono, W. P., Iqbal, M. and Alfisyahr, R., Pebrianggara, A. and Shofyan, M. (2022). Determinants of SMEs performance: The role of knowledge management, market orientation, and product innovation. - *Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen*, 19(1), 22-40.

Slater, S. and Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. - *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

van Zyl, W. R., Henning, S., van der Poll, J. A. A. (2022). Framework for Knowledge Management System Adoption in Small and Medium Enterprises. - *Computers*, 11, 128.