
СТРАТЕГИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА АКТИВНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

МАГДАЛЕНА А. ПАРЧЕВА

STRATEGIC ASPECTS OF THE ENTREPRENEURAL ACTIVITY OF ORGANIZATIONS

MAGDALENA A. PARCHEVA

ABSTRACT: *Integration of the managerial entrepreneurship paradigms is a problem, on which the modern research in the sphere of corporate entrepreneurship and strategic management is concentrated. This report approaches one aspect of this topic of the day, namely: the relation “entrepreneurial activity – corporate strategy”. The following purposes are realized in the report: (1) outlining various concepts of the ambiguely understood phenomenon “entrepreneurial activity of the recognized organization”, (2) analysis of various researches, discussing the relation “strategy – entrepreneurship”, (3) presenting, based on the theoretical formulations, a standpoint for integration of the entrepreneurship principles into the corporate strategy.*

KEYWORDS: *entrepreneurial activity of organizations, strategy, strategic entrepreneurship, entrepreneurial management*

1. Въведение

На съвременния етап стопанските организации са поставени пред редица предизвикателства, породени от нарастващата динамика и несигурност на външната среда, засилената конкуренция, технологичното развитие и не на последно място от многопосочните отражения на продължаващата вече няколко години криза. Тези условия изискват креативност, активно търсене на нови възможности и тяхното решително оползотворяване. Както пише Дракър на преден план излиза „необходимостта от превръщане на организацията в лидер на промяната” [1]. Това изисква нов подход на управление, базиран на парадигмите на предприемачеството. *Предмет* на настоящия доклад е един аспект от предприемаческия начин на управление, а именно релацията „предприемаческа активност – стратегии на организацията”.

Основните цели на доклада се съсредоточават в направленията: (1) открояване на различни виждания за нееднозначно разбираня феномен „предприемаческа активност на утвърдената организация”; (2) проучване и анализ на различни изследвания, в които се дискутира връзката „стратегия – предприемачество”; (3) на база теоретичните постановки представяне на една гледна точка за интегриране на принципите на предприемачеството в стратегиите на организацията.

2. Концепцията „предприемаческа активност” на организацията

От осемдесетте години до днес особена актуалност придобиват изследванията в областта на вътрешното предприемачество и проучването на различни форми на проявление на предприемаческа активност на утвърдената организация. В светлината на концепцията на *Pinchot* предприемаческата активност може да се изследва като *съвкупност от дейности в големите организации, които са насочени към генериране на нови идеи и към създаване на иновации*. Според тази гледна точка предприемаческите дейности се осъществяват от сътрудниците, или от група сътрудници в организацията. Те се стимулират от страна на

висшето ръководство на предприятието и се "вдъхновяват" от т.нар. "вътрешен предприемач". Според *Pinchot* вътрешният предприемач е човека, който поема инициативата и отговорността да ръководи и реализира конкретна иновация в рамките на организацията. Не е задължително вътрешният предприемач да е изобретател или автор на идеята за нововъведението, но той е привърженик на тази идея. Приносът на вътрешните предприемачи се състои в това да превърнат новите идеи или вече функциониращи прототипи в бизнес, който носи печалба. *Pinchot* разглежда вътрешното предприемачество като система, която ускорява и прави възможно създаването на иновации в големите организации посредством мобилизиране и използване на предприемаческия талант на вътрешните предприемачи. Задържането на тези кадри и реализирането на техните идеи допринася организацията да се превърне в най-добрия иноватор [2].

Стъпвайки върху концептуалния модел на *Guth/ Ginsberg* предприемаческата активност може да се изследва в две посоки: (1) създаване на нов бизнес в рамките на организацията; (2) трансформиране на организацията чрез обновяване на ключовата идея, с която е създадена [3].

Съвременна изследователска перспектива разглежда *предприемаческата активност като специфичен вид поведение на организацията*. Фундаментален принос за утвърждаване на това научно направление имат *Covin/ Slevin* (1991). Учените изследват предприемаческата активност като поведение на организацията. *Covin, Slevin* застъпват тезата, че предприемачеството може да се разглежда като направление на *стратегическата позиция*. Стратегическата позиция представлява позицията на организацията във външната среда по отношение на другите организации. Тя служи за основа на стратегическите решения във фирмата [4]. Според изследователите предприемаческата позиция се отразява в три вида поведение: (1) поемане на риск от страна на висшите ръководители, който се изразява в решения за инвестиции и стратегически действия в сферата на несигурността; (2) степен и честота на извеждане на пазара на продуктови иновации и свързаната с това тенденция за технологично лидерство; (3) пионерно естество на организацията, което се проявява в склонността на организацията да се конкурира агресивно и проактивно със своите съперници. В този смисъл иновативността, риска и проактивността са специфики на предприемаческото поведение на организацията.

Във връзка с концептуалния модел на *Covin, Slevin* (1991), учените *Morris, Kuratko* пишат: „фокусът тук е върху интегрирането на предприемачеството в цялото предприятие, а не върху разглеждането му като отделна дейност, предприемаческо събитие или поведение. Така предприемачеството обхваща същността на това за какво става въпрос в една организация и как тя оперира” [5].

3. Стратегически аспекти на предприемаческа активност – една гледна точка

Разглеждането на предприемаческата активност като специфичен вид поведение на организацията дава импулс за различни изследвания с предмет вписване на принципите на предприемачеството в стратегиите, структурите, управлението на човешките ресурси, системите за управление и контрол, структурата и организационната култура. Фокус в настоящия доклад е един от тези аспекти, а именно връзката „предприемаческа активност – стратегия”.

В доклада търсим теоретични основания за следната *основна теза*: интегрирането на принципите на предприемачеството в стратегиите на организацията предполага: (1) специфичен подход по отношение на възможностите за иновации и развитие на бизнес дейността; (2) разработване и приложение на предприемачески стратегии; (3) утвърждаване

на стратегия за предприемачество; (4) използване на предприемачески подход в процеса на създаване на стратегиите на организацията.



Фиг. 1. Стратегически аспекти на предприемаческата активност – една гледна точка

3.1. Предприемачески възможности

Дискутирайки концептуалните основи на предприемаческото управление Stevenson, Gumpert посочват, че стратегическата ориентация в предприемачески управляваната организация е задвижвана от възприятието на възможността [6]. Baringer, Ireland дефинират възможността като сбор от благоприятни обстоятелства, които създават необходимост от нов продукт, нова услуга или нов бизнес. Учените открояват четири показателя, които следва да бъдат предмет на оценка от предприемача при вземане на решение за оползотворяване на определена възможност: (1) атрактивност на възможността; (2) връзка „възможност – нов продукт/ услуга или нов бизнес“; (3) продължителност на действие на възможността; (4) момент на възникване на възможността [7].

Откриването на предприемачески възможности е тясно свързано с известните от теорията по предприемачество „предприемачески прозорци“. Това виждане се базира на епистемологичния подход, според който откриването на предприемачески възможности е резултат от *будността на предприемача*. Ключова роля в този процес играе изненадата и неочакваността. Познавайки се на епистемологичния и на емпиричния подход в изследванията по предприемачество Дракър откроява следните източници на благоприятни възможности за предприемачество: «неочакваното», «несъответствията», «нужда на процеса», «промени в структурата на бранша или на пазара», «демографски промени», «промени във възприятието», «ново знание» [8]. Ученият посочва, че системните иновации се свързват с наблюдаването на тези седем източника на благоприятни възможности. Границите между източниците са размити, въпреки това всеки от тях притежава специфични характеристики. От анализа на тези възможности биха могли да произлязат големи иновации. В своите изследвания Коев извежда т.нар вечни предприемачески прозорци: «улеснението», «конвергенцията» и «процеси и образци от природата», както и предприемачески прозорци, които са се оформили от позициите на прехода към пазарно

стопанство: «разлика в стандарта на живот на различните национални стопанства», «промяна в структурата и субектите на властта», «масови психични състояния – страх, депресии, епидемии, еуфория» [9]. Oyson, Whittaker дефинират предприемаческата възможност като креативна комбинация между умения на организацията и пазарни възможности [10]. Според изследователите динамичното взаимодействие между умения и възможности разкрива четири направления в процеса на откриване и създаване на възможности за предприемачество (табл.1)

Табл.1

	Съществуващи пазарни възможности	Нови възможности
Съществуващи умения	откриване на възможности	изграждане на възможности
Нови умения	развитие на възможности	създаване на възможности

Взаимодействие „умения на организацията – възможности” [9]

3.2. Предприемачески стратегии

В теоретичните проучвания в областта на предприемачеството са разработени различни типологии за предприемачески стратегии. В своето класическо изследване „Иновации и предприемачество” Дракър откроява четири стратегически предприемачески алтернативи: (1) стратегия „да бъдеш най- бърз с най- голямото” с оглед постигане на лидерство на нов пазар или нов бранш и използване предимството на „първия, проникнал на пазара”; (2) стратегия на съзидателната имитация; (3) стратегия „предприемаческо джудо”; (4) стратегия на специализираната ниша, приложима в три варианта- стратегия на бариерата; стратегия на специализираните умения; стратегия на пазара на специалистите [8]. От позициите на прехода към пазарна икономика Коев обособява четири предприемачески стратегии „закачи се за успелия отрасъл”, „закачи се за успелия продукт”, „закачи се за необходимия продукт”, „закачи се за успелия човек”, „закачи се за необходимия продукт” [9]. Познаването и систематичното търсене на възможности за приложение на предприемаческите стратегии следва да е фокус при стратегическото управление на стопанската организация.

3.3. Предприемачески подход при разработване на стратегия

Предприемаческият подход при разработване на стратегия се отнася до прилагането на предприемаческото мислене при развитие на ключовите стратегии на организацията. При нея център на внимание са въпросите: къде на пазара има свободни ниши; как да се диференцира на устойчива база; в какво фирмата може да води конкурентите [5].

Движещи сили за поставяне на *възможността* като *основа* при разработване на *стратегии* на организацията са бързите промени в технологиите, изискванията на потребителите и обществените ценности. От друга страна намаляването на възможностите за функциониране и развитие на организациите също изисква стратегически фокус върху предприемаческата възможност [6]. Предприемаческото стратегическо мислене е фокусирано върху въпросите: (а) къде е възможността; (б) как тя може да бъде оползотворена; (в) от какви ресурси се нуждае организацията за оползотворяване на възможността; (г) как тези ресурси могат да бъдат управлявани; (д) коя структура е най-подходяща. Предприемачески управляваната организация бързо преминава от

идентифициране на възможността към нейното оползотворяване. Това изисква *гъвкавост* в стратегически, организационен и кадрови аспект, както и приспособяемост на управленските и производствените системи. По отношение на ресурсите *Stevenson, Gumpert* посочват, че ефективната предприемачески управлявана организация пестеливо разпределя ресурсите като поетапно ангажира необходимите за новото начинание ресурси. В унисон с предприемаческият начин на мислене ключов фактор за успех представлява способността за използване на ресурсите и умението на организацията да борава с външни ресурси. *Mintzberg, Ahlstrand, Lampel* в изследване на различните теоретични подходи в стратегическото управление посочват, че привържениците на *предприемаческата школа* разглеждат стратегията като перспектива, която дава представа, чувство за посока на организацията. Ключова концепция в тази школа е *визията*, създадена от лидера на организацията. Визията дава стимул и чувство за това, което трябва да бъде направено от предприятието в стратегически аспект. Стратегическото мислене според предприемаческата школа представлява процес на "виждане", на откриване на възможността за развитие на бизнеса. Предприемаческият подход предполага създаване на стратегия, която е от една страна предварително обмислена, а от друга страна неочаквана, непланирана. Предприемаческата стратегия е планирана и обмислена по отношение на най-съществените си компоненти, докато по отношение на детайлите тя е непланирана. Според *предприемаческата школа* процесът на създаване на стратегия е полуосъзнат, базиран на опита и интуицията на ръководителя на предприятието. Стратегията съществува в представата на лидера като перспектива, чувство за посока и визия за бъдещето на организацията. Предприемаческата стратегия се доминира от активното търсене на нови възможности за развитие на бизнеса. Предприемаческите стратегически решения са смели, те представляват стъпка в сферата на несигурността. Постигането на ръст е цел на предприемаческата организация [11]. В изследване на стратегическата предприемаческа активност *Meyer, Neck, Meeks* разглеждат предприемаческите и стратегическите дейности на предприятието като взаимно допълващи се. За тях предприемаческите дейности са насочени към създаване на стойност, а стратегическите към формиране на конкурентно предимство. В изследванията на *Meyer, Neck, Meeks* предприемаческата активност е дейност по "създаване", а стратегическата активност цели постигане на конкурентоспособност и рентабилност организацията [12]. Учените застъпват тезата, че двете перспективи следва да се разглеждат интегрирано, което позволява *обвързването на дейностите по търсене на възможности и създаване на новости с дейности по формиране на конкурентни предимства за предприятието*. Изследването на връзката „стратегия – предприемачество” е фокус на концепцията „стратегическо предприемачество”. Дискутирайки релацията стратегическо управление – предприемачество, *Kuratko, Audretsch* изразяват виждането, че в светлината на стратегическото управление организацията утвърждава своите конкурентни предимства в рамките на определен контекст от средата. Докато предприемачеството стимулира търсенето на конкурентни предимства чрез продукти, технологични и пазарни иновации. Изследователите сравняват създаването на корпоративен венчър и инициативите в областта на стратегическото предприемачество. Корпоративният венчъринг отразява ангажимента на организацията по създаване на нов бизнес, а стратегическото предприемачество се свързва с по-широка сфера предприемачески инициативи, които не е задължително да включват създаване на нов бизнес. В изследователската перспектива „стратегическо предприемачество” се акцентира върху *иновациите, чрез които организацията се стреми да получи конкурентно предимство*. Иновациите могат да са фундаментални промени в стратегиите на организацията, в продуктите и процесите, пазарите и организационната

структура, в уменията или в бизнес моделите. Иновациите могат да формират базата, върху която организацията се отличава съществено от своите конкуренти [13].

Знание за предприемаческия подход при разработване на стратегия дават изследванията на *Burgelman*. Изследователят се фокусира върху изследване на предприемаческата активност в големите и сложни корпоративни структури. Ученият различава два вида стратегическо поведение: (1) поведение, което произтича от съществуващата стратегия; (2) поведение, което е независимо от съществуващата стратегия. Този тип поведение *Burgelman* определя като предприемаческа активност [14]. Според учения организациите се нуждаят от „различност” и „ред”. Различността е резултат от независимите стратегически инициативи на кадрите на оперативното ниво, а редът се осигурява от стратегията на организацията. *Burgelman* вижда ролята на предприемаческата активност в осигуряването на различността. Предприемаческата активност не произтича от съществуващата стратегия на организацията. Тя се отнася до създаването на нови комбинации от ресурси и се появява спонтанно на различни равнища в корпоративната структура. Предприемаческата активност осигурява базата за радикални иновации в организацията. *Burgelman* се фокусира върху ключовите дейности, които ръководителите на различни йерархични равнища трябва да изпълняват в процеса на корпоративен венчъринг. Важна роля в този процес изпълняват ръководителите на средно ниво. Те следва да подкрепят независимите стратегически инициативи в ранна фаза, да ги съпоставят със съществуващите процеси, ресурси и умения в организацията и да концептуализират стратегията за новия бизнес. Висшите ръководители следва да разгледат и одобряват предложените стратегии и да проследят дали предприемаческата активност съответства на стратегическата им визия. Не на последно място висшето ръководство трябва да съблюдава баланс между наличието на различност и ред в корпорацията [14].

В свое изследване *Kuratko, Audresch* открояват пет форми на стратегическо предприемачество: (1) стратегическо обновяване; (2) устойчиво обновление; (3) предефиниране на сферите на дейност; (4) обновление на организацията; (5) промяна на бизнес модела. При стратегическото обновяване организацията се стреми да предефинира нейната връзка с пазара или бранша чрез фундаментална промяна на начина, по който се конкурира. Устойчивото обновление се изразява в регулярното въвеждане на нови продукти и услуги на пазара или навлизането в нови пазари. Предефинирането на сферите на дейност описва феномен на предприемачество, при който фирмата създава нова продуктово-пазарна област, която конкурентите все още не са разпознали. Обновлението на организацията цели усъвършенстване на конкурентната позиция чрез промяна на вътрешните процеси, структури и умения. При промяната на бизнес модела се цели подобряване на начина, по който организацията оперира на пазара. Възможни посоки на изменение на бизнес модела могат да бъдат аутсорсингът, както и промяна на степента на вертикална интеграция [13].

3.4. Стратегия за предприемачество

Стратегията за предприемачество се фокусира върху теми като вид иновативни усилия, които биха получили ресурси, от къде във фирмата се очаква да произлязат тези иновативни усилия, възможности за насърчване на „вътрешен пазар” в организацията за идеи и иновации. *Morris, Kuratko* открояват шест области, в рамките на които се изисква вземане на решение при разработване на стратегия за вътрешно предприемачество [5]:

(1) Позициониране на фирмата по направленията иновативност, проактивност, риск и честота на проявление на предприемаческа активност. В това отношение според ученията организацията може да избере между четири вида предприемаческо поведение на

организацията: „периодично/ инкрементално“; „непрекъснато/ инкрементално“; „периодично/ радикално“; „революционно“; „динамично“.

(2) Определяне на степента, в която организацията се стреми да акцентира върху предприемачеството: стартиране на нови начинания, развитие на нов бизнес; трансформиране на вътрешната среда в по-предприемаческа.

(3) Определяне на областите, в които ръководството цели постигане на по-висока степен на предприемаческа активност (например бизнес подразделенията, от които в най-голяма степен се очаква създаване на иновации).

(4) Определяне на относителната важност на продуктите и технологичните иновации за развитието на фирмата в следващите три години.

(5) Определяне на ангажимента на висшите ръководители, ръководителите от средно ниво и оперативните ръководители по отношение на иновациите.

От гледна точка на стратегическото управление ключов компонент е осигуряването на съответствие между стратегия, структура, управленски системи и организационна култура. Това предполага не само разработване на стратегия за предприемачество, а и утвърждаване на предприемачески климат в организацията. Анализът на различни изследвания в областта позволява да изведен някои основни аспекта, допринасящи за формиране на предприемаческа среда в организацията:

(1) Приложение на специфична *политика по отношение на ресурсите*. Особен акцент се поставя върху информацията, социалният капитал и опита, придобит в периода на основаване на предприятие. Ключов компонент в системата за вътрешно предприемачество на *Pinchot* представлява осигуряването на „резерви“ в областите: (а) *време*, през което служителите да работят по идеи и проекти по техен избор; (б) *целеви фондове*, заделени в бюджета с оглед осигуряване на средства за реализация на идеи и разработка на експериментаторски проекти; (в) *кадрови ресурс* – планирането на броя специалисти, необходим за осъществяване на дейността, следва да бъде съобразено с обстоятелството, че може да възникне необходимост от работа по иновативен проект, който следва да бъде обезпечен с кадрови ресурс; (г) *информация* – голяма част от иновациите произтичат от неформалната организация. Възникналите от неформалната организация идеи са скрити, неизвестни за ръководството. В този смисъл ръководителите следва да насърчават неформалната организация. Осигуряването на резерви обезпечава ранните, неформални стадии на създаването на новости [2].

(2) Акцент върху *кадрите* и техния *предприемачески талант*. Според *Pinchot* приложението на управленския принцип „отдолу - нагоре“ е решаващо за формиране на предприемачески климат. Предприемаческият подход за управление предполага системите за оценка на изпълнението и за стимулиране да възнаграждават поведение на служителя, което е насочено към създаване на новости, търсене на алтернативни и нестандартни варианти, които способстват за разчупване на статуквото и утвърдените рутини, както и към търсене на нови възможности. За предприемаческата инициатива на служителите способства осигуряването на свобода на специалиста за избор на начин за изпълнение на трудовите задачи. Организациите би трябвало да позволят на служителите да вземат решения относно техния работен процес и да избягват критиката към служителите, когато те правят грешки при опитите за създаване на нещо ново [2].

(3) Утвърждаване на организационна култура, която се отличава с характеристики като: доверие, уважение към всеки, подкрепа на иновациите, обучение и развитие, толерантност към грешките и неуспехите, създаване на стойност чрез иновации, споделяне на информация и знание. *Неуспехът* се разглежда като натрупан опит, който следва да е обект на систематично документиране и изучаване [5].

(4) Политика, насочена към „превръщане на иновациите в част от обикновеното, от нормата” [8]. Дракър откроява четири нейни аспекта: (а) системна политика на изоставяне на всичко остаряло и непродуктивно, както и на неуспехите и неправилно насочените усилия; (б) осъзнаване на обстоятелството, че всички продукти, процеси, пазари и дистрибуционни канали имат ограничен жизнен цикъл; (в) прилагане на „бизнес рентген” с оглед установяване на необходимостта от иновации, в кои области са необходими те и в какъв времеви диапазон; (г) създаване на предприемачески план [8].

(5) Разработване на метрики за предприемаческа активност и осъществяване на систематично измерване и оценка на вътрешната среда и управлението на организацията с оглед определяне степента, в която условията в организацията и управлението, подкрепят създаването на иновации.

4. Заключение

Проведеното изследване и направените обобщения потвърждават в теоретичен аспект формулираната в доклада теза относно релацията „стратегии – предприемаческа активност”.

В практико- приложен план интегрирането на принципите на предприемачеството в стратегиите поражда необходимост от действие в следните посоки: отваряне на организацията към благоприятните възможности за предприемачество; разработване и приложение на управленски техники за оценка на възможностите за иновации, ръст и обновление; търсене на креативни комбинации между умения и възможности; осигуряване на гъвкавост на управленските системи; приложение на предприемачески стратегии; обвързване на дейностите по търсене на възможности, създаване на новости с формирането на конкурентни предимства; разработване и внедряване на стратегия за предприемачество.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дракър, П. Мениджмънт предизвикателствата на XXI век. Класика и стил, София, 2000.
2. Pinchot, G. Intrapreneuring. Why You Don't have to Leave Corporation to Become Entrepreneur. Harper&Row Publishers, New York, 1985.
3. Guth, W., A. Ginsberg. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, pp.5-15.
4. Covin, J., D. Slevin. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. No 1 (Fall), 1991, pp. 7-26.
5. Morris, M., D. Kuratko. Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurial Development within Organizations. Harcourt College Publishers, Orlando, Florida, 2002.
6. Stevenson, H., D.E. Gumpert. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March-April, 1985, pp. 85-94
7. Barringer, B., D., Ireland. *Entrepreneurship -Successfully Launching New Ventures*, Pearsons Prentice Hall, 2008.
8. Дракър, П. Иновации и предприемачество. Класика и стил, София, 2002
9. Коев, Й. *Предприемачеството. Теория и приложение в България*. ИК „Ново общество”, Варна, 1998.
10. Oyson, M.J, Whittaker, D.H. Creativity and Prospecction: creating and exploring opportunities for international entrepreneurship. *ACTA Technica corvininsis. Buletin for engineering*. Tome 3, 2010.
11. Mintzberg, H., B. Ahlstrand, J. Lampel. *Strategy Safari: a Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, New York, 1998.
12. Meyer, D., H Neck, M. Meeks. The entrepreneurship – strategic management interface. In Hitt, M, D. Ireland, M. Camp, D. Sexton. *Strategic entrepreneurship- creating a new mind set*, Blackwell publishers, 2002.
13. Kuratko, D.,D. Audretsch. Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and practice*, January, 2009, pp.1-17.
14. Burgelman, R. A model of the Interaction of Strategic behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, vol.8, No1, 1983, pp.61-70.