

---

**VARIANTS OF STRATEGIC BEHAVIOR TO START AND DEVELOP UN  
ENTREPRENEURIAL BUSINESS****Iskra Panteleeva**

D. A Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria, i.panteleeva@uni-svishtov.bg

**Abstract:** The achievement of macroeconomic performance and sustainable growth depends to a large extent on the sectoral structure of business entities and the additional ability of national companies to realize value added by forming and maintaining robust start-ups based on entrepreneurial ideas and personal initiative. To do this, not only is there a combination of specific attitudes, intentions, knowledge and skills, good ideas and willingness to transform into a working business, but also a professional insight into the various possibilities for realizing these processes. The strategic approach and the long-term vision for business require a good understanding of the options for starting an entrepreneurial initiative, ways of its development, sources of income, benefits and successes. For these reasons, potential entrepreneurs should explore, analyze, evaluate and choose among the most variants of strategic behavior the most appropriate one, i.e. to choose an entrepreneurial strategy that is adequate to its situation and capabilities. On this basis, the research object is the entrepreneurial strategies and the subject - the variety of variants of strategic behavior and the general framework for following a certain process approach in choosing a specific entrepreneurial strategy. Emphasis is placed on the diversity of opportunities and the need to take into account the specific business start-up options on a different criteria basis for classifying entrepreneurial strategies, taking into account the many risks and the highly dynamic and highly competitive environment in which the idea arises, the attitudes and intentions are formed, takes the vision, prepares and develops the strategy, starts and develops the entrepreneurial business. Emphasis is placed on the need for an entrepreneurial benchmark to continue to maintain adequate product structure, innovative features and social utility based on good corporate image, appropriate PR, satisfaction and future market expectations of utility, quality, cost and convenience of receiving/using/renovating/buying. The achievement of all these goals/results should be based on good close professional training, managerial competencies and responsible attitude towards business, partners, staff, family, local community and supportive institutions, as the most significant of all stakeholders. Reporting and compliance with information overloading of the environment or the lack of sufficiently verified information on market trends, direct competitors, key customers and national policy helps to gain additional benefits.

**Keywords:** entrepreneurship, innovations, management, strategies.

**ВАРИАНТИ НА СТРАТЕГИЧЕСКО ПОВЕДЕНИЕ  
ЗА СТАРТИРАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ БИЗНЕС****Искра Пантелеева**

СА „Д. А. Ценов“ – Свищов, България, i.panteleeva@uni-svishtov.bg

**Резюме:** Постигането на макроикономически резултати и устойчив растеж в значителна степен зависи от отраслово-териториалната структурата на стопанските субекти и допълнителната способност на националните стопанства да реализират добавена стойност чрез формирането и поддържането на стабилни процеси на стартиране на бизнес, базиран на предприемачески идеи и лична инициатива. За целта е необходимо не само наличието на комбинация от специфични нагласи, намерения, знания и умения, на добри идеи и готовност да се трансформират в работещ бизнес, но и на професионален поглед относно разнообразните възможности за реализиране на тези процеси. Стратегическият подход и дългосрочната визия за бизнеса изискват добро познаване на вариантите за стартиране на предприемаческа инициатива, на начините за нейното развитие, на източниците за реализиране на доход, предимства и успехи. Поради тези причини кандидат-предприемачите следва да проучат, анализират, оценят и изберат сред множеството варианти на стратегическо поведение най-подходящия, т.е. да изберат адекватна на ситуацията и възможностите си предприемаческа стратегия. На тази база в разработката обект на изследване са предприемаческите стратегии, а предмет – разнообразието от варианти на стратегическо поведение и общата рамка за следване на определен процесен подход при избора на конкретна предприемаческа стратегия. Акцентът е поставен върху многообразието от възможности и необходимостта за съобразяване с конкретните опции за стартиране на бизнес при различна критериална база за класифициране на

---

предприемаческите стратегии, отчитайки множеството рискове и силно динамичната и висококонкурентна среда, в която възниква идеята, формират се нагласите и намеренията, избистря се визията, подготвя и разработва стратегията, стартира и развива предприемаческият бизнес. Изтъква се необходимостта предприемаческият ориентир да бъде към непрекъснато поддържане на адекватна продуктова структура, иновативни характеристики и социална полезност на основата на добър фирмен имидж, подходящ PR, удовлетвореност и бъдещи очаквания на пазара за полезност, качество, цена и удобство на получаване/ползване/реновиране/купуване. Постигането на всички тези цели/резултати следва да се базира на добра тясна професионална подготовка, мениджърски компетенции и отговорно отношение към бизнес, партньори, персонал, семейство, местна общност и подкрепящи институции, като най-значими сред съвкупността от заинтересовани страни. Отчитането на и съобразяването с информационното пренасищане на средата или липсата на достатъчно проверена информация за пазарни тенденции, преки конкуренти, ключови клиенти и национална политика спомага за придобиването на допълнителни предимства.

**Ключови думи:** предприемачество, иновации, управление, стратегии.

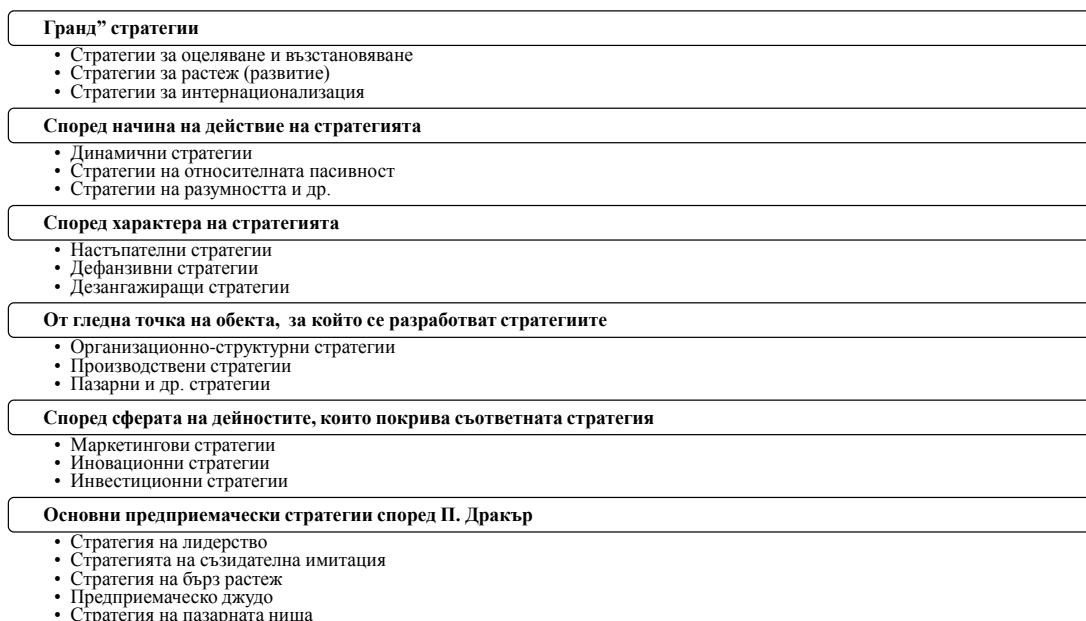
## 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Развитието на икономиките се базира на постигането и устойчивото поддържане на благоприятна комбинация от структурни пропорции на отраслово разпределение на фирмите по територията на дадена страна, на размерната диверсификация на стопанската инициатива във формираните с различна численост на персонала и финансово-икономически параметри, произтичащи от капацитета и потенциала за нарастване както по отношение на производствените резултати и иновационните характеристики, така и от гледна точка на социално-пазарните измерения и отговорно отношение към местните екосистеми. Протичането на подобни процеси и идентифицирането на възможности за тяхното оптимизиране е свързано с възможностите на националните и регионалните институции да предоставят среда за стимулиране на предприемаческата инициатива, за формиране на нагласи, придобиване на опит и стартиране на бизнес – конвенционален, семеен, иновативен и т.н., като израз на една от най-благоприятните рамки на конструиране, обгрижване и подкрепа на устойчиви процеси за генериране и реализиране на производителност, доход, жизнен стандарт и удовлетвореност от лична, професионална, предприемаческа и макро-/мезоикономическа гледна точка. От подобни позиции стратегическият контекст придобива нови измерения, поражда потребност от формиране на намерения, нагласи, визия и управленски инструментариум за генериране, формиране и реализиране на предприемачески идеи под формата на собствен бизнес.

Предприемаческото управление в неговия стратегически контекст, като съвкупност от последователни и устойчиви във времето действия и поведения на предприемача и неговия екип, следва да се реализира в условията на динамичност, гъвкавост и адаптивност (понякога на границата на импровизацията и добре структурирания хаос) на прилагания управленски и чисто планов инструментариум. Това предполага нарастваща роля на добрата процесно-процедурна информационна подготовка и прецизния избор на адекватна на бизнеса, предприемача и ситуацията стратегия. Този избор следва да бъде проактивен, ориентиран към възможностите и действията начин на управление, търсещ и пораждащ промяната, отчитащ необходимостта за едновременното реализиране на типичните управленски и специфичните предприемачески функции.

## 2. СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАРИАНТИ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКО ПОВЕДЕНИЕ

Стратегията е основен градивен елемент на конкурентни отличителност и предимства (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011, Денева, 2001). Върху нейните параметри влияние оказват характеристиките (и качествата) на самия предприемач, спецификата на конкретната дейност, пазарните тенденции, потенциалът за продуктово усъвършенстване, поведението на потребителите и др. В световната практика са проучени и описани множество варианти на стратегическо бизнес поведение, намиращо израз в конкретни предприемачески стратегии, групирани и систематизирани по значими признаци като: специфика на обекта, за който се разработват; сфера на дейност, която се покрива; характер на стратегията, начин за стартиране на бизнес, начин на действие, и др. (Варамезов & Пантелеева, 2018). В зависимост от готовността да се рискува, предложи иновативен елемент и търси последваща експортна експанзия предприемачите могат да реализират силно иновационно ориентирано стратегическо поведение, стремеж за изпреварване на конкурентите и т.н. Възможно е да се търсят предимства на база продукт, процес, технология, услуга или комбинация от тях. Желанието за поделяне на риска намира израз в търсенето на партньори и разнообразяване каналите за набавяне на ресурси, включително информационни (вж. фиг. 1).



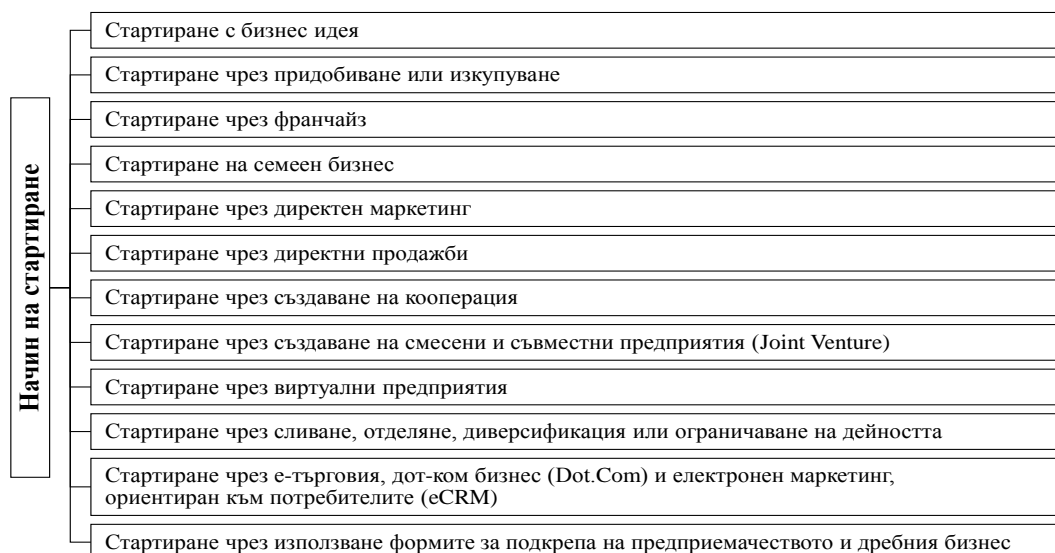
*Фигура 1. Варианти на стратегическо поведение и предприемаческа стратегия на база популярни признаци за класифициране*

Редица специалисти считат, че през периода на преход към пазарно стопанство могат да се идентифицират и прилагат специфични предприемачески стратегии (Коев, 2002; Коев, Владова, Добрев, & Нарлев, 2014; Кънев, & Христова, 2011) (вж. фиг. 2). Те не са насочени към пряко широкообхватно пазарно участие на голям брой предприемачи, но могат да се разглеждат като източник за стартово натрупване на капитал, ресурси и опит, т.е. като подготвителни и потенциално съдействащи за последващо трансформиране в типични предприемачески стратегии. Поради тази причина фокусът следва да бъде върху други видове предприемачески стратегии, независимо от признака за тяхната систематизация (вж. фиг. 2).



*Фигура 2. Варианти на стратегическо поведение на база специфични признаци за класифициране*

Най-голямо видово разнообразие на стратегическо поведение може да се търси в конкретния начин за възникване на идеята и нейното трансформиране в предприемаческо бизнес решение (вж. фиг. 3).



Фигура 3. Варианти на стратегическо поведение на база начин за възникване на идеята и трансформиране в бизнес решение

Последната класификация разширява обхвата на потенциалните начини (*създаване на нов бизнес, придобиване на съществуващ бизнес или франчайзинг* чрез използване на бизнес идея, придобиване на дялове или изкупуване на цели предприемачески фирми, франчайзинговане, семеен бизнес, директен маркетинг, директни продажби, кооперация, смесени/съвместни предприятия и др.) за стартиране на бизнес и ясно идентифицира възможното поле на действие в ерата на информационните технологии, наличието на множество подкрепящи институции с различен географски обхват и локализационни инструменти за стимулиране, нови организационно-структурни формирания и системи за управление. Интензивните миграционни процеси и мобилност на населението съдействат за привнасянето на опит и експанзията на определени типове предприемаческа култура, за „интернационализирането“ на предприемаческите инструменти за планиране и управление, включително за разработването и прилагането на предприемачески стратегия. Съществен момент обаче си остава ясната ос и обвързка между:

- предприемач с налична мрежа от контакти и ресурси;
- пазар като израз на значими клиенти и преки конкуренти;
- предприемаческа среда с акцент върху институции за подкрепа, нормативни стимули и предприемаческа култура на населението и обществото като цяло.

Следването на подобна ос изисква точното идентифициране на наличните и потенциалните предимства от конкретния избор на идея, отрасъл, територия, партньори, пазар и разбира се – вид и начин на разработване на конкретна предприемаческа стратегия.

### 3. ИЗБОР НА СТРАТЕГИЧЕСКО ПОВЕДЕНИЕ И РАЗРАБОТВАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА СТРАТЕГИЯ

На организационно ниво класическите аргументи за формирането на инструментариум за избор на предприемаческа стратегия изискват реализирането на редица дейности, в рамките на които фирмите да идентифицират, реализират и поддържат желаните конкурентни предимства. За целта, от съществено значение е да се извърши анализ и оценка на пазара и индустрията, проектиране и разработване на търсени/полезни продукти/услуги, адекватно управление на процесите, дейностите, технологиите и персонала, целенасочено развитие на клиентската мрежа и успешно противодействие на конкурентите, на базата на споделена система от ценности и общоприети (от предприемача и неговия екип) визия, мисия и цели. През годините учените са посветили своите усилия за: теоретично проучване и емпирично идентифициране

на ключовите процеси и дейности, търсене на варианти за тяхното закрепване към научно обоснована и успешно проиграна последователност от етапи за разработване и прилагане на конкретна предприемаческа стратегия (Ansoff, 1961; Andrews, 1971; Chandler, 1962; Mintzberg, 1978; Mintzberg, 1987; Porter, 1991; Porter, 1996; Rumelt, 1974; Rumelt, 1984; Hallen and Eisenhardt, 2012; McKelvie, Haynie, & Gustavsson, 2011; Entrepreneurial Strategy, 2016, December 6; Hallen, May 2008; Zott, & Amit, 2008; и др.).

Независимо от факта, че всеки вид предприемаческа стратегия, разработена и прилагана в конкретна среда и от конкретен предприемач, е строго уникална като съдържание и процес на подготовка, избор, оформяне и привеждане в действие, от логическа, времева и етапна гледна точка може да се конструира обобщен модел на концептуална рамка, съдържаща алгоритъм от стъпки за избор и разработване на конкретна предприемаческата стратегия (вж. фиг. 4).



Фигура 4. Обща рамка на избор на стратегическо поведение и разработване и прилагане на предприемаческа стратегия

В сравнение с утвърдените фирми, предприемаческите фирми са изправени пред значително по-голям брой предизвикателства, проблеми, бариери и т.н., което води до съществено намаляване на вероятността за успех и оцеляване. Предприемачите не разполагат с достатъчно ресурси; полагат повече усилия продуктите и услугите им да бъдат видими и приети от пазара; често работят в твърде неясен контекст, при виртуални/потенциални опции, дистрибуционни системи и гъвкав/импровизационен режим на работа и др. Изследователският интерес е насочен именно към търсенето на уникални възможности и инструменти за разработването и прилагането на конкретна предприемаческа стратегия в условията на подобна комбинация от специфични предизвикателства, проблеми и бариери, което неминуемо се отразява върху съдържателния и аналитичния процес по избора, включително върху целевите ориентири, мотивацията и причините за стартиране на бизнеса. Предприемачите могат да възприемат стратегия за придобиване на ресурси, за да привлекат партньори и финансови средства; могат да рекомбинират отхвърлени вече от средата елементи; да привличат вниманието към новия си бизнес, да създадат инфраструктура за икономически обмен и т.н., да реализират обучения, за да се справят с неяснотата и трансформационните промени на бизнеса, статута и средата. Алгоритъмът на разработване на предприемаческата стратегия обаче трябва задължително да включва извършването на стратегически анализ, формулирането на значими и разпознаваеми мисия и цели, разработването на проектостратегии и последващото дълбочинно доразработване на избрания вариант на стратегия. Задължителен параметър на процеса следва да бъде възможността за адаптиране на стратегията към измененията в средата и виждането на предприемача.

---

#### 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешното развитие на икономиките зависи не само от конкретното отраслово и териториално разположение на функциониращия бизнес, но и от специфичните параметри на географската карта на стартиращите предприемачески инициативи и последващото им доразработване в адекватни модели за разрастване. Подобна комбинация от икономически активности предоставя възможност за постигането на допълнителна добавена стойност и за мултиплицирането на ефектите от активизирането на местната инициатива, формирането на предприемачески дух и трансформирането на идеите в работещи бизнес решения. Това разбира се е невъзможно без наличието на предварителна информационно-аналитична подготовка и професионална компетентност на самия мениджър да борави с теоретико-практически инструментариум, които в максимална степен да съдействат за правилния избор и добрата реализация на подходящата предприемаческа стратегия. Подобри резултати могат да бъдат постигнати от отделни предприемачи, но генерирането на стабилни, национално забележими процеси на придобити предимства и позитивни резултати, изразени в икономически растеж и жизнен стандарт, може да бъде реализирано единствено чрез целенасоченото и отговорно поведение на всички значими заинтересовани страни в индивидуален, регионален и национален контекст, при отчитане на рамката, зададена от Европейския съюз и международната пазарна конюнктура.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215. doi:10.1016/j.lrp.2010.01.004.
- Entrepreneurial Strategy*. (2016, December 6). Ewing Marion Kauffman Foundation. Retrieved December 16, 2017 from <https://www.kauffman.org/microsites/state-of-the-field/topics/management-organization-and-strategy/entrepreneurial-strategy>.
- McKelvie, A., Haynie, J. M., and Gustavsson, V. (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26.3, 273-292.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65, 66-75.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24, 934-948.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive Strategic Management*. Ed. Lamb, R. B. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 556-570.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hallen, B. (May 2008). Catalyzing Strategies: How Entrepreneurs Motivate Inter-Organizational Relationship Formation and Secure Professional Investments, *SSRN Electronic Journal*, DOI: 10.2139/ssrn.1372328.
- Zott, Chr., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29.1, 1-26.
- Варамезов, Л., & Пантелева, И. (2018). *Предприемачество*. Свищов: АИ Ценов, стр. 272-278.
- Денева, А. (2001). Икономически основи на предприятието. Велико Търново: Абагар, стр. 74-76.
- Коев, Й. (2002). *Основи на предприемачеството*. Варна: Стено, стр. 105-102.
- Коев, Й., Добрев, Д., Владова, К., & Нарлев, Ю. (2014). *Предприемачество и МСП*. Варна: Наука и икономика, стр. 155-177.
- Кънев, П., & Христова, В. (2011). *Предприемачество*. Свищов: АИ Ценов, стр. 52-54.