

## ТРИ ОСНОВНИ ПОДХОДА НА РАЗГЛЕЖДАНЕ НА БИЗНЕС СТРАТЕГИИТЕ ОТ ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ГЛЕДНА ТОЧКА

Радко Радев

Университет за национално и световно стопанство, София

### Резюме

Настоящата публикация разглежда три основни подхода на възприемане на стратегиите от изследователска гледна точка. Чрез нея се представят резултатите от проведено проучване, свързано с подхода, чрез който учени и изследователи интерпретират бизнес стратегиите. Целта е да се очертаят различните перспективи на изследване на бизнес стратегиите. При първия вариант, който се определя като класификационен, бизнес стратегиите се възприемат като резултат. Това позволява да се извърши прецизно типологизиране на стратегиите на основни видове: продуктово-пазарни стратегии за определяне на обхвата на дейността; конкурентни стратегии за определяне на желаното позициониране; стратегии в зависимост от заеманата пазарна позиция; стратегия на интернационализация; стратегия на интеграция и изграждане на мрежи, дигитална стратегия и други. По този начин се разкрива съдържателната страна на отделните видове стратегии и техните особености. Възприемането на бизнес стратегиите по този начин стеснява фокуса на изследване, тъй като чрез него стратегиите се изследват като конкретен резултат, без да се разкрива начинът, по който се стига до него. При втория вариант на възприемане се поставя акцент върху изследване на подходите на формулиране на стратегията, които най-общо се определят като формализирани (предписателни) и неформализирани (разглеждащи ролята на човешкия фактор). Третият подход на възприемане на стратегиите е най-обхватен: чрез него стратегиите се разглеждат в контекста на стратегическия мениджмънт. Тук се откроява ролята на стратегията на „трансмисия“ между настоящето и бъдещето от една страна и между бъдещето и настоящето от друга; разглежда се мястото на бизнес стратегиите в системата за управление. Представените три варианта на разглеждане на стратегиите имат своите предимства и недостатъци, тъй като разкриват бизнес стратегията от различна гледна точка.

**Ключови думи:** бизнес стратегии, стратегически мениджмънт, формулирана на стратегиите, формиране на стратегии.

**Keywords:** business strategies, strategic management, strategy formulation, strategy formation.

**JEL:** L1, L10, I19.

### Увод

Определящото място, което се отрежда на бизнес стратегията в теорията и практиката, определя интереса към нея от страна на учени и изследователи. Обект на внимание в настоящата публикация са бизнес стратегиите като възможна област на научно-изследователски интерес. Предмет на разглеждане са подходите на възприемане бизнес стратегиите от изследователска гледна точка. От проучената литература се откриват много и различни интерпретации на бизнес стратегиите, които може да бъдат сведени да три базови варианта. Всеки от тях предполага голямо многообразие от изследователски възможности.

Целта, която си поставя публикацията, е да се представят тези базови варианти, които включват възможността стратегиите да бъдат изследвани като: краен резултат, който позволява класификация на стратегиите; подход, чрез който те се формулират (определят); елемент на стратегическия мениджмънт.

Тезата, която се застъпва е, че полезността на идентифицирането на вариантите на разглеждане на стратегиите се състои в това, че по този начин се очертават три основни области на научни изследвания по отношение на бизнес

стратегии. Всеки от идентифицираните три основни варианти предполага различен обхват на изследователска проблемна област. Чрез тяхното комбиниране е възможно да се идентифицират и други варианти, представляващи интерес за изследователите.

### 1. Класификационен подход

Това е най-тясното разбиране за бизнес стратегиите. При разглеждането им по този начин стратегиите се възприемат като основен подход за постигане на дългосрочните цели на бизнеса, като се извършва тяхната класификация. Този подход стеснява разбирането за бизнес стратегиите, тъй като така те се възприемат като конкретен резултат, без да се разкрива начинът, по който се стига до него. Не се разкрива необходимостта от създаване на предпоставки за изпълнение на бизнес стратегиите и не се извежда тяхното място в стратегическия мениджмънт.

Полезност на класификационния подход се състои в това, че той позволява бизнес стратегиите да се разграничат от останалите стратегически решения – мисия, визия, дългосрочни цели и да се направи връзката между тях. Важно предимство, което обуславя необходимостта

от разглеждането на бизнес стратегиите по този начин е, че по този начин се извърши тяхното типологизиране и прецизно вътрешно класифициране на основните типове: *първо* – стратегии в зависимост от йерархичните нива: фирмени, бизнес и функционални стратегии [1, 2]; *второ* – продуктово-пазарни стратегии за определяне на обхвата на дейността [3]; *трето* – конкурентни стратегии за определяне на желаното конкурентното позициониране [4]; *четвърто* – стратегии „червен океан“ и стратегии „син океан“ [5]; *пето* – стратегии в зависимост от заеманата пазарна позиция – стратегии на пазарни лидери, предизвикатели, последователи и заемащи пазарни ниши [6]; *шесто* – зависимост от техния характер – атакуващи, отбранителни; стратегии та растеж, стабилизация, обрат и оцеляване, ликвидация [2, 4]; *седмо* – стратегии на интеграция, изграждане на мрежи и коопериране [1, 4, 7]; *осмо* – дигитални стратегии на бизнес организациите: по отношение на клиентите, доставчиците, човешките ресурси, автоматизация на бизнес процесите и въвеждане на информационни системи за управление [8]; *девето* – стратегии на аутсорсинг и инсорсинг на бизнес и ИТ процесите [9, 10]; *десето* – стратегии на интернационализация и глобализации на бизнеса [1, 11].

При избора на този вариант, вниманието на изследване може да се насочва върху изследване на един от предложените видове стратегии, като се проучат характерните за него особености. Възможно е изследването да се разшири, като се обхване избрана комбинация от тях или на системата от стратегии, прилагани в бизнес организацията. По този начин се разкрива съдържателната страна на комплексната бизнес стратегия. В зависимост от целите и обхвата на изследването е възможно да се оценят недостатъците, свързани с отделните видове бизнес стратегии или на специфична комбинация от тях.

Изследването на стратегията като резултат се обобщава от петте пета (5 P's) на Мицберг – Plan (план), Ploy (предприемане на определен ход), Pattern of behavior (модел на поведение), Position of respect of others (позициониране – позиция спрямо останалите участници на пазара), Perspective (перспектив) [12]. Чрез изследването на бизнес стратегиите на база на петте пета се разкриват проявленията на различните видове стратегии на практика. На тази база може да се идентифицират два типа стратегии – „номинални“ и „реални“. Номиналните стратегии са тези, които намират израз в приетия план за изпълнение. Реалните стратегии са тези, които се изпълняват реално в бизнес организациите. Възможни варианти на съвпадение или разминаване на тези два типа стратегии.

## 2. Стратегията от гледна точка на подхода на определяне

Възприемане на този подход на изследване позволява да се разкрият подходите на формулиране/формиране на бизнес стратегиите.

Campbell и неговите съавтори [13] обобщават пет подхода, които те определят като „източници“, използвани за вземане на решения, свързани с бизнес стратегиите. Mintzberg [14] предлага по-разширен вариант на разглеждане, като идентифицира общо десет школи, на които са присъщи различни подходи за формулиране на стратегиите (табл. 1).

Табл. 1. Подходи на определяне на стратегиите според Mintzberg

Школи и подходи на определяне на стратегиите според Mintzberg
– Школа – дизайн: формулиране на стратегията като процес на осмисляне
– Школа – планиране: използване на формален процес на планиране
– Школа – позициониране: формулиране на стратегията чрез аналитичен процес
– Школа – предприемаческа: формулиране като процес на предвиждане и поемане на риск от стратегията
– Школа – когнитивна: формулиране на стратегията като умствен процес
– Школа – обучение: формиране на стратегията като развиващ се процес
– Школа – властова: определяне на стратегията като процес на водене на преговори
– Школа – култура: формулиране като колективен процес
– Школа – външна среда: формулиране на стратегията като реактивен процес на промените на средата
– Школа – конфигурация: формулиране на стратегията като процес на трансформиране

В зависимост от притежаваните характеристики идентифицираните подходи може да се обособяват в две основни групи предписващи (формализирани) и неформализирани. Те предполагат различен обхват на предметната област на изследване.

### 2.1. Предписващи подходи

В първата група попадат така наречените предписващи подходи. Те предполагат по-малка или по-голяма степен на формализация и методичност при формулиране на бизнес стратегиите. Водещо при тях е, че те се определят като „рационални“, тъй като предписват действията, които следва да се извършат, за да се формулират бизнес стратегиите. При изследването им се установява степента, в която те се познават и/или прилагат на практика.

При дизайнерски подход формулирането на бизнес стратегии се осъществява чрез задълбочен процес на осмисляне, конструиране, проектиране и моделиране. В основата на формулирането на бизнес стратегиите чрез този подход стои разбирането, че е важно да се постигне съответствие между силните и слабите страни на фирмата и възможностите и заплахите, които външната среда обуславя. Именно при подхода, който се предлага от „дизайнерската“ школа, се застъпва методът SWOT анализ [15–17].

В основата на възприемането на подхода на стратегическо бизнес планиране стои разбирането за необходимостта от целенасочен систематичен процес на стратегическо планиране, който се състои от последователност от взаимосвързани етапи с присъщи методически инструменти. В тази връзка се изследват наличието на предварително одобрена и приета методика, която предписва стъпките, през които се преминава, за да се формулират стратегиите и да се приеме стратегическият план [3, 18, 19].

Изследването на база тези два подхода може да се насочи към методологическия инструментариум и методиката на провеждане на процеса на стратегическо бизнес планиране.

**Позиционният подход.** В основата на този подход стои разбирането, че стратегията се определя „отвън-навътре“, като по този начин се осъществява желаното конкурентно позициониране. Изследването на бизнес стратегиите чрез този подход позволява да се оцени използвания методически инструментариум, предложен от Портър и други автори: „Петте сили“, „Веригата на добавяне на стойност“; конкурентния анализ и концепцията за стратегическите групи конкуренти [4, 20, 21]; портфейлните методи за анализ – BCG и GE [22], PIMS модела [23] и други. Позиционирането може да се осъществи и „отвътре-навън“. То може да бъде ресурсно базирано или да поставя акцент върху способността на фирмата да развива ключови компетентност ключови способност. Ключовият момент тук се състои във формирането на ключови конкурентни предимства, които компанията „реализира“ в условията на динамично променяща се среда [4, 24–26].

Изследването на база на принципите и логиката, които са заложили в предписващите подходи, е насочено към методически характер на бизнес стратегиите прилагания методически инструментариум. Изследва се и съществуващото позициониране и възможностите за целево позициониране от гледна точка на външните особености и вътрешните предпоставки.

## 2.2. Неформални подходи

Ако посредством първата група се изследва формализираната страна на определянето на стратегиите, в настоящата група се включва изследването на тези подходи, които акцентират върху личността на лидера (предприемача, мениджъра), управлението на знанието и фирмената култура.

**Според предприемаческата школа** централно място при определянето на бизнес стратегиите се отнежда на личността на предприемача (лидера). При изследването се поставя акцент върху неговото умение да предвижда бъдещето; да оценява възможностите и да поема рискове, което на база на своята интуиция, опит и склонност да рискува взема съответните стратегически решения [27–31]. Същността на предприемаческия подход определя изследователските въпроси да се насочат към изследването на ролята на предприемаческото мислене и предприемаческото поведение при формулирането и изпълнението на бизнес стратегията.

Подобно на предприемаческия подход, **подходът, който се предлага от когнитивната школа**, също разглежда главната роля на лидера, като личността от която зависи определянето на бизнес стратегии. Навлиза в дълбочина на изследване на неговия когнитивния профил. Неговата философия се базира на три „стълба“, които представляват интересни изследователски полета: 1) психологическите характеристики на стратега, които определят неговите когнитивни способности; 2) разглеждане на стратегически познания като процес на обработката на информация; 3) умение за структуриране на знанието [32–34]. Този подход позволява да се изследва личността на лидера и притежаваните от него характеристики, като се оцени тяхната роля при формулирането и изпълнението на бизнес стратегиите. Изследват се въпросите, които определят стратегическото мислене и поведение.

**За обучителния подход** са характерни редица особености, които го отличават от разглежданите до момента. Първата разлика е свързана с това, че той се противопоставя на разглежданите подходи от първата група по степента на формализация. **Ключово различие се подчертава чрез замяната на „формулира“ с „формира“.** Това различие се аргументира с разбирането, че определената (формулирана) предварително стратегия не означава непременно изпълняваната на практика стратегия. Бизнес стратегията се изследва от гледна на способностите на организацията: „процес на организационно обучение“ (the process of organization learning) или като „колективно обучение в организацията“ (collective learning of organization) [14, 35–37].

Чрез *властовия подход* бизнес стратегията се изследват в контекста на въпросите, свързани с властта, които притежават различните заинтересовани групи. Такива групи са: собствениците, мениджърите, служителите, контрагентите, финансовите институции и обществото при вземането на стратегически решения и преодоляването на противоречия. Изследването се насоча към установяването на влиянието, което отделните групи имат при формулирането и изпълнението на бизнес стратегиите [38–40].

*Следващият подход е свързан с фирмената култура*, или с разглеждането на стратегията като колективен процес. В най-общия случай организационната култура се определя от: колективното познание, традициите, вярванията, ценностите, психологическия климат, произвежданите продукти, обслужваните пазари и други. Най-общо организационните култури се подразделят на два основни типа – консервативни и либерални. Изследва водещата ѝ роля при определянето, формирането и изпълнението на бизнес стратегиите. Тази необходимост се обуславя от разбирането, че тя е устойчива, като осъществяването на свързаните с нея промени е дълъг и труден процес [41–43].

### 3. Бизнес стратегията в контекста на стратегическия мениджмънт

За да се опознаят в дълбочина въпросите, свързани с бизнес стратегии, те трябва да се възприемат и разглеждат в контекста на стратегическия мениджмънт като цяло. При изследването чрез този подход, на бизнес стратегиите се отрежда ролята на „трансмисия“ от дена страна между настоящето и бъдещото, а от друга – между бъдещето и настоящето.

Във връзка с формализираната страна на стратегическия мениджмънт се обособяват три основни фази: първа фаза – включва определянето на стратегическата позиция; втора фаза – включва вземането на стратегически решения (в т.ч. формулиране на стратегиите); трета фаза се отнася до осигуряването на изпълнение на бизнес стратегиите. Използва се методическия инструментариум присъщ на предписателните школи [44–46]. Изследователските усилия в тази връзка може да бъдат насочени към изследване на съдържанието на всяка една от фазите на стратегическия мениджмънт; начините по които те се провеждат и резултатите, които се постигат чрез тяхното прилагане. Важен изследователски аспект представлява изследването на взаимообусловеността на отделните фази.

Комплексният характер на стратегическия мениджмънт изисква при изследването да се отчита необходимостта от постигането на единство между неговата формализираната страна,

личностните характеристики на мениджмънта и на организационната култура.

*Чрез модела 7S на McKinsey* стратегията (strategy) се разглежда като един от елементите на модела за организационна ефикасност. Заедно със системата (system) и структурата (structure) стратегията представляват твърдите елементи. Останалите, наричани меки елементи, включват споделени ценности (share values), служители (staff), стил (style), способности (skills) Този модел се използва се, за да се изследва съответствието на стратегията с спрямо останалите елементи. Възможни са две гледни точки: първата изследва стратегията като първопричина по отношение на останалите, а втората, като следствие от тях [47].

*Пирамидата на Flomhotz* дава друга перспектива за изследване на мястото на стратегията за организационното развитие. Стратегията, заедно с бизнес концепцията и стратегическата мисия представляват фундамента на бизнеса, поради което са поставени в основата на бизнеса. Върху нея се надгражда още шест нива, които се определят като задачи за организационно развитие: пазари (markets), продукти и услуги (product and services), които се предлагат на тези пазари; управление на ресурсите (resource management); операционна система (operational system); фирмена култура (corporate culture). Този модел позволява да се изследва бизнес стратегията като основен елемент на фундамента, върху който се изгражда пирамидата организационното развитие [48].

*Концепцията за стратегическите карти* застъпва схващането, че в основата на успешните конкурентни бизнес стратегии лежи идентифицирането на адекватно на вътрешните условия и вътрешните предпоставки конкурентно позициониране. За нейното реализиране на практика конкурентната бизнес стратегия следва да се разгърне в стратегическа карта и балансирана карта от показатели [49–51].

*Чрез модела „Верига за добавяне на стойност“* се изследва съдържателната страна на конкурентната бизнес стратегия. Вътрешните фактори се групират съобразно ролята им в процеса на добавяне на стойност [4].

*Ключов въпрос, който може да бъде предмет на внимание на изследователите е стратегическата промяна.* Важността на този изследователски въпроси се обуславя от динамично променяща се среда, интензивността на конкуренцията, дигитализацията, протичащи иновации и други [11, 52]. Основните понятия, чрез които се разкрива същността на изследването на бизнес стратегията в контекста на стратегическия мениджмънт, са конфигурация и трансформация [14]. Конфигурацията изследва

относителната устойчивост на сложилата се структура във фирмата, фирмената култура, изпълняваната стратегия, постигнатите резултати, влиянието на факторите на външната среда. Трансформацията от своя страна се определя като процес на разработване на стратегиите и преминаване от едно състояние в друго, при което се извършва частична или цялостна стратегическа промяна. Комбинацията от понятията конфигурация и трансформация разкриват, от една страна, изходната ситуация и условията, които обуславят вземането на едно или друго стратегическо решение, а от друга на степента на стратегическите промени, които трябва да се осъществят. Та са изследователска област, която е свързана с комплексния характер на бизнес стратегиите.

Като причина за това може да се изтъкне разбирането, че в зависимост от динамиката на сектора и характерните за него особености (иновации, технологични промени, ключови фактори за успех и пр.) и конфигурации могат да бъдат повече или по-малко устойчиви. Тук се проявява необходимостта от изследване на въпросите, които се отнасят до устойчивостта на постигнатата конфигурация и необходимостта от трансформация, т.е. промените, свързани с бизнес стратегии и останалите елементи визиран от 7S на McKinsey и Пирамидата на Flomholtz. Възможна е ситуация, при която се наблюдава относителна устойчива конфигурация, като се налага периодична частична трансформация, свързана с бизнес стратегии и останалите елементи.

Във връзка с непрекъснатото преразглеждане на съществуващата конфигурация и осъществяването на трансформацията се налага схващането за съчетаването на разгледаните по-горе предписващи и неформализирани подходи. Комбинациите и значението на различните подходи варират в зависимост от: жизнения цикъл на бизнес единицата и нейните продукти, пазарните позиции, организационната структура, големината, степента на диверсификация; условията на микро- и макросредата, промяната на приоритети и цели. Казано с други думи, от устойчивостта на съществуващата конфигурация и от необходимостта от трансформация.

Ключови аспект във връзка с конфигурационния подход на стратегическия мениджмънт е развитието на ключови компетентности и осигуряването на устойчиво конкурентно предимство [4]. Условията на динамично променяща среда обуславят необходимостта от съчетаване на предимствата на методическия характер на стратегическия мениджмънт и предимствата на предприемаческия модел на поведение, който се отличава с: непрекъснато търсене на въз-

можности, ориентация към иновации и поемане на риска, проактивност и независимост [53].

Интегрирането на предимствата на стратегическия мениджмънт (ориентиран към създаването на конкурентни предимства) и на предприемаческия модел на поведение (ориентиран към търсене на нови възможности) води до формирането на две допълни изследователски полета – стратегическо предприемачество и стратегическото лидерство [7, 54, 55].

Ключовите аспекти на изследване във връзка с конфигурацията и трансформацията, от една страна и стратегическото предприемачество и лидерство от друга обуславят допълнителни изследователски полета: *стратегическо обновяване (strategic renewal)* [62–64]; *непрекъсната регенерация (sustained regeneration)* [65–68]; *предефиниране на бизнес сферата (domain redefinition)*. [58–61]; *организационно обновление (organizational rejuvenation)* [69–71] и реконструиране на бизнес модел (Business Model Reconstruction) като крайна форма на организационно обновление [72–74].

Чрез краткото описание на визираните аспекти се очертават различни изследователски проблемни области на бизнес стратегията бизнес стратегиите в контекста на стратегическия мениджмънт.

### Заклучение

Въпреки че отделните автори в своите трудове застъпват множество различни проблемни във връзка с изучаването и изследването на бизнес стратегиите, се идентифицират три базови подхода. Те предполагат вариантите стратегиите да бъдат изследвани като: краен резултат, който позволява класификация на стратегиите; подход, чрез който те се формулират (определят); елемент на стратегическия мениджмънт.

Всеки от разгледаните три основни подхода на възприемане на бизнес стратегиите предполага различен обхват на изследователска проблемна област. Чрез тяхното комбиниране е възможно да се идентифицират и други варианти, представляващи интерес за изследователите.

Идентифицираните варианти може да послужат като ориентир за избор на изследователски проблем в областта на бизнес стратегиите: при определяне на обхвата на изследването от предметна и обектна гледна точка; определяне на целите и задачите; дефиниране на изследователските хипотези и въвеждането на ограничения. Тези подходи не изчерпват всички изследователски възможности, но се съдържат във всяка една такава.

## Литература

1. De Wit, B., Meyer, R. *Strategy: Process, Content, Context: an International Perspective*. 4-th edition. Cengage Learning. EMEA. 2010. pp.233–265, 365–279, 539–592.
2. De Wit, B. *Strategy: An International Perspective*. 6-th. Cengage Learning. 2017. pp. 175–293, 293–341.
3. Ansoff, I. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. 1965.
4. Porter, M. *Competitive Strategy: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. 1985. pp. 62–164, 445–513, 164–201, 33–62.
5. Kim, W., Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press. 2015. 3-49.
6. Kotler; P., Armstrong, G. *Principles of Marketing*. Pearson Prentice HallTM. 2008. pp. 527–535.
7. Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson R. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Ninth Edition*. South-Western Cengage Learning. 2011. pp. 253–270, 350–397.
8. Roger, D. *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press. 2016.
9. Halvey, J., Melby, B. *Business Process Outsourcing: Process, Strategies, and Contracts*. John Wiley & Sons. 2007.
10. Oshri, J., Kotlarsky, I., Willcocks, L. *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Springer. 2009.
11. Johnson, G., Scholes, K. Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy*. 2008. pp. 293–320, 517–557.
12. Mintzberg, H., Lamel, J., Quinn, J. Ghoshal, S. *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*. Pierson. 2003. pp. 2–9.
13. Campbell, D., Stonehouse, G., Houston, B. *Business Strategy: an introduction*, Oxford: Butterworth Heinemann publication. 2002. pp. 5–18.
14. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*, New York: Free Pess. 1998. pp. 517–557; pp. 301–349.
15. Chandler, A. D. *Strategy and Structure*. Boston M.A.:MIT Press. 1962. pp. 149–175.
16. Frederick H. Wu. Incrementalism in Financial Strategic Planning. *The Academy of Management Review*. Vol. 6, No. 1, Jan., 1981. pp. 133–143. [<https://www.jstor.org/stable/257147?seq=1>]
17. Andrews, K. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood. IL:Irwin.1987.
18. Cristensen, C., Andrews, K. Et al. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood. IL: Irwin. 1982.
19. Steiner, G. *Strategic Planning What Every Manager must know*. New York: Free Press. 1979.
20. Argenti. J. *Systematic corporate planning*. Sunbury – on-Thames: Nelson. 1974.
21. Porter, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 1980. pp. 300–324.
22. Pruschkowski, M. *The BCG Matrix and its Support of Management Decision Making*. GRIN Verlag, 2018, pp.9-8.
23. Buzzell, R., Gale, B. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. Free Press, New York. 1987.
24. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education. 2009. pp. 278-284.
25. Volberda, H., Morgan, R., Hitt, M., Ireland, R., Reinmoeller, P. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*. South-Western Cengage Learning, 2011. pp. 93–121.
26. Prohland, C., Hamel, G. *The Core Competence of the Corporation*. In: Harvard Business Review, Vol. 68, №3. May–June. 1990. pp. 79–91. [<https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>].
27. Schumpeter, J. *The theory of Economic Development*, London: Oxford University Press. 1934.
28. Drucker, P. *Innovation and Entrepreneurship*, Fulham: Harper Collins, 2009.
29. Тодоров, К. *Бизнес предприемачество, част I и II*. София, Институт за развитие на предприемачеството, 2011.
30. Cassia, L., Fattore, M., Stefano P. *Entrepreneurial Strategy: Emerging Businesses in Declining Industries*. Edward Elgar Publishing. 2006.
31. Meyer, G., Kurt A. Heppard. *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial*. Edge. SAGE Publications, 2000.
32. Cooper, A., Alvarez, S., Carrera, A., Mesquita, L., Vassolo, R. *Entrepreneurial Strategies: New Technologies in Emerging Markets*. John Wiley & Sons. 2009.
33. Alexander, P., Vermeulen, M., Curseurseu, L. *Entrepreneurial Strategic Decision-making: A Cognitive Perspective*. Edward Elgar Publishing. 2010.
34. Gavetti, G., Ocasio, W. *Cognition & Strategy*. Emerald Group Publishing. 2015.
35. Schwandt, D., Oarquardt, M. *Organizational Learning*. CRC Press.1999.
36. Argote L. *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Springer Science & Business Media. 1999.
37. Lipshitz, R., Friedman, V., Popper. M. *Demystifying Organizational Learning*. SAGE. 2006.
38. Macmillan, I. *Strategy Formulation: Political Concepts*. St. Paul: West. 1978.
39. Mintzberg, H. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press. 1989. pp. 238–240.
40. Bolman, G., Deal, T. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1997.
41. Fuller, C. *Organizational Culture: Leadership Strategies, Outcomes and Effectiveness*. Nova Science Publishers, Incorporated. 2015.
42. Kassem, R., Ajmal, M. *Organizational Culture and Achieving Business Excellence: Emerging Research and Opportunities*. IGI . Global. 2019.
43. Thompson, J. *Understanding Corporate Strategy*. Cengage Learning EMEA, 2001. pp. 174–219.
44. Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., McNamara, G. *Strategic Management: Text and Cases*. McGraw-Hill Education. 2012.
45. Gamble, J., Peteraf, M., Thompson, A., Jr. *Essentials*

- of Strategic Management The Quest for Competitive Advantage. McGraw-Hill Education. 2015.
46. Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Concept and cases*. Cengage Learning. 2017.
  47. 50MINUTES. *McKinsey 7S Framework: Boost business performance, prepare for change and implement effective strategies*. 50 Minutes. 2015.
  48. Flamholtz, E., Randle, Y. *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. Berrett-Koehler Publishers. 1997. pp. 25–47.
  49. Kaplan, B., Norton, D. *Strategic maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing. 2003.
  50. Kaplan, B., Norton, D. *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press. 1996.
  51. Kaplan, B., Norton, D. *Strategic Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business*. Harvard Business Review Press. 2001.
  52. Jacobs, R. *Real Time Strategic Change: How to Involve an Entire Organization in Fast and Far-Reaching Change*. Berrett-Koehler Publishers, 1997.
  53. Covin, J., Lumpkin, G. Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct'. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 35 (5). 2011. pp. 855–872.
  54. Hitt, M., Ireland, R., Camp, S., Sexton, D. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Wiley. 2002.
  55. Mazzei, M. Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 14. 2018. 657–670. [<https://doi.org/10.1007/s11365-018-0512-9>].
  56. Covin, J., Miles, M. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 23, No. 3. 1999. pp. 47–63. [[https://www.researchgate.net/profile/Morgan\\_Miles/publication/285255717\\_Corporate\\_Entrepreneurship\\_and\\_the\\_Pursuit\\_of\\_Competitive\\_Advantage/links/56a0320e08ae21a564274653.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Morgan_Miles/publication/285255717_Corporate_Entrepreneurship_and_the_Pursuit_of_Competitive_Advantage/links/56a0320e08ae21a564274653.pdf)].
  57. Carnall, C. *Managing Change in Organizations*. Pearson Education. 2007. pp. 103.
  58. Govin, J., Kuratko, D. *The concept of Strategic Entrepreneurship*. Narayanan, V. (Ed.), O'Connor, G. (Ed.). *Encyclopedia of Technology and Innovation Management*. John Wiley & Sons. 2010. pp. 210–212. [[https://books.google.bg/books?id=dulY77a2WRYC&printsec=frontcover&hl=bg&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.bg/books?id=dulY77a2WRYC&printsec=frontcover&hl=bg&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)].
  59. John C. Camillus. *Strategic Planning and Management Control: Systems for Survival and Success*. Lexington Books. 1986. pp. 34–36.
  60. Morris, H., Kuratko, F., Covin, G. *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Mason, Cengage Learning. 2010. p. 102.
  61. Seifert, R., Leleux, B., Tucci, C. *Nurturing Science-based Ventures: An International Case Perspective*. Springer Science & Business Media. 2008. p. 612.
  62. Tuncdogan, A., Lindgreen, A., Volberda, H., Frans van den Bosch. *Strategic Renewal: Core Concepts, Antecedents, and Micro Foundations*. Routledge. 2019.
  63. Mische, M. *Strategic Renewal: Becoming a High-performance Organization*. Prentice Hall, 2001.
  64. Whitney, J. *Strategic Renewal for Business Units*, July–August 1996 Issue. [<https://hbr.org/1996/07/strategic-renewal-for-business-units>].
  65. Hardman, J. *Leading For Regeneration: Going Beyond Sustainability in Business Education, and Community*. Routledge. 2013.
  66. Green, K. M. *Achieving Success in the Sustained Regeneration Form of Corporate Entrepreneurship: Effects of Portfolio Technological Advancement on a Firm's New Product Launch Rate*. Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC). 2008. [<https://ssrn.com/abstract=1348153>].
  67. Fields, Z. *Collective Creativity for Responsible and Sustainable Business Practice*. IGI-GLOBAL. 2016. pp. 15–30.
  68. Morris, M., Kuratko, D., Covin, J. *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Mason, Cengage Learning. 2010. p. 102.
  69. Cawsey, T., Deszca, G. *Toolkit for Organizational Change*. SAGE, 2007. pp. 61–64.
  70. Gandolfi, F. *Strategy and Entrepreneurship – A Decision for strategic Entrepreneurship*. In Timothy J. Wilkinson (Ed.), Vijay R. Kannan (Ed.). *Strategic Management in the 21st Century*. Volume 1. ABC CLIO. 2013.
  71. Amo, B., Kolvereid, L. *Corporate Entrepreneurship*. In Robert Blackburn, Dirk De Clercq, Jarna Heinonen. *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. SAGE. 2017. pp. 263.
  72. Kuratko, D., Audretsch, D. Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 33. No. 1. 2009. pp. 1–17.
  73. Trapp, M. 2014. *Realizing Business Model Innovation: A Strategic Approach for Business Unit Managers*. Springer Science & Business Media. pp. 43–45.
  74. Wei, W., Zhu, W. Guiping Lin. *Approaching Business Models from an Economic Perspective*. Springer Science & Business Media. 2012. pp. 20–23.

## **THREE MAIN APPROACHES OF EXAMINING BUSINESS STRATEGIES FROM A RESEARCH POINT OF VIEW**

**Radko Radev**  
**University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria**

### **Abstract**

This publication examines the three main options of perception of the strategies from a theoretical and research perspective. It presents the results of an academic study related to the approach by which scientists and researchers interpret business strategies. The three options for examining the strategies presented here have their advantages and disadvantages as they consider the business strategy from a different perspective. The aim is to outline the various aspects of examining and examining the strategies. In the first option, strategies are perceived as a final result. This perception narrows the understanding of the strategies: through it, they are perceived as a concrete result, without revealing how it is reached. This approach allows their precise classification of the main types: product-market strategies for determining the scope of the activity, competitive strategies for determining the desired positioning; strategies according to the market position taken; Internationalization strategy, integration and networking strategies, digital strategy and others. In this way, the content of the different types of strategies and their peculiarities is revealed. The second option emphasizes the strategy formulation approach, highlighting two basic approaches – formalized and informal. This way of perception is the most complex of the three ones. The examination in this way helps to reveal the place of the strategy as one of the main elements of strategic management. It stands out the role of the "transmission" strategy. On the one hand, between the present and the future and the other – between the future and the present.