



Стопански
факултет

Социално- икономически анализи

Книга 2/2015 (8)

Даниела Цветкова

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ВЪТРЕШНОФИРМЕНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

PREREQUISITES FOR DEVELOPMENT OF INTRAPRENEURSHIP

Abstract: Modern business conditions require management demand of new approaches and methods for organizational management. Concept of intrapreneurship is relatively new and has evolved over the past thirty years. The purpose of this article is to reveal the conditions determining the development of entrepreneurship internally in the organization. They would be useful in building a strategy for the development of intrapreneurship. Entrepreneurial activity of the organization is essential to its success in a new business environment.

Key words: intrapreneurship, internally entrepreneurship, intrapreneurial activity.

Въведение

В съвременните бизнес условия, характеризиращи се с глобализиращи се пазари и свръх конкуренция, необходимостта от нови продукти и предприемачески умения е толкова голяма, че все повече компании развиват среда, насърчаваща предприемачески инициативи и иновации. Въпросите, свързани с процеса по развитие на вътрешнофирмено предприемачество, са изключително актуални през последните години. Изследванията^{1,2,3} разглеждат вътрешнофирменото предприемачество чрез установени фактори, влияещи на нивото на предприемаческата дейност, която се осъществява в една организация. Различните фактори рефлектират със съответни механизми, които могат да моделират тенденции индивидите да се включват във вътрешно предприемачески инициативи.

Целта на настоящата статия е да разкрие предпоставките, определящи развитието на вътрешнофирмено предприемачество в организацията. Те биха били полезни при изграждане на стратегия за развитие на вътрешнофирмено предприемачество.

Във връзка с така поставената цел е необходимо изясняването на същността на вътрешнофирменото предприемачество.

1. Същност на вътрешнофирменото предприемачество

Концепцията на предприемачеството в рамките на организациите е известна под различни етикети сред изследователите в специализираната литература. Концепцията за развитие на предприемачеството в рамките на съществуващите големи организации се развива през последните тридесет години, особено през последните две десетилетия и е известна под много обозначения, включително: корпоративно предприемачество, вътрешнофирмено предприемачество, предприемачески мениджмънт и стратегическо предприемачество.

¹ Urbano, D., A. Turry. Conditioning factors for intrapreneurship: In(ex)ternal approach. International Entrepreneurship and Management Journal, September 2013.

² Gupta, A., Dr. N. Srivastava. An Exploratory Study Of Factors Affecting Intrapreneurship. International Journal of Innovate Research and Development, August 2013.

³ Rigtering, J. P. C., U. Weitzel. Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship", "International Entrepreneurship and Management Journal, 2013.

Най-често вътрешнофирменото предприемачество или вътрешно предприемачество се използва като синоним на корпоративното предприемачество или негов алтернативен заместител. Според Б. Антоник и Р. Хисрич⁴, вътрешнофирменото предприемачество протича сред служителите в рамките на дадена организация, докато корпоративното предприемачество има тенденция основно да се фокусира външно. Д. Джонг и С. Ленекерс⁵ стесняват още повече фокуса на двете понятия, поставяйки корпоративното предприемачество на ниво организация, а вътрешнофирменото предприемачество на ниво отделния индивид в организацията. Гифорд Пинчът⁶ въвежда понятията като „вътрешно предприемачество“ и „вътрешен предприемач“, а някои автори обособяват цялото направление като интрапренъорство, за да може да се улесни употребата на дългите изрази.

Според Б. Антоник и О. Зорн, вътрешнофирменото предприемачество се отнася до „процесът, който се осъществява вътре в организацията, и води не само до нови бизнес начинания, но също така и до постигането на новаторски дейности и насоки, като например развитието на нови продукти, услуги, технологии, административни техники, стратегии и конкурентни пози“⁷. Авторите подчертават, че предприемачеството не води единствено до създаването на нов бизнес, а в голяма степен се използва за модифициране на съществуващи фирмени концепции.

Вътрешнофирменото предприемачество се разглежда като процес на диверсификация на фирмите чрез вътрешно развитие от Робърт Бъргелман. Според автора „подобна диверсификация изисква нови комбинации на ресурси за разширяване на дейността на фирмата в области, несвързани или слабо свързани с досегашната ѝ сфера на компетентност“⁸.

Петър Кънев и Венета Христова дефинират вътрешнофирменото предприемачество в най-широк смисъл като „развитие на духа на предприемачеството в съществуващата организация“⁹. Авторите свързват този тип предприемачество със създаване на условия за придвижване на новаторските предприемачески идеи, отделянето на необходимите ресурси и оказване на помощ за реализацията им и практическото им използване.

Позовавайки се на Кирил Тодоров, вътрешнофирменото предприемачество е „въплъщение на предприемаческия дух, там където са многото хора и ресурси – в големите организации“¹⁰. Авторът изяснява, че понятията корпоративно предприемачество, вътрешнофирмено предприемачество и интрапренъорство се използват за обозначаване на предприемачеството в рамките на големите фирми. Именно поради тази причина той уточнява размера на организацията, в която може да се реализира успешно вътрешнофирменото предприемачество.

2. Предпоставки за развитие на вътрешнофирменото предприемачество

Предпоставките, определящи развитието на вътрешнофирменото предприемачество в организацията, може да се търсят в няколко направления:

- Ресурси
- Външна среда
- Организационна среда
- Системи за управление
- Овластяване на служителите
- Връзка индивид – организация
- Управленско доверие и недоверие
- Свобода

Многобройни изследвания в научната литература имат за цел да идентифицират наличието на **ресурси**, които са основни фактори за насърчаване на вътрешнофирменото предприемаческо поведение

⁴ **Antonic, B., R. D. Hisrich.** Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of Small Business & Enterprise Development, 2003.

⁵ **Jong, J., S. Wenneker.** Intrapreneurship – Conceptualizing entrepreneurial employee behavior, 2008.

⁶ **Pinchot, G.** Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, 1985.

⁷ **Antonic, B., O. Zorn.** The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination, 2004.

⁸ **Burgelman, R. A.** Inside Corporate Innovation, The Free Press A Division of Macmillan Inc., 1988.

⁹ **Кънев, П., В. Христова.** Предприемачество. Свищов: Акад. изд. „Д. А. Ценов“, 2011.

¹⁰ **Тодоров, К.** Основи на бизнес предприемачеството. Част I. Основи. Създаване на нов бизнес, БАРМП, София, 2011.

сред мениджърите и служителите. Ресурсната осигуреност е фактор, който се определя от наличието на необходимите и достатъчни ресурси – не само материални предмети и пари, но и задоволеността откъм достатъчно квалифицирани човешки ресурси за изпълнението на конкретните дейности. Така наречените нематериални ресурси могат да се измерват в количество свободно време или някаква форма на подкрепа и разбиране. Липсата на някой от необходимите ресурси превръща този фактор в негативно въздействащ върху вътрешнофирменото предприемачество и възпира предприемчиво ориентираните индивиди от преследването на предприемачески проекти или дейности в една организация. Човешките ресурси притежават смесица от умения, опит, компетенции и възможности, които не могат лесно да се изразят и следователно не могат да се трансферират или имитират от други. Поради тази причина ресурсният фактор определя силата, която компанията притежава за реализация на успешно вътрешнофирмено предприемачество.

Докато изследването на предприемаческата дейност е в голямата си част фокусирано върху личностни черти, ситуационните фактори стават все по-важен компонент и будят особен интерес по отношение на предприемаческата ориентация. Околната среда като фактор чрез своята конкурентна, технологична, социална и политическа обстановка оказва пряко влияние както върху стратегическите инициативи, така и върху корпоративното предприемачество. Факторът **външна среда** със своите динамизъм, щедрост и сложност оказва влияние върху резултата на организацията, ръста на продажбите, доходността и цялостния резултат и удовлетвореност от предприемаческата инициатива. Външният ситуационен фактор оказва въздействие върху предприемаческата инициатива чрез своите елементи, които могат да създават благоприятна или враждебна среда за развитие и реализиране на предприемаческите инициативи на служителите, тъй като променливите на външната среда не са под контрола на ръководния състав на организацията.

Част от факторите, които се обхващат в **организационната среда**, са необходимостта от общност, наличието на конкуренция и привлекателните възможности за развитие на предприемаческа дейност. Организационната среда чрез своите ценности и философия, организационна култура, мисия, стратегия и бизнес практики и тактики оказва също толкова голямо влияние върху вътрешнофирменото предприемачество, колкото и външната среда. Организационната среда влияе и се повлиява от предприемачеството на фирмено равнище, от неговите интензитет, вид и продължителност. Вътрешният ситуационен фактор оказва влияние върху ефективността от предприемаческите инициативи чрез организационните фактори като размер, структура, стратегия и фирмени ресурси. Той се изгражда под ръководството и контрола на мениджърите в организацията. Създаването на благоприятни организационни условия за развитие на вътрешнофирменото предприемачество може би е едновременно един от най-лесните и същевременно най-важен фактор за реализация на успешни предприемачески дейности в рамките на организацията.

Като цяло процесът на управление е преди всичко свързан с организацията и координацията на организационните ресурси за постигане на поставените цели. Във връзка с това основният елемент на управлението е контролът. Той се определя като формален процес, чрез който мениджърите уеднаквяват действията, предприети от служителите или работниците, с предварително заложените трудови дейности за следване на интересите на организацията. По същество контролът като елемент от **системата на управление** се стреми в различна степен да регулира работата на служителите, за да се намали до приемливи граници възможността за опортюнизъм, когато една организация се опитва да насърчи предприемаческите дейности, които се характеризират с високо ниво на риск и иновации. Контролните системи обикновено се фокусират или на входа, или на изхода при извършването на определена организационна дейност, за да може едновременно да повлияят на поведението на работата или пък на нивото на доверие на служителите. Контролът на процесите гарантира, че служителите получават заслужени възнаграждения и изпълняват процедурните изисквания, независимо от постигнатите резултати. Ефектът от системата за организационно управление е да се регулира работата на служителите, да се организират начините, по които те ще бъдат възнаградени, и да се оцени нивото на тяхната производителност. Тези ефекти оказват пряко влияние върху увеличаването на правомощията на служителите и, в крайна сметка, повишават тяхната предприемаческа ориентация и вътрешно-предприемаческа дейност.

Като се има предвид, че вътрешнофирменото предприемачество трябва да стимулира у служителите стремеж към иновативност, креативност и инициативност, факторът „**овластяване**“, ако се използва правилно от ръководния персонал, осигурява възможност за служителите да разгърнат своя

потенциал и ги мотивира за индивидуално изпълнение на предприемачески инициативи. К. Томас и Б. Велтхосе¹¹ разглеждат овластяването като фактор, който засилва мотивацията и неговата основна задача се проявява в четири когнитивни състояния на физическите лица: смисъл, компетентност (самоефикасност), самоопределение и въздействие. Ако тези четири когнитивни състояния се разглеждат колективно, илюстрират нагледно ориентацията на индивида в работната среда. Овластяване, в специфични условия, включва:

- какъв смисъл отделният служител намира в работата, която той извършва в една организация;
- увереността на индивида в собствените му способности да изпълнява необходимите трудови дейности успешно, да бъде компетентен и ефикасен;
- предоставяне на индивида на достатъчно автономия, за да инициира сам изпълнението на определени работни задачи;
- степента, в която един индивид може да повлияе на административните, стратегически или оперативни резултати по време на работа.

Взети заедно, тези специфични условия представляват овластяването на индивида, ориентацията, в която хората се чувстват под напрежение с вярата, че те са в състояние да формират сами работните си роли и резултати. Всичките четири измерения на овластяване имат значима връзка със степента на развитие и ефективността на предприемаческо поведение в организациите. Възприятия на индивида за неговата компетентност създават условия за склонност към по-голямо поемане на риск и оказват влияние върху възприемането на възможностите и заплахите от развитие, а тези понятия са тясно свързани с вътрешнофирменото предприемачество.

В съответствие с разбирането, че поведението е функция както от индивидуалната характеристика на служителя, така и от влиянието на околната среда, концепцията за връзката индивид – организация служи като важен фактор, който оказва пряко или косвено влияние върху предприемаческата ориентация на индивида. **Връзката индивид – организация** определя степента на еднаквост между служителите и организацията, която се случва, когато лицето има сходни нужди с организацията. Казано по друг начин, връзката индивид – организация отразява нивото, на което вярванията, ценностите, целите и нормите на една организация и личността са съвместими за постигането на организационни и индивидуални резултати, произтичащи от тази съвместимост.

А. Кристоф¹² обобщава редица емпирични изследвания, според които се доказва, че високото ниво на връзка индивид – организация създава резултати, които са предизвикани от поведение, предразположено към изпълнението на новаторска дейност. Според резултатите, организацията извлича по-голяма полза, отколкото индивида. Подбуждащите предприемаческо поведение събития са повлияни от взаимното влияние на характеристиките на организацията и тези на индивида. Факторите на организацията, които са насочени към индивида във връзката индивид – организация по следния начин: управленска подкрепа и свобода, награди, наличие на време и организационни граници. От своя страна, индивидите се включват във връзката индивид-организация чрез характеристиките – склонност за поемане на риск, желание за автономност, необходимост от доказване, целева ориентация и вътрешен фокус.

Конкретно, връзката индивид – организация вписва допълнително поведение, насочено към предприемачеството, което да изисква извършването на редица специфични дейности от индивида, чрез които да се окаже положително въздействие върху организационните резултати. Връзката индивид-организация предполага непряко влияние върху отделната предприемаческа ориентация чрез механизма на по-голямата организационна свобода и овластяване.

Концепцията за **доверието** е разгледана като основен елемент, влияещ върху организационна ефективност през последните години. Интересът към доверието е актуален и при изучаването на предприемачеството и предприемаческото поведение. В научната литература нивото на доверие се разглежда като променлива, която влияе на широка гама от организационни явления, включително

¹¹ Thomas, K. W., B. A. Velthouse. Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 1990.

¹² Kristof, A. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, 1996.

мотивацията на поведението, което е свързано с предприемаческата дейност. Доверието е концептуално и/или теоретично замесено като условие, необходимо за мениджъри при овластяване на служителите¹³, като средство за поемане на риск¹⁴, като ефект в иновативни процеси на служителите¹⁵, както и като двигател на организационно и индивидуално представяне на работното място¹⁶. Възприятието на служителите за доверие се отразява върху неговата работоспособност и мотивацията, склонността за поемане на риск, увереността при проява на лична инициатива, защото доверието се разглежда като фактор на влияние върху овластяването на служителите, поемането на риск и иновациите. Доверието между ръководители и подчинени може да служи като механизъм, който пряко или косвено да улеснява двете възприятия на служителите за овластяване и действителното предприемаческо поведение.

Д. Маколи и К. Кухнерт¹⁷ разглеждат доверието от организационен контекст, откривайки неговите отделни вертикални и хоризонтални елементи. Вертикалното доверие се отнася до повишаване или намаляване на доверието между мениджър и неговите преки подчинени, или между йерархични организационни групи, докато хоризонталното доверие се отнася до доверието между колеги или между равноправни групи в една организация. **Недоверието** се определя като очакването, че други страни няма да действат по най-добрия начин в нечий интерес. Следва да се посочи, че недоверието и доверието се разглеждат като отделни и различни конструкции. Недоверието често се възприема чрез думи, действия и решения и се изразява в предпазливост и скептицизъм при предприемане на нови предприемачески дейности. Докато, ако един служител възприема, че се ползва с доверието на прекия си ръководител, той може да предприеме реципрочно на това доверие поведение и да прояви предприемаческия си потенциал.

Предпоставката – **Свобода**, е един от най-важните фактори за влияние върху вътрешнофирменото предприемачество, според К. Тодоров¹⁸. Според автора, една от основните разлики между служителите и предприемача е неговото възприемане като такъв от организацията, което допълнително мотивира и насърчава служителите към изпълнение на предприемачески дейности. Корпоративната свобода осигурява възможност за експериментиране на нови идеи и успешно въвеждане на иновации, защото служителите се чувстват овластени да използват фирмените ресурси и времето си за осъществяване на своите предприемачески инициативи. Корпоративната среда е свързана и с поемането на риск и отговорност при настъпването на грешка или провал на предприемаческата идея. К. Тодоров обаче счита, че провалите трябва да се разглеждат като натрупан опит и за да бъде успешно едно вътрешнофирмено предприемачество, трябва да се инвестира в рисков инициативи. Свободата при извършване на служебните задължения е стимулиращ фактор за решенията за поемане на предприемачески инициативи и реализиране на вътрешнопредприемачески стратегии.

Авторът на настоящата статия определя за значими и приоритетни така разгледаните предпоставки, които оказват най-силно въздействие върху предприемаческите инициативи и дейности в организацията. В следващата точка се анализират резултатите от проведено емпирично изследване.

3. Емпирично изследване на предпоставките за развитие на вътрешнофирмено предприемачество

Обект на емпиричното изследване е средна по размер стопанска структура, която е холдингова структура, обединяваща няколко фирми, опериращи в двата сектора на хазартната индустрия. Първият сектор е свързан с производство на съоръжения. Той обхваща разработката и производството на

¹³ Mayer, R. C., J. H. Davis, F. D. Schoorman. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 1995.

¹⁴ McAllister, D. J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 1995.

¹⁵ Clegg, C., K. Unsworth, O. Epitropaki, G. Parker. Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2002.

¹⁶ Mayer, R. C., J. H. Davis. The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 1999.

¹⁷ McCauley, D. P., K. W. Kuhnert. A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 1992.

¹⁸ Тодоров, К. Корпоративно предприемачество в България. Проучване на състоянието и тенденциите в корпоративното предприемачество. София: УНСС, 1998.

игрални съоръжения, в което се включва изработване на маси и мебели за казина и бинго зали; изработване на кабинети за игрални автомати и механични генератори на случайни числа за казина и бинго зали; както и разработване на хардуер продукти и софтуер програми за всички видове игри.

Вторият сектор обхваща т.нар. експлоатация (оперейтинг). Към този сектор се включва организирането и провеждането на следните хазартни игри:

1. Казино игри (жива игра) – рулетка, блек джек, покер.
2. Бързи цифрови лотарийни игри – бинго, кено.
3. Игри с игрални автомати – механични слотове, електронни слотове, електронни игри с карти, електронни рулетки.
4. Тото и лото игри – организират се в континентален и/или национален мащаб.
5. Залагания върху спортни и случайни събития.

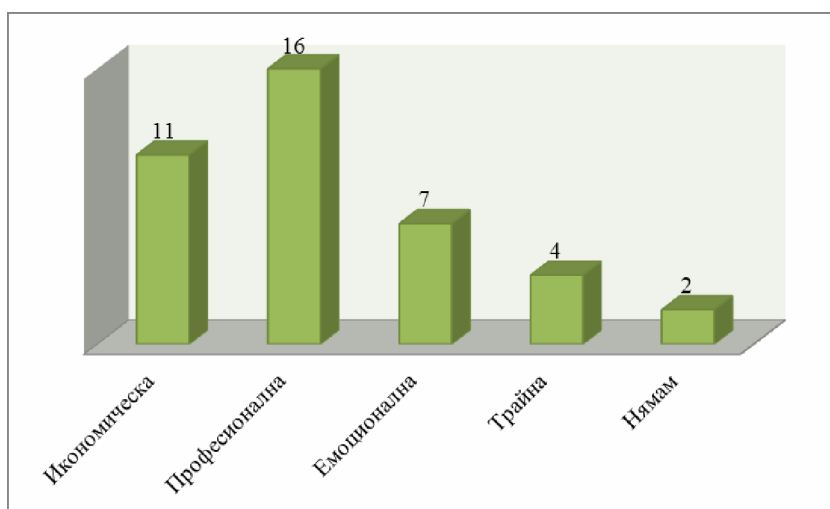
Електронизирането е тенденция в развитието на хазартната индустрия, което все повече играе определяща роля за развитието ѝ в световен мащаб.

Хазартът, като част от туристическия отрасъл (напр. игралните заведения в хотелите), спорта (залаганията, тото игрите и др.), културата (лотарии за финансиране на културата), допринася за развитието им. Също така в социален аспект спомага за увеличаване на заетостта, на социалното равнище на населението и др.

Изследването в тази фирма се осъществява, тъй като се предполага, че вътрешнофирменото предприемачество съществува в този тип фирми, поради изключително бързото им развитие, въвеждането на нови технологии, разработването на нови софтуерни решения и развитието на предприемачески инициативи, породено от значимостта за развитието им. В изследваната фирма е проведено проучване в периода 15.02. – 25.02. 2016 г. Използваният инструментариум е анкетна карта, в която са включени двадесет и пет въпроса от затворен и полузатворен тип, построени на различни скали – Ликертова, четиристепенна, двустепенна, оценъчна, въпросите са с един или повече от един възможни отговори. Анкетната карта е разделена на три блока: въпроси, свързани с изследваните предпоставки; въпроси, оценяващи степента на въздействие на изследваните предпоставка; демографски данни на изследваните лица.

Проведеното изследване цели да установи до каква степен е застъпено вътрешнофирменото предприемачество в организацията, както и отделните елементи на предпоставките за развитие на вътрешното предприемачество. За анализ на получените резултати се използва дескриптивен анализ. За целта на настоящата статия се разглеждат част от получените резултати.

При въпроса, който изследва връзката между индивида и организацията, която е съществена предпоставка за вътрешнофирмено предприемачество, възможните отговори са пет, като последователно респондентите могат да определят връзката си с организацията като икономическа, професионална, емоционална, трайна или по начин, по който те я виждат. Освен това изследваните лица могат да изберат не само един тип връзка, а може да я дефинират като комбинация от тях. Получените резултати могат да бъдат разгледани на следната фигура:



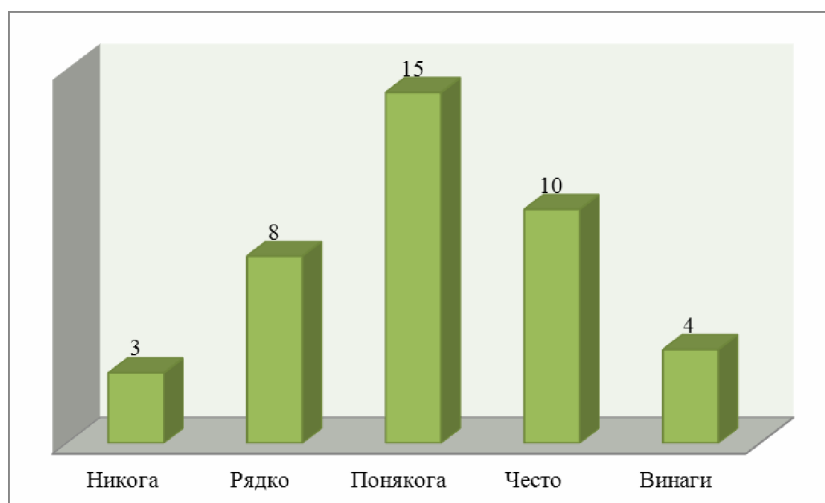
Фигура 1. Разпределение на въпроса, изследващ връзката между индивида и организацията

Фигурата показва, че индивидите оценяват най-често своята връзка с организацията като професионална, следвана от икономическа, емоционална, на предпоследно място я определят като трайна, а при възможността да се посочи отговор едва двама респонденти са се възползвали и са посочили, че не се чувстват обвързани с организацията. Честотното разпределение е посочено на фигурата, където се виждат точно колко респонденти са посочили всяка една от възможните връзки. Разглеждайки в дълбочинен контекст, получените резултати може да се направят няколко констатации:

- Високо оценената професионална връзка е добър показател, тъй като служителите имат лично отношение и стремеж към принадлежност в организацията като професионалисти.
- Високо определената връзка като икономическа не се счита за толкова добър показател, защото показва желанието и единствения интерес на служителите към материалното възнаграждение.
- Емоционалната връзка на индивида с организацията е оценена на средно ниво. Тя е ключова за проявяването на вътрешното предприемачество, защото, за да се прояви то, е необходимо да е налице емоционална зависимост на служителя към организацията, проявяване на проактивни действия и желание за доказване. По този начин се определя и необходимостта от подобряване на получените резултати от изследването, а именно да се повиши емоционалната обвързаност на служителите с организацията.
- Определяне на връзката с организацията като трайна, макар и от само 4 участници в изследването, не е добър показател за развитието на вътрешното предприемачество. Обикновено, когато нещо се приема за даденост, се появяват странични последствия като навлизане в рутинност и липса на стремеж към доказване, желание за принадлежност и постоянно самоусъвършенстване.
- Двама респонденти дефинират, че не се чувстват обвързани с организацията, което може да се определи като пропуск в политиката за управление на човешките ресурси. Това показва наличие на нулево отношение към работата и работната среда.

От разгледаните констатации може да се направи **изводът**, че е необходимо намаляване на икономическата, трайната и липсата на връзка с организацията в полза на изграждането на професионална и емоционална. Увеличаването на емоционалната връзка на служителите с организацията би довело и до увеличаване на интереса за участието в интерактивни проекти и предприемане на проактивни действия.

Друг интересен за настоящата статия въпрос е свързан с изследването на факта в каква степен служителите получават подкрепа за самоинициатива, която е в полза на организацията. При този въпрос респондентите трябва да оценят подкрепата на Ликертова скала: винаги, често, понякога, рядко или никога. Целта на този въпрос е да изследва предпоставките за вътрешно предприемачество – овластяване на служителите, свобода, вътрешна среда. Разпределението на въпроса има следния вид:



Фигура 2. Разпределение на въпроса, изследващ овластяване на служителите, свобода, вътрешна среда

Показаната фигура очертава, че при този въпрос наблюдаваните резултати са с най-високи резултати в средата на Ликертовата скала и по-малко към краищата, т.е. към крайните отговори, т.е.

модата на този въпрос е отговорът – 3 („Понякога“). Вижда се, че с по-висок дял са разположените надясно положителни отговори – *често* и *винаги*, докато отрицателно настроените отговори – *рядко* и *никога*, са със значително по-малък дял. Твърдението „Служителите получават подкрепа за самоинициатива и неофициална дейност, която е в полза на организацията“ е важен показател за развитието на вътрешнофирменото предприемачество, точно затова обхваща толкова голяма част от изследваните предпоставки. Резултатите показват необходимост от предприемане на действия, при които посочваните отговори *никога* и *рядко* драстично да се намалят, както и струпването на отговорите *понякога* да прелеят в *често* и *винаги*. По този начин ще се осигури по-добро развитие на вътрешнофирменото предприемачество и засилването на изследваните предпоставки.

От направеното изследване авторът на настоящата статия може да изведе следния генерален извод: в организацията са застъпени на над средното ниво предпоставките за развитие на вътрешно предприемачество. С цел подобряване на степента на застъпеност на предпоставките за развитие на вътрешно предприемачество, което от своя страна да допринесе за развитието на организацията и повишаване на иновативността ѝ, е необходимо да се изработи стратегия, с чиято помощ те да бъдат стимулирани допълнително чрез приложението на целенасочени дейности.

Заклучение

Внедряването на вътрешнофирмено предприемачество е важно за икономическото развитие на фирмите, защото:

- Увеличава продуктивността и мотивацията на персонала.
- Промотира ефективна работа в екип.
- Увеличава скоростта и броя на иновациите във фирмата.
- Подобрява ангажираността на служителите към организацията.
- Стреми се към овластяване на служителите.
- Подобрява крайното представяне на организацията на пазара.

Предпоставките, изведени и разгледани в статията като фундаментални за развитието на вътрешнофирменото предприемачество в организацията, са: ресурси, външна среда, организационна среда, системи за управление, овластяване на служителите, връзка индивид – организация, управленско доверие и недоверие и свобода.

От проведеното емпирично изследване е важно да се отбележи, че в изследваната организация са застъпени на над средното ниво разгледаните предпоставки за развитие на вътрешно предприемачество. С цел подобряване на степента на застъпеност на предпоставките за развитие на вътрешно предприемачество, което от своя страна да допринесе за развитието на организацията и повишаване на иновативността ѝ, е необходимо да се изработи стратегия, с чиято помощ те да бъдат стимулирани допълнително чрез приложението на конкретни и целенасочени дейности.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Кънев, П., В. Христова.** Предприемачество. Свищов: Акад. изд. „Д. А. Ценов“, 2011. // **Kanev, P., V. Hristova.** Predpriemachestvo. Svishtov: Akad. izd. „D.A.Tsenov“, 2011.
2. **Тодоров, К.** Корпоративно предприемачество в България. Проучване на състоянието и тенденциите в корпоративното предприемачество. София: УНСС, 1998. // **Todorov, K.** Korporativno predpriemachestvo v Bulgariya, Prouchvane na sastoyanieto i tendentsiite v korporativnoto predpriemachestvo. Sofiya: UNSS, 1998.
3. **Тодоров, К.** Основи на бизнес предприемачеството, Част I. Основи. Създаване на нов бизнес, БАРМП, София, 2011. // **Todorov, K.** Osnovi na biznes predpriemachestvoto. Chast I. Osnovi. Sazdavane na nov biznes, BARMP, Sofiya, 2011.
4. **Antonic, B., O. Zorn** The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination, 2004.
5. **Antonic, B., R. D. Hisrich.** Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of Small Business & Enterprise Development, 2003.
6. **Burgelman, R. A.** Inside Corporate Innovation. The Free Press A Division of Macmillan Inc., 1988.
7. **Clegg, S., K. Unsworth, O. Epitropaki, G. Parker.** Implicating trust in the innovation process. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2002.

8. **Gupta, A. , Dr. N. Srivastava.** An Exploratory Study Of Factors Affecting Intrapreneurship. International Journal of Innovate Research and Development, August 2013.
9. **Jong, J., S. Wennekers.** Intrapreneurship – Conceptualizing entrepreneurial employee behavior, 2008.
10. **Kristof, A.** Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, Personnel Psychology, 1996.
11. **Mayer, R. C., J. H. Davis, F. D. Schoorman.** An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 1995.
12. **Mayer, R. C., J. H. Davis.** The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. Journal of Applied Psychology, 1999.
13. **McAllister, D. J.** Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, 1995.
14. **McCauley, D. P., K. W. Kuhnert.** A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management., Public Administration Quarterly, 1992.
15. **Pinchot, G.** Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, 1985.
16. **Rigtering, J. P. C., U. Weitzel.** Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal, 2013.
17. **Thomas, K. W., B. A. Velthouse.** Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. Academy of Management Review, 1990.
18. **Urbano, D., A. Turry.** Conditioning factors for intrapreneurship: In(ex)ternal approach. International Entrepreneurship and Management Journal, September 2013.