

## Разработване на казуси в областта на предприемачеството и иновациите: методически аспекти

Свилен Кунев

*Abstract: The paper examines the main characteristics of case studies, focused on issues connected with entrepreneurship and innovation. A general definition of teaching cases is drawn, together with basic characteristics of a successfully developed entrepreneurship case studies. Based on two general criteria, scope and volume, three different types of cases are offered: micro cases are up to one page story, used as an example in a lecture; mini cases are from 3 to 6 pages story, showing major entrepreneurial problem and alternatives for decision; full text cases up to 12 pages are academic research texts, investigating in a long term problems and situations, connected with future development of the entrepreneurial and innovation activities and are used as instrument for fostering of practical application of students' theoretical knowledge.*

*Key words: case study, entrepreneurship and innovation*

### ВЪВЕДЕНИЕ

Една от основните забележки, отправяни от студенти, представители на бизнес средите и обществеността към академичната общност и учебния процес във висшето образование е слабата връзка между теоретичните постановки и практическото приложение на формираните чрез тях знания и умения на младите специалисти. С цел преодоляване на този дисбаланс много преподаватели, учебни екипи и образователни организации използват в своята работа подход на **обучение чрез казуси**. В сферата на висшето образование той е добре познат и е застъпен много силно най-вече в практиката на северноевропейски и американски университети, като на места традициите в неговото приложение са вече с няколко десетилетна история. В България използването на казуси в рамките на образователния процес навлиза едва през последните 10-15 години, предимно в областите с хуманитарен профил на обучение<sup>1</sup>.

Съществува множество разбирания за същността на понятието казус. Различията се пораждат от няколко фактора – сферата на приложение на казуса, проблемите, които той разглежда, гледната точка на автора и целите, които той преследва чрез съставения текст и т.н. Когато, обаче, се говори за казуси, използвани при обучението по мениджмънт, маркетинг, предприемачество е възможно да се изведе следната **обобщена дефиниция на казуса като инструмент за обучение**: това е изследователски текст, кратък разказ, базиран на реални ситуации от практиката на конкретна организация, предприемач, мениджър или дори служител, съставен с цел да се илюстрира определен проблем или потенциална възможност и даващ възможност на читателя (обучаемият субект, студент) да предложи алтернативни решения на поставения проблем/възможност с оглед постигането на благоприятен резултат за разглежданата организация или лице [1, 5]. Главната задача на казуса, използван в рамките на обучителен процес е да даде възможност на студентите да постигнат баланс между теория и практика, т.е да бъдат подтикнати да приложат усвоените от тях теоретични постановки в реални практически ситуации [6].

<sup>1</sup> В обучението на студенти от Факултет Бизнес и мениджмънт на Русенски университет „А. Кънчев“ използването на казуси е факт вече повече от 10 години. От академичния състав на факултета са разработени практически базирани текстове, обхващащи голяма част от икономическите сектори, представени на регионално и национално ниво. При някои от студентските разработки върху казусите е налице частично или изцяло практическо приложение на формулираните алтернативи по покана на организацията, използвани за пример.

**Основните характеристики**, които един успешно разработен казус в областта на обучението по предприемачество трябва да притежава, са:

- ✓ **Актуалност.** Той е кратък, разбираем за широката публика разказ, чиято актуалност следва да се разпростира в 3 до 5 годишен бъдещ период;
- ✓ **Достоверност.** Тъй като по същество казусът е историческо описание на решения и ситуации, той трябва достоверно да представя реалността по безпристрастен и неосъдителен начин;
- ✓ **Реализъм.** Разказът е базиран върху реални лица и компании и обикновено е фокусиран върху динамиката на развитие на организацията/предприемача;
- ✓ **Активна позиция.** Читателят (студентът) е подтикнат да заеме специфична роля (напр. на собственик, управител, маркетингов директор и т.н.) и да преценява своите решения от тази гледна точка;
- ✓ **Информационна осигуреност.** В текста следва да се включва достатъчно по количество и качество информация (вкл. счетоводни отчети, продуктови спецификации, пазарни анализи и др.), за да могат обучаемите лица да идентифицират възможните алтернативи и да генерират адекватни решения;
- ✓ **Инициативност.** Предоставената в текста информация трябва да е структурирана така, че да подтиква читателя към търсене на допълнителни факти и данни, за да оформи своето становище.

В допълнение, някои автори считат, че добре съставеният казус може да води и до генериране на противоборство между различните гледни точки, тъй като обучаемите субекти анализират предимствата и недостатъците на възможните алтернативи от своята специфична позиция по отношение на ситуацията, представена в казуса [5].

Важна предпоставка за изготвянето на висококачествен казус е и изборът на подходящ пример (обект) за анализ. Следва да се имат предвид следните изисквания:

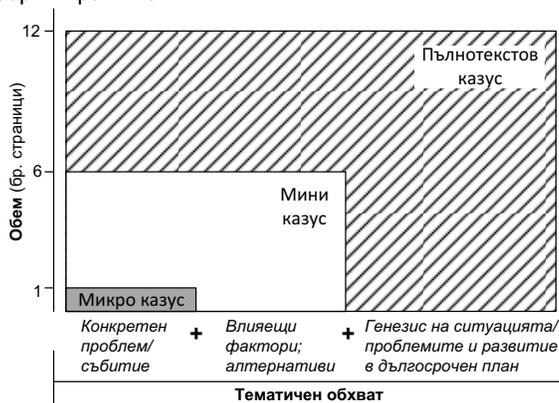
- Примерът да разглежда интересни и/или важни проблеми, свързани с предприемачество и иновации;
- Да са налице достатъчно информационни източници;
- Набавената информация да е достоверна;
- Примерът да предполага към фокусиране върху конкретна ситуация или проблем, които да бъдат дискутирани или разрешени;
- Фокусът на казуса да мотивира читателите към формулиране на оригинални и практически предложения от тяхната позиция;
- Времевият обхват на казуса да е подходящ, решенията на казуса да могат да се приложат в бъдеще.

### **ВИДОВЕ КАЗУСИ – ТИПОЛОГИЯ И СТРУКТУРНИ ЕЛЕМЕНТИ**

Възможно е да се предложат голям брой класификации на казусите, използвани за обучение – например в зависимост от обекта, който изследват (за стартиращи и новосъздадени фирми, МСП, големи мултинационални компании и др.), от отрасъла, който анализират, от предмета на изследване (предприемачески проблем, мениджърски и маркетингови проблеми и т.н.). В най-общ план за разработки в областта на управлението, предприемачеството и иновациите могат да се изведат два взаимосвързани критерия, определящи типа казус независимо от неговата конкретна насоченост. Това са *тематичен обхват* и *обем* на казуса. На тази основа могат да се разграничат три основни типа разработки: микро казус, мини казус, пълнотекстов казус (фиг. 1).

**Микро казусът** е текст с дължина не повече от една стандартна машинописна страница, илюстриращ конкретен проблем или ситуация, извлечени от опита на анализиращия предприемач или организация. Може да включва и само

кратко представяне на компанията или физическото лице заедно с основните етапи от нейното/неговото бизнес развитие. Целта тук е съвсем накратко да се опише минал момент, имащ отношение към успеха или неуспеха на предприемача/фирмата. Изложението в подобно казусно описание не съдържа строго определени елементи, а по-скоро анализира ситуацията от гледна точка на въпроси като „Какво се случи до момента?“ и „Какви поуки могат да се изведат от направените стъпки до сега?“. Читателят се поставя в пасивна роля като от него се очаква да открие и разпознае основни теоретични постановки, представени чрез примера и в някои случаи да се опита да отговори на въпрос от рода на „Как бих постъпил аз в подобна ситуация?“, използвайки за тази цел своите теоретични познания. Микро казусите са често използвани като онагледителен материал в рамките на лекция, тема от учебник или презентация, за да се покаже възможно най-ясно връзката теория-практика.



Фиг. 1. Основни типове казуси според техния тематичен обхват и обем

**Мини казусът** (на англ. Case story) представя в по-големи подробности събития и/или проблеми, имащи значително влияние върху дейността на предприемача или компанията. Тук вече ориентацията е към споделяне на опит с помощта на детайлно описание на всички решения и етапи, довели до анализирания проблем или ситуация. Обикновено този казус се разработва в обем от 3 до 6 страници като изложението следва добре изразена структура. Основните елементи са [2, 4]:

- **Въведение:** кратко описание на възникналия проблем/събитие и на причините, които са го породили;
- **Същинска част:** описват се средата, в която оперира предприемача (външни и вътрешни фактори); представят се конкретни детайли по разглеждания проблем, предмет на анализа и по предприетите до момента действия (ако има такива) от страна на лицето или организацията за разрешаване на проблема или излизане от ситуацията;
- **Алтернативи:** посочват се основните варианти за предприемане на последващи стъпки на база на представената в същинската част фактология.
- **Заклучение:** в синтезиран вид се извеждат главните аспекти на анализирания проблем/ситуация, поставят се въпроси, насочващи обучавания към търсенето на допълнителна информация и дори генерирането на още алтернативни решения, извън посочените в казуса.

Като цяло, мини казусът следва логическата връзка предизвикателство (проблем) - инициативи (решение) - резултати. Намира приложение при групови дискусии, когато обучаемите трябва да анализират предоставената в казуса информация, да направят обоснован избор измежду предложените алтернативи или да предложат свои оригинални решения на проблема.

**Пълнотекстовият казус** (на англ. Case study) по същество е от категорията на т.нар. академични тип казуси. Разработва се в значително по-голяма дълбочина от останалите два вида и цели да опише конкретна ситуация или етап от развитието на предпримаческата дейност от различни ъгли в рамките на по-дълъг времеви хоризонт. Разполага се обикновено в обем от 8 до 12 страници, но често се срещат и разработки, достигащи и до 30 страници. При казуси, насочени към проблеми в областта на мениджмънта и предприемачеството се препоръчва в структурата на изложението да се включат следните елементи [1, 3, 5]:

- *Резюме*: посочват се основните проблеми, които ще се разглеждат в казуса, дефинира се неговия фокус (напр. технологична иновация, пазарна ниша, разрастване на предприятието и т.н.)
- *Въведение*: накратко се описва контекста на предприемача/организацията, какви проблеми ще се анализират, времеви обхват и ограничения при вземането на решения;
- *Описание на предприемача/организацията*:
  - Възникване на идеята;
  - Създаване на предприятието (първи стъпки), благоприятстващи фактори за стартиране на бизнес дейността; трудности; моменти на обезкуражаване и др.;
  - Личен стил и начин на работа на основните персонажи: мнение на собственици, основатели и мениджъри относно предприятието; как възприемат ежедневната дейност на фирмата; мнение на трети лица относно предприемача/мениджърите или предприятието;
  - Конкретни ситуации (с персонажи и диалог) за вземане на важни за бизнес начинанието решения;
  - Организационна структура;
  - Основни проблеми в миналото: как лицето или организацията са се справили с тях;
  - Значими постижения: събития, определящи съществуването и успеха на организацията;
- *Анализ на средата*: описание на отрасъла (конкуренти, пазари, тенденции и др.); особености на национално ниво (PEST анализ); подпомагащи механизми (инкубатори, университети, центрове за трансфер на технологии и др.)
- *Възникване и развитие на ключови за организацията проблеми или особености*: с помощта на факти, цифри, финансови анализи се описват преломни за развитието на организацията моменти.
- *Основни области за бъдещо развитие* на предприемача/организацията: конкретни бъдещи намерения, конкурентни предимства, цели за разрастване.
- *Конкретни проблеми и решения*: влияние върху бъдещото развитие;
- *Отворени въпроси – възможни алтернативи*: формулиране на няколко възможни решения и варианти за действие. Остава се възможност за дискутиране, за да се стимулират изследователските екипи да предложат свои варианти, различни от предложените от автора на казуса.

Пълнотекстовите, академичен тип казуси са подходящи за възлагане на изследователските екипи във вид на активна форма на обучение (курсова работа, проект), тъй като предполагат задълбочено търсене на допълнителна информация,

обосноваване на предлаганите решения, генериране на насоки за бъдещо развитие на обекта на изследване.

Към тези казуси е необходимо и разработване на методически указания за преподавателя/обучителя. Чрез тях авторът на казуса разяснява на водещия дискусията или възлагащия разработването на казуса какви всъщност са целите на казуса, при какви теми и дисциплини е подходящо да се използва той, как да бъде представян на обучаемите (студентите), какви са потенциалните въпроси, подходящи за дискусия; критерии за оценка на разработките, базирани върху казуса; източници на допълнителна информация. Подобни методически указания е възможно да се изготвят и към мини казусите, но в повечето случаи те се заместват с няколко насочващи въпроса за дискусия.

В табл. 1 са представени в синтезиран вид основните различия между трите типа казуси в областта на предприемачеството и иновациите според главните критерии за тяхното разграничаване.

Таблица 1. Характеристики на видовете казуси

Критерий	Вид казус		
	Микро (example)	Мини казус (case story)	Пълнотекстов/академичен казус (case study)
Обем	до 1 страница	3-6 страници (до 1900 думи)	8-12 страници (до 3800 думи)
Тематичен фокус	Описание на конкретен проблем или възможност за предприемача.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ориентиран към споделяне на опит, базиращ се на успехите и неуспехите на предприемача или компанията;</li> <li>Фокусира се върху значителни за предприемача събития и разглежда решенията и стъпките, които са ги предизвикали.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разглежда ситуацията от различни перспективи, обхваща по-дълъг времеви период;</li> <li>Може да бъде обособен на съставни части, описващи отделни фази или гледни точки на разглеждания проблем</li> </ul>
Структура	Без ясно особени структурни части. Включва: <ul style="list-style-type: none"> <li>кратко представяне на организацията или субекта;</li> <li>описание на конкретния проблем, възможност или събитие, възможните алтернативи, предприетите мерки и резултатите и последиците от решенията.</li> </ul>	<p><b>Въведение:</b> В какво се състои проблемът? Кога са се случили събитията? Къде? Защо е възникнал този проблем?</p> <p><b>Същинска част:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>общо описание на бизнес средата, в която оперира предприемача;</li> <li>описание на организацията/предприемача;</li> <li>подробности около конкретната ситуация/проблем, с които фирмата или предприемача са се сблъскали. Логическа структура "Предизвикателство-Инициативи-Резултати";</li> </ul> <p><b>Алтернативи.</b></p> <p><b>Заключение:</b> кратко синтезирано описание на казуса, за да се открият основните моменти или да се поставят въпроси за решаване.</p>	<p><b>Резюме</b></p> <p><b>Въведение</b></p> <p><b>Описание</b> на организацията / предприемача</p> <p><b>Среда</b> - задълбочен анализ на външни и вътрешни фактори;</p> <p><b>Възникване и развитие на ключови за организацията проблеми или особености;</b></p> <p><b>Основни области,</b> представляващи интерес на организацията;</p> <p><b>Конкретни проблеми и решения;</b></p> <p><b>Отворени въпроси</b> - възможни алтернативи;</p> <p><b>Заключение.</b></p>
Методически указания	Не	Не са задължителни. Формулират се въпроси за дискусия към казуса.	Задължителни. Служат за насочване работата на преподавателя (водещия дискусията).
Приложение	Илюстративен материал в рамките на теоретичен текст (лекция, тема)	За групова дискусия по време на семинарни или практически упражнения	За екипна разработка под формата на активна форма за обучение и презентиране.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Използването на практически базирани обучителни казуси при подготовката на студенти и специалисти от различни професионални области позволява изграждането на по-стабилна връзка между теоретични постановки и разрешаването с тяхна помощ на реални проблеми и ситуации от бизнес практиката. Конкретно в областта на обучението по мениджмънт, предприемачество и иновации е възможно да се използват три основни вида казуси: микро (конкретен пример към дадена лекция), мини (описание на проблем и влияещи фактори с цел генериране на алтернативи и пълнотекстов (академичен) казус, описващ в дълбочина проблем или етап от развитието на предприемаческата дейност и изискващ изготвянето на детайлен анализ и генерирането на подходящи варианти за действие в дългосрочен аспект.

Посредством включването на работа с казуси в рамките на обучителния процес се осигурява възможност на студентите да приложат на практика своите знания и умения; да подобрят своето аналитично мислене, за да успяват да дефинират проблемни области в развитието на една бизнес организация; да придобият увереност при вземането на решения; да работят в екип и да представят и защитават своите позиции. Разбира се, представянето за разработване на завършен казус е само един етап от общия подход на обучението чрез казуси. Необходими предпоставки за постигането на добър краен резултат са подготовката и качествено на съставяне на текста на казуса, от една страна, и правилният подход за ръководене работата на изследователските екипи (студенти) при разработването на анализа, от друга. Сложна и трудоемка задача, която би могла да се възнагради с моралното удовлетворение от практическото приложение на генерираните алтернативи и постигнатите чрез тях положителни резултати. А това всъщност е и глобалната цел на всеки един казус от областта на предприемачеството.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1]. Cooney, Th. Writing case studies (workshop presentation). Dublin Institute of Technology. European council of small business and entrepreneurship. <[http://www.ecsb.org/eng/resources/case\\_study\\_material/](http://www.ecsb.org/eng/resources/case_study_material/)> Дата на достъп 12.06.2010.
- [2]. Farhoomand, A. Writing teaching cases: A quick reference guide. Communications of the Association for Information Systems (Volume13, 2004)103-107
- [3]. How to write case studies (project presentation). EuroEntreCases – an EU funded project. European Commission, ENTR/CIP/09/E/N02S001
- [4]. National Aeronautics and Space Administration (NASA). Creating Case Studies in NASA Project Management: A Methodology for Case Writing and Implementation (Case Study Methodology Document). Goddard Space Flight Center, 2008.
- [5]. Penchev, V. Basic methodology for case research and writing. Intercase project - Leonardo Da Vinci programme. Ruse, 2001.
- [6]. Writing Case Studies: A Manual. Online learning centre. Published by International records management trust.

## Благодарности:

На д-р Томас Кууни, президент на Европейски съвет за малък бизнес и предприемачество, експерт по предприемачество към Европейската комисия за насоките и разясненията по темата по време на работна среща в Брюксел, Май 2010 г.

На д-р Герард МакЕлви, редактор на International Journal of Entrepreneurship and Innovation за отзивите и коментарите на някои части от този текст по време на работна среща в Нотингам Трент университет (Великобритания), Октомври 2010 г.

## За контакти:

Ас. Свилен Кунев, Катедра “Мениджмънт и бизнес развитие”, Русенски университет “Ангел Кънчев”, тел. 082 888-617, e\_mail: [snkunev@uni-ruse.bg](mailto:snkunev@uni-ruse.bg)

**Докладът е рецензиран.**