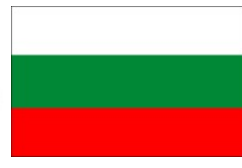




## ПРОУЧВАНЕ

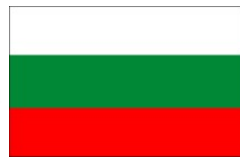
на възможностите за клъстеризация и развитие на бизнеса  
от територията на МИГ КИРКОВО – ЗЛАТОГРАД  
извън сектор земеделие

*„Настоящият материал е възложен от Сдружение „Местна инициативна група Кирково-Златоград“, с финансовата подкрепа на мярка 19,4 – „Текущи разходи и популяризиране на стратегия за водено от общностите местно развитие“ от Програма за развитие на селските райони за периода 2014 – 2020, във връзка със Споразумение № РД 50-41 /27.04.2018 за изпълнение на Стратегия за водено от общностите местно развитие за общините Кирково и Златоград. Отговорност за съдържанието носят Възложителя МИГ Кирково-Златоград и Изпълнителя Агенция за регионално икономическо развитие- Стара Загора и при никакви обстоятелства не може да се приема, че отразява официалната позиция на Европейската комисия или на Управляващите органи на ПРСР 2014-2020г, ОПИК 2014-2020г, ОПРЧР 2014-2020г, или ДФ “Земеделие“.*

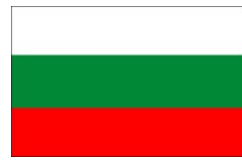


## Съдържание

1	ВЪВЕДЕНИЕ.....	4
2	Тематика на проучването.....	7
2.1	Бизнес модел.....	7
2.2	Видове бизнес модели на МСП, които дават предпоставки за клъстеризация и обединения.....	8
2.3	Иновация на бизнес моделите.....	10
3	ЦЕЛ НА ПРОУЧВАНЕТО И МЕТОДОЛОГИЯ.....	16
3.1	Цел и въпроси на изследването .....	16
3.2	Методология на проучване и инструменти за документиране .....	23
4	ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОУЧВАНЕТО.....	25
4.1	Локация.....	25
4.2	Дейности, специфични за сектора .....	26
4.3	Бизнес модели .....	28
4.4	Иновативни аспекти на бизнес моделите, които предразполагат МСП да навлизат в стратегически обединения .....	31
4.5	Ползи за МСП от интегриране на бизнес модели, които водят до стратегически обединения и влизането им в стратегически обединения.....	34
4.6	Въздействие върху местните общности.....	36
4.7	Потенциал за трансфер.....	37
5	Определяне на добри практики .....	38
6	Добри практики - успешни бизнес модели внедрени от МСП в областта на стратегическите обединения или насърчаващи развитието на стратегически обединения. ..	42
6.1	ГЪРЦИЯ: Thesgala – Органиазция на производители/Кооператив.....	42
6.2	БЪЛГАРИЯ: „Алтея Органикс” ЕООД – Вертикална интеграция .....	45
6.3	ИТАЛИЯ: DOLCEAMARO – Вертикална интеграция .....	49
6.4	ГЪРЦИЯ: Fereikos – Вертикално сътрудничество по веригата на доставки.....	52
6.5	ЛАТВИЯ: Latvijas piens – Съвместно предприятие.....	55
6.6	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ: THE WESTMORLAND FAMILY – Развитие на пазара.....	58
6.7	ГЪРЦИЯ: ASTICULTURE – Диверсификация на продукти и услуги.....	61
6.8	ЧЕХИЯ: RANC ORLICE – Развитие на пазара.....	64



6.9	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ: HEXGREAVE HALL ESTATE – Развитие на пазара.....	67
6.10	СЛОВЕНИЯ: RAVE LTD. LOOPY SLOVENIA – Навлизане на пазара .....	70
6.11	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ: Warner Edwards Distillery – Вътрешна НИРД.....	73
6.12	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ: River Dart Country Park – Диверсификация на услугите .....	75
6.13	ИТАЛИЯ: Premana (Премана) – Колективна марка за качество .....	77
8	Заключения .....	79
9	Приложение А: Критерии за оценка.....	81



## 1 ВЪВЕДЕНИЕ

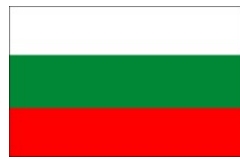
Малките и средни предприятия (МСП<sup>1</sup>) трябва да останат конкурентоспособни в международен мащаб чрез приемане на иновативни решения, нови бизнес модели и подходи за модернизация, които могат да доведат до повишаване на производителността и достъпа до нови пазари. Изграждането на регионален капацитет за политики, насочени към подкрепа на иновациите в МСП, включващи всички заинтересовани страни на регионално ниво, са критични фактори за насърчаване на разпространението на различни видове иновации, за поддържане и засилване на конкурентоспособността на МСП и съответно растежа на регионите. Регионалните и местните власти в селските райони могат да играят важна роля в модернизацията на съществуващите МСП и насърчаването на иновативни стартиращи предприятия, предоставяйки стимули за насърчаване на приемането на иновации, като обединения на МСП в различни форми на клъстъризация, кооперативи, съвместни предприятия или бизнес модели, които позволяват потенциал за създаване на сътрудничество с други местни заинтересовани страни вертикално или хоризонтално по веригата на стойността.

В България е въведено административно ограничение за кандидатстване за финансиране по Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020 за микропредприятия по смисъла на чл. 3-4 от Закона за малките и средните предприятия, които имат седалище или клон със седалище на територията на селски район, съгласно определението в т. 8.1. Описание на общите условия от Програмата за развитие на селските райони за периода 2014 – 2020 г. и са заявили за подпомагане дейности по проекта, които ще се осъществяват в община на територията на селските райони в Република България. Мотивът е избягване на припокриването на интервенциите между Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2014-2020 и Програмата за развитие на селските райони 2014-2020. Ограничението е приложимо и на ниво клъстъри.

Това предполага възможност за финансиране на клъстърни структури от тези предприятия по линия основно на Програмата за развитие на селските райони за периода 2014 – 2020 г. и най-вече през създадените местни инициативни групи. Това ограничение вероятно ще се запази като действие на ниво България, въпреки всички предприети мерки на ниво ЕС за реформа на Общата селскостопанска

---

<sup>1</sup> За целите на проучването за МСП е приложена дефиницията, дадена в чл. 3 и чл. 4 на Закона за малките и средни предприятия



политика в частност, и по-голяма гъвкавост и намаляване на административните ограничения като цяло.

От друга страна подхода за финансиране на клъстъри в селските райони, вкл. и иновационни такива, през създадените местни инициативни групи, има много по-голям потенциал за ефективност и постигане на реално-измерими резултати.

В Стратегията на МИГ Кирково-Златоград, изготвена чрез подхода ВОМР фокусът е поставен върху местните потребности и потенциал, изведени вследствие на: социално-икономическо проучване и анализ на заинтересованите страни. Положените цели следват този фокус и акцентират върху важни за устойчивото развитие аспекти като: социалното приобщаване, интегрирания подход към околната среда, фокусирането върху иновациите и повишаване на конкурентоспособността на икономиките на двете общини, в т.ч. възможностите за създаване на местен бизнес и неговата диверсификация.

Настоящото проучване има връзка и потенциал да допринесе за изпълнението на Стратегическа цел 1 от Стратегията, а именно:

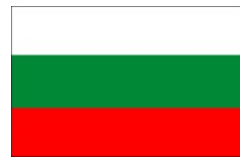
„Устойчиво и балансирано икономическо развитие чрез повишаване на конкурентоспособността на местната икономика, инвестиции в селското стопанство, създаване и развитие на микропредприятия в неземеделски сектори, създаване на достъп до заетост”, свързаните с нея приоритети:

П1: Повишаване на конкурентоспособността на земеделския сектор и добавяне на стойност към земеделските продукти;

П2: Повишаване на конкурентоспособността на местната икономика и създаване на възможности за микропредприятия извън сектор земеделие, насърчаване на устойчива заетост и професионална квалификация на заетите;

както и специфични цели:

- Подобряване на конкурентоспособността и ефективността на земеделските стопанства, в т.ч. малките земеделски стопанства;
- Повишаване на инвестициите за добавяне на стойност към земеделските продукти;
- Насърчаване на инвестициите за създаване на микропредприятия извън сектор земеделие, диверсификация на местната икономика и създаване на заетост;



- Повишаване на производителността и експортния потенциал на съществуващите МСП.

и планирани мерки:

М4.1: Подкрепа за инвестиции в земеделски стопанства;

М4.2: Подкрепа за инвестиции в преработката, предлагането на пазара и/или развитието на селскостопански продукти;

М6.4: Инвестиции в подкрепа на неземеделски дейности.

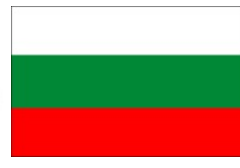
Икономиките и на двете общини са с разнообразна откъм представените икономически сектори структура. Прави впечатление, че очакванията за растеж и на двете икономики са свързани с транспортните връзки със съседна Гърция. Потенциалът за този растеж в действителност е голям – природните ресурси на двете общини и свързаните с тях сектори на икономиките дават стабилна основа за създаване и развитие на местен бранд на продукти и услуги, който да насочва клиентите/посетителите/туристите, че продуктите и услугите носят определено постоянно високо качество и добавена стойност от ползването им.

Това е постижимо чрез съвместни, постоянни и целенасочени усилия между идентифицираните заинтересовани страни.

Прилагането на иновации в продуктите, услугите или самите бизнес модели е водещ инструмент за преодоляване на задръжките пред устойчивото местно развитие.

Целта на това проучване е да предостави информация за съществуващите и потенциалните ползи от новите бизнес модели за МСП чрез обединение в клъстъри и други форми, за да насърчи подобряването на прилагането на стимулите за това. Основните констатации, направени от анализа към проучването, са насочени към идентифициране на стимули за разпространяване на „иновации в бизнес модела“ сред МСП чрез клъстеризация и други форми на обединение.

Казусите предоставят илюстративни и практически примери за бизнес модели, които се оказват успешни в подобряването на конкурентоспособността на МСП и стимулирането на иновациите чрез използването на различни форми на обединение. Те също така подчертават обстоятелствата, при които тези модели могат да бъдат прехвърлени в други региони на ЕС и сектори на местната икономика.



За целите на проучването и приложимостта на резултатите от него е важно е да се подчертае, че са разгледаните примери в сектор земеделие са само на стратегически обединения, чиито модели могат да бъдат успешно приложени и надградени и в неземеделски сектори или при „смесен“ тип клъстери/обединения. Част от включените добри практики са пример за такива обединения.

Проучването е структурирано по следния начин:

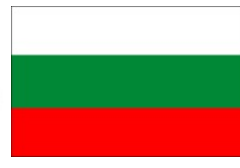
- **раздел 2** предоставя работни дефиниции за термините „бизнес модел“ и „иновации в бизнес модела“, включително класификация на бизнес моделите за МСП, които предполагат фактори и основи, които биха насърчили клъстеризацията;
- **раздел 3** описва методологията, приложена за събирането и обработването на данни;
- **раздел 4** представя основните констатации и общи въпроси, извлечени от количествения анализ на практиките на бизнес моделите;
- **раздел 5** очертава методологията, използвана за идентифициране на добри практики, включително решението за оценка на практиките;
- **раздел 6** представя подробно най-успешните практики, показващи постигнатите постижения.

## 2 Тематика на проучването

### 2.1 Бизнес модел

Дефиницията на конструкцията на бизнес модела е широко обсъждана както в академичните среди, така и в индустрията. Скорошен преглед на литературата показва нарастващото значение на „моделирането на бизнес процесите“ за предприятията и особено за МСП. Все пак не съществува единно общоприето определение за бизнес модели, вероятно поради факта, че за концепцията „бизнес модел“ няма теоретично основание в икономиката или бизнес проучванията. Всъщност терминът е описан по много различни начини от 1998 г. до момента, като се използват различни дефиниции и тълкувания:

- бизнес моделът е стратегия, която отразява архитектурата на една организация по три основни вектора: взаимодействие с клиенти, конфигурация на активи и лост на знанието;



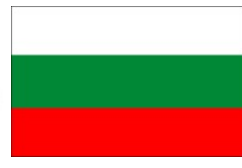
- „бизнес модел“ обяснява как се създава стойност за клиентите и как се прихваща стойността за компанията / организацията и нейните заинтересовани страни;
- бизнес модел като представяне на подчертаваната основна логика и стратегически избор за създаване и улавяне на стойност в стойностна мрежа;
- бизнес моделът разглежда логиката, данните и други доказателства, които подкрепят ценностното предложение за клиента и жизнеспособната структура на приходите и разходите на предприятието, предоставящо тази стойност;

но всички те са нееднозначни, приложими за различни ситуации с различно значение.

В заключение, терминът „бизнес модел“ може да бъде определен като стратегия, която една компания/организация/структура използва, за да постигне своите оперативни и стратегически цели (например за генериране на приходи от предлаганите от нея продукти или услуги). По същество бизнес моделът олицетворява организационната и финансова „архитектура“ на бизнеса и описва обосновката как този бизнес/организация/структура създава, доставя и улавя стойност в икономически, социален, културен или друг контекст.

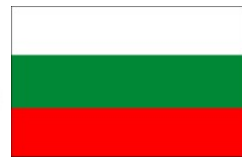
## **2.2 Видове бизнес модели на МСП, които дават предпоставки за клъстеризация и обединения.**

Предварително проучване показва, че МСП са приели няколко вида бизнес модели (за да получат стойност от технологичните иновации и икономии от мащаба) като част от цялостната стратегия за увеличаване на техните икономически ползи и оцеляване в конкурентна среда. По-долу е представен списък на бизнес модели, които в момента се използват на пазара и имат потенциал за прилагане за насочване на група от МСП към различни форми на обединения.



**Таблица 1: Видове бизнес модели (неизчерпателен списък)**

Бизнес модел	Кратко описание
<b>Организация на производителите / кооперативи</b>	Съвместно предприятие, което се занимава с производството/дистрибуцията на стоки или предоставянето на услуги, управлявано от членовете му за задоволяване на общи икономически, финансови и обществени нужди, засилвайки позицията си във веригата на доставки.
<b>Хоризонтално сътрудничество по веригата на доставки</b>	Компании от същата индустрия и в един и същ етап на производство работят заедно, за да подкрепят иновациите и да подобрят своята конкурентоспособност.
<b>Вертикално сътрудничество по веригата на доставки</b>	Две или повече независими компании от веригата за доставки работят съвместно, за да планират и изпълняват операции по веригата за доставки с по-голям успех, отколкото да действат изолирано
<b>Сътрудничество за научноизследователска и развойна дейност</b>	Сътрудничество с технологични партньори (напр. Университети, НИРД, технологични паркове, клъстери), за да се даде възможност за специализация/иновации на продуктите.
<b>Вътрешна научноизследователска и развойна дейност</b>	Работа на вътрешен отдел за научноизследователска и развойна дейност, който да позволи разработването на собствено портфолио от технологии или/и продукти.
<b>Търговски отношения</b>	Устойчиви и стабилни търговски отношения с големи компании и лидери на пазара.
<b>Диверсификация на продуктите</b>	Преструктуриране или диверсификация на производството (чрез промяна на съществуващите продукти или добавяне на нови продукти в гамата) и комерсиализация за навлизане на нови пазари.
<b>Развитие на пазара</b>	Разработване на нови пазарни сегменти за текущи продукти.

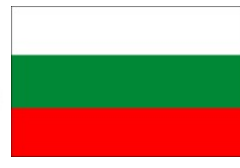


Бизнес модел	Кратко описание
<b>Навлизване на пазара</b>	Увеличаване на пазарния дял на съществуващ продукт чрез стратегии като групиране, реклама или по-ниски цени.
<b>Публично-частни партньорства</b>	Публично-частни партньорства за укрепване на капацитета, конкурентоспособността и развитието на МСП (например чрез достъп до финансиране).
<b>Съвместно предприятие</b>	Създаване на нова компания, при която дружествата майки имат собственост и внасят допълнителни активи, технологии и човешки ресурси.
<b>Развитие на веригата на стойността</b>	Сътрудничество с други компании, заинтересовани страни за насърчаване на приобщаваща/устойчива верига на стойност и развитие на пазарната система.

### 2.3 Иновация на бизнес моделите

За целите на проучването е приложено определението за иновация, съгласно Наръчника от Осло (Manuel d'Oslo 3e édition © OECD/EUROPEAN COMMUNITIES 2005): **иновация е въвеждане в употреба на някакъв нов или значително подобрен продукт (стока или услуга) или производствен процес, на нов метод за маркетинг или на нов организационен метод в търговската практика, организацията на работните места или външните връзки, които създават пазарни предимства и при това повишават конкурентоспособността на фирмите.**

„Иновации в бизнес модела“ (ИБМ) се отнася до въвеждането на иновации в бизнес модела или организационната структура на компанията, за да се насърчи бързият растеж и да се повиши конкурентоспособността на бизнеса. Иновациите в бизнес модел са повече от обикновен продукт, услуга или технологични иновации. Той надхвърля стратегиите за еднофункционалност (като разработването на нов продукт), включително преориентацията на бизнес стратегията и включването на иновативни процеси в структурата на бизнес системата (напр. гъвкава схема на ценообразуване, съвместно брендиране, участие в мрежи за сътрудничество), Основната цел на иновациите в бизнес модела е да генерира нови канали за приходи



чрез подобряване на характеристиките на продуктите/услугите и използване на иновации за осигуряване на допълнителна стойност за клиентите.

Казано по-различно, ИБМ се върти около идеята за фундаментално преосмисляне на бизнес структурата и дейностите за справяне с ясна потребност на клиентите, включително пренастройване на бизнес ресурси, процеси, партньорства и формула за печалба, за да се подобри подхода за предлагане на стойност (например да се предлагат биологични, достъпни ценово храни на клиенти), улавяне на нови пазарни сегменти и отдалечаване на конкурентите - именно на база на различни ИБМ, които дават предпоставки за обединение на МСП и други организации под различна форма в клъстър, кооперативи и съвместни предприятия.

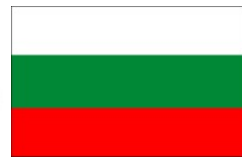
Световната практика показва че клъстерите са един успешен бизнес-модел за обединяване усилията на различни субекти (предприятия, местни власти, учебни заведения, НПО) за растеж, иновации и конкурентоспособност. Участниците в клъстера могат да са: юридически лица, еднолични търговци, неправителствени организации, обучаващи организации, научни звена, публични администрации и др., които се организират около един обединяващ ги продукт или услуга и създават мрежа, която да бъде привлекателна за местни и чуждестранни инвеститори.

Този модел се припознава в научните среди като познатата от близкото минало икономическа структура Държавно стопанско обединение (ДСО), но в днешните условия обединяването е на свободен принцип. Остава изискването за организационна форма на обединение, която е и административната структура за представителство и управление на клъстера.

Във фокуса на финансирането със средства от ЕС остават т.нар. иновационни клъстери, които представляват съвкупност от взаимодействащи организации, които допринасят за реализацията на иновации обичайно в един икономически сектор или индустрия. Те включват голям брой взаимосвързани индустриални и/или обслужващи предприятия, които имат висока степен на сътрудничество, обикновено посредством единна верига за доставки и работят при едни и същи пазарни условия.

Приетата дефиниция в България е:

„Иновационни клъстери означава структури или организирани групи от независими страни (като например иновационни стартиращи предприятия, малки, средни и големи предприятия, както и организации за научни изследвания и разпространение на знания, организации с нестопанска цел и други сходни икономически субекти), създадени с цел да стимулират иновационната дейност чрез популяризиране,



съвместно използване на съоръжения и обмен на познания и опит, ефективен принос за трансфера на знания, изграждане на мрежи, разпространение на информация и сътрудничество между предприятията и други организации в клъстера.”

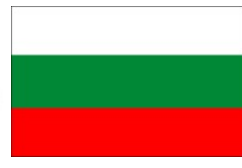
Доброволното сдружаване на предприятия в иновативни клъстери дава възможност за прилагане на нови решения в производството/услугите и за развитие на потенциала им, което води до увеличаване на иновационната дейност, производителността, нарастване на произведената добавена стойност, улесняване на достъпа до пазари, а оттам и до повишаване конкурентоспособността на участниците в клъстера и разширяване на експортния им капацитет.

Взаимодействието по отношение на иновации, дизайн, качество, продуктово развитие, маркетинг е изключително важно. В този смисъл, формирането на един клъстер води до съществено снижаване на разходите за членовете на обединението. Особено важно е кооперирането между предприятията - членове на клъстера и научни и развойни звена, образователни институции, което спомага развитието на иновативните проекти вътре в мрежата.

Възможни са съвместни дейности с изследователски центрове и евентуално обединяване на ресурсите с оглед достигането на необходимия експертен и институционален потенциал за управление на големи иновационни проекти. Комбинацията от иновации и умелото използване на различни ресурси създават възможности за намаляване на производствените разходи и относително бърза възвръщаемост на направените инвестиции.

Чрез иновационните клъстери може да се постигне разработване на проекти, които не биха били достъпни до индивидуалните предприятия, които са негови членове. Това може да се осъществи под формата на съвместни научно-приложни проекти, съвместно развитие на нови продукти или услуги и т.н. Клъстерът е ефективна организация при разработване, внедряване и разпространяване на иновационни продукти.

С постигане на синергичен ефект в икономиките на държавите –членки и в частност на техните региони ЕС предприе подход за фокусиране на усилията на местните заинтересовани страни и икономики в приоритетни сектори с висок потенциал за развитие, като по този начин се оптимизира използването на регионалните ресурси. Приоретизацията на секторите на регионално ниво е според силните страни и потенциала за развитие и растеж.



Инструментът за това фокусиране е т.нар. Иновационната стратегия за интелигентна специализация.

Иновационната стратегия за интелигентна специализация (ИСИС) насочва към необходимостта от синхронизиране на усилията в сферата на развитието на икономиката, научните изследвания и иновациите и засилване на връзката между науката и бизнеса.

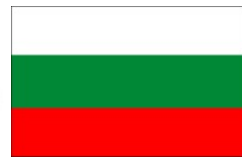
Приоритетните сектори на ИСИС са групирани в 4 теамтични области, като за Южен Централен Район, където попада географски и икономически и МИГ Кирково-Златоград, те са:

#### 1) Информатика и ИКТ

- производства, включително Fables, особено на създадени в България продукти, устройства и системи;
- ИКТ подходи в машиностроене, медицина и творчески индустрии (във връзка с другите три тематични области), вкл. дигитализация на културно-историческо наследство, развлекателни и образователни игри, теле-медицина и теле-грижа и „инбедид“ софтуер; 3D дигитализация, визуализация и прототипиране;
- Big Data, Grid and Cloud Technologies;
- безжични сензорни мрежи и безжична комуникация/управление;
- езикови технологии;
- уеб, хибридни и "native" приложения, уеб базирани приложения за създаване и експлоатиране на нови услуги и продукти;
- използване на нови възможности във връзка с аутсорсинг и ИКТ-базирани услуги и системи.

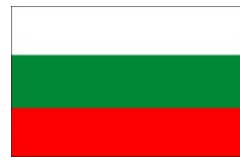
#### 2) Мехатроника и чисти технологии

- производство на базови елементи, детайли, възли и оборудване, вграждани като част от мехатронен агрегат или самостоятелно съставляващи такъв агрегат;
- машиностроене и уредостроене, вкл. части, компоненти и системи, с акцент върху транспорта и енергетиката;
- инженеринг, реинженеринг и продължаване на жизнения цикъл на индустриални машини, уреди и системи;
- системи за автоматизирано и софтуерно подпомагано управление с приложение в производството;
- роботизирани системи и автоматизация на процеси, в т.ч. вграждане на ВЕИ, 3-D моделиране, системи за инструментална екипировка;



- проектиране и производство на високо-технологични продукти и/или участие в над-национална производствена верига, вкл. в аеро-космическата индустрия;
  - био-мехатроника;
  - интелигентни системи и уреди, „интелигентни домове“ – „интелигентни градове“;
  - чисти технологии с акцент върху транспорта и енергетиката (съхранение, спестяване и ефективно разпределение на енергия, електрически превозни средства и еко-мобилност, водород-базирани модели и технологии, безотпадни технологии, технологии и методи за включване на отпадъчни продукти и материали от производства в други производства);
  - синя икономика – технологии за развитие.
- 3) Индустрия за здравословен живот и био-технологии
- методи за чисто производство, съхранение, преработка и достигане до крайния потребител на специфични български съставки, средства и продукти (вкл. кисело мляко, мед и пчелни продукти, хляб, вино, млечни и месни продукти, етерични масла, бира, билки и билкови продукти, козметични средства и продукти);
  - производство на специализирани храни и напитки (бебешки и детски, „космически“ храни);
  - производство на инструменти, оборудване, консумативи за медицинска и дентална диагностика и терапия и/или участие в над-национална производствена верига;
  - персонална медицина, диагностика и индивидуална терапия, лечебни и лекарствени форми и средства;
  - медицински и лечебен туризъм с акцент върху възможностите за персонализация (немасов, а персонален туризъм);
  - нано-технологии в услуга на медицината;
  - био-технологии с пряко приложение за здравословен начин на живот;
  - приложение на нови методи и технологии в устойчивото ползване на речни и морски ресурси;
  - производство на инсталации за добиване на екологично чиста електроенергия и промишлена вода;
  - зелена/био-базирана икономика.

Трябва да се отбележи, че изключването на тематична област 4 -Нови технологии в креативните и рекреативните индустрии и в частност:



- алтернативен (селски, еко-, културен и фестивален) и екстремн туризъм и спорт (за стимулиране на несезонен, немасов, а постоянен нишов туризъм);

ощетява местните компании и организации да изградят клъстър в тази тематична област, който да може да кандидатства конкурентно по ОПИК 2014-2020. Това донякъде се компенсира от възможностите в тематична област 3 - Индустрия за здравословен живот и био-технологии и по-точно:

- медицински и лечебен туризъм с акцент върху възможностите за персонализация (немасов, а персонален туризъм).

Но остава общото ограничение за микропредприятията от селските райони да кандидатстват за финансиране по ОПИК 2014-2020, като цяло, което вече бе описано.

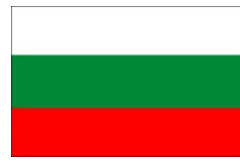
В тази ситуация една от малкото възможности е МИГ Кирково-Златоград да финансира по собствена схема за БФП създаването на клъстър в различните приоритетни сектори не само по ИСИС, но и съгласно НСМСП – високотехнологични, средно високотехнологични, интензивни на знание услуги - ИКТ и др.

Икономиките на двете общини създават предпоставки и смесен тип клъстери, включващи земеделски и неземеделски дейности, като част от веригата на доставките и добавената стойност. Предвид посочените ограничения по ОПИК 2014-2020, МИГ Кирково-Златоград трябва да обследва възможностите за осигуряване на финансиране от СВОМР и/или публично-частно партньорство.

По този начин ще бъде преодоляно поне ограничението за достъп на финансиране по ОПИК 2014-2020.

При създаването и развитието на клъстърите, най-вече на иновационните такива, трябва да се имат предвид и да се търсят следните резултати от мерките:

Засилване на иновационната активност в клъстерните обединения и техните членове; засилване на връзките и сътрудничеството между клъстера и научноизследователските, иновационните и академичните организации. Подкрепата за създаване и развитие на иновационни клъстери трябва спомогне за достъп до технологиите и експертните познания, необходими за укрепване и обновяване на иновационната и развойната дейност на клъстера и за осигуряване на основа за конкретни проекти за сътрудничество между участниците в клъстерите и външните партньори. Подкрепата трябва да допринесе и за създаването на по-привлекателна среда за предприятията, генератори на иновации.



Включването в клъстър или поне тясното сътрудничество с научна организация, висше учебно заведение и професионално такова е ключово за развитието и успеха на клъстър, от гледна точка на осигуряването с научен потенциал и обезпеченост с професионално подготвени кадри.

Това е приложимо по отношение и на клъстърите в сектор земеделие, така и във всички останали неземеделски сектори, а приложените примери за добри практики потвърждават тази необходимост.

### **3 ЦЕЛ НА ПРОУЧВАНЕТО И МЕТОДОЛОГИЯ**

#### **3.1 Цел и въпроси на изследването**

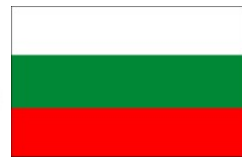
Това проучване очертава необходимостта от участие на МСП в нови обединения и представя добавената стойност за тях, идентифицира най-важните фактори, които влияят на МСП в тази посока и предоставя обзорен анализ на най-изразените от тях, както и предоставя класификация на възможните видове стратегически отношения, от които МСП биха могли да се възползват.

МСП структурират нефинансовата икономика в ЕС-28: те представляват приблизително 99,8% от предприятията (около 23,3 милиона предприятия), генерират 57,4% от добавената стойност и заемат не по-малко от две трети (66,8%) от работната сила в ЕС, Следователно МСП стават ключови двигатели за икономически растеж, иновации и заетост.

Традиционно МСП са изправени пред структурни недостатъци по отношение на капацитета и ресурсите. В днешната глобализирана и силно конкурентна бизнес среда МСП, в частност МСП в селските райони, се изправят срещу по-нататъшни пречки. Инвестирането в иновативни форми на стратегически отношения може да се окаже решаващ ресурс за преодоляване на географските ограничения, работна сила, ресурси и инфраструктурни бизнес проблеми.

За целите на настоящото проучване, терминът „стратегически обединения“ служи като всеобхватно понятие, обозначаващо всякаква форма на бизнес сътрудничество или партньорство между предприятия и/или публичен сектор, както и всяка форма на правно споразумение между тях. Този термин е полезен поради много широкия си и всеобхватен характер.

Статистическите данни в регионите на ЕС показват, че МСП правят иновации по-малко от големите предприятия.



Между 2012-2014 г. почти 8 от 10 големи фирми (78,1%) са въвели някакъв вид иновации, докато процентът на МСП е значително по-нисък, едва достигайки 50%. Освен това съответните източници сочат, че намерението на МСП да си сътрудничат е по-ниско от това на големите фирми, въпреки че през последните 20 години продължава промяна в тази посока.

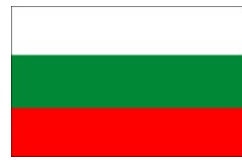
Тази промяна обаче не винаги води до качествени резултати. Проучванията показват, че бизнес партньорствата на МСП страдат от сериозни пропуски. Следователно намалената склонност към иновации и изграждане на стратегически партньорства може сериозно да попречи на оцеляването и икономическия растеж на МСП. Включването на МСП в селските райони в нови стратегически обединения може да служи като канал за въвеждане на иновативни решения в бизнес модел. Резултати от множество изследвания намеждународно ниво потвърждава, че стратегическите обединения с други бизнеси и/или други заинтересовани страни са двигател за иновациите, служещи като основа за развитието на подобрения в продукти, услуги или процеси.

По-конкретно, стратегическите обединения:

- а) Предлагат ресурси, които МСП в селските райони не могат да получат по друг начин.
- б) Предлагат рентабилни оперативни решения.
- в) Увеличават пазарната мощ и укрепват на пазарните позиции.
- г) Развиват знания и капацитет на мрежата.
- д) Насърчават обмен на ценни технологии.
- е) Водят до по-добро управление и разпределение на риска.

Изследователската литература, посветена специално на фактори, влияещи върху стратегическите обединения на МСП, все още е слабо развита и фрагментирана в теоретичен, методологичен и географски план. Освен това, трудностите, свързани със събирането на данни за сътрудничеството на МСП, пречат на наличните резултати на широкомащабно ниво. Съществуват обаче определени влиятелни фактори, които се възприемат за общи от всички различни подходи в изследванията. Те могат да бъдат групирани в три категории:

- а) Вътрешни за предприятията, които са изправени пред трудности, преследват финансов растеж или просто търсят да покрият функционалните си потребности по



икономичен начин, могат да се стремят към стратегическо сътрудничество. Такива причини се отнасят до вътрешната структура на бизнеса. Ако предприятието се стреми да диверсифицира своите първични ресурси, например - форма на стратегическо обединение (съвместно предприятие, хоризонтално сътрудничество по веригата на доставки) може да съответства подходящо на такава цел на бизнес стратегията. Поради тази причина липсата на ясна стратегическа цел оказва значително влияние върху провала на обединението. Компаниите, които нямат ясно формулирана стратегия, са по-склонни да се провалят в своите усилия за сътрудничество, отколкото компаниите, които са я приложили. Изследователската литература посочва два основни вътрешни фактора, които влияят върху решението на МСП за сътрудничество:

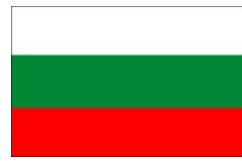
- Разрешаване на потребностите, произтичащи веднага от бизнес стратегията (напр. проучване на пазарните възможности, диверсификация на пазара);
- Насърчаване на нови или допълнителни ресурси (вътрешни възможности, технологични и търговски ресурси).

Съществуват обаче два допълнителни вътрешни фактора, които не следват веднага от потребностите на бизнеса, но имат съществено значение в процеса на вземане на решения:

- Мрежови връзки с външни НИРД и заинтересовани страни;
- Предишен опит в сътрудничеството.

б) Фактори, отразяващи качеството на партньорството, са от решаващо значение за жизнеспособността на стратегическото сътрудничество. Множество проучвания сочат, че сътрудничеството се разпада поради лоши договорености между страните. Недоверието, липсата на ясни общи цели или неравнопоставеното споделяне на риска може да застраши трайно иначе обещаващото стратегическо сътрудничество. Факторите за управление на сътрудничеството между партньори присъстват на видно място в изследователската литература, считани за поне толкова важни, колкото и бизнес двигателите. Следните фактори се споменават практически във всеки литературен източник като най-влиятелните фактори, влияещи върху склонността към МСП за сътрудничество:

- Доверие



- Структура на съвместно управление (изисквания за време, ясен дизайн на права и задължения, цели и процес на преглед, равенство на вноските и споделяне на риска).

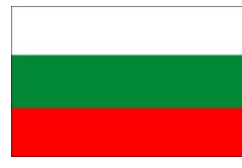
Освен това литературата посочва още два решаващи фактора:

- Бизнес потенциалът на партньорството (стратегическа съвместимост, съвпадение на цели, обещание за създаване на съвместна стойност, споделяне на активи)
- Независимост, показваща, че бизнесът иска да защити основните си компетенции в рамките на стратегически сътрудничество.

в) Институционалната, социално-икономическата и технологичната среда влияе върху намеренията на МСП да формират стратегически обединения. Такива фактори варират от местната пазарна структура до глобалните социално-икономически тенденции. Изследователската литература, както и резултатите от проучването показват, че МСП възприемат следните фактори като най-отчетливо влияещ върху намерението им за сътрудничество:

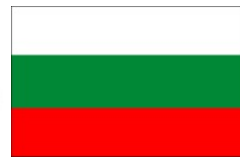
- Регулаторната рамка (регионална, национална, международна): благоприятната бизнес среда действа като средство за стратегически обединения. Програмите за подкрепа на стратегически обединения за МСП, по-специално, биха могли да ускорят интернационализацията на МСП в селските райони, както и да укрепят пазарната им позиция.
- Несигурност: изследователската литература показва, че МСП, тъй като възприемат по-голяма несигурност, придават по-голямо значение на стратегическите коалиции като начин за преодоляване на тази несигурност и придобиване на необходимата информация за тяхната среда.

Прави впечатление, че двата най-важни според изследователската литература фактори попадат в рамките на факторите „меки“ (доверие) и „твърди“ (структура на съвместното управление), които се допълват взаимно. Доверието, психологически фактор, е постоянно високо оценено в почти всеки литературен източник, поради което става най-изразеният фактор, влияещ върху стратегическите усилия за обединение от страна на МСП. Това може да се обясни с естеството на този фактор и от природата на иновационната среда. Първо, що се отнася до естеството на фактора, доверието действа на мета-рационално ниво, което позволява изграждането на взаимни взаимоотношения, което от своя страна намалява неизчислените финансови или други рискове при рационални операции. Поради тази причина много



предприятия смятат изграждането на доверие за изключително ценен нематериален актив.

Второ, що се отнася до естеството на иновациите днес, тъй като все повече фирми влизат в мрежи от обединения, а отворените иновации се превръщат в по-утвърдена практика, много предприятия избират неофициален начин на управление на обединенията. В тази връзка свързаното управление и доверието стават все по-важни. Необходими са обаче допълнителни изследвания за идентифициране на икономически, политически и културни предшественици на доверието. Трябва също така да се отбележи, че добрите лични отношения и доверие функционират като предпоставка за сътрудничество, само допълвайки стратегическата коалиция. Структурата на съвместното управление сред партньорите също се откроява в литературата сред факторите, влияещи върху стратегическото коалиционно сътрудничество от страна на МСП. Ясната структура и прилагане на стратегическите обединения предоставят на МСП способността ефективно да постигат общи цели. Честите спорове, свързани с съвместното управление, водят до високи разходи за разрешаване на конфликти, като възпрепятстват възможните ползи от обединение и рискуват прекратяване на сътрудничеството. Най-важната форма на класификация на стратегическото обединение е според структурата на сътрудничеството между партньорите. Изхождайки от съответната литература, по-долу следва неизчерпателен списък на различни видове стратегически обединения и техните описания, от които МСП в селските райони биха могли да се възползват. Примерите съдържат и обединения в сектор земеделие, които обаче биха могли да се използват в клъстър с неземеделски дейности. Посочените видове стратегически обединения варират както в правната формалност, така и в посоката на веригата на стойността. Що се отнася до правната формалност, стратегическото обединение варира от най-формалните споразумения (напр. съвместно предприятие) до междинните договорни форми (например дългосрочни договори, лицензи, франчайзинг), до най-неофициалните (например споразумения, основани на доверие). По отношение на посоката на веригата на стойност, стратегическите обединения могат да бъдат вертикални (между купувачи и / или доставчици), хоризонтални (между конкуренти) или диагонални (между фирми в различни сектори). Тук ги класифицираме според нивото на интеграция на идентифициране на целите на партньорите, от различни цели (мрежа) до идентични (съвместно предприятие) и всички те могат да се прилагат в хоризонтално, вертикално и / или диагонално отношение по веригата на доставки.



Мрежата, например е неформална, основана на доверие форма на стратегическа коалиция, в която множество, неравномерни и автономни участници си сътрудничат чрез комуникация и информация обмен, основан на обща визия. Участниците си сътрудничат отворено и децентрализирано, като се възползват от споделената информация. Не се осъществява създаване на обща стойност и няма взаимна цел или структура, влияеща върху формата и сроковете на отделните вноски.

Кооперативните иновационни мрежи (CN или COIN) се състоят от различни автономни, разнородни и географски разпределени образувания (предприятия, хора, институции) с колективно виждане, осигурено от мрежата в сътрудничество чрез обмен на информация. Участието на МСП в селските райони в COIN може да им помогне да преодолеят проблемите на селските райони чрез цифрови инструменти, като повишаването на техния капацитет за знания за достъп до информация.

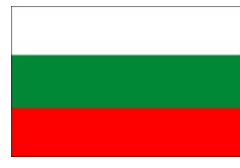
Друг пример за обединение е официално споразумение между две или повече предприятия, включващи, освен обмен на информация, така и координация на по-рано обособени дейности, така че компаниите да могат ускоряват индивидуалното им създаване на стойност. Партньорите остават автономни, но координираните знания и ресурси водят до по-ефективни резултати.

Съюзите по веригата на доставки засилват сътрудничеството, вертикално и/или хоризонтално, могат да намалят разходите и се считат за ключов елемент за интернационализацията на МСП в селските райони.

Кооперативите са официално споразумение между двама или повече партньори със съвместими цели, които прилагат ограничено разделение на труда помежду си, така че отделните компании да печелят от обобщено създаване на стойност. Партньорите стават квазиавтономни в рамките на кооператив, тъй като реализират по-интегриран план за координирани дейности чрез обединяване на ресурси и знания.

Традиционната верига за доставки, основана на взаимоотношенията клиент-доставчик и предварително дефинирани роли във веригата на стойността, е пример за процес на сътрудничество между неговите съставни части. Организациите / кооперациите на производители са популярни сред малките и средни предприятия в селските райони, тъй като те засилват пазарната сила при по-големите производители, както и генерират по-постоянен поток от печалби.

Сътрудничеството е официално споразумение между двама или повече партньори, като един партньор идва от сектора на НИРД (например университет, институт). При тази форма на участниците в стратегическото обединение заедно създават стойност,

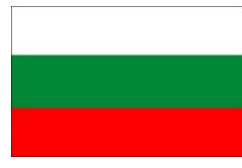


като работят за едни и същи цели, като в противен случай запазват своята идентичност. Те обединяват ресурси, информация и знания и споделят отговорности и риск. Процесът на сътрудничество се случва например в едновременното инженерство, когато екип от експерти съвместно разработват нов продукт за научноизследователска и развойна дейност могат значително да помогнат на МСП в селските райони чрез въвеждане на експертни знания, водещи до иновативни продукти и увеличаване на печалбите.

Съвместното предприятие е ново бизнес предприятие, създадено чрез съвместното официално споразумение между двама или повече партньори. Целите сред партньорите стават идентични, за да създадат съвместно нова стойност, но въпреки това продължават да действат автономно в други начинания. Партньорите споделят собственост, управление, ресурси, печалби и риск, новото предприятие обаче придобива различна идентичност от партньорите и действа автономно. Въпреки че МСП в селските райони избягват този тип сътрудничество, съвместните предприятия могат да отключат развиващите се пазари, да помогнат на МСП да увеличат ефективността си, да разнообразят услугите си, както и да намалят риска от споделяне на способности и знания.

Тук трябва да бъде подчертано, че когато обединението подготвя проектно предложение за финансиране със средства от ЕС, дори и в международно партньорство, трябва да има формална правна форма, като най-често допустимата е тази на клъстер. В българското законодателство това понятие не е формализирано и на практика не съществува. Обикновено то се посочва в наименованието на обединението и устава/учредителният акт/дружествения договор. Формата на сдружаване/обединение може да бъде като:

- Юридически лица, регистрирани сдружения по смисъла на Закона за юридическите лица с нестопанска цел (в частна или в обществена полза) или еквивалентно лице по смисъла на законодателството на държава-членка на Европейското икономическо пространство, но задължително да осъществяват стопанска дейност;
- Юридически лица, регистрирани по Търговския закон или еквивалентно лице по смисъла на законодателството на държава-членка на Европейското икономическо пространство.



Настоящото проучване си поставя за цел да информира заинтересованите страни за съществуващите и потенциалните ползи от новите бизнес модели за МСП, които създават предпоставки и условия за стратегически обединения.

Събирането на практики и емпирични доказателства дават представа за:

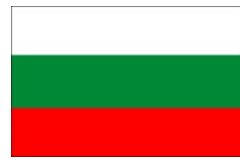
- а) ключови инициативи, предприети от МСП за подобряване на тяхната конкурентоспособност и възможност за включване в обединения;
- б) ефективността, въздействието и оценката на някои видове бизнес модели и подходи за включването им във форми на обединения;
- в) основните резултати и изводи от внедряване на иновации в бизнес модела и възможностите, които това предоставя за включването в обединения и
- г) потенциална преносимост и усвояване от заинтересованите страни, като се определят при какви обстоятелства тези модели могат да бъдат прехвърлени и внедрени в различни обединения.

Следователно това проучване търси отговори на следните въпроси:

1. До каква степен приемането на нови бизнес модели се оказва успешно за подобряване на конкурентоспособността на МСП и дава предпоставки за формиране на стратегически обединения?
2. Кои са най-ефективните и успешни видове бизнес модели в МПС за насърчаване на иновациите чрез стратегически обединения?
3. Защо подобни случаи са били ефективни - кои са факторите за успех?
4. Какви са основните ползи, създадени от влизането в стратегически обединения както на оперативно, така и на регионално ниво?
5. Доколко иновативните бизнес модели на МСП могат да бъдат интегрирани в стратегически обединения?
6. Съществува ли постоянен набор от насоки за успешното приемане и консолидиране на бизнес модели, целящи подобряване на конкурентоспособността на МСП и капацитета за иновации чрез влизане в стратегически обединения?

### **3.2 Методология на проучване и инструменти за документиране**

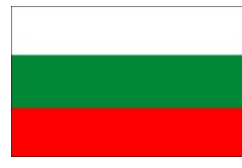
Проучванията са основната методология за изследване, използвана за събиране на практики за успешни бизнес модели, прилагани от МСП за насърчаване на иновациите и повишаване на тяхната конкурентоспособност чрез участие в стратегически обединения. Основанието за избора ѝ е, че тя представлява ефикасен и



рентабилен начин за възползване от вече съществуващите знания. Използван е он-лайн базиран въпросник и извличане на вторични данни от различни източници, като това също носи предимството на предоставянето на перспективи въз основа на вече анализирани и утвърдени доказателства.

В случая данните от вторичните изследвания са извлечени чрез анализ на различни текстове и документи от съответните вторични източници на информация, като корпоративни уебсайтове, уеб портали на агенции или/или органи, отговорни за насърчаване на иновациите в селските райони области и академични списания.

Използван е уеб-базиран подход поради практичност и за улесняване на процесите на събиране, кодиране и анализ. Информационният лист за случая е съставен от три (3) раздела (а. Факти и цифри, б. Описание на практиката, в. Резултати и перспективи), предназначен да отговори на въпросите и цели на проучването.



#### **4 ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОУЧВАНЕТО**

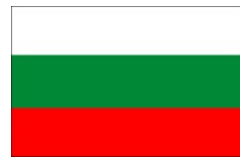
Този раздел разглежда основните констатации, получени от статистическия анализ на събраните практики. Основната цел е да се идентифицират общи проблеми и изводи, свързани с успешното прилагане на иновативни бизнес модели от МСП в слеските райони.

Изследването доведе до идентифициране на общо 51 случая на иновативни бизнес модели, събрани и описани чрез онлайн-базирания въпросник, прилагани от МСП, за да се насърчи тяхната производителност и конкурентоспособност чрез различни форми на стратегическо обединение.

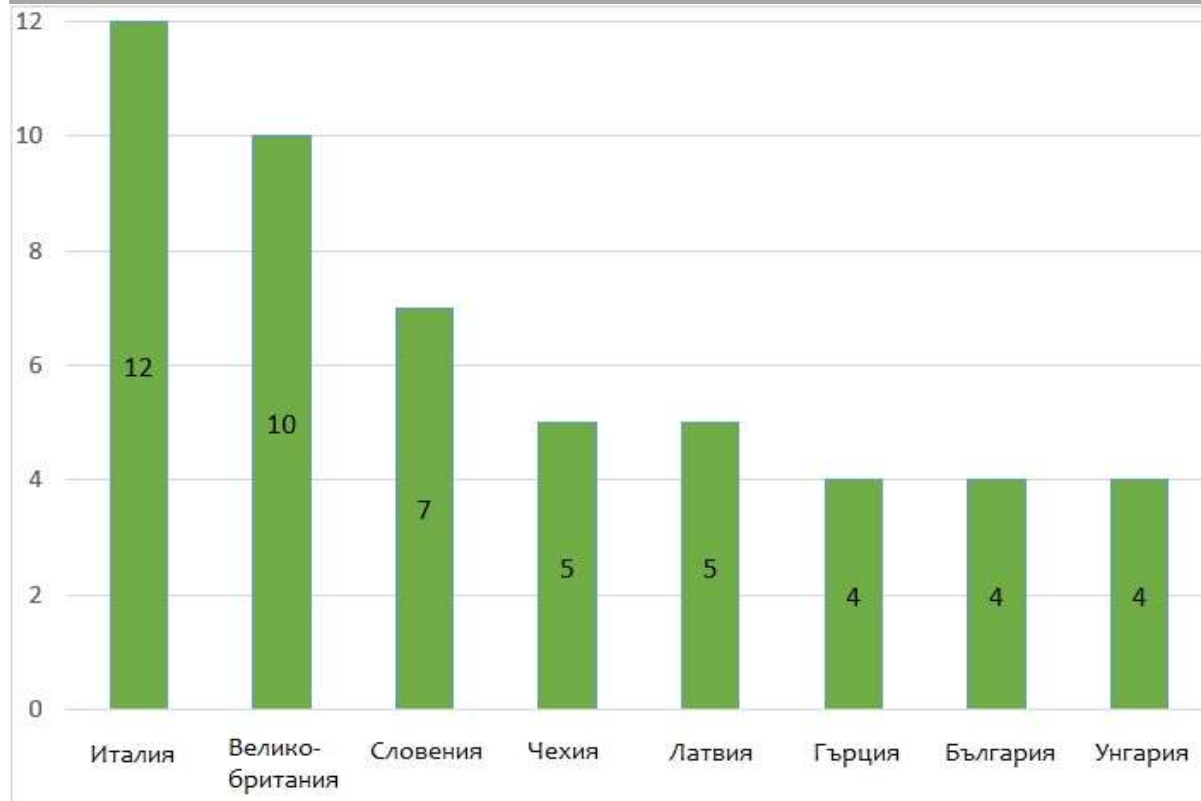
Резултатите са представителни по отношение на географското разпространение и вида на установяването.

##### **4.1 Локация**

По отношение на географското разпределение се установява, че Италия и Великобритания участват с най-висок процент, като заедно представляват 44% от общия брой събрани добри практики. Словения участва със 7 практики (14%), следвани от Чехия и Латвия с по 10% на участие. Останалите 16 практики идват от Гърция, България и Унгария (Фигура 1).



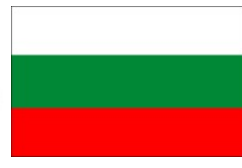
Фиг. 1. Иновативни бизнес модели по страни (n=51)



Източник: INNOGROW

#### 4.2 Дейности, специфични за сектора

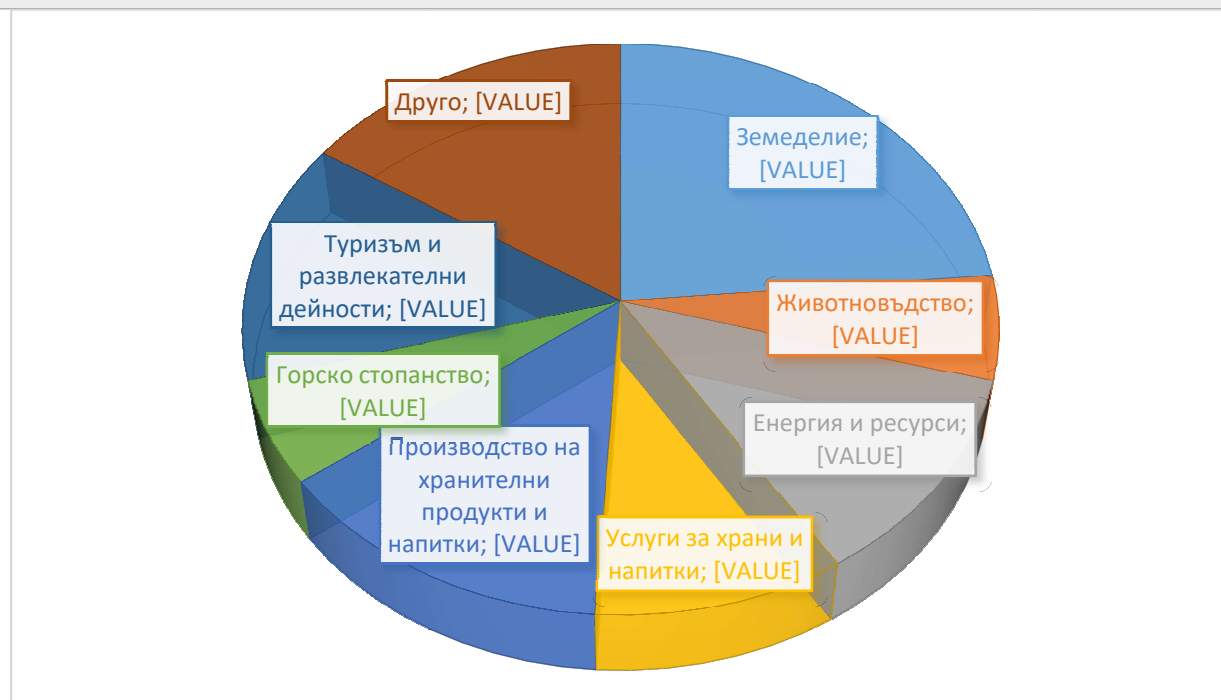
Фигура 2 представя събраните случаи по сектори. Извадката е представителна, включително чрез практики от основни сектори на икономиката на селските райони на ЕС, като производството, агро-туризма и други. Една част се отнася до бизнес модели, приети от МСП в селското стопанство (~ 24%). Това е допустимо, като се има предвид, че селското стопанство е доминиращата икономическа дейност и източник на доходи за селските райони в ЕС. За целите на проучването и приложимостта на резултатите от него е важно е да се подчертае, че са разгледаните примери в сектор земеделие са само на стратегически обединения, чиито модели могат да бъдат успешно приложени и надградени и в неземеделски сектори или при „смесен“ тип клъстери/обединения. Тъй като селското стопанство е изправено пред все по-големи изисквания и остра световна конкуренция, иновациите в бизнес моделите се



превърнаха в приоритет за селскостопанския сектор, който се стреми да остане конкурентоспособен и да осигури сигурни потоци на приходи на земеделските производители и там има прекрасни примери за стратегически обединения, които могат да бъдат мултиплицирани.

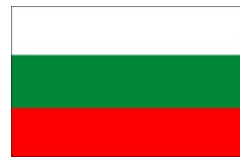
**Фиг 2. Иновативни бизнес-модели: практики по сектори в %**

(n=51)



Източник: INNOGROW

Значителен дял от практиките описват бизнес модели, приети от туристическите и производствените предприятия -14%, в опит да увеличат пазарния си дял и да разработят нови пазарни сегменти за своите предложения. Селските райони разчитат в голяма степен на генерираните от посетителите данъци и приходи. За да оцелеят на конкуренцията, туристическите МСП се призовават да разнообразят услугите си, предлагайки устойчиви туристически пакети, насочени основно към посетителите, които желаят да се свържат с традиционния селски начин на живот и да изследват непокътнатата природна среда. Производителните компании следват вертикален път на интеграция, който позволява да се създаде икономия от мащаба и да се намалят разходите чрез елиминиране на разходите, свързани с посредниците. Останалите случаи включват бизнес модели, реализирани от компании, работещи в



сектора на енергетиката и ресурсите (12%), сектора на храните и напитките (10%), горското стопанство (6%) и животновъдството (6%).

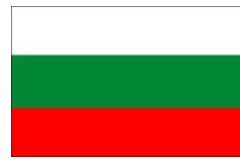
### 4.3 Бизнес модели

Работата и успехът на бизнеса зависи много от типа на възприет бизнес модел. Терминът „бизнес модел“ се отнася до стратегията на компанията за постигане на нейните оперативни цели и стратегически цели и включва всички компоненти и функции на бизнеса. Изборът на бизнес модел изисква да се разберат настоящите и бъдещи потребности, да се вземе решение за стратегическите приоритети и да се планира или реструктурира оперативната дейност по начин за увеличаване на приходите и намаляване на разходите. При избора на бизнес модел компаниите трябва да вземат предвид редица фактори/аспекти; а именно:

- а) мащабируемост (увеличената продукция не винаги изисква по-голям принос);
- б) предлаганата добавена стойност;
- в) пазарен потенциал за нови или разнообразни предложения;
- г) конкуренти и потенциал за партньорства;
- д) идеалният клиент или други целеви групи.

Прегледът на изследователската литература показва, че няколко вида бизнес модели могат да бъдат приложени от МСП, за да увеличат пазарния си дял и да преодолеят конкуренцията чрез използване на стратегически обединения; разбира се, това зависи от специалните характеристики на бизнеса и стратегическата насоченост. Независимо от това може да се използва и смесен подход с повече от един бизнес модел, комбиниран за постигане на максимална оперативна ефективност и рентабилност.

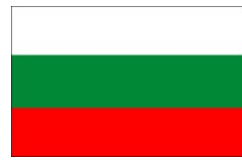
Резултатите от проучването показват, че „диверсификация разнообразяване/добавяне) на продуктите и услугите“ е най-предпочитаният бизнес модел сред МСП в сектор, представляващ 43% от всички референтни случаи, идентифицирани от партньорите по проекта. Той се отнася до процеса на разширяване на бизнес възможностите чрез допълнителен пазарен потенциал на съществуващ продукт. Диверсификация може да бъде постигната чрез реструктуриране или диверсификация на съществуващите предложения за достъп до нови пазари или чрез разработване на нови пазарни сегменти. Този процес обикновено изисква пазарни проучвания, за да се идентифицира разликата в новите или диверсифицирани предложения, анализ на адаптацията на продуктите (може да включва НИРД) и



правен преглед. Всички тези методи за диверсификация благоприятстват влизането на МСП в стратегически обединения.

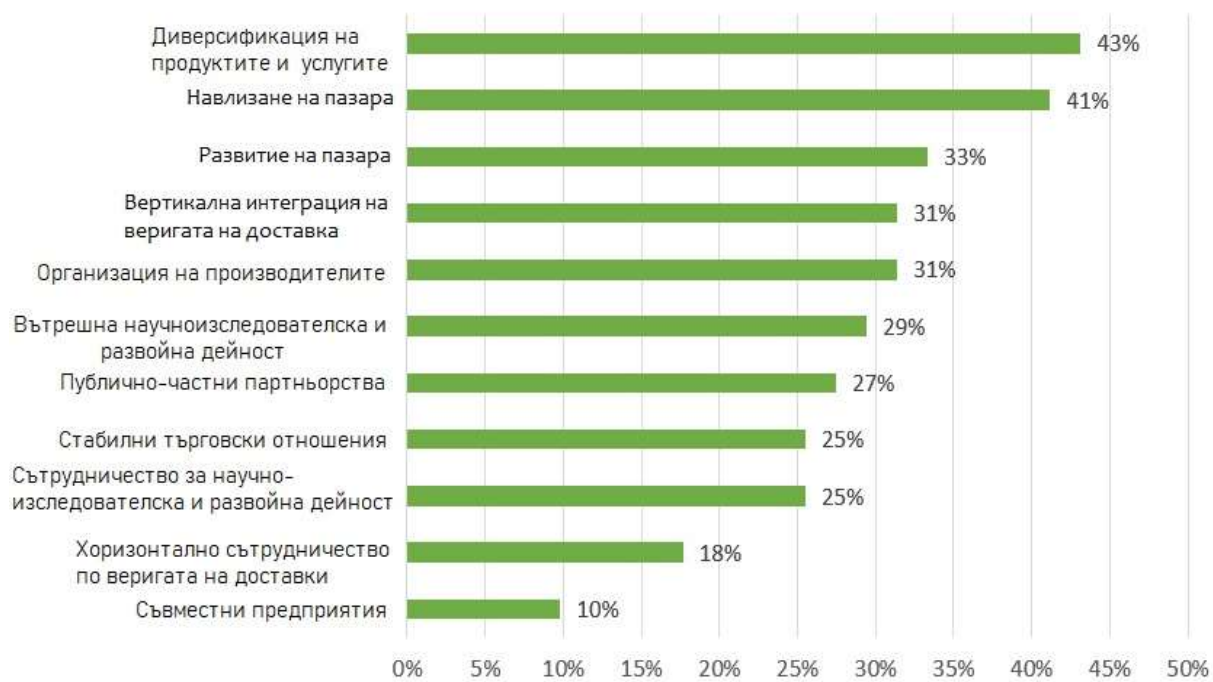
Приблизително 4 от 10 МСП са приложили „навлизане на пазара“ (41%) или стратегия за „развитие на пазара“ (33%). „Проникване на пазара“ включва продажба на съществуващи продукти и услуги на текущия пазар за укрепване на позицията на компанията. Това води до достигане на клиенти, които не могат да се купуват или продават повече на съществуващите чрез маркетингови дейности, допълнителни услуги/продукти и гъвкави схеми за ценообразуване. „Развитие на пазара“ включва създаване на нови пазарни сегменти за бизнес продукти чрез разширяване на потенциалния им пазар до нови клиенти или осигуряване на нови употреби на продукти. Компаниите обикновено използват смесена стратегия, която позволява да се разшири потенциалната им клиентска база чрез подобрения на продуктите или нови употреби на продукти (развитие на пазара), като същевременно увеличава пазарния си дял в рамките на съществуващия пазар (навлизане на пазара). Значителен дял от МСП (31%) следват стратегията за вертикална интеграция. Това включва разширяване на бизнес операциите в различни етапи от веригата за доставки, за да се поеме контрола над няколко процедури, свързани с производството и доставката на продукти. „Вертикална интеграция“ може да помогне за намаляване на разходите и подобряване на ефективността чрез намаляване на съществуващи такси, транспортните разходи и времето за работа. Всички описани по-горе иновации в бизнес модели дават предпоставка за създаване на стратегически обединения от МСП и други заинтересовани страни като университети, неправителствени организации и други.

Участието в организация на производители също е често срещан подход сред МСП, особено за малките земеделски стопани (31%). Работейки по-тясно, производителите успяват да постигнат икономия от мащаба и по този начин да засилят позициите си във веригата на доставки. Организациите на производителите или кооперациите действат като междинни органи, които поемат критични функции от името на своите членове, като например осигуряване на справедливи цени на стоки, подобряване на маркетинга на продуктите и оптимизиране на производствените разходи. Този модел е приложим и за микропредприятия, предлагащи продукти и услуги в неземеделските сектори.

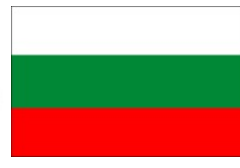


**Фиг. 3. Бизнес модели, прилагани от МСП в селските райони в %**

**(n=51)**



Вид на бизнес модела	Бр. практики
Диверсификация на продуктите и услугите	22
Навлизане на пазар	21
Развитие на пазара	17
Вертикална интеграция на веригата за доставки	16
Организация на производителите	16
Вътрешна научноизследователска и развойна дейност	15
Публично-частни партньорства	14
Стабилни търговски отношения	13
Сътрудничество за научноизследователска и развойна дейност	13
Хоризонтално сътрудничество по веригата на доставки	9
Съвместни предприятия	5

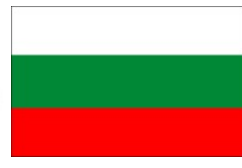


#### **4.4 Иновативни аспекти на бизнес моделите, които предразполагат МСП да навлизат в стратегически обединения**

Иновациите в бизнес модел са повече от обикновен продукт, услуга или технологични иновации. Той надхвърля стратегиите за единични функции (като разработването на нов продукт), включително преориентацията на бизнес стратегия, както и включването на иновативни процеси в структурата на бизнес системата (например гъвкава схема на ценообразуване, ко-брандиране и др. участие в мрежи за сътрудничество). Иновациите в бизнес модела могат да включват различни видове иновации въз основа на измерението на бизнес модела, променен с цел увеличаване на предложението за стойност и да създадат предпоставки за навлизането на МСП в стратегически обединения, каквито са клъстерите.

Резултатите от проучването показват, че почти всички МСП (т.е. 91%) са съсредоточени върху разработването на продукти или услуги, които предоставят превъзходна стойност на клиента, така че да увеличат пазарния си дял. Четири (4) от пет (5) МСП са приели надграждащ метод или процес за създаване на продукти с висока стойност. Подобна иновация може да включва внедряване на съвременни производствени процеси, иновативни технологии на производство и системи за дистрибуция (напр. вендинг машини) или маркетингови инструменти (електронна платформа). Например гръцката кооперация „ThesGala” въведе иновативна система за дистрибуция в световен мащаб, използвайки автомати за продажба на мляко, позволявайки на потребителите да купуват пряко мляко директно от ферми 24/7. Този пример може да бъде приложен успешно и от обединения на фирми, които не развиват земеделски дейности – вече се срещат подобни услуги и в сферата на доставките, като клиентът може да остави или получи пратката си 24/7, без да бъде обслужван от служител.

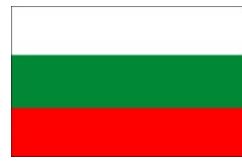
Друг често срещан тип иновации в рамките на бизнес модела е създаването на допълнителни продукти / услуги, които се свързват заедно, за да създадат повече стойност за клиентите. „Иновация на продуктовата система“ е вид иновация, открита в 62% от случаите. МСП са склонни да добавят нови елементи или допълват съществуващите предложения с нови продукти и услуги, като се стремят да увеличат ангажираността на клиентите или присъствието си в магазините и да ги мотивират да купуват повече. Типичен пример за този тип иновации може да се намери в британската компания “Hexgreave Hall Estate”. Компанията освен лизинг на офис площи, предлага допълнителни услуги, които включват услуги за настаняване на служители, вътрешни екипи за техническа поддръжка 24/7, както и кафене със



закуски и обедни менюта. Всички тези допълнителни услуги освен, че носят добавена стойност на клиента могат да бъдат предпоставка за създаване на стратегически обединения чрез привличане на външни фирми, които да ги реализират. По този начин добавената стойност за клиента ще бъде налице, а фирмите няма нужда да инвестират средства в разширяването на своето портфолио от услуги, а просто ще привлекат партньори, които ги предоставят.

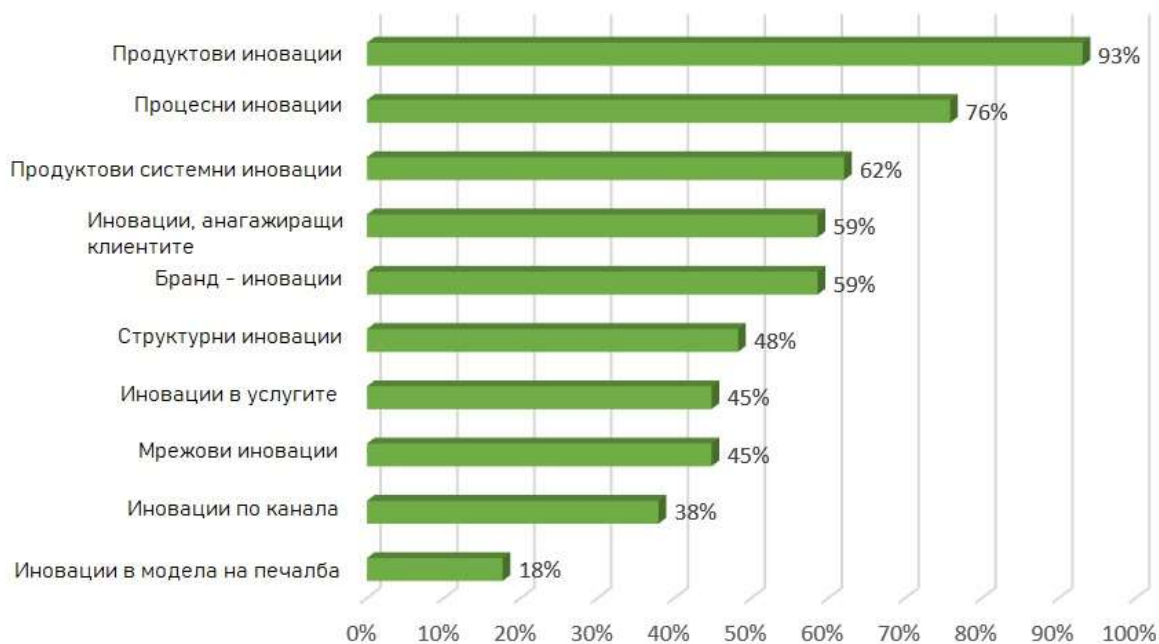
Ангажиране на клиенти и иновации на марката следват с 59%. Повечето МСП в селските райони представят своите предложения и бизнес по отличителен, запомнящ се и приятен начин, като използват етикети и търговски марки, които имат дългогодишна традиция и са популярни сред клиентите. Например, латвийската компания за преработка на мляко „Latvijas Piens” надгражда марката „Trikata” за своите продукти от сирене, който е градът, където е създадено едно от най-старите млекопреработвателни предприятия в Латвия.

И накрая, другите видове иновации (например структура, услуга, мрежа, модел на печалба и канал) се прилагат по-рядко в бизнес моделите на МСП с рейтинг от 48% до 18%. Всички те, обаче предполагат създаването или надграждането на стратегически обединения.



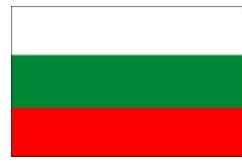
**Фиг. 4. Типове иновации в бизнес моделите в %**

**(n=51)**



Тип бизнес модел	Брой практики
Продуктови иновации	27
Процесни иновации	22
Продуктови системни иновации	18
Иновации, анагажиращи клиентите	17
Бранд - иновации	17
Структурни иновации	14
Иновации в услугите	13
Мрежови иновации	13
Иновации по канала	11
Иновации в модела на печалба	9

*Източник: INNOGROW*

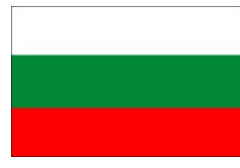


#### **4.5 Ползи за МСП от интегриране на бизнес модели, които водят до стратегически обединения и влизането им в стратегически обединения**

Съществуват сериозни доказателства, че иновациите в бизнес модела и влизането в стратегически обединения, каквито са клъстерите, водят до значителни икономически и оперативни ползи за МСП. При разработването на бизнес стратегия е наложително да се намерят начини за създаване на нови сегменти за бизнес предложения и достъп до нови пазари. Например „диверсификацията на продуктите“ и стратегическите обединения (например клъстери или организации на производители) могат по същество:

- а) да осигурят достъп до нови пазари или клиенти;
- б) да ускорят циклите на развитие на нови продукти и
- в) да подобрят конкурентното позициониране на компанията.

Подобно на това, стратегическите обединения могат да помогнат за увеличаване на пазарния дял на компанията и за разширяване на клиентската ѝ база чрез целенасочени маркетингови дейности и гъвкави схеми за ценообразуване, докато съвместното предприятие дава възможност на партньорите да обединят сили и ресурси за постигане на общи бизнес цели, които те не биха могли да постигнат сами по себе си. Фигура 5 представя постигнатите ползи от внедряването на бизнес модел.



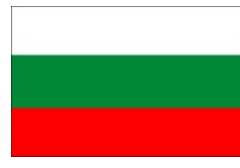
**Фиг 5. Постигнати ползи от внедряването на бизнес модел**



Ползи	Брой практики
Достъп до нови пазари	30
Разширяване на клиентската база	28
Намаляване на разходите	25
Повишаване на производителността	25
По-добро качество на услугите	24
Затвърждаване/разширяване на пазарните дялове	23
Повишаване на автоматизацията на процесите и ефективността	20
Повишен капацитет за преговори	8

Източник: INNOGROW

Резултатите от изследванията показват, че по-голямата част от МСП са получили достъп до нови пазари (59%) и са разширили своята клиентска база (55%),



достигайки нови пазарни сегменти или се фокусира върху нови целеви групи. Тези ползи могат да бъдат пряко приписани на техния бизнес модел, така и на участието в стратегически обединения. Например, по отношение на случая „ThesGala”, въвеждането на 40 търговски машини в Лариса, Солун и Атина разшири клиентската база на кооперацията, за да достигне потенциално повече от 4 милиона потребители.

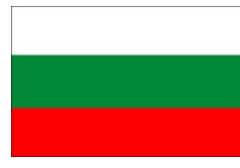
Освен това половината от МСП (т.е. 49%) успяват да намалят разходите си за производство и дистрибуция най-вече чрез участие в организация на производители (т.е. кооперация) или приемайки вертикална стратегия за интеграция, която включва партньорство с други фирми и организации. Друго ключово предимство е подобряването на качеството на услугите и продуктите (47%).

#### 4.6 Въздействие върху местните общности

За приемането на иновативни бизнес модели от МСП, които насърчват включването в стратегически обединения е установено, че генерира положително въздействие върху местната общност. Фигура 6 представя преглед на ползите, създадени на регионално ниво от анализирания случаи. Данните показват, че 61% от МСП допринасят за регионалната заетост. Тези компании са признати за едни от най-големите работодатели в своя регион, създавайки няколко възможности за обучение и работа за местната общност, особено за младите хора.

**Фиг. 6: Постигнато въздействие върху местните общности в резултат на въвеждане на иновативни бизнес-модели**





**Фиг. 6: Постигнато въздействие върху местните общности в резултат на въвеждане на иновативни бизнес-модели**

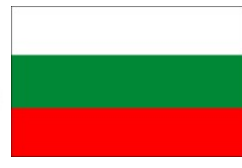
Ползи	Брой практики
Увеличаване на възможностите за заетост	31
Подобряване на ресурсната ефективност	27
Принос към регионалния БВП	27
Намаляване на емисиите на парникови газове	16
Засилен капацитет за научни изследвания и иновации	9

Източник: INNOGROW

МСП отчитат значително увеличение на приходите и рентабилността; част от тях се връща на местната общност под формата на данъци, стабилен доход за гражданите или директни инвестиции в научноизследователска и развойна дейност и обществена инфраструктура. Представянето на МСП също така помага на местните общности да изравнят по-напредналите регионални икономики, увеличавайки социалното благосъстояние и допринасяйки за привлекателността на регионите за инвеститори.

#### **4.7 Потенциал за трансфер**

Потенциалът за трансфер на едно стратегическо обединение или бизнес модел, който дорпинася за развитието му са важни елементи на всяка добра практика, предназначена да служи като пример за други организации. Целта е да се установи дали избраните практики за иновативни бизнес модели за МСП включват елементи, които ги правят възможни за трансфер в други региони и различни сектори, и да се предвидят очакваните резултати (ако се възпроизведат) въз основа на принципите на обобщение. Проучванията показват, че бизнес модел може да бъде трансфериран, само ако са изпълнени редица условия. Най-важните (отчетени) фактори за определяне на потенциала за тарнсфер на практиката са: а) демонстрираните постигнати ползи за превишаване на инвестиционните разходи (45%) и б) съвместимостта на нуждите, идентифицирани от конкретния модел сред МСП в различни региони и сектори (45 %). Допълнителните ключови елементи са свързани с използването на стандартизирани процеси, които повишават оперативната



ефективност, ниските рискове за изпълнение (48%) и малките промени в ежедневните операции.

**Фиг. 7: Фактори, влияещи на потенциала за трансфер**

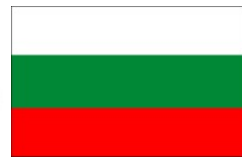


Фактори	Отчетени
Показаните постигнати ползи превишават инвестиционните разходи	23
Потребностите са често срещани сред много МСП в селските райони	23
Използване на стандартизирани технологични решения и процеси	18
Ниски рискове за изпълнението	13
Малка промяна в ежедневните операции, нисък риск от внедряване в организацията	10

Източник: INNOGROW

## 5 Определяне на добри практики

Методиката определя редица спецификации за качество и критерии за оценка, за да се улесни оценяването на събраните практики като „добри практики“. В нашия случай добрата практика може да се определи като бизнес модел, който а) се оказва успешен, като осигурява измеримо положително въздействие върху бизнес резултатите по отношение на производителност, намаляване на разходите, качество



на услугите и достъп до нови пазари; б) допринася за справянето с регионални проблеми/въпроси (напр. капацитет за научни изследвания и иновации, заетост, натиск върху околната среда); в) интегрира различни видове иновации, които спомагат за увеличаване на предлаганите стойности на продуктите/услугите; лесно се прехвърля в други организационни или регионални настройки.

Изборът на добри практики е двуетапна процедура. Първият етап включва първоначален преглед за установяване дали събраните практики отговарят на изискванията, предписани в методологията и дали придружаващите данни/информация са пълни и точни. Резултатите показват, че всички практики (n = 51) отговарят в известна степен на следните критерии:

- Добри практики, които включват бизнес модели, приети от МСП в селските райони за насърчаване на тяхната конкурентоспособност и отнасящи се до категориите бизнес модели, представени в раздел 4;
- Добрите практики следва да са от България и други страни в ЕС;
- Бизнес модели, прилагани от МСП, които допринасят за БВП на селските райони, свързани със специфични за селските райони дейности и използват природен капитал/селска среда;
- Добрите практики са оценени като успешни или много успешни примери за бизнес модели;
- Всички избрани практики са признати от външен орган като забележителни и демонстрират висок потенциал за трансфер.

По време на втория етап практиките, които отговарят на гореспоменатите критерии за качество, са оценени въз основа на критериите за добра практика (посочени в методологията), с цел да се идентифицират тринадесетте (13) най-успешни. Случаите, които се открояват като „добри“ и с по-висок резултат, са избрани да бъдат представени в настоящия документ. Приложение А представя критериите за оценка, заедно със системите за оценяване и праговете за оценка за всеки критерий за оценка. Следващата таблица представя критериите за оценка, довела до идентифицирането на 13-те най-успешни практики на бизнес модели, прилагани от МСП в селските райони.



**Таблица 2: Оценка на добрите практики**

№	Държава	Компания	Индустрия	Бизнес модел	Бизнес въздействие	Регионално въздействие	Иновации	Измеряемост	Потенциал за трансфер	общо
1	Гърция	ThesGala	Производство на хранителни продукти	Организация на производители	5	5	5	5	5	25
2	България	Алтея Органикс	Производство на козметични био-продукти	Вертикална интеграция	5	5	5	5	3	23
3	Италия	Dolceamaro	Производство на хранителни продукти	Вертикална интеграция	5	4	4	5	3	21
4	Гърция	Fereikos	Отглеждане на животни	Вертикално партньорство по веригата на доставки	5	4	5	4	3	21
5	Латвия	Latvijas Piens	Производство на храни и напитки	Джойнт венчър	5	4	5	3	3	20
6	Великобритания	Westmorland Family	Услуги на магистрална станция	Развитие на пазара	5	5	5	4	3	22

„Настоящият материал е възложен от Сдружение „Местна инициативна група Кирково-Златоград“, с финансовата подкрепа на мярка 19,4– „Текущи разходи и популяризиране на стратегия за водено от общностите местно развитие“ от Програма за развитие на селските райони за периода 2014 – 2020, във връзка със Споразумение № РД 50-41 /27.04.2018 за изпълнение на Стратегия за водено от общностите местно развитие за общините Кирково и Златоград. Отговорност за съдържанието носят Възложителя МИГ Кирково-Златоград и Изпълнителя Агенция за регионално икономическо развитие- Стара Загора и при никакви обстоятелства не може да се приема, че отразява официалната позиция на Европейската комисия или на Управляващите органи на ПРСР 2014-2020г, ОПИК 2014-2020г, ОПРЧР 2014-2020г, или ДФ “Земеделие”.



№	Държава	Компания	Индустрия	Бизнес модел	Бизнес въздействие	Регионално въздействие	Иновации	Измеряемост	Потенциал за трансфер	общо
7	Гърция	Masticulture	Туризъм	Разнообразяване на услугите	5	5	5	4	3	22
8	Чехия	Ranc Orlice	Туризъм	Разширяване на пазара	5	5	5	3	3	21
9	Великобритания	Hexgreave Hall Estate	Бизнес услуги	Развитие на пазара	5	4	5	4	3	21
10	Словения	Rave Ltd	Туризъм	Проникване на пазара	4	4	5	3	3	19
11	Великобритания	Warner Edwards Distillery	Производство на напитки	Вътрешни научно-развойни дейности (НИРД)	4	3	5	3	3	18
12	Великобритания	River Dart Country Park	Развлекателна индустрия	Диверсификация на услугите	4	4	3	3	3	17
13	Италия	Premana	Производство на режещи инструменти	Организация на производители	5	5	5	5	5	25



## **6 Добри практики - успешни бизнес модели внедрени от МСП в областта на стратегическите обединения или насърчаващи развитието на стратегически обединения.**

### **6.1 ГЪРЦИЯ: Thesgala – Организация на производители/Кооператив**

“ThesGala” ([www.thesgala.gr](http://www.thesgala.gr)) е най-големият гръцки млечен кооператив (организация на производителите). Той е създаден през 2011 г. в Регион Тесалия (Гърция), с цел да предложи висококачествено мляко и млечни продукти на потребителите на високо конкурентни цени, като същевременно подкрепя МСП от регионалната селска икономика за достъп до нови пазари и да станат по-конкурентоспособни. Кооперацията се състои от около 100 членове на млекопроизводителите и има 55 звена за производство на крави. Общото производство на мляко възлиза на 130 тона на ден; количество, което представлява 10% от местното производство. „ThesGala” се състои от динамична група учени, включваща ветеринарни лекари, агрономи, икономисти, адвокати, счетоводители, експерти по управление и комуникация, които активно подкрепят производителите на мляко и фермерите, за да отговорят на високите оперативни изисквания на пазара. Наличието на звена, които не са директно свързани с производството, прави обединението по-близо до структурата и организацията на клъстъра, отколкото на кооператив.

#### **Описание на бизнес модела**

Кооперацията „ThesGala” успява да развие широка мрежа за сътрудничество с някои от най-големите компании в млечната индустрия. В резултат на сътрудничеството е благоприятното качество на млякото и осигуряването на качествена храна за животните. Нещо повече, „THESGALA” приема иновативна система за дистрибуция, като използва вендинг машини за продажба на мляко, позволявайки на потребителите да купуват прясо мляко директно от фермите 24/7. Днес кооперацията има 44 магазина с автомати, в град Лариса, Солун и Атина. Всички продукти са 100% натурални и от краве мляко, произведено в регионите на Тесалия и Македония. Разбиващата стереотипите иновация в този бизнес модел е доставката на млечни продукти на клиентите чрез автомати за продажба на мляко; което се случва за първи път в ЕС. Сътрудничеството предлага прясо, пастьоризирано и най-вече безопасно мляко с добро качество, което се събира от стопанства, собственост на членовете на кооперацията. Това мляко се пастьоризира в модерни и сертифицирани съоръжения и достига директно до резервоарите на автоматите. Това е затворена система, която не позволява на млякото да има никакъв контакт с външната среда, което означава, че запазва възможно най-много хранителни



вещества. Млякото пристига до автоматите през първите 24 часа след пастеризирането и след това има пет дни трайност на вендинг. Потребителят избира желаното количество, 1 или  $\frac{1}{2}$  литра, и опаковки, стъклени пластмасови бутилки за многократна употреба или за еднократна употреба. Потребителят може да използва собствената си бутилка, като поема отговорността за спазване на всички хигиенни условия. Като цяло, успехът на „ThesGala” зависи преди всичко от ползотворните взаимодействия и сътрудничеството между асоциацията, производителите, службите за доставка и експерти и технологии в индустрията.

#### Вид на иновацията

- **Иновации в мрежата:** Кооперативът създава широка мрежа за сътрудничество с някои от най-големите компании в млечната промишленост, както и с местните фермери чрез договорно земеделие.
- **Иновации в каналите за предлагане:** Доставката на млечни продукти директно от фермите (особено млякото) на клиентите чрез автомати за продажба на мляко е ключова иновация за селскостопанския сектор, която революционизира начина, по който селскостопанските и млечните продукти се предоставят на крайните потребители.

#### Резултати

Този бизнес модел се оказва успешен за МСП, които участват в организацията. Те изпитват значителни ползи от създаването на икономии от мащаба, които позволяват увеличаване на производителността, намаляване на разходите за промоция и дистрибуция и достъп до нови пазари чрез разпространението на автоматите в цялата страна. Кооперацията „THESGALA” е най-големият производител на мляко в Гърция, представляващ 10% от националното вътрешно производство. С повече от 40 автомата за продажба на мляко в Лариса, Солун и Атина, клиентската база на кооперацията „THESGALA” е значително увеличена и има потенциал да достигне над 4 милиона потребители. Цените са много конкурентни, тъй като млякото се продава по 1,10 € за литър и 0,60 € за половин литър. Като цяло цените са по-ниски от средните за литър мляко, продавано на супер пазарите в Гърция (1,50 €), което води до значително намаляване на разходите по веригата на доставки. Кооперацията допринася и за регионалната заетост, тъй като все повече и повече фермери са заинтересовани да се присъединят към организацията. В момента работят повече от 80 души, като се очаква този брой да се увеличи, като се вземе предвид годишният темп на растеж на сътрудничеството (приблизително 15%). И накрая, кооперацията получава и награда за иновация от търговската камара в Атина за нейния модел на разпространение (т.е. автомати за продажба).



### Потенциал за трансфер

Въпреки че няма други селскостопански асоциации, които да предлагат продукти чрез автомати, трансферният потенциал на търговските автомати „ThesGala” е много голям. Причината е, че разглежданите потребности са общи сред МСП в сектора в цяла Европа, демонстрираните постигнати ползи далеч надхвърлят инвестиционните разходи; има ниски рискове за изпълнение, както и финансови такива. Нещо повече, подобен подход е възприет от кооперацията „ThesGi”, която е организация на производители, включваща 75 земеделски производители/производители в региона на Тесалия. Подобно на „ThesGala”, „ThesGi” е развила трайни и стабилни търговски отношения с големи компании и лидери на пазара (като Melissa, Barba Stathis, Zalpha, Zeikos и Dimitriaki), осигурявайки пазарен изход и справедливо ценообразуване на продуктите.

Моделът на дистрибуция може да бъде успешно приложен и от обединения на МСП, които реализират и неземеделски дейности.



## 6.2 БЪЛГАРИЯ: „Алтея Органикс“ ЕООД – Вертикална интеграция

„Алтея Органикс“ ЕООД (<http://alteyaorganics.com>) е семейна компания за производството на органични продукти за красота и грижа за кожата, разположено близо до Стара Загора, България. Компанията е специализирана в отглеждането и прибирането на най-висококачествената сертифицирана био роза (*Rosa Damascena*). Тя разполага със собствени розови и лавандулови полета, както и модерно съоръжение за дестилерия и опаковане в сърцето на розовата долина. „Алтея Органикс“ ЕООД извършва различни дейности по веригата на стойността като: а) отглеждане и прибиране на рози, лавандула, лайка и невен, б) дестилация на сертифицирано първокачествено био розово масло и други етерични масла и цветни води и в) разработване и доставка сертифицирани органични продукти за грижа за красотата за различни приложения на пазара (напр. против бръчки, овлажнител, грижа за косата и под очите). Компанията е силно ангажирана да произвежда висококачествени органични продукти за грижа за кожата и тялото, разчитайки на стари доказани формули от розово масло, които са допълнително подобрени, за да отговорят на потребностите за грижа на съвременните хора, които са екологични. Всички продукти са предназначени да подобрят устойчивостта срещу фактори на околната среда и да забавят процеса на стареене. Дългогодишната история и опит в производството на сурови ароматни съставки, съчетани с най-качествени продукти, са помогнали на компанията да изгради силни, дългосрочни връзки с клиенти с много партньори, дистрибутори, търговци на едро и търговци на много пазари по целия свят.

### Описание на бизнес модела

„Алтея Органикс“ ЕООД използва вертикално интегриран бизнес модел, за да разшири дейността си в различни етапи на процеса на производство и доставка, включително: а) отглеждане, събиране и бране, б) дестилация, в) производство на продукт и г) маркетинг.

**А. Отглеждане, събиране на реколтата и бране:** „Алтея Органикс“ разполага със собствени розови и лавандулови полета в сърцето на българската розова долина, което се счита за люлка за производството на розово масло. Долината, заобиколена от Стара планина и Средна гора, се отличава с най-благоприятните териториални и екологични условия (т.е. почвена структура, влажност на въздуха, облачност и валежи) за отглеждане на рози. За да задоволи прекомерното търсене, компанията си сътрудничи с малки семейни стопанства и собственици на земи, използващи подход „договорно земеделие“, където фермерите се съгласяват да предоставят определени количества рози.



Следващият етап включва бране на розите, което е много труден и трудоемък процес, извършван единствено на ръка.

- В. **Дестилация:** След приключване на процеса на бране (повтаря се всеки ден), свежите цветчета се откарват в дестилерията, където незабавно се извършва процесът на дестилация. Цветовете на розата все още се поставят в специална дестилация. Тогава през свежите цветчета се отделя поток от ниско налягане за освобождаване на етеричното масло в парата. След това ароматичната пара се кондензира чрез охлаждане. Третият етап на процеса е отделянето на масло, при което етеричното масло лесно се отделя от водата поради разликата в плътността. Дестилацията е динамична процедура, която изисква непрекъснати подобрения, за да бъде в крак с най-новите разработки и да запази конкурентното предимство на компанията. За тази цел компанията притежава научен екип, ангажиран с тестване на качеството на продуктите и оптимизиране на методите на дестилация (т.е. вътрешна научноизследователска и развойна дейност).
- С. **Производство на продукти:** „Алтея Органикс“ ЕООД създава продукти от розово масло, които доставят добавена стойност на клиентите и са по-добри от тези от други подобни компании по отношение на качеството и ползите. За да постигне това, компанията се придържа към строгите стандарти за биологично USDA. Компанията приема строги фирмени политики и процедури, за да гарантира, че всеки отделен продукт преминава подробна проверка на качеството от персонала на компанията или от лаборатории на трети страни.

#### Видове иновация

- **Иновация в процесите:** Фирмата се придържа към органичните стандарти на USDA, за да осъществи процеса на дестилация и да предостави био сертифицирани продукти от роза. Organic е термин за етикетиране, който показва, че храната или друг селскостопански продукт е произведен по одобрени методи. Това показва, че всички стопански операции защитават природните ресурси, съхраняват биоразнообразието и използват само одобрени вещества.
- **Продуктова иновация:** “Алтея Органикс” ЕООД предлага висококачествени органични продукти за грижа за кожата и тялото, разчитайки на стари доказани състави от розово масло, които са допълнително подобрени, за да отговорят на нуждите за грижа за кожата на съвременните хора, които са екологични.
- **Иновация в каналите за дистрибуция:** Фирмата е развила дългосрочни търговски взаимоотношения с ключови търговци на дребно на органични



продукти в световен мащаб (напр. Whole Foods Market, Vitamin Shoppe, Costco.com и Sony Plaza), докато продуктите присъстват на различни пазари по целия свят, включително САЩ, Великобритания, Китай и Япония.

- **Иновация на бранда:** Фирмата представя своите предложения и бизнес по отличителен, запомнящ се и приятен начин, като е широко призната като водеща компания за органична грижа за красотата. Разположена в сърцето на българската розова долина, "Алтея Органикс" ЕООД се възползва от дългата история на региона и конкурентно предимство в отглеждането и прибирането на рози.

### Резултати

От основаването си през 1999 г. компанията демонстрира забележителни постижения. Всяка година компанията засажда нови розови полета, за да увеличи производителността си и да задоволи нарастващото търсене. Бизнес моделът на компанията помаг за достъпа до нови пазари и за развиване на дългосрочни търговски отношения с ключови търговци на дребно в световен мащаб (например Whole Foods Market, Vitamin Shoppe, Costco.com и Sony Plaza). Продуктите на Altea Organics се предлагат в различни страни, включително Великобритания, Франция, Германия, Испания, САЩ, Китай и Япония, докато компанията има офис и склад в Чикаго, САЩ. На регионално ниво „Алтея Органикс“ ЕООД е призната за ключов бизнес участник, насърчаващ регионалния растеж, заетостта и конкурентоспособността. Компанията има 50 служители на пълен работен ден, предоставяйки и работни възможности за повече от 400 допълнителни семейни ферми чрез договорно земеделие. В допълнение, компанията не одобрява химическата обработка или използването на торове, като по този начин гарантира защитата на природната среда и опазването на биологичното разнообразие. И накрая, „Altea Organics“ се отличи с няколко международни награди за качеството на своите продукти като „Biofach Organic Product Novelty Nurnberg“, „Natural and Organic Awards Scandinavia - Best New Organic Non-Food Product“ и „Boudoir Magazine Best Serum Годишна награда“.

### Потенциал за трансфер

Бизнес моделът „Алтея Органикс“ ЕООД демонстрира висок потенциал за трансфер. Вертикалната интеграция може да помогне на малките и средни предприятия в сектор земеделие да намалят производствените разходи, да оптимизират процесите (чрез вътрешни НИРД) и да подобрят ефективността чрез намаляване на транспортните разходи и намаляване на времето за изпълнение. Този модел е отворен за общите потребности на селскостопанските и производствените



предприятия, не изисква радикални промени в ежедневните операции и всички дейности се основават на стандартизирани технологични решения и процеси.

Бизнес моделът на вертикална интеграция и затворен цикъл трудно може да бъде приложен от едно МСП независимо от сектора, в който оперира, но едно обединение от МСП и организации, които участват в целия процес на създаване на един продукт/услуга биха довели до успешна вертикална интеграция както в описания по-горе пример.



### 6.3 ИТАЛИЯ: DOLCEAMARO – Вертикална интеграция

„Dolceamaro“ (<http://dolceamaro.com>), разположена в Монтеродуни (провинция Изерния, област Молизе), е семейна компания, занимаваща се с производство на шоколадови и какаови продукти. Създадена през 1975 г., мисията „Dolceamaro“ е да запази традицията на сладкарството на Изерния чрез създаване на уникални и вкусни изживявания. Със специалисти на всеки етап от производствения процес - от ферма до завод - „Dolceamaro“ изработва какао и шоколадови изделия, за да се съобрази с конкретните желания на клиентите, като се занимава с широк спектър от приложения, включително сладкарски изделия, хлебни изделия, зърнени храни, десерти, сухи смеси, лед сметана и млечни продукти. Компанията е силно ангажирана да насърчава устойчивостта, без да намалява качеството на продуктите, както се вижда от отдадеността ѝ в зелените технологии, устойчивите производствени процеси и ефективността на ресурсите. И накрая, „Dolceamaro“ е сертифициран производител, което означава, че всички продукти са подложени на строг и строг контрол на качеството и отговарят на изискванията за безопасност на храните.

#### Описание на бизнес модела

„Dolceamaro“ е вертикално интегриран бизнес, консолидиращ няколко стъпки в типичния процес на производство и дистрибуция. Това е процесният бизнес, при който суровината се превръща в продукт и да се предоставя на клиента. „Dolceamaro“ е активен в три (3) етапа на веригата за доставки (с изключение на дребно); суровини, производство и дистрибуция. Всъщност компанията изпълнява следните функции: подбира най-добрите суровини от целия регион Молизе, обработва бадеми и какаови зърна в собствените си съоръжения за производство на шоколади и какаови продукти, изпълнява опаковане и етикетирание и накрая доставя всички продукти до крайните получатели (т.е. търговци на дребно). Тази стратегия е използвана като средство за гарантиране на качеството на продуктите и придобиване на контрол върху своите доставчици или дистрибутори, за да се увеличи силата на фирмата на пазара, да се намалят разходите за транзакции и производство и да се осигурят канали за доставки/дистрибуция. Освен това през 2013 г. компанията започва проект, финансиран от регионалния план за развитие на Молизе, за модернизиране на веригата за доставка на бадеми чрез засилени изследвания на методите на отглеждане, производствените процеси и изискванията на пазара. Това включва създаването на селскостопанска кооперация, фокусирана върху производството на бадеми, която ще доставя на „Долчемаро“ необходимите суровини за производството.



### Видове иновация

- **Иновация на мрежата:** „Долчеамаро“, освен договорни споразумения с местните фермери за доставка на бадеми (чрез кооперацията), е развила дългосрочни търговски отношения с търговци на дребно като пекари, сладкарски производители, сладкарници и гастрономи.
- **Иновация на процесите:** Бизнесът използва стандартизирани производствени процеси за своите предложения. "Dolceamaro" разчита на традиционните рецепти, за да достави висококачествени шоколади и какаови продукти, опитвайки се да задоволи всички различни желания. Компанията също така поддържа производство по поръчка, в различни аромати и пълнежи.

### Резултати

Основното предимство, което търси „Dolceamaro“ от възприемането на модел на вертикална интеграция, е повече контрол върху веригата на стойността. „Dolceamaro“ засилва контрола върху производствения процес, което означава, че компанията не трябва да разчита на случайни доставчици. Това позволява да се определи количеството на необходимите суровини и евентуално доставените, което се отразява и на нестабилността на цените. Това всъщност се отнася за бадемите, осигурени от земеделската кооперация. Вертикалната интеграция също предлага значително възможност за контрол на разходите през целия процес на дистрибуция. Доставяйки суровини от собствената си организация на производители, преработвайки и произвеждайки продукти и продавайки директно на крайни купувачи, компанията постигна елиминиране на междинното посредническо звено, премахвайки една или повече стъпки на надценки по пътя. Освен това вертикалната интеграция осигурява на компанията икономия от мащаба. „Dolceamaro“, постига намаляване на разходите чрез а) намаляване на разходите „на единица“ чрез закупуване на едро, б) повишаване на ефективността на самия производствен процес и в) елиминиране на режимните разходи чрез консолидиране на управлението. На регионално ниво „Dolceamaro“ се счита за един от най-големите работодатели в региона. Чрез договорно земеделие (отнасящо се до производството на бадеми), компанията осигурява стабилни доходи за местните фермери и няколко възможности за заетост на младите хора. В допълнение, компанията се стреми да насърчава опазването на околната среда и ефективността на ресурсите, като интегрира устойчиви производствени процеси и зелени технологии, които намаляват екологичния отпечатък на компанията.

### Потенциал за трансфер



Този бизнес модел вече е приет от няколко малки и средни предприятия в сектора. Потенциалът за трансфер се благоприятства, тъй като постигнатите ползи и въздействие далеч надхвърлят инвестиционните разходи. Вертикалната интеграция може да помогне на селските МСП да намалят разходите, да модернизират процесите на отглеждане и производство (чрез вътрешни НИРД) и да премахнат надценките по веригата на стойността. Този модел е отворен към общите потребности на селскостопанските и хранителните компании, не изисква радикални промени в ежедневните операции и всички дейности се основават на стандартизирани технологични решения и процеси.

Бизнес моделът на вертикална интеграция и затворен цикъл трудно може да бъде приложен от едно МСП независимо от сектора, в който оперира, но едно обединение от МСП и организации, които участват в целия процес на създаване на един продукт/услуга биха довели до успешна вертикална интеграция както в описания по-горе пример.



#### **6.4 ГЪРЦИЯ: Fereikos – Вертикално сътрудничество по веригата на доставки**

“Fereikos” ([www.fereikos.com](http://www.fereikos.com)), със седалище в Древен Коринт (Гърция), е селскостопанска компания, специализирана в отглеждането на охлюви, както и създаването на висококачествени продукти от охлюви. Компанията е основана през 2007 г. с мисията да доставя сертифицирани продукти от различни видове охлюви през цялата година, като същевременно поддържа най-високите стандарти за качество. След само една година от дейността си, „Ферейкос“ става изключителен представител на Международния институт по охлювовъдство в Гърция. Компанията се ангажира да подобри отглеждането на охлюви в региона чрез разработване на нови методи за отглеждане (например биологично земеделие) и обучение на местните фермери за най-новите производствени технологии. Компанията доставя иновативни продукти за охлюви, като съчетава традиция, гурме и простота. Всички продукти се подбират внимателно, след това се подготвят с най-оригинални процедури и отлични суровини. Те включват готови ястия от охлюви (например Мариновани), макаронени изделия и ризото (например със сирене фета), пресни и замразени охлюви.

##### **Описание на бизнес модела**

“Fereikos” инвестира сериозно в научноизследователска и развойна дейност (НИРД) за разработване на нови производствени методи и ноу-хау в селскостопанския сектор. Те не само успяват да разчупят традиционното отглеждане на охлюви, като въведоха биологично отглеждане на охлюви, но и успяха да разработят нов бизнес модел за първичния сектор. „Ферейкос“ вярва в синергията с хора и компании, които споделят същите ценности като: - Непрекъснато подобряване - Иновации - Отговорност към околната среда - Спазване на традицията - Насърчаване на кулинарните постижения - Насърчаване на здравословна средиземноморска диета и хранене. За тази цел „Ферейкос“ работи в тясно сътрудничество с хиляди фермери за охлюви от цялата страна (наскоро разширена в Германия, Испания, Турция и Кипър), за да изгради мрежа от партньори, които биха позволили масово отглеждане на органични охлюви и доставка на продукти от охлюви с висока стойност (т.е. вертикално сътрудничество по веригата на доставки).

Освен множеството уникални продукти от охлюви, които компанията доставя, „Ферейкос“ усъвършенства и „отворен пълно биологичен цикъл на производство“. Този метод на производство позволява пълно завършване на естествения биологичен цикъл на охлювите и осигурява непрекъснато наличие през цялата година - предимство при управление на бързо разрастваща се глобална верига на доставки. Като цяло „Ферейкос“ успява да уреди 203 ферми за охлюви на открито в



пълнен биологичен цикъл. В допълнение, компанията стартира (2011 г.) дъщерното дружество „FEREIKOS GEFSIS”, преминавайки към веригата на стойността. „FEREIKOS GEFSIS” предлага висококачествени продукти от охлюви, почистени и предварителни заготовки за готвене на ястия, което предлага на потребителите възможности за избор.

#### Видове иновация

- **Иновация на мрежата:** Компанията си сътрудничи с местните земеделски производители, използвайки договорен селскостопански подход, който гарантира необходимата доставка на суровини (т.е. охлюви) на справедлива цена и за двете страни;
- **Продуктова иновация:** за всички продукти/услуги се извършват редовни проверки на качеството, спазват се стандартите за безопасност на храните и се разчита на традиционните рецепти, за да осигурят уникално вкусово изживяване на клиентите;
- **Иновация в ангажирането на клиентите:** Компанията управлява много добре подготвен уебсайт, където всеки клиент може да разглежда продуктите, да се потопи в историята на компанията и да купува продукти онлайн, да събира информация за търговците на дребно и т.н.

#### Резултати

Компанията, чрез своя бизнес модел, успява да спечели значителни финансови печалби по силата на повишена производителност и намаляване на разходите. По-конкретно, от 2013 г. насам компанията си сътрудничи с фермите за охлюви в Германия, Испания и Кипър, получавайки достъп до нови пазари и разширявайки своята клиентска база. Продуктите на Fereikos се предлагат (освен в Гърция) в няколко страни от ЕС като Франция, Италия, Словения, Испания, Турция и Великобритания. „Fereikos“ допринася значително за регионалното развитие, заетостта на местно ниво и ефективността на ресурсите. Отглеждането на охлюви в региона на Пелопонес се увеличава с 650 процента само за пет години, помагайки на местните фермери да получават стандартен доход от такова сътрудничество. „Ферейкос“ предлага безплатни семинари при предварителна уговорка в своите помещения за потенциални животновъди за охлюви, като по този начин подкрепя регионалната заетост. Тези семинари включват презентации, видеоклипове за процедурата за отглеждане на охлюви и съпроводено посещение до фермата - модел за отглеждане на охлюви. Освен това, всички продукти произлизат изключително от биологични ферми, което гарантира тяхната рециклируемост и ниския екологичен отпечатък на компанията. И накрая, компанията доставя поредица от образователни



програми за деца от начално и средно образование, за да ги запознае със света на охлювите. Запознаването на учениците с такава дейност разпалва въображението им и осигурява стимул за формирането на тяхното екологично съзнание. През 2011 г. „Ферейкос“ бе удостоена с Международната награда за отглеждане на охлюви.

#### Потенциал за трансфер

Бизнес моделът „Ферейкос“ предлага ново измерение на селскостопанските дейности и животновъдството. Всъщност безпрецедентният успех на компанията може да послужи като вдъхновение за стотици земеделски предприемачи, които виждат огромен потенциал в специалните селскостопански стоки. Фактът, че МСП в сектора споделят общи потребности, прави този модел много преносим и стойностен за реагиране на силно конкурентна среда, докато използването на стандартизирани технологични решения и процеси благоприятства подобни усилия в селското стопанство.

Бизнес моделът на вертикално сътрудничество по веригата на доставки лесно може да бъде развит в обединение от МСП и организации, които участват в целия процес на създаване на един продукт/услуга, независимо от сектора, в който оперират.



## 6.5 ЛАТВИЯ: Latvijas piens – Съвместно предприятие

“Latvijas Piens” ([www.lvpiens.lv](http://www.lvpiens.lv)) е компания за преработка на мляко със седалище в Йелгава (регион Земгале), Латвия. Компанията е създадена през 2012 г. от три млечни кооперации „Trikata”, „Dsese” и „Latraps”, които желаят да обединят своите ресурси и опит, да създадат мощно присъствие и да доминират на пазара. “Latvijas Piens” произвежда и предлага висококачествено сирене и промишлени млечни продукти, които се произвеждат ръчно и се доставят в Латвия от местни фермери. Компанията се възползва от естествения ландшафт на Латвия, за да произвежда специален сорт краве сирене, наречен „Триката”. “Триката” се произвежда с мляко, което идва от 600 ферми в цялата страна, преработва се и отлежава за 2-8 години, за да придобие необходимите дупки и уникални нюанси на вкус сирене. „Trikata” е пазарен лидер в Латвия и бързо нараства, за да увеличи пазарния си дял в различни страни от ЕС, включително Германия, Великобритания, Швеция и Финландия. “Trikata” се предлага в различни форми и аромати като топчета с прясно сирене (например снежни топки с босилек или червен пипер), полутвърди топчета от сирене (например Premium, Edam и Emmental) и сирене на блокчета. „Latvijas Piens” предлага и широка гама от течни млечни продукти за промишлеността, като обезмаслено мляко, концентрат на суроватка и сметана.

### Описание на бизнес модела

“Latvijas Piens” е стопански субект, създаден от три различни селскостопански кооперации с цел да развие нов пазарен сегмент за сирене и млечни продукти и да увеличи пазарния си дял. Формирането на ново образувание представлява тяхната амбиция да постигнат своите пазарни цели (например достъп до нови пазари и дистрибуторски мрежи, развитие на пазара и рентабилност) - като обединят сили и ресурси - които те не биха могли да постигнат сами. Този случай концентрира всички необходими характеристики, които правят това споразумение съвместно предприятие, тъй като компанията се характеризира със споделена собственост, споделена възвръщаемост и рискове и споделено управление. Компаниите-майки (т.е. кооперациите) допринасят за допълнителни активи, технологии и човешки ресурси, докато са се договорили за дългосрочна бизнес стратегия и подход за управление. В допълнение, стандартната корпоративна политика е да подписва дългосрочни договорни споразумения със земеделските производители, които се стремят да гарантират сигурността и качеството на доставките на мляко. Понастоящем компанията има текущи договори с над 600 земеделски производители в цялата страна (най-вече с членове на кооперациите), които се основават на стабилни цени на придобиване.



#### Вид на иновацията

- **Иновация на процесите:** „Latvijas Piens” използва иновативни производствени методи за доставяне на висококачествени промишлени млечни продукти, използвайки стандартизирани процеси и съвременни машини; например използване на MMS мембранни системи за извличане на суроватъчен протеин и за концентрация на обезмаслено мляко;
- **Продуктова иновация:** Бизнесът, освен сирене „Trikata“, предлага широка гама от течни млечни продукти като обезмаслено мляко, концентрат на суроватка и сметана;
- **Иновация на бранда:** Компанията надгражда марката „Trikata“, която е градът, в който е създадено едно от най-старите млекопреработвателни предприятия в Латвия. „Latvijas Piens” разчита на традиционните рецепти и местния опит, за да произведе специален сорт сирене, който се отличава с високо качество и уникален вкус. Всички продукти от сирене са представени с търговската марка „Trikata”.

#### Резултати

Бизнес моделът на „съвместното предприятие“ позволява на компаниите-майки да растат по-бързо, да увеличат производителността и да генерират по-големи печалби. Основните търсени ползи включват увеличаване на производството на сирене, намаляване на разходите, достъп до нови пазари и интернационализация, подобрен капацитет за НИРД, интелигентна специализация и споделяне на риска. Средният обем на производството на компанията е 250 тона мляко дневно. Годишният оборот надвишава 40 млн. евро, докато компанията присъства в 10 държави по света; а именно Алжир, Чехия, Естония, Финландия, Германия, Унгария, Ирландия, Литва, Словакия, Швеция, Украйна и Великобритания. На регионално ниво „Latvijas Piens” е признат за един от най-големите работодатели, в който работят повече от 100 души от местната общност. Договорното земеделие създава допълнителна заетост в селската икономика и осигурява стабилен доход на земеделските производители. Освен това инвестициите на компанията в технологично оборудване и научноизследователска и развойна дейност допринасят за увеличаване на регионалния капацитет за научни изследвания и иновации и за подобряване на инфраструктурата.

#### Потенциал за трансфер

Съвместните предприятия могат да бъдат успешни само ако са изпълнени следните условия: потенциалните партньори трябва да споделят общи бизнес цели; привличат различни нива на опит, ресурси и активи и имат еднакъв културен и



управленски подход, докато целите на начинанието трябва да бъдат ясни и всички участващи да бъдат запознати с тях. Нещо повече, важно е да се определи вида на съвместното предприятие, подходящо за нуждите и целите на бизнеса. Моделът на съвместно предприятие може да бъде приложен за всички фирми, независимо от икономическия сектор, в който оперират.



## 6.6 ВЕЛИКОБРИТАНИЯ: THE WESTMORLAND FAMILY – Развитие на пазара

THE WESTMORLAND FAMILY ([www.westmorland.com](http://www.westmorland.com)) е оператор на магистрални услуги, разположен в окръг Камбрия, Северозападна Англия. Компанията е основана през 1972 г., когато земеделските фермери Джон и Барбара Дънинг решават да създадат първата семейна станция за обслужване на магистрала в пътната мрежа на Обединеното кралство. Първоначално станцията се състои от малко кафене с 30 места, в което се сервира домашно приготвена храна на местно ниво, както и зона за почивка. Само няколко години по-късно (през 1976 г.) семейството открива хотел, на пет минути от бензиностанцията, за да предостави услуги за настаняване на пътници и шофьори на камиони. През годините семейството разширява дейностите си, за да включва: а) каравана и камион, б) атракция за посетители на 90 000 квадратни фута, която е дом на галерия, магазини и кафенета плюс кино екран в IMAX; в) две ферми; г) две чисто нови зони за обслужване на селските магистрала на юг, близо до Глазгоу. Освен това бизнесът все още произвежда агнешко и говеждо месо в семейната ферма и работи с местни производители на занаятчийски и специализирани храни, за да снабдява своите кафенета, ресторанти и селскостопански магазини.

### Описание на бизнес модела

Компанията се отличава с редица предимства, които са резултат от стратегията и за разширяване на пазара (наричана още развитие на пазара). Бизнес моделът на компанията е да въвежда нови продукти и услуги, които допълват съществуващите предложения. Например, компанията допълва кетъринг услугите, предоставяни от бензиностанцията на магистралата, с настаняване (т.е. хотел), само на пет минути. Тази стратегия помага не само да продаде повече на своята клиентска база, но и да се възползва от нови сегменти на пазара на клиенти (т.е. туристи или пътуващи). Компанията увеличава приходите си, като подтиква клиентите да прекарват повече време в нейните съоръжения/магазини и да правят покупки. Същата философия е в основата на последните разширения и инвестиции на всички компании. Друг ключов компонент от бизнес модела на компанията е предлагането на разширения за съществуващи предложения/услуги; например: предлагането на кино екран за развлечение и релакс, или/и отворяне на магазини с местни продукти, за да насърчи посетителите да съчетаят престоя си с покупки. „Westmorland Family” притежава и ръководи шест различни фирми с допълващи се услуги, които съчетани заедно дават голяма диверсификация на продуктите и услугите и по-висока добавена стойност за клиентите. Това води до икономии от мащаба, по-голям пазарен дял и по-виока печалба.



### Вид на иновацията

- **Иновации в мрежата:** „Westmorland Family“ работи в тясно сътрудничество с местните производители, за да снабдява своите кафенета, ресторанти и фермерски магазини;
- **Иновация в продуктовата ефективност:** Компанията предлага висококачествени услуги за пътници, автобуси и шофьори на камиони, за да осигури уникално изживяване при пътуване, както и множество предложения за релакс;
- **Иновация на марката:** Бизнесът представя своите предложения и търговска марка по отличителен, запомнящ се и харесващ се начин под етикета „Westmorland Family“. Маркетинга се съвсем различно от други автомагистрала (като комплекс с безброй възможности за посетители), предлагайки също различен модел на франчайзинг индустрията.

### Резултати

Понастоящем „Westmorland Family“ се включва в редиците на частните компании на Великобритания с най-бързо растящите проценти на печалба (класирана на 95 място през 2017 г. според „Fast Track“). Стратегията ѝ за разширяване на пазара води до ръст на печалбата от 59,62% годишно, докато новите бензиностанции помагат на печалбата да нарасне до 7,7 млн. евро (2016 г.). Чрез своите допълнителни услуги / предложения, компанията успява да разшири своята клиентска база и да получи достъп до нови пазари, като привлече не само шофьори на камиони, но и пътници и каравани от близки райони (особено семейства и младежи, посещаващи Reghed Center). На регионално ниво „Westmorland Family“ е един от най-големите работодатели в областта, като наемат над 1000 души във всички дейности. Както вече споменахме, бизнесът си сътрудничи и с местни производители на занаятчийски и специализирани храни, за да снабдява своите кафенета, ресторанти и селскостопански магазини. В допълнение, компанията създава фонд, за да подкрепи местната общност чрез обучение, работа, жилища и финансова подкрепа. Голяма част от годишния оборот на компанията (приблизително 12 милиона евро за 20 години) е разпределен чрез благотворителни организации в местните общности. И накрая, компанията се отличава с няколко награди за селски бизнес като търговец на годината.

### Потенциал за трансфер

Стратегията за разширяване на пазара може лесно да бъде приета от МСП в селските райони, които желаят да разширят своята клиентска база и да получат достъп до нови пазари. Тази практика показва висок потенциал за развитие в стратегическо



обединение от фирми, които да предоставят сбор от допълващи се услуги, тъй като разглежданите нужди са често срещани сред предприятията в селските райони на ЕС, а демонстрираните постигнати ползи далеч надхвърлят инвестиционните разходи. Прилагането на стратегия за „развитие на пазара“ чрез обединение на различни компании, които предлагат допълващи се услуги позволява да се очертаят пазарите на фокус и да се прецизира потенциалът за растеж на бизнеса. Възможно е дори различните компании да се обединят в единна търговска марка, която да рекламират с общ рекламен бюджет. Това ще помогне да се идентифицират области /възможности, където бизнесът може да предложи нови продукти/услуги, да предостави разширения на съществуващите предложения или да създаде нови канали за популяризиране и предлагане на пазара на своята марка.



## 6.7 ГЪРЦИЯ: ASTICULTURE – Диверсификация на продукти и услуги

„Masticulture“ ([www.masticulture.com](http://www.masticulture.com)) е местно бюро за пътуване в малки мащаби в село Места на остров Хиос в Егейско море. Работи по официален лиценз на Гръцката национална туристическа организация (GNTO) като обща туристическа служба (туристическа агенция). Това е първата и единствена туристическа компания, специализирана в екотуризма на острова. Компанията предоставя голямо разнообразие от дейности, свързани с околната среда на остров Хиос (естествена и социална), както и с хората, бизнеса и сдруженията, представляващи местните традиции и култура на Хиос.

### Описание на бизнес модела

„Masticulture“ обединява екотуристически пакети, които съчетават гостоприемство и дейности на открито, свързани с всички неща, които съставят културата на Хиос: неговите обичаи и традиции, популярни изкуства и занаяти, селскостопански труд и продукция, архитектура и много други. „Masticulture“ организира и провежда програми, базирани на екотуризъм, съчетани с осигуряване на настаняване в различни части на острова, които отговарят на всички стандарти. Тя предлага на независими посетители и групи индивидуални програми или места за настаняване или комбинация от двете, като нейни пълни туристически пакети. Компанията също така организира професионални срещи, конференции, семинари и др., интегрирани с функции на екотуризма. Това, което отличава „Masticulture“ от други туристически агенции, е насърчаването на алтернативен туристически модел, основан на разнообразни туристически услуги, които се фокусират върху местните традиции / култура и специални качества на острова. По-специално основните дейности на агенцията включват:

- Организиран обиколки, показващи традиционните селскостопански методи в страхотната среда на открито и в семейни работилници и малки фабрики
- Уроци в местните традиции и народни изкуства и занаяти на Хиос като танци, тъкане, религиозна иконопис, скулптура, керамика и др.
- Образователни и развлекателни програми за деца, чрез които те могат да открият селскостопански културни процеси, флората и фауната на острова, народното изкуство и други традиции на Хиос.

Освен това, за да улесни пътуването, „Masticulture“ предоставя следните допълнителни услуги: а) резервиране на фериботни билети за всички гръцки острови и за линията Хиос - Чешме (Турция); б) резервиране на самолетни билети за всички вътрешни и международни полети; в) коли под наем, мотоциклети и велосипеди чрез избрани партньори; г) организиране на развлекателни лодки,



автобуси и таксите за трансфери и организирани обиколки на Хиос и д) предоставяне на услуги на пристанищния агент за всички къси пътнически кораби, които се намират в пристанището на Места

Този вид бизнес модел дава много добър пример за организиране на клъстър в сферата на туризма, в който да бъдат включени всички фирми и организации, които предлагат допълващи се услуги. Те могат да бъдат формирани в различни туристически пакети, които да бъдат предлагани на туристите, като отделните местни заинтересовани страни работят заедно за развитие и надграждане на туристическия продукт.

#### Видове иновация

- **Иновации в ефективността на продуктите:** Дейностите по екотуризъм са нова пазарна ниша на острова. Компанията предлага програми, изработени по поръчка (т.е. персонализирани), които могат да комбинират както релакс, така и приключения. Всички програми се фокусират върху местните традиции/култура и специални атракции на острова и се стремят да приспособят предпочитанията на посетителите.
- **Иновация на продуктовата система:** „Masticulture“ предоставя допълнителни продукти и услуги, които се свързват заедно, за да създадат по-голяма стойност като организирани турове, показващи традиционни селскостопански методи, уроци по народни изкуства (например танци, тъкане) и образователни програми за деца.

#### Резултати

Чрез въвеждането на този бизнес модел (т.е. диверсификация на продуктите и услугите) „Masticulture“ успява да укрепить пазарните си позиции и да подобри качеството на услугите си. В допълнение, Агенцията разширява своята клиентска база, като привлича отделна група посетители, които са особено заинтересовани да изследват местните традиции, култура и история с местни жители. Според отзивите и коментарите на гостите, качеството на услугите е подоброено значително, докато агенцията постига оценка на удовлетвореността на клиентите, равна на 80%. Понастоящем „Masticulture“ е оценен с 5 от 5 в TripAdvisor. „Masticulture“ е прегледан и препоръчан от няколко пътеписа и публикации като Lonely Planet, Fodors и Guide du Routard. През януари 2008 г. „Masticulture“ се отличи с наградата „Компания на годината“ от Търговската камара на Хиос. На регионално ниво агенцията допринесе значително за развитието на селските райони, заетостта и опазването на околната среда. По-специално „Masticulture“ а) подкрепя създаването на нови възможности за заетост или бизнес, особено за жителите на отдалечените части на острова; )



подкрепя местните магазини и фермерите, като ги включва в презентационно-туристическата програма и г) осигурява благоприятни условия за младежите да останат в Хиос.

#### Потенциал за трансфер

Този бизнес модел демонстрира висок потенциал за трансфер и развитие в стратегическо обединение от фирми, които комбинират своите услуги в туристически пакети, като се има предвид, че селските райони могат да разчитат на местни качества и особености, за да привлекат посетители и пътешественици, които се стремят да изследват културата и традициите на дестинация, взаимодействайки с местните жители и преживявайки ежедневието. Дори препоръчително е дори да се прехвърли този бизнес модел в други подобни предприятия (например туристически агенции), тъй като демонстрираните ползи далеч надхвърлят инвестиционните разходи далеч и няма големи рискове за изпълнение, които да застрашат такава инвестиция.



## 6.8 ЧЕХИЯ: RANC ORLICE – Развитие на пазара

„Ranc Orlice“ ([www.ranc-orlice.cz](http://www.ranc-orlice.cz)) е къща за агротуризм, разположена в малко градче в района на Пардубице. Тази традиционна къща за гости се намира в спокойна естествена среда в сърцето на ферма, заобиколена от красива долина и малки реки и езера. Къщата за гости предлага на посетителите ексклузивно настаняване, висококачествени удобства и няколко дейности на открито, идеални за тези, които искат да се свържат с традиционния селски начин на живот и да изследват непокътнатата природна среда. Гостите могат да правят красиви разходки из зелената долина, да берат плодове директно от дървета, да скачат на колело и да посетят околните хълмове и ферми, както и да работят с местните жители по развъждане на животни и растения. По време на престоя си посетителите могат да участват в готвене на местна кухня, курсове за дегустация на вино и да научат как да яздят кон в ранчото на къщата за гости. Обхватът на дейностите „Ranc Orlice“ включва (наред с други) организирането на сватби, социални и корпоративни събития, уроци по конна езда и конюшня, тренировъчни лагери за спорт и атлетика, както и екскурзии в провинцията.

### Описание на бизнес модела

„Ranc Orlice“ започва първоначално да функционира като типична къща за гости, предоставяща услуги за настаняване (включително организация на социални събития). Независимо от това, компанията съвсем скоро решава да направи преход към устойчиви начини на туризъм и по-специално агротуризм, като се стреми да увеличи пазарния си дял и да разшири клиентската си база. Компанията се възползва от заобикалящата ферма и построява ранчо на 1000 квадратни метра (с обществен достъп), идеално за конна езда. Това води до разработването на нов пазарен сегмент, който не е наличен в региона преди. От една страна, фермата показва селския начин на живот, традиционните селскостопански процеси, производството на селскостопански продукти, както и предимствата на живота в селски контекст близо до природата. Гостите могат да научат как се приготвя традиционна храна от полето до крайния продукт, докато се занимават със земеделие и събиране на реколтата. От другата страна ранчото предоставя на посетителите възможност да се доближат до природата, да извършват истински работещи ранчо дейности като развъждане на животни, преместване на добитък и фиксиране на ограда, както и уроци по конна езда. В допълнение, „Ranc Orlice“ допълнително разширява предлагането си, за да включва развлекателни дейности като състезателни приключения, колоездене, туризъм, кану, каяк и риболов. В заключение, „Ranc Orlice“ успешно успява да диверсифицира туристическите



предложения в района, като комбинира стандартни услуги за настаняване с локализиращи агротуристически и развлекателни дейности.

Сходна диверсификация на туристическите продукти/услуги може да бъде направена чрез обединение на две или повече фирми, които да дават добавена стойност на клиентите си. По този начин местните фирми ще имат всички ползи от диверсификацията на продуктите и предоставянето на добавена стойност на клиентите си, но няма нужда да инвестират време и средства в разширение на своя бизнес.

#### Видове иновация

- **Иновация в продуктова ефективност:** „Ranc Orlice“ решава да разнообрази услугите си, за да предостави уникално туристическо изживяване, позволявайки на гостите да живеят като местни, да се занимават със земеделски и развълни дейности, да се насладят на селските райони и да участват в локализиращи екскурзии и приключенски развлекателни дейности.
- **Иновации в услугите:** Бизнесът организира персонализирани екскурзии и програми за агротуризм, за да се съобрази с различните нужди на посетителите. Например „Ranc Orlice“ предоставя уроци по конна езда за любители, както и приключенски пешеходни маршрути за търсещи адреналин.
- **Иновации за ангажиране на клиентите:** Както вече споменахме, бизнесът предлага допълнителни услуги (например настаняване, конна езда, развлекателни дейности, специално разработени програми за агротуризм), за да запази присъствието на посетителите в своите съоръжения и да ги накара да купуват повече услуги и продукти.

#### Резултати

„Ranc Orlice“ чрез своя бизнес модел успява да спечели значителни финансови и пазарни постижения. Агротуристическите дейности позволяват на заведението да разшири клиентската си база, като привлече нова група туристи, които се стремят особено да се доближат до природата и да изживеят селския начин на живот. Всъщност броят на посетителите значително се е увеличава, изпреварвайки всички други туристически съоръжения в региона и доминирайки на регионалния пазар. Преминавайки прага, където може да бъде настанен цял училищен клас или колоездачен екип, интересът нараства заедно с пазарната сила на бизнеса. Освен това „Ranc Orlice“ постига оценка на удовлетвореността на клиентите, равна на 90%, най-вече благодарение на по-доброто качество на услугите, разнообразието в агротуризма и развлекателните дейности, както и спазването на принципите за устойчивост. Понастоящем „Ranc Orlice“ е класиран с 9,4 в резервацията и с 4 в



TripAdvisor. На регионално ниво агротуристическите дейности „Ranc Orlice“ правят района/града привлекателна туристическа дестинация за тези, които търсят изключително спокойствие в селски контекст, но също така и приключенски развлекателни дейности и контакт с природата. Компанията допринася за осигуряване на по-стабилен доход за местните жители и намаляване на регионалната безработица, създавайки множество работни възможности за местната общност в туристическия сектор.

### Потенциал за трансфер

Внедряването на този бизнес модел не минава без проблеми. Развитието на ранчо изисква ресурси, които не е възможно да бъдат покрити чрез собствени инвестиции. И накрая, инвестицията е изцяло финансирана от регионалната оперативна програма. Като цяло тази практика демонстрира висока преносимост. Преместването на фокуса върху нов пазарен сегмент (т.е. агротуризъм) води до ниски рискове от изпълнението (ако проектът гарантира финансова жизнеспособност), както и потребностите, към които е насочен (по отношение на повишаване на рентабилността, укрепване на пазарната позиция и разширяване на клиентската база) са често срещани сред туристическите МСП в селски райони.



## 6.9 ВЕЛИКОБРИТАНИЯ: HEXGREAVE HALL ESTATE – Развитие на пазара

„Hexgreave Hall Estate and Business Park“ ([www.hexgreave.com](http://www.hexgreave.com)) е предприятие за бизнес услуги в селските райони, разположено във Фарнсфийлд, Нотингемшир (Източен Мидландс). Създаден през 2005 г., „Hexgreave Hall Estate and Business Park“ предлага висококачествени офис- помещения, жилищни имоти и заседателни зали, както и различни допълнителни услуги и приложения (например кафене, бизнес поддръжка, вътрешно поддържане). Офисите на Hexgreave са достъпни в уникална обстановка от 1000 акра имения, с изглед към парка на елените. Всички работни пространства са напълно обзаведени, декорирани и оборудвани с модерно електронно оборудване (например компютърни и телефонни пунктове), включително фиброоптична широколентова връзка за свръхбърза интернет скорост. От единични офиси до апартаменти, Hexgreave предлага гъвкави лизингови договори при напълно приобщаващи условия с възможност за преместване и разширяване в парка. Освен това бизнесът разполага с жилищни / работни имоти, за да предложи възможност да живеят в селски имот с допълнителните предимства на собствените частни офис площи и бизнес общността за подкрепа. Тези домове са проектирани да осигуряват гъвкави условия за живот и работа, като същевременно се стремят да отговарят на различни лични и бизнес потребности. Близостта до офиса (само на няколко крачки) е основно предимство, което позволява да се спести време, да се намалят разходите, да се премахнат пътуванията и да се постигне по-добър баланс между работа и живот. Комплексът от къщи Hexgreave, разположен в непосредствена близост до село Фарнсфийлд, предлага няколко възможности за максимално удобство и релакс, включително (между другото) тенис клуб, клуб за крикет, клуб с купи, кръчми, селска зала, касапин, хлебар и фризьори. И накрая, бизнес паркът "Хексгрив" работи с кафене със менюта за закуска и обяд, както и различни сортове чай и кафе.

### Описание на бизнес модела

Компанията прилага стратегия за развитие на пазара, която позволява да се разработят нови пазарни сегменти за предлаганите от нея услуги. Основната цел на компанията е да увеличи скоростта на използване на настоящите клиенти (т.е. компании, които вече наемат офис помещения за бизнес цели), като предлага подобрени допълнителни услуги. Например, компанията предоставя вътрешни екипи за поддръжка и управление, които са на разположение 24 часа в денонощието, за да обслужват потребностите или исканията на всяка компания. Подобна стратегия дава възможност не само да увеличи размера на покупките от съществуващите клиенти, но и да привлече нови, които търсят цялостна услуга за



подкрепа на бизнеса. Тази целева група включва частни компании или организации, които желаят да установят постоянно присъствие, допълнително подкрепено от жилищни имоти и допълнителни приложения /услуги на едно и също място. Друго измерение на стратегията за бизнес растеж на компанията е да добавя нови функции и разширения в съществуващите предложения. "Хексгрив Хол Естейт и Бизнес Парк" отваря кафене, за да предложи менюта за закуска и обяд за постоянни жители, в опит да увеличи присъствието на клиентите в съоръженията на компанията и да увеличи ангажираността си. Освен това, услугите на кафенето се разширяват, за да включат услуги за кетъринг на открито за бизнес срещи и други събития (например партита). В допълнение към основния си бизнес модел, компанията прилага гъвкава ценова политика с кратки лизингови условия за малки фирми и стартиращи фирми, желаещи да наемат месечно на месец, и по-дълги срокове на лизинг за предприятия, които желаят по-стабилна база за наем.

#### Вид иновация

- **Иновация на продуктовата система:** Бизнесът създава допълнителни услуги, които се свързват или групират заедно, за да създадат повече стойност;
- **Иновации в услугите:** Бизнесът предоставя персонализирани услуги 24 часа в денонощието чрез своите собствени екипи за поддръжка и управление, включително гъвкава схема за ценообразуване, за да се съобрази с различните потребности и изисквания;
- **Иновация на марката:** Всички услуги се предлагат под търговската марка „Hexgreave Hall Estate and Business Park“, така че да представят своите предложения по отличителен и запомнящ се начин;
- **Иновация за ангажиране на клиентите:** „Hexgreave Hall Estate and Business Park“ предоставя цялостно бизнес обслужване с допълнителни предложения, за да гарантира присъствието на клиентите в парка и да увеличи ангажираността им.

#### Резултати

Приемането на стратегия за развитие на пазара се оказва успех в увеличаването на пазарния дял и рентабилността на компанията. Тя е постигнала пълна заетост през цялата година, привличайки клиенти, които търсят цялостно бизнес обслужване (което включва услуги за настаняване и бизнес поддръжка), както и малки предприятия и стартиращи предприятия, които търсят увеличена гъвкавост чрез кратки срокове на лизинг. „Hexgreave Hall Estate and Business Park“ е известен с висококачествените си услуги, както се вижда от отзивите и коментарите на клиентите. Компанията е призната за един от най-големите работодатели в региона,



създавайки няколко възможности за обучение и работа за местната общност. В момента във фирмата работят повече от 100 души. „Hexgreave Hall Estate and Business Park“ също се ангажира активно да защитава природната среда с дългосрочни планове за програми за поддръжка, обновяване и подобряване на капитала. Например, тя е монтирала екологосъобразна отоплителна система под формата на котел за изгаряне на дърва, за да доставя необходимата топлина за всички бизнес имоти. И накрая, компанията печели наградата за селски бизнес 2015 г. за най-забележителния проект за диверсификация на селските райони.

### Потенциал за трансфер

Тази практика демонстрира висок потенциал за трансфер. Разгледаните потребности (т.е. разширяване на пазара, по-добро качество на услугите, рентабилност) са често срещани сред МСП в селските райони в целия ЕС, докато ползите, свързани с приемането на допълнителни услуги и гъвкави схеми за ценообразуване, надхвърлят инвестиционните разходи. Както вече споменахме, стратегията за „развитие на пазара“ може да помогне за създаването на нови пазарни сегменти за съществуващи предложения за услуги и за разширяване на клиентската база.



## 6.10 СЛОВЕНИЯ: RAVE LTD. LOOPY SLOVENIA – Навлизане на пазара

„Rave“ е официална словенска туристическа агенция, лицензирана от Словенската търговска камара, предлагаща иновативни туристически продукти на посетителите на Словения, чрез популяризиране на красивия словенски селски природен и културен пейзаж. Loopy Slovenia е туристическа марка на Rave Ltd. (<http://loopyslovenia.com>), която обединява специализирани водачи и шофьори на автобуси, словенската марка за 4 сезона и автобусната компания Street Tour, за да предостави на посетителите на Словения транспортно решение, което обикаля из Словения и спира на всички основни туристически места. Концепцията за Loopy Slovenia се основава на наблюдението, че за посетителите може да бъде много трудно да използва обществения транспорт за пътуване в Словения. От 2003 г. Loopy Slovenia покрива тази празнина в услугите, предлагани на туристите, като предоставя специализирани туристически пътувания, като напр. източният контур, който се фокусира върху вината и наследството на региона на Стирия, с акценти като историческите и живописни градове Рогатец, Птуй и Марибор. По-точно, East Loor е начин да бъде усетена най-малко познатата източна част на Словения, с непокътнати подвижни зелени хълмове, лозя и естествени термални бани. Извън пресечените коловози туристите няма да срещнат опашки, но ще видят повече от това, което е най-доброто за тази страна. В музея на открито Rogatec и замъка Ptuj туристите могат да се поразходят назад в словенската история, докато забележителностите в провинцията са отлично място за селскостопански туризъм и екотуризъм, поради спокойния си и самодостатъчен начин на живот. Чрез наемане на шофьори с обширни познания за много атракции из тази красива страна Loopy Slovenia, водачите на обиколки знаят кога да спрат, за да получат клиентите най-добрите ъгли за снимки и могат да разкажат успешно няколко истории за миналото на района по пътя, като по този начин оправдават участие на Loopy Slovenia в сътрудничество „SmartMove“.

### Описание на бизнес модела

„Rave“ и нейната марка, Loopy Slovenia представят иновативен туристически модел в Словения, който може да бъде категоризиран като иновативен начин за постигане на навлизане на пазара. Както може да се заключи от горепосоченото описание на своите услуги, Loopy Slovenia успява да увеличи пазарния дял в сектора на туристическите услуги в обекти като замъка Птуй. Loopy Slovenia успява да постигне това чрез групирането на посещения в различни туристически обекти в един туристически продукт, като обиколката в Източния контур. По този начин Loopy Slovenia постигна две неща:



а) Осигурява на потребителите на обществен транспорт лесен достъп до множество туристически обекти в Словения, нещо, което не е възможно преди това чрез средствата на традиционния обществен транспорт;

б) Чрез групиране на много различни туристически обекти постига икономия от мащаба, като по този начин намалява цената за посещение на тези обекти чрез стратегии като групиране, реклама или по-ниски цени.

Въпреки това, навлизането на пазара е само един аспект от иновативността на бизнес модела на Loopy Slovenia. Сътрудничеството между специализирани шофьори, доставчици на автобуси и хотели е отличен пример за вертикално сътрудничество по веригата на доставки. Различни аспекти на туристическата индустрия работят заедно за насърчаване на иновативни туристически маршрути, които комерсиализират съвместно и успешно туристически забележителности в различни места. И накрая, Loopy Slovenia успява да разработи нов пазарен сегмент за словенски туристически дестинации, като ги прави достъпни на справедлива цена за туристите, използващи обществен транспорт.

#### Видове иновация

- **Иновация на марката:** „Rave“ под марката „Loopy Slovenia“ въвежда нова пазарна ниша, която по-рано не е налична в туристическата индустрия. „Loopy Словения“ се превърща в синоним на устойчивия туризъм. Това е така, защото фирмата чрез организираните си обиколки приближава посетителите до естествената среда и им позволява да научат за културата и историята на Словения, като същевременно насърчават алтернативен вид туризъм, основан на принципите на устойчивост;
- **Иновация на модела на печалба:** Сглобявайки много различни туристически обекти, фирмата успява да създаде икономия от мащаба, като по този начин намалява цената за посещение на тези обекти, чрез стратегии като групиране, реклама или по-ниски цени;
- **Иновация на продуктовата система:** „Rave“ предлага допълнителни продукти и услуги, които се свързват заедно, за да създадат по-голяма стойност като услуги за настаняване, организирани обиколки в музеи и природни пейзажи, както и пътувания по пътищата.

#### Резултати

През последните 15 години Loopy Словения генерира редица ползи за компаниите, участващи в тях, както и за по-широкия словенски туристически сектор. Тези ползи включват по-високата производителност на туристическия сектор, получена от



връзката на словенските забележителности за селски туризъм, предоставянето на подобрени услуги за туристите, отварянето на пазара на селски туризъм в Словения за посетители, които използват обществен транспорт, и формирането на разпознаваем международна марка, която привлича повече клиенти в словенския сектор за селски туризъм. За осигуряване на Лоору обиколки около Словения Rave ltd. реализира съвместно разработен проект, използвайки методите за цялостно управление на качеството, заедно с топ ИТ решения и мрежа от местни партньори в Словения, като по този начин успява да увеличи заетостта и БВП в Словения чрез този иновативен бизнес модел.

### Потенциал за трансфер

Лоору Словения показва, че постигнатите ползи надвишават инвестиционните разходи далеч и в резултат на това го превръщат в много преносим бизнес модел. Този успех се дължи на факта, че Лоору Словения съдържа много от необходимите елементи на печеливш и прехвърляем бизнес модел в туристическия сектор. Тези елементи включват следното:

- Създаване на екипи за изпълняване на туристически маршрути в селските райони;
- Развитие на международно разпознаваема туристическа марка;
- Предоставяне на туристически услуги на конкурентна цена;
- Съвместен процес на производство на туристически продукти.

Въпреки това, най-важният фактор, който прави този бизнес модел прехвърлим, е фактът, че винаги има разпръснати туристически дестинации/забележителности, които трябва да бъдат свързани, за да се считат за достатъчно привлекателни за развитието на туризма.



### 6.11 ВЕЛИКОБРИТАНИЯ: Warner Edwards Distillery – Вътрешна НИРД

„Warner Edwards Distillery“ (<https://warneredwards.com/>) е основана през 2012 г. в Харингтън, Нортхемптъншир (Източен Мидландс). Компанията произвежда ръчно изработен занаятчийски джин. Компанията е базирана на ремонтирана плевня на 200 години във Falls Farm. Местните ресурси - естествена изворна вода, зърнен спирт и домашни, ботанически градински съставки - се използват отговорно, докато всички етапи на производство, включително запечатване и довършителни етикети, се провеждат в помещенията на компанията. "Warner Edwards Distillery" се управлява от екип от 23 души, включително експерти по търговски, продажби, управление, дестилация и смесване.

#### Описание на бизнес модела

„Warner Edwards Distillery“ се отличава с редица сравнителни предимства, които отчитат уникалния бизнес модел и перспектива на продукта. Компанията има собствен вътрешен отдел за научноизследователска и развойна дейност, който да даде възможност за разработване на собствено портфолио от технологии и продукти. Експертите за смесване и дестилация работят на място с местни ресурси и експериментират, за да произведат най-добрата гама от занаятчийски джин. Освен оригиналния „сух джин“, те предлагат и малко разнообразие от джин с пет вкуса - „Ботаническата градина“ - като се използват тревисти растения. The Falls Farm все още е действаща ферма за добитък, но преструктурирането на бизнеса и използването му като дестилерия от 2012 г. насам е диверсифицирано използване на основен капитал и предприятие с добавена стойност, което носи местни и регионални ползи. Компанията използва допълнителни стратегии за растеж с оглед разработването на нови пазарни ниши за своя асортимент от продукти чрез използване на онлайн търговски мрежи и навлизане на съществуващите пазари чрез стратегии като групиране, реклама или по-ниски цени.

#### Видове иновация

- **Структурна иновация:** „Warner Edwards Distillery“ ефективно използва семейната ботаническа градина, както и земеделските активи по продуктивен и устойчив начин, увеличавайки привлекателността и уникалността на продукта;
- **Иновация на каналите за дистрибуция:** Бизнесът използва пълноценно онлайн магазини за търговия на дребно, освен да оперира свой собствен електронен магазин. Уебсайтът на компанията разполага с приложение, чрез което бъдещите клиенти могат да разглеждат търговците на дребно и кръчмите, които са най-близо до тях, където могат да намерят джин „Warner Edwards“;



- **Иновация на марката:** „Warner Edwards Distillery“ предлага отличителен облик, който съчетава иновативни и традиционни елементи: „Любопитство“ - медното гърне, фамилната история на фермата и др., оптимизирайки по този начин лоста на марката;
- **Иновации за ангажиране на клиентите:** Бизнесът управлява много добре изработен уебсайт, предлагащ изчерпателна информация, на който могат да бъдат разглеждани продуктите, преглеждана историята на компанията и да се купуват продукти онлайн, да събира информация за търговци на дребно и т.н. „Програма за турнета“. Това е програма, насочена към посетителите, които биха искали да направят обиколка във фермата и дестилерията и да купят продукти от вътрешния магазин.

### Резултати

Този бизнес модел, характеризиращ се с диверсификация и реструктуриране на основен капитал, първоначално дава възможност да се използва ферма за напълно различна цел, като резултатът е, че дестилацията на джин вече е основният фокус на стопанството. Тази симбиоза добавя стойност към дестилерията, тъй като разполага с доста отличителна и уникална инфраструктура, приятна за посетители и купувачи, които ценят „органичния“ облик на компанията. Иновациите в каналите за дистрибуция (онлайн търговията на дребно) и иновациите на марката (ребрендиране и пренастройване на класически продукт) се считат за положителни по отношение на оперативното ниво. На регионално ниво въздействието на иновациите в бизнес модела като цяло не води до значителен растеж, като се има предвид, че това е самостоятелна, самодостатъчна компания. Въпреки това той използва чудесно местните ресурси, като водни извори, билки, инфраструктура, допринася за увеличаване на възможностите за заетост на местно ниво и като цяло множеството възприети бизнес модели се считат за много успешни и това се отразява на история на компанията, фигурираща в предавания на ВВС и новини за селския живот и предприемачество.

### Потенциал за трансфер

Потенциалът за трансфер на бизнес модела е сравнително висок с оглед на различните аспекти на неговата хибридность (организационно реструктуриране, диверсификация на продуктите, навлизане на пазара и развитие), като се използват наличните ресурси и широко използваните дигитални търговски обекти за доставка на специфични за региона продукти и могат да бъдат използвани практически от всяко традиционно, селско предприятие/общност, целящо да използва неизползваните ресурси при разработването на уникален брандинг.



## 6.12 ВЕЛИКОБРИТАНИЯ: River Dart Country Park – Диверсификация на услугите

„River Dart Country Park“ (<http://riverdart.co.uk/>) е основан преди повече от 20 години - през 1976 г. Паркът разполага със забележителен набор от дейности, предлагани за всички възрасти. Това е хибридно пространство с деветдесет акра, предимно къмпинг и ваканционен парк за едномесечни екскурзии, но също така предлага луксозно настаняване с легло и закуска в двете си имения. Каяк, катерене на закрито и на открито, пространство за малки деца и организирани експедиции в района са на разположение за всички посетители на идиличния природен курорт в Девън. „River Dart Country Park“ е достъпен за хора с увреждания, докато се гордее с това, че работи с няколко енергоспестяващи инфраструктури с нисковъглеродни емисии.

### Описание на бизнес модела

Основният бизнес модел на “River Dart Country Park” се основава на диверсификация на продуктите (Преструктуриране или диверсификация на производството и комерсиализация за навлизане на нови пазари). Паркът предлага разнообразни услуги, които добавят стойност за клиентите, които, предвид естеството на предоставяните услуги, на практика могат да бъдат на всяка възраст, като по този начин представляват за компанията огромен потенциал, доколкото достига целевата му група. Освен това, стратегиите на комерсиализацията на компанията й позволяват да се отвори към нови пазари чрез реклама, решения за онлайн резервации и оферти, като например намалени цени на в средата на седмицата, безплатни допълнителни нощувки и безплатно настаняване за непълнолетни. В същото време дружеството предприема през годините редица енергоспестяващи мерки, които добавят съществена стойност за компанията и нейните заинтересовани страни. Това са и двата аспекта на една и съща стратегия, тъй като селските помещения на компанията са модифицирани, подобрени и преструктурирани, като го правят привлекателна дестинация за посетители и туристи, както и устойчива среда с примерна екологична инфраструктура, която спестява компанията пари и добавя към корпоративната си отговорност и отговорния профил на развитие.

### Видове иновация

**Иновации в процесите:** Няколко мерки за икономия на енергия са въведени, когато бизнесът се разраства. Основният от тях е „винт“ на хидроенергия. Това е произведен по поръчка, единствен такъв по рода си във Великобритания,



хидроелектрически генератор, който за период от шест години е спестил над 1000 тона въглерод и е генерирал над 2 000 000 кВтч електроенергия,равняващи се на над 200 000 паунда. Чрез допълнителни устойчиви, енергийно ефективни практики, компанията пренасочва процесите и ресурсите, като по същество предлага на клиентите особено ценен продукт, като „Котел на биомаса“ и „Схема за централно отопление“, осигуряващи удобство с топла вода през система от подземни тръби, спестявайки на компанията няколко хиляди GBP/годишно и значително намаляване на въглеродните емисии. Слънчевите фотоволтаични схеми, схемите за рециклиране на отпадъци в съответствие с тяхната политика „нулеви отпадъци за депониране“, енергоспестяващо оборудване и биоразградими почистващи препарати допълнително подсилват техните екологични инициативи и корпоративни перспективи.

### Резултати

Като цяло приетият бизнес модел носи значителни ползи за компанията по отношение на печалбата, корпоративната и екологичната отговорност. Използването на стандартизирани, автоматизирани процеси и оперативната ефективност поради мерки за енергоспестяване и мерки за диверсификация на ресурсите, позволява на компанията да спести пари и да ги инвестира в разнообразни удобства. Операциите на компанията отчитат известно увеличение на възможностите за заетост в региона. И накрая, тези иновации са признавани няколко пъти чрез постигнати награди и отличия, по-специално три награди за устойчив туризъм.

### Потенциал за трансфер

Повечето от нововъведенията, които компанията е внедрила, се основават на използването на стандартизирани технологични решения и процеси, следователно свеждайки до минимум рисковете за внедряване, без да влияят на ежедневните операции по организационно значим начин.



### 6.13 ИТАЛИЯ: Премана (Премана) – Колективна марка за качество

Премана е малко градче в планината, между Валсасина и Вавароне, в провинция Лекко, където повече от 100 компании се посвещават на производството на ножици и ножове. Силната концентрация на производствената верига на рязане на това място се дължи на технико-производствената култура на обработката на желязо. Благодарение на традицията, предавана от поколение на поколение, и на силната любов към родното място, Премана се превърща в глобален символ за всякакви инструменти, които са свързани с рязане – ножове, ножици и други.

#### Описание на бизнес модела

Колективната марка на качеството се придобива от Търговската камара на Лесо, която е нейният управляващ орган и има задачите да оценява, разпределя и контролира изискванията на марката. Целта на присъединяването на колективната марка е да повиши стойността на производството на продуктите за рязане на Премана и по-специално да гарантира на клиента високо ниво на качество на продуктите, в съответствие с техническите и технологичните изисквания на насоките за производство. За да бъде разрешено да се ползва за марката „PREMANA“, използваната неръждаема стомана трябва да има удостоверени химико-физични свойства и трябва да е произведена при гарантирано спазване на регулирания производствен процес.

Компетентността в секторите за ножици и режещи инструменти е ултрацентрична традиция на област Премана, която е посветена на разработването и създаването на различни продукти: ножици за индустрия за красота, ножици за текстил, за кухня, за селско стопанство и ножове за разнообразно приложение и ползване. Целта на всяка отделна компания в Премана е да създаде професионални продукти, характеризиращи се с високо ниво на качество. Опитът от 300-годишна история, заедно с най-модерните производствени технологии, дават на марката Премана световно призната гаранция.

#### Видове иновация

**Иновация на марката:** За да останат конкурентни на глобалния пазар, фирмите в област Премана са инвестирали средства в колективна марка, която залага задължителен стандарт за качество на всички производители, които използват марката за своите продукти. По този начин те целят да оптимизират разходите си за маркетинг, като гарантират качество и същевременно с това успяват да отделят средства за инвестиции в иновации и развойна дейност.

#### Резултати



Като цяло приетият бизнес модел, чрез обединение на фирмите, носи ползи за всички. Търговската тенденция на продажбите на колективната марка показва постоянен ръст на приходите и на дела на общите приходи от търговската марка в тези на бизнеса в региона. От 2001 до 2008-ма година те са се повишили от 1.152.909,34 евро (33,44% от общите приходи на бизнеса в региона) през 2001 година до 2.187.709,08 евро (58,45% от общите приходи на бизнеса в региона) през 2008 година. Средствата на фирмите, които са част от консорциума на макрата, насочвани за развойна дейност в размер на около 15 хиляди евро през 2001-ва година, нарастват до 155 хиляди през 2008-ма година. Премана изнася за повече от 60 страни на 6 континента с планове да увеличи оборота с 30% през следващите 3 години, увеличавайки пазара си, особено в Русия, Латинска Америка и Азия. Марката има регистрирани патенти, които са пряко следствие на инвестициите в развойна дейност и правят продуктите много по-конкурентни от останалите на пазара. През 2015 г. 94,7% от ножниците, произведени в Италия са произведени в Премана, с изключение на вноса от Китай/Пакистан. През 2015 г. са произведени 16 милиона режещи инструменти, а износьт е повече от 85%.

#### Потенциал за трансфер

Премана показва, че постигнатите ползи далеч надвишават инвестиционните разходи и в резултат на това го превръщат в бизнес модел с много голям потенциал за трансфер/прехвърляен. Този успех се дължи на факта, че Премана има много от необходимите елементи на печеливш и преносим бизнес модел. Тези елементи включват следното:

- Създаване на продукт с гарантирано високо качество;
- Развитие на международно разпознаваема марка;
- Предоставяне на продукт на конкурентна цена;
- Съвместен процес на внедряване на иновации;
- Постоянно разширяване и диверсификация на продуктите;
- Постоянно увеличаващи се разходи за развойна дейност, които дават резултати.

Въпреки това, най-важният фактор, който прави този бизнес модел прехвърляем, е фактът, че той е изцяло зависим от решението на местния бизнес да се кооперира успешно, за да бъде конкурентен в глобален мащаб. В България съществува и уредената нормативна уредба за това чрез наличието на защитена марка, която е аналогична на използваната в Италия такава.



## 8 Заключение

Резултатите от проучването показват, че приемането на иновативни решения, нови бизнес модели и подходи за модернизация, може да доведе до повишаване на производителността и достъпа до нови пазари на МСП от селските райони. Важен е етапа на изграждането на регионален капацитет за политики, насочени към подкрепа на иновациите в МСП, включващи всички заинтересовани страни на регионално ниво – това са критични фактори за насърчаване на разпространението на различни видове иновации, за поддържане и засилване на конкурентоспособността на МСП и съответно растежа на регионите. Регионалните и местните власти в селските райони могат да играят важна роля в модернизацията на съществуващите МСП и насърчаването на иновативни стартиращи предприятия, предоставяйки стимули за насърчаване на приемането на иновации, като обединения на МСП в различни форми на клъстъризация, кооперативи, съвместни предприятия или бизнес модели, които позволяват потенциал за създаване на сътрудничество с други местни заинтересовани страни вертикално или хоризонтално по веригата на стойността.

Регионалните и местните власти в селските райони могат да изиграят важна роля в преодоляване на административните ограничения за микропредприятия по смисъла на чл. 3-4 от Закона за малките и средните предприятия, които имат седалище или клон със седалище на територията на селски район, въведени от българската администрация.

В случая на МИГ Кирково-Златоград това ограничение може да бъде преодоляно чрез финансиране на клъстъри през Стратегията на групата и ще има много по-голям потенциал за ефективност и постигане на реално-измерими резултати.

За постигане на ефективност от приложените мерки ще бъде необходима много съвместна работа между всички заинтересовани страни, особено с фокус към най-влиятелните фактори, споменавани практически във всеки литературен източник, като оказващи положително въздействие върху склонността към МСП за сътрудничество:

- Доверие
- Структура на съвместно управление (изисквания за време, ясен дизайн на права и задължения, цели и процес на преглед, равенство на вноските и споделяне на риска).

Освен това литературата посочва още два решаващи фактора:



- Бизнес потенциалът на партньорството (стратегическа съвместимост, съвпадение на цели, обещание за създаване на съвместна стойност, споделяне на активи)
- Независимост, показваща, че бизнесът иска да защити основните си компетенции в рамките на стратегически сътрудничество.

Включените добри практики са избрани с оглед на потенциала им за трансфер и приложимост към характеристиката на местните икономики на общините Кирково и Златоград и Стратегията на МИГ Кирково – Златоград.



## 9 Приложение А: Критерии за оценка

Критерий	точки					Мин. праг
	1	2	3	4	5	
<i>Степен на организационно въздействие</i>	Бизнес моделът води до загуба на производителност, конкурентоспособност и оперативна ефективност	Прилагането на бизнес модела има неутрални резултати по отношение на производителност, конкурентоспособност и оперативна ефективност	Прилагането на бизнес модела има ниски, но положителни резултати по отношение на производителност конкурентоспособност и оперативна ефективност	Прилагането на бизнес модела положителни резултати по отношение на производителност конкурентоспособност и оперативна ефективност	Прилагането на бизнес модела повишава значително производителност, конкурентоспособност и оперативна ефективност	3
<i>Въздействие на ниво регион</i>	Практиката не засяга значим регионален казус (например заетост, натиск върху околната среда)	Практиката засяга уникален казус в границите на географския обхват	Практиката се отнася до повече от един казус, срещан в границите на географския обхват.	Практиката се отнася до поне един общ казус, с който се сблъскват селските райони	Практиката засяга широкообхватни регионални казуси, които са от значение в контекста на селските райони	2
<i>Степен на иновация</i>	Бизнес моделът не включва никакъв вид иновации в структурата на бизнес системата	Бизнес моделът не включва никакъв вид иновации в структурата на бизнес системата, но подкрепя внедряването на нови технологии	Бизнес моделът интегрира поне един вид иновации в структурата на бизнес системата (например иновация на модела на печалба)	Бизнес моделът интегрира поне един вид иновации в структурата на бизнес системата; подпомага и прилагането на нови технологии	Бизнес моделът интегрира повече от два вида иновации в структурата на бизнес системата	3



Критерий	Точки					Мин. праг
	1	2	3	4	5	
<i>Обхват на иновацията</i>	Разширяването на модела води до значителни допълнителни разходи (инвестиционни, оперативни) и сложност, което го прави неефективен.	В по-мощабното прилагане на модела се получават значително по-малки ползи от прилагането в малки мащаби.	Разширяването на бизнес модела запазва съотношението ползи/разходи.	По-мощабното прилагане води до значително намаляване на разходите и/или увеличаване на положителното въздействие.	По-мощабното прилагане води до значително намаляване на разходите и / или увеличаване на положителното въздействие.	3
<i>Степен на прехвърляемост</i>	Практиката не показва никакви индикации за преносимост към различни селски райони / дейности	Практиката показва индикации за ограничени възможности за възпроизвеждане в контекста на селските райони	Практиката демонстрира силен потенциал да бъде възпроизведен в различни условия	Практиката е прехвърлена на други МСП в селските райони	Практиката е пренесена в повече от една организация и селски контекст	3