



Алианс на регионални иновационни екосистеми, основан на стратегии за  
интелигентна устойчива специализация  
ARIES4

## **ARIES4 КАЗУСИ – Устойчивост в МСП в Европа**

**101056369 - ARIES4 - ERASMUS-EDU-2021-PI-ALL-  
INNO**

Дата: 29/12/2023  
Версия на документа: V 1.0

### Информация за контрол на документа

Settings	Value
Заглавие на документа:	ARIES4 Казуси – устойчивост в МСП в Европа
Име на проекта:	Алианс на регионални иновационни екосистеми, основан на стратегии за интелигентна устойчива специализация
Автор на документа:	Мартин Ханибал и колеги
Собственик на проекта:	Jorge Elso
Мениджър на проекта:	Martin Larraza
Версия на документа:	V 1.0
Чувствителност:	Публичен
Дата:	29/12/2023

### Рецензент на документа:

Name	Role	Action	Date
Martin Larraza	МП	Одобен	11/01/2024
		<Approve / Review>	

### Локация на документа

Последната версия на контролирания документ се намира в канала на проекта в MStTeams:

[General> Project Deliverables and Milestones>Deliverables](#)

## ARIES4 КАЗУСИ – устойчивост в МСП в Европа

Автори (в азбучен ред): Cortiñas M. <sup>III)</sup>, Emontspool J. <sup>I)</sup>, Ganev P. <sup>II)</sup>, Gonzalez A. <sup>III)</sup>, Goñi S. <sup>III)</sup>, Gärdt L. <sup>V)</sup>, Hannibal M. <sup>\*, I)</sup>, Hinkova N. <sup>II)</sup> Kalhor E. <sup>I)</sup>, Kristensen M.L. <sup>I)</sup>, Martin-Sanchez V. <sup>I)</sup>, Simon K. <sup>III)</sup>, Smaniotto C. <sup>I)</sup>, Wang Y. <sup>I)</sup>, Östlin F. <sup>IV)</sup>,

\* Кореспондиращ автор

<sup>I)</sup> Университет на Южна Дания, Катедра „Управление на бизнеса“

<sup>II)</sup> Регионален иновационен център “Амбициозно Габрово”

<sup>III)</sup> Държавен университет на Навара, Катедра „Управление на бизнеса“

<sup>IV)</sup> Карлщадски университет

<sup>V)</sup> Енергиен център „Глава“

## Съдържание

<b>1</b>	<b><i>Въведение – Управление на устойчивостта в МСП</i></b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b><i>Казуси - Швеция</i></b> .....	<b>2</b>
	2.1. КАЗУС: Hilmer Andersson.....	2
	2.2. КАЗУС: Ферми във Варmland.....	10
	2.3. КАЗУС: Природно селище в Långserud.....	14
	2.4. КАЗУС: Икономическо сдружение „ОК Варmland“.....	17
	2.4. КАЗУС: Къща за гости 11.....	23
<b>3</b>	<b><i>Казуси - България</i></b> .....	<b>29</b>
	3.1. КАЗУС: Мехатроника АД.....	29
	3.2. КАЗУС: STS Pack Holding Ltd.....	31
	3.3. КАЗУС: STS Pack Holding Ltd.....	32
<b>4</b>	<b><i>Казуси - Испания</i></b> .....	<b>34</b>
	4.1. КАЗУС: Зелено по проект" - MOA FoodTech и революцията на ферментиралите протеини в Навара.....	34
	4.2. КАЗУС: Be Planet, устойчивостта като бизнес в BeePlanet.....	44
<b>5.</b>	<b><i>Казуси - Дания</i></b> .....	<b>56</b>
	5.1. КАЗУС: Fresh Veggies - лобиране и маркетинг за устойчивост.....	56
	5.2. Halvø Kværne - съчетаване на природа и култура за устойчива почивка.....	58
	5.3. Vandret - вертикално земеделие за екологична устойчивост.....	60
	5.4. Livslinjen - подобряване на здравето в световен мащаб.....	62
<b>6.</b>	<b><i>Заключение</i></b> .....	<b>64</b>
<b>7.</b>	<b><i>Пътища за по-нататъшни изследвания</i></b> .....	<b>65</b>
<b>8.</b>	<b><i>Библиография</i></b> .....	<b>66</b>

## 1 Въведение – Управление на устойчивостта в МСП

Проектът ARIES4 има за цел да осигури отправна точка за сътрудничество и поток от знания между ключовите участници в стратегиите за интелигентна специализация, за да се осигури преход към стратегии, в които устойчивостта е основен фактор, т.нар. стратегия S4+. Този революционен преход включва широк кръг от участници, като например висши училища, доставчици на професионално образование и обучение, публичния сектор, бизнес сектора и обществото като цяло, за да осигурят уменията, инструментите и нагласите, необходими за прехода от S3 към S4+. По-конкретно, необходимо е стратегите на S3 да бъдат информирани за насоките при разработването на политики и стимули за другите участници в регионалната екосистема по време на въвеждането на S4+. Регионалните общества трябва да бъдат информирани за конкретните усилия, положени на регионално равнище, за по-устойчиви и конкурентоспособни икономики. Също така предприемаческата нагласа на учениците трябва да бъде съобразена с важността на интелигентната специализация за регионалното развитие и на предизвикателствата и възможностите на устойчивия преход. И накрая, мениджърите на различни организации, особено на МСП, трябва да разберат какво означава устойчивост, как тя формира техния обхват на действие и как могат да се възползват от нея и да подобрят международната си конкурентоспособност.

Досегашните изследвания показват тенденция към използване на количествени методи за получаване на информация за устойчивостта, свързани с устойчивостта дейности и компетенции в МСП. По този начин се наблюдава очевидна липса на изследвания, насочени към осигуряване на цялостно разбиране на разглежданите явления. Всъщност съществува необходимост от задълбочени проучвания как предшестващите фактори, като например вътрешните възможности, ориентацията и мотивите на отделните мениджъри оказват влияние върху разработването на стратегии и вземането на решения във връзка с устойчивостта в МСП (Hannibal & Uzhegova, 202x; Ivanova-Gongne et al., 2022). Настоящият сборник с казуси адресира тази празнина в изследванията и представя проучвателни казуси на МСП, разпределени в четирите региона, участващи в проекта ARIES4. Казусите изследват какво означава устойчивост, какви усилия са направени (и защо), какви са мотивите за дейностите за устойчивост, тяхната възприета значимост и т.н. Всъщност съществуващите изследвания признават, че устойчивостта е многостранна концепция, която включва технологични, културни, екологични, социални и икономически аспекти. Всеки икономически агент изпитва различни предизвикателства и има нужда от различни решения, когато се сблъсква с тях. Следователно разнообразен спектър от заинтересовани страни играе ключова роля в развитието на компетенциите за устойчивост в МСП. Ето защо се предполага, че дейностите и компетенциите, свързани с устойчивостта, в МСП са тясно свързани с: личните убеждения на мениджърите и тези на ключовите партньори (Bremmers et al., 2007; Russo & Tencati, 2009), индустриални стандарти, регионални различия (Vendrell-Herrero et al., 2017) и стратегии, институционална среда (Cheng & Yu, 2008; Kiefhaber et al., 2020 г.), национални политики и законодателни системи (Drake et al., 2004; Makhmadshoev et al., 2015), както и глобални рамки (СТО, 2016 г.).

В цялата извадка от случаи изследователските екипи забелязаха, че мотивацията за устойчивост е ключова за изграждането на компетентност и изпълнението на дейности, свързани с устойчивостта. Като цяло мотивацията на мениджърите има силна, ако не и

обяснителна сила за това защо МСП са на траектория, която включва разработване на стратегии и вземане на решения за дейности, свързани с устойчивостта. В представените казуси често мениджърите са обяснението защо усилията за устойчивост са започнали на първо място в МСП. По този начин мотивацията за устойчивост наподобява мотивацията за интернационализация, наблюдавана в МСП, тъй като в много случаи тя се определя от отделни ключови мениджъри и тяхното възприятие за бъдещите възможности. Надяваме се, че прозренията от тези казуси могат да вдъхновят мениджърите да проучат възможностите на устойчивия преход. Освен това нашата амбиция е това проучвателно изследване да послужи като катализатор за бъдещи изследвания в областта на устойчивостта в МСП, тъй като те са жизненоважни в прехода към по-екологична икономика.

## 2 Казуси - Швеция

### 2.1. КАЗУС: Hilmer Andersson

#### Въведение

В Ласеруд, Западен Вермланд, компанията Hilmer Andersson Ltd. управлява дъскорезница и рендосваща фабрика от четири поколения. Това е последната частна дъскорезница и рендосваща фабрика във Värmland. Висококачествената горска суровина, дървеният материал за рязане, се добива от сечища на място, от горите на Värmland. Други по-малки дъскорезници са закупени от големи компании като Stora Enso, Nordic Paper и Billerud Korsnäs, Moelven. Голямото производство на едро контрастира с гъвкавостта, която характеризира дейността на Hilmer Andersson. *„Гъвкавостта и способността ни бързо да възприемаме и да се адаптираме към уникалните нужди на клиентите е основното ни конкурентно предимство“* - казва главният изпълнителен директор Кари Андершон. Всички в компанията разбират, че гъвкавостта е това, което ги прави успешни.

Клиентите на Hilmer Andersson са предимно промишлени предприятия и строителни фирми в цял свят, но компанията управлява и собствена местна търговска мрежа за строителни материали - Hilmer Bygg & Trä Ltd. По този начин съществува ясна връзка между местното и глобалното. Дървените продукти са специализирани в рязане, рендосване и съединяване с палци. Техниката на палцово съединяване увеличава степента на използване на горската суровина, а това от своя страна повишава рентабилността, като в същото време може да се ограничи въздействието върху климата.

Главният изпълнителен директор на компанията разказва, че *„винаги сме обновявали често производствените си мощности, за да постигнем висок капацитет и високо качество на произвежданите стоки“*. С отговорност за приемствеността, местното закрепване и вярата в бъдещето, предприятието има за цел да осигури бъдеще за бъдещите поколения. *„Традициите и уменията са не само в семейството на собственика, но и сред поколенията служители. Това създава екипен дух и обща професионална гордост, чувство за качество и споделена отговорност за бъдещето на компанията“*, казва Кари Андершон.

Дружеството има около 60 служители, но наема още 30 души от местната общност чрез наемане на местни изпълнители, които извършват, наред с другото, работа в гората при транспортирането на дървен материал и в собствения гараж на дъскорезницата. Кари Андершон е наясно колко важна е ролята на предприятието в местната общност. Когато я

питат защо Hilmer Andersson е толкова успешна, тя отговаря след момент на размисъл: *„Защо сме успешни, защото чувстваме отговорност и я поемаме. Когато компанията се справя добре, нашите служители и техните семейства се справят добре.“*

### **Основната идея за устойчивост в бизнеса**

Компанията е основана през 20-те години на миналия век. Тогава г-н Хилмер Андершон от Ласеруд построява първата си дъскорезница, която през годините се превръща в една от най-големите частни дъскорезници във Вармланд. Професионалната гордост и безкомпромисното чувство за качество са характеризирали и все още характеризират компанията. Това изгражда солидна основа за компанията, която днес се управлява от четвъртото поколение на семейство Хилмер Андершон. Главният изпълнителен директор на компанията, Кари Андершон, разказва, че компанията е важна за местната общност и че не само семейството на собственика е получило препитание чрез дъскорезницата, но в много случаи четири поколения служители също са допринесли за управлението и развитието на компанията. Хилмер Андершон осигурява израстване, като поколения наред семейството на собственика и служителите движат компанията напред в същия далновиден дух.

Главният изпълнителен директор на компанията, Кари Андершон, разказва, че *„когато през 2015 г. е подписано Парижкото споразумение, ние започнахме от мъхеста, сива дъскорезническа индустрия, а се превърнахме в зелена индустрия. За нас това беше очевидно през цялото време от самото начало, че се опитваме да произвеждаме колкото се може повече от естествени суровини и не може да има нищо по-по-устойчиво от това, след което можете да го развivate вечно“*.

*„Във Вармланд биологичните и климатичните условия са изключително добри за смърча, което ни дава първокласен, възобновяем горски ресурс за управление. Ние правим това с най-голямо уважение и отговорност на всички нива“*, казва Кари Андершон. *„Внимателно подбираме най-квалифицираните изпълнители в гората, актуализираме оборудването на дъскорезниците и се адаптираме към очакванията на пазара. Взети заедно, това е ключът към осигуряване на дългосрочно оцеляване в една трудна индустрия.“*

В компанията работят трима Андершон, които използват силните страни на другия, за да гарантират, че дъскорезницата е актуална, и заедно се фокусират върху създаването и управлението на дългосрочна печеливша бизнес, но не на всяка цена. Общите им основни ценности им помагат да вземат отговорни решения. Има две неща в компанията, които са особено важни за тях и които характеризират дългосрочността на компанията и способността ѝ да бъде актуална както днес, така и утре:

- Самоопределянето, че Андершон са тези, които вземат стратегическите решения, които са важни за бъдещето.
- Гъвкавост - това е тяхната адаптивност и способност бързо да се променят при възникване на бизнес възможности, което е основното им конкурентно предимство пред големите компании. Гъвкавостта е свързана със сделки които са сега, а не по-късно. Фокусът върху гъвкавостта засилва способността за създаване на сигурност за компанията, служителите и местната общност.

За да бъдат актуални днес и в бъдеще, те трябва да бъдат отворени, гъвкави и да следват пазара. Цялата им бизнес концепция се основава на гъвкавост и готовност за промяна. *„Това, което се отнася за нас, е развитие или ликвидация“*, заявява главният изпълнителен директор на компанията. Когато баща им е управлявал компанията, децата рано научават, че

за да получат работа в компанията, се очаква да придобият подходящо образование. Всички деца имат строително инженерно образование и съответната им образователна насоченост довежда до различни ключови функции в компанията. Един от братята, Нилс, се фокусира върху оптимизирането на операциите, създавайки ефективност в производството. Той постоянно е в търсене на нови начини за създаване на стойност за клиентите. Вторият брат ръководи търговията със строителни материали и по този начин получава ценна информация от пазара за това как се приемат техните продукти и насоки как могат да ги развият. Сестрата, Кари, е главен изпълнителен директор на компанията и мениджър продажби, който се грижи за бизнеса и по този начин има добра представа за това какво се случва на пазара. Братята и сестрата се срещат често, за да обсъдят как могат да се координират производствените и пазарните предизвикателства. Тези кратки пътища за вземане на решения са ключът към успеха в компаниите, ориентирани към стойността.

Кари Андершон е и своеобразен посланик на малките предприятия във Вармланд. В тази си роля тя иска да повлияе на възприемането на гората като устойчив и възобновяем ресурс. Тя вярва, че горското стопанство на Вармланд е предимство за екологичния преход. *„Нека горската промишленост на Вармланд да бъде двигател на зеления преход, казва тя. Но за да може гората да допринесе по ефективен начин, е необходим цялостен поглед и разбиране за това как функционира горската екосистема, как горският ресурс може да се използва по устойчив начин в дългосрочен план“*, продължава тя. Те използват цялата горска суровина и остатъчните продукти във всички етапи на обработка. За да се осигури снабдяването с енергия, дружеството инвестира в инфраструктурата на електропреносната мрежа и възобновяемата енергия.

Социалното измерение на устойчивостта се проявява в това, че компанията е важен работодател с отговорност за местните работни места и е такъв от три поколения насам. Друго социално предизвикателство е свързано с факта, че компанията работи в община с едно от най-ниските нива на образование в Швеция. За да осигурят нуждите на компанията от умения, те инвестират в служители с правилно отношение. Нилс Андершон казва, че малко са нещата, които го правят толкова щастлив и горд, колкото когато служителите предлагат идеи, които допринасят за управлението или развитието на бизнеса. Културата на компанията се характеризира с това, че е естествено, очевидно и добре дошло да се включиш, да поемеш отговорност. Това е ясно в процеса на набиране на персонал - служителите трябва да бъдат гъвкави и да имат способността да се адаптират в кратки срокове, за да се впишат в компанията.

### **Какви са стимулите на фирмата за работата ѝ в областта на устойчивото развитие?**

Тъй като Хилмер Андершон извършва стопанска дейност в Швеция, спазва законите и разпоредбите (ефективност декларации, сертификати за производство, сертификати ISPM, одитирани от трети страни доклади за устойчивост, NTR сертификат, PEPC сертифициране, PROSILVA сертифициране и т.н.), Карин Андершон смята, че това гарантира, че компанията използва горските суровини по устойчив начин. На фона на тези сертификати главният изпълнителен директор на компанията смята, че те са придобили легитимност да твърдят, че предприятието работи активно, за да допринесе за устойчива трансформация по отношение на трите измерения.

Търговските стимули заемат централно място, а компанията трябва да е печеливша. Те имат ясно изразено чувство за отговорност към служителите и местното общество. Това означава,



че те балансират между рентабилността и социалните отговорности. Опитват се да поемат контрола върху трансформацията и да водят развитието в посока, която им носи ползи както в краткосрочен, така и в дългосрочен план. През последния 10-годишен период компанията е инвестирала 900 млн. шведски крони в рационализиране, повишаване на ефективността и реструктуриране на бизнеса. Това е допринесло положително за създаването на нещо повече от паричен успех. Социалните и екологичните аспекти също са важни за компанията, а начинът, по който тя разпределя печалбата, е показател за това, че прави правилните неща, за да бъде актуална днес и да продължи да бъде актуална и утре, дори когато обществото се трансформира.

Прегледът на техния доклад за устойчивост съдържа следните точки:

- Околна среда
- Социална отговорност и права на човека
- Антикорупция
- Персонал

На пръв поглед може да изглежда, че докладът за устойчивост е наложен и е с ниско ниво на амбиция, но с почтеността и основните ценности, с които собствениците управляват бизнеса, става ясно, че според тях не е необходим по-задълбочен и по-развит доклад. Изготвянето на доклад за устойчиво развитие допринася за анализиране на решенията, процесите и действията по по-систематичен начин, да се разберат предизвикателствата и възможностите за създаване на повече ценности за устойчивост в бизнеса и да се определи по-ясна и по-устойчива посока на развитие на бизнеса. Основните ценности на собствениците и тяхната почтеност са водещи при вземането на решения. Тъй като тези ценности, наред с други неща, са свързани със способността на гората да допринесе за зеления преход, докладът за устойчивост не е толкова подходящ за тяхна вътрешна употреба. Въпреки това външната ценност - способността да съобщават за работата си в областта на устойчивото развитие, е значителна. Тук виждаме, че има възможност да се развие отчитането на устойчивостта в рамките на компанията. Може би CSRD може да бъде начин да се повиши нивото на амбиция.

## Практики за устойчивост

### Екологично измерение:

- Основното допускане на компанията е, че гората е възобновяем, екологичен ресурс, който, ако се управлява правилно, може да стимулира екологичния преход. Но за да може гората да допринася ефективно, е необходим цялостен поглед и разбиране за това как функционира екосистемата, как горските ресурси могат да се използват по устойчив начин.
- Дружеството използва цялата горска суровина, включително всички остатъчни продукти през целия процес, което е начин за ограничаване на екологичния отпечатък.

### Социалното измерение:

- Дружеството е основен работодател в местната общност и допринася за осигуряване на прехраната на семействата от три поколения насам.
- Дружеството работи в община с много ниско ниво на образование. Намирането на работна ръка с подходящи умения е предизвикателство. Hilmer Andersson поема голяма отговорност и инвестира в подобряване на уменията на персонала.

- Отговорност към местната общност по няколко начина.
- Благосъстоянието на крайните собственици и на персонала и наличието на време за възстановяване за всички в компанията е ключов въпрос.

#### Икономическо измерение:

- Бизнесът е печеливш. Компанията непрекъснато реинвестира в екологични и социални дейности за подобряване на околната среда. Дългосрочната рентабилност се нуждае от доволни, лоялни клиенти. Печалбата е доказателство, че клиентите и доставчиците вярват, че компанията прави правилните неща.
- Инвестиции в инфраструктура и възобновяеми енергийни източници, като слънчева енергия, водородни инсталации, вятърни турбини.

Начинът, по който се разпределят ресурсите, е силна страна на компанията. В този смисъл техните основни ценности и визията на компанията, техният начин на управление на компанията, са водещи за успеха им. Рентабилността е важна, но не на всяка цена. Гордостта от семейния им бизнес и успехите, които постигат, им дават сила да продължат да управляват компанията. Мнозина са предлагали да купят компанията, но поколения наред те винаги са отказвали. Те искат да продължат да управляват компанията, за да осъществят мечтите си, но също така и чувството за отговорност и грижа за местната общност.

*„Още от деца ни учат, че сме важни за местното общество, че сме важни за нас. Искаме Лесеруд и околностите му да процъфтяват, хората да искат да живеят тук и младите да се наслаждават. По чисто лични причини бихме искали да има дух на бъдещето и положителна атмосфера навсякъде”,* казва Кари Андершон. В случай на забавени продажби, компанията решава да не съкращава персонал. Вместо това те почистват и поддържат обекта, обучават персонала и продължават да развиват производствената база. Компанията поставя като приоритет дългосрочното благосъстояние на служителите и уникалните компетенции.

В рамките на компанията устойчивостта изглежда е начин за постигане на съответствие, гъвкавост и търсене на ефективност. Гъвкавостта е свързана със стимулиране на способността за промяна и готовността за адаптиране към клиентите и за следване на колебанията на пазара.

#### **Как се вземат решения за устойчивост?**

Социалната отговорност на ръководството на компанията за нейната компания, служители, подизпълнители, партньорите и местната общност, е винаги налице. Всички решения, независимо дали са големи или малки, се вземат с фокус върху рентабилността, но с голямо чувство за отговорност. "Рентабилност, но не на всяка цена", може да се опише процесът на вземане на решения на Хилмер Андершон. Става ясно, че чувството за отговорност и основните ценности са винаги налице.

Като се има предвид това, е очевидно че има решения, които биха били невъзможни. Собствениците на компанията многократно са получавали предложения за продажба на бизнеса на по-големи участници в рамките на бранша. *„Но това е напълно немислимо”,* казва Кари Андершон и продължава, че *„има поколения служители и техните семейства, цялата общност, която по един или друг начин е свързана с компанията. Това би било невъзможно*

за нас.“ Затова собственикът е избрал да развива компанията, за да се превърне в актьор, който трябва да отстоява нещо различно, да се отличава от по-големите конкуренти.

„За нас е немислимо да инвестираме в масови продажби с ниско качество“ – казва Нилс Андершон. „Ние сме твърде малки и рискът е твърде голям. В този сегмент конкуренцията от страна на по-големите играчи е силна. Търсенето на големи производствени обеми и ценовият натиск биха изложили на риск дългосрочното ни оцеляване. Вместо това решенията се характеризират с дългосрочна перспектива, отговорност, която обхваща няколко поколения и любопитство както към новите бизнес възможности, така и към технологичното развитие. Много пъти това е преди краткосрочните печалби, ако трябва да се направи избор“, казва главният изпълнителен директор на компанията.

Когато задаваме задълбочени въпроси за дългосрочността и мисленето за бъдещето, Кари Андершон ни казва, че баща ѝ и дядо ѝ, т.е. бившите изпълнителни директори на компанията, са починали преждевременно и обяснението е свързано със стреса, свързан с работата. „Трябва да се научим да се справяме със стреса, като поемем отговорност за собственото си възстановяване и това на нашите служители“, отбелязва тя. Техните баща и дядо са принадлежали на друго време, когато хората не са мислили по този начин. Компанията се е справяла добре под тяхно ръководство, но те са платили тежка цена в загубено здраве.

#### **Управление на технологиите и иновациите**

Докато конкурентите стават все по-големи и бизнес моделът им се фокусира върху обема на производството, Hilmer Andersson е избрал различен път. „Въпреки че нашето технологично развитие заплаща усилията за увеличаване на обема на производството, основният ни фокус е да разширяваме асортимента си, като същевременно оставаме гъвкави. Като цяло това е нашият начин да съчетаем ефективността с по-голямо удовлетворение на клиентите“, казва Нилс Андершон. Въз основа на техния процес на вземане на решения става ясно, че иновациите и технологичното развитие се фокусират върху гъвкавостта, минимизирането на риска, подобренията в безопасността и работната среда, но също така и върху енергийната ефективност и желанието да се осигури достъп до енергия и за предпочитане зелена енергия.

Компанията често обновява производствената си база. Това е свързано с постигането на висок производствен капацитет, но преди всичко за да се гарантира, че произвежданият дървен материал е с високо, конкурентно качество. Ясно е, че критериите за качество не са само технически или функционални. Не по-малко важни са емоционалните и социалните аспекти. Днес Hilmer Andersson може да се опише като плоска организация. Андершон целенасочено са елиминирали йерархията и авторитарното ръководство. „Ние сме се стремили към плоска организация и стимулиране на екипния дух. Имаме напълно различен стил на ръководство отколкото са имали нашите предшественици, без да казвам лоша дума за баща ми и дядо ми, но те са управлявали компанията в друго време и за друго поколение. За да подсигурирам бъдещето, ние преценихме, че просперитетът не трябва да зависи от нас (Андершон). Компанията трябва да се справи и без нас. Няма никой, който да го прави с такава страст като нас, но никой не е незаменим и за нас беше важно да изградим организация, която да просъществува в дългосрочен план“ – казва Кари Андершон.

## Предизвикателства и решения

Компанията се сблъсква с редица предизвикателства. Едно от предизвикателствата е свързано с осигуряването на наличност на енергия и капацитет на мрежата. Във Варmland и особено в западната част на страната има ограничения по отношение на капацитета на енергийната мрежа. Без да се задълбочаваме в технически причини, можем да кажем, че е опасно да се инвестира във възобновяема енергия поради проблема с капацитета на мрежата.

*„Ако за известно време пренебрегнем проблема с капацитета на електропреносната мрежа ще има съвсем други предизвикателства. Пред дъскорезница, която иска да инвестира във възобновяема енергия, като например вятърни турбини. Получаване на разрешение за строеж, например за вятърни турбини, е дълъг и труден процес с несигурен резултат. Тъй като често има съпротива сред жителите, които смятат, че вятърните турбини са смущаващи, грозни и замърсяват околната среда, желаещите да инвестират във възобновяема енергия могат да разчитат на забавяне. Можете да очаквате, че разрешението за строеж ще бъде обжалвано, което води до години на забавяне“* - казва Нилс Андершон.

Друго предизвикателство е, че компанията изпитва трудности при набирането на персонал с подходящи умения. *„За нас е важно да предадем на служителите ценностите, които характеризират компанията - тя е плоска организация, която предлага големи възможности за личностно развитие“* - казва Кари Андершон. Равенството и добрият климат за служителите са основни фактори за успех.

Нилс Андершон, ръководител на производството, казва, че усещането за победа, когато нещата вървят добре за нас, е това, което го прави забавно - когато постигаме добри резултати! Мога да се чувствам още по-удовлетворен, когато служител в производството, на когото си се опитал да обясниш нещата, действително ги разбира и изпълнява сам, или пък излиза с предложения за развитие или промяна. Това ме прави много горд и щастлив. Плоската организация има ясно изразени силни страни, но и някои слабости. Колкото по-малко на брой мениджъри има на средно ниво в една компания, толкова по-голяма е отговорността на висшия управленски екип. Получаването на разрешения, одитите и нещата, които се възприемат като бюрокрация, стават отговорност на няколко души. Кари и Нилс Андершон смятат, че очакванията и наследството на предишните поколения понякога могат да бъдат твърде тежки за няколко души да ги понесат. В същото време те искат да развият компания, която не е напълно зависима само от няколко души, но има много отговорности, организационна култура и движещи сили, които са свързани с Андершон, които са собственици на компанията. *„Ако ние изчезнем, какво ще се случи с компанията“*, мисли Нилс Андершон.

Друго предизвикателство е свързано с местния достъп до горски суровини, дървен материал. *„Тук отношенията с местните собственици на гори са важни, но предизвикателството е, че хората имат сантиментално отношение към гората“*, казва Кари Андершон. Тя разширява проблема, като заявява, че дебатът за възприемането на гората като суровина, е поляризиран дебат, който създава несигурност за бъдещето. Политическите решения, които понякога се вземат на база ирационални или емоционални основания, могат да повлияят на бизнеса им или да го затруднят. Достъпът до местен дървен материал е въпрос на успех. Те смятат, че техният отрасъл е силно регулиран. Често им е трудно да получат подкрепа в процеса на вземане на решения. При консултиране с областната администрация или надзорните органи понякога се чувстват разочаровани. *„Трудно е да се получат ясни*

*отговори на конкретни въпроси“*, казва Кари Андершон. Това е разочароващо и отнема време от по-важни въпроси. Примерът е свързан с изискванията за отчитане на устойчивостта. Наличието на отговорен ангажимент към устойчивото развитие е нещо естествено за нас, но работата с отчитането на устойчивото развитие отнема много време. *„Понякога ни се струва, че изискванията на сертифицирането и различните документи, свързани със стандартите за устойчивост, ни отклоняват от повишаване на устойчивостта“*, отбелязва Кари Андершон.

Вследствие на несигурното снабдяване с енергия и въпреки проблемите с капацитета на мрежата, Хилмер Андершон е инвестирал в завод за слънчеви батерии, който привлича нашето любопитство. Нилс Андершон отговаря, донякъде изненадващо, че соларният парк може би изобщо не е инвестиция в зелена енергия, а по-скоро символичен акт, който е по-скоро свързан с тяхната социална отговорност. Теренът, южен склон, всъщност е трябвало да се разглежда като пречка. *„Това не е продуктивна горска земя“*, разсъждава Нилс Андершон, *„така че в този смисъл соларният парк все пак е добро решение.“*

### **Отпечатък (социален, екологичен и икономически), управление на ефективността**

За една малка или средна компания с доста плоска организационна структура, е трудно да се конкретизират последствията от дейността на предприятието, неговият екологичен и социален отпечатък. Осигуряването им изисква управленски капацитет, средно управленско ниво, но само големите фирми имат условия за това. Все пак изглежда, че Хилмер Андершон има добър поглед върху използването на ресурсите и фокус върху ефективността, което означава, че има достатъчно добър контрол и по-малък брой важни ключови показатели, но може би не и по отношение на усъвършенствана и широкообхватна скала от показатели. Вместо това те разчитат на усещането си за производствения процес. По време на интервюто все пак става ясно, че Нилс Андершон има пълен контрол върху потреблението на енергия в компанията. Тук получаваме бързи и надеждни отговори. По същия начин, когато става въпрос за финансовите показатели, те веднага казват, че правят печеливш бизнес.

Както се твърди по-горе, способността да се произвежда висококачествен дървен материал е важна, увеличаването на обема също е от централно значение, но само докато има купувачи за стоките. Ето защо не съществува цел само по себе си да се увеличи производството, да се постигне висок растеж. Качеството винаги трябва да стои преди количеството!

Когато става въпрос за външно сътрудничество, Хилмер Андершон настоява подизпълнителите им да спазват изискванията, определени от сертифициращите органи. Чрез непрекъснати последващи проверки се гарантира, че те използват дървен материал по устойчив начин. Въпреки това работата по непрекъснатото усъвършенстване продължава. Движещата сила е отговорността на собствениците за социалните, екологичните и финансовите последиците.

### **Заклучителни размисли**

Третото поколение Андершон управлява бизнес, който е финансово стабилен, успешен и непрекъснато модернизирани, но продължава да инвестира в компанията със силен фокус върху социалното измерение. Благосъстоянието на собствениците, служителите и местната общност е важно за тях. Кари Андершон се връща към предишната си мисъл *„Не трябва да се трудим до смърт, а да се възползваме от хубавите неща в живота“*. Времето за

възстановяване и грижа един за друг се е превърнало в път напред, в начин за осигуряване на бъдещето на компанията.

Баща им и дядо им са предали усещането за местно общество, оформили са братята и сестрата и са развили модерна, предприемаческа и плоска фирмена култура. Като цяло, това гарантира продължителен успех на компанията и просперираща местна икономика. *„Но в ролята на ръководители на компанията е необходимо смело лидерство, за да се осмелим да вземем решения, които водят до по-устойчиво бъдеще“*. Чрез упорита, целенасочена работа, ръководена от уникалните си основни ценности, Андершон е придобил ресурси, смелост и възможности.

## 2.2. КАЗУС: Ферми във Варmland

### Въведение

Кристина Ахлстедт Карлсон е собственик на фермата Ruds Gård, Кил, Верmland. Стопанството има няколко направления на производство: гора, растениевъдство, производство на месо (агнешко) и хотелско настаняване. Кристина търси начини да увеличи рентабилността на стопанството.

С подкрепа на проекти в рамките на местни фондове за развитие като Leader и Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони и проекта "Хладилни и фризерни помещения" с преработвателен капацитет, Ruds Gård инвестира в хладилен контейнер. Това увеличава капацитета на охлаждането и така се отворя възможност за по-нататъшна преработка на собствената месна продукция на фермата, но също така, ако си позволим да опростим нещата, фермата на Рудс може да увеличи сътрудничеството си с други ферми в Värmland, които имат същите нужди. Ruds gård разполага с търговско помещение, което се отдава под наем на компанията Gårdarna i Värmland. Дружеството Gårdarna i Värmland има трима партньори, като Кристина е един от тях. Двете допълнителни преработки на местно произведеното месо от дълъг ред ферми във Варmland се извършват в помещенията. Но в помещението се намира и фермерски магазин, в който се продават местни продукти (месо, риба, мед, брашно, масло, сирене, агнешки кожи и т.н.). Стоките могат да бъдат поръчани и закупени и чрез уебсайта на дружеството. Gårdarna i Värmland може да се разглежда като клъстерно сътрудничество между много ферми.

### От уебсайта на Gårdarna i Värmland:

Ние сме Gårdarna i Värmland - Ще ни намерите в "Gårdsbutikerna" на вашия компютър, докато седите в дома си - за тези, които искат да пазаруват от нашите ферми и да научат повече за тях. Нашите ферми обичат да си сътрудничат и искат да ви дадат автентично усещане и вкус от Värmland! Пазаруването на стоки, произведени на място от Gårdarna i Värmland, е от полза за нашите ферми и селски предприятия, които чрез нашето сътрудничество избягват посредниците и можем да разработим собствени концепции според вашите желания.

Кристина казва, че чрез обединяване на усилията в областта на маркетинга, доставките и продажбите идеята е фермерите във Варmland да увеличат рентабилността на продукцията си, като същевременно могат да се съсредоточат в по-голяма степен върху развитието и осигуряването на качеството на продукцията в своите стопанства.

### **Основната идея за устойчивост в бизнеса**

Ruds gård е предприятие с няколко производствени линии. Въз основа на предизвикателството да се увеличи рентабилността в производството, Gårdarna i Värmland е създадена като инициатива за улесняване или споделяне на ресурси, свързани с продажбите, преработката на месото, съхранението и логистиката и маркетинга с други малки местни производители. Gårdarna i Värmland е канал за дистрибуция на дребномащабното местно производство: Бизнесът включва фермерски магазин, склад, логистика, бизнес система, адаптирана към целта. Дружеството може да се разглежда като място за срещи на местни предприятия, местни ресторанти и заведения, както и на частни клиенти, които ценят местното и устойчиво производство на храни. Общият знаменател за местните подцентрове е, че те виждат стойност в начина, по който Gårdarna i Värmland предлага на пазара и продава техните стоки.

За предприемачи, които искат да избегнат обвързването на производството на храни с по-конвенционална търговия с храни, има и други начини за продажба на местно произведени стоки. Един от начините е нещо, наречено REKO пръстен. Това е начин за купувачи и продавачи да купуват местно произведени храни без посредници. Купувачите и продавачите влизат в контакт помежду си чрез специална група във Facebook за съответното населено място. Уникалното при Gårdarna i Värmland е предлаганият широк асортимент от местни стоки, както и това, че маркетингът, дистрибуцията и продажбите са координирани.

Кристина се гордее с фермата си и с това, че Gårdarna i Värmland допринася за укрепването на живота на толкова много собственици на малки предприятия и фермери. Заедно те могат да покажат на клиентите уникалните ценности, които се намират в селските райони. Важно за Gårdarna i Värmland е да покажат добрия живот в провинцията, както и качеството на културите и дребното производство. Клъстерът от фермери и дребни производители на храни използва ефективност на ресурсите, местно производство и малък мащаб за създаване на устойчиви ценности, свързани с уникалните ресурси, способности и капацитет на всяко стопанство. Заедно, местните производители на храни в клъстера представляват по-устойчив начин на живот. Чрез платформата за търговия е създадена възможност за капитализиране на ресурсите и ценностите на фермите. Това от своя страна дава възможност на хората да водят добър живот в селските райони.

Бизнесът се характеризира с висока способност за адаптация. Те са готови да променят всичко, което може да създаде по-добри условия за живот в провинцията (да направят по-ефективни, да автоматизират, да дигитализират). В същото време съществуват някои предизвикателства, свързани с трансфера на разбирането, знанията, взаимоотношенията и начина за създаване на уникални ценности за клиентите, в това, което Кристина е изградила заедно с всички производители. Външният наблюдател отбелязва, че въпреки че на всеки производител на храни се дава възможност да позиционира своите уникални ценности чрез собствените си уебсайтове, които са свързани с Gårdarna i Värmland, има още какво да се развива в тази област. Става дума за това да покажат на клиентите по-ясно за какво допринася консумацията на местни стоки, качеството на стоките, добрият живот в селските райони и по-ефективното използване на ресурсите при производството на храни, както и за трансформацията към по-устойчиво общество. Когато бизнесът се разрасне и се наложи да бъде споделен с повече дружества, възникват съвсем различни предизвикателства, които включват различен избор на път, желания и предварителни разбираня. Gårdarna i Värmland се сливат наскоро и сега имат трима съсобственици.

### **Какви са стимулите на фирмата за работата ѝ в областта на устойчивото развитие?**

Широкият продуктов каталог дава на фирмата уникална позиция за стоки, произведени на местно ниво. Почти е възможно едно домакинство да пазарува седмично хранителни продукти в Gårdarna i Värmland. Това, което е уникално, е също така възможността на предприятието да изтъкне както екологичните, така и социалните ценности. Като произвеждате, продавате, консумирате и пускате на пазара местни продукти, допринасяте за по-дълбокото разбиране на прехода към по-устойчиво общество. Повишеното познание на клиентите за занаятчийството, което е основата за производството на тези продукти, допринася по положителен начин за необходимата промяна в поведението за устойчива трансформация. Маркетингът не използва концепцията за устойчивост. Вместо това се набляга на местните и социалните ценности. Но един външен наблюдател смята, че има още какво да се направи. По-скоро стопанствата във Варmland не са склонни да използват пълния потенциал на местните и социалните ценности. В помещенията за продажби често липсва ясна връзка с тези ценности.

### **Практики за устойчивост**

Ключово решение за Kristina, Ruds gård и Gårdarna i Värmland е да избягват да продават своите продукти в по-големите конвенционални магазини за хранителни стоки. Кристина вярва, че производителите, които са свързани с Gårdarna i Värmland, са твърде малки. Те просто не разполагат с необходимия производствен капацитет, за да се конкурират с големите производители на храни, като същевременно запазват качеството и добрата изработка на храните. Но преди всичко Кристина смята, че местно произведената храна няма да бъде правилно позиционирана и оценена, когато е в конкуренция с асортимента от продукти от цял свят. Освен това малките производители често не разполагат с капацитет да доставят по-големи обеми. По-скоро Gårdarna i Värmland смята, че е по-добре и по-изгодно да продава местно произведените стоки чрез по-малки фермерски магазини и/или директно на крайните потребители.

Gårdarna i Värmland е начин за осигуряване на добър живот в провинцията. Тази идея пронизва целия бизнеса. Точно нея клиентите оценяват и потребяват. Клиентите са готови да платят, за да подкрепят устойчиви ценности, качество и преживявания.

### **Икономически ценности:**

- Местни бизнес операции
- Възможност за повишаване на рентабилността.
- Споделени разходи (логистика, маркетинг, продажби)

### **Екологични ценности:**

- Координация на транспорта.
- Използване на природните ресурси по ефективен начин.

### **Социални ценности:**

- Осигурява добър живот в селските райони.
- Платформата за търговия създава възможности за срещи на местните производители, което стимулира обмяната на опит и предаването на знания между тях.
- Създава местни работни места.
- Насърчава местното производство на храни, което укрепва местната устойчивост.



Както вече беше споменато, Gårdarna i Värmland се е сляла с две други дружества. Това е необходимо, за да се въведат нови умения и да се създаде възможност за разширяване на дейността. Предимствата от сливането могат да бъдат описани като повратна точка, в която дружеството вече разполага с ресурси и компетентност за разширяване на бизнеса, укрепване на позициите на местния пазар. По своеобразен начин това означава завръщане към начина, по който хората са живели, като се засилва местното ниво на самодостатъчност. Това повишава устойчивостта в едно често неустойчиво потребителско общество. Сливането е в същото време голямо и трудно решение, защото с него идват нови предизвикателства, когато няколко човека със силна воля трябва да се обединят. Сега трима съсобственици трябва да вземат решения заедно.

### **Управление на технологиите и иновациите**

Платформата за търговия, разработена от Gårdarna i Värmland за цифрови продажби, поръчки и складиране, която е интегрирана със счетоводните и логистичните системи, опростява и създава условия за прозрачност към производителите. Съществуват очевидни предизвикателства, свързани с разработването и рационализирането на бизнес, основан на на дистрибуция и продажба на местни и дребномащабни стоки. Съществува риск имиджът на истински и уникални занаятчийски храни да се промени с разрастването и разширяването на дейността. Ключът към управлението е да се изясни същността на бизнеса, т.е. да се предадат знания и разбиране за това как работят социалните и екологичните ползи от местното, дребномащабно производство.

Дълго време развитието на обществото е било в посока на голям мащаб с малко участници. Това, от своя страна, е създавало правила и бюрокрация, които всъщност са добронамерени, но същевременно създават трудности на дребните производители да получат одобрение на продукцията си. За това са необходими доста ресурси, капитали и постоянство, за да може един дребен производител на храни да адаптира дейността си към действащите разпоредби. Това ограничава възможностите на дребните производители да развият бизнеса си самостоятелно. Кристина е разполагала с ресурси и смелост да инвестира в съчетание с факта, че тя също така успешно е търсила публични средства, за да развие бизнеса си.

Отпечатък (социален, екологичен и икономически), управление на ефективността

Местният пазар зависи от способността на предприятието да позиционира екологичните и социалните ценности. Който успее в това, може да мотивира клиентите да плащат по-висока цена за устойчиво произведени стоки. Последващите действия, които се извършват, са свързани с икономическото развитие. Кристина има финансов съветник, който ѝ помага да взема търговски решения за бизнеса. Когато става въпрос за социални и екологични решения, по-скоро интуицията и здравият разум, отколкото ясни показатели, са в основата на вземане на решения.

### **Заклучителни размисли и заключения**

Кристина е собственик на земеделски имот. Тя иска да използва стопанството и различните му ресурси възможно най-ефективно, за да изгради добър живот в провинцията. Решението, което е избрала, е да си сътрудничи с други хора по отношение на най-големите предизвикателства (маркетинг, фермерски магазин, склад, логистика, бизнес системи) в бизнеса, за да постигне рентабилност със собствения си бизнес. Сътрудничеството е ключов

фактор за успеха на всички тях. Gårdarna i Värmland са създали местен пазар за дребномащабни местни стоки. Има много предизвикателства при производството и създаването на стойност в стопанството и това е ежедневие на всеки фермер, но това, което е различно в този случай, е, че Кристина е осъзнала, че има ползи от мащабността като споделянето на разходите за продажби, маркетинг, логистика и т.н. Резултатите са по-стабилни, а бизнесът е печеливш и устойчив. Външен наблюдател на бизнеса може да твърди, че Gårdarna i Värmland имат още какво да направят, за да може продуктите и производителите да станат по-атрактивни за клиентите на местния пазар. Добрият живот в провинцията, екологичните и социалните ценности могат да бъдат допълнително изяснени и да заемат по-значимо място в маркетинга.

### **2.3. КАЗУС: Природно селище в Långserud**

#### **Въведение**

Naturbyn е микропредприятие, управлявано от своя основател и собственик Томас Петерсон. Понякога наема хора за по-кратки периоди от време, но през повечето време Томас ръководи бизнеса съвсем сам. Бизнес идеята се състои в това да се предложи на гостите уникален престой във вилите на Naturbyn и в селото за преживявания. Naturbyn е добре скрит на горски склон сред тежки ели и борове до тих залив в езерото Елдан във Вармланд. По селския път няма ясни указателни табели, които да показват пътя. Нищо, което да разкрива какво се крие в гъстата гора. Само гостът, който чрез уебсайта е резервирал престой, ще открие пътя до там. Бизнесът води началото си от желанието на Томас да създаде място, където самият той да иска просто да си почине, да забави темпото, да преживее и да има възможност за дълбоки размисли.

#### **Основната идея за устойчивост в бизнеса**

Предоставянето на възможност на гостите да почувстват вътрешен мир и да преживеят простите неща в живота са от основно значение на престоя. Развитието, растежът и печалбата не трябва да нарушават нито усещането на Томас, нито на гостите, за вътрешен мир и свобода! Томас иска да има контрол и не прави никакви промени, които биха могли да рискуват равновесието, вътрешния мир и усещането за свобода.

Бизнесът започва през 1998 г. Единствената движеща сила е търсенето на "Преживявания обратно към основните ценности" в място, където самият Томас би искал да бъде. Така че няма по-дълбока мисъл от тази - място, където той самият иска да отиде, но при условията на природата. Когато работният ден приключи, Томас иска природата бавно, но сигурно, да може да си вземе обратно всичко и да възстанови мястото във вида, в който е било някога, т.е. сградите и всичко, което е изградено от Naturbyn, да може да се разпадне и да се върне в цикъла на природата. За да направи това възможно, Томас е изградил всичко сам от материали, които са били под ръка на мястото; неща като печки, мебели (тези, които не е успял да изработи сам), керосиновите лампи и т.н. са били закупени на място, втора употреба или по някакъв начин са могли да бъдат свързани с внимателно използване на ресурсите. Naturbyn може да се определи като опит за уважение и находчивост. Първоначално компанията се фокусира върху корпоративни събития и частни, но по-големи събирания, по-големи партита като семейни събирания, ергенски партита и др. След известно време Томас се замисля, че такива гости и дейности наистина са печеливши, но натискът, както върху

обекта, така и в социален план е огромен: Томас не се радва на големи, понякога шумни партита. Същността на преживяването липсва при тези гости и това нарушава вътрешния мир на Томас с мястото. Той обобщава това с думите *"Природата трябва да продължи и аз да мисля, че е забавно. Големите групи генерират повече пари, но в същото време и по-голямо изхабяване и повече работа. Това не си струва."*

Постепенно бизнесът се развива и се фокусира върху напълно различна целева група: частни лица, за предпочитане двойки, които посещават Naturbyn, за да изпитат вътрешен мир в условията на природата. Тези, които резервират престой чрез уебсайта на Naturbyn, трябва да останат поне две нощувки и да имат около десет прости дървени къщички с малко по-различен характер, от които могат да избират. Всички къщички разполагат с двойно легло, просто обзавеждане, печка на дърва и маслени лампи. Някои от тях са обикновени къщички, които са построени директно върху земята, някои са построени върху салове, които плават по езерото (до тях се стига с кану), а други са построени като къщички на дървета, малко по-нагоре от земята. Санитарният възел също е много прост - душът например представлява кофа с дупки на дъното. Има сауна, която се отоплява на дърва. Готвенето се извършва на открит огън. Няма електричество и следователно няма wifi, няма почти никакви мобилни телефони в гъстата гора. Всичко, което съставлява съоръженията на Naturbyn, е изградено на място, ръчно от самия Томас.

#### **Visit Värmland описва Naturbyn по следния начин:**

Във време на глобализация, дигитализация, стрес и срам от бягство на дневен ред, Naturbyn в Långserud е създал продукт, който осигурява контраст, спокойствие и устойчивост. С едно ново мислене и по иновативен начин се предоставя едно изчистено от излишни елементи природно преживяване, където посетителят може да бъде в едно с природата. Преживяванията, дейностите и настаняването са пропити от природата и икономическа, социална и екологична устойчивост. Привлекателността, която Naturbyn е създала с оглед на дългосрочната перспектива и обновяването, привлича посетители от близо и далеч. Naturbyn е една от най-уникалните и привлекателни дестинации за посещение във Вармланд.

Томас обяснява, че ценностите за устойчивост на Naturbyn са свързани с използването на наличните на място ресурси, гората, водата и природата. Сградите не трябва да гният, а да могат да се разрушават, когато прекрати дейността си. Той разсъждава върху това, като казва, че: Нямам дългосрочен план, нямам заеми и когато напусна мястото, всичко ще се върне в природата! Naturbyn рядко наема допълнителни служители, но когато възникне необходимост, се наемат само тези, които разбират мястото, бизнеса и концепцията за съзнателност.

#### **Какви са стимулите на фирмата за работата ѝ в областта на устойчивото развитие?**

Като концепция Naturbyn се стреми да запази баланса между икономически, екологични и социални интереси. Дългосрочният план е всичко да се върне към природния цикъл, а процесът на промяна е по-скоро за поддържане на това равновесие и за адаптиране на всичко към условията на природата и климата. Именно тези ценности са подчертани в маркетинга. Тези, които се интересуват, могат да намерят доказателства за това, като разгледат уебсайта на Naturbyn: <https://www.naturbyn.se/naturbyn-videos/>

### Практики за устойчивост

Naturbyn защитава обекта и природата. Дейностите не могат да застрашават състоянието на природата. Трябва да ѝ се даде време да се възстанови. Любовете на Томас към прочистването на гората защитава мястото. Именно тази любов гарантира и качеството на преживяването на гостите: *“Хората трябва да се чувстват комфортно тук”*, Томас казва със замислена усмивка и продължава с *„Банката постоянно пита как трябва да се развивам, но аз не зная дали искам да го правя.“*

Уебсайтът и това, което предишните гости разказват на приятелите си (от уста на уста), е това, което привлича интереса на целевата аудитория. Той се насочва към клиенти, които са в състояние да оценят преживяването; тези, които вероятно имат същите основни ценности и възгледи за живота и природата като Томас. Бизнесът на компанията, офертата към гостите, се състои в това да им даде възможност да почувстват вътрешен мир и да преживеят простичките неща в живота и да го правят по условията на природата. Това означава, че Naturbyn:

- се отказва от удобствата, които характеризират ежедневието на съвременния човек;
- няма електричество, телевизия или Wi-Fi;
- няма големи групи, шумни партита, като например ергенски партита;
- няма големи туроператори, които резервират посещения и т.н;
- се опитва да купува местно производство, когато е възможно;
- не желае да предлага пластмаса на къмпингуващите и др.;
- няма еднокдневни гости, трябва да останете поне две нощи.

Натурбин иска гостите да почувстват вътрешен мир, да имат преживявания, свързани със осъзнаване. За Томас това също е осъзнатост, но в същото време бизнесът и необходимостта от рентабилност трябва да се балансират със социалните и екологичните ценности. Томас казва, че този баланс никога не трябва да бъде застрашен.

### Как се вземат решенията за устойчивост?

Същността на концепцията е свързана с правенето на приятни и творчески неща въз основа на собствените ценности за устойчивост и търсенето на вътрешен мир. Това и свободата да прави това, което иска, определят усещането на Томас за бизнеса. Събитията, мащабните дейности и твърде многото резервации натоварват обекта и изхабяват способността на Томас да предоставя незабравими преживявания на гостите. *„Това трябва да се избягва, не си заслужава парите“*, казва Томас. За бъдещето на Томас и Натюрбин са важни три неща:

- *„Да запазя вътрешния си мир, чувството, че съм доволен от живота и от това, което имам.“*
- Балансът между икономическите, социалните и екологичните ценности не трябва да се нарушава
- Когато дейността бъде прекратена, сградите и всичко, което съставлява природното селище, трябва да могат да бъдат разградени и да се върнат към природния цикъл.

### Управление на технологиите и иновациите

Уникалното в Натюрбин е, че не се допуска прекомерна експлоатация на мястото. Всички дейности трябва да се извършват в условията на природата. Това е иновативното в Naturbyn: *„никога не трябва да правим компромиси нито с вътрешното си усещане, нито с природата“*, казва Томас. Външният наблюдател на Naturbyn смята, че иновативното нещо е

също така смелостта да се придържаме към вътрешното усещане и основната идея, която някога е формирала бизнеса, че Томас си позволява да се задоволи с това, което има, и че именно това създава успеха и удовлетворението на гостите. Томас ни разказва, че „има двойка от Нова Зеландия, която се е връщала в Naturbyn няколко пъти и че между другото има и много други“, завършва той с нежна усмивка.

### **Отпечатък (социален, екологичен и икономически), управление на ефективността**

Подобно на много други микропредприятия, няма усъвършенстван модел на управление или ясни показатели. Интуитивното усещане на Томас и текущата оценка на състоянието на износване и т.н. определят колко гости Naturbyn може да приеме.

### **Заклучителни размисли**

Орен Лайънс, пазител на вратата от нацията Онондага, обяснява, че философията на Седмото поколение засилва връзката на общността, насърчава стабилността и предоставя конкретни ценности, с които всеки човек може да проверява ежедневните си действия. Въпреки че тази практика има древни традиции, тя не е застинала в миналото. Вместо това тази философия укрепва способността за адаптиране към драматични промени и да бъдем самодостатъчни, като в същото време сме фокусирани върху сигурността на бъдещите поколения. Седемте поколение е местна концепция - да мислиш за седмото поколение, което идва след теб в думите, работата и действията си и да помниш седмото поколение, което е дошло преди теб, е наистина синоним на находчивост и съзнателност. Ние не твърдим, че Томас е бил вдъхновен от Орен Лион. Но начинът, по който Томас е организиран и поддържал бизнеса си, Naturbyn, има силна прилика с принципа на седемте поколения на местните американци.

Naturbyn се управлява по ефективен и внимателен начин. Всяко бизнес решение се взема, като Томас се вслушва в сърцето си и любовта, която изпитва към природата. Печалбата е важна за Томас, но не за сметка на застрашаването на екосистемата, от която зависи Naturbyn. Томас смята, че печалбата е улеснение за смислен и щастлив живот. Основният извод от интервюто с Томас, от следобедното посещение в Naturbyn, е, че в усещането за удовлетвореност има величие и възхищение. Да намериш вътрешен мир, да си удовлетворен и доволен, е уникално чувство в днешното общество. То носи голямо щастие на човек, който се чувства спокоен, че е намерил смислен, устойчив и добър живот. Особено като се има предвид, че днешното общество е насочено към растеж, към това да станеш повече, по-голям, по-добър и т.н. Как можем да изградим заедно истинския смисъл на устойчивото развитие и в същото време да сме доволни от това, което имаме? Какво означава да управляваш ресурсен, устойчив бизнес?

## **2.4. КАЗУС: Икономическо сдружение „ОК Вармланд“**

### **Въведение**

ОК Värmland е регионална кооперативна организация, която е част от национална мрежа от кооперативи ОК. Общо шест регионални кооператива са обединени под шапката на ОК. ОК Värmland е икономическо сдружение с основен фокус върху мобилността и осигуряването на енергия. Същността на кооперацията е, както и при обикновените компании, да предлага атрактивни стоки и услуги. Бизнесът зависи от осигуряването на рентабилност. Печалбата е необходима, за да има възможност бизнесът да се развива в зависимост от промените в

потребностите на членовете и общността. Обърнете внимание, че при кооперациите част от печалбата може да бъде разпределена и между членовете ѝ.

OK Värmland е организация, основана на идеи или ценности, която допринася за икономическото и социалното богатство както за своите членове, така и за обществото като цяло. През 2023 г. OK Värmland има около 75 000 членове, разпределени в цял Вармланд. Основата на дейността е продажбата на горива и предлагането на инфраструктура за зареждане, станции за миене на автомобили, хранителни стоки, бързо хранене и доставка на пакети. Има 30 бензиностанции, от които 16 се обслужват от служители. Тяхната визия е, че цял Вармланд трябва да просперира и да живее.

### **Основната идея за устойчивост в бизнеса**

OKQ8 Scandinavia е 50% собственост на ОК и 50% на Kuwait Petroleum International. Тяхната визия е заедно със своите членове и клиенти да участват и да влияят на прехода на цялото общество към бъдеще без изкопаеми горива. Доставката на гориво се осигурява чрез сътрудничество с кувейтската организация, въпреки че може да се предположи, че ще има някои предизвикателства за една ценностно ориентирана компания да си сътрудничи с търговски субект от международния пазар, но именно по този начин организацията работи от 1999 г. насам. Днес членовете на ОК са над 1 милион. Стефан Сарнехед казва че:

*„Нашата цел винаги е била една и съща - да предоставяме продукти и услуги на автомобилистите на най-добрата цена. Днес ние не можем да допринесем толкова много с нивата на цените на горивата, колкото сме могли през 1927 г. Вместо това акцентът е върху предоставянето на продукти и услуги в колкото се може повече, както градски, така и селски, населени места. Това се основава на кооперативните принципи, включително социалната отговорност.“*

OK Värmland разполага с 30 бензиностанции, от които 16 са обслужвани от хора и предлагат услуги под форма на инфраструктура за зареждане с гориво и зарядни станции, автомивки, хранителни стоки, бързо хранене, доставка на пратки и др. Мисията на OK Värmland е да извършва стопанска дейност на територията на Вармланд по печеливш и ефективен начин. Стефан обяснява, че *„нашият начин на разглеждане на рентабилността означава, че трябва да имаме мрежа от бензиностанции, която генерира печалба, която създава условия за инвестиции, възвръщаемост и консолидация, т.е. печалба, която ни дава възможност да продължим да съществуваме в дългосрочен план. Ако не се съобразявате с мисията на OK Värmland, задвижвана от ценности, то тогава няма нищо, което да ни отличава от другите конкуренти на пазара по отношение на предлаганите услуги.“* Въпреки това от ОК твърдят, че винаги са били първите, които са продавали различни форми на екологични горива. През последните години пазарът на автомивки също се разраства, тъй като хората започват да осъзнават въздействието върху околната среда при миенето на автомобила на улицата. Ясно е, че те стимулират социалните и екологични въпроси и го правят в рамките на финансовите условия на бизнеса.

Въпреки сътрудничеството с кувейтската Petroleum International, OK Värmland успява да запази своите принципи на сътрудничество, в които социалните и екологичните ценности са поставени в центъра. Въпреки факта, че само няколко бензиностанции са печеливши, 30 бензиностанции се поддържат в работен режим, за да може цялата област Вермланд да просперира и да живее. OK Värmland е готова да промени дейността си, за да запази своята значимост сред членовете и в общността. Факт е, че броят на членовете се е увеличил с около

10 000 членове през 2022 г. Това е ясен показател, че много хора смятат дейностите на ОК за значими за тях. В същото време ОК е наясно, че основата на тяхната дейност е неустойчива, тъй като те предлагат горива, тютюневи изделия, бързи закуски, сладкиши/безалкохолни напитки/сладолед. *„Ако някой от членовете на годишното общо събрание през 2023 г. предложи да започнем да продаваме нещо подобно, мисля, че няма да бъде одобрено от годишното общо събрание“*, разсъждава Стефан. *„Съществува силна мотивация да се преразгледат всички дейности на бизнеса, за да стане той по-добър, по-устойчив, за да отговаря по-добре на нуждите и очакванията на членовете“*, казва Стефан.

ОКQ8 води диалог с 5 000 клиенти, членове, организации по интереси и доставчици, за да разбере по-добре очакванията и областите, в които тези заинтересовани страни искат да видят промени или развитие. Диалогът със заинтересованите страни дава възможност да се разбере, че в допълнение към по-чистата енергия и намаляване на емисиите на парникови газове, нашите цели и дейности ще включват, наред с други неща, устойчиво използване на водата, биоразнообразие, добри условия на труд. Това хармонизира с изискванията на целите на ООН за устойчивост и помага на ОКQ8 да приоритизира инвестициите, но също така и да измерва резултатите и това, че процесът на промяна води в правилната посока. По този начин е налице висока степен на готовност за промяна, за адаптиране. ОКQ8 са наясно, че индустрията и целият им обхват трябва спешно да се променят. Те активно търсят иновативни решения. Пример за това са проектите за развитие, при които по съвсем иновативен начин те искат да се съсредоточат върху нуждите на хората от пътуване, а не върху собствеността на автомобилите и горивото за тях. *„Трябва да помогнем на хората да пътуват и трябва да се осмелим да погледнем на това по нов начин“*, казва Стефан.

На управленско ниво има мисия за информиране за текущата ситуация и бъдещите цели на ОК чрез диалози със служителите. Те работят активно по въпросите на разнообразието и равенството и са издали политики и други ръководни документи. Въпреки че моделът за отчитане на устойчивостта е доста прост и не е одитиран от трета страна, в ОК Värmland съществува подход за отчитане на устойчивостта на дейността. Докладът за устойчивост се изготвя в същия документ, в който се изготвя и годишният доклад. Въпреки своята простота, той изглежда, че предоставя подкрепа на ОК Värmland да преразгледа своята роля и функция в обществото във връзка с визията и устойчивото развитие като цяло.

### **Как се вземат решения за устойчивост?**

За ОК Värmland процесът на промяна е свързан с това да продължи да бъде актуален за своите членове и да остане да съществува в дългосрочен план. ОК Värmland се ръководи ясно от своите основни ценности и кооперативните принципи, които насочват начина им на действие, за да правят добро за членовете във Вермланд. Доказателство за нейната значимост е, че броят на членовете се е увеличил драстично през 2022 г. и то във време, което се характеризира с постмодерния индивидуализъм.

ОК Värmland работи по редица въпроси на устойчивото развитие и се опитва да съобщи това на своите членове и на обществото като цяло по различни начини. Тези примери за работа по трансформацията всъщност засягат всички части на бизнеса:

- Обслужване на клиенти
- Местни бизнес операции
- Гориво
- Подобряване на енергийната ефективност

- Производство на собствена енергия от възобновяеми източници
- Избор на храни и напитки
- Начини на работа
- Усилия за насърчаване на добри условия на труд за служителите.

### Практики за устойчивост

*„Най-голямото ни въздействие върху околната среда се дължи на горивните продукти, които продаваме“ - казва Стефан. „С това идва и отговорността да дадем възможност на членовете, клиентите и потребителите да се променят към по-голяма устойчива мобилност. Целите в областта на климата са амбициозни, през 2030 г. ще бъдем неутрални по отношение на климата в собствената си операция, където дистрибуцията, използването на енергия и пътуванията имат най-голям дял. През 2045 г. цялата верига за създаване на стойност трябва да бъде неутрална по отношение на климата, а това означава, че емисиите на парникови газове от използването на нашите продукти и услуги от страна на клиентите също се вземат предвид.“*

### Околна среда:

- Обслужване на клиенти.
- Намаляване на потреблението на енергия.
- Увеличаване на дела на възобновяемата енергия (инвестиции в слънчеви клетки и водородни инсталации).
- Инфраструктура за зареждане.
- Подобряване на залите за пране.
- Възобновяеми горива.
- Подмяна на пречиствателните станции на всички станции.
- Насърчаване на устойчивото използване на водата.

### Социални:

- Създава работни места.
- Насърчава услугите в селските райони.
- Социалното измерение е широкообхватно. Стефан обяснява, че OK Värmland участва в кооперативно развитие чрез сътрудничество с Värmland Cooperation, което е сътрудничество между установените кооперативни организации: HSB, Riksbyggen, Coop Värmland, Folksam, LRF, Fonus, Länsförsäkringar и Coompanion. Ангажираме се основно чрез застъпническа дейност за подобряване на възможностите за кооперативна работа. Това се осъществява чрез срещи с политици, както на местно, така и на национално ниво.
- Присъждаме различни стипендии на кооперативи или хора, които са оказали влияние в рамките на кооперацията по различни начини.
- Подкрепяме Ung Företagsamhet (UF), като участваме в техните дейности. Участваме също така в тяхното развитие. Наред с други неща, ние стоим зад така наречената "следваща стъпка", която има за цел да подпомогне дружествата на UF, които имат условия да стартират "истински" бизнес. Идеята е да се подпомогне преодоляването на съществуващите административни пречки. Целта е по този начин да бъдат създавани поне 10 нови всяка година.



- Подкрепата на спортните асоциации е много важна за нас. Спортът създава общност и благополучие, което само по себе си е добра основа за развитието на Вармланд. Приоритет за нас са най-вече младежкия и женския спорт.
- Въпреки че подкрепяме предимно на местно ниво, през 2022 г. избрахме да подкрепим Украйна по различни начини в борбата ѝ за победа във войната срещу Русия.
- Добре развитото лидерство е основа за добри финанси, знаещ, здрав и ангажиран персонал.

#### **Икономически:**

- Печалбата е инструмент за просперитет и развитие на цяла Вармланд. Но по-важно е, че печалбата е средство за постигане на социални и екологични ползи и принос към визията.

OK Värmland осъзнава, че тяхната бизнес идея е фундаментално неустойчива. Въз основа на това прозрение е съвсем естествено да вървим към преход към по-устойчиво общество. Всички възможности се проучват.

#### **Как се вземат решения за устойчивост?**

Въпреки различните предизвикателства, OK Värmland е запазила доброто си място в местната общност. Тя например успява да поддържа независима кооперативна дейност, въпреки че е принудена да влезе в сътрудничество с търговска, международна компания, за да осигури наличието на гориво. Сътрудничеството добавя ново измерение на бизнеса, което не се основава на кооперативните принципи и поради това е рисковано. През десетгодишния период членовете не са получили никакво възстановяване на средства. Всички печалби са били реинвестирани в други начинания, за да се гарантира значимостта на кооперацията в бъдеще. За OK Värmlands е почти немислимо да се закрие станция, дори ако тя е нерентабилна. Вярно е, че е важно бизнесът като цяло да е печеливш, но като се имат предвид социалните последици в местната общността, ако дадена станция бъде затворена, подобно решение е много трудно.

Бъдещето е несигурно, а нуждите на членовете постоянно се променят. Това означава, че офертата на OK Värmland към членовете трябва постоянно да се преразглежда. Предпоставка за това е да се запази откритостта и любопитството към нови решения.

#### **Управление на технологиите и иновациите**

Продажбата на горива е бизнес, който е силно регулиран и изисква различни разрешителни. Тя изисква и много ресурси за управление. Сътрудничеството се стреми да стане по-изобретателно, най-вече по отношение на енергията, където се стреми да намали потреблението на енергия с 20 %. OK Värmland също така преразглежда персонала и работното време на своите станции. Всички тези промени трябва да бъдат съчетани с кампании за продажби и корекции на цените и офертите.

През 2023 г. OK Värmland, заедно с LBC и Karlstad Energi, създава нова компания, която е наречена Laddbolaget i Värmland AB. Дружеството ще създаде зарядни станции за тежкотоварни автомобили във Вармланд. Стефан ни разказва, че „*ние самите сме създали дружество, наречено Reload in Värmland AB*“. Компанията трябва да създаде зарядни станции

за леки автомобили на местата, където има такава възможност. Първият проект включва изграждането на заряден парк с място за около 40 автомобила в Bergvik Körcenter. OK Värmland постепенно ще оборудва станциите си със суперзарядни устройства в сътрудничество с OKQ8. В ход е и изграждането на две водородни инсталации. Строителството ще започне в края на 2023 г. и се очаква да бъде завършено през 2024 г. Проектът се изпълнява в сътрудничество с Everfuel и се осъществява в Карлстад и Торсби.

OK Värmland търси начини да остане актуална в бъдеще, в което урбанизацията, навиците за пътуване и транспортните нужди се променят. Предизвикателство е да се предадат движещите сили на сътрудничеството в едно общество, което става все по-индивидуалистично. Като актьори те са били активни и с любопитство са изпробвали нови решения, за да стимулират прехода към по-устойчиво общество, но въпросът е дали членовете, като цяло, го възприемат? Как OK Värmland може да позиционира кооперативната общност по по-съвременен начин, така че да могат да получат повече власт над своите трансформиращи идеи? Какво представлява кооперативност през 2023 г.? Какво означава кооперацията в слабо населените, селските и градските райони? Отчитането на устойчивост е инструмент за стимулиране на прехода към по-устойчиво общество, изяснявайки ефектите от работата, но как се използва отчитането в бизнеса?

### **Отпечатък (социален, екологичен и икономически), управление на ефективността**

OK Värmland има един раздел в годишния си доклад за устойчивостта, но въпросът е как съдържанието подкрепя тяхната работа и как им помага да преразгледат основите на бизнеса си. Общественото предизвикателство не е свързано с горивата, а с факта, че пътуваме неустойчиво. Как може OK Värmland да бъде участник, който помага на своите членове да пътуват все по-малко?

Документация за устойчивост:

- Създава работни места.
- 100% устойчиво отгледано кафе от Starbucks.
- Разпределение на потреблението на енергия за всяка станция.
- Използване на вода.
- Индекс на удовлетвореност на служителите (въз основа на проучване с въпроси за работната ситуация и ръководството)
- Ангажираност на служителите (ако намирате работата за смислена).
- Устойчив баланс между професионалния и личния живот на служителите (връзка между работата и личния живот).
- Възможности за развитие.
- Лидерство (ясни очаквания от ръководителя, обратна връзка, подкрепа и насърчаване).
- Климат на сътрудничество (екипът си помага и се подкрепя взаимно).
- Превръщане на стратегията в действие (Колко добре работим заедно за постигане на поставените цели).
- Злоупотреби, дискриминация и тормоз.
- Отпуск по болест.
- Равнопоставеност (дял на жените на ръководни длъжности в сравнение с мъжете).
- Сътрудничество между установените кооперативни дружества, HSB, Riksbyggen, Coop Värmland, Folksam, LRF, Fonus, Länsförsäkringar, OK Värmland и Coompanion.

- Съществува кодекс за поведение по отношение на подкупите и корупцията.
- Членство (Дни на членство с изгодни оферти?).

### **Заключителни размисли и заключения**

Сътрудничеството съчетава демокрацията с развитието на бизнеса и социалната отговорност. Уникалното на кооперативната форма на организация е, че всеки член, точно както в обикновена сдружение, има право на глас, независимо от вложения капитал, и че кооперацията е отворена за всички. Основната движеща сила на кооперацията е ползата за членовете, т.е. задоволяването на икономически, социални или културни нужди на членовете а печалбата се разглежда като средство, а не като цел. Счита се, че кооперацията почива върху седем основни принципа:

- Доброволно и отворено членство;
- Демократичен контрол върху членовете;
- Финансово участие на членовете;
- Независимост и автономност;
- Образование, практика и информация;
- Сътрудничество между кооперациите;
- Социални съображения.

Кооперацията OK Värmland е основана през 1927 г., когато предизвикателствата на нашето неустойчиво използване на ресурсите не са били толкова очевидни. По онова време основният проблем за OK Värmland е, че горивата са се считали за твърде скъпи. Чрез сътрудничеството е можело да се повлияе на ценообразуването. Днес ние разбираме по-добре. Бързо се приближаваме до критична точка, когато е твърде късно да променим начина, по който потребяваме природните си ресурси. Това не може да се реши с харчене на повече пари, а само с находчивост. OK Värmland активно търси начини да промени дейността си, да преразгледа ролята си в обществото. Решението не е толкова просто. Трябва не само да намерим по-екологично гориво. Много учени, занимаващи се с опазване на околната среда, смятат, че решението е свързано и с това, че ние разхищаваме природни ресурси, че пътуваме твърде много.

В качеството си на обществен фактор OK Värmland упорито и с любопитство опитва нови решения за стимулиране на прехода към по-устойчиво общество, но въпросът е дали членовете като цяло възприемат това като значимо? Как OK Värmland може да позиционира кооперативната общност по съвременен начин, така че те да могат да привлекат повече сила зад идеята за трансформация? Какво означава сътрудничеството през 2023 г.? Какво означава сътрудничеството в слабо населените, селските и градските райони?

## **2.4. КАЗУС: Къща за гости 11**

### **Въведение**

Холандска двойка, Бренда Оудендайк и Мишел Мюис, се премества във Вармланд. Преди това той ръководи успешна строителна компания в Нидерландия, но живее рутиниран и стресиращ живот. Мечтата на Бренда и Мишел за живот с по-малко стрес и по-високо качество ги кара да се преместят в Йесефорс извън Арвика. Една бивша училищна сграда на 100 години

е обявена за продажба. В нея те виждат възможност да осъществят мечтата си за различен, по-добър живот. Купуват сградата на бившето училище през 2006. В продължение на две години прекарват цялото си време в обновяване на някогашната величествена училищна сграда на плажа на езерото Глафсфьорд. Извършват всички ремонтни дейности сами с находчив подход, за да запазят характера на къщата. Създават къща за гости, която е пропита с тяхното гостоприемство, грижа и изобретателен подход, който се корени в основните им ценности за по-устойчиво общество. Днес те предлагат 33 легла в десет стаи за гости, всички със самостоятелен душ и тоалетна.

### **Основната идея за устойчивост в бизнеса**

Има няколко различни къщи за гости на различни места в Швеция. Общият знаменател е преживявания сред природата, устойчив туризъм и малък бизнес. Къщата за гости 11 е разположена в 100-годишно бивше училище в живописното селце Йесефорс, недалеч от Арвика. Тук можете да се насладите на живописна обстановка и красива гледка към езерото. Мишел и Бренда са мечтали да управляват бизнес, на който те самите да се наслаждават. Те са пътували по света и са се вдъхновявали от къщите за гости, които са посетили. Въз основа на опита си от пътуванията и мечтата за живот с високо качество те искат да създадат къща за гости, в която самите те биха могли да си представят, че ще отседнат или ще посетят. Наред с 10-те стаи, имат и ресторант (закуска, обяд и вечеря). В голямата очарователна градина има спа център и детска площадка за децата.

Основната целева група на къща за гости 11 са чуждестранни гости, които търсят уникални преживявания във Вермланд. Хотелът си сътрудничи с няколко международни туристически агенции, които предлагат пакети турове за пътници предимно от Франция, Белгия и Холандия. В допълнение към настаняването, хотелът предлага няколко различни теми за преживявания (колхозене, пешеходен туризъм, риболов, сафари с бобри и лосове, геокешинг, кану/гребане и търсене на съкровища за деца), където уникалният общ знаменател е природата на Вермланд. Къща за гости 11 има възможност да работи целогодишно, но Бренда и Мишел са избрали да работят само 6-7 месеца в годината. Това е така, за да могат да поддържат качеството и преживяването на гостите, които са характерни за Guesthouse Eleven. Guesthouse Eleven има индекс на удовлетвореност на клиентите на [www.booking.se](http://www.booking.se) от 9,1 (от 10). Други близки хотели имат индекс на удовлетвореност от 7,5. Стигаме до заключението, че Guesthouse Eleven е много успешна в предоставянето на незабравими преживявания на клиентите.

В същото време има и други причини, поради които хотелът е затворен през зимните месеци. Тогава Бренда и Мишел имат период на възстановяване. Мишел ни казва, че за да може да работи 16-18 часа на ден, 7 дни в седмицата, когато хотелът е отворен, *„трябва да се наслаждаваме, да се чувстваме добре, да искаме да се грижим за нашите гости. През зимата, когато сме затворени, презареждаме батериите си и получаваме нова енергия чрез нашите пътувания по света“*. Това е времето, в което те имат възможност да пътуват, да събират вдъхновение и да живеят добре. За тях свободата, възможността да пътуват и да избират какво искат да правят през зимата, означава качество на живот. Те живеят добре.

Бренда и Мишел се гордеят с факта, че при развитието на бизнеса са започнали да планират и инвестират в решения, които смятат за интелигентни, находчиви и устойчиви. Те внимателно са обмислили последствията от своите решения и са намерили икономически ефективни, уникални и находчиви решения, които са балансирани с възможността да продължат да

доставят незабравими преживявания на своите гости. Изобретателността прониква във всичко. До голяма степен обновяването е извършено чрез използване на рециклирани строителни материали. За да се пести електроенергия, има детектори за движение, които контролират осветлението в общите помещения, енергоспестяващи души, менюто се основава на местни съставки, а асортиментът от вегетариански ястия е ясно позициониран, следи се за разхищението на храна и т.н. Първоначално са сервирали закуска на шведска маса, но се оказва, че хранителните отпадъци са близо 40%. За да се реши проблемът с разхищението, един ден преди това гостите трябва да си изберат меню за закуска за следващия ден. След това закуската се сервира в чиния, когато гостът сядна на масата за закуска. Тази промяна се възприема от гостите като старомодно, първокласно обслужване на клиентите, а загубите на храна от закуската вече са по-малко от 5 %. Бренда и Мишел се гордеят и с това, че са инвестирали в местни и сезонни стоки (месо от лос, сезонни зеленчуци, бира и др.) и могат да предложат разнообразно и предимно вегетарианско меню. Това е процес, в който те непрекъснато търсят мерки за ефективност и икономии, които са свързани с техния подход за ефективно използване на ресурсите, зачитане на качеството и фокусиране върху гостите.

Чрез този подход и желанието да се създаде бизнес баланс между икономическа рентабилност и екологични и/или социални ползи, хотелът създава ясно впечатление за отговорност и устойчивост. Хотелът има няколко сезонни служители. Обикновено това са студенти от университети от различни държави като сезонни работници в Guesthouse Eleven. През първоначалния период те позволяват на новите да работят в тясно сътрудничество с Бренда и Мишел, като се опитват да покажат на служителите как да работят, да решават различни ситуации, за да създадат високо ниво на удовлетвореност на клиентите. *„Дизайнът на бизнеса и начинът, по който се предава, също означава, че привличате определен тип служители, които обичат преживяванията сред природата и малкия мащаб“*, казва Мишел.

### **Какви са стимулите на фирмата за работата ѝ в областта на устойчивото развитие?**

Устойчивостта е неразделна част от бизнеса за тези, които искат да я видят, но тя не е нещо, което компанията използва в маркетинговата си комуникация. След нашето посещение те всъщност добавиха текстове за устойчивостта на своя уебсайт. Има още какво да прочетете на уебсайта, но ето едно кратко резюме:

„Малките промени, които можем да направим, за да се борим заедно с глобалното затопляне. Като хотел бихме искали не само да предоставяме приятни преживявания, но и да допринасяме за положително социално развитие, като оставяме възможно най-малък отпечатък. Искаме да изпълним - или да надминем очакванията на нашите гости по устойчив начин.

Въпреки че екологията често изглежда скъпа, някои решения не са такива, тъй като много промени просто се нуждаят от корекции, обучение на персонала и информираност на гостите, за да бъдат успешни. Това са доста прости промени, които ние като хотелиери и вие като гости можете да започнете да правите и които ще имат голямо въздействие:

- Край на ненужното почистване;
- Премахнете тоалетните принадлежности за еднократна употреба;
- Инсталирайте поставка с хладилник и станции за зареждане с вода/кафе;
- Използвайте повторно и рециклирайте, за да намалите отпадъците;

- Драстично намаляване на хранителните отпадъци;
- Добавяне на повече безмесни варианти в менюто;
- Включете повече местни продукти;
- Използвайте по-малко енергия, без да влошавате изживяването на клиентите.“

В допълнение към това Бренда и Мишел споменават и следните дейности:

- Внимателно обновяване и внимателен избор на инвестиции.
- Инвестиране в природни преживявания с минимално въздействие върху околната среда.
- Възможности за работа.
- Устойчиви условия на труд за собствениците.
- Устойчиво управление на отпадъците.

### Практики за устойчивост

Основният подход за ефективно използване на ресурсите и търсенето на неща, които могат да допринесат по положителен начин в няколко области, е особено забележително от гледна точка на развитието на бизнеса. Чрез сътрудничество с местни доставчици и участници, това укрепва пазарните им позиции, прави офертата им по-уникална, като същевременно укрепва местната икономика и привлекателността на това да накарат другите да работят с тях. Тяхната готовност да си сътрудничат с други местни участници, за да създават стойност за гостите, същевременно допринасят за укрепване на местната и кръговата икономика. Сътрудничеството с местни доставчици и участници създава местен пазар, основан на опита; местен бизнес живот в иначе все по-обезлюдяващия се район. То им дава възможност да предлагат уникално преживяване на гостите, съчетано с това да поддържат ниски разходи. От своя страна Бренда и Мишел са създали бизнес, който е достатъчно печеливш, за да могат да работят само 6-7 месеца в годината, макар и много работни часове на ден и седем дни в седмицата, но това им дава възможност да водят добър живот, който включва работа за определен период от време, но който също така създава възможности за семейството да пътува и да опознава други места по света.

### Как се вземат решения за устойчивост?

През първите години на работа, когато децата им все още са малки и в училищна възраст, те са отворени през цялата година. Мишел казва, че това са били трудни години. *„В дългосрочен план не би било възможно да бъде така. Съборихме и едно малко общежитие в близкия град Арвика. Но това стана прекалено много за нас и съвсем скоро осъзнахме, че добрият живот в Йесефорс е свързан с постигането на по-дългосрочен баланс между работата и свободното време“*. Когато децата порасват и училището вече не определя дневния ред, Бренда и Мишел решават да не работят целогодишно. *„Това е било необходимо, за да не изгубим мечтата си за добър живот. Работим усилено, когато работим, а след това ни трябва пет месеца почивка, за да се възстановим, да прекараме време със семейството и да намерим ново вдъхновение и идеи за развитие, за да управляваме още един сезон“* - казва Бренда.

Днес хотелът е напълно резервиран през отворените месеци и Мишел твърди, *„че можем да бъдем печеливши, като работим целогодишно, но това би означавало също така, че желанието ни да управляваме хотела по начина, по който го правим, ще отпадне; нивото*

на качество на преживяванията на клиентите, което искаме да поддържаме, в дългосрочен план ще бъде невъзможно“. Те са избрали да премахнат различни дейности, когато не са могли да гарантират, че те могат да бъдат извършени по задоволителен начин. Когато е имало риск да не се осигури преживяване, което повишава удовлетвореността на клиентите, те са избрали да се оттеглят. Един такъв пример се отнася до сафарита с бобри и лосове. Те са се опитали да намерят местен участник, който да иска да извършва тези дейности, но е било трудно. Мишел смята, „че преди годишно сме продавали поне 250 сафарита с бобри и лосове на цена от 800 шведски крони (около 65-70 евро). Едно сафари отнема 4 часа, включително почивката за кафе. Тъжно е, че няма местен оператор, който да се сети да транспортира гостите 4-5 вечери седмично“. За тях отмяната на сафари дейностите е свързана с опитите да се запази нивото на обслужване и качеството на преживяванията на гостите. Смелостта да се откажат от неща, които не са в съответствие с техните ценности, и да поддържат добри отношения не само с клиентите, но и с местния пазар, са други примери за това как те вземат решения, свързани с устойчивостта.

### **Управление на технологиите и иновациите**

За Guesthouse Eleven не технологията е уникална. Това, което е иновативно и различно в техния бизнес са социалните ценности, които Бренда и Мишел вграждат в срещата с хората и в подхода си, ориентиран към качеството и услугите както към гостите, така и към партньорите. Те наблюдават потреблението на ресурси по различни начини (енергия, вода, храна). Но нямат напреднала система за управление на ефективността, която да подпомага вземането на решения. Въпреки това те постоянно търсят начини за рационализиране и оптимизиране на създаването на стойност. Бренда и Мишел са търговци, но *“това никога не трябва да става за сметка на преживяванията на гостите”*, казват те.

### **Предизвикателства и решения**

Едно от предизвикателствата, които те споменават, е, че преминаването към по-устойчив бизнес е скъпо. Инвестициите в по-екологично отопление, инсталации на слънчеви батерии, зарядни станции за електрически автомобили са примери за разходи, които са от значение, но които в същото време повишават цените на стаите. *“Трудно е да се постигне баланс”*, казва Мишел и продължава, че са избрали да се опитат да идентифицират възможности за промяна, които са по-малки и по-лесни за изпълнение, но които имат голям ефект от гледна точка на устойчивостта. Тогава времето и рентабилността с течение на времето могат да се превърнат в начин за придобиване на ресурси за по-скъпи, по-големи инвестиции. Тяхната рецепта за успех е свързана със създаването на висока степен на удовлетвореност на клиентите, но в същото време и с управление на бизнес, който е ресурсно и икономически ефективен.

Друго предизвикателство е, че може да е трудно да се определи предварително кое е най-устойчивото решение. *“Изправени сте пред толкова много различни възможности”*, казва Мишел. Други предизвикателства са свързани с осигуряването на наличност на стоки местно производство и сътрудничество с други местни участници (например по отношение на дейности, свързани с изживяванията на гостите). Те разполагат с няколко, но важни, туристически агенции, които ако изчезнат, бизнесът им ще има затруднения.

### **Отпечатък (социален, екологичен и икономически), управление на ефективността**

Подобно на повечето малки предприятия, Къщата за гости Eleven не разполага с цялостна система за управление на ефективността или структурирана работа, свързана с универсални показатели. Въпреки това собствениците, Бренда и Мишел, са много наясно с това как използват ресурсите си, какъв ефект постигат чрез използването на ресурсите. Освен това те непрекъснато търсят начини за по-нататъшно рационализиране на своите операции, но *„това трябва постоянно да се противопоставя на способността ни да създаваме висока удовлетвореност на клиентите“*, казва Мишел малко замислено. Guesthouse Eleven работи в сегмента на „преживелищния“ туризъм, който привлича определена целева група. Те познават много добре своята целева група и за тях е важно *„гостите да продължат да ни дават високи оценки за качеството, гостоприемството и нивото на обслужване в хотела“*, казва Бренда.

Решението да наемат местни доставчици създава добавена стойност за собствения им бизнес и гостите, но също така и за местната икономика. *„Създаваме повече работни места в Йесефорс и околностите му“* - разсъждава Мишел. Бренда и Мишел са наясно, че бизнесът им по никакъв начин не е неутрален по отношение на климата, но изразяват готовност да инвестират в решения за възобновяема енергия, но иначе продължават да бъдат любопитни и постоянно търсят нови решения, които могат да намалят екологичния отпечатък на бизнеса.

### **Заклучителни размисли**

Къща за гости Eleven е уникална туристическа дестинация, която е оформена от основните идеи на Бренда и Мишел и мечтата за семеен и сърдечен хотел с последователен фокус върху предоставянето на уникални услуги на гостите - преживявания с най-високо качество. Бизнесът върви добре, той е напълно резервиран и гостите оценяват как бизнесът създава незабравими преживявания със социални и екологични характеристики за тях. Като цяло това дава възможност на Бренда и Мишел да живеят добре, като балансират между работата и времето, в което семейството може да се възстанови. Предизвикателство, което не само Къща за гости Eleven подчертава, е, че е трудно да се направи по-обстоен анализ на връзките между причина и следствие, как да се постигне възможно най-голям трансформационен ефект по отношение на устойчивостта с ограничените средства, с които разполага дружеството. Извършването на анализи на жизнения цикъл е начин да се опита да се създадем цялостна представа за дългосрочните ефекти на дадено решение, свързани например с устойчивото развитие.

Устойчивостта е сложно понятие. Някои ефекти се появяват доста бързо, други след известно време, а трети настъпват може би след няколко поколения. Някои решения могат да изглеждат полезни, но да се окажат неефективни, или дори разрушителни с течение на времето. Пример за това може да бъде въпросът за това кое гориво предлага най-устойчиво бъдеще. Тези, които са анализирали по-внимателно настоящите възможности, могат да стигнат до извода, че няма алтернативи, които да са достатъчно трансформиращи, за да решат проблема с горивата в бъдеще и по-скоро смятат, че проблемът е по-сложен от избора на гориво, че проблемът се състои в това, че пътуваме твърде много, купуваме единични стоки, които се изпращат по целия свят, за да бъдат доставени за една нощ до вратите ни. Изследователите Isaksson et al. (2015 г.) разсъждават върху тези проблеми и твърдят, че всяко решение създава различни видове стойност, но и различни видове вреда: Стойност/вреди.



Тези две концепции за стойност трябва да бъдат правилно анализирани. Предимствата трябва да бъдат претеглени спрямо недостатъците по по-структуриран начин.

Бренда и Мишел се опитват да се справят с това предизвикателство, като оставят сърцето и мозъка да направляват действията на ръката. „*Инвестираме в това, което чувстваме като правилно*“, казва Мишел, „*и понякога се оказва правилно, а понякога не толкова*“. В рамките на хотелиерството се събират статистически данни за броя на нощувките на гостите и удовлетвореността на клиентите, но това не са достатъчно добри данни. Почти невъзможно е в тях да се прочете устойчивост. Когато трябва да се разработи нашият инструмент за самооценка, мнението ни е да се включи и ориентацията на волята на предприемача в инструмента за самооценка.

## 3 Казуси - България

### 3.1. КАЗУС: Мехатроника АД

#### Въведение

Мехатроника АД ([www.kombis.net](http://www.kombis.net)) е 62-годишно иновативно българо-швейцарско акционерно дружество с приблизително 90 служители. То е водеща световна компания за производство на уникални опаковъчни машини. Основната група клиенти са предприятията за опаковане на козметика и продукти за устна хигиена. Основните продукти са машини за производство на ламинирани тръби, но компанията предлага и специални автоматични решения за сглобяване и монтажни процеси. Мехатроника АД е асоцииран партньор в проекта ARIES4.

Ежедневните дейности на компанията се управляват от главен изпълнителен директор (СЕО), който е член на Съвета на директорите (СД), състоящ се от 4 представители на основните акционери. Главният изпълнителен директор управлява дружеството заедно с ръководителите на трите основни отдела: Инженеринг, Производство и Финансов отдел. Мехатроника АД е машиностроителен завод, създаден като държавна компания през 1961 г. Тя е приватизирана по време на масовата приватизация в зората на демократичните промени, които настъпват в България.

Основната дейност на дружеството е запазена и след приватизацията, като произвежданите продукти са променени. Поради разрушените пазари дружеството, въз основа на предишни знания и опита на служителите, започва разработването на нови машини - за опаковъчния бизнес. Напоследък фирмата получава много запитвания за специални автоматизирани решения за различни монтажни процеси. Компанията е първата в света, която създава и произвежда машини от тип FFS (Form, Fill and Seal - формиране, пълнене и запечатване) за производство, пълнене и запечатване на ламинирани тубички с пастообразни продукти.

Мехатроника АД е типичен представител на един от трите основни фокуса на S3 в България и регионите на ниво NUTS3 BG322. BG322 е по-слабо развит регион според класификацията на регионите въз основа на БВП на глава от населението, а регионът BG32 на ниво NUTS2 е нововъзникващ иноватор според класификацията на Иновационната таблица на ЕС. Това е компания, която разработва, произвежда и продава уникални автоматични машини/линии за опаковане или сглобяване. Горните класификации са много важни, тъй като оказват влияние върху развитието на отделните юридически лица, по-специално на Мехатроника АД. Дружеството притежава правата на няколко патента в ЕС и един в Китай. То е удостоено с

награда "Иновативно дружество на годината" за 2012 г. в България и същата година нейният главен изпълнителен директор е награден с приза "Иноватор на годината" от Българското патентно ведомство. Но като част от регион и цяла държава, които са нововъзникващи иноватори, е много трудно да оцелееш и да продължиш да бъдеш много иновативен сам. Мехатроника изисква комплексни (мултидисциплинарни) познания, опит, качество и бързина на снабдяването с части и модули и не на последно място - имиджа на страната. Имиджът и традициите на страната като лидер в дадена S3 област е важно за отделните производители, в смисъл как те се приемат от клиентите на глобално ниво.

Това са някои от трудностите, с които се сблъсква компанията, при разработването и продажбата на своите продукти (особено за спечелване на доверието на клиентите, когато видят "Произведено в България"). Един от основните проблеми е свързан със знанията и квалификацията на хората - за да стане един инженер добър, е необходима многогодишна практика. За да има надежден мехатронен продукт - частите и модулите, които се купуват от компанията, трябва да са качествени и надеждни. Напоследък компанията е изправена пред голям проблем с доставките на електронни части - дълги срокове на доставка и високи цени. Поради тази причина много парични ресурси са блокирани като незавършени продукти (в очакване на електронни компоненти). От друга страна, трябва да се отделя огромно време за документите за износ на машините, тъй като в много страни има ограничения, за които трябва да се получи разрешение от Министерството на икономиката. Разрешението е необходимо не само за износ на машини, но и за отделна резервна част.

Що се отнася до четвъртото "S" - устойчивостта - компанията осъзнава нейното значение, тъй като за изграждането на знания, опит и традиции в мехатрониката, компанията трябва да бъде устойчива, тъй като този процес отнема време (години). За Мехатроника АД "устойчивост" означава да се грижи за и мотивира служителите си (да им осигурява добри условия на труд, да повишава знанията и квалификацията им). Най-ценните активи за дружеството са неговите служители. По време на най-трудните времена в историята на дружеството - демократичните промени през 1990 г. (и следващите 5-10 години), когато съществуващите пазари се сриват, най-важното за оцеляването на компанията е да запази служителите (специалистите), защото те съхраняват знанията за технологиите. Мехатроника АД участва активно в ПОО и стажантски програми, но все още контактът и съвместната работа с Техническия университет в града не е на добро ниво в областта на НИРД. В продължение на повече от 10 години компанията използва термопомпи с допълнителни соларни панели за отопление и охлаждане на работните помещения и за топла вода за работниците. Компанията се фокусира върху повишаване на нивото си на цифрова зрялост.

Качеството, бързината и иновациите са движещите сили на компанията. С повече от 20 години опит в производството на опаковъчни машини, екипът на Мехатроника АД е уверен, че знае как да предлага най-доброто решение на клиентите. Мехатроника АД винаги е в крак с най-новите тенденции и технологии на пазара, за да може да предостави продукт от висок клас на конкурентна цена. Основните ключова дейност за Мехатроника АД е постоянната иновация. Всичко започва с идеята, която се реализира от висококвалифициран екип от инженери, фокусиран върху развитието и подобряването на продуктите и услугите. Процесът продължава със собствено бързо прототипиране и бързо производство с помощта на съвременни машини с ЦПУ и е последван от прецизно сглобяване и тестване на готовите машини. В бъдеще фокусът ще бъде върху устойчивостта и цифровизацията. Компанията е доказала своята отдаденост към ЦУР 9: Промисленост, иновации и инфраструктура.

### 3.2. КАЗУС: STS Pack Holding Ltd

#### Въведение

STS Pack Holding Ltd. (<https://www.stspackbg.com>) е българска компания, специализирана в производството на гъвкави опаковки, по-специално ламинирани тръби. Броят на служителите е около 60 души. Основната група клиенти е от следните отрасли: орална хигиена, козметика, фармация, хранително-вкусова промишленост и химическа промишленост. Ежедневните дейности на дружеството се управляват от изпълнителен директор. Главният изпълнителен директор управлява компанията заедно с производствения мениджър, мениджъра по логистика и финансовия директор.

STS Pack Holding Ltd е създадена през март 2003 г. като частна производствена компания. Първоначално има 5 български акционери, но през 2022 г. собствеността е променена на 90% за четирима български акционери и 10% за европейски акционер. Промяната в собствеността е направена с идеята производственият капацитет да бъде увеличен поради драстичните вериги на доставки в Европа и в световен мащаб и за по-лесно прилагане и инвестиране в иновационни идеи, свързани с цифровизацията и кръговата икономика. Но в същото време ръководството на компанията е наясно, че най-ценният ѝ актив са хората (служителите) и затова инвестира в повишаване на тяхната квалификация и ги включва в различни иновативни проекти за технологична модернизация, енергийна ефективност, въвеждане на цифрови технологии в производствения процес с цел увеличаване на капацитета.

Започва с полуавтоматични машини, закупени от местен производител. Понастоящем компанията разполага с няколко напълно автоматични машини и поддържа 3-4 полуавтоматични машини. Има 2 производствени мощности, като едната от тях е изцяло посветена на фармацевтичния бизнес (пластмасови палети, пластмасови кутии, строг контрол на параметрите на околната среда и т.н.). Въвеждането в експлоатация, обслужването и използването на напълно автоматичните машини изисква повишаване на квалификацията и знанията на техниците и операторите на дружеството, което се извършва редовно. Това допринася за устойчивостта на дейността на дружеството.

Дружеството внася един от основните използвани материали - ламинирано фолио, главно от Китай. Има и други доставчици от Германия, Индия и Индонезия. Няма български доставчик на ламинирано фолио. За пластмасовите капачки и рамене има един основен чуждестранен доставчик - от Словения. Има много малки български доставчици на капачки и рамена. Този факт е много добър за дружеството, тъй като има голямо разнообразие от тези части и не е необходимо да се купуват и складираат пластмасови части, тъй като доставчиците са в съседство.

Компанията използва хибриден бизнес модел в работата си, като има клиенти от различни видове индустрии, собствени складове и комплексни подходи към клиентите. Когато екипът на компанията говори за устойчивост, иновациите са пътят, по който трябва да се върви. STS Pack Holding Ltd е посветена на внедряването на иновативни устойчиви идеи, като същевременно отговаря на настоящите и бъдещите нужди на пазара. Компанията има дългосрочни клиенти и партньори от цял свят и винаги е ценяла отношенията със своите международни клиенти. Екипът на компанията е най-щастлив, когато клиентите му са доволни от крайния продукт. Иновациите са ключова част от постигането на целите за устойчивост. Тя може да бъде под формата на продуктова или процесна иновация. Ръководството на компанията е наясно, че иновациите ускоряват и дори революционизират инициативите за екологична устойчивост.

Компанията е много загрижена и дълбоко ангажирана с устойчивото развитие чрез различни инициативи и промени в процесите. Устойчивостта е много важна за компанията и поради тази причина тя се опитва да добавя стойност към своите продукти и да предлага нови характеристики на продуктите, които клиентите поръчват. Една от тях е темпериране на тръбите - предлага се по 2 начина - с Al мембрана и със свиваемо фолио на капачката. То добавя към машинния си парк автоматична машина за етикетирание.

Дружеството допринася за кръговата икономика с внедряването на 3D принтер, който може да използва повторно гранулиран постпромишлен рециклируем материал (PIRM) за производството на нови продукти с висока добавена стойност (проект за каскадно финансиране в DIH-WORLD). STS Pack Holding е регистриран не само по ISO 9001:2015, но и по ISO 50001:2018 за управление на енергията, а новите машини, в които инвестира, са с енергийно ефективни модули. Неотдавнашните здравни и политически проблеми оказват влияние върху дейността на дружеството, особено ограниченията за износ в Русия (която е традиционно голям пазар за дружеството). Това води до подаване на повече документи, изчакване на разрешения от министерството и т.н., което води до известно забавяне в началото и оптимизиране на планирането на производството. Целите за устойчиво развитие, върху които се фокусира компанията, са SDG9: Индустрия, иновации и инфраструктура и SDG12: Отговорно потребление и производство. То е типичен представител на кръговата икономика от стратегията за интелигентна специализация в област Габрово.

### **3.3. КАЗУС: STS Pack Holding Ltd**

#### **Въведение**

Senstate Technologies SC ([www.senstate.com](http://www.senstate.com)) е технологична компания на 21 години със собствени екипи за научноизследователска и развойна дейност в областта на софтуера и хардуера. Компанията разработва следващо поколение приложения и хардуерни устройства, базирани на данни от IoT, за събиране на сензорни данни и излъчване на информация чрез защитени комуникационни канали. Екипът на компанията не е голям (състои се от 7 служители), но има богат експертен опит в области като обработка на сигнали, сензори за околната среда, крайни изчисления, разпределени системи, изкуствен интелект, BigData и облак. Senstate Technologies е асоцииран партньор в проекта ARIES4 и е типичен представител на ИКТ сектора от стратегията за интелигентна специализация.

Компанията има богат опит в изграждането на решения за събиране на данни за околната среда за няколко общини в България, решения за взаимодействие между хората и технологиите в областта на околната среда и климата в училища и университети, решения за отчитане на работната среда в реално време за производствени предприятия като част от процесите на преход към Индустрия 4.0 и др. Компанията има опит и в интегрирането на външни компоненти, създаването на API интерфейси и документирането на проекти по различни световни стандарти.

Компанията е основана през 2002 г. като компания за разработване на софтуер. Основните ѝ дейности по това време включват разработване и интегриране на различни видове софтуерни решения и софтуерни продукти; търговия с компютри и електронно оборудване, както и извършване на различни консултантски услуги в областта на електрониката. През 2019 г. фокусът на компанията се измества към изграждането на решения за околната среда, включително разработване на софтуерни и хардуерни компоненти за мониторинг на околната

среда. Структурата на дружеството също се променя по това време, като се привличат още трима инвеститори, които са в състава на Съвета на директорите. През последните няколко години компанията утвърди своите продукти за мониторинг на околната среда на българския пазар, като помогна на десетки общини, училища и университети да наблюдават заобикалящата ги среда в реално време и да вземат по-бързи и по-информирани решения. Главният изпълнителен директор и членовете на компанията са много активни и непрекъснато участват в проекти, семинари и събития. През 2020 г. Senstate Technologies спечели парична награда от Габровския иновационен лагер за разработването на три интелигентни продукта за кошчета за отпадъци, които след това бяха интегрирани на различни места в града, за да се подобри системата за управление на отпадъците. Понастоящем компанията е внедрила своите решения в повече от 10 града в страната и е установила партньорство със системни интегратори от Малта и Гърция. Senstate се стреми към глобално признание в бъдеще и разширяване на мрежата си от международни партньорства. Решенията, които Senstate предлага, се основават на приложения от следващо поколение и усъвършенствани хардуерни системи, които позволяват на предприятията и правителствата да събират сензорни данни за околната среда в голям обем, бързо и в реално време с цел анализ на данните, прогнозиране и вземане на решения, основани на данни, за най-влиятелните източници на влошаване на околната среда, като замърсяване на въздуха, замърсяване на водата и трафика. Компанията предлага своите решения основно на общини, екологични организации, училища и университети. Решението се състои от хардуер - станция с вградени сензори за откриване на замърсители на околната среда, като например прахови частици, и софтуер, който е базиран на облак и представя данните, отчетени от сензорите, в реално време, а след това ги съхранява за по-нататъшен анализ. През 2022 г. Senstate обяви партньорството си с The Big Data for Smart Society Institute (Gate). Партньорството ще подкрепи мисията на IDSA (Международната асоциация на информационните пространства) да прокарва по-нататък идеите за центрираност на данните и икономика на данните в света на цифровизацията на индустриите и обществата.

Компанията използва хибридни бизнес модели, като например софтуер като услуга (SaaS) и продукт като услуга (PaaS), за да генерира приходи. В бъдеще (от тази година - 2023 г.) компанията планира да премине към платформа за знания за климата с данни като услуга (DaaS). Мисиите на компанията са да проектира и изгражда интегрирани екологични решения, които дават възможност на гражданите, предприятията и организациите да бъдат по-ефективни и устойчиви в света на цифровизацията на обществата и индустриите. Стратегията на компанията е да създаде добре развита партньорска мрежа за интегриране на решения в целия ЕС.

Устойчивостта и опазването на чиста околна среда са много важни за компанията. Поради тази причина компанията вярва, че една от най-важните стъпки в екологичния преход е образованието на нашето общество и представянето на данните за околната среда по изчерпателен начин. Ето защо Senstate разработи интерактивна карта, която показва на живо показанията на данните, взети от станциите за мониторинг. Освен това в училищата те предлагат интерактивни екрани, представящи набор от интересни и образователни факти относно замърсителите в нашата околна среда, причините за тях и какво можем да направим, за да предотвратим замърсяването. Чрез интегрирането на такива решения градовете допринасят за постигането на целта на това поколение, която е насочена към проследяване на замърсяването на околната среда и информиране на органите и регулаторите по съвместен

начин, за дълбоките проблеми, пред които е изправен светът с баланса между хората и природата.

Както много съвременни и високотехнологични компании в днешно време бъдещите цели на компанията включват устойчивост и цифровизация. Senstate Technologies има доказан ангажимент към Целите за устойчиво развитие (ЦУР). Разработените от компанията решения напълно съответстват и максимално допринасят за постигането на поне четири от целите, а именно ЦУР 3: Добро здраве и благосъстояние и ЦУР 6: Чиста вода и канализация, ЦУР 11: Устойчиви градове и общности, ЦУР 13: Действия по климата.

## 4 Казуси - Испания

### 4.1. КАЗУС: Зелено по проект" - MOA FoodTech и революцията на ферментиралите протеини в Навара

#### Резюме

Случаят на MOA FoodTech подчертава подхода му като устойчиво стартиращо предприятие и съответствието му със Стратегията за интелигентна специализация на Навара. Фокусирайки се върху производството на ферментирани протеини, компанията илюстрира как иновациите могат да стимулират устойчивостта в хранително-вкусовата промишленост. Този подход на интегрирана устойчивост включва не само екологични аспекти, но и социални и управленски съображения, затвърждава позицията на MOA FoodTech на пазара и я подготвя за дългосрочен устойчив растеж. Въпреки това MOA FoodTech е изправена и пред значителни предизвикателства, особено при прехода към индустриализация и несигурността, свързана с бъдещите разпоредби. Тези предизвикателства подчертават значението на гъвкавата и проактивна стратегия за адаптиране към постоянно променящата се бизнес среда. Подкрепата от ключови заинтересовани страни като CEIN и университетите е от решаващо значение за преодоляването на тези препятствия, като осигурява ресурси и стратегически насоки. Случаят на MOA FoodTech предлага ценни идеи във връзка с предизвикателствата и възможностите на корпоративната устойчивост и е подходящ казус за разбиране на взаимодействието между иновациите, устойчивостта и регулирането в съвременната бизнес среда.

#### Въведение

В бизнес среда, в която устойчивостта се е превърнала в императив, случаят с MOA FoodTech се очертава като отличителен пример за "родено устойчиво" дружество в региона Навара в приоритетния сектор на здравословните и устойчиви храни на Стратегия S4. Този казус не само илюстрира развитието на малко предприятие (МСП) с присъщ фокус върху устойчивостта, но също така отразява регионалната ангажираност и насърчаване на отговорни и устойчиви бизнес практики.

MOA FoodTech представлява бизнес модел, който е в неразривна връзка с целите на европейския проект ARIES4, чиято основна цел е да насърчи социалната отговорност и прехода към по-устойчиви бизнес модели. За разлика от други случаи, представени в книгата, които описват прехода на предприятията към устойчиви практики, MOA FoodTech, както и другият казус на BeePlanet, се отличават с това, че са интегрирали устойчивостта още от самото начало. Тази първоначална ориентация към устойчивостта предлага уникална перспектива в

областта на МСП, подчертава как вътрешните възможности, управленската визия и индивидуалната мотивация могат значително да повлияят на стратегията и вземането на решения, свързани с отговорни бизнес практики. MOA FoodTech споделя с останалите представени казуси акцента върху това как МСП може да възприеме многоизмерен подход към устойчивото развитие, включващ не само екологични аспекти, но и социални и управленски съображения. Този цялостен подход е от решаващо значение, като се има предвид, че устойчивостта в МСП е тясно свързана с личните убеждения на мениджърите, стандартите в индустрията, регионалните различия, институционалните структури, националните законодателните системи, както и с глобалните рамки.

С разглеждането на случая на MOA FoodTech настоящото проучване има за цел не само да предостави цялостно разбиране за компания, създадена с устойчив ангажимент, но също така да илюстрира как регион Навара е създал благоприятна екосистема за раждането и развитието на подобни инициативи. В случая ние първо представяме сектора на протеиновата ферментация, след което правим преглед на дружеството и нейната история. В четвърти раздел се фокусираме конкретно върху целите, свързани с проекта, като започваме с описание на подхода на компанията към устойчивото развитие и факторите, които са допринесли за него и нейните практики за устойчивост.

### **Сектор „Фудтех и ферментация“**

Терминът "фудтех", съчетание от "храна" и "технология", се отнася до сближаването на хранителната индустрия с технологичния и иновационния сектор. Изправени пред недостатъчни ресурси за изхранване на нарастващото население и променящите се потребителски навици (повишена информираност за въздействието върху планетата, увеличаване на броя на вегетарианците и веганите и т.н.), хранително-вкусовата промишленост се очертава като алтернатива за посрещане на новите тенденции в потреблението и нуждите, които не се задоволяват от традиционната хранителна промишленост. Този сектор претърпява преход към нов начин на производство на храни, насочен към по-устойчиви, здравословни, безопасни и достъпни храни. Един от начините за постигане на тази цел е чрез ферментационни процеси. Чрез този метод различни микроорганизми превръщат страничните продукти и отпадъците от хранително-вкусовата промишленост във висококачествени протеинова съставка, която се въвежда отново в индустрията и обществото. Световната ферментационна индустрия, насочена към алтернативи на конвенционалните протеини, които не са животински, се развива силно през последните години и през 2022 г. продължава да прокарва нови пътища. Научни пробиви, нови продукти и прототипи, производствени мощности и партньорства позволяват на света да предлага повече месо, морски дарове, яйца и млечни продукти, произведени с помощта на микроорганизми - технология, вдъхновена от природата, която е готова да промени бъдещето на храната. Броят на компаниите, участващи в алтернативна протеинова ферментация, нарасна до 136, което представлява увеличение с 12% спрямо броя на известните дружества през 2021 г.

В Испания секторът „Фудтех“ бележи значителен растеж и става все по-активен по отношение на иновациите и развитието. Този растеж се изразява в създаването на стартиращи предприятия - като MOA FoodTech - които се появяват с иновативни предложения, вариращи от компании, които се фокусират върху алтернативно производство на храни, до такива, които се фокусират върху доставката на хранителни стоки и оптимизация на веригата за доставки.

Появата на такива компании е отговор на нарастващото търсене на алтернативи на традиционното месо, като например продукти на растителна основа или клетъчно отгледани продукти и алтернативи на алергените, което нараства в Испания, както и на повишената осведоменост за въздействието на хранително-вкусовата промишленост върху околната среда. По този начин испанският сектор на ферментацията непрекъснато се развива, с разнообразна екосистема от стартиращи предприятия, нарастващи инвестиции и по-голямо осъзнаване на значението на устойчивостта и иновациите в хранителната промишленост, въпреки че все още е далеч от положението на сектора в други страни, където тези практики са по-развити.

Един от най-важните фактори в този сектор е регулирането. Специфичните разпоредби могат да варират значително в отделните държави или региони и е от решаващо значение за компаниите в областта на хранителните технологии да са наясно със съответните регулации, засягащи дейността им, за да гарантират спазването им и да работят законно и етично. Foodtech компаниите са обект на регулации в областта на храните, които обхващат производството, етикетирането, съхранението, дистрибуцията и маркетинга. В рамките на Европейския съюз сред важните регламенти е Регламент (ЕО) № 178/2002, който определя принципите и общите изисквания на законодателството в областта на храните. Друг важен регламент на ЕС е Регламент (ЕС) 2015/2283, който урежда новите храни. Тези "нови храни" са тези, които не са консумирани в Европа преди 1997. За да се считат за такива, те трябва да преминат през строги мерки за безопасност на храните, за да бъдат одобрени от Европейския парламент и Комисията като подходящи за консумация. Този процес има за цел да гарантира безопасността на храните в ЕС, но той донякъде затруднява компаниите в областта на фудтех, тъй като одобрението да бъде призната дадена храна за нова храна отнема между 2 и 3 години, което води до допълнителни разходи за компаниите.

### **MOA FoodTech**

MOA FoodTech е основана през 2020 г. с идеята да създаде по-устойчива алтернатива на производството на храни. Нейните основатели, Боско Емпаранса, Сусана Санчес и Хосе Мария Елорса, осъзнават, че настоящата система за производство на храни е напълно неустойчива, неефективна и замърсяваща, поради което, вземайки предвид своите изследвания - Боско е биохимик, Сусана е биолог, а Хосе Мария е завършил право и финанси, те решават да създадат B2B платформа за здравословни и устойчиви съставки, получени от валоризацията на странични хранителни продукти чрез ферментационни процеси, оптимизирани с техен собствен инструмент за изкуствен интелект.

С тези изчислителни инструменти MOA избира подходящия микроорганизъм за страничния продукт, като спестява време за изследвания. Резултатът е микробна биомаса с висока хранителна стойност и технологични свойства. Тя съдържа всички незаменими аминокиселини, лесно смилаема е и няма алергенен потенциал. Съставката има отлични функционални свойства и висока хранителна стойност. Това я прави подходяща за широк кръг приложения, като например за аналози на месо, сосове, хляб, сирене от растителен произход и др. Те също така осигуряват консултантски услуги на други компании, които искат да преоценят своите продукти, чрез проучване и трансфер на технологии. Началото е изпълнено с предизвикателства, като се започне от контекста, в който се появява компанията - точно в годината на пандемията, до липсата на осведоменост за устойчивостта в сектора, както и до трудности при привличането на финансиране и проблеми с мащабността. Въпреки че, както е



отбелязано в предишния раздел, напоследък се наблюдава увеличение на броя на дружествата в този сектор, то ситуацията е била много по-различна при създаването на МОА, което е довело до редица пречки пред консолидиране и популяризиране на дружеството. Специализираното оборудване, необходимо за работата, е скъпо.

За да финансират проекта, съдружниците първо прибягват до личен капитал, а по-късно търсят други форми на финансиране. От самото начало те използват предизвикателства, панаири и пилотни проекти, за да популяризират себе си и по този начин да станат известни и да привлекат капитал и нови бизнес възможности. До момента те имат по-малко от 25 % инвеститори, а сред техните инвеститори са: Viscofan, Banco Sabadell, SODENA, Eatable Ventures, Clave Capital и Big Idea Ventures. Заслужава да се отбележи също, че МОА е получила финансиране от институции на различни равнища - от помощ за създаване и консолидиране на иновативни технологични предприятия от правителството на Навара до съфинансиране от Европейския регионален фонд за развитие на селските райони. Друга трудност, свързана с гореспоменатата цена на оборудването, е намирането на необходимото пространство и материали за осъществяване на производствения процес и изследователските задачи. Сблъсквайки се с тази пречка, МОА получава помощ от Европейския център за бизнес и иновации в Навара (CEIN), който предоставя пространство в своите помещения и осигурява на МОА достъп до необходимите машини, за да започне работа. Подкрепата на CEIN обаче не се изчерпва само с използването на материали, а им предлага и помощ за създаване и утвърждаване на техния бизнес модел, както и предлага различни курсове и обучения, включително обучение по устойчивост с консултантската фирма Sustainn, което е от съществено значение за създаването на основите на устойчивите практики в компанията. Друга пречка, която се споделя и от останалите предприятия в сектора, е проблемът с мащабността; има много трудности при преминаването към широкомащабен производствен процес. В началото те се опитват да работят с пивоварни и оцетни компании, тъй като те също извършват процес на ферментация, подобен на този, който се използва в МОА, но този модел се оказва неуспешен. Малко по малко те увеличават мащаба и през февруари/март следващата година пускат първия си продукт на пазара. Първо ще бъде на националния пазар, тъй като произведените тонове няма да са много, но след като се увеличат, ще преминат към международния пазар, тъй като чуждестранното търсене е достигнало до тях.

Понастоящем компанията има 13 служители. Следва да се отбележи, че персоналът е на възраст между 23 и 40 години, което го прави млада работна сила с мултидисциплинарен екип, който съчетава умения и обучение в различни области: биология, микробиология, биоинформатика, иновации в хранителните процеси и др. Моделът за вземане на решения в компанията се базира именно на мултидисциплинарността, която се отразява в обучението и специализацията на всеки от тримата партньори. Всеки от партньорите контролира своята област на компетентност; Въпреки това стратегическите решения се съгласуват и вземат от тримата партньори. Начинът, по който се вземат решенията, също се е променил с течение на времето, тъй като компанията се е разраснала и сега решенията се вземат с повече информация и с отчитане на рисковете и плановете за непредвидени ситуации. Работата и решителността на компанията да остане в сектора и да бъде еталон в областта на фудтех може да се види в наградите и признанията, които има от създаването си, сред които се открояват следните:

- AseBio-PwC
- EmpredeXXI FoodTech Startup Forum 2022

- Winners of the Santander X global challenge 'Food for the Future'
- Winners of Scale it up! Bühler Innovation Challenge 2022.

### **Устойчивост и бизнес модел**

Бизнес моделът на MOA Foodtech се основава на разработването на хранителни съставки от странични продукти от хранително-вкусовата промишленост, като се използва процес на ферментация. Този подход насърчава кръговата икономика, като интегрира устойчивостта в основата на своите операции. По този начин MOA се появява с устойчивост като неразделна част от своя бизнес модел, като основната цел е да създаде по-устойчива хранителна верига. Съставките му се използват в различни продукти, като например месни и млечни продукти аналози, колбаси, закуски, както и в традиционни месни продукти, които искат да бъдат подобрени или обогатени. MOA е B2B платформа, която предоставя своите продукти и услуги директно на други компании, а не на крайния потребител.

Бизнес моделът на MOA включва няколко ключови компонента:

- Разработване на иновативни съставки: MOA е специализирана в трансформирането на странични продукти в ценни съставки чрез ферментация. Този процес допринася за намаляване на отпадъците в хранителната промишленост и подобрява цялостната ефективност на сектора, като допринася за кръговата икономика.
- Консултантски и технологични услуги: В допълнение към разработването на собствени продукти MOA предлага услуги на други компании, които се интересуват от преоценка на своите странични продукти. Това включва проучвания за и трансфер на технологии, необходими за прилагането им в тези процеси.
- Сътрудничества и съвместни проекти: MOA работи с различни участници в хранително-вкусовата промишленост, включително с големи компании като Barilla, за разработване на специфични приложения за храни, използвайки своите съставки. Тези сътрудничества позволяват на MOA да разшири обхвата си и да прилага иновациите си в по-широк контекст.
- Фокус върху устойчивостта: MOA се стреми към устойчивост не само чрез своите процеси и продукти, но и в своята промишлена дейност. Това включва планове за използване на възобновяема енергия и производствени методи, които свеждат до минимум въздействието върху околната среда.
- Стратегия за растеж и мащабност: MOA е в процес на преминаване от разработване към индустриализация. Това включва увеличаване на производството и започване на продажби на своите съставки. Те също така проучват възможностите за използване на неизползваеми мощности за производство на техните продукти, което отразява ангажимента им за ефективно използване на ресурсите.

Първоначално MOA Foodtech свързва устойчивостта основно с въздействието върху околната среда, като се фокусира върху ревалоризацията на страничните продукти и намаляването на емисиите на CO<sub>2</sub>. В този смисъл те преоценяват своята оценка на жизнения цикъл с по-широка перспектива. С течение на времето обаче те разширяват своето определение за устойчивост, за да включат аспекти на управлението и социалната отговорност. Това предполага по-широко разглеждане на практиките за устойчивост, които обхващат не само въздействието върху околната среда, но и социалната справедливост и отговорно

корпоративно управление. От ключово значение за това е обучението по устойчивост, което те получават с подкрепата на CEIN и консултантската компания Sustainn.

Устойчивостта е ключов компонент във веригата за създаване на стойност на MOA Foodtech, особено когато става въпрос за взаимоотношенията с клиентите. Много компании, в стремежа си да се приспособят към по-устойчиви и отговорни практики, активно търсят доставчици, които не само са сертифицирани за устойчивост, но и допринасят допълнителна стойност чрез своите устойчиви практики. Също така от пазарна гледна точка потребителите се интересуват повече от произхода на продуктите и съставките: те гледат по-внимателно на етикета. Това поставя MOA Foodtech в изгодна позиция, тъй като нейният ангажимент за устойчивост не само подобрява нейния екологичен профил, но също така засилва нейната привлекателност и взаимоотношения с клиенти, които ценят и дават приоритет на устойчивостта в своите вериги за доставки. Днес MOA Foodtech има значително конкурентно предимство благодарение на фокуса си върху устойчивостта и иновациите. Въпреки това те все още са изправени пред предизвикателството да осъществят скок към индустриализация и мащабност на своите процеси. Те работят активно за увеличаване на мащаба на своя бизнес модел и очакват да стартират напълно своята индустриализиран процес през 2024 г., което ще отбележи решаваща стъпка в тяхното развитие и способността им да обслужват по-широк пазара. При търсенето на партньори за индустриализация и мащабност MOA Foodtech се фокусира не само върху техническия и търговския капацитет, но също така отдава голямо значение на това тези потенциални партньори да споделят и да се съобразяват с нейния подход за устойчивост.

### **Устойчиви практики**

В MOA Foodtech устойчивостта се управлява по прагматичен и гъвкав начин. Те не разполагат с официален план за устойчивост, въпреки че са разработили набор от практики и показатели, които ръководят техните действия в тази област. Този прагматичен подход е отразен в съвместното вземане на решения между трите партньора, като се подчертава споделяният, макар и по-лек, ангажимент за устойчивост, който естествено е интегриран в културата и ежедневните дейности на компанията.

В екологичния стълб MOA Foodtech демонстрира ангажимента си към околната среда, като приема и наблюдава няколко ключови показателя. Компанията не само оценява емисиите на CO<sub>2</sub>, водния отпечатък и използването на земята, но също така взема предвид оценката на жизнения цикъл. Тези усилия са част от стратегията ѝ за непрекъснато подобряване на въздействието на процесите ѝ върху околната среда. Когато навлезе във фазата на индустриализация, MOA Foodtech ще трябва да оптимизира производствените си процеси, като въведе използването на възобновяеми енергийни източници и производствени методи, които имат по-малко въздействие върху околната среда. Особено важно за намаляването на емисиите на CO<sub>2</sub> ще бъде търсенето на по-щадящи околната среда методи за сушене. Освен това компанията прилага отговорни практики за управление на отпадъците и рециклиране, както в лабораториите си, така и в работната си среда, като потвърждава ангажимента си за опазване на околната среда и насърчаване на устойчива култура в организацията и извън нея. В социалния стълб MOA Foodtech прилага проактивен и съзнателен подход, макар и не официално структуриран. Въпреки че компанията няма писмен план за равенство и баланс между професионалния и личния живот, тези практиките са заложили в организационната му култура. Този прагматичен подход отразява ангажимента на MOA Foodtech за създаване на

справедлива работна среда и насърчаване на благосъстоянието на служителите си. Компанията разбира значението на баланса между професионалния и личния живот и активно насърчава равенството между половете и приобщаване на работното място.

В икономическия и управленския стълб MOA Foodtech интегрира устойчиви практики в своя бизнес модел и организационна структура. В икономическо отношение дружеството е създадо стабилен бизнес модел, който включва преоценка и продажба на странични продукти, както и разработване и лицензиране на микроорганизми за повишаване на стойността на тези странични продукти. Тази стратегия не само задвижва нейния икономически растеж, но също така укрепва позицията ѝ на пазара като иновативна и устойчива компания. По отношение на управлението MOA Foodtech се фокусира върху поддържането на високи стандарти за прозрачност и отчетност.

Компанията използва специални платформи, за да информира клиентите за своите устойчиви практики, като по този начин осигурява проследимост и прозрачност на своите операции. MOA Foodtech също така обръща внимание на сигурността на своите данни и процеси чрез мерки за киберсигурност, като например използването на Onedrive и Microsoft с двойна автентификация, което отразява ангажимента на компанията да защитава информацията както на компанията, така и на нейните партньори и клиенти. Тези управленски и икономически практики показват как MOA Foodtech балансира икономическата жизнеспособност с корпоративната отговорност, като гарантира дългосрочната устойчивост на компанията в постоянно развиващата се бизнес среда.

### **Ролята на технологиите и иновациите за устойчивостта и бизнес проекта на MOA Foodtech**

Парадигмата на устойчивостта, технологиите и иновациите е от решаващо значение за разбирането на устойчивото развитие на индустриите. В този контекст технологиите играят основна роля. Иновациите в MOA се проявяват чрез защита и лицензиране на щамове и микроорганизми чрез патенти - процес, който понастоящем е на етап приемане на данни. Това бележи значителен етап и подчертава синергията между устойчивостта, иновациите и технологиите. Защитата на процеса и неговото лицензиране отразяват ангажимента на компанията към устойчивостта и подчертават необходимостта от нови технологии или разработки за подобряване на тези цели.

Сред набора от използвани технологии значението на ИКТ се откроява като иновативен фактор в производствения процес и дизайна на продукта. В технологичната стратегия на MOA са автоматизацията, роботизацията и цифровизацията. Тези елементи революционизират техния оперативен модел, като генерират значителна ефективност в процеса на ферментация. Използването на машинно обучение за идентифициране на стойности и показатели в този процес ускорява разработването на продукти от 9 месеца до само 2-3 месеца. Тази иновация се основава на алгоритъм за самообучение, използващ изкуствен интелект, в резултат на сътрудничество с изследователски център в Каталуния, което показва значението на интердисциплинарните партньорства. Този случай отразява как технологията може пряко да влияе върху устойчивостта, въпреки че нейното въздействие върху трите стълба или оси на устойчивостта не е напълно идентифицирано. Въпреки че някои постижения могат да имат положително въздействие върху околната среда, от решаващо значение е да се разбере, че иновациите могат да възникнат и в други аспекти.

Ролята на технологиите не би била осъществима без набирането и задържането на таланти в човешките ресурси на компанията. Необходимостта от специфично обучение, включително за

работа със сложни машини и усъвършенствана обработка на данни, балансира ролята на технологията. По време на този процес е било необходимо да се набират и обучават лица за нови и специфични процеси. В думите на директора по научноизследователска и развойна дейност (Сусана Санчес, юни 2023 г.), "това е компания в хранителния сектор с фармацевтични технологии", се разкрива същността на тяхната работа. Въпреки технологичните успехи МОА установява, че затрудненията не идват от самата технология, а от производството. Това признание предполага, че макар технологията да може да бъде катализатор на устойчивостта, ефективността и оптимизацията на производството са също толкова значими аспекти за осигуряване на успех в триъгълника иновации / технологии / устойчивост. Това е пример за симбиоза между трите области. Възможността за лицензиране на щамове и микроорганизми, съчетана с внедряване на други технологии, отразява балансиран подход към постигане на бизнес съвършенство.

### **Роля на заинтересованите страни**

CEIN е Европейски център за бизнес и иновации, свързан с региона Навара. Тези центрове са структури, специално създадени да насърчават създаването на иновативни малки и средни предприятия и по този начин да допринасят за местното икономическо развитие. Приносът на CEIN е от съществено значение за развитието и укрепването на предприемаческата дейност, като осигурява благоприятна среда през първите години от съществуването на дружеството, от самото му създаване. CEIN не само предлага съоръжения и инфраструктури, но също така участва активно в процеса на зараждане на бизнеса и идентифициране на бизнес модела. МОА участва активно в тези етапи, например в програмата "Entrepreneurial Boost", в рамките на която са били предложени обучения, които са били от съществено значение за определяне на бизнес модела.

Втората област на сътрудничество е цялостното обучение на предприемачите. С подход, основан на управлението на хора и лидерството, инкубаторът се фокусира не само върху техническите страна на бизнеса, но също така предоставя управленски умения, необходими за поддържане на бизнеса. Този цялостен подход се проявява в инициативи като курсове за привеждане в съответствие с изискванията на партньорите и програми, свързани с човешките ресурси, които подобряват способността на предприемачите да ръководят екипи и ефективно да управляват наличните ресурси. Нагледен пример за ефективността на CEIN като споделено пространство е сътрудничеството между МОА и друго стартиращо предприятие, разположено в същото пространство. Влиянието на CEIN е било решаващо за насърчаване на установяването на компанията в Памплона и околностите ѝ, вместо в Мадрид, откъдето произхожда. Тази географска мобилност подчертава привлекателността и добавената стойност, генерирани в регионалното развитие, като се превръща в централен елемент при вземането на стратегически решения в нововъзникващите предприятия. В крайна сметка връзката на дружествата със CEIN не само се изразява в материални ползи, като например съоръжения и съвети за бизнес планове, но и създава мрежа от стратегически взаимоотношения. Сътрудничеството с проекти като Innovarse (разработен от правителството на Навара) подчертава взаимовръзката между инкубатори, стартиращи предприятия и правителствени инициативи, което създава екосистема, благоприятстваща предприемачеството, растежа и иновациите в региона.

Връзката между университета и бизнес сектора е един от ключовите аспекти при разработването на публични политики за насърчаване на трансфера на

научноизследователски и развойни процеси към сектора. В този контекст един от изключителните проекти за сътрудничество беше инициатива за научноизследователска и развойна дейност, в която участваха и двете страни и която беше осъществена чрез Службата за трансфер на резултати от научни изследвания (OTRI). Този проект позволи да се споделят човешки ресурси и съоръжения, което доведе до взаимноизгодно взаимодействие. Забележително е също така, че МОА е осъществила проекти за трансфер с UPNA (Държавния университет на Навара) с безвъзмездни средства от правителството на Навара. Връзката между МОА и университета е създадена на базата на магистърска програма по хранително-вкусова промишленост, която позволява на студента да проведе стаж и да защити магистърска теза по съвместна тема, изискваща специфични технически умения и използване на специализирани машини. Процесът включва договаряне на разходи и споразумения за сътрудничество с цел постигане на максимална ефективност и гарантиране на автономността на МОА в бъдеще. Въпреки че терминът "устойчивост" не е централна тема по това време, опитът подчертава значението на интегрирането на съображения, основани на устойчивостта, от ранните етапи на разработването на продукта.

МОА си сътрудничи и с CNTA (Национален център за технологии и храни), което показва отвореността на концепцията за мрежи за сътрудничество с различни фактори на регионалното и/или секторното развитие. И накрая трябва да се отбележи значението на близостта и културните прилики в сътрудничеството в тези процеси. Познанията между специалисти и изследователи, мрежите на завършилите в предприятията, улесняват устойчивото сътрудничество. Тези хора са наясно с възможностите на университета и играят основна роля в този процес. Друга съществена заинтересована страна в този процес са консултантските фирми в хода на дефиниране и растеж, като в този казус това е устойчивото сътрудничество в продължение на години с компанията Sustainn, чиято цел е кръговата икономика и устойчивостта. Тази консултантска фирма е предоставила не само напреднали знания в областта на устойчивото развитие, но и участва в процесите на обучение, които позволяват прилагането на устойчив бизнес модел. В резултат на това сътрудничество МОА успява да определи своя модел за устойчивост на бизнеса и получава подробен план за действие с измерими показатели. Задълбоченото обмисляне на различните измерения на устойчивостта и изготвянето на стратегическа пътна карта са някои от ключовите инструменти, предоставени и адаптирани от консултантската фирма, които подпомагат дългосрочната визия на компанията. Сътрудничеството със Sustainn надхвърля рамките на консултантската дейност в областта на устойчивото развитие, тъй като то също така улеснява възможностите за работа в мрежа с други компании. Тази връзка с бизнес мрежата разширява хоризонтите на МОА, като позволява взаимодействия и взаимно обучение, които укрепват позициите ѝ на пазара и осигуряват ценни познания.

Освен това тя ги придружава в процеса на търсене на начини за финансиране и набиране на средства. Това е аспект, който надхвърля обикновеното консултиране по въпросите на устойчивостта. Освен със Sustainn МОА търси сътрудничество и с други структури като AINIA и Университета на Виго в рамките на европейски проект. Сътрудничеството надхвърля границите, като стартира в Полша. Тези партньорства демонстрират разнообразието от връзки, които едно новосъздаващо се дружество може да създаде, за да стимулира своето технологично и стратегическо развитие.

### **Финансиране: акционери, кръгове на финансиране, роля на публичните администрации**

Понастоящем MOA участва в кръг на финансиране, целящ да напредне към промишлено производство. В този ключов етап от процеса на растеж участват различни инвеститори, като се започне от тримата партньори-основатели и се стигне до семейството и приятелите. Сред външните инвеститори се открояват имената на Viscofan, Banco Sabadell, Eatable Adventures, Clave Capital и Sodena. Последните попълнения съответстват на международното разширяване чрез включването на фирма за рисков капитал, базирана в Ню Йорк, Big Idea Ventures, което отразява привлекателността на MOA и нейния потенциал да привлече вниманието на световните инвеститори.

В допълнение към кръга на финансиране MOA потърси финансова подкрепа от различни правителствени органи и конкретни програми. Те са получават инвестиции и помощ за научноизследователска и развойна дейност, както и средства за наемане на технолози. Участието в проект NEOTEC, насочен към млади компании на възраст под 3 години, отразява ангажимента на MOA за развитие на бизнеса и привличане на специализирани таланти. Тази инициатива е позволила включването на лекар и инженер-химик, демонстрирайки разнообразието от профили, които допринасят за успеха на дружеството. Успоредно с кръговете за набиране на средства MOA предприема стъпки за защита на своята интелектуална собственост. С висящ патент, който очаква отговор, те завършват регистрацията на авторските права за техния изчислителен код и установяват търговски тайни, за да защитят процеса. Освен това в този процес сътрудничеството с каталунската компания Delvy е от решаващо значение, което подчертава значението на стратегическите съюзи в днешната бизнес среда. Този цялостен подход към защитата на интелектуалната собственост демонстрира стратегическата визия на MOA за гарантиране на устойчивост и изключителност на своите иновации.

### **Заклучения**

Случаят на MOA foodtech се откроява като модел на "родено устойчиво" дружество, което е тясно свързано със стратегията за интелигентна специализация на Навара (S4). Чрез своята иновация в производството на ферментирани протеини, MOA поставя крайъгълен камък в областта на хранително-вкусовата промишленост и устойчивото развитие - ключови стълбове на S4. Този подход не само отразява екологичния ангажимент от самото начало, но и позиционира компанията в рамките на по-широката концепция за устойчивост. MOA foodtech се отличава с иновативно производство на ферментирани протеини, проправяйки нов път в хранителния сектор към устойчивост. Тази специализация отразява успешното сливане на съвременни технологии и екологични практики, като демонстрира, че иновациите могат да съжителстват с уважение към околната среда.

MOA foodtech интегрира отговорни практики в своя бизнес модел и ежедневни операции. Компанията се занимава с екологични аспекти, като например намаляване на емисиите на CO<sub>2</sub> и ефективност на земеползването, като същевременно включва принципите на социална справедливост и отговорно управление в организационната си култура. Тези устойчиви практики, съчетани с фокуса върху иновациите и технологиите, засилват позициите ѝ на пазара и поставят основите на дългосрочен устойчив растеж в постоянно развиващата се бизнес среда. Успехът на MOA foodtech се дължи в значителна степен на подкрепата на ключови заинтересовани страни, особено на CEIN и сътрудническите си университети. Тези институции изиграват важна роля не само за осигуряването на ресурси и структура, но и за

обогатяването на техническата и бизнес основа на компанията. Синергията между MOA foodtech, образователните институции и бизнес общността в Навара създава благоприятна екосистема, която катализира иновациите, развитието на таланти и устойчивия растеж на компанията. Едно от най-значимите предизвикателства пред MOA Foodtech е преходът към фазата на индустриализация. Тази стъпка представлява предизвикателство с определено ниво на несигурност - от разширяване на производството до адаптиране на веригите за доставки и логистиката. Освен това въпреки че понастоящем продуктите им не са класифицирани като "нови храни" и следователно не подлежат на по-строгите разпоредби за такива продукти, компанията трябва да остане бдителна за потенциални промени в разпоредбите за храните. Бъдещите регулации биха могли да окажат значително въздействие върху неговите операции и пазарна стратегия.

В заключение, казът с MOA foodtech илюстрира предизвикателствата и възможностите, свързани с интегрирането на устойчиви практики в хранително-вкусовата промишленост. Чрез този казус може да се разбере динамиката на иновациите и устойчивостта в днешната бизнес среда

#### **4.2. КАЗУС: Bee Planet, устойчивостта като бизнес в BeePlanet.**

##### **Резюме**

Този казус представя цялостен анализ на BeePlanet, иновативна компания в Навара, която рециклира батерии за електрически автомобили, като им дава втори живот. Подобно на MOA Foodtech, BeePlanet е в съответствие със стратегията за интелигентна специализация S4 на Навара, която се фокусира върху сектора на зелената енергия. Чрез своя уникален бизнес модел BeePlanet не само допринася за кръговата икономика, но и демонстрира устойчив и отговорен подход към околната среда и обществото. Компанията има стратегически партньорства с ключови заинтересовани страни, включително университети и други структури, за да стимулира своя растеж и развитие. Въпреки това тя е изправена пред значителни предизвикателства, особено свързани с индустриализацията на нейните процеси и потенциалното въздействие на бъдещи разпоредби. Този случай подчертава значението на иновациите и сътрудничеството при прехода към по-устойчиви и екологични благоприятни бизнес практики.

##### **Резюме**

В рамките на Стратегията за интелигентна специализация (S4) на Навара случаят с BeePlanet се откроява с иновативния си принос към сектора на зелената енергия. Посветена на рециклирането и повторната употреба на батерии за електрически превозни средства, BeePlanet не само решава ключово предизвикателство за устойчивостта в съвременната епоха, но и се позиционира като ключов играч в насърчаването на кръговата икономика. Това базирано в Навара дружество отразява изключителен ангажимент към отговорното управление на околната среда, като превръща един глобален проблем - съдбата на батериите за електрически автомобили - във възможност за устойчиво развитие. Справяйки се с конкретни предизвикателства, като например мащабността на своя бизнес модел и адаптирането към променящата се регулаторна рамка, BeePlanet е пример за това как иновациите и адаптивността са от основно значение за компаниите, които се стремят да водят към по-чист и по-ефективен енергиен преход.



От прочита на този казус може да се установи как е възможно да се премине към кръгова икономика без прекомерно твърдо прилагане на модел, който в този случай генерира създаването на евентуално нов сектор на промишлена дейност. Вярата в значимостта на устойчивото развитие и индустриалният опит на партньорите основатели е подействала като катализатор както при генерирането на идеята, така и при нейното развитие. VeePlanet представлява ценен пример за разбиране на начина, по който предприемаческите инициативи могат да бъдат съгласувани с регионалните стратегии за устойчивост, като по този начин допринасят за по-широки икономически и екологични цели в Навара.

### **Индустриален сектор**

Енергийният и автомобилният сектор са сектори, които традиционно имат малко общи точки, но в днешно време имат много взаимовръзки поради екологичния преход. Ако се съсредоточим върху първия от тях, енергийният сектор, промяната на парадигмата и съществуващият преход от изкопаеми горива към възобновяеми енергийни източници, които замърсяват по-малко околната среда, е очевиден. На всички нива се осъзнават предимствата на възобновяемите енергии и екологичните източници на електроенергия в сравнение с изкопаемите горива. Това съзнание е отразено в регулирането; енергийният сектор е регулиран сектор с чести промени, но това води и до известна степен на несигурност, тъй като много предприятия в сектора не знаят как ще се отрази тази промяна в реалността, нито какъв ще бъде времевият хоризонт на нейното трансформиране.

Автомобилният сектор претърпява трансформация, а през последните години сме свидетели на бум в производството и продажбата на електрически превозни средства. През 2014 г. бяха произведени по-малко от 450 000 такива превозни средства, регистрирани в употреба в световен мащаб, но девет години по-късно броят им вече наближава 20 милиона. Очаква се през следващите десетилетия тази тенденция да се задълбочи, особено с оглед на националната и европейските ограничения, които се въвеждат в резултат на приемането от Европейския парламент на споразумение за забрана на продажбите на нови автомобили с двигател с вътрешно горене, които използват бензин или дизелово гориво като енергиен източник до 2025 г. и да се забрани използването им до 2050 г.

VeePlanet се намира между двата сектора и е посветена на даването на втори живот на автомобилните електрически батерии. Идеята е новаторска в началото си, но все повече компании използват повторно батериите и в бъдеще това може да се превърне в самостоятелна индустрия. Понастоящем броят на използваните батерии не е забележително висок, но развитието на броя на електрическите превозни средства показва, че броят им ще нарасне експоненциално в близко бъдеще. Този бум ще настъпи успоредно с бума на електрическата мобилност, тъй като е необходимо да се има предвид, че средният живот на една батерия в електрическо превозно средство понастоящем е между 5 и 7 години. След тези години батериите не стават безполезни, а губят процента на полезния заряд, което ги прави недостатъчни за хранване на превозното средство, но те все още имат различни възможности за използване. Ако целта е автомобилният сектор да се превърне в устойчив сектор, работата на VeePlanet е от съществено значение, тъй като те дават на тези батерии нова употреба.

Два основни проблема, които възпрепятстват работата с батерии втора употреба, са липсата на проследимост и липсата на общи стандарти. Необходимо е да се създаде общ регламент, по който вече се работи. След няколко години - 2027/28 г. - батериите от вторични суровини

ще трябва да бъдат етикетирани с етикет за въздействието на въглеродния отпечатък върху цялата верига на стойността. Въпреки че този регламент може да изглежда ограничаващ за производителите на батерии втора употреба, той е необходим, защото всички дружества в сектора ще работят по едни и същи стандарти. Европа се опитва да насърчава този тип компании, за да превърне континента в еталон в областта на рециклирането и повторната употреба на батерии и да не изостава от други големи конкуренти, предимно азиатски. В резултат на това се правят инвестиции в създаването на гигазаводи, особено в Германия и други страни в северния регион. Понастоящем най-значимата европейска компания в сектора е шведската NorthVolt.

Развитието на сектора е потопено в истинска революция, която може да повлияе на организацията на участниците и на определянето на техния бизнес модел. Традиционно дружествата определят размера на своята стопанска дейност, за да осигурят ефективно използване на ресурсите. Секторът на възобновяемите енергийни източници обаче е свръхпроизводствен и това е следствие от настоящата структура на разходите. Сега е по-евтино да се инвестира в производство, отколкото в съхранение. Това ще бъде ключов проблем за BeePlanet, тъй като компаниите инвестират за целия производствен капацитет, сякаш няма съхранение. Това оскъпява съхранението, което компрометираща компаниите, чиято цел е съхранението. Въпреки че по думите на университетските изследователи "не е ясно дали бъдещето ще се развива в тази посока", ролята на акумулаторното съхранение и по-специално на съхранението за вторичен живот е да се преодолее разликата между възобновяемите енергийни източници и потреблението. Въпросът е колко голяма ще бъде тази разлика. Ако разликата е голяма, ще има голям пазар за съхранение, но ако разликата е малка, пазарът ще е по-малък. Например, ако големите автомобилни компании изберат масово инсталиране на фотоволтаични панели, те ще генерират цялата енергия и няма да има нужда от съхранение. Тази еволюция в средносрочен и дългосрочен план значително ще обуславя бъдещето на компаниите, занимаващи се със съхранение на батерии от втори живот, и това ще бъде критичен момент за оцеляването и растежа на BeePlanet.

### **Компания BeePlanet**

BeePlanet Factory е име с двойно значение, тъй като, от една страна, то е декларация за намерение да се ангажираме с планетата "BeePlanet" - както и почит към едно малко същество "Бее" (пчела)- което представлява концепциите за съхранение на енергия и кръгова икономика като никое друга. Историята започва през 2018 г., когато трима инженери, Йон Асин, Агустин Идарета и Карлос Льонис, са решени да допринесат за по-доброто бъдеще, създавайки устойчив енергиен модел за планетата. И Карлос Льонис (Truck and Wheel), и Агустин Идарета (отдел за покупки и логистика на TRW) имат богат професионален опит като автомобилни инженери. Йон Асин добавя към познанията си в автомобилния сектор (TRW) и опит в областта на ИКТ и възобновяемите енергийни източници. В продължение на 10 години той отговаря за развитието на бизнес направието за електрическа мобилност в Ingeteam, като позиционира тази компания като една от водещите марки в тази дейност. Този опит довежда до новаторската идея да се даде втори живот на батериите на електрическите автомобили. Първоначално неофициалните разговори между тези трима инженери довеждат до решението за основаване на компанията. Джон и Агустин напускат работните си места, за да заемат съответно длъжностите главен изпълнителен директор и главен оперативен директор на BeePlanet. Карлос Льонис продължава да се впуска в това приключение като

главен директор по стратегията, съчетавайки длъжността си като президент и главен изпълнителен директор на Truck and Wheel. Карлос Пуейо, физик по професия, също се присъединява към компанията като главен технически директор.

На този фон BeePlanet е създадена с цел проектиране и производство на устойчиви системи за съхранение, базирани на батерии от електромобили, които са в процес на експлоатация. Мисията и визията на компанията са да създаде устойчив енергиен модел, като се превърне в еталон за интегрирано управление на излезли от употреба батерии от електрически превозни средства. Дейността на компанията се състои в преоткриване на батериите. Чрез изследвания, анализ, разработване и прилагане на различни приложения, те въвеждат отново батерии от излезли от употреба електронни превозни средства на пазара. Екипът им наблюдава целия процес - от извличането на батерията до нейното второ приложение. Тези батерии запазват висок капацитет на съхранение (90 %- 70%) и предлагат висока производителност, което ги прави напълно функционални за други приложения, като например стационарно съхранение на енергия.

Началото не е лесно, въпреки че те получават значителна подкрепа от различни заинтересовани страни. Те получават място в иновационния инкубатор CEIN и наскоро се преместиха в собственото си седалище в Оркойен (Навара-Испания). Понастоящем компанията разполага с персонал от 42 души, който продължава да се разраства. Растежът е експоненциален, както се вижда от развитието на неговите бизнес показатели. Приходите им през 2018 г. са 122 700 евро, през 2020 г. те се утрояват със стойност над 360 000 евро, а през 2021 г. - почти 862 000 евро. Те вече са създали свое собствено седалище в Оркойен, като заемат собствени промишлени помещения. Въз основа на тези цифри можем да видим как от самото начало те увеличават обема на дейността си и година след година BeePlanet затвърждава позициите си в сектора и разширява своя пазар, като участва в различни проекти (национални и международни) и в различни консорциуми. BeePlanet също така действа като посредник на промяната, като свързва компаниите в проекти, включващи стратегически сътрудничества с цел съхранение на енергия и електрическа мобилност.

### **Устойчивост и бизнес модел**

Устойчивостта е заложена в ДНК-то на Beeplanet и във философията на нейните основатели, които стигат до цялостна концепция за устойчивост, която включва всичко, което оказва влияние върху планетата, чрез рециклиране на електрически батерии. Много се обсъжда и значението на устойчивостта като бизнес модел, което означава да се имат предвид икономическите критерии. Основите, които бяха положени тогава, все още са в сила. В тяхната представа за устойчивост се счита, че въпреки че първоизточникът е екологичният аспект, той не трябва да бъде в противоречие с икономическия аспект, т.е. с разработването на бизнес модел, който прави възможно създаването и развитието на предприятия. Така Карлос Пуейо определя философията на устойчивостта. "Ние сме кръгли аборигени и сме се родили устойчиви и екологичната устойчивост е нашата същност, но също така икономическите критерии присъстват във всички наши дейности". Тази идея беше много обсъждана в началото и е валидна и днес. BeePlanet произвежда системи за съхранение на енергия чрез повторна употреба на литиево-йонни батерии от електромобили. Тези батерии могат да се използват във фотоволтаични, вятърни и автономни инсталации. Те започват с доставка на 4kWh, но вече могат да предложат капацитет от +1MWh, което им позволява да разработват приложения за

бита, търговския и промишления сектор, първичния сектор и строителството. Така те предлагат два вида батерийни системи:

- Системата Home ESS е устойчива система за съхранение на енергия, подготвена за фотоволтаични инсталации за собствено потребление. Те са подходящи за еднофамилни къщи, малки предприятия или инсталации извън мрежата (например планински хижи и селскостопанския сектор). С всяка система Home ESS може да се избегне отделянето на до 4200 kg CO<sub>2</sub> еквивалент.
- Контейнерната система Power ESS представлява система за съхранение с капацитет от 46 kWh до 1 MWh за търговския, промишления, първичния и строителния сектор. Тя е подготвена за интегриране във фотоволтаични и вятърни електроцентрали. Батериите са групирани в сменяеми функционални единици, така че вторият живот на оборудването да няма край. Намалването на емисиите на CO<sub>2</sub> в атмосферата от батериите на BeePlanet Factory е 70% в сравнение с новите батерии.

Както може да се види от описанието на техния бизнес модел, всички дейности, които те извършват, допринасят за екологичната устойчивост. Повторната употреба на материали (напр. електрически батерии) и влагането им в производствения процес е стимул за устойчивост и цел на техния бизнес модел. Но устойчивостта прониква във всички дейности на компанията. Проектирането на даден продукт с оглед на края на жизнения цикъл и изхвърлянето му също е устойчивост. И накрая предоставянето на пазара на продукт, който е бил проектиран, конструиран и произведен в съответствие с критериите за устойчивост, повишава осведомеността за правилното използване на ресурсите и следователно за устойчивостта. В началото на устойчивостта се гледа като на бизнес възможност за създаване на марка. Произходът на концепцията за устойчивост по време на основаването на компанията е нов (не трябва да забравяме, че тя започва да функционира през 2018 г.) и всъщност, когато започват кръговете на финансиране, концепцията за устойчивост изглежда, по думите на Карлос Пуейо, хубава идея. Въпреки това той също така заявява, че *"клиентите всъщност не купуват от вас, защото сте хубав, а защото батериите ви са надеждни и работят добре"*. Има момент, в който през втората или третата година от дейността на компанията устойчивостта е представена като още едно предложение за стойност, но не се разглежда като първа стойност, не и като втора стойност, а като допълнение.

Те са наясно с ценностите си, както и с визията и мисията си, а философията, която имат от самото начало, все още присъства при вземането на решения. Следователно тези критерии са прехвърлени към една част от тяхната верига на стойността – към доставчиците и клиентите. В случая с доставчиците, те никога не са използвали батерии от Китай за разработването на своите продукти, въпреки че това не би променило стойността им и са имали възможност да го направят. Те предпочитат да разчитат на местни доставчици. Такива решения оказват влияние и върху собствените им служители, които също работят в компанията заради ценностите, които компанията поддържа. Във връзка с клиентите и предвид критериите за устойчивост, те променят своята бизнес идея по отношение на износа. Така например, на френския пазар те навлизат чрез продажбата на електронни компоненти (BMS), където генерират най-голяма стойност за други, които да работят върху интегрирането в шкаф и паспорта на батерията, т.е. крайният продукт се произвежда на местно ниво. В други държави те обмислят матричен подход.

Различен елемент обаче е използването на изисквания за устойчивост при избора на доставчици или когато клиентите им изискват това от тях. В това отношение те все още не са

си направили труда да предадат своите екологични ангажименти назад (към доставчиците), въпреки че това е нещо, което те вероятно ще трябва да развият поради предстоящото изискване към батериите, при което трябва да се посочи въздействието на въглеродния отпечатък върху цялата верига на стойност. Техният отдел за покупки ще трябва да се подготви за това. По отношение на клиентите, въпреки че някои компании изискват от тях да посочат въглеродния отпечатък на продукта или планове за подобряване на управлението на критични суровини, това не е нещо, което може да се обобщи или което има реално въздействие като модел за закупуване на техните продукти. Най-важният фактор е цената и въздействието на икономите от мащаба. Бизнесът им се оценява на базата на €/киловатчас, т.е. колко струва техният продукт според количеството, което продават. Обемът е особено важен за бизнеса им и в техния случай те не могат да се конкурират с компании, които могат да произведат със 100 000 единици повече от тях.

Ето защо мащабността е най-важното предизвикателство пред BeePlanet днес. За тях е ясно, че ако не се разрастват, няма да оцелеят. Но мащабността крие риск, като се има предвид, че пазарът е силно фрагментиран и има голяма конкуренция от азиатския пазар. Някои от техните конкуренти са китайски компании като BYD и Huawei, европейски компании като Fluence или SMA и испански компании като CEGASA. По този начин, важен етап е споразумението, постигнато с SungEel HiTech и други ключови испански компании (Medenasa, Truck&Wheel-TW Group), подкрепата на Sodena и корейски (Samsung C&) играчи за сътрудничество в областта на повторната употреба и рециклирането на литиево-йонни от електрически превозни средства. Те са създали консорциум, който ще се реализира през 2025 г. със създаването на ново дружество, наречено BeeCycle, което ще изгради завод за черна маса с капацитет 10 000 тона. Дружеството ще бъде разположено в Капаросо (Навара) и в него ще работят 60-70 души, които ще преработват всички батерии, които са достигнали края на полезния си живот или отпадъци от производството на клетки. Също така, както беше споменато по-горе, има и други алтернативи за работа на международните пазари, които не включват вътрешен растеж.

### **Практики за устойчивост и отпечатък**

BeePlanet се ражда устойчива, но нейната визия за устойчивост също еволюира. На въпроса дали човек се ражда устойчив или става устойчив, BeePlanet смята, че макар да се е родила устойчива, компанията също може да стане устойчива. Това може да обясни промяната в тяхната концепция за устойчивост, която е узряла. От първоначална визия, фокусирана върху екологичната устойчивост като бизнес модел, те са еволюирали към по-широка концепция, която включва управлението и социалните аспекти. Обучението е било от ключово значение за тази еволюция и въпреки че те смятат тези два аспекта за най-трудни да бъдат идентифицирани и материализирани, особено социалният аспект, те се развиват в рамките на тяхната организация. Консултантската фирма Sustainn изиграва особено важна роля в тази еволюция и ги подкрепя през целия процес. По този начин в допълнение към екологичната устойчивост като бизнес те добавят и другите два стълба на устойчивостта - икономическия и социалния.

В рамките на печата InnoVaRSE (моделът, насърчаван от правителството на Навара за стимулиране и промотиране на Социална отговорност в Навара и който включва трите стълба на устойчивостта - Екологичен, Икономически и Социален), през 2021 г. те извършват първоначална диагностика на КСО. Тази диагностика им предоставя система за предлагане на

области за подобрене, които обхващат тройното измерение на устойчивостта и непрекъснатото подобряване в тези области. Диагностиката включва набор от показатели за оценка на нивото на изпълнение на Beeplanet в трите измерения, като се използват както количествени, така и качествени критерии. Тази оценка им позволява да идентифицират добрите практики и областите за подобрене в икономическите, екологичните и социалните измерения (както вътрешни, така и външни), което им дава възможност да изготвят план за действие. През 2023 г. им е връчена диплома за това, че са завършили първия Цикъл на подобрене.

Този процес кара компанията да определи Политика за устойчивост, одобрена през юли 2023 г., с която се стреми да установи принципи и да поеме ангажименти в областта на устойчивостта по отношение на своите заинтересовани страни. Тя включва четири основни ангажимента:

- Добро управление
- Кръгова икономика и въздействие върху околната среда
- Разнообразие
- Сътрудничество и взаимодействие

В различните измерения основните практики, разработени от BeePlanet, и техните измерими показатели са:

#### **Икономическо измерение**

Въпреки че са млада организация, те смятат, че са разработили добри практики в тази област. Те са подписали пакта на ООН, имат система за управление на качеството, разработват непрекъснати измервания и действия за подобряване на производителността и ефективността, система за обработка на привилегирована информация. Освен това добрите им практики включват и научноизследователска и развойна дейност, цифрова трансформация, сертифициране на продукти и процес на външна комуникация на КСО, за което те са извършили много изчерпателно проучване на заинтересованите страни. От друга страна, организацията е показала голям интерес към създаването на кодекс на поведение, който да е известен на заинтересованите страни и да гарантира спазването на етичните норми по отношение на организацията.

#### **Екологично измерение**

Това е областта, която е най-развита и има най-силно присъствие от самото начало. Организацията има ясна цел по отношение на своя отпечатък върху планетата. Тя поддържа твърд ангажимент да работи в тази насока. Като добри практики те установяват анализа и намаляването на въздействието на жизнения цикъл, насърчаването на кръговата икономика и системата за управление на околната среда. Областите за подобрене включват политиката за опазване на околната среда, стратегията за декарбонизация и нулеви емисии на CO<sub>2</sub>, устойчивото проектиране и анализа на устойчивостта на жизнения цикъл. Те разполагат със сертификат ISO 14001 като инструмент, който им позволява да разработят систематичен начин на работа по устойчивост. Също така разполагат с печат за CO<sub>2</sub> отпечатък и намаляване на емисиите на CO<sub>2</sub> на Министерството за 2021-2022 г. и имат ангажимент за намаляване на kW/h за всеки произведен kW/h.

#### **Социално измерение**

Те смятат, че това измерение е вътрешно и външно. То е най-трудно да бъде оценено и да се направи осезаемо. При вътрешното измерение съществува чувствителност към грижата за хората, която те развиват чрез хуманистичен модел на управление, който е отлично отразен в

корпоративната култура. Те са много наясно с концепцията за емоционалното заплащане като начин за привличане и задържане на таланти. Те включват в тях като добри практики трансфера на знания и плана за поливалентност, стабилността на работното място и защитата на работното място, професионалното развитие, работната среда или регистрирания план за равенство. Те включват в своите политики също така съвместяването на професионалния и личния живот, протоколи срещу тормоза на работното място и ЛГТБ (в процес на изготвяне) и работят по изпълнението на действията от комуникационния план. Тази чувствителност е отразена и в прилагането на различни развлекателни и празнични дейности. Например кутията за „събуждане“, в която се предлагат здравословни хранителни продукти за служителите в компанията, или участието в спортни дейности.

По отношение на външното измерение като добри практики се разглеждат секторните алианси и отношенията с публичните администрации. Установените отношения и важноста на създаването на колаборативна и кооперативна екосистемата са забележителни. Като област за подобрене се разглежда участието в социални проекти.

### **Цели за устойчиво развитие**

И накрая, що се отнася до Целите за устойчиво развитие, на уебсайта на BeePlanet се посочва, че те са в съответствие с 5 от 17-те ЦУР, въпреки че не са установени показатели за измерване.

### **Ролята на технологиите и иновациите в устойчивостта и в бизнес проекта на BeePlanet**

Връзката между технологиите и иновациите е заложена в собствения бизнес дизайн на BeePlanet, основан на устойчивостта. Тази визия признава, че устойчивостта е не само отговорност към околната среда, но и двигател за иновации. ИКТ играят ключова роля в това отношение. Дружеството признава, че без тези технологии значителните промени, които са осъществени в сектора, успехът им не би бил възможен. Технологиите се разглеждат като незаменими както във вътрешните процеси, така и при създаването на устойчиви продукти, а иновациите се разглеждат като основен компонент зад всяка промяна към устойчивост. В началните етапи на сътрудничеството с университета последният предоставя ключова инфраструктура и съоръжения в лабораториите на университета. В тези помещения са тествани технологичните подобрения, свързани със съхранението и вторичния живот на батериите. Въпреки че тези резултати не са имали пряко бизнес приложение в тези начални етапи, те подчертават важноста на предвидената изследователска дейност, която е от съществено значение за по-нататъшното развитие на компанията.

През целия период на съществуване на компанията и в резултат на различни сътрудничества, компанията е разработила своя собствена технология, за да може да изпълнява всички свои функции, включително:

- Методология за батерии с изтекъл срок на годност: Състояние на здравето (SOH), система за анализ, която позволява прогнозиране на тяхната работа и стареене в зависимост от приложението.
- фърмуер: специфичен фърмуер за повторно използване на батерии с изтекъл срок на годност.
- Намаляване на отпечатъка: те имат дизайн, който осигурява максимална ефективност при използването на материали чрез удължаване на полезния им живот през целия им жизнен цикъл.
- Bee\_BMS, Bee\_Cloud, Client Area и Bee\_EMS.

Управлението на човешките ресурси се основава на привличането и задържането на таланти. VeePlanet е изправена пред предизвикателства по отношение на специфичното обучение в областта на устойчивото развитие. Въпреки че има персонал, обучен в областта на устойчивото развитие, компанията се сблъсква с липсата на обучение на своите служители, извън личния интерес на някои служители, които вече са се обучавали или са работили в областта на устойчивото развитие. Обучението на човешките ресурси продължава да е от съществено значение за компанията, но тя е изправена пред трудности при намирането на конкретни предложения в такъв специализиран сектор. За да се справи с тези ограничения, VeePlanet е избрала специално разработени обучения и онлайн курсове от европейски университети, като е подчертала разнообразие от подходи, предприети за осигуряване на обучение на персонала по въпросите на устойчивото развитие. В крайна сметка, технологиите и иновациите се очертават като ключови двигатели на устойчивостта в стратегията на VeePlanet - от технологичните промени до обучението на човешките ресурси и стратегическото сътрудничество с университета.

Компанията смята, че критична точка е изтичането на таланти. Трудностите при обучението и специфичният характер на технологията означават, че са необходими големи усилия за задържане и/или заместване на хората. Тъй като това е толкова нов продукт, не е лесно да се намерят подходящи профили за обучение на пазара. По време на интервюта с компанията трудността не се състои само в техническия профил, но и в убедеността и съответствието с ценностите на устойчивото развитие. Според Карлос Пуейо *"устойчивостта е в нашето ДНК и не сме открили никакви пукнатини в този подход"*.

### **Роля на заинтересованите страни**

CEIN изиграва ключова роля за стабилното развитие и утвърждаване на VeePlanet като устойчива компания. От самото начало CEIN е мястото, където партньорите-основатели изграждат основите на своето дружество. Първоначално CEIN дава възможност да се оформи първата бизнес идея, а благодарение на знанията и опита на партньорите те бързо се развиват и се преместват в новата сграда, в която сега се помещава VeePlanet. В този контекст CEIN е не само физическо пространство, но и възможност за среда, която катализира обмислянето и организирането на бизнес модела.

В екосистемата на CEIN VeePlanet успява да обмисли и структурира своя бизнес модел, винаги фокусиран върху централната концепция за устойчивост: повторно използване на батериите на електрическите превозни средства с цел подобряване на планетата. Този лайтмотив се превръща в крайъгълен камък на нейната бизнес идентичност, а CEIN изиграва решаваща роля за осигуряване на необходимата подкрепа за утвърждаване на тези принципи. Инкубаторът не само улеснява процеса на създаване, но също така предоставя на компанията първите основни структурни елементи, върху които да изграждат и да се развиват. Опитът на предприемачите, които решават да се впуснат в създаването на компания, в която трябва да поемат различни отговорности, подчертава гъвкавостта и непрекъснатото обучение, които характеризират средата на инкубатора CEIN. Преходът от експерти в света на бизнеса към създатели на нова компания подчертава стойността на инкубационната среда, която подкрепя и насочва предприемачите в процеса на развитие и растеж на бизнеса.

Сътрудничеството между VeePlanet и университета се осъществява в резултат на инициативата на VeePlanet, конкретно на Джон, който участва в GTA, изследователска група за електрически превозни средства. По това време се съгласуват стратегически ГН проекти и



проектът на BeePlanet идеално се вписва в поканата за кандидатстване. Едновременно с това се създава ENERcluster, първоначално фокусиран върху вятърната енергия, а сега с по-общ подход. BeePlanet участва в този проект в световен мащаб и след това разработва специален пакет в сътрудничество с университета.

В началния етап компанията има бизнес идея без конкретен продукт. Университетът изиграва ключова роля в определянето на продукта и проучването на потенциала на батериите с втори живот. Финансирането от Sodena улеснява стартирането на проекта, а сътрудничеството с подразделението на Nissan във Франция осигурява необходимите суровини (батерии Nissan Leaf). Решаващата роля на университета е да дефинира продукта и да предложи варианти, особено в контекста на значителна технологична несигурност. Батериите от електрическите превозни средства са свързани с несигурност относно поведението им в конкретни ситуации и университетът изиграва съществена роля в преодоляването на тези несигурности, подчертавайки смелия ангажимент на BeePlanet към този бизнес модел.

В рамките на стратегическия проект BeePlanet доставя акумулаторни клетки втора употреба, а UPNA провежда тестове в лаборатория. Въпреки дисфункциите при разпределянето на амортизационния резерв поради периодите на амортизация на оборудването, прякото сътрудничество гарантира, че тестовете остават в UPNA. Сътрудничеството с университета не се ограничава само до изследвания и фаза на технологично развитие. BeePlanet успява да наеме човек, който да защити докторска дисертация, което е доказателство за трансфера на знания и близките отношения между компанията и академичните среди. Сътрудничеството се проявява и в съвместни проекти, включително патент в края на процеса.

Географската близост улеснява познаването на индустриалната структура, което позволява на BeePlanet да разчита на влиятелни хора в университета. Партньорите в BeePlanet, водени от бизнес идеята си, наемат специализиран персонал от UPNA в области като механика, електроенергия и електроника.

Въпреки че опитът е успешен, при последвалите опити да повторят сътрудничеството в съвместни проекти те срещат пречки поради разрастването на BeePlanet. Въпреки това компанията продължава да се разширява с други инициативи, като например инсталирането на фотоволтаични системи в университета и на villavesa (градския автобус). За сравнително кратък период от началото на проекта през 2018 г. до очакваното му завършване през 2024 г. BeePlanet премина от изпитания към пълна гама продукти. Това бързо развитие подчертава гъвкавостта и адаптивността на компанията. По отношение на конкуренцията с Азия BeePlanet признава, че това е предизвикателство, но изтъква експоненциалния технологичен напредък в областта на съхранението на батерии като положителен момент. В допълнение, предимството да не си напълно зависим от Азия се разглежда като решаващ аспект. Дружеството разполага със съвместен патент (Европейска РСТ), който отразява ангажимента му към иновации.

Почти от първите дни на създаването си BeePlanet осъзнава основното значение на консултантските услуги в разбирането и прилагането на устойчивото развитие в своя бизнес модел. Сътрудничеството с консултантската фирма Sustainn, започнало след престоя в инкубатора на CEIN, се оказва от съществено значение, за да предаде посланието за устойчивост и да изгради марка, съответстваща на нейните ценности. BeePlanet, осъзнавайки необходимостта да включи устойчивостта в своите стратегии за външна проекция и продажби, търси консултантската компания, за да запълни празнината в знанията за това как да формулира това послание ефективно.

Консултантската фирма изиграва ключова роля в предоставянето на насоки и напътствия на BeePlanet при разработването на продуктите и на самата компания. Тя не само предоставя знания за принципите на устойчивост, но и помага за изграждането на последователен подход към комуникационните и търговските стратегии. За BeePlanet, която вече има ясна визия за своите цели, консултантската компания действа като експертен водач, който им дава инструментите и правилните думи, за да изразят ефективно своите ценности.

Освен това консултантската фирма е не само стратегически партньор по отношение на знанията, но и допринася за финансирането на техните услуги чрез безвъзмездни средства от правителството на Навара. Това финансово сътрудничество подчертава значението, което BeePlanet отдава на консултантските услуги при изграждането и изпълнението на своите устойчиви бизнес модели. В крайна сметка консултантските услуги не само предоставят експертни знания, но и допринасят за непрекъснатата жизнеспособност и успех на BeePlanet, като гарантират, че усилията за устойчивост са ефективно интегрирани във всички аспекти на нейната дейност.

### **Финансиране: акционери, кръгове на финансиране, роля на публичната администрация**

Финансирането представлява постоянно предизвикателство за компании като BeePlanet, които се стремят да изградят и разширят своя устойчив бизнес модел. Различните форми на достъп до финансиране са помрачени от несигурността и предпазливостта на предприемачите от загуба на контрол. Този рефлексивен страх за това откъде ще дойде финансирането се превръща в решаващ компонент при вземането на финансови решения. В този контекст е от съществено значение да се разбере как BeePlanet се справя с тези финансови проблеми и как подкрепата на публичните администрации играе жизненоважна роля в неговата бизнес траектория.

Една от основните трудности, с които BeePlanet се сблъсква във връзка с финансирането, е естественото нежелание на предприемачите да се откажат от контрола върху бизнеса си. Този страх от загуба на самостоятелност оказва влияние върху решенията за това кой ще финансира проекта. Задълбоченото обмисляне на въпроса откъде ще дойде финансирането е неразделна част от стратегията на BeePlanet, като подчертава значението, което предприемачите отдават на съгласуването на ценностите и целите с потенциалните финансиращи организации. Необходимостта да се запазят визията и устойчивите принципи на компанията по време на финансирането довежда до внимателно обмисляне на източника на средства. Достъпът до финансиране е от решаващо значение за растежа на BeePlanet и в това отношение публичните администрации са изиграли значителна роля в неговия бизнес модел. Държавната подкрепа, особено под формата на безвъзмездни средства и субсидии, е осигурила решаваща финансова подкрепа. По-специално, правителствената подкрепа проправя пътя към преодоляване на нежеланието на предприемачите да губят контрол, като осигурява източник на финансиране, съгласуван с ценностите и целите на компанията. Тази финансова подкрепа не само допринася за икономическата жизнеспособност на BeePlanet, но също така укрепва позициите му като устойчиво предприятие, като гарантира, че източниците на финансиране са съобразени с неговите принципи.

Бизнес моделът на BeePlanet се формира от сложната динамика между търсенето на финансиране и нежеланието да се загуби контролът. Въпреки че проблемите с финансирането могат да бъдат пречка, компанията успява да се справи с тези предизвикателства със стратегическата подкрепа на публичните администрации. Тази подкрепа не само осигурява

решаващи финансови ресурси, но и потвърждава и укрепва ангажимента на BeePlanet за устойчивост. Взаимодействието между предизвикателствата, свързани с финансирането, и държавната подкрепа подчертава сложността на екосистемата на устойчивия бизнес и значението на стратегическите партньорства с публичните администрации за по-нататъшния успех и растеж на компании като BeePlanet.

### **Заклучения**

BeePlanet, със своя иновативен подход в сектора на зелената енергия, е в тясно съответствие с целите на Стратегията за интелигентна специализация (S4) на Навара. Компанията е възприела бизнес модел, който не само допринася за кръговата икономика, но и насърчава ефективното управление на околната среда чрез рециклиране и повторно използване на батерии за електрически превозни средства. Тази устойчива практика подчертава ангажимента на BeePlanet към околната среда и ефективното използване на ресурсите. Устойчивостта е в основата на BeePlanet. От появата на компанията, тя работи за промяна на модела на производство на продукти, като избира модел, основаващ се на повторното използване на суровините. По този начин техният бизнес модел се основава на ефективна устойчивост и кръгова икономика. Те също така осъзнават значението на веригата на стойността в техния сектор и се ангажират да работят с местни доставчици и да сведат до минимум въздействието на своите продукти на всички етапи от тяхното производство, дори ако това води до по-високи разходи.

Бизнес моделът на BeePlanet, фокусиран върху повторната употреба на батерии, представлява уникално предизвикателство, особено по отношение на мащабността, за да може компанията да отговори на нарастващия пазар и да се адаптира към постоянно променящата се регулаторна рамка. Способността на BeePlanet да прави нововъведения и да адаптира своя модел в отговор на тези предизвикателства е от решаващо значение за нейния непрекъснат успех в конкурентния сектор на възобновяемата енергия. BeePlanet се позиционира като компания с ценности, мисия и визия, които се вземат предвид във всички етапи от дейността на компанията. Те са основа за вземането на решения и имат характер на корпоративна култура, която се споделя от всички служители. В допълнение на устойчивото развитие и генерирането на положително въздействие върху обществото, BeePlanet има и много хуманистична визия и следователно отдава голямо значение на своите служители и на запазването на таланти. Освен въздействието си върху околната среда BeePlanet прилага устойчиви практики и в социалните и икономически аспекти. Това включва насърчване на местната заетост, сътрудничество с общностите и допринасяне за регионалното икономическо развитие. Нейният цялостен подход към устойчивостта показва как компаниите могат да балансират екологичната отговорност със социалното благосъстояние и икономическия растеж.

Подкрепата и сътрудничеството със заинтересованите страни, включително инвеститори, образователни институции и правителствени агенции, са от решаващо значение за развитието и успеха на BeePlanet. Тези взаимоотношения осигуряват не само финансови и материални ресурси, но и знания и стратегически насоки. BeePlanet представлява ценен пример за разбиране на това как интегрирането на устойчиви практики и използването на съвременни технологии могат да стимулират растежа на бизнеса в областта на възобновяемата енергия. Научените уроци и стратегиите, възприети от BeePlanet, предоставят полезни насоки за други компании, които търсят подобен път в областта на устойчивостта и иновациите. Накратко,

BeePlanet демонстрира как една компания може да допринесе значително за постигането на регионалните и глобалните цели за устойчивост, като служи за вдъхновяващ пример за зелената енергия и не само.

## 5. Казуси - Дания

### 5.1. КАЗУС: Fresh Veggies - лобиране и маркетинг за устойчивост

Fresh Veggies (FV) е МСП, разположено на остров Фунен в Южна Дания. FV продава градински продукти по поръчка на 25 местни земеделски производители. Дружеството наброява 25 служители, разпределени в четири различни сектора: продажби, продукти, администрация и поддръжка (включително контрол на качеството и бизнес развитие).

FV е основана през 1929 г. като сдружение на земеделски производители, които продават плодове, зеленчуци и цветя на търг на пазарния площад. След растежа и успеха през първите години FV започва да придобива собствени сгради за продажба и съхранение и да организира помощни дейности като сортиране, опаковане и складиране на продуктите. През 1978 г. FV се разделя на две продуктови подразделения: плодове и зеленчуци и цветя. През 1994 г. двата отдела са юридически разделени на две различни фирми и FV се ражда като компанията, която познаваме днес. През 2014 г. FV окончателно продава всичките си сгради (с изключение на главния офис) и прекратява всички спомагателни дейности след години на постепенно преустановяване.

Днес организационната форма на FV е кооператив, чиито собственици са 100% земеделските производители. Основната ѝ дейност е продажбата на продукти, отглеждани от 25 местни земеделски стопани, от които получава комисиона от 2,5 % за всяка продажба. Освен това FV предлага и дейности за подпомагане на земеделските производители, за да гарантира, че те получават и поддържат необходимите сертификати и стандарти за качество. Основният пазар на FV е Дания, където пазарният дял на компанията възлиза на 35-40 % от общия обем на продажбите. Дружеството извършва и някои дейности по износ на чужди пазари, особено в Германия и Швеция, но не извършва дейности по внос. Годишният ѝ оборот през 2021 г. възлиза на 1,1 млрд. датски крони

#### Управление на Fresh Veggies

Ян е главен изпълнителен директор на FV, който е агроном и има бакалавърска степен по бизнес администрация. Преди да се присъедини към FV през 2013 г., Ян е заемал различни ръководни длъжности в компании в Дания и извън нея. Близко до Ян в организационната структура е Лене, която работи като бизнес разработчик на FV. Лене има образование по датски език и философия и, подобно на Ян, бакалавърска степен по бизнес администрация. Лене се присъединява към FV през 2019 г., а преди това е работила в сферата на продажбите и проучването на клиентите за някои от най-големите датски търговци на дребно. И накрая, Джули е мениджър по качеството и координатор на ПО в компанията. Получила образование

по физика и химия, Джули е работила в различни хранителни компании в Дания в областта на контрола на качеството.

### **Устойчивост на Fresh Veggies: дейности и проблеми**

FV няма ясна всеобхватна стратегия за устойчивост, но участва в различни дейности, свързани с устойчивостта. Във веригата на доставки FV предоставя техническа помощ на своите доставчици, за да гарантира спазването от тяхна страна на общите европейски стандарти за устойчивост. В някои области FV дори налага свои собствени и по-строги стандарти на земеделските стопани в своята мрежа. Например компанията изисква от доставчиците си да поддържат нива на пестициди до 1/3 от тези, изисквани от общия стандарт на ЕС.

Надолу по веригата FV си сътрудничи с търговците на дребно на храни, за да определи устойчивостта на веригата за доставки, от която те са част - например чрез измерване на емисиите на CO<sub>2</sub>, свързани с производството и транспортирането на продуктите от асортимента. Компанията има и план за постигане на неутралност по отношение на емисиите на CO<sub>2</sub> до 2030 г. Тази цел ще бъде постигната главно чрез преминаване на транспортния парк на компанията към електрически превозни средства. И накрая, FV също така събира данни за нагласите и възприятията на датските потребители по отношение на устойчивите хранителни продукти, за да разбере по-добре как да продава своите продукти.

Въпреки добрите намерения на FV, компанията съзнателно се сблъсква с някои предизвикателства във връзка с настоящите си дейности за устойчивост. Що се отнася до дейностите нагоре по веригата, основното предизвикателство пред дружеството е свързано с въвеждането на общи стандарти. Въпреки че собствените стандарти за устойчивост на FV в някои случаи са по-строги от тези, установени от Европейския съюз (например в случая с пестицидите), дружеството не знае как да се възползва от тази ситуация, тъй като е малко дружество, FV не е в състояние да наложи свой собствен стандарт на международно равнище. Освен това тъй като не съществува единна система за сертифициране, по-големите корпорации просто въвеждат свои собствени стандарти и по силата на по-голямата си конкурентна мощ ги налагат на пазара. Това е неблагоприятна ситуация за малко предприятие като FV, чиито интереси и инициативи се пренебрегват. Във връзка с това главният изпълнителен директор на FV смята, че FV трябва да се ангажира със стратегически партньорства с най-големия европейски износител (намиращ се в Нидерландия), за да увеличи силата си на лобиране на европейския пазар и по този начин да увеличи шансовете си да наложи собствените си стандарти на конкурентите.

Що се отнася до дейностите надолу по веригата, основното предизвикателство пред FV е липсата на по-широка маркетингова стратегия по отношение на устойчивостта. Ръководството на FV смята, че измерванията на емисиите на CO<sub>2</sub> на дружеството трябва да се използват за получаване на предимство пред конкурентите. Те обаче не са сигурни как тези измервания могат и трябва да влязат в стойностното предложение на дружеството. Досега ръководството е обмисляло включването на тези измервания върху опаковките на своите продукти, за да популяризира усилията си за устойчивост пред крайния клиент. По подобен начин управленският екип е мислил за използване на събраните данни за клиентите за

промоционални дейности, но все пак му липсва съгласуван план за обработване на тези данни и използването им за по-широко оформяне на маркетинговата му стратегия.

### **Две основни предизвикателства пред устойчивостта**

В обобщение, FV се сблъсква с две основни предизвикателства пред устойчивостта. Първото е свързано с въвеждането на общи стандарти за устойчивост при отглеждането на градинарски продукти на европейско равнище. FV вярва, че ясните споделени стандарти биха помогнали на компанията да получи конкурентно предимство, тъй като тя вече налага на своите доставчици стандарти, които са по-строги от тези, действащи на ниво ЕС. В същото време FV осъзнава, че за да гарантира, че новите стандарти са от полза за бизнеса му, трябва да увеличи силата си при договаряне, за да повлияе на регулирането в отрасъла. Следователно първият въпрос, свързан с настоящия казус, е: как FV може да увеличи своята сила при договаряне, за да гарантира, че неговите интереси са представени при формулирането на общите европейски стандарти?

Второто предизвикателство пред FV е свързано с липсата на последователно интегриране на съображенията за устойчивост в маркетинговата им стратегия. Макар че FV е в процес на събиране на данни за емисиите на CO<sub>2</sub> на продуктите в портфолиото си и за нагласите на потребителите относно устойчивостта на градинарските продукти, компанията няма съгласуван план как да интегрира тези данни в цялостната си маркетингова стратегия. Досега дискусиите се ограничаваха до абстрактни разсъждения за мобилизиране на тези данни за промоционални дейности. Следователно вторият въпрос за този казус е: как FV може да използва събраните данни за устойчивост, за да информира маркетинговата си стратегия и да увеличи стойността за клиентите?

### **5.2. Halvø Kværne - съчетаване на природа и култура за устойчива почивка**

Halvø Kværne е микрофирма, която предлага луксозни летни къщи и съоръжения за провеждане на събития на тихо крайбрежие в южната част на остров Фунен в Дания. Фирмата се управлява от Хеле и Карстен с помощта на двама служители на гъвкав трудов договор. Halvø Kværne е основана в края на 2019 г., когато Хеле и Карстен купуват крайбрежния терен, който се намира в непосредствена близост до техния имот. Имотът се характеризира с историческа забележителност (вятърна мелница), датираща от 1843 г. Веднага след закупуването на земята двамата основатели наемат строителна компания, която да построи осем луксозни летни вили и две депа, оборудвани с различни съоръжения. Те започват да ремонтират и старата вятърна мелница, която се извисява над този имот, но се налага да спрат временно проекта по финансови причини. Всички първоначалните дейности са били финансирани от собствениците.

Бизнесът на Halvø Kværne се върти около отдаването под наем на съоръжения за събития и летни вили за сватби, рождени дни и др. По-конкретно, компанията притежава две големи помещения, оборудвани със съоръжения като индустриална кухня, зала, тоалетни и няколко свободни стаи и осем вили с площ от 55 кв. м с голяма семейна стая с големи прозорци на терасата с изглед към близкия залив, кухненски бокс, отделна спалня и отделна баня.

Къщичките са изработени от дърво и са обзаведени според принципите на скандинавския дизайн. В тях могат да се настанят до четирима гости и достъпът до тях се осъществява по електронен път чрез еднократен код, който се генерира и изпраща на клиента в момента на резервацията. Те са групирани в единици от по двама и за някои от тях е възможно да имат свързващи врати. Във вилите се допускат домашни любимци.

Отдаването под наем на вили е основният източник на приходи за компанията. Основната цена включва само наемането на пространството. Въпреки това спално бельо, кърпи и закуска могат да бъдат закупени срещу допълнително заплащане. Около 75 % от гостите, които отседат във вилите, идват от чужбина, предимно от Германия и Холандия. Вторичен източник на приходи осигурява отдаването под наем на помещенията за провеждане на събития. В този случай Halvø Kværne предоставя само помещенията и някои основни удобства (например кухненски инструменти), но никаква форма на кетъринг. И накрая трябва да се отбележи, че макар Halvø Kværne да е отворен целогодишно, заявките за наем (както за вили и съоръжения за събития) се осъществяват предимно през летния сезон.

### **Управление**

Както вече споменахме, Halvø Kværne е собственост на Хеле и Карстен и се ръководи от тях. Хеле (която е в предсрочно пенсиониране) функционира като бизнес разработчик и мениджър на ежедневната работа, докато Карстен (който притежава и друга компания) контролира някои от дейностите (като строителство и ремонт). Освен това са наети двама местни жители на гъбков трудов договор, които се грижат за ежедневните дейности (като подготовка на стаите и почистване).

### **Проектиране на устойчиво ваканционно преживяване**

Halvø Kværne няма ясна стратегия за устойчивост, въпреки че е приложил някои мерки, за да направят преживяването на клиентите по-устойчиво. Например, всички сгради на територията са направени от дърво и се отопляват с геотермална енергия. Всички смесители са оборудвани с водоспестяващи системи. На паркинга са инсталирани зарядни станции за електрически превозни средства. Осъществява се рециклиране на отпадъците. Освен това собствениците са засадили и брезава гора на територията на сградата и са сключили договор с близкия хотел за съвместно ползване на линии за миене и кърпи.

В допълнение към тези мерки Halvø Kværne би искал да предложи по-цялостно, автентично и ясно изразено устойчиво ваканционно преживяване. Въпреки че поради липсата на ресурси и компетенции все още не са направени реални планове, Хеле има някои идеи за това как да разшири предлагането на Halvø Kværne. Тя би искала да включи някои дейности и събития като част от офертата на компанията (евентуално в партньорство с други местни компании), които да съчетават красивата природа с някаква форма на културни познания като например събиране на гъби, риболов, наблюдение на птици и др. В тази връзка Хеле също така предвижда да превърне вятърната мелница, която се намира в района, в "стая на тъмното небе", където хората могат да отидат и да наблюдават звездите в среда с ниско светлинно замърсяване. Освен това Хеле обмисля разширяване на предлагането на Halvø Kværne, така че да включва кулинарни преживявания и продукти, като например ресторант, който ще предлага ястия, приготвени от местни (и евентуално домашно отгледани) и биологични хранителни продукти.

### **Предизвикателства, свързани с устойчивостта**

Като цяло Halvø Kværne се справя с едно основно предизвикателство, свързано с устойчивостта - как да се свърже устойчивостта по-пряко с предложението за стойност на компанията. Според собствениците това може да стане чрез разширяване на предлагането, което да включва туристически дейности, пряко свързани с местната територия. Като микрофирма обаче дружеството не разполага с необходимите маркетингови компетенции, за да разшири ефективно предлагането си в този смисъл. Ето защо основният въпрос, свързан с този казус, е: как Halvø Kværne може да разшири своето стойностно предложение, за да предложи на своите съществуващи и бъдещи клиенти по-ясно изразено устойчиво преживяване?

### **5.3. Vandret - вертикално земеделие за екологична устойчивост**

Vandret е датски стартап, който разработва персонализирани системи за вертикално и хидропонно отглеждане на билки, зеленчуци, цветя и друга зеленина. Компанията е собственост и се управлява от двама дипломирани инженери по разработване на продукти, които са останали от първоначалната група от четирима основатели. Ида изпълнява функциите на главен изпълнителен директор на компанията, а Йеспер, който също има познания в областта на механиката и електротехника, изпълнява функциите на главен технически директор. В близкото минало компанията е имала и служител на непълно работно време, който работи като градинар и има текущи съвместни проекти със студенти от университета. Компанията се намира в селски район на остров Фунен, където има общ завод с друга малка фирма за производство на биологични зеленчуци. Заводът (първоначално работилница за трактори) функционира едновременно като цех и офис.

Vandret се създава официално през декември 2020 г. от желанието на двамата основатели да направят нещо, което да окаже положително въздействие върху околната среда чрез намаляване на замърсяването на морето. Идеята да реализира нещо, свързано с хидропонното отглеждане, е резултат от случайна среща на Йеспер с тази практика. От самото си създаване компанията се финансира чрез лични финансови средства (около 30 хил. евро), безвъзмездни средства и награди от конкурси за стартиращи предприятия. Неотдавна група частни инвеститори решава да подкрепи дейността на Vandret със значителна сума (около 70 хил. евро).

Като стартираща компания Vandret досега е била едва печеливша. Основните ѝ приходи идват от производството на оборудване за вертикално земеделие, което е съобразено с нуждите на клиентите. Ида и Йеспер съзнателно решават да се съсредоточат върху малки индивидуални решения - вместо върху стандартизирани продукти - като част от техния нов бизнес модел. Досега Vandret е продавала своите вертикални ферми чрез еднократна (*una tantum*) такса. Неотдавна обаче двамата основатели се споразумяват за лизингова схема с нов клиент. Занапред ще бъде въведена лизингова схема с цел подобряване на потоците от приходи и екологичните съображения, тъй като земеделските структури могат да се преработват и използват повторно, след като се удължи договорът за лизинг на клиента. Основателите планират да разширят предлагането си с поддръжка, надзор и консултантски услуги срещу допълнително заплащане на базата на абонаментен модел.



Vandret не произвежда компонентите, от които се състоят хидропонните системи. Те само ги сглобява. LED светлините са основният технологичен компонент в продуктите на Vandret и се доставят от цял свят (особено от Китай и Азия като цяло). Другите компоненти (напр. стойки и саксии) се доставят на местно ниво от доставчици, базирани на остров Фунен. Понастоящем Vandret предоставя своите решения за вертикално земеделие на двама клиенти: ресторант от висок клас в Копенхаген и столова на учебно заведение. В момента Vandret произвежда система за нов клиент - оранжерия. Основателите се стремят да получат по-широка клиентска база в рамките на градинарската индустрия поради масовото използване на земеделско оборудване. Според Ида оранжерии могат да извлекат голяма полза от внедряването на решенията за вертикално земеделие на Vandret, което би им позволило да намалят енергията си с 80 %.

### **Определяне на проблема**

Vandret се ражда с мисълта за екологична устойчивост, тъй като двамата основатели решават да станат предприемачи, за да окажат положително въздействие върху околната среда, като намалят замърсяването на водата. Всъщност вертикалните структури за отглеждане позволяват да се оптимизира използването на ресурсите, необходими за градинарското производство (като почва, хранителни вещества, вода, електричество). Като затворени системи те също така позволяват да се сведе до минимум водата и хранителните вещества, тъй като те могат да бъдат възстановени и повторно използвани през целия цикъл на градинарството. Въпреки това, гледайки напред, Vandret е изправен пред няколко предизвикателства. На първо място, Vandret все още е само стартираща компания. Ако иска да преследва своята визия за положително въздействие върху околната среда, ще трябва да събере по-голяма клиентска база в рамките на градинарската индустрия (както признават основателите).

За да спечелят клиенти, основателите смятат, че би било добра идея да работят в по-тясно сътрудничество с оранжерии, за да им помогнат да разработят своите продукти. По тази причина в момента те тестват система за алгоритмично прогнозиране на растежа на растенията. Ако тестовете се окажат успешни, планът е тази система да бъде внедрена в техните продукти, за да започнат да събират база данни за растежа на различни култури. Второ, докато вертикалните решения за земеделие превъзхождат методите за биологично земеделие (които са много по-малко ефективни по отношение на продукт на кв. метър), органичните агро- и хортикултури изглежда са нарастваща тенденция, подкрепени от мощни участници на институционално ниво. Това означава, че вертикално отглежданите култури могат да се сблъскат с конкуренцията на биологичните култури на потребителския пазар. На трето място, Vandret се сблъсква и със загриженост за устойчивостта на по-практическо ниво. При сегашния темп на технологично развитие светодиодните лампи стават с 5% по-енергийно ефективни всяка година. Това означава, че ако лизингът се окаже най-изгодният модел на плащане, Vandret може да има проблем с отпадъците в бъдеще, свързани с натрупаните, използвани и енергийно неефективни светодиоди.

### **Предизвикателства, свързани с устойчивостта**

Като се има предвид представената по-горе информация, Vandret се сблъсква с две основни предизвикателства, свързани с устойчивостта. Първото е свързано с потенциалното

разширяване на пазара. За да се постигне положителен ефект върху околната среда (и по този начин да се изпълни визията на основателите), Vandret трябва да разшири клиентската си база, като набере нови клиенти в областта на градинарството, а може би и на селското стопанство. Ключов фактор, който трябва да се вземе под внимание в тази насока е рискът цялата идея за вертикално земеделие да бъде изпреварена от съществуващите тенденции за биологичното производство. Така основният въпрос, свързан с този казус, е: каква стратегия може да приложи Vandret, за да разшири клиентската си база? И как Vandret трябва да позиционира своите продукти и услуги, за да убеди потенциалните клиенти да изберат решения за вертикално земеделие, вместо да инвестират в органични методи и техники?

Второто предизвикателство е свързано с по-практически въпрос за справяне с потенциалното натрупване на LED светлини. Какво може да направи Vandret по този въпрос? Как може да се разработи схемата за лизинг или за обратно приемане в техния бизнес, така че да се избегне наличието на твърде много неизползвани и неизползваеми светодиоди (които сами по себе си представляват проблем със замърсяването и потенциална вреда за имиджа на устойчивост на Vandret)?

#### **5.4. Livslinjen - подобряване на здравето в световен мащаб**

Livslinjen е стартъп, работещ в областта на автоматизацията, специализиран в разработването на медицинско оборудване. Компанията е съвместно предприятие, в което участват Университетът на Южна Дания, шведска фондация и ускорител на стартиращи предприятия в областта на роботиката. Тя се управлява от трима души: Джейн, който е генерален мениджър с опит в областта на продуктовото развитие и иновационното инженерство; Алберт, инженер по роботика, който наблюдава техническите аспекти на разработването на продукта; и Мартин, с опит в биохимията и молекулярната биология, който осигурява контрол на качеството в съответствие със съществуващите разпоредби. Намираща се в Одензе, компанията е удобно разположена в близост до университета и роботният индустриален район.

Livslinjen е създадена от двама технологични предприемачи и инвеститори с цел да допринесе за борбата с кризата с COVID-19. През април 2020 г. те привличат екип от изследователи от близкия университет, за да създадат автоматичен робот за вземане на тампони. Целта е била да се сведе до минимум рискът от инфекция за здравния персонал и пациентите, като същевременно се подобри качеството на резултатите от тестовете. От самото си създаване компанията си е осигурила финансова подкрепа както от собствениците, така и от Датския държавен инвестиционния фонд. Понастоящем Livslinjen се фокусира върху разработването на водещия си продукт - автоматичен робот за вземане на тампони, наречен CAROB MMS T1 (оттук нататък наричан просто CAROB). Въпреки че продуктът все още е в прототипна фаза, компанията очаква производствените разходи да бъдат около 100 000 датски крони за единица с прогнозна цена от 250 000 датски крони за единица. Въпреки това се очаква основният бизнес модел да се върти около лизинговите решения. Livslinjen има за цел да пусне продукта на пазара в рамките на 2-3 години.

Компанията работи активно за адаптиране на своето предложение за стойност, за да отговори на нуждите на различни сегменти на клиентите, като прави разлика между публични и частни организации. Основният им целеви групи включват както частни, така и публични болници и

здравни заведения. Дружеството също така се стреми да обслужва доставчици на критична инфраструктура, включително летища. Според генералния директор CAROB добавя значителна стойност към офертата за тестове на доставчиците на здравни услуги, като осигурява най-високо качество на тестовете. Тя постига това чрез последователно изпълнение на тестовите процедури, като по този начин намалява вероятността от фалшиво отрицателни резултати. CAROB също така допринася за ползите за здравето, като свежда до минимум рисковете от инфекции за здравните работници чрез елиминиране на човешката намеса при тестовете с тампони. И накрая, друго забележително предимство на CAROB се крие в неговата способност за повишаване на гъвкавостта на предложенията за тестване, което позволява тестване 24 часа в денонощието, 7 дни в седмицата.

Livslinjen също така работи по разширяване на предлагането на своите продукти чрез разработване на задвижван от изкуствен интелект инструмент за отстраняване на проблеми, както и допълнителна машина, способна да разопакова стерилни памучни тампони и да ги монтира върху рамото за тестване CAROB. Тези решения ще позволят пълна автоматизация на процеса на вземане на тампони и ще намалят допълнително разходите и рисковете, свързани с изпитванията, извършвани от хора.

### **Целите за устойчивост на Livslinjen**

Както вече беше споменато, Livslinjen е създадена с цел намаляване на рисковете за здравето, свързани с пандемията COVID-19. Като цяло визията на компанията съответства на насърчаването на глобалното здраве, което е част от Целите за устойчиво развитие на ООН. CAROB действително има за цел да допринесе за световното здраве на населението чрез намаляване на разпространението на инфекции, ускоряване на реакциите при здравни кризи и подобряване на достъпността на съоръженията за тестване. Предложението на Livslinjen е насочено и към устойчивостта на околната среда. Като свежда до минимум човешката намеса, CAROB спомага за спестяването на оборудване за еднократна употреба, използвано по време на тестове с тампони за защита на човешките оператори, като ръкавици, маски и престилки. Освен това задвижвани от личен интерес към екологичната устойчивост, служителите на Livslinjen активно проучват решения за намаляване на въздействието на CAROB върху околната среда. Техният инженер по роботиката Алберт разработва решение за рециклиране на сменяемите части на робота - например магнита, свързващ тампона с рамото на машината. Това ще позволи на Livslinjen да спести ценни материали.

Първоначално CAROB е замислен така, че да се обърне внимание на социалните последици, свързани с производството му. Първоначалното намерение на основателя е да се даде възможност на (нововъзникващите) страни, като им се позволи да произвеждат роботи на вътрешния пазар. Този подход е имал за цел да подкрепи местните икономики и да сведе до минимум производствените разходи; по този начин да се предотврати неблагоприятно въздействие върху крайната цена на продукта. Този първоначален план обаче се оказва неосъществим поради логистични предизвикателства и, което е по-важно, поради регулаторни ограничения. Производителите на медицинско оборудване действително трябва да получат разрешение за работа от правителството.

### **Интегриране на автоматизацията и устойчивостта**

Компанията е изправена пред две предизвикателства, свързани с устойчивостта, като основното е свързано с динамиката на пазара в медицинската индустрия. Способността на

Livslinjen да реализира успешно своята визия за подобряване на глобалното здраве всъщност е възпрепятствана от съществуващата регулаторна структура на бизнеса с медицинско оборудване. Както по време на неотдавнашната пандемия COVID-19, търсенето на тестове е пряко свързано с правителствените изискванията. Следователно собствената устойчивост на дружеството е силно несигурна, като се разчита на очакването на бъдещите правителствени разпоредби във връзка с възможни епидемии от болести. В този смисъл въпросът за Ливслиниен е: какви стратегически инициативи може да предприеме компанията, за да осигури по-стабилен поток на търсенето, което да им позволи да изпълнят визията си за подобряване на здравето в световен мащаб? В това отношение е от решаващо значение да се отбележи, че роботът на компанията може да се използва и за други медицински цели - включително тестване за леки вирусни инфекции, като например грип, и дори събиране на ДНК проби от тампони.

Второто предизвикателство е свързано с включването на екологичната устойчивост в стратегията на компанията. Както бе споменато по-рано, разглеждането на въпросите за екологична устойчивост от страна на Livslinjen е предизвикано основно от личния интерес на служителите, като липсва последователно интегриране в стратегията на компанията. Свързан с този проблем е фактът, че медицинската индустрия, към която е насочена по-голямата част от целевата група на Livslinjen, е насочена предимно към осигуряване на хигиена и минимизиране на разходите. От тази гледна точка настоящите усилия на Livslinjen за екологична устойчивост - като например разработването на система за рециклиране на сменяемите части на робота - може да не осигурят осезаема стойност на тяхната оферта (всъщност в светлината на хигиенните съображения, рециклирането на частите на робота може дори да бъде посрещнато с неодобрение). Тогава въпросът е как Livslinjen може безпроблемно да интегрира съображенията за екологична устойчивост в стратегията на компанията? И как могат да интегрират проблемите на екологичната устойчивост с финансовите и здравни съображения в своето стойностна оферта, за да предложат добавена стойност на своите клиенти?

## 6. Заключение

В отговор на призива за повече проучвателни изследвания на дейностите, свързани с устойчивото развитие в МСП, тази книга с казуси предоставя по-цялостен поглед върху процесите в МСП, което от своя страна ще осигури основа за бъдещи изследвания (Dana & Dana, 2005). Поради голямото разнообразие на случаите и подходите от различните държави, едно от заключенията е, че има няколко нива на зрялост по отношение на информираността за устойчивото развитие и начина, по който МСП се отнасят към целите за устойчиво развитие (ЦУР). Съществува обаче силна индикация за значението на вътрешната мотивация на мениджърите за стимулиране на инициативите за устойчиво развитие. По този начин мотивацията, и по-специално вътрешната мотивация за устойчивост, изглежда е ключът към отговора на въпроса защо изобщо е започнало изграждането на компетентност, изготвянето на стратегии и изпълнението на дейности, свързани с устойчивостта, в МСП.

Междусекторните теми дават някои насоки за това как усилията за устойчивост се проявяват в извадката от МСП. Въпреки това различията в гледните точки по отделните теми в извадката свидетелстват за сложността на темата. С други думи, мениджърите на МСП в региона на Навара могат да имат различни (но също толкова валидни) гледни точки по отношение на различните измерения на устойчивостта. Следователно това ще повлияе на начина, по който тя се управлява в МСП.

В извадката има още една важна констатация, която трябва да се спомене тук. Рамката на ООН за целите на устойчивото развитие е силно популяризирана. Тази рамка обаче не е спомената от редица интервюирани мениджъри на МСП в извадката. Отсъствието на целите за устойчиво развитие е особено ясно изразено в шведската извадка, където в ежедневната база и комуникация на много компании липсва позоваване на рамката, въпреки че те са водещи в областта на устойчивото развитие. За разлика от тях, в някои МСП се наблюдава изрично използване на ЦУР в комуникациите и ежедневните им операции. Като цяло управленските усилия, регистрирани в МСП, изглеждат показателни за необходимостта от осведоменост и разбиране на ЦУР, за да се подпомогнат мениджърите на МСП в разбирането на тяхната уникална връзка с често пъти противоречиви цели, докато те осъществяват ежедневния си бизнес.

Вярваме, че този сборник с казуси ще послужи като основен инструмент за самооценка и че прозренията от казусите могат да вдъхновят мениджърите да проучат възможностите за устойчив преход към по-зелена икономика.

## 7. Пътища за по-нататъшни изследвания

Нашите проучвания подкрепят съществуващи изследвания (Chan & Ma, 2016) и показват, че един от ключовите фактори, обясняващи инициативите за устойчивост, е вътрешната мотивация на мениджърите. Всъщност външните фактори оформят ангажираността на компаниите към устойчивостта. Случаите обаче показват, че вътрешната мотивация има изразен ефект върху дълготрайността и дълбочината на усилията за устойчивост в МСП. Тази тема изисква по-нататъшно проучване. Например би било уместно да се проучи как (международните) бизнес отношения биха могли да засилят желанието на дружествата (от развиващите се пазари) да започнат отговорни бизнес практики и ако е така, кои средства и механизми са необходими за това. При разширяването на тази линия на изследване е необходимо да се проучи и каква дълбочина и дълготрайност имат тези практики. Дали (международните) бизнес отношения са ключът към запалването на вътрешна мотивация за проактивна програма за устойчиво развитие? За да стане въпросът още по-сложен, нашите проучвания на конкретни случаи показват и уникална динамика, свързана с местната собственост, където по-специално социалното измерение представлява червено стъпало за много МСП и техните мениджъри.

Европейският пример включва новосъздадени предприятия и предприятия на границата на МСП. Проучванията ни показват, че има разлика в подхода, свързан с размера на МСП. Влиянието на размера на фирмите и техния подход понастоящем се обсъжда в научната литература чрез сравняване на МСП и по-големи компании (Baumann-Pauly et al., 2013). В тази литература също така се посочва, че МСП трябва да бъдат изследвани задълбочено предвид

специалното им положение (Preuss & Perschke, 2010). Настоящият доклад представлява първото стъпало за цялостно разбиране на динамиката от гледна точка на МСП.

Очевидната липса на позоваване на ЦУР и изрично позоваване на тази рамка също беше обсъдена от изследователските екипи. Изглежда, че легитимността може да бъде постигната чрез много различни форми на комуникация. Необходимо е да се проучи дали някои МСП могат да се възползват от изричното използване на рамката на ЦУР. Макар че това може да е необходимо условие в някои отрасли, познаването на начина, по който МСП се отнасят към тях, е компетентност във всички отрасли. Следователно бъдещите изследвания трябва да имат за цел да подпомогнат разбирането на мениджърите за ЦУР и конкретната им връзка с тях и конфликтите на цели, с които се сблъскват в ежедневните си бизнес операции.

В заключение относно потенциалните възможности за изследване, нашата извадка от казуси подкрепя съществуващите изследвания (напр. Hamann et al., 2017; Jamali & Neville, 2011), като показва силната роля на институциите при обяснението на ангажираността на МСП с устойчиви дейности. Тази насока на изследване е в обхвата на проекта ARIES4 и ще бъде разгледана чрез работа в работни пакети, свързани с настоящия работен пакет 3.

## 8. Библиография

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2000). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage.
- Baskarada, S. (2014). Qualitative case study guidelines. *Başkarada, S.(2014). Qualitative case studies guidelines. The Qualitative Report, 19(40), 1-25.*
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics, 115, 693-705.*
- Bremmers, H., Omta, O., Kemp, R., & Haverkamp, D. J. (2007). Do stakeholder groups influence environmental management system development in the Dutch agri-food sector? *Business strategy and the Environment, 16(3), 214-231.*
- Burr, V. (2015). *Social constructionism*. Routledge.
- Chan, R. Y., & Ma, K. H. (2016). Environmental orientation of exporting SMEs from an emerging economy: Its antecedents and consequences. *Management International Review, 56, 597-632.*
- Cheng, H.-L., & Yu, C.-M. J. (2008). Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small-and medium-sized enterprises. *International Business Review, 17(3), 331-348.*
- Dana, L. P., & Dana, T. E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 2(1), 79-88.*
- Drake, F., Purvis, M., & Hunt, J. (2004). Meeting the environmental challenge: a case of win-win or lose-win? A study of the UK baking and refrigeration industries. *Business strategy and the Environment, 13(3), 172-186.*
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50(1), 25-32.* (In File)
- Elliott, V. (2018). Thinking about the coding process in qualitative data analysis. *Qualitative report, 23(11).*
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy, 12(1), 78-104.*
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.

- Hamann, R., Smith, J., Tashman, P., & Marshall, R. S. (2017). Why do SMEs go green? An analysis of wine firms in South Africa. *Business & society*, 56(1), 23-56.
- Hannibal, M., & Uzhegova, M. (202x). Responsible Business Practice in internationalizing SMEs: exploring avenues of integrative research. *Forthcomming*.
- Isaksson, R. B., Garvare, R., & Johnson, M. (2015). The crippled bottom line—measuring and managing sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), 334-355.
- Ivanova-Gongne, M., Torkkeli, L., Hannibal, M., Uzhegova, M., Barner-Rasmussen, W., Dziubaniuk, O., & Kulkov, I. (2022). Cultural sensemaking of corporate social responsibility: A dyadic view of Russian–Finnish business relationships. *Industrial Marketing Management*, 101, 153-164.
- Jamali, D., & Neville, B. (2011). Convergence versus divergence of CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens. *Journal of Business Ethics*, 102, 599-621.
- Kiefhaber, E., Pavlovich, K., & Spraul, K. (2020). Sustainability-related identities and the institutional environment: The case of New Zealand owner–managers of small-and medium-sized hospitality businesses. *Journal of Business Ethics*, 163, 37-51.
- Makhmadshoev, D., Ibeh, K., & Crone, M. (2015). Institutional influences on SME exporters under divergent transition paths: Comparative insights from Tajikistan and Kyrgyzstan. *International Business Review*, 24(6), 1025-1038.
- McNeilly, M. (2003). *Sun Tzu and the art of modern warfare*. Oxford University Press, USA.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.  
www.summon.com
- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. In D. Barnes (Ed.), *Understanding business processes* (pp. 50-66). Routledge.
- Preuss, L., & Perschke, J. (2010). Slipstreaming the larger boats: Social responsibility in medium-sized businesses. *Journal of Business Ethics*, 92, 531-551.
- Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85, 339-353.
- Silverstein, A. (1988). An Aristotelian resolution of the idiographic versus nomothetic tension. *American psychologist*, 43(6), 425.
- Tellis, W. (1997). Application of a case study methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1-19.
- Vendrell-Herrero, F., Gomes, E., Mellahi, K., & Child, J. (2017). Building international business bridges in geographically isolated areas: The role of foreign market focus and outward looking competences in Latin American SMEs. *Journal of World Business*, 52(4), 489-502.
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45-55.
- WTO. (2016). *World trade report 2016: Levelling the trading field for SMEs* (WTO, Geneva, Issue. W. T. Organisation).
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage Publications.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research* (Vol. 5). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3 ed.). Sage Publications.

### Coordinator & Full partners



### Associate partners



Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (ЕАСЕА). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито ЕАСЕА.