ADAPTED VENTURE BUILDING MODEL FOR INTEGRATING EXISTING SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: THE CASE OF SERVICE HELP AGENCY LTD

TSVETELIN D. TSONEV

ABSTRACT: *This article examines the possibilities of adapting the venture building organizational model to the needs of existing small and medium-sized enterprises (SMEs). Unlike the traditional approach, which primarily focuses on establishing new startups, the proposed model is based on integrating existing enterprises through minority equity participation, centralized provision of shared services, and strategic support while preserving their operational autonomy. The study employs a qualitative research approach, including theoretical analysis, comparative analysis, and a case study of the organizational concept of Service Help Agency Ltd. The main components of the model, the mechanisms for selecting and integrating enterprises, and the potential economic benefits are systematically examined. The analysis suggests that combining shared resources, equity participation, and portfolio management creates opportunities to enhance the operational efficiency and competitiveness of SMEs. The study also identifies the main limitations and critical success factors for implementing the model. The findings are conceptua1 in nature and outline opportunities for future empirical validation.*

KEYWORDS: *Venture Building, Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), Business Models, Shared Services, Entrepreneurship, Portfolio Management.*

JEL Classification*: L26, L25, M13, G34.*

DOI: https://doi.org/10.46687/KXRB3939

АДАПТИРАН МОДЕЛ VENTURE BUILDING ЗА ИНТЕГРИРАНЕ НА СЪЩЕСТВУВАЩИ МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ: СЛУЧАЯТ НА СЪРВИЗ ХЕЛП АГЕНЦИЯ ЕООД

ЦВЕТЕЛИН Д. ЦОНЕВ

АБСТРАКТ: *Настоящата статия изследва възможностите за адаптиране на организационния модел venture building към потребностите на съществуващи малки и средни предприятия (МСП). За разлика от традиционния подход, ориентиран предимно към създаване на нови стартиращи компании, предложеният модел се основава на интегрирането на действащи предприятия чрез миноритарно дялово участие, централизирано предоставяне на споделени услуги и стратегическа подкрепа при запазване на оперативната им автономия. Изследването използва качествен подход, включващ теоретичен, сравнителен и казусен анализ на организационната концепция на Сървиз Хелп Агенция ЕООД. Систематизирани са основните компоненти на модела, механизмите за подбор и интегриране на предприятия и потенциалните икономически ефекти. Анализът показва, че комбинирането на споделени ресурси, дялово участие и портфейлно управление създава предпоставки за повишаване на оперативната ефективност и конкурентоспособността на МСП. Изведени са основните ограничения и критичните фактори за успешното прилагане на модела. Резултатите имат концептуален характер и очертават възможности за бъдеща емпирична проверка.*

1 Въведение

Малките и средните предприятия заемат ключово място в икономическата структура на Европейския съюз, като допринасят съществено за заетостта, добавената стойност и предприемаческата активност. Въпреки икономическото си значение те функционират в условията на ограничени финансови ресурси, недостатъчен управленски капацитет, затруднен достъп до пазари и нарастваща конкурентна среда. Тези предизвикателства са особено изразени при микро- и малките предприятия, за които изграждането на специализирани маркетингови, финансови и административни звена често е икономически неоправдано.

Традиционните механизми за финансиране и подкрепа на предприемачеството включват банково кредитиране, бизнес инкубатори и акселератори. Всеки от тях предлага специфични възможности, но е свързан и с определени ограничения. Банковото финансиране може да бъде съпроводено с изисквания за обезпечения и договорно определени задължения за погасяване, които затрудняват достъпа на част от малките и новосъздадените предприятия до кредитни ресурси [8].

В този контекст моделът venture building представлява алтернативен организационен подход, основан на систематично развитие на множество предприятия чрез споделени ресурси, експертиза, капитал и координирано управление. В научната литература той се разглежда предимно във връзка със създаването на нови компании, но неговите организационни принципи предоставят възможности за адаптация към вече функциониращи бизнеси [6].

Целта на настоящото изследване е да се разработи и анализира адаптиран модел venture building за интегриране на съществуващи МСП чрез изследване на организационната концепция на Сървиз Хелп Агенция ЕООД.

За постигането на целта се поставят следните **задачи**: систематизиране на теоретичните характеристики на venture building; идентифициране на различията между класическия и адаптирания модел; анализ на механизмите за дялово участие, споделени услуги и управление; оценка на потенциалните предимства, ограничения и рискове; и формулиране на насоки за бъдещо развитие.

Обект на изследването е организационният модел venture building, приложен към развитието на съществуващи МСП. **Предмет** са механизмите за тяхното интегриране, стратегическо подпомагане и координация в рамките на обща организационна структура.

Използваната методология включва литературен обзор, сравнителен анализ, качествено изследване на случай (case study) и концептуално моделиране. Емпиричната основа е ограничена до описанието на организационната концепция и предложените механизми, без количествена оценка на реално осъществени интеграции.

2 Теоретични основи и възможности за адаптиране на venture building

Моделът на изграждане на venture builders е най-новият вид организация за подкрепа на стартиращи компании, появил се в предприемаческия пейзаж. За разлика от традиционните програми – бизнес инкубатори и акселерация, които подкрепят съществуващи стартиращи компании, имащи екип от основатели и идея с ресурси и мрежи, venture builders се занимават със създаването на нови стартиращи компании от

нулата, започвайки само от идея [7]. Те представляват иновативен подход към предприемачеството [2].

Hassel et al. [6] разглеждат venture builders като специфични организации в предприемаческата индустрия, характеризиращи се със стандартизиране на процесите, специализация, контрол и натрупване на организационен капацитет. Belingheri и Lechner [2] анализират тяхната роля за развитието и увеличаване на мащабите на нови предприятия.

Осигуряването на необходимия финансов ресурс е сред основните предизвикателства пред развитието на предприемачеството, особено в началните етапи от жизнения цикъл на новосъздадените предприятия. Традиционно банковите институции заемат водещо място във финансирането на малките и средните предприятия (МСП), докато участието на застрахователните дружества и институционалните инвеститори в този сегмент е сравнително ограничено. Въпреки утвърдената роля на банковото кредитиране, достъпът до него често е затруднен за стартиращите предприемачи поради високите изисквания за обезпечения, цената на заемния капитал и липсата на достатъчно доказателства за финансова устойчивост на бизнес начинанието.

Венчърното финансиране не се ограничава единствено до осигуряването на капитал, а включва и механизми за идентифициране, подбор и развитие на перспективни предприятия. Baum и Silverman разграничават две взаимосвързани роли на венчърните инвеститори – scout (идентифициране на предприемачески потенциал) и coach (подпомагане на неговата реализация). Чрез предоставяне на финансови ресурси, управленска експертиза и достъп до допълнителни възможности инвеститорите могат да влияят както върху избора на предприятия, така и върху последващото им развитие. Тази концепция предоставя теоретична основа за адаптирания модел venture building, при който инвестиционният подбор се съчетава с организационна подкрепа, споделени ресурси и стратегическо управление на интегрираните предприятия [1].

Венчърният капитал, от своя страна, е насочен преимуществено към предприятия с висок потенциал за растеж, като съчетава капиталово участие с възможности за управленска и стратегическа подкрепа [5]. Christofidis и Debande [4] разглеждат венчърния капитал като специфичен механизъм за финансиране, който отговаря на потребностите на новосъздадените технологично ориентирани предприятия. Според авторите високата степен на неопределеност, значителните инвестиции в научноизследователска и развойна дейност, преобладаващият дял на нематериалните активи и липсата на доказана пазарна история ограничават възможностите за привличане на традиционно банково финансиране. В този контекст венчърният капитал допринася за преодоляване на финансовия недостиг чрез осигуряване на собствен капитал срещу дялово участие, като позволява разпределяне на инвестиционния риск между предприемачите и инвеститорите.

Бизнес инкубаторите и акселераторите предоставят специализирани услуги, менторство, обучение и достъп до предприемачески мрежи, но се различават по организационна структура, критерии за подбор, интензивност и продължителност на подкрепата [3]. Тези ограничения са особено изразени при иновативните и технологично ориентираните предприятия, чиято дейност се характеризира с висока степен на неопределеност, значителни първоначални инвестиции и отложена във времето възвръщаемост. Разработването на нови технологии и продукти предполага разходи за научноизследователска и развойна дейност, натрупване на нематериални активи и необходимост от продължително финансиране, преди предприятието да достигне до устойчиви приходи. В съчетание с липсата на установена пазарна история тези

характеристики повишават възприемания инвестиционен риск и ограничават възможностите за използване на традиционни дългови инструменти.

Следователно значението на венчърния капитал не се изчерпва единствено с предоставянето на финансови средства. Неговата роля може да се разглежда и през призмата на разпределението на риска, стимулирането на иновационната активност и създаването на предпоставки за развитие на нови бизнес модели. В същото време този механизъм има определени ограничения, свързани с необходимостта от предоставяне на дялово участие, потенциалното намаляване на управленската самостоятелност на предприемача и селективния характер на инвестиционните решения.

Таблица 1 представя сравнителна характеристика на двата подхода.

Таблица 1

Сравнителен анализ на класическия и адаптирания модел venture building

Критерий	Класически модел	Адаптиран модел
Обект	Новосъздадени компании	Съществуващи МСП
Начин на развитие	Създаване от нулата	Интегриране и подпомагане
Дялово участие	Често значително	Предложено миноритарно участие
Управление	Активен оперативен контрол	Стратегическа координация
Ресурси	Споделени услуги и капитал	Споделени услуги и капитал
Основна цел	Създаване и мащабиране	Устойчивост и растеж
Риск	Риск на нов бизнес	Риск на действащ бизнес

Източник: Авторска систематизация по Hassel et al. (2026), Belingheri и Lechner (2025) и концепцията на Сървиз Хелп Агенция ЕООД.

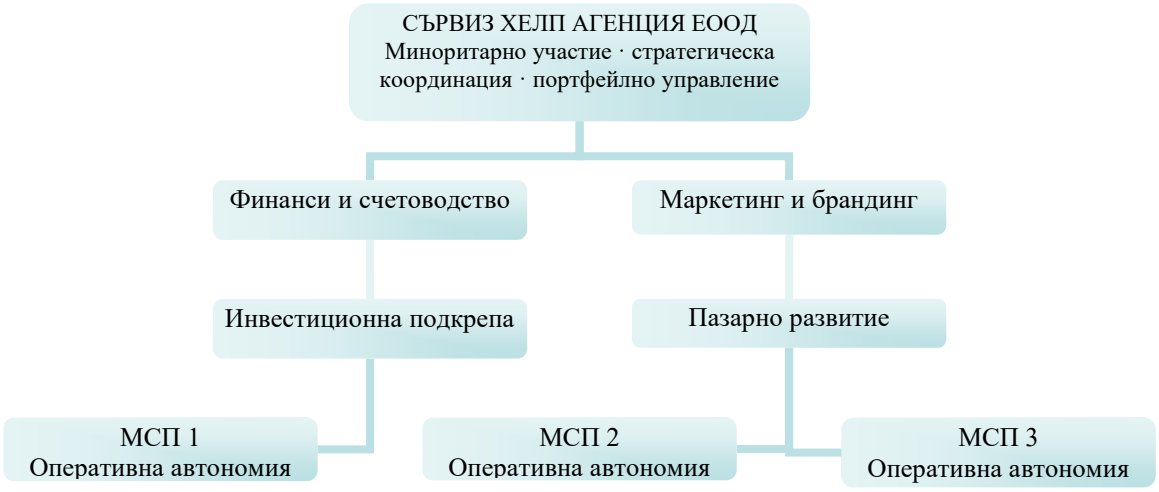
Съществото различие се проявява в началното състояние на интегрираните предприятия. Докато класическият изгражда нови бизнеси при висока степен на пазарна неопределеност, адаптираният модел може да използва вече съществуващи клиенти, продукти, пазарен опит и оперативна инфраструктура. Това обаче не елиминира риска. Интегрирането на съществуващи предприятия предполага предварителна оценка на тяхното финансово състояние, конкурентоспособност, управленски капацитет и перспективи за развитие.

3 Адаптиран модел venture building: случаят на Сървиз Хелп Агенция ЕООД

Сървиз Хелп Агенция ЕООД е създадена през 2023 г. с концепция за изграждане на организационна платформа, която интегрира действащи малки предприятия чрез придобиване на миноритарни дялове и предоставяне на комплексна подкрепа.

Предложеният модел предвижда дялово участие между 20% и 30%, като първоначалните собственици запазват преобладаващата част от капитала и оперативното управление. Организационната структура поема функции, които отделните предприятия трудно биха осигурили самостоятелно: счетоводно обслужване, маркетингова експертиза, финансово планиране, инвестиционна подкрепа и достъп до пазари (Фиг. 1).

Тази комбинация формира хибриден модел между venture building, дялово инвестиране и централизирано предоставяне на услуги.



Фиг. 1. Концептуална структура на адаптирания модел venture building
Източник: Авторска адаптация по организационната концепция на Сървиз Хелп Агенция ЕООД.

Предимството на подобна структура се състои във възможността за съчетаване на предприемаческата самостоятелност с достъпа до професионални ресурси и управленски компетентности. За разлика от пълното придобиване, миноритарното участие позволява на основателите да запазят икономическия си интерес и мотивацията за развитие на бизнеса.

Ефективността на адаптирания модел зависи в значителна степен от качеството на подбора на предприятията. Интегрирането на бизнеси с неблагоприятно финансово състояние, ограничен пазарен потенциал или несъвместими управленски практики може да доведе до прехвърляне на допълнителни рискове към общата структура.

В разглежданата концепция се предлага предварителна оценка на кандидатстващите предприятия чрез точкова система, която отчита характеристиките на бизнеса и необходимостта от подкрепа. По-високата оценка предполага по-нисък риск и съответно по-малък дял за интегриращата структура, докато предприятията с по-голяма необходимост от ресурси могат да бъдат интегрирани при по-високо дялово участие.

Процесът може да бъде систематизиран в пет последователни етапа: идентифициране на потенциални предприятия, предварителна оценка, комплексна проверка (due diligence), договаряне на дяловото участие и последващо интегриране.

Особено значение има договорното регламентиране на отношенията между страните. То следва да определя разпределението на собствеността, правата при вземане на стратегически решения, обхвата на споделените услуги, финансовите ангажименти и механизмите за прекратяване на партньорството.

Централизираните услуги представляват основен механизъм за създаване на добавена стойност в предложения модел. Чрез общи специализирани екипи интегрираните предприятия могат да получат достъп до професионална експертиза при по-ниски индивидуални разходи, отколкото при самостоятелно изграждане на аналогичен административен капацитет.

Особено значение има централизираното счетоводно обслужване, което създава предпоставки за стандартизиране на отчетността, подобряване на финансовия контрол и повишаване на прозрачността. Маркетинговата подкрепа от своя страна може да включва

пазарни проучвания, стратегическо позициониране, дигитална комуникация, управление на бранда и развитие на клиентските отношения.

Инвестиционната подкрепа и достъпът до нови пазари допълват модела, като предоставят възможности за развитие на предприятия, които самостоятелно разполагат с ограничен финансов и организационен капацитет.

Потенциалният икономически ефект се основава на реализиране на икономии от мащаба, споделяне на знания и оптимизиране на управленските процеси. Реалното постигане на тези ефекти обаче зависи от размера и структурата на портфейла, качеството на централизираното управление и разходите за координация.

4 Анализ и оценка на адаптирания модел

Адаптираният модел venture building предполага създаване на организационни и икономически синергии чрез обединяване на ресурси, знания и управленски компетентности. Основното му предимство произтича от възможността за предоставяне на комплексна и дългосрочна подкрепа на предприятия, които вече разполагат с функциониращ бизнес модел, но изпитват ограничения при финансирането, маркетинга и управлението.

От икономическа гледна точка централизирането на административните и специализираните функции може да намали дублирането на разходи и да подобри ефективността на използваните ресурси. Портфейлният подход създава предпоставки за диверсификация на риска, особено когато интегрираните предприятия функционират в различни сектори и обслужват различни потребителски сегменти.

Същевременно моделът предполага и специфични управленски предизвикателства. Сред тях се открояват необходимостта от съгласуване на интересите между собствениците и интегриращата структура, възможните конфликти при вземане на стратегически решения, ограниченията на финансовите ресурси и нарастващата сложност на координацията при разширяване на портфейла.

Таблица 2

Потенциални предимства и рискове на адаптирания модел venture building

Направление	Потенциални предимства	Основни рискове
Финансиране	Достъп до дялов капитал	Недостатъчна капиталова обезпеченост
Управление	Професионална експертиза	Конфликти между партньорите
Маркетинг	Споделени инструменти и канали	Недостатъчна секторна специализация
Счетоводство	Стандартизирана отчетност	Централизиране на оперативния риск
Портфейл	Диверсификация и синергии	Взаимозависимост между бизнесите
Автономия	Запазване на предприемаческата мотивация	Ограничен стратегически контрол

Източник: Авторска систематизация въз основа на анализа на организационната концепция.

Анализът позволява да бъдат идентифицирани четири основни критични фактори за успех, определящи потенциалната ефективност на адаптирания модел.

Първият е качеството на предварителната селекция на предприятията. Интегрирането следва да се основава на оценка на финансовата стабилност, пазарните перспективи, управленския капацитет и възможностите за реализиране на синергии.

Вторият фактор е професионалният капацитет на централизираното управление. Икономиите от мащаба могат да бъдат постигнати само когато общите услуги осигуряват необходимото качество и същевременно ограничават административните разходи.

Третият фактор е балансът между стратегически контрол и оперативна автономия. Запазването на управленската самостоятелност на предприемачите може да съхрани тяхната мотивация, но изисква ясни правила за координация и разпределение на отговорностите.

Четвъртият фактор е финансовата устойчивост на интегриращата структура. Разширяването на портфейла предполага достатъчен капитал за инвестиции, текущо обслужване и покриване на непредвидени разходи.

За бъдеща емпирична оценка на модела се предлага система от показатели, позволяваща сравнение на резултатите на интегрираните предприятия преди и след включването им в общата организационна структура.

Таблица 3

Предложена система от показатели за оценка на ефективността

Направление	Показател	Очаквана промяна
Финансови резултати	Ръст на приходите (%)	Увеличение
Рентабилност	Оперативен марж (%)	Увеличение
Ефективност	Административни разходи/приходи (%)	Намаление
Маркетинг	Разход за придобиване на клиент (CAC)	Намаление
Пазарно развитие	Брой нови клиенти и пазари	Увеличение
Финансова стабилност	Коефициент на обща ликвидност	Подобрение
Устойчивост	Дял на действащите предприятия след 3 и 5 години	Увеличение

Източник: на автора

За оценяване на въздействието може да бъде приложен сравнителен анализ на финансовите и нефинансовите показатели за период от една до три години преди и след интегрирането. При наличие на подходяща контролна група от сходни неинтегрирани предприятия би могъл да се използва и методът difference-in-differences, позволяващ по-надеждна оценка на ефекта от прилагането на модела.

5 Дискусия

Предложеният адаптиран модел разширява приложното поле на venture building отвъд традиционния му фокус върху създаването на високотехнологични стартиращи предприятия. Неговата специфика се изразява в интегрирането на вече функциониращи бизнеси, при които основното предизвикателство не е първоначалното валидиране на бизнес идеята, а преодоляването на ресурсни и управленски ограничения.

В теоретичен аспект моделът може да се разглежда като хибридна организационна форма, която съчетава принципите на venture building, портфейлното инвестиране и споделените услуги. Това създава предпоставки за изграждане на бизнес екосистема, основана на дългосрочни отношения и взаимно допълване на ресурсите.

В практически аспект концепцията на Сървиз Хелп Агенция ЕООД предлага възможност за прилагане на подобен подход към традиционни малки предприятия, за които класическото венчърно финансиране невинаги е подходящо.

Съществено ограничение на настоящото изследване е отсъствието на емпирични резултати от реално интегрирани предприятия. Поради това направените изводи следва да се разглеждат като теоретично и организационно обосновани предположения, които изискват последваща проверка.

Бъдещи изследвания могат да бъдат насочени към количествено измерване на ефективността на споделените услуги, сравнителен анализ на финансовите резултати и оценяване на удовлетвореността на предприемачите от участието им в подобна организационна структура.

6 Заключение

Настоящото изследване разглежда възможностите за адаптиране на модела venture building към интегрирането и развитието на съществуващи малки и средни предприятия. Анализът на организационната концепция на Сървиз Хелп Агенция ЕООД показва, че комбинирането на миноритарно дялово участие, централизирани услуги, стратегическа подкрепа и оперативна автономия представлява потенциално приложим подход за преодоляване на част от ограниченията пред малките бизнеси.

Основният концептуален принос на изследването се състои в систематизирането на хибриден модел, който пренася принципите на venture building от създаването на нови предприятия към развитието на вече функциониращи компании. Предложеният подход позволява съчетаване на предприемаческата самостоятелност с достъпа до професионални ресурси и координирано управление.

Изведените критични фактори за успех включват ефективна селекция на предприятията, качество на централизираните услуги, баланс между контрол и автономия и финансова устойчивост на интегриращата структура.

В заключение може да се обобщи, че адаптираният venture building представлява перспективна организационна алтернатива за подкрепа на МСП. Неговата действителна икономическа ефективност обаче следва да бъде установена чрез бъдещи емпирични изследвания, основани на измерими финансови, управленски и пазарни резултати.

ЛИТЕРАТУРА:

[1] Baum, J. A. C., & Silverman, B. S. (2004). Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. Journal of Business Venturing, 19(3), 411–436. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00038-7

[2] Belingheri, P., & Lechner, C., The venture building phenomenon. In Venture Builders and the Creation of Scaleups, Palgrave Macmillan, (2025), (pp. 29–55), https://doi.org/10.1007/978-3-031-95536-5_3.

[3] Cohen, S., & Hochberg, Y. V., Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon, SSRN, (2014), https://doi.org/10.2139/ssrn.2418000.

[4] Christofidis, C., Debande, O., Financing innovative firms through venture capital, European Investment Bank, (2001).

[5] Gompers, P., Lerner, J., The venture capital revolution, Journal of Economic Perspectives, 15(2), (2001), 145–168. https://doi.org/10.1257/jep.15.2.145

[6] Hassel, J.-E., Clausen, T. H., Rasmussen, E., Öberg, C., Venture builders: New venture production in the entrepreneurship industry. Small Business Economics, 66, (2026), 719–736, https://doi.org/10.1007/s11187-025-01132-0.

[7] Kohler, R., Baumann, O., “Organizing a Venture Factory: Company Builder Incubators and the Case of Rocket Internet.”, SSRN Electronic Journal, (2015), https://doi.org/10.2139/ssrn.2700098.

[8] OECD, Financing SMEs and entrepreneurs 2024: An OECD scoreboard. OECD Publishing. (2024), https://doi.org/10.1787/fa521246-en

Цветелин Цонев
Студент в ШУ „Епископ Константин Преславски“
E-mail: cvetelin.conev2000@gmail.com