

Проектът е съфинансиран от Европейския фонд за регионално развитие и от национални фондове на страните, участващи в Програмата за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция-България 2014-2020.

Този наръчник е създаден с подкрепата на Европейския съюз, чрез Програмата за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция-България 2014-2020. Съдържанието на публикацията е отговорност единствено на Сдружение на Югозападните общини и по никакъв начин не трябва да се възприема като израз на становището на Европейския съюз, на страните-участници в Програмата, на Управляващия орган или на Съвместния технически секретариат.

The Project is co-funded by the European Regional Development Fund and by national funds of the countries participating in the Interreg V-A "Greece-Bulgaria 2014-2020" Cooperation Programme.

This publication has been produced with the assistance of the European Union, through the Interreg V-A "Greece-Bulgaria 2014-2020" Cooperation Programme.

The contents of this guidebook are the sole responsibility of Association of South Western Municipalities and can in no way be taken to reflect the views of the European Union, the participating countries, the Managing Authority and the Joint Secretariat.

За повече информация относно проекта, моля посетете следната страница:
More information about the Project can be found on the following webpage:
www.act-social.eu

ПАРТНЬОРСКИ ОРГАНИЗАЦИИ: PROJECT PARTNERS:



Община Терми, Р. Гърция
Municipality of Thermi, Greece
Водеща организация
Lead Partner
www.thermi.gov.gr



Сдружение на Югозападните
общини, Р. България
Association of
South Western Municipalities,
Bulgaria
Партньорска организация
Project Partner
www.aswm.net



Сдружение Юни Партнерс,
Р. България
EuniPartners, Bulgaria
Партньорска организация
www.eunipartners.com

Interreg
Greece-Bulgaria
European Regional Development Fund



EUROPEAN UNION



ACT SOCIAL
IMPROVING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

ПРОЕКТ ACT SOCIAL

НАРЪЧНИК

„СЪВМЕСТНИ АНАЛИТИЧНИ КУРСОВЕ ЗА РАЗШИРЯВАНЕ НА
СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В ГЪРЦИЯ И БЪЛГАРИЯ”

GUIDEBOOK

“JOINT ANALYTICAL COURSES FOR SCALING UP SOCIAL ENTERPRISES IN
GREECE AND BULGARIA”

Проект „Дейности за подпомагане и подкрепа на социалното предприемачество на местно ниво”, с
Акроним ACT SOCIAL, реф. №2018 и договор за субсидия №B2.9c.05/03.10.2017 по Втора покана на
Програма за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция-България 2014-2020

Project Title Actions for the Support and enhancement of Social entrepreneurship at local level, with acronym ACT
SOCIAL, ref. №2018 and subsidy contract №B2.9c.05/03.10.2017, implemented under 2nd Call of Interreg V-A
“Greece-Bulgaria 2014-2020” Cooperation Programme

ПРОЕКТ ACT SOCIAL

Наръчник

„Съвместни аналитични курсове за разширяване на социалното предприемачество в Гърция и България”

Работен пакет	4
Дейност	4.2.3
Име на проекта	„Дейности за подпомагане и подкрепа на социалното предприемачество на местно ниво”
Акроним на проекта	ACT SOCIAL
Продължителност	03.10.2017 – 02.10.2019
Партньори:	Община Терми, Р.Гърция - Водеща организация Сдружение на Югозападните общини, Р. България Сдружение Юни Партнерс, Р. България



ACT SOCIAL
IMPROVING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Проектът е съфинансиран от Европейския фонд за регионално развитие и от национални фондове на страните, участващи в Програмата за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A Гърция-България 2014-2020.

СЪДЪРЖАНИЕ / TABLE OF CONTENTS

ВЪВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. Стратегии за управление	5
1.1. Основни концепции на стратегическото управление	5
1.2. Анализ на средата	6
1.3. Формулиране на стратегията	7
1.4. Прилагане на стратегията	7
1.5. Оценка и контрол на стратегията	8
ГЛАВА 2. Промоционални стратегии - Маркетинг	9
2.1. Концепция и роля на маркетинга	9
2.2. Маркетингова стратегия	10
2.3. Маркетингов план	10
2.4. Потребителско поведение	10
2.5. Сегментиране на пазара	12
2.6. Продукт	13
2.7. Разпространение	14
2.8. Промотиране	15
2.9. Ценообразуване	17
ГЛАВА 3. Източници на финансиране за гръцките и българските социални предприятия	18
3.1. Европейски източници на финансиране	18
3.2. Държавна помощ в Гърция	19
3.3. Държавна помощ в България	21
3.4. Други източници на финансиране	22
ГЛАВА 4. Данъчни и осигурителни въпроси на гръцките и български Социални кооперативни предприятия	23
4.1. Данъчни въпроси на гръцките социални предприятия	23
4.2. Данъчно облагане и освобождаване от данъци за българските социални предприятия	24
ГЛАВА 5. Бизнес мрежи	26
5.1. Стойност на сътрудничеството и работата в мрежа	26
5.2. Ключови характеристики на бизнес мрежите	27
ГЛАВА 6. Системи за социална възвращаемост на инвестицията	29
6.1. Кратко описание на СВИ	29
6.2. Социалните предприятия и СВИ	29
6.3. Принцип на СВИ	29
6.4. Ползи от Социалната възвращаемост на инвестицията	31
ГЛАВА 7. Схема за управление на околната среда и одит - EMAS и Система за управление на околната среда ISO 14001	32
7.1. Инструменти за управление на околната среда	32
7.2. Етапи в развитието на системата за управление на околната среда	33
7.2.1. Етапи в развитието на Схемата за управление на околната среда и одит	33
7.2.2. ISO 14001 - Етапи за разработване на Системата за управление на околната среда	36

7.3. Ползи за компанията от внедряване на Система за управление на околната среда	37
ГЛАВА 8. Иновации	39
8.1. Концепцията за иновация	39
8.2. Иновациите в предприемачеството	39
8.3. Видове иновации	39
8.4. Ползи от иновациите	40
8.5. Бариери пред иновациите	40
8.6. Етапи на иновацията	41
8.7. Социални иновации	11
INTRODUCTION	43
CHAPTER 1. Management Strategies	44
1.1 Basic concepts of Strategic Management	44
1.2 Environmental analysis	45
1.3 Strategy formulation	45
1.4 Strategy implementation	46
1.5 Strategy evaluation and control	46
CHAPTER 2. Promotion Strategies - Marketing	47
2.1. Concept and Role of Marketing	47
2.2. Marketing Strategy	48
2.3. Marketing Plan	48
2.4. Consumer behavior	48
2.5. Market segmentation	49
2.6. Product	51
2.7. Distribution	52
2.8. Promotion	53
2.9. Pricing	54
CHAPTER 3. Sources of Funding of Greek and Bulgarian Social Enterprises	55
3.1 European sources of funding	55
3.2 State financial aid in Greece	56
3.3 State aid in Bulgaria	58
3.4 Other funding sources	58
CHAPTER 4. Tax and insurance issues of Greek and Bulgarian Social Cooperative Enterprises	60
4.1 Tax issues of Greek social enterprises	60
4.2 Tax obligations and exemptions of Bulgarian social enterprises	61
CHAPTER 5. Business Networking	63
5.1 Value of collaboration and networking	63
5.2 Key features of business networks	64
CHAPTER 6. Social Return on Investment Systems	66
6.1 Brief description of SROI	66
6.2 Social Enterprises and SROI	66
6.3 Principle of SROI	66

6.4 Benefits of Social Return on Investment	68
CHAPTER 7. Eco-Management and Audit Scheme - EMAS and Environmental Management System ISO 14001	69
7.1. Environmental management tools	69
7.2. Stages of Environmental Management System Development	70
7.2.1. Eco Management Audit Scheme development stages	70
7.2.2. ISO 14001- Environmental Management System development stages	73
7.3. Company benefits from implementing an Environmental Management System	74
CHAPTER 8. Innovation	76
8.1. The concept of innovation	76
8.2. Innovation in entrepreneurship	76
8.3. Types of innovation	76
8.4. Innovation benefits	77
8.5. Barriers to innovation	77
8.6. Innovation stages	78
8.7. Social Innovation	78
БИБЛИОГРАФИЯ / BIBLIOGRAPHY	79

ВЪВЕДЕНИЕ

Този текст представлява Учебния наръчник по Дейност 4.1.4 "Съвместни аналитични курсове за надграждане на социални предприятия. Създаване и отпечатване на брошура", която се изпълнява в рамките на Работен пакет 4 "Насочване по време на фазата преди учредяване на предприятия и развитие на Социални Предприятия" по проект "Дейности за подпомагане и подкрепа на социалното предприемачество на местно ниво" с акроним ACT SOCIAL. Проектът, чиято продължителност е 24 месеца, се изпълнява в партньорство, състоящо се от Община Терми (водещ бенефициент) и Сдружението на Югозападните общини и Сдружение Юни Партнерс, и е финансиран от Европейската програма за териториално сътрудничество "ИНТЕРРЕГ V-A Гърция - България 2014 - 2020", (Приоритетна ос 4: Трансграничен регион с висока степен на социално приобщаване, Тематична цел 9 - Насърчаване на социалното включване, борба с бедността и всяка форма на дискриминация, инвестиционен приоритет: 9с. Осигуряване на подкрепа за социални предприятия).

Дейността 4.1.4 "Съвместни аналитични курсове за надграждане на социални предприятия. Създаване и отпечатване на брошура" се отнася към разработването на учебни материали за курсове относно подходящите действия, които да осигурят развитието и ефективното управление на Социални кооперативни предприятия, съобразени с относимите бучителни наръчници, създадени по-рано в Гърция и България, както и в международен мащаб. В частност, настоящият учебен материал описва стандартизирани процедури за управление на социални предприятия в Гърция и България според текущата нормативна рамка и актуалната работна среда на социалните предприятия в съответните държави.

ГЛАВА 1. Стратегии за управление

1.1. Основни концепции на стратегическото управление

Управлението (мениджмънта) е процесът на **планиране, организиране, управление и контрол** на компания или организация с оглед ефективно постигане на целите ѝ (Mpourantas et al, 1999).

Според Fayol, **основните функции на управлението** са четири:

1. **Програмиране**
2. **Организиране**
3. **Адресиране**
4. **Проверка**



Стратегия е насоката, обхвата и вида на дейност на компанията в дългосрочен план, която осигурява **конкурентно предимство** чрез разпределяне на нейните ресурси в променлива среда с оглед посрещане нуждите на пазара и очакванията на ключовите заинтересовани страни (Johnson & Scholes, 2002).

Тя е планът за действие за постигане целите на компанията. Съставена е от решения и правилно разчетени ходове, които дават в резултат **доброто представяне на компанията**, както и **развитието на дългосрочни и устойчиви конкурентни предимства**.

Стратегията се приема за **ключ** към **жизнеспособността и успеха на една компания**. Тя е необходима, тъй като чертае насоките за постигане на **мисията и визията** на компанията и помага за осигуряване на **конкурентно предимство** чрез разбиране за силните страни на вътрешната среда и възможностите във външната среда. (Papadakis, 2002).

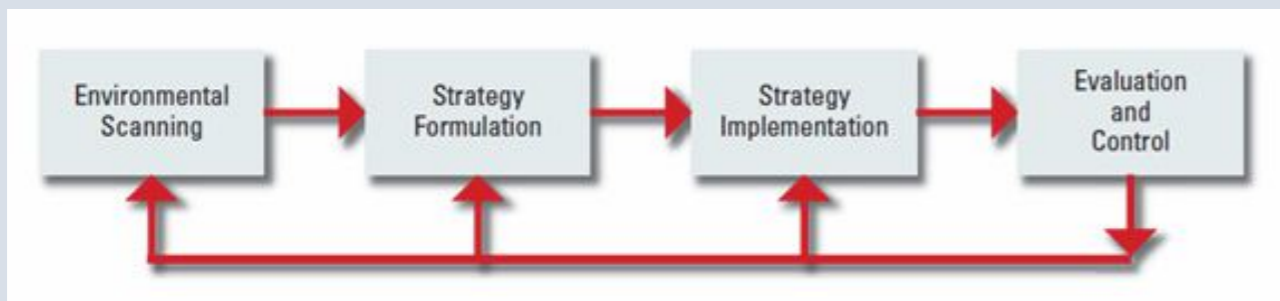
Стратегическо управление: дефинира се като разширен бизнес процес, който включва разработването и прилагането на стратегията. При спазване на стратегията компанията може да се развива успешно в сложна и несигурна среда¹.

Стратегическото управление отговаря на всички критични въпроси по отношение на това **къде е компанията днес, къде иска да бъде в бъдеще, как ще успее да постигне тази цел и колко дълго ще отнеме това**.

Основният модел на стратегическо управление включва следните последователни етапи:

1. **Преглед на средата.**
2. **Формулиране на стратегията.**
3. **Прилагане на стратегията.**
4. **Оценка и контрол.**

¹ Източник: wps.prenhall.com/wps/media/objects/213/218150/glossary.html



Фигура 7: Основен модел на стратегическо управление

1.2. Анализ на средата

Първата фаза на стратегическото управление е **анализ на бизнес средата**.

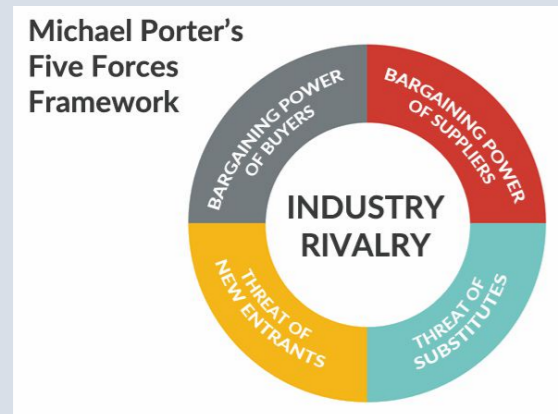
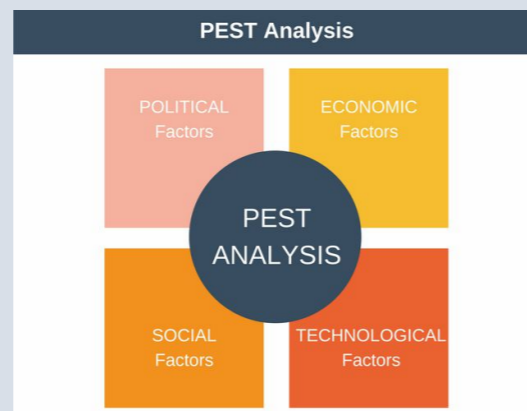
Анализът на средата на компанията се предприема, за да се идентифицират **възможности** и **рискове** във **външната среда**, както и **силни** и **слаби** страни на **вътрешната среда**. Процесът е широко известен като **SWOT анализ (Strengths (силни страни), Weaknesses (слаби страни), Opportunities (възможности), Threats (заплахи))**. Посредством оценката на тези фактори компанията разбира позицията си на пазара и така може да формулира корпоративната си мисия и цялостна бизнес стратегия.

Средата, в която оперира компанията, се разделя на **външна** и **вътрешна**.

По-конкретно, **външната среда** се състои от фактори, които епряко въздействат на компанията, като **обществената среда**, и фактори, които директно засягат компанията и съставляват **оперативната среда** или **индустрия**.

Анализът на обществената среда на компанията се извършва чрез **техниката P.E.S.T. (политическата, икономическата, социалната и технологична среда)**, според която се оценяват:

- **Политическа среда**
- **Икономическа среда**
- **Социална среда**
- **Технологична среда**



Оперативната среда включва всички фактори и сили, които директно засягат компанията и в същото време определят конкуренцията, а оттам и рентабилността на индустрията.

Тези фактори са: **общество, пазар, конкуренти, доставчици и правителство**.

Анализът на тези фактори се извършва чрез **модела на професор М. Портър (1979)**, който идентифицира интензивността на конкуренцията в рамките на индустрията, в която оперира всяка една компания. Петте сили съгласно този модел са (Wheelen et al., 2012):

1. **Съперничество в индустрията.**
2. **Преговаряща сила на доставчиците.**
3. **Преговаряща сила на купувачите.**
4. **Заплаха от нови участници.**
5. **Заплаха от заместители.**

От друга страна, **вътрешната среда** на бизнеса се състои от фактори, които могат да допринесат за неговото развитие, като: **организационна структура, култура и ресурси** (материални, финансови, човешки, нематериални).

1.3 Формулиране на стратегията

Задълбоченият анализ на факторите на бизнес средата води до **формулиране на стратегията на компанията**, което е втората фаза на стратегическото управление. По време на формулиране на стратегията се дефинират:

1. **Мисията**, която се определя като причината за учредяване и функциониране на компанията.
2. **Целите**, които ще бъдат постигнати в съответствие с мисията и очакваните резултати от планираните действия.
3. **Стратегиите**, които ще бъдат следвани за постигане на целите на компанията.
4. **Политиките**, които ще бъдат следвани за постигане на стратегиите, което свързва формулирането на стратегията с нейната фаза на приложение. Политиките в частност се считат за ръководни принципи на стратегиите и улесняват процедурите по вземане на решения на всички нива в компанията.

Стратегията може да се формулира на **три различни йерархични нива**:

1. **Корпоративната стратегия** е представена на ниво група и включва всички бизнес дейности за растеж и управление.
2. **Бизнес стратегията** е представена на ниво бизнес единица и отразява конкурентната позиция на продукта на компанията.
3. **Функционалната стратегия** е представена на функционално ниво и е насочена към постигане на целите на компанията, съчетано с по-ефективно използване на наличните ресурси (Robbins et al., 2012).

1.4 Прилагане на стратегията

Третата фаза на стратегическото управление включва **прилагането на стратегията**, което представлява **процеса по прилагане на стратегиите и политиките** на компанията чрез разработване на конкретни програми, бюджети и процеси.

- **Програмите и отчетите**, които определят необходимите стъпки за изпълнението на стратегическия план
- **Бюджетите** са количественото отражение на програмите и анализират финансово ползите и разходите за една програма.
- **Процедурите** са последователните стъпки, които описват как се изпълняват бизнес дейностите.

1.5 Оценка и контрол на стратегията

Четвъртата и финална фаза е **оценката и контрола на стратегията**, която сравнява резултатите с първоначално поставените цели. На този етап в частност се оценяват резултатите, вземат се корективни мерки и се правят полезни изводи от всички фази на стратегическото планиране. Оценката и контрола на стратегията се извършва в следните стъпки (Wheelen et al., 2012):

1. *Определяне на резултатите, които да се измерват.*
2. *Определяне на стандартите за измерване на представянето.*
3. *Измерване на представянето.*
4. *Сравнение на представянето със стандартите.*
5. *Корективни мерки.*

ГЛАВА 2. Промоционални стратегии - Маркетинг

2.1. Концепция и роля на маркетинга

Маркетингът се счита за една от най-важните функции на една компания. Според Американската маркетинг асоциация, маркетинг е процесът по планиране и изпълнение на концепцията, ценообразуването, промотирането и разпространението на идеи, стоки и услуги с цел обмен, който да задоволи както индивидуалните, така и организационните цели (Bennet, 1995).

Ключовите принципи на маркетинга и неговата роля са (Dimitriadis & Tzortzakis, 2010):

- Концепцията за обмен между две или повече страни.
- Паралелното задоволяване на потребителските нужди и целите на компанията/ организацията.
- Постигане на целите, поставени от средно- и дългосрочното планиране.

В резултат на тях маркетингът използва **набор от средства, методи, процеси и инструменти**, които помагат на компанията да се адаптира към потребителските нужди и пазарни условия и да оказва влияние върху пазара.

По отношение на съдържанието си, маркетингът включва набор от процеси, методи и инструменти (Dimitriadis & Tzortzakis, 2010) като:

1. **Пазарно проучване и анализ на поведението на потребителите при покупка.**
2. **Пазарно сегментиране, подбор на целеви пазари и продуктово разнообразяване.**
3. **Управление на продуктово портфолио.**
4. **Политика на ценообразуване на продукта.**
5. **Подбор и управление на посредници, чрез които продуктът ще се продава на крайния получател.**
6. **Средства за комуникация и промоция на продуктите.**
7. **Управление на връзките с клиенти.**
8. **Организация и координация на всички горепосочени дейности и разходите за тях чрез процеси на планиране, наблюдение и контрол на изпълнението и резултатите.**

Дейностите, посочени по-горе, засягат представянето на компаниите и определят техните конкурентни и икономически предимства. Когато са приложени правилно, принципите на маркетинга могат да повишат печалбите, като създават конкурентно предимство. С други думи, чрез маркетинга една компания може да отграничи своите продукти от тези на конкуренцията, да информира потребителите за своите продукти и по-добре да откликне на техните нужди, като по този начин завладее пазарен дял (всеотдайни потребители) и по този начин да повиши продажбите си.

Маркетингов микс

Всички решения, свързани с продукта, мрежата за разпространение, промоция и ценообразуване, се нарича "маркетингов микс". Маркетинговият микс е резултат от програмиране на оперативно ниво в рамките на усилията на бизнеса да приложи маркетинговата идея (Malliaris, 2001).



Фигура 8: Маркетингов микс

2.2. Маркетингова стратегия

Маркетинговите дейности не са произволно определени. Те се дефинират и изпълняват с оглед постигането на цел, поставена от мениджмънта на компанията. Маркетинговите дейности проправят пътя към крайната цел на компанията. Този път е определен от маркетинговата стратегия.

Маркетинговата стратегия е изборът на онези маркетингови дейности, които ще помогнат на компанията да идентифицира потребителите, към които да се обърне, и които ще помогнат за задоволяването на тези потребители.

2.3. Маркетингов план

Маркетинговият план е подробен разчет, който се оценява от много хора вътре и извън бизнеса. Има много начини за разработване и оформяне на маркетингов план. Неговата структура обикновено включва следните части:

A/A	Маркетингов план	Обосновка
1.	Резюме	Кратък преглед на предлагания маркетингов план
2.	Съдържание	Ангажира читателя към най-важните точки на маркетинговия план
3.	Въведение	Обяснение на целите на маркетинговия план.
4.	Текущо състояние на пазара	Анализ на пазара, продукта, конкуренцията, разпространението и друга информация от макро средата.
5.	Анализ на възможностите и заплахите	Идентифициране на главни възможности/заплахи, силни и слаби страни и други въпроси, свързани с продукта (SWOT)
6.	Обективни цели	Определяне на икономическите и маркетингови цели под формата на обем продажби, пазарен дял и печалби.
7.	Маркетингова стратегия	Широк маркетингов подход, който ще бъде използван за постигане на целите на маркетинговия план
8.	План за действие	Анализ на маркетинговите дейности, които са предвидени да постигнат целите на компанията.
9.	Определяне на печалбите и загубите	Определяне на очакваните резултати от проекта.
10.	Наблюдение	Определяне на маркетинговите индикатори на проекта.

Таблица 1. Структура на Маркетингов план

2.4. Потребителско поведение

Проучването на поведението на потребителите и купувачите се счита за ключово в маркетинга, тъй като то е фактор, който значително допринася за формулирането на ефективна стратегия, с чието прилагане компанията вероятно ще успее да постигне целите си.

Потребителското поведение се отнася до всички онези решения и свързани с тях действия на хората, които водят до покупка и използване а различни продукти или услуги, както и до тяхното отхвърляне (Walters, 1987). Тези решения и съответни действия се предизвикват от наличието на специфични нужди. Следователно, целта на всяка бизнес дейност следва да е

потребителя и, в частност, неговите нужди. Маркетингът се фокусира върху **удовлетворяване нуждите на клиента** за извличане на печалба. Удовлетворението се постига чрез акуратно доставяне на продукта съгласно конкретните изисквания.

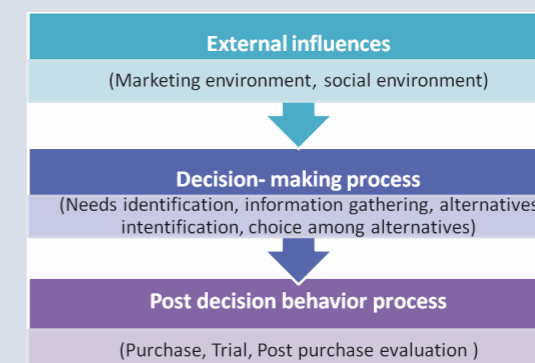
Следните фактори трябва да се имат предвид при проучване на човешкото поведение:

- **Нуждите и желанията за покупка** от страна на индивидите посредством събиране на данни в дискусия с потребителите.
- **Мястото и времето за покупка на различни продукти**, закупените количества и тяхната продажна цена.
- **Резултатът и удовлетвореността от покупката**, които потребителят е получил (Malliaris, 2001).

Маркетингът, базиран върху така събраната информация, може да помогне на компанията при процеса на планиране на производството и доставката на икономически стоки или услуги.

Общ модел на поведение на купувача

Общият модел на поведение на купувача се състои от следните части: **1) външни влияния, 2) процес на вземане на решение и 3) поведенчески процес след покупката.**



Фигура 3: Общ модел на поведение на купувача

1. Външни влияния

- **Маркетингова среда:** продуктът, предлаган от компанията, предлаганата цена, стратегията за разпространение и места за продажба, както и стратегията за промотиране на продукта на целевия пазар.
- **Социална среда:** неофициални източници на информация, влияние на семейство и приятели, други нетърговски източници, както и по-обширната култура на обществото и групите, към които принадлежи индивидът.

2. Процес за вземане на решения.

- **Разпознаване на нуждата** от продукта, **търсене и събиране на информация** (като цена, алтернативи, точки на разпространение, качество на алтернативите и други), **оценката на алтернативите и крайния избор** на продукта.

3. Поведенчески процес след вземане на решение

- Когато потребителят реши коя марка е най-близо до нуждите му, той **закупува продукта**. Покупката може да е пробна или повтаряща се, т.е. потребителят е изпробвал продукта при предишен процес на вземане на решение за покупка и понеже е удовлетворен или не може да изпробва други алтернативи, повтаря покупката от същата марка.

- След покупката и използване на продукта **потребителят оценява своя избор**. Тази крайна оценка е опитът на потребителя с друг процес по вземане на решение. Тя се използва в предходния етап по "вземане на решение" като предишен опит.

2.5. Сегментиране на пазара

Когато една компания промотира продукт или услуга на пазара, за нея е важно ясно да определи специфичен потребителски профил, или, с други думи, пазарният сегмент, към който е насочен продукта. Това е така, защото продуктът или услугата не могат напълно да задоволят нуждите на всички потребители, тъй като техните нужди и предпочитания могат да се различават. Сегментирането на пазара е един от най-важните процеси в маркетинга.

При **сегментиране на пазара** един голям, хетерогенен пазар се разделя на по-малки сегменти (или под-пазари) с хомогенни характеристики. В резултат на това множество пазарни сегменти могат лесно да бъдат идентифицирани, и компанията ще избере онези от тях с най-добри изгледи, т.е. така наречените целеви пазари, върху които да се концентрират маркетинговите дейности и ресурси. Освен това, при процеса по сегментиране на пазара е важно да се вземат предвид както потенциала на всеки сегмент за закупуване на потребителска стока, така и конкуренцията.

В следващата таблица са представени **стъпките в процеса по сегментиране на пазара** (McDonald & Dunbar, 1995):

Стъпка 1	Карта на пазара	Определяне на веригата на добавената стойност между производители и крайни потребители (т.е. кой и как е ангажиран в производството, разпространението и маркетинга на даден продукт).
Стъпка 2	Купувач	Предварителен списък и стандартизирани профили на различни групи купувачи в отделните места на картата на пазара, в които трябва да се направи сегментирането.
Стъпка 3	Какво се купува, къде, кога и как	Списък на всички типове продукти/услуги на конкуренцията, каналите за разпространение и методите за покупка.
Стъпка 4	Кой какво купува, къде, кога и как	Комбинация от стъпки 2 и 3, за да се създаде серия от микро-сегменти.
Стъпка 5	Защо се купува даден продукт	Разбиране какво се опитва да постигне всеки микро-сегмент чрез покупката.
Стъпка 6	Сегментиране (етап 1о)	Концентриране на сходни микро-сегменти, които имат сходства
Стъпка 7	Сегментиране (етап 2о)	Оценка на окончателните сегменти по отношение на големина, разлики, достъпност и съвместимост с компанията.
Стъпка 8	Разделяне по критерии за привлекателност	Идентифициране на фактори, които правят даден пазарен сегмент привлекателен.
Стъпка 9	Определяне на теглови фактори на критериите за привлекателност	Определяне на относителната важност на всеки критерий спрямо другите.
Стъпка 10	Оценителни критерии според параметрите	Определяне на висока, средна и ниска оценка по всеки критерий за привлекателност.

Стъпка 11	Оценка на всеки сегмент	Изчисляване на общата привлекателност на всеки сегмент.
Стъпка 12	Конкурентоспособност на бизнеса	Определяне на способността на компанията да се справи с конкуренцията във всеки пазарен сегмент и вземане на решение към кой сегмент ще се насочи компанията.

Таблица 2: Стъпки за сегментиране на пазара

Сегментирането на пазара се основава на специфични **критерии**. Тези критерии могат да бъдат групирани в **четири основни категории** (Malliaris, 2001):

1. **Географски** (напр. климат, регион, големина на градовете, плътност на населението и други).
2. **Демографски** (напр. възраст, пол, ниво на доходите, професия, образователно ниво, националност, религия и други).
3. **Психографски** (напр. личност, стил на живот).
4. **Свързани с продукта** (напр. използване на продукта, очаквани ползи от употребата, цена, източници на продукта и други).

Сегментирането на индустриалния пазар обикновено се извършва на базата на следните критерии:

- **Географско местоположение на индустриалния потребител.**
- **Бизнес дейност на индустриалния потребител.**
- **Големина на индустриалния потребител.**
- **Размер на поръчките и честота на закупуване.**
- **Използване на продукта.**

Вследствие на ефективно пазарно сегментиране, пазарните сегменти трябва да имат следните характеристики:

- **Измеримост** = възможността да се измери поведението на купувача във всеки пазарен сегмент.
- **Материалност** = големината на пазарния сегмент трябва да оправдава инвестицията от страна на бизнеса.
- **Достъпност** = достъпността чрез средствата за масмедииите.
- **Разграничимост** = пазарните сегменти трябва да са разграничени един от друг.
- **Възможност за действие** = изпълнение на маркетингови програми за привличане на пазарни сегменти.

2.6. Продукт

Продуктът се състои от система от материални и нематериални активи, които са икономически ценни, тъй като имат не само производствена цена, но и ползи за потребителите. Когато потребителят закупи продукт, той инвестира парите си в набор от технически спецификации и стойности (напр. външен вид, мода, марка и други), които могат да генерират ползи. Продуктът може да е идея, стока, услуга или комбинация от тях (Malliaris, 2001).

Критерии за избор на напитка (напр. кафе) и пазар			
Въпрос 1: Коя от следните характеристики е най-критична за вас при избор на напитката, която купувате?		Въпрос 2: Коя от следните характеристики е най-важна за вас при избор на компанията, която продава напитката, която купувате?	
По-здравословна е	15%	Учтивостта на продавачите	19%
По-вкусна е	60%	Личната връзка на клиента с продавача	22%
Има по-хубава опаковка	6%	Работното време	15%
Има добра цена	15%	Приятна обстановка	20%
Поради рекламна кампания	4%	Време за обслужване	24%
Нито едно от горните	0%	Нито едно от горните	0%

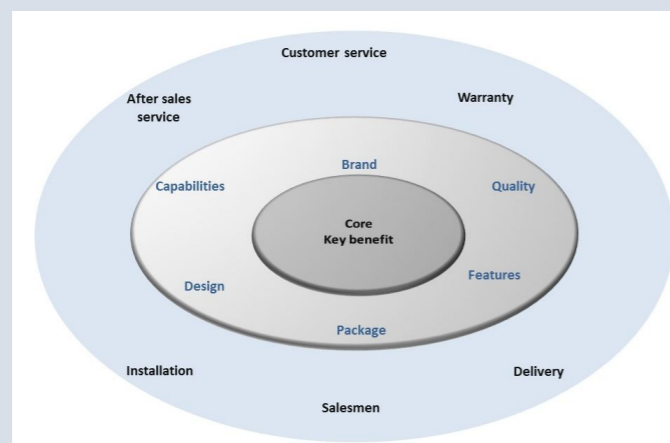
Таблица 3: Пример за критерии за избор на напитка (напр. кафе) и пазар

Както е показано на Фигура 4, **трите нива на продукта са:**

1) **Ядрото**, т.е. **ключовите ползи**, които потребителят получава от покупката. Преди всичко ядрото е наистина важно, тъй като то е основната причина потребителят да закупи един продукт. Например автомобилът предлага възможността за удобен и бърз превоз на своя собственик. Това е и ключовата полза от закупуване на кола.

2) **Истинският продукт**, т.е. **допълнителните ползи**, които потребителят получава от покупката на продукта. Тези ползи са **характеристиките на продукта, неговите способности, дизайн, качество, опаковка и име на марката**. Това е причината един малък ФИАТ да се различава от луксозен Мерцедес.

3) **„Разширеният продукт“**, т.е. **гаранцията на продукта, обслужването на клиента, следпродажбената поддръжка, инсталация и монтаж, доставка**. В горния пример с покупката на кола, разширеният продукт включва гаранцията при повреда, осигуряване на безплатно техническо обслужване или "Пътна помощ", следпродажбена поддръжка и други.



Фигура 4: Трите нива на продукта

2.7. Разпространение

Разпространението е вторият елемент в маркетинговия микс и се отнася до всички дейности, които трябва да се извършат, за да се предаде продукта от продавача до крайния потребител. То

изисква внимателно планиране, тъй като потребителите или ползвателите искат лесно да намират продуктите или услугите:

- *Когато и където имат нужда от тях.*
- *В желаните количества.*
- *На места, в които могат да направят избора си комфортно, като се ползват от отлични следпродажбени услуги*

Ако една компания иска да отговори на горните потребителски предпочитания, тя трябва да вземе набор от решения относно избора на:

- **Стратегия за разпространение** на продукта: (напр. интензивна, селективна, ексклузивна стратегия за разпространение).
- **Метод за разпространение:** (напр. пряк или непряк), кои средства ще се използват за промоцията и разпространението на продукта до пазара.
- **Канали за разпространение:** които ще се използват за складиране и крайна продажба на продукта на пазара.

Каналите за разпространение, които представляват **маршрутите, които продуктите или услугите ще следват, за да достигнат до крайните точки за продажба**, се отнасят до индивидите и компаниите, които участват в процеса на боравене с продукта, т.е. транспорт, складиране и други. Мрежите за разпространение допринасят за (а) ефикасен маркетинг на продукта, (б) ефективно финансово управление, и (в) ефикасно използване на информационните технологии.

Използването на **посредници**² резултира в **икономии на време и разходи**, тъй като броят транзакции драстично намалява (Malliaris, 2001).



Без посредници
(брой транзакции: 9)

С 1 посредник
(брой транзакции: 6)

Кооперативите с дейности по разпространение и складиране се стремят да **минимизират транспортните разходи**, тъй като не използват посредници.

2.8. Промотиране

Успешното промотиране на продукта или услугата на една компания се постига чрез улесняване на ефективната комуникация, отнасяща се до предаването на послание до един или повече потребители.

Дори ако продуктът или услугата са с отлично качество, отговарят на нуждите на целевия пазар, лесно достъпни са и се предлагат на атрактивна цена, могат да се провалят. А това може да се случи, ако потенциалните потребители не са достатъчно информирани или убедени да ги закупят.

² *Посредници: Компани, които приемат да извършат необходимите действия за трансфер на продукта на една компания до крайния купувач, който не го препродава, а го използва или дава някъде другаде*

Напротив, когато скромнен продукт или услуга се промотират чрез успешна промоционална стратегия, потенциалните клиенти могат да си създадат положителна нагласа или да бъдат убедени да ги закупят поне веднъж.

Ефективното планиране на промоционалния микс, който е широко познат като комуникационен микс в маркетинга, е ключов елемент за успеха на цялостната маркетингова стратегия.

Промоционалният микс се състои от:

- **Лична продажба** (устно и пряко общуване с потенциалните клиенти).
- **Реклама** (нелично представяне и промоция на идеи, продукти или услуги, заплатено от признат производител, които се предават чрез масмедииите до множество хора едновременно)
- **Продажбена промоция** (напр. участие в изложения, продуктови демонстрации в местата за продажба и други).

Промоционната програма трябва да включва следните стъпки:

- 1) **Определяне на целите на промоцията:** трябва да се извърши по безпристрастен и конкретен начин, така че да може да се измери ефективността и икономията от програмата след нейното изпълнение.
- 2) **Определяне на целева аудитория:** изпълнява се заедно с проучването на пазара.
- 3) **Определяне на бюджет:** според ресурсите, които ръководството е съгласно да отпусне:
- 4) **Избор на послание:** влияе се от етапа от жизнения цикъл на продукта, характеристиките на целевия пазар и бюджета на промоционната програма.
- 5) **Проекционен микс:** определя ролята на специфичните характеристики.
- 6) **Определяне на масмедийния микс:** отнася се до най-подходящите комуникационни инструменти, като също така се влияе от целевия пазар и бюджета на промоционната програма.
- 7) **Измерване на ефективността:** за да се направи сравнение с това какво сме искали и какво е постигнато.
- 8) **Наблюдение и възможна модификация** на комуникационната кампания.

Интернет маркетинг

В последните години нарастващ брой компании използват интернет, особено в областта на маркетинговите дейности. Интернет има двойствено значение, тъй като е и пазар (където се осъществява обмен), но е и средство за комуникация и среда за трансакции. По-конкретно, той има потенциала да функционира като онлайн пазар, на който контактуват купувачи и продавачи, както и като средство за осъществяване на бизнес дейности като маркетинг, разпространение и общуване с клиента.

Основните предимства на интернет маркетинга са:

- **Достъп до световен пазар.**
- **Намалени разходи.**
- **Намалено време за подготовка на рекламна кампания.**
- **Възможност за подборане на специфични групи от населението.**
- **Наличие на автоматизирани индикатори за измерване, които улесняват проследяването на кампанията.**

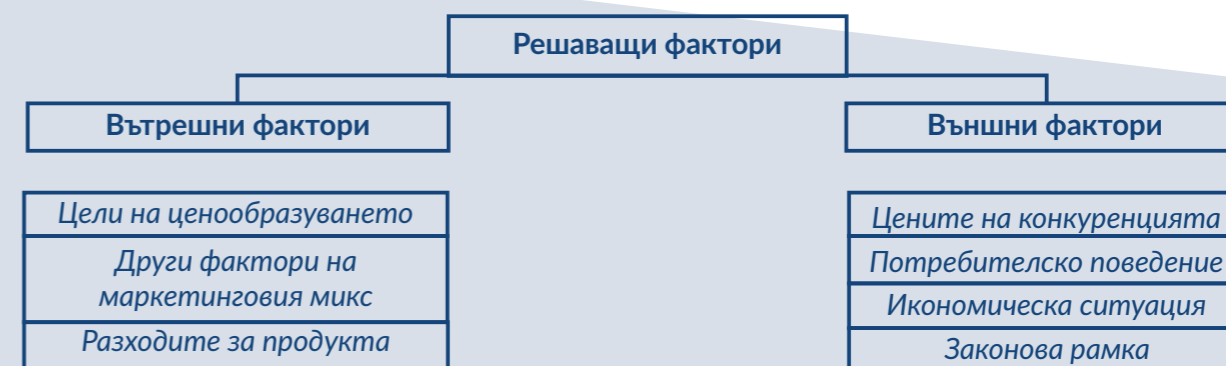
Интернет маркетингът включва следните **методи:**

1. **Search Engine Optimization** (оптимизиране на търсачки), което спомага за това една уебстраница да се появява по-често в търсачки като Гугъл при специфични търсения от страна на потребителите на интернет.

2. **Имейл маркетинг**, който се улеснява от абонирането за електронни бюлетини, за адресиране на целевите потребители.
3. **Маркетингът в социалните медии** е един от най-важните инструменти за дигитална промоция и реклама. Той се отнася до действия, осъществявани в социалните мрежи (Facebook, Twitter, YouTube и други), които целят да промотират продукти и услуги, предлагани от компаниите.

2.9. Ценообразуване

Цената изразява стойността на продукта. Стойността, възприемана от всяка от страните в трансакцията е субективна, което прави величината на стойността относителна. Ценообразуването е трудна процедура, тъй като зависи от множество ключови фактори, както е посочено по-долу.



Фигура 5: Фактори, влияещи на цената на продукта

Вътрешните фактори за ценообразуване са целите на ценообразуването, другите фактори в маркетинговия микс и разходите за продукта.

- **Цели на ценообразуването:** например максимизиране на печалбата, увеличаване на продажбите, увеличаване на пазарния дял, справяне с конкуренцията и други.
- **Други фактори на маркетинговия микс:** например продукта, разпространението и промотирането трябва да се вземат предвид при ценообразуването с оглед осигуряване на баланс.
- **Разходите за продукта** са един от най-важните фактори, влияещи върху цената и включват постоянните и променливи разходи.

Външните фактори при ценообразуването включват цените на конкуренцията, потребителското поведение, икономическата ситуация и законовата рамка:

- **Цените на конкуренцията** е важно да бъдат идентифицирани чрез проучване на пазара, тъй като идентифицирането на пряко конкурентни продукти и анализа на съотношението стойност/цена на продуктите, които потребителят счита, че задоволяват нуждите му, влияят на ценообразуването.
- **Потребителското поведение** отразява вярванията на потребителите относно стойността на ползите, които получават от използването на продукта или услугата, които се преобразуват в сумата, която са склонни да заплатят с оглед получаването им.
- **Икономическата ситуация** се отнася до макроикономическите фактори като икономическият цикъл, инфлацията, безработицата и други. По-широките икономически условия се отразяват на тенденциите в потреблението и спестяванията.
- **Законовата рамка** в Гърция се характеризира с пълна либерализация на ценообразуването.

ГЛАВА 3. Източници на финансиране за гръцките и българските социални предприятия

3.1 Европейски източници на финансиране

В последните години, особено през 2011, Европейската комисия създаде както нормативната среда, така и стратегическата рамка за развитие на социалната икономика и социалното предприемачество. Тази стратегия включва развитието на парични фондове със специализирани програми, които да отговарят на нуждите на социалните предприятия, както и адаптацията на съществуващите програми с оглед осигуряване на активно участие на съответните органи. Както в България, така и в Гърция е налице финансова подкрепа от Европейския съюз за подкрепа на социалните предприятия. Най-важните европейски програми, свързани със социалното предприемачество, са следните:



ЕСФ - Европейският социален фонд

Отнася се до уязвимите групи от населението като хора с увреждания, бегълци, мигранти и други.

Финансиране:

10 милиарда евро годишно.

Участници:

Субекти-социални предприятия и НПО.

Процент на финансиране:

Проектите са съфинансирани от ЕСФ със ставка от 50% - 85% или 95% в изключителни случаи на национални или регионални власти³.

ЗиСИ Програма за заетост и социални иновации

Цел:

Стимулиране на висококачествена и устойчива заетост, гарантиране на адекватна и достойна социална закрила, борба със социалното изключване и бедността и подобряване на условията на труд⁴.

Подпрограми на ЗиСИ:

- Програма **Прогрес**: Модернизирането на заетостта и социалните политики по оста ПРОГРЕС (61% от общия бюджет).
- Програма **EURES**: Трудовата гъвкавост и мобилност по оста EURES (18% от общия бюджет).
- Европейски механизъм за микрофинансиране "ПРОГРЕС": Достъпа до микро-финансиране за социални предприятия по оста ПРОГРЕС Микрофинансиране (21% от общия бюджет).



³ <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=en>

⁴ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>

Европейски фонд за приспособяване към глобализацията

Цел:

Да предоставя подкрепа за хора, които са загубили работата си вследствие на глобализацията и икономическата криза с оглед реинтеграцията им в социалния и икономически живот и бизнеса⁵.

Подкрепата се състои в:

- Помощ при търсене на работа.
- Предоставяне на съвети за професионално развитие
- Предоставяне на образование, обучение и преквалификация.
- Предоставяне на наставничество и професионални напътствия.
- Развитие на предприемачество и започване на бизнес.
- Предоставяне на обучение, помощи за мобилност/преместване, покриване на дневни разходи и други подобни видове помощ.



Програмата на Европа за малки и средни предприятия COSME

Цел:

Да улесни участието на малките и средни предприятия в проекти за развитие и да им осигури достъп до финансиране, както и до банкови заеми чрез кредитни гаранции от официални Европейски институции⁶.

Насочена към:

Предприемачите, особено младите хора, жените, хората с увреждания, бегълците и други.



Акселератор на социалното въздействие

Цел:

Адресиране на нарастващата нужда от ликвидност за подкрепа на социалните предприятия.



7.2 Държавна помощ в Гърция

Цел:

Целта на тези помощи е да укрепи бизнес структурата на стартиращите или съществуващи социални предприятия, да създаде нови възможности за заетост за уязвимите групи от населението, да предостави професионално обучение и други действия за социална и трудова интеграция на уязвимите лица в социалните предприятия.

Социалните кооперативни предприятия могат да бъдат финансирани по програми за подкрепа на предприемачеството по програми на Гръцката организация по човешки ресурси и заетост за подкрепа на заетостта, както и по всички активни политики по заетостта.



⁵ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=326>

⁶ https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en

Източници на финансиране:

- **„Фондът за социална икономика“**, който е публичноправен юридически субект и оперира под надзора на Министерството на труда, социалното осигуряване и социалната солидарност. Целта на Фонда за социална икономика е да финансира програми и проекти с оглед подкрепа на субектите на социалната и солидарна икономика, съгласно определението им по Закон 4430/2016. Ресурсите на Фонда произтичат от държавния бюджет за инвестиции (национални и/или съфинансирани), както и от други източници на финансиране.
- **Националната стратегическа референтна рамка (НСРР 2014-2020)**; предоставянето на услуги за подкрепа на развитието на Социалните кооперативни предприятия може да се осъществява по три начина:
 - ⇒ Чрез **Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси, образование и учене през целия живот“** (Приоритетна ос 2 „Подобряване възможностите за заетост и повишаване уменията на човешкия ресурс“ - Специфична цел 9.5 (i) „Създаване на нови работни места чрез подкрепа за учредяването и функционирането на социални предприятия“).
 - ⇒ Чрез **Оперативна програма „Конкурентоспособност, предприемачество и иновации“** (в контекста на действията по подкрепа на предприемачеството).
 - ⇒ Чрез **Регионалните оперативни програми**, като се използват основно ресурсите по Тематична цел 9 „Насърчаване на социалното включване и борба срещу бедността и всички форми на дискриминация“ с цел борба с бедността и социалното изключване.
- Местните власти от 1ва и 2ра степен, публичноправните и частноправните организации, както и държавните органи могат чрез решение на ръководния си орган да предоставят безвъзмездно правото на ползване на тяхна движима и недвижима собственост на Социални кооперативни предприятия (Чл. 5, ал. 3 на Закон 4430/2016) за подкрепа изпълнението на проекти и програми в колективна и социална полза.
- Съществуващата институционална рамка по силата на Закон 4412/2016 „Благоустройство и договори за обществени поръчки и услуги (адаптиране към Директиви 2014/24/ЕС и 2014/25/ЕС)“. В частност, разпоредбата на член 20 предвижда, че Възложителите могат да предоставят правото на участие в процедура за възлагане на обществена поръчка на:
 - ⇒ **Защитени производствени лаборатории** по чл. 17 от Закон 2646/1998.
 - ⇒ **Социални кооперативи с ограничена отговорност** по чл. 12 от Закон 2716/1999.
 - ⇒ **Социални кооперативни предприятия за интеграция** по смисъла на чл. 2, ал. 2, буква "а" от Закон 4019/2011.
 - ⇒ **Всеки друг икономически оператор**, чиято основна цел съгласно устава му е професионалната и социална интеграция на хора с увреждания или в неравностойно положение, при положение, че поне 30% от заетите в него са хора с увреждания или в неравностойно положение.
- **Финансиране от неправителствени организации.** Типичен пример е неправителствената организация AFI (Action Finance Initiative - Инициатива за финансиране на дейности), която се стреми да насърчава микрофинансирането в Гърция като помага на хората и уязвимите социални групи без достъп до банкови заеми и/или безработните да създадат заетост за себе си. Дейностите на AFI се простират и до наставничество на потенциални предприемачи, като им предоставя безплатно обучение и подкрепа по набор от въпроси като маркетинг, финансово управление, износ, бизнес планове и юридическа подкрепа. За изпълнение на целите си AFI е създадена както широка мрежа от бизнес мениджъри, които предоставят услугите си доброволно, така и сътрудничество с банки и институции в Гърция и чужбина за набиране на средства⁷.

- **Контакт с инвеститори за пряко финансиране** на социалното предприятие, което изисква следното:
 - ⇒ **Разработване на бизнес план**, описващ целите и дейностите на бизнеса.
 - ⇒ **Изпращане на резюме** до потенциални инвеститори.
 - ⇒ **Презентация за инвеститори (Pitch Deck)**.

Всички посочени по-горе трябва да описват следното:

1. Проблемът, който предприятието иска да реши.
2. Продуктът (решението).
3. Пазарът, към който се е насочило предприятието (големина, транзакции, демографски характеристики).
4. Подход към клиентите.
5. Източник на приходи.
6. Анализ на конкуренцията.
7. Отграничаване на продукта.
8. Приходи / разходи / потенциална печалба за следващите 5 години (валидни допускания).
9. Паричните средства, които иска предприятието.

Посредством презентацията, предприятието трябва да покаже, че:

- Е иновативно, различно и "играе" на значим (по големина) пазар.
- Има екип, който може да изпълнява задачи и да прави иновации.
- Подробно е проучило всички параметри.
- Вече е изпълнило проекти, свързани с целите си.
- Има изгледи за значителна възвращаемост (приходи, печалби).

3.3 Държавна помощ в България

Източници на финансиране:

- **"Микрокредитиране със споделен риск"**, чийто бюджет възлиза на 53 милиона български лева. Този финансов инструмент се управлява от българския "Фонд мениджър на финансовите инструменти" ЕАД, като предоставя заеми на посредници, които могат да ги предоставят при нулева лихва при определени условия. Размерът на индивидуалните микрокредити е между 5 000 и 48 895 лева. Заемите са предвидени за учредяване или функциониране на съществуващи социални предприятия.
- **Участие в инициативата "Акселератор на социалното въздействие" (АСВ)**. Нейната цел е да създаде устойчив фондов пазар за социални предприятия, което ще ги направи икономически по-независими и пазарно ориентирани.
- **Предоставяне на заеми на взаимоспомагателни кредитни кооперации за частни земеделски стопани, които членуват в Национален кооперативен съюз "Евростарт"**, с максимален размер на кредита от 1 500 000 лева.. Заемите се предоставят за срок до максимум пет години.
- **Програмата "Предприемачество за нестопански организации"**, изпълнявана от Българския център за нестопанско право (БЦНП) с подкрепата на Фондация "Америка за България" и Фондация "Уникредит" в сътрудничество с Уникредит Булбанк и TELUS Интернешънъл Европа. Програмата предоставя 20 000 евро на социални предприятия в ежегодно състезание за най-добър бизнес план на НПО.



⁷ <http://www.kathimerini.gr/949296/article/oikonomia/epixeirhseis/afi-kefalaia-yyoys-1000000-eyrw-se-135-epixeirhseis>

- Институцията "Reach for Change" (Промяната) работи в България с цел подобряване живота на децата. Нейната цел е да открие и развие "Лидери на промяната" - местни социални предприемачи, целящи да **развият иновации**, които решават проблемите, пред които са изправени децата. На предприемачите се помага да развият иновации чрез финансиране за бизнес развитие и изследване на възможности за работа в мрежа. Финансовата подкрепа цели да подпомогне дадения предприемач да се фокусира изцяло върху развитието на основния си бизнес и да създаде необходимите условия, за да остане устойчив.
- **Rinker Youth Challenge** предоставя **безвъзмездна помощ** на социални и традиционни предприятия, за да осъществяват икономическа дейност, която има положително въздействие върху живота на хората в различни области като здравеопазване, култура и ценности, образование и обучение, социално включване и човешки права и други (Маринова, 2018).

3.4 Други източници на финансиране

Crowdfunding (Финансиране от тълпата)

Цел:

Финансиране на проект или идея от много хора, всеки от които предоставя малки суми, но приносът на всички тях покрива финансовата цел на всеки проект.

Насочена към: Частни предприемачи.

Примери за Crowdfunding:

Онлайн платформи, които предоставят необходимата сигурност на транзакциите и нужните средства за управление на кампаниите, са следните:

- Kickstarter.
- Indiegogo.
- RocketHub.
- Fundly.
- Appsplrit (за ИТ приложения).
- GoGetFunding.
- Peerbackers.
- AgFunder за земеделския сектор.
- CircleUp, изключително за потребителски стоки.
- Kiva, за подкрепа на малкия бизнес в развиващите се страни⁸.



ГЛАВА 4. Данъчни и осигурителни въпроси на гръцките и български Социални кооперативни предприятия.

4.1 Данъчни въпроси на гръцките социални предприятия

Счетоводни книги и задължения за водене на документация

Съгласно Закон 4430/2016 Социалните кооперативни предприятия имат **същите данъчни ангажименти**, както и всеки друг частноправен субект, независимо от социалния им характер. Те са задължени да издават документите, определени в Кодекса за докладване на данъка върху транзакциите, да поддържат записи на всички транзакции и са субект на данъка върху доходите.

*Социалните кооперативни предприятия имат същите данъчни ангажименти (данък върху доходите, възстановяване на ДДС и други), както и всеки друг частноправен субект. Печалбите на социалните кооперативни предприятия се облагат със **ставка от 29%** и могат да водят счетоводство от клас В или С в зависимост от размера на брунтите им приходи.*

Данъчно облагане и освобождаване от данъци

За членския си внос социалните предприятия издават **документ за получаване и не плащат данък**. В допълнение, получените дарения и спонсорство не са обект на данъчно облагане. Те също така не подлежат на облагане с ДДС за приходи, възникнали от **инцидентни събития**, които се организират за финансова подкрепа, стига тези събития да **не са повече от два пъти годишно** и е налице писмено разрешение от данъчната служба.

С новия данъчен Закон 4110/2013 освобождаването на Социалното кооперативно предприятие от облагане върху процента от печалбите за формиране на резерв и за собствените си дейности, е премахнато. С тази нова разпоредба Социалните кооперативни предприятия се облагат върху цялата си печалба без освобождаване.

Данъчна удържка за компанията се прилага при **разпределяне на печалбата** между персонала, както и са всички други юридически лица по чл. 101 от Кодекса за данъка върху доходите. Печалбата, разпределена между персонала на Социалното кооперативно предприятие, се добавя към тяхната заплата и се облага в съответствие с приложимата **данъчна ставка за доходите на физическите лица**. Годишният корпоративен данък е фиксиран на 500 €. **През първите 5 години** от дейността си Социалните кооперативни предприятия са **освободени** от плащането на корпоративен данък.

Следва да се отбележи, че на европейско и национално равнище съответните разпоредби и законодателство подкрепят социалните предприятия и субекти на социалната икономика, като предоставят **институционални преимущества**, които осигуряват стимули за създаване на социални предприятия чрез формирането на **благоприятна данъчна среда, финансова подкрепа и създаването на инвестиционни инструменти и фондове**.

Основната причина за създаване на специален данъчен режим е схващането, че социалното предприятие е субект на социалната и солидарната икономика, с основна цел да разрешава социални проблеми, да подкрепя социално слабите групи, да разпределя печалби и да създава работни места.

⁸ <http://startupgreece.gov.gr/el>

☑ Осигурителни въпроси

Съгласно Закон 4430/2016 членовете на Социалното кооперативно предприятие могат да са също така и негови служители на трудово правоотношение. На тях им се плаща за положен труд и имат всички права и задължения съгласно трудовото и осигурително законодателство. Социалното кооперативно предприятие се задължава да плаща на социалноосигурителни организации всички законни социалноосигурителни вноски.



Трудовият договор, сключен между член и Социално кооперативно предприятие трябва да е в писмена форма и ясно да описва предоставяната услуга, като в никой случай не може да надвишава 16 часа седмично. Броят на служителите (не-членове) на Социалното кооперативно предприятие не може да надхвърля 40% от всички служители.

Социалното кооперативно предприятие трябва да поддържа Регистър на доброволците, в който се записват доброволците-нечленове, които подкрепят дейността му. Социалното кооперативно предприятие няма задължения за осигуряване на доброволците-нечленове, ако са налице следните условия:

1. Доброволческата работа не генерира приходи за предприятието.
2. Работата е предварително определена от Управителния съвет.

Закон 4430/2016 определя за пръв път ролята на доброволеца в Социалното кооперативно предприятие

4.2 Данъчно облагане и освобождаване от данъци за българските социални предприятия

Социалните предприятия в България са субект на Закона за корпоративното подоходно облагане като всички останали видове български предприятия. Накратко, законът повелява, че:

Данъчното облагане и налози, данъчните облекчения и данъчен статус на юридическите лица и техните доходи се регулират от разпоредбите на Закона за корпоративното подоходно облагане. Съгласно Глава 1 на този закон, на облагане по реда на българското данъчно законодателство подлежат печалбите на всички местни и чуждестранни юридически лица, чиято дейност се извършва в България. Струва си да се отбележи, че местните юридически лица подлежат на облагане с данък върху печалбата от местни и чуждестранни източници, докато чуждестранните лица се облагат само върху печалбата, свързана с дейността им в България.



По отношение на социалните кооперативни предприятия има **два законови акта** от голямо значение за данъчното облагане на кооператива - Законът за кооперациите и Законът за корпоративното подоходно облагане.

- **Съгласно чл. 35 от Закона за кооперациите:** "Кооперациите се освобождават от всякакви такси във връзка с тяхното учредяване, преустройство, прекратяване и ликвидация".
- **Закон за корпоративното подоходно облагане:** Определя, че някои видове кооперации (основно земеделски) са **частично освободени** от корпоративен данък - 60% от данъка / данъкът е 10% от годишната печалба. Налице е и **освобождаване от данък върху печалбата** за предприятия, които **наемат хора с увреждания**. Тези данъчни облекчения са показател за подкрепата на държавата за кооперациите с **ясен социален стимул**. Този благоприятен данъчен режим им помага да останат конкурентоспособни на пазара и да се фокусират върху други ключови въпроси като проблеми със собствеността, производствени разходи, пласмент на продукцията и други.

Съгласно Глава 5 от Закона за корпоративното подоходно облагане данъчната ставка е **10%** и е еднаква за всички предприятия.

☑ Осигурителни въпроси

Целта на социалноосигурителната система е да осигури стабилен жизнен стандарт за всички. Българската социалноосигурителна система покрива следните рискове:

- Общо заболяване.
- Трудова злополука.
- Майчинство.
- Безработица.
- Старост.
- Смърт.



Общият принцип е, че всяко заето лице **автоматично се изисква да бъде осигурено**.

- ⇒ **"Осигурено лице"** е физическо лице, което извършва трудова дейност, за която подлежи на задължително осигуряване по чл. 4 и чл. 4а, ал. 1, на Кодекса за социално осигуряване.
- ⇒ **"Осигурител"** е всяко физическо или юридическо лице, както и други организации, които имат задължение по закон да внасят осигурителни вноски за други физически лица. Държавата допринася за социалноосигурителните вноски чрез парични трансфери във фонд "Пенсии" при фиксирана сума и в съответствие с процедурата, определена в чл. 21 от Кодекса за социално осигуряване (парични трансфери от държавния бюджет, в размер на 12% от общия приход от осигуровките на осигурените лица за една година)⁹.

Социалноосигурителните вноски се калкулират най-общо по следния начин:

- **Основна социална осигуровка:** 17,3% от брутното възнаграждение.
- **Пенсионно осигуряване:** 5% от брутното възнаграждение.
- **Здравно осигуряване:** 8% от брутното възнаграждение.

Работодателят трябва да заплати **60% от осигурителните вноски**, а работникът **останалите 40%**. В допълнение, работодателят трябва да понесе и разходите за осигуровки за трудова злополука, които са между **0,4% и 1,1%** от брутната заплата, в зависимост от работата.

Социалните осигуровки на работника се изчисляват върху брутното месечно възнаграждение или брутната неизплатена работна заплата за един месец (чл. 6, ал. 3 от Кодекса за социално осигуряване)¹⁰.

По отношение на наличните помощи или стимули за заетост, те се категоризират въз основа на различни критерии (например наемане на лица под 29 или над 50-годишна възраст, трайно безработни, безработни с трайни увреждания), като са под формата на държавна помощ. Помощта може да покрива месечните заплати и социалните осигуровки, дължими от работодателя за до 12 месеца.

Всяка година с Националния план за действие по заетостта се определя размера на средствата, разпределени в контекста на програми и мерки за насърчаване на заетостта.

⁹ <http://www.nap.bg/en/page?id=532>

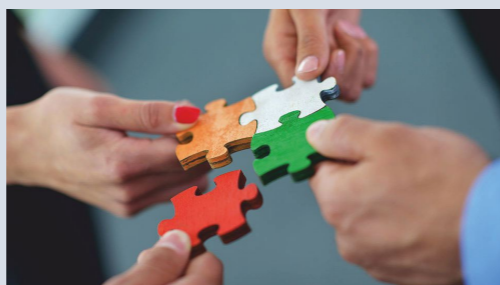
¹⁰ <http://www.bulgaria-labour-law.bg/social-security.html>

ГЛАВА 5. Бизнес мрежи

5.1 Стойност на сътрудничеството и работата в мрежа

Едно предприятие трябва да остане конкурентоспособно въпреки промените, възникващи във външната му среда. За да се случи това, то трябва незабавно да се информира за всяка съществуваща промяна, за да реагира бързо.

Информацията може да се получи по редица начини, като например **редовната комуникация с външните му партньори**, с които то има значително, а не повърхностно сътрудничество, основано на **двупосочно доверие и надеждност на страните** (Freytag et al., 2012).



Сътрудничеството или стратегическото партньорство се определя като дълготрайни отношения, в които участниците си сътрудничат и се стремят да модифицират бизнес практиките си, за да подобрят взаимното си представяне (Dagnino & Padula, 2000; Hakansson & Ford, 2002; Teng, 2003; Freytag & Ritter, 2005; Albers, 2013; Ford & Mouzas, 2013).

Предприятията, които имат тенденция да поддържат **ефективно сътрудничество с доставчиците си**, са способни да постигнат **високи нива на ефикасност и ефективност**.

Основната причина за създаване на ефективни бизнес отношения е **създаването на стойност**, която също така се възприема от потенциалните купувачи. Дълготрайните партньорства могат да подобрят достъпа до пазара и да предоставят ценна информация.

Наравно с индивидуалния подход за изграждане на мрежи от клиенти и доставчици/партньори, чрез които предприятията се стремят да развият отношения чрез използване на традиционни или социални медии, изграждането на мрежи се наблюдава и чрез **развитие на сътрудничества с други предприятия**.

Следователно, бизнес сътрудничеството се постига чрез изграждане на мрежи, което води до стратегически взаимодействия между предприятията, като те се стремят да постигнат общи цели, за да спечелят взаимни ползи. Съвместното създаване на стойност чрез сътрудничество се постига чрез споделяне на допълващи се ресурси и способности.

Бизнесът в мрежа от този тип е социална структура, която съществува, когато различни предприятия със смесица от ресурси, познания и действия са свързани едно с друго чрез създаване на кооперативни предприятия, които да послужат на стратегическите им цели.

Следователно, мрежите се състоят от предприятия, които сключват споразумение за сътрудничество за изпълнение на специфични дейности за определен период от време.

Според международната литература, бизнес мрежата може да бъде съдбоносен фактор за устойчивостта на предприятията в днешната конкурентна бизнес среда. Работата в мрежа може да допринесе предприятията да придобият знания и да развият бизнес партньорства с други организации и предприятия (Hakansson & Snehota, 2006; Ricciardi, 2014).

Необходимите условия за развитие на ефективно сътрудничество между предприятията в една мрежа са:

- *Съвместно програмиране.*
- *Обмен на информация.*
- *Условия на сътрудничество въз основа на крайните изисквания на потребителя.*
- *Осигуряване на дългосрочно сътрудничество и доверие между предприятията.*
- *Честно разпределение на риска и печалбата.*
- *Обща визия и корпоративна култура.*

От друга страна, **основната причина за провала на едно стратегическо партньорство** е в резултат от нагласите на някои предприятия, основани на конкуренция.

В обобщение: факт е, че две предприятия, които си сътрудничат, трябва да **покажат своето доверие и ангажираност** един с друг предварително и то по такъв начин, че да станат възможни както ефикасността, така и ефективността (Ritter et al., 2004, Gronroos, 2004, Lambe et al., 2008, Hoang & Yi, 2015).

5.2 Ключови характеристики на бизнес мрежите

Ключовите характеристики на бизнес мрежите са следните (Halinen & Tornroos, 2005; Moller & Rajala, 2007):

- **Обща стратегия:** Членовете на мрежата трябва да имат обща стратегическа цел. Бизнес мрежите се стремят да осигурят **устойчивостта и рентабилността** на предприятията, както и да се справят с конкуренцията.
- **Основни умения:** Всяко предприятие, част от бизнес мрежа, в зависимост от своята експертиза и умения, може да допринесе за добавената стойност в крайния продукт.
- **Ясно споразумение:** Видът споразумение може да се определя като формален и стриктен договор или неформална устна спогодба.
- **Доверие:** Основното предварително необходимо условие за сътрудничество е развитието на доверие между предприятията в мрежата. По-конкретно, трябва да е налице увереност, че всяко предприемаческо действие се извършва в контекста на общия интерес, който не е в ущърб на "индивидуалния" такъв.



Основните видове бизнес мрежи са следните:

- **Вертикални мрежи:** Членовете развиват специализация в конкретна област на производствената верига. Тези мрежи се основават на входно-изходни отношения, в които всеки член развива специфична експертиза в своята област, като обслужва ефикасното производство и разпространение на конкретна продуктова категория до крайните пазари.
- **Хоризонтални мрежи:** Те се състоят от предприятия, които произвеждат идентични или сходни продукти и се конкурират едно с друго. Обикновено се създават, за да насърчат съвместната промоция, научно-изследователска и развойна дейност на нови продукти, общо осигуряване на суровини и други.
- **Допълващи мрежи:** Състоят се от предприятия, които нито се конкурират едно с друго, нито са свързани в обща производствена верига. Обичайно са организирани за подкрепа на общите интереси на предприятията от различни бизнес сектори за разработване на интегрирани пакети.

Най-общо процесът по изпълнение на инициатива за работа в мрежа включва следните **три етапа** (Novak, 2009):

1. Създаване на мрежа: Първата стъпка съдържа следните действия:

- *Стартиране на инициативата.*
- *Припознаване на потенциалните предприятия-членове.*
- *Повишаване на информираността и ангажимента на членовете.*
- *Създаване на мрежата.*
- *Определяне на: координационни структури, цели, план за действие, методи на финансиране и работа.*

2. **Работа на мрежата:** На този етап мрежата функционира нормално и могат да се провеждат съвместни обучения, разработване на продукти, реклама и други.
3. **Преглед на стратегията:** В третия етап се оценяват ефикасността на мрежата и новите възможности като, ако е необходимо, се преразглежда стратегията чрез предлагане на нови действия, разширяване или ограничаване броя на членовете, или дори прекратяване на програмата.

Несъмнено, работата в бизнес мрежа може да **донесе множество ползи** за едно предприятие, които могат да се обобщят по следния начин:

- Навременен достъп** до актуални данни за пазара, което допринася за адаптация на бизнеса към променящата се среда.
- Придобиване на технологични знания**, което допринася за наблюдение на технологичния напредък и внедряването на иновации в продуктите/услугите, както и в процесите по управление на производството.
- Търсене и набиране на капитал** чрез партньорства, което допринася за устойчивостта и развитието на предприятието посредством използване на бизнес възможности.

С оглед на горното:

Социалното предприятие може да потърси други подобни предприятия, за да изгради мрежи и да се възползва от двупосочните ползи на работата в мрежа.

Възможностите за двупосочни ползи са жизненоважен компонент на социалното предприятие, което може да подкрепи специализацията му чрез идентифициране на области, в които тези ползи могат да са гъвкави и ефективни.



ГЛАВА 6. Системи за социална възвращаемост на инвестицията

6.1 Кратко описание на СВИ

Методологията на **Социалната възвращаемост на инвестицията (СВИ)** измерва **социалната, екологична и икономическа стойност** на един проект/програма. Тя се различава от други методи, тъй като взема предвид **преживяванията на участниците** в този проект и предоставя рамката, в която да се придаде парична стойност на **непазарни стоки** като качество на живот, благополучие, междуличностни отношения и други.

В частност методологията на СВИ описва “Теорията на промяната”, която заинтересованите страни в един проект преживяват, като взема предвид качествени, количествени и счетоводни данни. Методологията СВИ изчислява **крайният индикатор за социално въздействие**, който се равнява на **съотношението ползи/разходи** като цяло на разглеждания проект или на част от него, и отразява социалната стойност, която той произвежда.



СВИ е полезен за компаниите инструмент, тъй като допринася за следното:

- **Идентифициране на възможностите за подобряване управлението** на един проект чрез по-добро планиране и оценка.
- **Повишаване разбирането на компанията** относно въздействието на проекта.
- **Най-добрата комуникация** относно стойността на действията на компанията (както вътрешна, така и външна).

6.2 Социалните предприятия и СВИ

Методологията СВИ може да се използва от неправителствени организации и социални предприятия в публичния и частен сектор независимо от размера им, които включват както млади, така и опитни хора. Социалните предприятия могат да използват СВИ като инструмент за управление за:

- **Подобряване на представянето.**
- **Актуализиране на разходите.**
- **Възникване на добавена стойност.**
- **Анализ на стойността от търговските дейности.**



6.3 Принцип на СВИ

Социалната възвращаемост на инвестицията (СВИ) се счита за рамка за измерване и изчисляване на стойността, създадена или изгубена поради дейността на компанията, където концепцията за стойност е много по-широка от онази, отразена в пазарната цена. Тя е разработена в анализите за социална отговорност и “разходи-ползи” и се базира на **седем принципа**. Тези принципи са обобщени по-долу:

1. Пряко включване на заинтересованите страни:

Предоставяне на информация на всички заинтересовани страни¹¹ относно всичко, което може да бъде измерено и как може да бъде изчислено и оценено, както и осигуряване на пряко участие.

¹¹ *Заинтересованите страни (или групи) са средата (широка или непосредствена), която взаимодейства с компанията и се интересува от нейните дейности. Заинтересованите страни са онези индивиди или групи от индивиди, които очакват организацията да изпълни личните им цели и върху които организацията на свой ред базира дейността си. Заинтересовани страни могат да бъдат собствениците на дялове, служители, клиенти, доставчици, местната общност и други.*

Всички заинтересовани страни преживяват промени в резултат от дейността и са в най-добрата позиция да опишат тази промяна. Този принцип означава, че всички заинтересовани страни трябва да бъдат идентифицирани и след това да участват в консултациите по време на целия анализ, така че стойността на социалните ползи и начинът им на изчисление да бъдат формулирани от лицата, които участват или влияят на съответната дейност.

2. Разбиране на теорията на промяната:

Уточняване на начина, по който започва промяната, и оценка, основана на доказателства, чрез разпознаване на положителните и отрицателни промени, както и на онези, които възникват умишлено или по случайност.

Стойността се създава за или от заинтересованите страни в резултат на различни видове промени. Има промени, които заинтересованите страни са възнамерявали да направят, както и такива, които са направени без умисъл, като тези промени са положителни или отрицателни. Този принцип диктува, че теорията за това как са извършени тези промени следва да е основана на доказателства. Тези промени са резултат от действия, предприети от заинтересованите страни и често имат социален, икономически или екологичен резултат. Тези резултати следва да се измерват с оглед предоставяне на доказателства, че промяната се е случила.

3. Парична стойност по важните въпроси:

Използване на финансови термини, така че стойността на резултатите да бъде възприета. Много от резултатите не се търгуват на пазара и следователно стойността им не се възприема.

Трябва да се използват финансови термини, за да бъде възприета стойността на тези резултати, за да бъдат въввлечени заинтересованите страни, които са изключени от пазарите, но са засегнати от дейностите. Това ще има отражение върху съществуващия баланс на силите между различните заинтересовани страни.

4. Избор на важни резултати

Определяне на информацията и доказателствата, които да бъдат включени в докладите с оглед осигуряване на вярна и честна гледна точка, така че заинтересованите страни да достигнат до разумни изводи относно очакваните последици.

Този принцип е свързан със ситуацията, в която дали дадено лице ще вземе различно решение относно дейността зависи от това дали конкретна част от информацията е изключена. Това се отнася до решения, при които заинтересованите страни изпитват значителни промени, както и информацията относно резултатите.

С оглед вземане на решение какво съществено трябва да се направи следва да се вземат предвид политиките на агенцията, социалните стандарти и краткосрочните въздействия върху икономиката. Външният преглед е важен за уверяване на заинтересованите страни, че в доклада не са пропуснати значителни въпроси.

5. Избягване на прекомерни претенции към резултатите

Трябва да се припознава само стойността, създадена от организацията.

Този принцип изисква позоваване на тенденции и еталони, които са използвани при подпомагане оценката на промяната, причинена от дейността, в сравнение с други фактори, като се вземе предвид и неизбежното, което би се случило. Това също изисква преценка на приноса на другите участващи хора или организации за напасване на приноса с резултатите.

6. Прозрачност

Доказване на основанието, върху което анализът може да се счита за акуратен и честен, и да се докладва и дискутира с всички заинтересовани страни.

Този принцип налага адекватното обяснение и документиране на всяко решение, касаещо заинтересованите страни, всички резултати, индикатори и еталони за източници и методи за

набиране на информация, както и различните разглеждани сценарии и комуникация на резултатите. Следва да бъде включен и доклад относно методологията, която отговорните заинтересовани страни ще използват с оглед промяната в действията им в резултат от анализа. Такъв анализ ще бъде по-надежден, когато причините за вземане на решения са прозрачни.

7. Верификация на резултатите

Осигуряване на надлежен и независим външен преглед.

Макар че СВИ анализът предоставя възможност за по-пълно разбиране на стойността, създадена от дадена дейност, той неизбежно предполага субективност. Подходящият външен преглед се налага, за да помогне на заинтересованите страни да преценят дали взетите от отговорните лица решения във връзка с анализа са разумни или не.

6.4 Ползи от Социалната възвращаемост на инвестицията

Компаниите имат възможност да:

- Улеснят **стратегическите си дискусии** чрез разбиране и максимизиране на социалната стойност на един проект.
- Илюстрират ефективно **социалното въздействие**, създадено от проекта, като подобрят имиджа си.
- Подобрят **възможностите за финансиране**, като предоставят надеждни данни за действията си.
- Осъзнаят въздействието, упражнено върху всички заинтересовани страни, за да **направят работата си по-ефикасна**.
- Идентифицират потенциални слабости с оглед **ефективно стратегическо планиране**.
- Укрепване на системите си за мониторинг и управление за постигане на **оптимално заделяне на ограничени ресурси**.

Инвеститорите имат възможност да:

- Получат **бърза, разбираема и надеждна картина** на социалната стойност, създадена от тяхното финансиране.
- Подкрепят **бъдещи инвестиционни решения**, основани на информацията, получена от СВИ анализа, за да осигурят ефективност на средствата си.
- Планират ефективно **инвестициите си**.
- Подобрят имиджа си или своята корпоративна социална отговорност чрез финансиране на дейности, които имат значително въздействие.

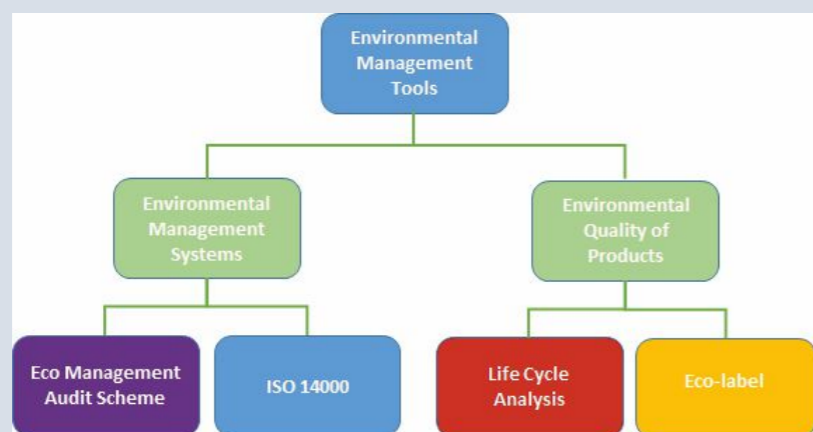
ГЛАВА 7. Схеми за управление на околната среда и одит - EMAS и Система за управление на околната среда ISO 14001

7.1. Инструменти за управление на околната среда

Управлението на околната среда е управление на бизнес дейностите, които имат или биха могли да имат въздействие върху околната среда. Дейностите на една компания или организация имат значително въздействие върху околната среда, тъй като могат да бъдат свързани с извличането на суровини, използвани за производството на продукт, както и с края на жизнения цикъл на даден продукт.

На европейско и международно ниво има две основни категории инструменти за управление на околната среда, които са предпочитани от организациите и бизнеса:

1. Първата категория се отнася до управлението и дейността на цялата компания и включва т.нар. Системи за управление на околната среда (EMS). В Европейския съюз това е Схемата за управление на околната среда и одит (EMAS) и стандартът ISO 14000 на Международната организация по стандартизация (ISO).
2. Втората категория включва екологични инструменти, които създават и промотират еко продукти. Такива инструменти са Оценка на жизнения цикъл на продукта и Екоетикет.



Фигура 7: Категории инструменти за управление на околната среда

Това разделение между инструментите за управление на околната среда на ниво компания и продукт е отразено и в серията стандарти ISO 14000, която съдържа отделни такива.

Първите три стандарта се отнасят до оценяване на резултатността на компанията спрямо околната среда. По-конкретно, серията от бизнес модела включва следните стандарти:

- ISO 14001: Система за управление на околната среда
- ISO 14004: Система за управление на околната среда, с разширени процедури
- ISO 14010-15: Одит на околната среда
- ISO 14031-32: Оценяване на резултатността спрямо околната среда
- ISO 14020-24: Екоетикети
- ISO 14040-43: Оценка на жизнения цикъл
- ISO 14063: Обмен на информация по отношение на околната среда
- ISO 14064-65: Верификация на парникови газове
- ISO Наръчник 64: Екологични аспекти на стандартизацията на продуктите

От горепосочените стандарти, само ISO 14001 може да бъде сертифициран от външен инспектор, а всички останали стандарти са насоки. Серията стандарти 14000 са разработени, за да предоставят обвързана подкрепа, но всеки вид може да действа самостоятелно и независимо за постигане на екологични цели. Внедряването и възприемането на даден стандарт може да помогне на бизнеса да управлява екологичната си отговорност и да оцени резултатността си по отношение на околната среда.

7.2. Етапи в развитието на системата за управление на околната среда

7.2.1. Етапи в развитието на Схемата за управление на околната среда и одит

Развитието на Схеми за управление на околната среда и одит съдържа десет етапа:

1. Вземане на решение за изпълнение изискванията на Регламента

Това решение следва да бъде взето след проучване на стимулите и конкретизиране на целите в контекста на стратегическите избори и критериите, свързани с дейността на компанията.

2. Формулиране на Политика по околната среда

Това е официален текст, подготвен и одобрен от най-високото управленско ниво в дадена компания и представлява всички ръководни принципи и цели на компанията в контекста на нейната политика и дейност по отношение на естествената околна среда. Този текст е основата на Системата за управление на околната среда. По смисъла на Регламента, Политиката по околната среда следва да включва ангажименти за:

- непрекъснато подобряване на екологичните резултати на компанията чрез използване на най-добрите налични и икономически жизнеспособни технологии,
- планиране и поддържане на процедури за справяне с несъответствия с Политиката по околната среда, целите и програмите, така че да постигне съответствие с всички разпоредби на относимото законодателство в областта на околната среда.

3. Първоначален екологичен преглед

Това е преглед на текущото състояние с оглед изискванията на Схемата за управление на околната среда и одит, законодателството в областта на околната среда и установяване на най-важните екологични проблеми. Този преглед следва да включва:

- Установяване и оценка на въздействието върху околната среда на различните дейности.
- Записването на консумацията на гориво и енергия, като се използват качествени и количествени данни.
- Осигуряването и управлението на суовините, междинните и крайни продукти.
- Практики по управление и методи за третиране на замърсяванията.
- Осигуряване, договаряне, дизайн и разработване на нови продукти.
- Исторически данни за инциденти, свързани с околната среда.
- Практики за избягване и справяне с инциденти, свързани с околната среда.
- Дейности по обучение и информиране на персонала.
- Съответствие със законодателството

4. Съответствие със законодателството

Съответствие на дадена компания със законодателството е налице, когато:

а. покрива изискванията на всички закони и регламенти, касаещи дейността й.

б. непокриването на дадено изискване се приема от компетентния контролен орган чрез специално разрешение или чрез определяне на преходен период или всяка друга форма на задължаване на бизнеса.

Компанията е **длъжна да:**

- Се съобрази с всички закони и други регламентирани изисквания в областта на околната среда, касаещи дейността ѝ.
- Разработи механизъм и приложи процедури за текущо привеждане в съответствие със законодателството в областта на околната среда.

5. Програми и цели за околната среда

- **Конкретна цел по отношение на околната среда** се приема за цел, свързана с определена дейност и е в резултат от вземането под внимание на текущата ситуация, оценката за въздействие върху околната среда, политиката и приложимото законодателство. Тази цел трябва да има числова стойност, ако е възможно.
- **Програма по отношение на околната среда** представлява набор от мерки или дейности, насочени към постигане на специфични количествени и качествени цели.

Изисквания на Регламента:

Програмите на компанията трябва:

- Да са **разумна последваща мярка** на резултатите от първоначалния екологичен преглед или последващи одити.
- Да са **съставени и насочени към постигането на специфични цели**, които да допринесат пряко или косвено до подобрени екологични резултати.
- Да изясняват **как ще бъдат постигнати целите**.
- Да определят **кой носи отговорност** за прилагането ѝ и за постигане на целите.
- Да поставя **ясни срокове**.
- Да бъде **повторно оценена и преразгледана** при необходимост по време на изпълнението ѝ.
- Да бъде **разписана с ясен и пълен текст**.

6. Система за управление на околната среда

Състои се от **набор от методи и практики, които компанията прилага с оглед наблюдение и подобряване на екологичните си резултати**. По правило тя е подсистема на общата управленска практика на компанията.

Изисквания на Регламента:

Системата за управление на околната среда **следва да обхваща всички въпроси**, свързани с:

- Политиката по околната среда, целите и програмите.
- Организацията и персонала.
- Въздействие върху околната среда.
- Оперативен контрол.
- Документация.
- Функциониране и ефикасност на одитната система.

7. Вътрешен одит на околната среда

Това означава системна и периодична обективна оценка на това дали Системата за управление на околната среда се използва по предназначение и функционира ефикасно без проблеми.

Изисквания на Регламента:

Вътрешният одит трябва да бъде:

- Системен и периодичен.
- Обективен и документиран.

- Да оценява функционалността на Системата за управление на околната среда, процедурите, общият имидж на компанията от гледна точка на екологично въздействие и резултати, и да съдържа данни за преценката на екологичните величини.

Максимално време между два последователни цикъла: 3 години

8. Ревизиране - преценка на екологичните цели

Първата група екологични цели на компанията е в резултат от изводите на първоначалния екологичен преглед. Резултатите от вътрешния одит предоставят на компанията поглед върху напредъка по постигане на поставените цели. Въз основа на тази информация е налице възможност за преразглеждане и диференциране на първоначалните цели.

Изисквания на Регламента:

Екологичните цели трябва да са:

- **Одобрени** от най-високото управленско ниво в компанията.
- **Периодично преразглеждани** въз основа на резултатите от вътрешните одити.

9. Екологична декларация

Тя се счита за инструмент, чрез който компанията информира третите лица за екологичните си резултати.

Изисквания на Регламента:

Екологичната декларация трябва да е:

- **Проучена и заверена от акредитиран проверяващ по околната среда.**
- **Публикувана само след като е подписана.**
- **Издадена поне веднъж на 3 години след цикъла по вътрешен одит.**

10. Заверка - Регистрация - Декларация за участие

- i. **Заверката се извършва от акредитиран проверяващ по околната среда**, който проучва Системата за управление на околната среда и екологичната декларация на компанията по отношение на изискванията на Схемата за управление на околната среда и одит.
- ii. Компанията изпраща заверената екологична декларация на отговорната държавна служба и заплаща такса.
- iii. След това компанията е регистрирана в официалния списък на ЕС.
- iv. Накрая компанията получава заявление за членство в Схемата за управление на околната среда и одит.

Изисквания на Регламента:

По отношение на процеса по заверка и верификация, проверяващият по околната среда трябва да е акредитиран от орган по акредитация и да провери дали:

- **Е създадена политика по околната среда** в съответствие с изискванията на Схемата за управление на околната среда и одит.
- **Са набелязани конкретни цели** и дали са **идентифицирани програмите, чрез които ще бъдат постигнати.**
- **Е разработена и прилагана Система за управление на околната среда.**
- **Са извършени първоначален екологичен преглед и вътрешен одит** в съответствие с приложимите изисквания на Схемата за управление на околната среда и одит.
- **Числовите и други данни, докладвани в екологичната декларация, са точни, задоволително документирани и в съответствие с изискванията на системата.**

Изискванията на Схемата за управление на околната среда и одит са обобщени в следната таблица:

ИЗИСКВАНИЯ

- 1 Политика по околната среда
- 2 Екологичен преглед
- 3 Съответствие със законодателството
- 4 Програми и цели за околната среда
- 5 Система за управление на околната среда
- 6 Вътрешен одит на околната среда
- 7 Ревизиране - преценка на екологичните цели
- 8 Екологична декларация



Таблица 4: Изисквания на Регламента за Схемата за управление на околната среда и одит

7.2.2. ISO 14001 - Етапи за разработване на Системата за управление на околната среда

Разработването на Система за управление на околната среда в съответствие с ISO 14001 до голяма степен кореспондира с изискванията на Схемата за управление на околната среда и одит. Разработването на Системата за управление на околната среда по ISO 14001 съдържа седем етапа:

1. **Първоначален екологичен преглед**
2. **Определяне на политика по околната среда**
3. **Разработване на процедури за идентифициране на:**
 - Екологични проблеми.
 - Законови и други изисквания.
 - Цели.
 - Екологични програми за постигането им.
4. **Внедряване и функциониране на Системата за управление на околната среда чрез:**
 - Структурата и отговорностите на участниците.
 - Обучение, информирание и активно участие на персонала на компанията.
 - Комуникация между различните звена и нива в компанията.
 - Регистрация на Системата за управление на околната среда.
 - Проверка на записите за съответствие и оперативните процедури.
 - Нивото на готовност и способност за реакция на персонала на компанията.

5. Одитиране и корективни мерки

Те се изпълняват чрез процедури по одитиране и оценка за несъответствие и вземане на корективни мерки, както и чрез водене на записи и други форми на вътрешен одит.

6. Оценка на Системата за управление на околната среда от ръководството на компанията

Оценката се основава на необходимата информация, която е свързана с резултатите и изводите от одита с цел постоянно подобряване на Системата за управление на околната среда чрез преглед на целите на компанията.

7. Заверка на ефективното внедряване на Системата за управление на околната среда

Извършва се от независим и акредитиран Сертифициращ орган.

Изискванията на ISO 14001 са представени в следната таблица:

ИЗИСКВАНИЯ НА ISO 14001:

- 1 **ОБЩИ**
- 2 **ПОЛИТИКА ПО ОКОЛНАТА СРЕДА**
- 3 **РАЗРАБОТВАНЕ**
 - 3.1 Екологични фактори (Аспекти)
 - 3.2 Законови и други изисквания
 - 3.3 Общи и специфични цели
 - 3.4 Програма за управление на околната среда
- 4 **ПРИЛАГАНЕ И ФУНКЦИОНИРАНЕ**
 - 4.1 Структура и отговорности
 - 4.2 Обучение, информирание и умения
 - 4.3 Комуникация
 - 4.4 Документиране на Системата за управление на околната среда
 - 4.5 Проверка по документи
 - 4.6 Оперативен контрол
 - 4.7 Ниво на готовност в извънредна ситуация и способност за реакция
- 5 **ОДИТИРАНЕ И КОРЕКТИВНИ МЕРКИ**
 - 5.1 Наблюдение и измервания
 - 5.2 Несъответствие, корективни и превантивни мерки
 - 5.3 Документация
 - 5.4 Инспектиране на Системата за управление на околната среда
- 6 **ПРЕГЛЕД ОТ РЪКОВОДСТВОТО**

Таблица 6: Изисквания на ISO 14001

7.3. Ползи за компанията от внедряване на Система за управление на околната среда

Внедряването на Система за управление на околната среда и сертифицирането ѝ по модел съдържа няколко важни ползи. Все пак е много трудно те да бъдат идентифицирани в една компания, когато те съществуват заедно с ползи, възникващи от общата бизнес стратегия. Основните ползи от една Система за управление на околната среда се класифицират в **3 главни категории** (Alberti 2000, Petroni 2001):

1. Икономически ползи

- Намаляване на разходите за управление на околната среда.
- Икономии от разходи за материали.
- Намаляване на други оперативни разходи

2. Оперативни ползи

- Най-добри бизнес практики.
- Развитие на човешките ресурси.
- Подобряване на ефикасността на операциите и процесите.
- Подобряване на организацията и дейността на компанията.

3. Външни ползи

- Съответствие със законодателството.
- Подобряване на удовлетвореността на потребителя.
- Повишаване на инвестициите.
- Намаляване на застрахователните премии.
- Придобиване на конкурентно предимство.
- Повишаване на пазарния дял.
- Подобряване на обществения имидж и репутация на бизнеса.
- Опазване на околната среда.

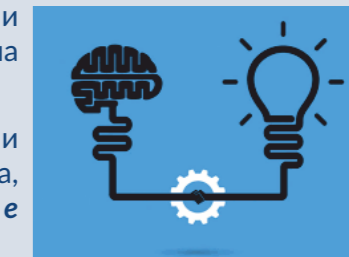
Внедряването на Система за управление на околната среда изисква някои разходи, които следва да бъдат оценени от компаниите и взети предвид от органите по сертификация. Тези разходи могат да се отнесат в три категории:

1. Разходи за разработване и внедряване на СУОС.
2. Разходи за сертификация и инспекция на СУОС от Сертифициращ орган.
3. Разходи за поддръжка на Системата за управление на околната среда.

ГЛАВА 8. Иновации

8.1. Концепцията за иновация

Иновацията се счита за необходим фактор за националните икономики, който подкрепя ръста на производителността и подобрява тяхната конкурентоспособност. Иновацията се отнася до откритието на нещо изцяло ново или подобрието на нещо съществуващо. В частност, иновацията означава да си креативен, да даваш нови идеи и предложения. Иновацията може да се отнася до нов продукт или услуга, до начина на производство или използвана технология, както и до административната структура на организацията.



Дефиницията на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) в Наръчника от Осло (ОИСР и Евростат, 2005) казва, че **"Всичко ново, което в възприето от един бизнес, независимо дали е разработено и използвано другаде, е иновация за този бизнес"**.

8.2. Иновациите в предприемачеството

Въпреки че проучванията за иновациите на работното място се засилват през последните години, преди много време е прието, че те са ключов фактор за организационното представяне и успех на едно предприятие (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014), тъй като е необходимо да се постигне **устойчиво конкурентно предимство** (Joo, McLean, & Yang, 2013) и **добавена стойност**, както и **дълготрайна устойчивост** (Loewenberger, 2013). Чрез иновациите предприятието може да **подобри дейността си** и да си осигури **надмощие над конкуренцията** чрез осигуряване на ключова позиция в индустрията. Според **Дракър** (1985) общата дефиниция, която свързва иновациите с предприемачеството, гласи следното:

"Иновациите са един специфичен инструмент на предприемачите, чрез който те експлоатират промяната и новостта като възможност за осъществяване на различен бизнес или производствен процес... Предприемачите трябва целенасочено да търсят източниците на иновация и да се стремят към постоянни промени. Резултатите от предприемаческите действия и умения създават възможностите за успешна иновация..."

Съответно, **иновативното предприемачество** може да се проявява чрез различни **промения, модификации, подобрения** в самия **продукт** или **производствения процес**.

Несъмнено концепцията за иновативно предприемачество е провокирала и продължава да провокира световен интерес, особено през последните две десетилетия.



Иновационната дейност, свързана с функционирането на бизнеса, е ключов фактор за неговото по-нататъшно развитие, правилно функциониране и конкурентоспособност. Едно предприятие трябва да е способно непрекъснато да иновира, особено в среда на огромно предлагане на продукти и услуги, на силна конкуренция и интензивни технологични промени. Подобриенията както в продуктите, така и в услугите, при постоянно темпо са фактори за растеж, просперитет, динамизъм, продуктивност и поглед в бъдещето.

Сътрудничеството с други предприятия и организации силно улеснява иновативността на предприятието, като сътрудничеството с центрове за изследвания и университетите е не по-малко важно. Малките и средни предприятия в частност имат достъп до специализирани познания и технологии, които иначе не биха могли да придобият поради малкия си размер.

8.3. Видове иновации

ОИСР дефинира следните **4 вида** иновации (ОИСР, 2005):

1. **Продуктова иновация:** Навлизане на пазара на нов (или значително подобрен) продукт,

който е технологично различен от съществуващите. Създаването на този продукт може да се базира на нови знания или нова комбинация на съществуващи технологии (същото се отнася и до услугите).

- 2. Процесна иновация:** Нов (или значително подобрен) начин на производство или доставка на продукта за търговска употреба. Този продукт може изобщо да не се произвежда или доставя с предишните производствени процеси, или производството и доставката му да са ограничени (недостатъчни за пазара).
- 3. Маркетингова иновация:** Внедряване на нов (или значително подобрен) метод за маркетинг. Този нов метод може да е разработен от самото предприятие или възприет от други предприятия и да е свързан с дизайна или опаковката на продукта, неговото складиране, реклама на пазара или в определянето на неговата продажна цена
- 4. Организационна иновация:** Нов (или значително подобрен) организационен метод в търговската практика на фирмата, в организацията на работните места или външните връзки с организации и предприятия. Основното изискване тук е новият организационен метод да не е случаен, а да е част от предприемаческата стратегия.

8.4. Ползи от иновациите

Ползите от иновациите след внедряването им могат да включват:

- Нови възможности за бизнес.
- Нови продукти и услуги.
- Повишаване на рентабилността.
- Ръст на продажбите.
- Създаване на нови пазари.
- Подобряване на конкурентната позиция.
- Намаляване на производствените и оперативни разходи.
- Нарастване на производителността.
- Гъвкавост на производството.
- Подобряване на качеството.
- Намаляване на времето за обслужване на клиенти.
- Удовлетвореност на потребителите.
- Нарастване на търговската репутация.
- Способност за адаптиране към променяща се бизнес среда.



8.5. Бариери пред иновациите

Бариерите пред развитието на иновациите се разделят на "вътрешни" и "външни" (Neely & Hii, 1998).

Потенциални външни бариери са:

- Липса на финансиране.
- Липса на структури за подкрепа.
- Липса на култура и иновативно предприемачество.
- Бюрокрация.
- Нестабилната институционална рамка.
- Недостиг на информация за финансови източници.
- Силна конкуренция.

Потенциални вътрешни бариери са:

- Липса на мотивация и проицателност.
- Страх от провал.
- Рискът от неизвестността.
- Строга организационна структура.
- Неподходяща работна среда.
- Комуникационни проблеми в самите предприятия.



8.6. Етапи на иновацията

Създаването на иновация е комплексен, комбиниран и силно интерактивен процес по трансформиране на идея в действие. Възприемането на една иновация в компанията може да се опише чрез следните три етапа: **представяне, възприемане и внедряване** (Salavou, 2006).

- **Етап на представяне:** Усеща се нуждата от иновация и се произвеждат идеи за това как да се постигне.
- **Етап на възприемане:** Отнася се до решението относно това как ще се предприемат действия и източниците, които ще се използват.
- **Етап на внедряване:** Определят се и се представят процесите, чрез които ще се внедри иновацията.

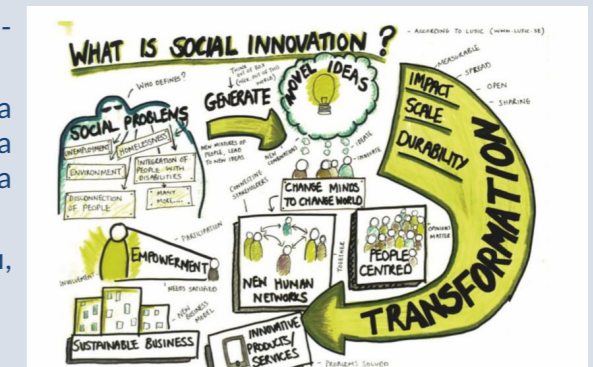
Най-важният от тези три етапа е третият. Предприятията възприемат иновацията, за да поддържат или подобрят представянето си, което може се повлияе **само когато иновацията е вече внедрена**.

8.7. Социални иновации

Социалните иновации могат да се дефинират като въвеждане на нови модели на предприемачество и базирани на пазара механизми, които предлагат устойчиво икономическо, екологично и социално благополучие. При опростен подход може да се твърди, че бизнес иновацията касае **потребителя**, докато социалната иновация касае **обществото като цяло**.

Компоненти на Социалната иновация:

- Креативност: на личността - колектива - организациите.
- Способност: за мислене извън рамките, за действие по различен начин, мобилизиране на човешки и финансови ресурси, и съвместна работа.
- Развитие на среда от адекватни стимули, ресурси и структури.



Характеристики на Социалната иновация:

- **Разграничаване между идея и разпространение.** Една социална идея се превръща в социална иновация в процеса на осъществяване и разпространение.
- В полето на социалните иновации **новата практика** може да е обект на интерес според своята полезност, като **не е необходимо да се прилага за обществото като цяло**.
- **Не всеки вид социална промяна е социална иновация**, нито пък всяка социална иновация се превръща в социална промяна.
- **Социалните иновации**, както всички други, **трябва да се конкурират с други традиционни решения** на социалните въпроси.

PROJECT ACT SOCIAL

Guidebook

“Joint Analytical Courses for scaling up Social enterprises in Greece and Bulgaria”

Working package	4
Deliverable	4.2.3
Project Title	<i>Actions for the Support and enhancement of Social entrepreneurship at local level</i>
Project Acronym	ACT SOCIAL
Project Duration	03.10.2017 – 02.10.2019
Project Partners	<i>Municipality of Thermi (GR) – LB (Pb1)</i> <i>Association of South Western Municipalities (BG – Pb2)</i> <i>Association Yuni Partners (BG) – Pb3</i>



ACT SOCIAL
IMPROVING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

The Project is co-funded by the European Regional Development Fund and by national funds of the countries participating in the Interreg V-A “Greece-Bulgaria 2014-2020” Cooperation Programme

INTRODUCTION

This text is the **Educational Guide of the Activity 4.1.4 «Joint Analytical Courses for scaling up SE's. Produce and Print of a Handbook»** which is being implemented within the framework of the Work Package 4 "Guidance during the phase before the establishment of enterprises and development of Social Cooperative enterprises" of the project "ACTions for the SuppOrt and enhancement of Social entrepreneurship at Local level" with the acronym ACT SOCIAL. The project, which lasts 24 months, implements a partnership consisting of the Municipality of Thermi (the lead beneficiary) and the Association of South Western Municipalities and Sdruzhenie Yuni Partners and is funded by the European Territorial Cooperation Program "INTERREG VA Greece - Bulgaria 2014 -2020" (Priority Axis 4: A Socially Inclusive Cross-Border Area, Thematic Objective 9 - Promoting social inclusion, combating poverty and any discrimination, Investment Priority:9c. Providing support for social enterprises).

The activity 4.1.4 „Joint Analytical Courses for scaling up SE's. Produce and Print of a Handbook“ refers to the development of training material for courses on the appropriate actions that ensure the development and effective management of the Social Cooperative Enterprises, by taking into account corresponding educational guides that have been produced in the past both in Greece and Bulgaria as well as internationally. In particular, the present educational material will describe standardized procedures for the management of social enterprises in Greece and Bulgaria, as derived from the current legal framework and the modern operating environment of social enterprises in the reference countries.

CHAPTER 1. Management Strategies

1.1 Basic concepts of Strategic Management

Management is the process of **planning, organizing, managing and controlling** of a company or organization in order to effectively achieve its objectives (Mpourantas et al., 1999).



According to Fayol, the main functions of Management are four:

1. **Programming**
2. **Organization**
3. **Addressing**
4. **Checking**

Strategy is the direction, scope and type of business of a company, in the long run, which provides a **competitive advantage** through the allocation of its resources in a changing environment, in order to meet the needs of the market and the expectations of key stakeholders (Johnson & Scholes, 2002).

It is an action plan for the realization of the company's objectives. It is made up of decisions and properly designed moves that result in the **company's good performance**, as well as **the development of long-term and lasting competitive advantage**.

Strategy is considered as **the key to the viability and success of a company**. It is necessary, because it sets guidelines for fulfilling the **mission and vision** of the company and helps to gain **competitive advantage** through understanding the strengths of the internal and the opportunities of the external environment. (Papadakis, 2002).

Strategic Management: is defined as the wider process of a business that includes the development and implementation of the strategy. Under this strategy, the company is able to evolve successfully in a complex and uncertain environment. .

Strategic management answers all critical questions about **where the company is today, where it wants to be in the future, how it will manage to achieve this goal and how long it will be taken to achieve this goal**.

The **basic model of the strategic management** comprises the following successive stages:

1. **Environmental Scanning.**
2. **Strategy formulation.**
3. **Strategy Implementation.**
4. **Evaluation and Control.**

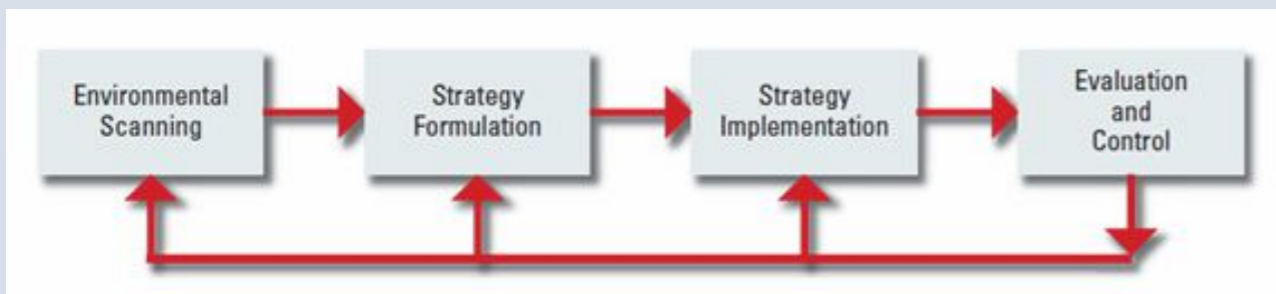


Figure 7: Basic model of the strategic management

1.2 Environmental analysis

The **first phase** of strategic management is **the analysis of the business environment**.

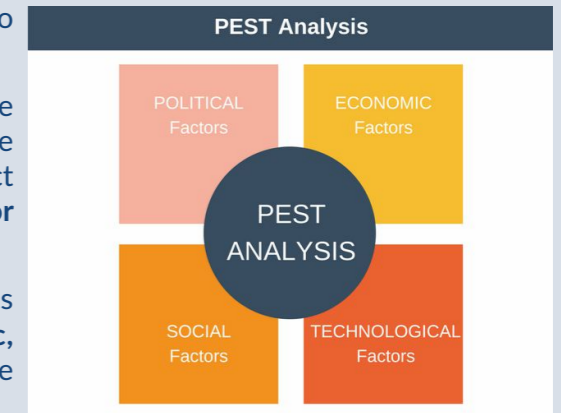
The analysis of the environment of a company is undertaken in order to identify **opportunities and risks** of the **external environment** as well as **strengths and weaknesses** of the **internal environment**. This process is widely known as **SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)**. Through the evaluation of these factors, the company understands its position in the market and so can formulate its corporate mission and overall business strategy.

The environment that a company operates is divided into **external and internal**.

Specifically, the **external environment** consists of the factors that indirectly affect the company, which are the **Societal Environment** and the factors that directly affect the company and constitute the **Task Environment or Industry**.

The analysis of the **Societal Environment** of the company is undertaken through the **P.E.S.T. (Political, Economic, Social/ Cultural & Technological)**, according to which the following factors are evaluated:

- **Political Environment**
- **Economic Environment**
- **Social Environment**
- **Technological Environment**



Michael Porter's
Five Forces
Framework



Task Environment includes all factors and forces that directly affect the company and also determine the competition and thus the profitability of the industry.

These factors are: **society, market, competitors, suppliers and government**.

The analysis of these factors is carried out by using **the model of Professor M. Porter (1979)**, which identifies the intensity of competition within the industry in each one company operates. The five forces of the model are (Wheelen et al., 2012):

1. **Industry rivalry.**
2. **Bargaining power of suppliers.**
3. **Bargain power of buyers.**
4. **Threat of new entrants.**
5. **Threat of substitutes.**

On the other hand, the **internal environment** of the business consists of factors that could contribute to its development, such as: **organizational structure, culture, and resources** (tangible, financial, human, intangible).

1.3 Strategy formulation

The in-depth analysis of the business environment factors leads to the **strategy formulation of the company**, which is the second phase of strategic management. During strategy formulation are defined:

1. **The mission**, which is defined as the reason for the company's establishment and operation.

2. **The Objectives** that will be achieved in accordance with the mission and the expected outcomes of the planned activities.
3. **The Strategies** that will be followed in order to achieve company's objectives.
4. **The Policies** that will be followed in order to achieve the strategies, which connect the formulation of a strategy with its implementation phase. In particular, policies are considered as the guiding principles of strategies and facilitate the decision-making procedure at all levels of the company.

Strategy can be formulated on **three different hierarchical levels**:

1. **Corporate strategy** is presented at group level and includes all business activities for growth and management.
2. **Business strategy** is presented at business unit level and reflects the competitive position of the company's product.
3. **Functional strategy** is presented at the functional level and aims to achieve the goals of the company combined with the more efficient utilization of available resources (Robbins et al., 2012).

1.4 Strategy implementation

The **third phase** of strategic management involves the **strategy implementation**, which is **the process of implementing the strategies and policies** of a company through the development of specific programmes, budgets and processes.

- **Programmes are reports** that define the necessary steps for the implementation of a strategic plan.
- **Budgets** are the quantitative representation of the programmes and analyze financially the benefit and costs of a programme.
- **Procedures** are successive steps that describe how the business activities are carried out.

1.5 Strategy evaluation and control

The **fourth and final phase** is the **evaluation and control of the strategy**, which compares the results with the targets that were initially set. In particular, at this stage the results are evaluated, corrective interventions are taken and useful conclusions are drawn for all phases of strategic planning. The evaluation and control of the strategy is carried out through the following steps (Wheelen et al., 2012):

1. *Determination of the results to be measured.*
2. *Definition of the performance measurement standards.*
3. *Measurement of performance.*
4. *Comparison of performance and standards.*
5. *Corrective actions.*

CHAPTER 2. Promotion Strategies – Marketing

2.1. Concept and Role of Marketing

Marketing is considered as one of the most important functions of a company. According to the American Marketing Association, marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services, in order to create exchanges that will satisfy both individual and organizational goals (Bennet, 1995).

The Key principles of Marketing and its role are (Dimitriadis & Tzortzakis, 2010):

- The concept of an exchange between two or more parties.
- Parallel satisfaction of the consumer's needs and the objectives of the company/ organization.
- Achievement of objectives in medium and long-term planning.

As a result, marketing uses **a set of means, methods, processes and tools** that help a company to adapt to the customer's needs and market conditions and exert influence on the market.

Concerning its content, marketing includes a set of processes, methods and tools (Dimitriadis & Tzortzakis, 2010) such as:

1. **Market research and analysis of consumer buying behavior.**
2. **Market segmentation, target market selection and Product Diversification**
3. **Management of product portfolio.**
4. **Pricing policy of product**
5. **Selection and management of intermediaries** through which the products will be sold to the final consumer.
6. **Means of communication and promotion** of products.
7. **Customer relationships management.**
8. **Organization and coordination** of all of the above actions and their costs, through a process of planning, monitoring and controlling their actions and their outcomes.

The above mentioned activities affect companies performance and determine their competitive and economic advantage. Marketing principles, when properly implemented, can increase profit by creating a competitive advantage. In other words, through marketing, a company can differentiate its products from competitors, inform consumers about its products and better meet their needs by gaining market share (dedicated consumers) and thus increasing its sales.

Marketing Mix

All the decisions that are related to product, distribution networks, promotion and pricing, called "marketing mix". Marketing Mix is the result of the operating-level programming that takes place within the framework of the business effort to implement the Marketing Idea (Malliaris, 2001).



Figure 8: Marketing Mix

2.2. Marketing Strategy

Marketing activities are not randomly determined. They are defined and implemented in order to achieve a goal that is set by the company's management. Marketing activities are leading the way to the final destination of a company. This way is determined by the marketing strategy

Marketing strategy is the choice of those marketing activities which will help a company to identify the consumers that will approach and will help to achieve to satisfy those consumers.

2.3. Marketing Plan

Marketing Plan is a detailed report, which is evaluated by many people inside and outside the business. There are many ways to develop and shape a Marketing Plan. Its structure usually includes the following parts:

A/A	Marketing Plan Structure	Justification
1.	Executive Summary	Brief overview of the proposed marketing plan.
2.	Table of contents	Keeping reader engaged to the most interesting points of the marketing plan.
3.	Introduction	Explanation of the marketing plan objectives.
4.	Current Marketing Situation	Analysis of market, product, competition, distribution and other information of the macro environment.
5.	Analysis of opportunities & threats	Identification of major opportunities/ threats, strengths and weaknesses and other product-related issues (SWOT).
6.	Objective goals	Determination of economic and marketing objectives in the form of sales volume, market share and profits.
7.	Marketing Strategy	Broad approach of Marketing that will be used to achieve the objectives of the marketing plan
8.	Action Plan	Analysis of Marketing activities that designed to achieve the company's objectives.
9.	Profit and loss determination	Determination of the expected results of the project.
10.	Monitoring	Determination of monitoring indicators of the project.

Table 1 Marketing Plan Structure

2.4. Consumer behavior

The study of consumer and buyers behavior is considered as the key for marketing because it is a factor which contributes significantly to formulating an effective strategy, the implementation of which the company will eventually fail to achieve its objectives.

Consumer behavior refers to all those decisions and related actions of people that lead the purchase and use of various products or services, as well as to their rejection (Walters, 1987). These decisions and the corresponding actions are triggered by the existence of specific needs. Therefore, the goal of any business activity should be the consumer and, in particular, his/ her needs. Marketing focuses on **satisfying the buyer's needs** to generate profit. Satisfaction is accomplished by accurately delivering product specification requirements.

The following factors have to be taken into consideration during human behavior study:

- **Purchasing needs and wishes** of individuals by collecting data through discussions with consumers.
- The **place and time of the purchase of various products**, the quantity purchased and their selling price.
- The **purchase outcome and satisfaction of this purchase** that consumers got (Malliaris, 2001).
- Marketing based on the information it gathers can help a company during the planning process of the production and supply of economic goods or services.

General purchasing behavior model

The general model of purchasing behavior consists of these parts: **1) external influences, 2) decision making process and 3) post-purchase behavior process.**

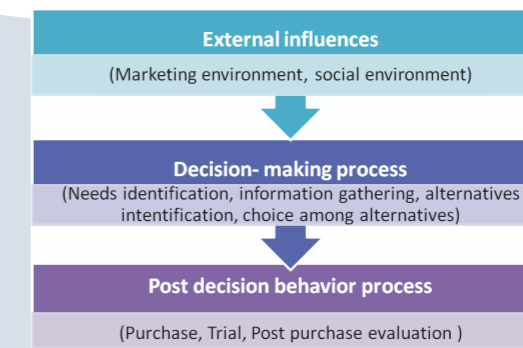


Figure 3: General model of buying behavior

1. External influences

- **Marketing environment:** the product offered by the company, the price offered, the distribution strategy and points of sale and the strategy of promoting the product in the target market.
- **Social environment:** unofficial sources of information, the influence of family and friends, other non-commercial sources, and the wider culture of society and the groups to which the individual belongs.

2. Decision-making process

- **Need recognition** for a product, **information search and gathering** (such as price, alternatives, distribution points, quality of alternatives, etc.), the **evaluation of alternatives** and the **final selection** of the product.

3. Post decision behavior process

- When a consumer decides which brand is closest to his needs, **purchases the product**. The purchase can be either trial or repetitive, i.e. the consumer has tested the product during a previous purchasing decision process and because he is satisfied or because he is unable to test other alternatives, repeats the purchase of the same brand.
- After the purchase and use of the product the **consumer evaluates his choice**. This final evaluation is the consumer's experience for another decision-making process. It is used in the previous "decision-making" stage as a previous experience.

2.5. Market segmentation

When a company promotes a product or service in the market, it is important to clearly define the specific customers profile, in other words the market segment, to which the product is addressed. This is because the product or a service can not fully satisfy the needs of all consumers, because their need and preferences may differ. Market segmentation is one of the most important processes in Marketing.

During the **market segmentation**, a large heterogeneous market is divided into smaller segments (or sub-markets) with homogeneous characteristics. As a result, many market segments can be easily identified, and the company will choose those with the best prospects, i.e. the so-called target markets, where marketing activities and resources are concentrated on. In addition, during market segmentation process, it is important to take into account both the potential of each segment to purchase a consumer product and the competition.

At the following table, are presented **the steps of the market segmentation process** (McDonald & Dunbar, 1995):

Step 1	Market map	Determination of the value added chain between producers and end-users (i.e. who and how is involved to the production, distribution and marketing of a product).
Step 2	Buyer	Preliminary list and standardized profiling of different groups of buyers in the market map place in which the segmentation is to take place.
Step 3	What is bought, where, when, and how purchased	List of all types of competition products/ services, distribution channels and purchase methods.
Step 4	Who buys what, where, when and how	Combination of steps 2 and 3 to create a series of micro segments.
Step 5	Why a product is purchased	Understanding of what is trying to achieve each micro segment through this purchase.
Step 6	Segmentation (1o stage)	Concentration of similar micro-segments that having similarities
Step 7	Segmentation (2o stage)	Assessment of the final segments in terms of size, differentiation, accessibility and compatibility with the company.
Step 8	Separation of attractiveness criteria	Identification of factors that make a market segment attractive.
Step 9	Performance of weighting factors in the attractiveness criteria	Determination of the relative importance of each criterion over the others.
Step 10	Evaluation criteria through parameters	Evaluation with high, middle and low score for each attractiveness criterion.
Step 11	Marking of each segment	Calculation the overall attractiveness of each segment.
Step 12	Business Competitiveness	Determination of the company's ability to deal with the competition of each market segment and taking decision on which segment the company will be addressed to

Table 2: Market segmentation steps

The **market segmentation is based** on specific **criteria**. The criteria, can be grouped **into four main categories** (Malliaris, 2001):

1. **Geographic** (e.g., Climate, Area, City Size, Population Density, etc.).
2. **Demographic** (e.g., Age, Gender, Income level, Profession, Education level, Nationality, Religion, etc.).
3. **Psychographic** (e.g., Personality, Lifestyle).
4. **Product related** (e.g. Product use, Expected Benefits of Product Use, Product Price, Product Source, etc.).

Segmentation of the industrial market is usually carried out on the basis of the following criteria:

- **The geographic location of the industrial consumer.**
- **Business activity of the industrial consumer.**
- **The size of the industrial consumer.**
- **Order size and purchase frequency.**
- **The use of the product.**

Market segments should have the following characteristics, as a result of an effective market segmentation:

- **Measurability** = ability to measure the buying behavior of each market segment.
- **Materiality** = market segments' size justifies the investment of the business.
- **Accessibility** = accessibility through mass media.
- **Differentiability** = market segments are distinguished from each other.
- **Ability to act** = Marketing programmes implementation to attract market segments.

2.6. Product

The product consists of a system of tangible and intangible assets which are economically valuable as they have not only production costs, but also utilities that can benefit consumers. When a consumer buys a product, invests his money on a set of technical specifications and values (e.g. appearance, fashion, brand, etc.) that can generate benefits. Product may be an idea, a good, a service or a combination of these (Malliaris, 2001).

Beverage selection criteria (e.g., coffee) and marketplace			
Question 1:		Question 2:	
Which of the following features was the most critical in choosing the beverage that you buy?		Which of the following features was most important in selecting the company that sells the beverage that you buy?	
It is healthier	15%	The politeness of the Salesmen	19%
It is more delicious	60%	The customer's personal relationship with the seller	22%
It has better packaging	6%	Opening hours	15%
It has good price	15%	Pleasant Environment	20%
Due to an advertising campaign	4%	Service time	24%
None of the above	0%	None of the above	0%

Table 3: Example of beverage selection criteria (e.g. coffee) and market place

As it shown in Figure 4 **the three levels of the product** are:

- 1) The **core**, i.e. the **key benefits** that a consumer gets from the purchase. Moreover, the core is really important because it is also the main reason that a consumer buys one product. For example, a car offers the possibility for a convenient and quick transfer of its owner. This is also the key benefit of buying a car.
- 2) The **actual product**, i.e. the **additional benefit** that a consumer gets from the purchase of a product. These benefits are **product features**, its **capabilities**, **design**, **quality**, **packaging** and **brand name**. That is the reason why a small FIAT differs from a luxurious Mercedes.

3) "Enhanced product", i.e. **product warranty, customer service, after-sales support, installation, shipping and delivery**. In the above example with the car purchase the enhanced product includes the warranty for damage, providing free service or road assistance, after-sales support, etc.

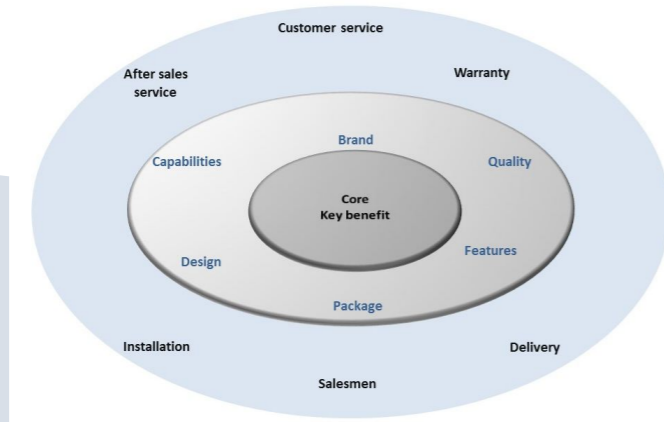


Figure 4: The three levels of the product

2.7. Distribution

Distribution is the second element of the Marketing Mix and refers to all the activities that need to be done to transfer a product to be transferred from the seller to the final consumer. It requires careful planning because consumers or users want to find products or services easily:

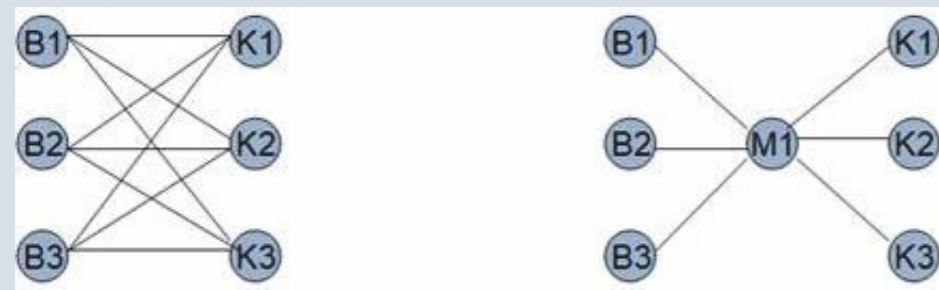
- *When and where they need them.*
- *In the preferable quantities.*
- *In places that allow them to make their choices comfortably and enjoying excellent post and after sale services*

If a company wants to meet the above consumers preferences, it must take a number of decisions concerning the selection of:

- **Distribution strategy** of the product: (e.g., Intensive Distribution Strategy, Selective Distribution Strategy, Exclusive Distribution Strategy).
- **Distribution Method**: (e.g., direct or indirect) which mean will be used for the promotion and distribution of the product to the market.
- **Distribution channels**: that will be used for the storage and final sale of the product to the market.

The **distribution channels**, which is **the routes that the products or services will follow to reach final selling points**, refers to both individuals and companies that are involved in product handling processes, i.e. transport, storage, etc. Distribution networks contribute to (a) efficient product marketing, (b) effective financial management, and (c) efficient use of information technology.

The use of **intermediates**¹³ results in **economies of time and cost**, as the number of transactions drastically decreases (Malliaris, 2001).



Without intermediates
(Number of transactions: 9)

With 1 intermediate
(Number of transactions: 6)

¹³ Intermediates: Companies that undertake the necessary actions to transfer the product of a company to the final buyer, who is the one that does not resell it but either will use it or give it somewhere else

Cooperatives with distribution and storage activities aim to **minimize transport costs**, since they do not use intermediaries.

2.8. Promotion

The successful promotion of a product or service of a company is achieved by facilitating efficient communication that refers to the transmission of message to one or more consumers.

Even if a product or service is of excellent quality, meets the needs of the target market, is easily accessible and is offered at an attractive price, it can fail. And this can happen if potential consumers are not sufficiently informed or not convinced to buy it.

On the contrary, when a modest product or service is promoted through a successful promotion strategy, in which case prospective customers can create a positive attitude or be persuaded to buy it at least once.

The effective planning of promotional mix, which is widely known as communication mix of marketing is a key element for the success of the overall marketing strategy.

The promotion mix comprises:

- **Personal sale** (oral and direct communication with potential consumers).
- **Advertising** (impersonal presentation and promotion of ideas, products or services paid by a recognized contractor that are transmitted from mass media to multiple people at the same time).
- **Sales promotion** (e.g. participation in exhibitions, product demonstrations at points of sale, etc.).

A promotion programme should include the following steps:

- 1) **Definition of promotion goals**: carried out in an objective and specific manner so that the effectiveness and economy of the programme can be measured after its implementation.
- 2) **Definition of target audience**: implemented with Marketing Research.
- 3) **Setting a budget**: according to the resources that management wants to make available.
- 4) **Choice of message**: it is affected by the Life Cycle stage of the product, the characteristics of the target market and the budget of the promotion programme.
- 5) **Projection mix**: determining the role of its specific characteristics.
- 6) **Definition of the mass media mix**: refers to the most appropriate communication tools and is also affected by the target market and the budget of the promotion programme.
- 7) **Measuring effectiveness**: to make a comparison between what we wanted and what we achieved.
- 8) **Monitoring and possible modification** of the communication campaign.

Internet Marketing

In recent years, a constantly increasing number of companies have been using the Internet particularly in the field of Marketing activities. The Internet has a dual meaning, as it is a market (where exchanges are made), but is also a means of communication and transaction support. More specifically, it has the potential to operate as an online market where buyers and sellers contact and as a means of performing business functions such as marketing, distribution and customer communication.

The main advantages of Internet Marketing are:

- Access to global market.
- Reduced costs.
- Reduced preparation time for the advertising campaign.
- Ability to target specific population groups.
- Existence of automated measurement pointers to facilitate the tracking of the campaign.

Internet Marketing includes the following methods:

1. **Search Engine Optimization**, which helps the website appear more often to search engines such as Google for specific searches made by Internet users.
2. **Email Marketing**, which is facilitated by subscribing to the Newsletter feature, to target targeted consumers.
3. **Social Media Marketing** is one of the most important tool of digital promotion and advertising. It refers to actions taken on social networks (Facebook, Twitter, YouTube, etc.), which aim to promote products and services offered by companies.

2.9. Pricing

The price expresses the value of a product. The perceived value of each party involved in a transaction is subjective, which makes the value relative in size. Pricing is a difficult procedure because it depends on many crucial factors, as shown below.

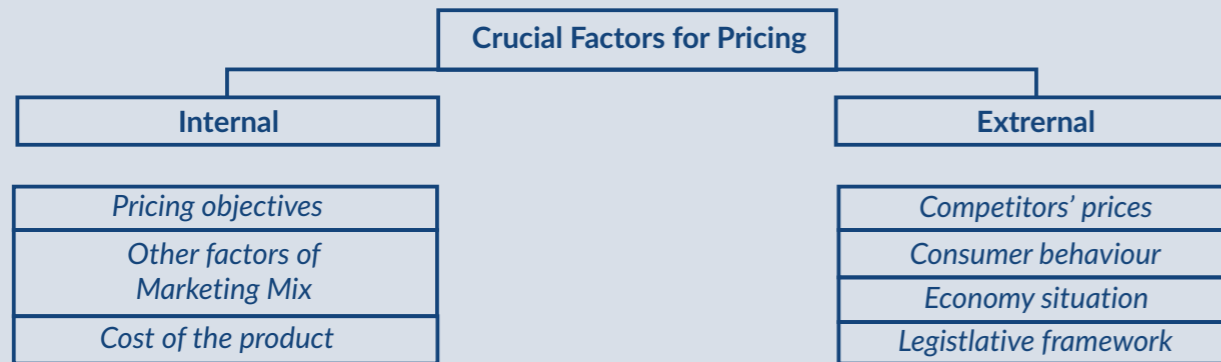


Figure 5: Factors influencing product's price

The **internal factors** for pricing are the pricing objectives, the other marketing mix factors and the cost of the product.

- **Pricing objectives:** such as profit maximization, sales increase, market share increase, tackling competition, etc.
- **Other marketing mix factors:** such as product, distribution and promotion should be taken into account in order to ensure balance during pricing.
- **The cost of the product** is one of the most important factors that influencing the price and includes both Fixed and Variable cost.

The **external factors** for pricing include competitors' prices, consumer behavior, the economic situation and the legislative framework:

- **Competitor's prices** are important to be identified through marketing research, because the identification of directly competitive products and the analysis of the value/price ratio of the products that the consumer considers that satisfy his needs are influencing pricing.
- **Consumer behavior** reflects the consumers' belief about the value of the benefits that they get from the product or service usage, which is converted into the amount that they are willing to pay in order to acquire it.
- The **economic situation** refers to macroeconomic factors such as economic cycle, inflation, unemployment, etc. Wider economic conditions affect the trend for consumption and savings
- **Legislative framework** in Greece is characterized by full liberalization of the pricing.

CHAPTER 3. Sources of Funding of Greek and Bulgarian Social Enterprises

3.1 European sources of funding

In recent years, especially since 2011, the European Commission has created both the legislative environment and the strategic framework for the development of the Social Economy and Social Entrepreneurship. This strategy includes the development of financial funds, with specialized programmes meeting the needs of social enterprises, as well as the adaptation of existing programs in order to enable active participation of relevant bodies. Both in Bulgaria and Greece there is financial aid from the European Union to support social enterprises. The most important European programmes related to social entrepreneurship are the following:



☑ ESF - European Social Fund

Refers to vulnerable population groups such as **disabled people, refugees, migrants, etc.**

Funding:

€ 10 billion annually.

Participants:

Bodies, social enterprises and NGOs.

Contribution rate:

Projects are **co-funded by ESF at a rate of 50% - 85% or 95% in exceptional cases**, and by national or regional authorities¹⁴.

☑ EaSI Program for Employment and Social Innovation

Objective:

To promote high quality of employment, to ensure adequate and decent social protection, to combat social exclusion and poverty and to improve working conditions¹⁵.

EaSI sub-programs:

- **Progress programme: Upgrading employment and social policy** through the PROGRESS axis (61% of the total budget).
- **EURES programme: Working flexibility and mobility** through the EURES axis (18% of the total budget).
- **PROGRESS microfinance programme: Access to Microfinance** for Social Enterprises through the PROGRESS microfinance (21% of the total budget).



☑ The European Globalization Adjustment Fund

Objective:

To help people who are **out of the labor market** due to globalization and economic crisis in order to be **reintegrated into social, economic and business life¹⁶.**



¹⁴ <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=en>

¹⁵ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>

¹⁶ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=326>

Contribution means:

- **Support** on Job searching.
- Provide Career **advice**.
- Provide **education, training and retraining**.
- Provide **guidance**.
- **Development of entrepreneurship and establishment of new enterprises**.
- Provide **training, mobility / resettlement, subsistence**, etc.

Europe's program for small and medium-sized enterprises COSME

Objective:

To facilitate the participation of small and medium-sized enterprises in development projects and to enable their access to funding, as well as to bank loans through credit guarantees by official European Institutions¹⁷.

Address to:

Entrepreneurs, especially young people, women, people with disabilities, refugees, etc.



Social impact accelerator

Objective:

Addressing the growing need for liquidity to support social enterprises.



3.2 State financial aid in Greece

Objective:

The aim of the grants is to strengthen the business structure of start-ups or existing social enterprises, to create new employment opportunities for vulnerable population groups, to implement vocational training and other inclusion actions for the social and employment integration of vulnerable people into social enterprises.



Social cooperative enterprises can be funded under entrepreneurship financing programmes, under Hellenic Manpower Employment Organization's programmes for employment support, as well as by all active employment policies.

Funding Sources:

- The "**Social Economy Fund**", which is a legal entity of public law and operates under the supervision of the Ministry of Labor, Social Security and Social Solidarity. The purpose of the Social Economy Fund is to finance programmes and actions in order to support the Social and Solidarity Economy Bodies, as defined by Law 4430/2016. Fund resources derive from the public investment budget (national and / or co-financed), as well as from other sources of funding.
- **National Strategic Reference Framework (NSRF 2014-2020)**; the provision of support services for the development of social cooperative enterprises can be supported through three options:
 - ⇒ Through the **Operational Programme "Human Resources Development, Education and Lifelong Learning"** (Priority Axis 2 "Improving employment prospects and skills development of human resources" - Specific Objective 9.5 (i) "Creating New Jobs by Enhancing the Establishment and Operation of Social Enterprises").

- ⇒ Through the **Operational Programme "Competitiveness, Entrepreneurship and Innovation"** (in the context of entrepreneurship enhancing actions).
- ⇒ Through **Regional Operational Programmes** using mainly the resources of the Thematic Objective 9 "Promotion social inclusion and the fight against poverty and all forms of discrimination" aiming at combating poverty and social exclusion.

- **The 1st and 2nd Grade Local Authorities, Public and Private Law Entities - General Government bodies** may grant, by decision of their governing body, the use of their movable and immovable property in Social Cooperative Enterprises (Article 5, par. 3 of Law 4430/2016) to strengthen the execution of projects and programmes activities of collective and social benefit.
- **The existing institutional framework** under the Law 4412/2016 „Public Works, Procurement and Services Contracts (Adaptation to Directives 2014/24 / EU and 2014/25 / EU)“.

In particular, Article 20 provides that contracting authorities may only grant the right to participate in public procurement procedures to:

- ⇒ **Protected Productive Laboratories** under Article 17 of Law 2646/1998.
- ⇒ **Social Cooperatives of Limited Liability** under Article 12 of Law 2716/1999.
- ⇒ **Social Cooperative Enterprises of Integration** of the case a' of Article 2 par. 2 of Law 4019/2011.
- ⇒ **Any other economic organization** whose main purpose, under its statute, is the vocational and social integration of people with disabilities or disadvantaged people, provided that more than 30% of its employees are disabled or disadvantaged employees.

- **Funding through non-profit organizations**. A typical example is the NGO AFI (Action Finance Initiative), which aims to promote microfinance in Greece, by helping people and vulnerable social groups without access to bank loan and/or long-term unemployed to create their own jobs. AFI's actions are also extended to the potential entrepreneur's guidance by providing free training and support to a range of business issues such as marketing, financial management, exports, business plan, and legal advice. For the fulfillment of its goals, AFI has developed a broad network of business executives that offer voluntarily their services, as well as collaboration with banks and institutions in Greece and abroad to raise funds¹⁸.

- **Investor approach for direct financing** of the social enterprise, which implies the following:
 - ⇒ **Creating a Business Plan**, describing business objectives and activities.
 - ⇒ **Sending an Executive Summary** to potential investors.
 - ⇒ **A presentation** for investors (Pitch Deck).

All the above should describe the following:

- The problem that the enterprise desires to solve.
- The product (solution).
- The market to which the enterprise is addressed (size, transactions, demographics).
- How to approach customers.
- Origin of revenue.
- Competition analysis.
- Product differentiation.
- Revenue / expenses / potential earnings for the next 5 years (valid assumptions).
- The money the enterprise asks for.

¹⁷ https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en

¹⁸ <http://www.kathimerini.gr/949296/article/oikonomia/epixeirhseis/afi-kefalaia-yyoys-1000000-eyrw-se-135-epixeirhseis>

The enterprise through the presentation should show that:

- It is innovative, different and "plays" in a significant market (in size).
- There is a team that can implement tasks and innovate.
- It has thoroughly studied all parameters.
- It has already carried out projects related to its aims.
- There is the prospect of significant returns (revenue, profits).

3.3 State aid in Bulgaria

Funding sources:

- **"Small credit at common risk"**, the budget of which amounts to 53 million Leva of Bulgaria. This financial instrument is managed by the Financial Instruments Company – EAD in Bulgaria, which provides loans to intermediaries, which it is possible to extend at zero interest rate under certain conditions. The amount of individual micro-credits ranges from 5,000 to 48,895 leva in Bulgaria. The loans are intended for the establishment or exploitation of existing social enterprises.
- **Participation in the "Social Impact Accelerator" (SIA) initiative.** Its aim is to create a sustainable stock market for social enterprises, which will make them more economically independent and market-oriented.
- **Provision of loans to credit cooperatives of mutual assistance for private farmers, that are members of the national cooperative "Evrostart"**, with maximum amount of credit 1,500,000 Leva of Bulgaria. Loans are provided up to a maximum of five years.
- **The NGO Entrepreneurship Program** implemented by the Bulgarian Center for Nonprofit Law (BCNL), with the support of the America for Bulgaria Foundation and the UniCredit Foundation in cooperation with UniCredit Bulbank and TELUS International Europe. The programme allocates 20,000 euros to social enterprises in an annual competition for the best business plan for NGOs.
- **The Reach for Change institution** operates in Bulgaria aiming at improving children's lives. Its goal is to find and develop 'Leaders for Change' - local social entrepreneurs, aiming at **developing innovations** that solve the issues that children face. Entrepreneurs are supported to innovate through funding for business development and for exploring networking opportunities. Financial support aims to help one entrepreneur to fully focus on the development of the business core and to create the necessary conditions in order to remain sustainable.
- **The Rinker Youth Challenge** provides **grants** to social and traditional enterprises to carry out economic activities that have a positive impact on people's lives in various fields such as health, culture and values, education and training, social inclusion and human rights, etc. (Marinova, 2018).



3.4 Other funding sources

Crowdfunding

Objective:

Funding a project or an idea from many people who offer small amounts each, but the contribution of everyone covers the financial target of each project.

Address to: Private entrepreneurs.

Examples of Crowdfunding:

Online platforms that provide the required transaction security and the necessary tools for campaign management are the following:

- Kickstarter.
- Indiegogo.
- RocketHub.
- Fundly.
- Appsplit (for apps).
- GoGetFunding.
- Peerbackers.
- AgFunder for agricultural sector.
- CircleUp, exclusively for consumer products.
- Kiva, to support small businesses in developing countries¹⁹.



¹⁹ <https://startupgreece.gov.gr/el>

CHAPTER 4. Tax and insurance issues of Greek and Bulgarian Social Cooperative Enterprises.

4.1 Tax issues of Greek social enterprises

Accounting books and record keeping obligations

According to Law 4430/2016 Social Cooperative enterprises have **the same tax obligations** with any private entities, regardless of their social nature. They are obliged to issue the documents defined by the Transaction Tax Reporting Code, to keep records of all transactions and be subject to income tax.

Social cooperative enterprises have the same tax obligations (income tax, VAT reimbursement, etc.) as any other private entities. The Social cooperative enterprises' profits are taxed at a rate of 29% can keep books of Class B or C depending on their gross revenue.

Tax obligations and exemptions

For their members' subscriptions, social enterprises issue **proof of receipt** and **do not pay tax**. Moreover, donations and sponsorships received, are not subject to taxation. They are also exempted from VAT for income that derives from **occasional events** when they organize them for their financial support, provided that these events **do not exceed two per year** and there is a written permission from the competent tax authority.

With the new tax Law 4110/2013, the exemption of the Social Cooperative Enterprise from taxation on the percentage of its profits made available for the formation of a reserve and its activities, is abolished. With this new regulation, Social Cooperative Enterprises are taxed for all profits without any exemption.

A **withholding tax for the company** is applied to the **distribution of profits** to employees, as well as for any other legal entities under Article 101 of the Income Tax Code. The profits distributed at the to the employees of the Social Cooperative Enterprise are added to their salary and taxed in accordance with the applicable tax rate **for natural person income**. The annual business tax is set at € 500. **During their first 5 years** of operation Social Cooperative Enterprises are **exempted** from the payment of the business tax.

It should be noted that both at European and national level the relevant provisions and legislation, reinforce social enterprises and social economy bodies by offering **institutional advantages**, which provide incentives for establishing social enterprises, through the formation of a **friendly** tax environment, the **financial support** and the **creation of investment tools and funds**.

The main reason for creating this special tax regime is the understanding that the social enterprise is a social and solidarity economy body, with main aim to **resolve social problems, support weak social groups, distribute profits and create jobs**.

Insurance issues

According to Law 4430/2016, the members of the Social Cooperative Enterprise may also be employees with an employment relationship. They are paid for the work they provide and have all the rights and obligations arising from labor and insurance legislation. The Social Cooperative Enterprise is obliged to pay to social security organizations all the legal social security contribution. *The contract of employment concluded between members and Social Cooperative Enterprise must be in written form, and clearly describe the service provided and in no case exceed 16 hours per week. The number of employees (non-members) of Social Cooperative Enterprise may not exceed 40% of all employees.*



The Social Cooperative Enterprise must keep a Volunteer Registry, in which volunteers-nonmembers who support its actions, are recorded. The Social Cooperative Enterprise has **no insurance obligations** towards volunteers-nonmembers, provided that the **following conditions are met**:

1. Voluntary action **does not** generate revenue for the Body.
2. The action has been **pre-decided** by the Management Board of the Body.

With Law 4430/2016 for the first time the role of the Volunteer in a Social Cooperative enterprise is defined.

4.2 Tax obligations and exemptions of Bulgarian social enterprises

Social enterprises in Bulgaria are subject to **Corporate Income Tax Act** just like all other types of Bulgarian enterprises. This law states in summary that:



Tax obligations and charges, tax reliefs and tax status of legal persons and their income are regulated by the rules of Corporate Income Tax Act. According to Chapter 1 of this law, the profits of all domestic and foreign legal entities whose activities are concentrated in Bulgaria are taxed in accordance with Bulgarian tax legislation. It is worth noting that domestic legal entities are taxed on profits from domestic and foreign sources, while foreign enterprises only in relation to their activities in Bulgaria and the profits derived from them.

Regarding social cooperative enterprises, there are **two legal Acts** of high importance for the tax obligations of the cooperative - **the Cooperatives Act** and the **Corporate Income Tax Act**.

- **According to Article 35 of the Cooperatives Act:** "Cooperatives are not subject to taxes for their establishment, reorganization, termination and liquidation".
- **The Corporate Income Tax Act:** Defines that certain types of cooperatives (mainly agricultural) are **partially exempted** from business taxation - 60% of the tax / tax is 10% of the annual corporate income. There is also **income tax exemption** for enterprises **employing people with disabilities**. These tax reliefs are an indication of state support for cooperatives, with a **clear social incentive**. This favorable tax regime helps them to be competitive on the market and focus on other key issues such as ownership issues, production costs, product placement, etc.

According to Chapter 5 of the Corporate Income Tax Act the rate of income tax is **10%** and it is a **single tax for all enterprises**.

Insurance issues

The aim of the social security system is to ensure a stable living standard for all. The Bulgarian social security system covers the following risks:

- General illness.
- Accidents at work.
- Maternity.
- Unemployment.
- Aging.
- Death.



The general principle is that every employee is **automatically required to be insured**.

- ⇒ **“Insured person”** is a person who carries out an occupational activity for which he is subject to compulsory insurance in accordance with Articles 4 and 4a, par.1 of the Social Insurance Code.
- ⇒ **“Contributor”** is any natural or legal person, as well as other organizations legally obliged to pay social security contributions for other persons. The State contributes to the social security contributions through money transfers to the Pension Fund with a fixed amount and in accordance with the procedure defined to Article 21 of the Social Insurance Code (money transfers from the state budget amount to 12% of the total income from the insurance of all insured persons for a year)²⁰.

Social security contributions are generally calculated as follows:

- **Basic Social Security:** 17,3% of gross salary.
- **Pension Insurance:** 5% of the gross salary.
- **Health Insurance:** 8% of the gross salary.

The employer must pay **60% of the insurance contributions** and the employee the **remaining 40%**. In addition, the employer must bear the cost of professional accident insurance ranging between **0,4% and 1,1%** of the gross salary, depending on the job.

Employee's social security contributions are calculated according to the gross monthly salary or the gross unpaid labor salary for one month (Article 6, par. 3 of the Insurance Code)²¹.

With regard to grants or incentives available for employment, they are categorized based on various criteria (e.g. employment of persons under 29 or over 50, permanently unemployed, unemployed with permanent disabilities) taking the form of state grants. Grants may cover both the monthly pay installments and the social security payable by the employer for up to 12 months.

*Each year, the **National Action Plan for Employment** determines the amount of funds distributed in the context of programs and measures to promote employment.*

²⁰ <http://www.nap.bg/en/page?id=532>

²¹ <http://www.bulgaria-labour-law.bg/social-security.html>

CHAPTER 5. Business Networking

5.1 Value of collaboration and networking

An enterprise should remain competitive despite changes occurring in the external environment. To do this, it should be immediately informed about any existing change, so as to react quickly to them.

Information can be achieved in a variety of ways, such as **the regular communication with its external partners**, having a substantial and not superficial cooperation with them, **based on two-way trust and reliability of the parties** (Freytag et al., 2012).



Co-operation or Strategic Partnership is defined as a long-term relationship where the participants collaborate and wish to modify their business practices in order to improve their mutual performance (Dagnino & Padula, 2000; Hakansson & Ford, 2002; Teng, 2003; Freytag & Ritter, 2005; Albers, 2013; Ford & Mouzas, 2013).

Enterprises that tend to maintain **effective cooperation with their suppliers** are able to achieve **high levels of efficiency and effectiveness**.

The basic reason for creating effective business relationships is the **creation of values**, which is also perceived by potential buyers. Long-term partnerships can improve market access and provide reliable information.

Besides the individual approach of networking with customers and suppliers / partners, by which enterprises seek to develop relationships using traditional or other social media, networking is also observed through the **development of collaborations with other enterprises**.

Therefore, business cooperation is achieved through networking that leads to strategic interactions among enterprises as they strive to achieve common goals, in order to gain mutual benefits. The joint creation of value through cooperation is achieved by sharing complementary resources and capabilities.

Business networking of this type is a social structure that exists when various enterprises with a mix of resources, knowledge and actions are linked to each other by developing cooperative enterprises to serve their strategic goals.

Consequently, **networks** consist of enterprises that draft a cooperation agreement to perform specific actions over a specified period of time.

According to international literature, business networking can be a crucial factor for enterprises' sustainability in today's competitive business environment. Networking can lead enterprises to acquire knowledge and develop business relationships with other organizations and enterprises (Hakansson & Snehota, 2006; Ricciardi, 2014).

The **necessary conditions** for developing effective cooperation between enterprises of a network are:

- *Joint programming.*
- *Exchange of information.*
- *Cooperation terms on the basis of the final consumer requirements.*
- *Ensuring of long-term cooperation and trust among enterprises.*
- *Fair allocation of risks and benefits.*
- *Common vision and corporate culture.*

On the other hand, the **main reason for the failure of a strategic partnership** is a result of the attitude of some enterprises which based on the principle of competition.

To summarize, it is a fact that two enterprises that cooperate need to **show their trust and commitment** between each other in advance, in such a way that both efficiency and effectiveness are made possible (Ritter et al., 2004, Gronroos, 2004, Lambe et al., 2008, Hoang & Yi, 2015).

5.2 Key features of business networks

The **key features** of business networks are the following (Halinen & Tornroos, 2005; Moller & Rajala, 2007):

- ⇒ **Common Strategy:** Network members should have a common strategic goal. Business networks aim at ensuring the **sustainability** and **profitability** of enterprises, as well as tackling competition.
- ⇒ **Basic skills:** Any enterprise involved in a business network, depending on its expertise and skills, can contribute to the increase of added value in the final product.
- ⇒ **Clear agreement:** The type of the agreement can be defined by a formal and strict contract or an informal oral agreement.
- ⇒ **Trust:** A basic prerequisite for cooperation is the development of trust among enterprises of the network. In particular, there should be a belief that any entrepreneurial actions are carried out in the context of the common interest, which does not undermine the 'individual' interest.



The **main types** of business networks are the following:

- **Vertical networks:** Members develop specialization in a specific area of the production chain. These networks are based on input-output relationships, in which, each member develops a specific expertise in its field by serving the efficient production and distribution of a particular product category to final markets.
- **Horizontal networks:** They consist of enterprises which produce identical or similar products and compete each other. They are usually created to promote joint promotion, research and development of new products, joint procurement of raw materials, etc.
- **Supplementary networks:** They consist of enterprises that neither compete each other nor are linked by a common production chain. Typically, they are organized to promote common interests of different business sectors' enterprises, for the development of integrated packages.

In general, the process of implementing a network initiative includes the following **three stages** (Novak, 2009):

1. **Network creation:** The first step involves the following actions:
 - *Launching of the initiative.*
 - *Recognition of potential members-enterprises.*
 - *Raise awareness and commitment of the members.*
 - *Network creation.*
 - *Determination: of coordination structure, of objectives, of action plan, of financing and operation mode.*
2. **Network operation:** At this stage, the network operates normally and joint training, product development, advertising, etc. can be promoted.
3. **Review of strategy:** At the third stage the efficiency of the network, the new prospects and opportunities are evaluated and, if necessary, there is a re-design of the strategy by promoting new actions, expanding or limiting the number of members, or even terminating the program.

Undoubtedly, business networking can **bring multiple benefits** to an enterprise, which are summarized as follows:

- ✓ **Timely access** to up-to-date market information, that contributes to business adaption to the changing business environment.
- ✓ The **acquisition of technological knowledge**, that contributes to the monitoring of technological progress and the introduction of innovation in products / services as well as in production or management processes.
- ✓ **Searching for and raising capital**, through partnerships, that contributes to the enterprise's sustainability and development through the exploitation of business opportunities.

According to the above:

The social enterprise can look for other similar enterprises to build networks and take advantage of the two-way networking benefits.

Opportunities for two-way benefits are a vital component of the social enterprise, which can support enterprises' specialization by identifying areas where a two-way benefit can be flexible and effective.

CHAPTER 6. Social Return on Investment Systems

6.1 Brief description of SROI

The methodology of **Social Return on Investment (SROI)** measures the **social, environmental and economic value** of a project / programme. It differs from other methods because it takes into account the **experiences of those that are involved** in this project and provides the framework to attribute monetary value to **non-marketable goods** such as quality of life, well-being, interpersonal relationships, etc. In particular, SROI methodology describes the "Theory of Change" that stakeholders of a project experience, by taking into account qualitative, quantitative and accounting data. SROI methodology calculates the **final social impact indicator**, which equals to the **benefits/ costs ratio** of the action under consideration as a whole or merely and reflects the social value that it produces.



SROI is a useful tool for companies as it contributes in the following:

- **Identification of the opportunities to improve the management** of a project through better planning and evaluation.
- **Increase company's understanding** about the impact of the project.
- **Best communication** regarding the value of the company's activities (internally and externally).

6.2 Social Enterprises and SROI

SROI methodology can be used by non-profit and social enterprises of public and private, sector, regardless of their size, including both young and experienced people. Social enterprises can use SROI as a management tool for:

- ⇒ **Improving performance.**
- ⇒ **Updating of expenditure.**
- ⇒ **The emergence of added value.**
- ⇒ **The analysis of value arising from commercial activities.**



6.3 Principle of SROI

Social Return on Investment (SROI) is considered as a framework for measuring and calculating the value created or lost due to a company's activities, where the value concept is much wider than the one that is reflected from market prices. It was developed by social accountability and cost-benefit analysis and is based on **seven principles**. These principles are summarized below:

1. Direct involvement of all stakeholders:

Provide information to all interested parties²² about anything that can be measured and how it can be calculated and evaluated, as well as ensuring their direct participation.

All interested parties are experiencing changes as a result of the activity and are in the best position in order to describe this change. This principle means that all interested parties should be identified and then participate in consultations, during the whole analysis so that the value of the social benefit and the way it is calculated, will be formulated by those involved or influencing the corresponding activity.

²² Interested parties (or stakeholder groups) are the environment (direct and indirect), which interacts with the company and is interested in its activities. Interested parties are those individuals, or groups of individuals, who expect an organization to fulfill their personal goals, and in whom the organization, in turn, bases its operation. Interested parties could be shareholders, executives, employees, customers, suppliers, the local community, etc.

2. Understanding the theory of change:

Specification of the way that the change is triggered and evaluation through evidence, by recognizing positive and negative changes, as well as those that occur either deliberately or inadvertently.

Value is created for or by different interested parties as a result of different types of change. There are changes that the interested parties intended to make and also changes that were made without intention, as well as changes that are positive or negative. This principle dictates that the theory of how these changes are created, should be based on evidence. These changes are the results of the activity, undertaken by the interested parties and often is considered as social, economic or environmental outcome. These results should be measured in order to provide evidence that the change has taken place.

3. Book value in matters of importance:

Use of financial terms so that the value of the results can be recognized. Many results are not traded on markets and therefore their value is not recognized.

Financial terms should be used to recognize the value of these results in order to get involved the stakeholders that are excluded from the markets but who are affected by the activities. This will have an impact on the existing balance of power between the various interested parties.

4. Selection of important results

Definition of the information and evidence that should be included in the reports in order to promote a true and fair view, so that interested parties can come into reasonable conclusions about the expected implication.

This principle is related to the situation whether a person would make a different decision about the activity, if a particular field of information was excluded. This concerns decisions for which stakeholders are experiencing significant change, as well as information on results.

In order to decide what is essential to be done, reference must be made to the agency's policies, to social standards and short-term economic impacts. External assurance is important in order to assure the interested parties that substantive issues have been included in the import.

5. Avoid excessive claims on results

Claiming only the values that were created by organizations.

This principle requires reference to the trends and benchmark that are used to help evaluate the change that is caused by the activity, as opposed to other factors and to take into account what would have happened anyway. It also requires consideration of the contribution of other involved people or organizations for the matching between the contribution and the results.

6. Transparency

Proof of the basis on which the analysis can be considered accurate and honest and to be reported and discussed with all interested parties.

This principle requires that any decision regarding interested parties, results, indicators and benchmarks of sources and methods of gathering information, various scenarios under consideration and the communication of results should be explained and documented adequately. This will include a report about the methodology that the responsible stakeholders will use in order to change their activities, as a result of the analysis. The analysis will be more reliable when the reasons for making the decisions are transparent.

7. Verification of results

Ensure proper, independent assurance.

Although SROI analysis provides an opportunity for a more complete understanding of the value generated by an activity, it inevitably implies subjectivity. Appropriate independent assurance is required to help interested parties assess whether or not the decisions taken by the responsible stakeholders for the analysis were reasonable.

6.4 Benefits of Social Return on Investment

Companies are able to:

- Facilitate their **strategic discussions** by understanding and maximizing the social value of a project.
- Illustrate effectively the **social impact** created by the project by improving their image.
- Increase **funding opportunities** by providing reliable data on their actions.
- Understand the impact that has been created on all interested parties **to make their operations more efficient**.
- Identify potential weaknesses in order to make **strategic planning effective**.
- Strengthen monitoring and management systems to achieve **optimal allocation of limited resources**.

Investors are able to:

- They have a **quick, comprehensive and reliable picture** of the social value generated by their funding.
- Support **future investment decisions** based on the information they receive from the SROI analysis in order to ensure the effectiveness of their funds.
- Schedule **investment funding** effectively.

Improve their image or their Social Corporate Responsibility by funding activities that have a significant impact.

CHAPTER 7. Eco-Management and Audit Scheme - EMAS and Environmental Management System ISO 14001

7.1. Environmental management tools

Environmental management is the management of business activities that have or may have an impact on the environment. The activities of a company or an organization have a significant impact on the environment, as they can be linked to the extraction of raw materials that are used for the production of a product as well as to the end-of-life of a product.

There are **two main categories of environmental management tools** at European and international level that appeal to businesses and organizations:

1. The first category concerns the **management and operation of the whole company** and includes the so-called **Environmental Management Systems (EMS)**. In European Union there is the **Eco Management Audit Scheme (EMAS)** and the **International Standard Organization (ISO) international standard ISO 14000**.
2. The second category includes environmental tools that **create and promote** eco-friendly products. Such tools are the **Life Cycle Analysis** of the product and the **Eco-label**.

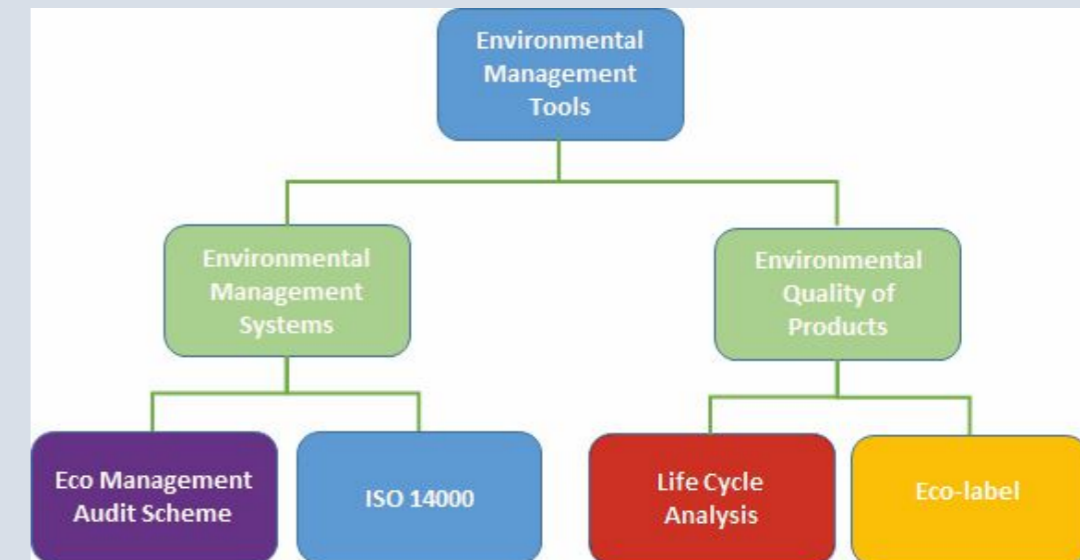


Figure 7: Categories of Environmental Management Tools

This separation between environmental management tools at company and product level is also reflected in the ISO 14000 series of standards, which includes separate standards.

The first **three standards** refer to the assessment of an company's environmental performance. More specifically, the business model series includes the following:

- *ISO 14001: Environmental Management System*
- *ISO 14004: Environmental Management System, with extended procedures*
- *ISO 14010-15: Environmental Auditing*
- *ISO 14031-32: Environmental Performance Assessment*
- *ISO 14020-24: Environmental Labeling*
- *ISO 14040-43: Life Cycle Analysis*
- *ISO 14063: Environmental communication*

- ISO 14064-65: *Verification of greenhouse gas emissions*
- ISO Guide 64: *Environmental aspects of product standardization*

From the above standards, **only ISO 14001 standard can be certified by an external inspector** as all other standards are guidelines. The 14000 series are designed to provide mutual support, but **each model can work independently and autonomously** by achieving environmental goals. **Applying and adopting a standard can help a business manage its environmental responsibilities and evaluate its environmental performance.**

7.2. Stages of Environmental Management System Development

7.2.1. Eco Management Audit Scheme development stages

The development of an Eco Management Audit Scheme includes **ten stages**:

1. Deciding on the implementation of the requirements of the Regulation

This decision should be taken when incentives have been examined and the objectives have been specified in the context of the strategic choices and the criteria related to the operation of the company.

2. Formulation of Environmental Policy

It is an official text, which was prepared and approved by the highest level of management of a company **and presents all the guidelines and objectives of the company in terms of its policy and operation towards the natural environment.** This text is the basis of the Environmental Management System. Under the Regulation, Environmental Policy should **include commitments** to:

- the continuous improvement of the company's environmental performance through the exploitation of the best available and economically viable technologies,
- the planning and implementation of procedures that are used to deal with non-compliance issues with environmental policy, objectives and programmes so as to achieve compliance with all provisions of the relevant environmental legislation.

3. Initial Environmental Analysis

It is the **assessment of the current situation regarding the Eco Management Audit Scheme requirements, environmental legislation and the recognition of the most important environmental issues.** This analysis should include:

- Recognition and assessment of the environmental impact of the various activities.
- The recording of fuel and energy consumption by using qualitative and quantitative data.
- The procurement and management of raw materials, intermediate and final products.
- Management practices and pollutant treatment methods.
- Procurement, contracting, design and development of new products.
- Historical data of environmental accidents.
- Practices of avoiding and dealing with environmental accidents.
- Staff training and information actions.
- Compliance with legislation

4. Compliance with legislation

A company complies with the relevant legislation when:

a. satisfies the requirements of all laws and regulations regarding its operation.

b. the non-satisfaction of a provision is accepted by the competent control authority through a specific authorization or by the definition of a transitional period or any other form of an obligation of the business.

A company is obliged to:

- Comply with all legal and other environmental regulations regarding its operation.
- Develop a mechanism and implement procedures of updating the requirements of environmental legislation.

5. Environmental Programs & Objectives

- **An Environmental target** is considered as an activity target and is the result of taking into account: the current situation, the environmental impact assessment, policy and any applicable laws and regulations. This objective should be quantified, if it is possible.
- **An environmental programme** is considered as the set of measures or actions aimed at achieving specific quantitative or qualitative objectives

Requirements of the Regulation:

The company's programmes should:

- Be a **reasonable follow-up** to the results of the initial environmental analysis or subsequent audits.
- **Be established and directed towards the achievement of specific objectives** that will directly or indirectly lead to improved environmental performance.
- Clarify **how the goals will be achieved.**
- Determine **who has the responsibility** to implement and achieve the goals.
- Set **clear deadlines.**
- Be **re-evaluated and reviewed**, if there is a need, during their implementation phase.
- Be **drafted in clear and complete text.**

6. Environmental Management System

It consists of a **set of methods and practices that a company applies in order to monitor and improve its environmental performance.** As a rule, it is a subset of a company's overall management practice.

Requirements of the Regulation:

The Environmental Management System **should cover all issues** related to:

- Environmental policy, objectives and programs.
- Organization and staff.
- Environmental impacts.
- Operational control.
- Documentation.
- Auditing of system operation and efficiency.

7. Internal Environmental Auditing

It is the systematic and repetitive auditing of whether the Environmental Management System is **used as it was designed and operates efficiently without problems.**

Requirements of the Regulation:

The internal auditing must be :

- Standard and periodic.
- It is objective and documented.
- Evaluates the functionality of the Environmental Management System, the procedures, the overall image of the company from environmental impact-performance perspective, and include data for the estimation of environmental magnitudes.

Maximum time between 2 consecutive cycles: 3 years

8. Revision – re-evaluation of environmental objectives

The first group of the environmental objectives of a company is the result of the conclusions of the initial environmental analysis. The results of an internal audit provide the company with an insight into the progress in achieving the objectives that were set. Based on this information, there is the possibility of reviewing and differentiating the initial objectives.

Requirements of the Regulation:

Environmental objectives should be:

- **Approved** by the highest level of company management.
- **Reviewed periodically** based on the results of internal audits

9. Environmental Statement

It is considered as the **tool** through which the **company communicates to third parties information related to environmental performance.**

Requirements of the Regulation:

The environmental statement should be :

- **Examined and validated by an accredited environmental auditor.**
- **Published only after it has been ratified.**
- **Issued at least every 3 years**, following the internal audit cycle

10. Validation - Registration - Participation Statement

- Validation is done by an accredited environmental auditor** examining the Environmental Management System and the environmental statement of the company, regarding the requirements of Eco-Management and Audit Scheme.
- The company sends the validated environmental statement to the responsible state organization and pays a fee.
- Thereafter, the company is registered in the EU official list.
- Finally, the company gets the Eco-Management and Audit Scheme membership application.

Requirements of the Regulation:

Regarding the validation- verification process, the auditor must be accredited by an accreditation body and must audit whether:

- **An environmental policy has been established**, in line with Eco-Management and Audit Scheme requirements.
- Specific **objectives have been set** and whether the **programmes through which they will be achieved have been identified.**
- An **Environmental Management System has been designed and used.**
- Initial **environmental analysis and internal audit have been carried out** in accordance with the relevant Eco-Management and Audit Scheme requirements.
- The **figures and other data reported** in the environmental statement **are accurate, sufficiently documented and in accordance with system requirements.**

The requirements of the Eco-Management and Audit Scheme Regulation are summarized in the following table:

REQUIREMENTS

- 1 Environmental Policy
- 2 Environmental Analysis
- 3 Compliance with Legislation
- 4 Environmental Programme & Objectives
- 5 Environmental Management System
- 6 Internal Environmental Auditing
- 7 Revision- re-evaluation of environmental objectives
- 8 Environmental Statement



Table 4: Eco-Management and Audit Scheme Regulation Requirements

7.2.2. ISO 14001- Environmental Management System development stages

The development of an Environmental Management System in accordance with ISO 14001 corresponds to a large extent to the requirements of the Eco-Management and Audit Scheme. The development of an ISO 14001- Environmental Management System includes **seven stages**:

1. **Initial Environmental Analysis**
2. **Determination of environmental policy**
3. **Design procedures for identifying:**
 - **Environmental issues.**
 - **Legal and other requirements.**
 - **Objectives.**
 - **Environmental programmes for their implementation.**
4. **Implementation and operation of the Environmental Management System through:**
 - The **structure and responsibilities** of the involved parties.
 - **Education, information and active participation** of the company's staff.
 - **Communication** between the **different departments** and levels within the company.
 - The **registration** of the Environmental Management System.
 - **Auditing** of compliance records and operating procedures
 - The **level of readiness and responsiveness** of the company's staff.
5. **Auditing and corrective actions**

They are carried out through auditing and assessment procedures for non-compliance and corrective actions, as well as record keeping and other internal system auditing.
6. **Evaluation of the Environmental Management System by the management of the company**

The evaluation is based on the necessary information, which is related to the results and conclusions of the auditing, in order to continuously improve the Environmental Management System by reviewing the objectives of the company.
7. **Validation of the effective implementation of the Environmental Management System**

It is carried out by an **independent and accredited Certification Body.**

The requirements of ISO 14001 are presented in the following table:

ISO 14001 REQUIREMENTS
1GENERAL
2ENVIRONMENTAL POLICY
3DESIGN
3.1Environmental Factors (Aspects)
3.2Legal & Other Requirements
3.3Aims & Objectives
3.4Environmental Management Programme
4.APPLICATION & OPERATION
4.1Structure & Responsibilities
4.2Education, Information & Skills
4.3Communication
4.4Documentation of the Environmental Management System
4.5File check
4.6Operational Control
4.7Level of readiness in Emergency Situation and responsiveness
5AUDITING & CORRECTIVE ACTION
5.1Monitoring & Measurements
5.2Non Compliance, Corrective & Preventive Actions
5.3Files
5.4Inspection of the Environmental Management System
6MANAGEMENT REVIEW

Table 6: Requirements of ISO 14001

7.3. Company benefits from implementing an Environmental Management System

The implementation of an Environmental Management System and its certification by a model involves several important benefits. However, identifying them in a company is very difficult to be done, when they coexist with benefits that come from the overall business strategy. The main benefits of an Environmental Management System are classified into **3 main categories** (Alberti 2000, Petroni 2001):

1. Economic benefits

- Reduction of environmental management costs.
- Cost savings of materials.
- Reduce of other operating costs

2. Operating benefits

- Best business practices.
- Human resources development.
- Improvement of the efficiency of operations and processes.

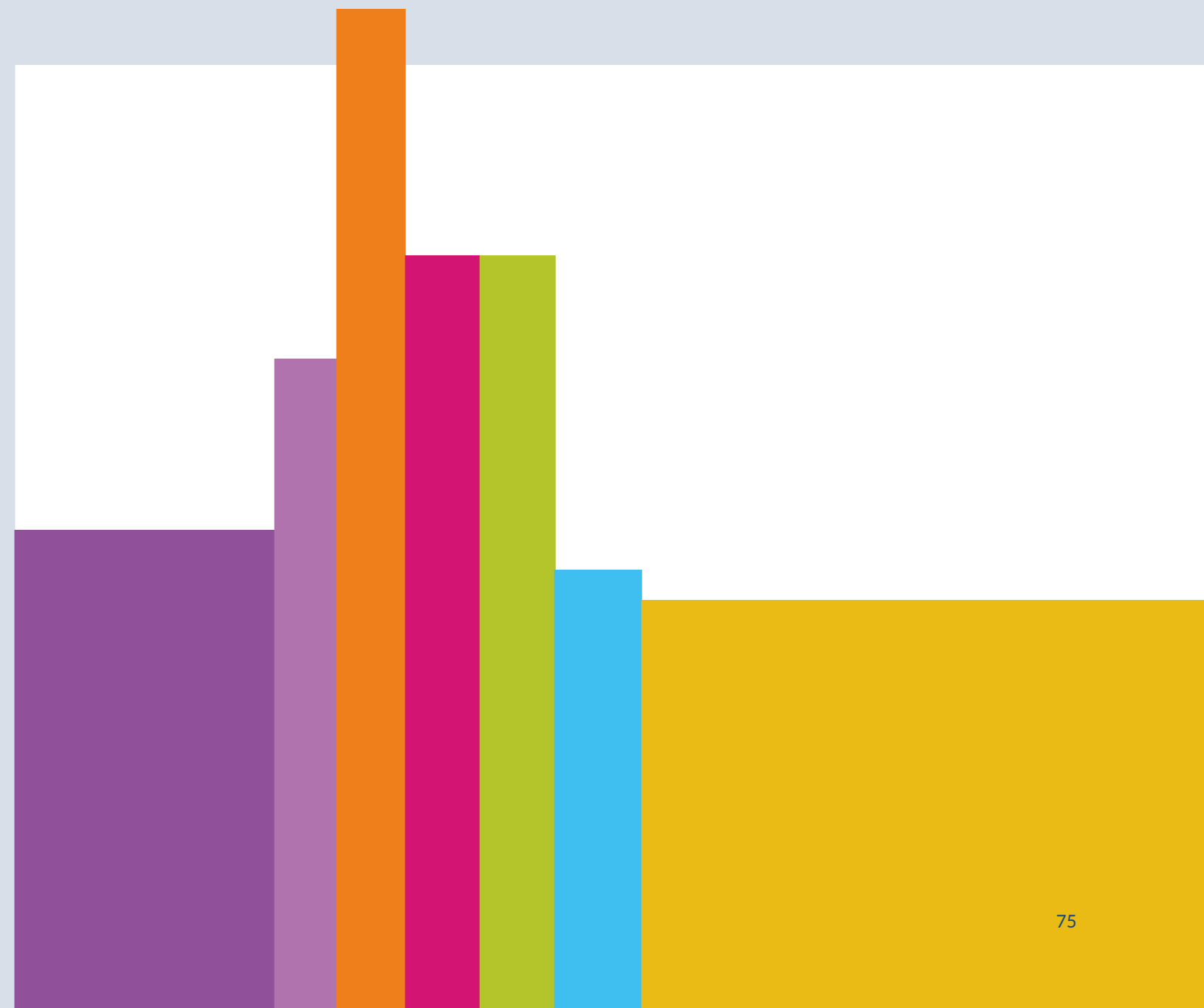
- Improvement of the organization and operation of the company.

3. External benefits

- Compliance with legislation.
- Improving customer satisfaction.
- Increase of Investments.
- Reduction of insurance premiums.
- Acquisition of a competitive advantage.
- Increase market share.
- Improve the public image and reputation of the business.
- Protection of the environment.

The implementation of an Environmental Management System involves some costs, which should be assessed by companies and taken into account by the certification bodies. These costs can be categorized into **three categories**:

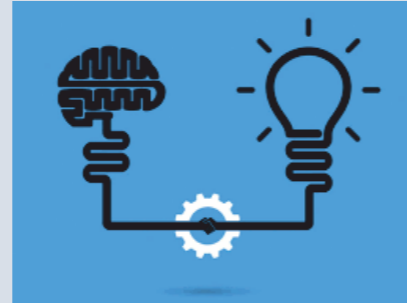
1. Cost of **development** and **implementation** of the EMS.
2. Cost of **certification** and **inspection** of the EMS by a Certification Body.
3. **Maintenance** costs of the Environmental Management System.



CHAPTER 8. Innovation

8.1. The concept of innovation

Innovation is considered as a necessary factor for national economies to support productivity growth and improve their competitiveness. Innovation refers to the discovery of something completely new or the improvement of the existing one. In particular, innovation means to be creative, providing new ideas and suggestions. Innovation may refer to a new product or a new service, the way they are produced or the technology used, as well as to the administrative structure of an organization.



The **definition** of innovation by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), through Oslo Manual (OECD & Eurostat, 2005), refers that **"Everything new is adopted by a business, whether it is developed and used somewhere else, is an innovation for this business"**.

8.2. Innovation in entrepreneurship

Although research on workplace innovation has been intensified in recent years, it was recognized long time ago that it is a key factor for the organizational performance and success of an enterprise (Anderson, Potočník, & Zhou, 2014), since it is necessary to achieve **sustainable competitive advantage** (Joo, McLean, & Yang, 2013) and **added value**, as well as **long-term sustainability** (Loewenberger, 2013). Through innovation, an enterprise can **improve its operations** and ensure its **superiority to its competitors** by securing a key position in the industry. According to **Drucker** (1985), a general definition that links innovation to entrepreneurship, states that:

"innovation is the typical tool of entrepreneurs, who, with the use of its means, transform "change" into "opportunity" to create a new enterprise or a new production process ... Entrepreneurs must be able to methodically seek new sources of innovation and to move to continuous changes. The results of entrepreneurial moves and skills create opportunities for successful innovation..."

Thus, **innovative entrepreneurship** can be manifested through various **changes, modifications, improvements** to either the **product itself** or the **production process**.



Undoubtedly, the concept of innovative entrepreneurship has provoked and continues to provoke global interest, especially over the last two decades.

Innovative activity relevant to the business operation is a key factor for its further development, proper operation and competitiveness. Especially in an environment of great supply of products and services, of high competition and intense technological change, an enterprise must be able to innovate continuously. Improvements in both products and services at

a continuous rate are factors of growth, prosperity, dynamism, productivity and insight.

Cooperation with other enterprises and organizations greatly favors the innovativeness of an enterprise, while collaborations with research centers and universities are also important. In particular, SMEs have access to specialized knowledge and technology that they otherwise could not acquire because of their small size.

8.3. Types of innovation

OECD defines the following **4 types** of innovation (OECD, 2005):

1. Product Innovation: A new (or significantly upgraded) product that is technologically different from existing products enters the market. The construction of this product can be based on new knowledge or new combination of existing technologies (the same applies to services).

- 2. Process Innovation:** A new (or significantly upgraded) process of producing or distributing a product that is commercially used. This product could either not be produced or distributed with previous production processes, or its production and distribution would be limited (insufficient for the market).
- 3. Marketing Innovation:** A new (or significantly upgraded) marketing method is applied. This new method can be developed by the enterprise itself or adopted by other enterprises and involves design of the product, packaging, storing and distribution, advertising and pricing policy.
- 4. Organizational Innovation:** A new (or significantly upgraded) method of organizing enterprise's marketing methods, work and internal working responsibilities and relationships with external organizations and enterprises. The basic prerequisite is that the new organization method is not occasional but is a part of the entrepreneurial strategy.

8.4. Innovation benefits

The benefits of innovation, after its implementation, could include:IO

- New business opportunities.
- New products and services.
- Increase in profitability.
- Increase in sales.
- Creation of new markets.
- Improvement of competitive position.
- Decrease in production and operating costs.
- Increase in productivity.
- Production flexibility.
- Quality improvement.
- Decrease in customer service response times.
- Customer Satisfaction.
- Increase in goodwill.
- Adaptability to the changing business environment.



8.5. Barriers to innovation

The barriers to the development of innovation are distinguished in **"internals"** and **"externals"** (Neely & Hii, 1998).

Potential **external barriers** are:

- Lack of funding.
- Lack of supporting structures.
- Lack of culture and innovative entrepreneurship.
- Bureaucracy.
- The unstable institutional framework.
- Information shortage for financial sources.
- Intense competition.

Potential **internal barriers** are:

- Lack of motivation and insight.
- Fear of failure.
- The risk for the unknown.
- The rigid organizational structures.



- The inappropriate working environment.
- Communication problems within enterprises.

8.6. Innovation stages

The production of innovation is a complex, combined and strongly interactive process of transforming an idea into action. The adoption of innovation by a company can be perceived through three stages: **introduction, adoption and implementation** (Salavou, 2006).

- **Introduction stage:** *The need for innovation is perceived, and ideas about how it can be achieved are produced.*
- **Adoption stage:** *Refers to the decision on how the action will be taken and the sources to be used.*
- **Implementation stage:** *The processes that will implement innovation are defined and introduced.*

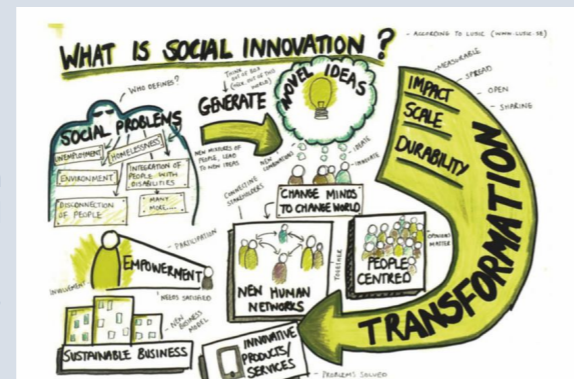
Among these stages the third is the most important. Enterprises adopt innovation to maintain or increase their performance, which can **only** be affected **when innovation has already been implemented**.

8.7. Social Innovation

Social Innovation can be defined as *introducing new models of entrepreneurship and market-based mechanisms that offer sustainable economic, environmental and social welfare*. With a simple approach, it can be stated that business innovation is about the **user** and social innovation is about **society as a whole**.

Components of Social innovation:

- Creativity: individual – collective – of organizations.
- Capability: thinking of „out of the box“, acting in a different way, mobilizing human and financial resources and collaborations.
- Developing an environment of incentives, resources, and structures adequacy.



Characteristics of social innovation:

- **Distinction between idea and dissemination.** A social idea becomes Social Innovation in the process of implementation and dissemination.
- In the field of Social Innovation, **new practice** may be subject of interest relevant to its usefulness, while **does not need to be implemented to the society as a whole**.
- **Any kind of social change is neither Social Innovation** nor any social innovation results in social change.
- **Social Innovations**, as well as any innovation, **must compete with other traditional solutions** for social issues.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / BIBLIOGRAPHY

Ελληνική

Δημητριάδης, Σ., & Τζωρτζάκη, Α. (2010). Μάρκετινγκ: Αρχές - Στρατηγικές - Εφαρμογές. Rosili.

Μάλλιαρης, Π. Γ. (2001). Εισαγωγή στο μάρκετινγκ (3η εκδ.). Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.

Μπουραντάς, Δ. (2002) Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου.

Νόμος υπ' αριθ. 4430/2016. (2016). Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της. ΦΕΚ Α' 205/31-10-2016. Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Νόμος υπ' αριθ. 4110/2013. (2013). Ρυθμίσεις στη φορολογία εισοδήματος, ρυθμίσεις θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Οικονομικών και λοιπές διατάξεις. ΦΕΚ Α 17/23.01.2013. Υπουργείο Οικονομικών.

Νόμος υπ' αριθ. 4019/2011. (2011). Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις. ΦΕΚ 216/Α/30-9-2011. Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Παπαδάκης, Β. (2002) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου.

Σαλαβού, Ε. Ε. (2006). Δρόμοι εξέλιξης στο "επιχειρείν": Προβληματισμοί καινοτομίας, αλλαγής, επιχειρηματικότητας, μετασχηματισμών. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη Robbins S. P., De Cenzo D. A., Coulter M. (2012) Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική.

Greek

Dimitriadis, S. & Tzortzaki, A. (2010). Marketing: Principles - Strategies - Applications. Rosili.

Malliaris, P.G. (2001). Introduction to Marketing (3rd Edition). Athens: Stamoulis S.A.

Mpourantas, D. (2002). Management. Mpenou Publications.

Law 4430/2016. (2016). *Social and Solidarity Economy and development of its bodies*. Government Gazette A' 205 / 31-10-2016. Ministry of Labor, Social Security and Social Solidarity.

Law 4110/2013. (2013). Adjustments to income tax and to issues of the Ministry of Finance and other provisions. Government Gazette A 17 / 23.01.2013. Ministry of Finance.

Law 4019/2011. (2011). *Social Economy and Social Entrepreneurship and other provisions*. Government Gazette 216 / A / 30-9-2011. Ministry of Labor, Social Security and Social Solidarity.

Papadakis, B. (2002). Business Strategy: Greek and International Experience. Mpenou Publications.

Salavou, E.E. (2006). Evolution paths in entrepreneurship: Problems in innovation, change, entrepreneurship, transformation issues. Athens: Kastaniotis Publications

Гръцки

Dimitriadis, S. & Tzortzaki, A. (2010). Μάρκετινγκ: Принципи - Стратегии - Приложения. Rosili.

Malliaris, P.G. (2001). Въведение в маркетинга (3то издание). Атина: Stamoulis S.A.

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μενιδжмънт. Μpenou Publications.

Закон 4430/2016 (2016). *Социалната и солидарна икономика и развитието на нейните субекти*. Държавен вестник, Α' 205 / 31-10-2016. Министерство на труда, социалното осигуряване и социалната солидарност

Закон 4110/2013 (2013). Промени в подоходните данъци и проблеми в Министерство на финансите и други разпоредби. Държавен вестник, А 17 / 23.01.2013. Министерство на финансите

Закон 4019/2011 (2011). Социална икономика и социално предприемачество и други разпоредби Държавен вестник, 216 / А / 30-9-2011. Министерство на труда, социалното осигуряване и социалната солидарност

(Paradakis, 2002). Бизнес стратегия: Гръцкият и международен опит. Mpenou Publications.

Salavou, E.E. (2006). Еволюционни пътища в предприемачеството: Проблеми в иновациите, промяната, предприемачеството и въпросите по трансформациите. Атина: Kastaniotis Publications

English

Albers, S. (2013) Cooperation and competition dynamics of business networks: A strategic management perspective, Working Paper, Department of Business Policy and Logistics, University of Cologne, No. 111.

Alberti, M., Caini, L., Calabrese, A., & Rossi, D. (2000). Evaluation of the costs and benefits of an environmental management system. *International Journal of Production Research*, 38.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014, July). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), σσ. 1297 –1333.

Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2003) Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, Working paper series No. 04-029, Harvard Business Review.

Bennett, P. D. (1995). *Dictionary of Marketing Terms* (2nd εκδ.). Chicago: American Marketing Association.

Boschee, J. (2006) Strategic Marketing for Social Entrepreneurs [online] <http://www.socialent.org/pdfs/StrategicMarketing.pdf>

Dagnino G.B., Padula G. (2002) Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation. The European Academy of Management Second Annual Conference - Innovative Research in Management, Stockholm.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principle*. New York: Harper & Row.

Ford D., Mouzas S. (2013) The theory and practice of business networking. *Industrial Marketing Management*; 42(3):433–442.

Freytag P.V., Ritter T. (2005) Dynamics of relationships and networks—creation, maintenance and destruction as managerial challenges *Industrial Marketing Management*; 34:644 – 647.

Fadahunsi A. (2012) The Growth of Small Businesses: Towards A Research Agenda. *American Journal of Economics and Business Administration*; 4(1):105-115.

Gronroos C. (2004) The relationship marketing process: interaction, communication, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing*; 13(2): 99-113.

Hakansson H., Ford D. (2002) How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*; 55:133– 139.

Hakansson H., Snehota I. (2006) No business is an island: The network concept of business strategy. *Scand. J. Mgmt.*;22:256–270.

Halinen A., Tornroos J.A. (2005) Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research.*; 58:1285-1297.

Hoang H., Yi A. (2015) Network-based Research in Entrepreneurship: A Decade in Review. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*; 11(1):1-54.

Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008) *Exploring Corporate Strategy*. 8th edition, Prentice Hall - Financial Times.

Joo, B.-K., McLean, G. N., & Yang, B. (2013). Creativity and Human Resource Development: An Integrative Literature Review and a Conceptual Framework for Future Research. *Human Resource Development Review*, 12(4), σσ. 390–421 .

Kerlin, J. (2006) 'Social Enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences', *Voluntas*, Vol. 17, No. 3, pp.246–262.

Lambe C.J., Wittmann C.M., Spekman R.E. (2008) Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, ;8(3):1-36.

Lindsay, G. and Hems, L. (2004) 'Societes cooperatives d'interet collectif: the arrival of social enterprise within the French social economy', *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, No. 3, pp.265–286.

Loewenberger, P. (2013). The Role of HRD in Stimulating, Supporting, and Sustaining Creativity and Innovation. *Human Resource Development Review*, 12(4), σσ. 422 –455.

Marinova, Tsvetelina. (2018). *Social Enterprises in Bulgaria: historical and institutional perspective 2018*. New Bulgarian University. New Bulgarian University, Department of Economics.

McDonald, M., & Dunbar, I. (1995). Market segmentation: A step-by-step approach to creating profitable market segments. Basingstoke: Macmillan Business.

Moller K., Rajala A. (2006) Business nets: Classification and management mechanisms Helsinki school of economics, working papers w-407.

Neely, A., & Hii, J. (1998). Innovation and business performance: a literature review. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge.

Nicholls, A. (2006) 'Introduction: the nature of social entrepreneurship', in Nicholls, A. (Ed.): *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, pp.1–35, Oxford University Press.

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). A guide to Social Return on Investment. (S. Cupitt, Елџ.) Cabinet Office.

OECD & Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris.

Peredo, A. and Mclean, M. (2006) 'Social entrepreneurship: a critical review of the concept', *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp.56–65.

Petroni, A. (2001). Developing a methodology for analysis of benefits and shortcomings of ISO 14001 registration: lessons from experience of a large machinery manufacturer. *Journal of Cleaner Production*, 9(4).

Raesfeld A.V., Roos K. (2008) How Should a Small Company Interact in Its Business Network to Sustain Its Exchange Effectiveness? *Creativity and Innovation Management*;17(4):271–280.

Ricciardi F. (2014) Business Networking: Possible Positive and Negative Impacts on Innovation and Excellence. Chapter Innovation Processes in Business Networks Part of the series *Advances in Information Systems and Business Engineering*. pp 5-15, Springer.

Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J. (2004) Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*; 33:175– 183.

Republic of Bulgaria. (2003). *Code of social Insurance*. Grand National Assembly.

Republic of Bulgaria. (1999). *Cooperatives Act*. Grand National Assembly.

Republic of Bulgaria. (2007). *Corporate Income Taxation Act*. Grand National Assembly.

Teng B.S. (2003) Collaborative Advantage of strategic alliances: value creation in value net. *Journal of general management*;29(2):1-22.

Tracey, P. and Jarvis, O. (2007) 'Toward a theory of social venture franchising', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, No. 5, pp.667-685.

Walters, G. C. (1978). *Consumer behavior : theory and practice* (3rd ед.). Homewood : R. D. Irwin.

Wheelen T., Hunger D. (2012), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 13th edition.

Wheelen T., Hunger, D. (2012) *Strategic Management*, Prentice Hall, 13th edition.

Английски

Albers, S. (2013) Динамики на сътрудничеството и конкуренцията в бизнес мрежите: Поглед към стратегическото управление, Работен документ, Департамент по бизнес политика и логистика, Кьолнски университет, №111

Alberti, M., Caini, L., Calabrese, A., & Rossi, D. (2000). Оценка на разходите и ползите на система за управление на околната среда. *International Journal of Production Research*, 38.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014, July). Иновациите и креативността в организациите: Преглед на състоянието на науката, Коментар на изгледите и ръководна рамка. *Journal of Management*, 40(5), сс. 1297 -1333.

Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2003) Социалното предприемачество и търговското предприемачество: Еднакво, различно или и двете? ", Работен документ серия № 04-029, *Harvard Business Review*.

Bennett, P. D. (1995). Речник на маркетинговите термини (2ро издание). Чикаго: Американска маркетинг асоциация.

Boschee, J. (2006) Стратегически маркетинг за социални предприемачи (онлайн) <http://www.socialent.org/pdfs/StrategicMarketing.pdf>

Dagnino G.B., Padula G. (2002) Стратегия за сътрудничество като нов вид междуфирмена динамика за създаване на стойност. Втора годишна конференция на Европейската академия по мениджмънт - Иновативни проучвания в мениджмънта, Стокхолм.

Drucker, P. F. (1985). *Иновации и предприемачество: Практика и принципи*. Ню Йорк: Harper & Row.

Ford D., Mouzas S. (2013) Теория и практика на бизнес мрежите. Управление на индустриалния маркетинг; 42(3):433-442.

Freitag P.V., Ritter T. (2005) Динамика на отношенията и мрежите - създаване, поддържане и разрушаване като управленски предизвикателства, Управление на индустриалния маркетинг; 34:644 - 647.

Fadahunsi A. (2012) Растежът на малките бизнеси: Към дневния ред на проучванията. *American Journal of Economics and Business Administration*; 4(1):105-115.

Gronroos C. (2004) Процесът на маркетинг на отношенията: взаимодействие, комуникация, диалог, стойност. *Journal of business & industrial marketing*; 13(2): 99 -113.

Hakansson H., Ford D. (2002) Как трябва да взаимодействат компаниите в бизнес мрежите? *Journal of Business Research*; 55:133- 139.

Hakansson H., Snehota I. (2006) Никой бизнес не е остров: Мрежовата концепция за бизнес стратегията. *Scand. J. Mgmt.*;22:256-270.

Halinen A., Tornroos J.A. (2005) Използване на казуистични методи в проучването на съвременните бизнес мрежи. *Journal of Business Research*; 58:1285- -1297.

Hoang H., Yi A. (2015) Проучвания върху мрежите в предприемачеството: Преглед на десетилетието. Основи и тенденции в предприемачеството; 11(1):1-54.

Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008) Проучване на корпоративната стратегия. 8мо издание, Prentice Hall - Financial Times.

Joo, B.-K., McLean, G. N., & Yang, B. (2013). Креативността и развитието на човешките ресурси: Обобщаващ преглед на литературата и концептуална рамка за бъдещи проучвания. *Human Resource Development Review*, 12(4), сс. 390 -421.

Kerlin, J. (2006) "Социалното предприятие в Съединените щати и Европа: разбиране и учене от разликите", *Voluntas*, Vol. 17, No. 3, pp.246-262.

Lambe C.J., Wittmann C.M., Spekman R.E. (2008) Теория на социалния обмен и проучване на относителния обмен "бизнес-към-бизнес". *Journal of Business-to-Business Marketing*, ;8(3):1-36.

Lindsay, G. and Hems, L. (2004) "Societes cooperatives d'interet collectif: пристигането на социалното предприятие във френската социална икономика", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, No. 3, pp.265-286.

Loewenberger, P. (2013). Ролята на РЧР в стимулиране, подкрепа и поддържане на креативността и иновациите. *Human Resource Development Review*, 12(4), сс. 422 -455.

Маринова, Цветелина (2018). *Социалните предприятия в България: историческа и институционална перспектива 2018*. Нов Български Университет. Нов Български Университет, Департамент Икономика

McDonald, M., & Dunbar, I. (1995). Сегментиране на пазара Постъпков подход за създаване на печеливши пазарни сегменти. Basingstoke: Macmillan Business.

Moller K., Rajala A. (2006) Бизнес мрежите: Калсификация и механизми за управление, *Helsinki school of economics, working papers w-407*.

Neely, A., & Hii, J. (1998). Иновациите и бизнес представянето: литературен преглед. Институт по мениджмънт "Джъдж", Университет Кеймбридж.

Nicholls, A. (2006) "Въведение: природата на социалното предприемачество", от Nicholls, A. (Ed.): *Социалното предприемачество: Нови модели на устойчива социална промяна*, стр. 1-35, Oxford University Press.

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). Наръчник за оциалната възвращаемост на инвестицията (S. Cupitt, Елц.) Cabinet Office.

ОИСП и Евростат. (2005). Наръчник от Осло: Насоки за събиране и интерпретиране на данни за иновациите. Париж.

Peredo, A. and Mclean, M. (2006) "Социалното предприемачество: критичен преглед на концепцията", *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp.56-65.

Petroni, A. (2001). Разработване на методология за анализ на ползите и недостатъците на регистрацията по ISO 14001: Уроци от опита на голям производител на машини. *Journal of Cleaner Production*, 9(4).

Raesfeld A.V., Roos K. (2008) Как една малка компания трябва да взаимодейства със своята бизнес мрежа, за да запази ефективността на обмена? *Creativity and Innovation Management*;17(4):271-280.

Ricciardi F. (2014) Работата в бизнес мрежа: Възможни положителни и отрицателни въздействия върху иновациите и върховите постижения. Глава "Иновационни процеси в бизнес мрежите", част от серията "Напредък в информационните системи и бизнес инженерството", стр. 5-15, Springer.

Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J. (2004) Управление на сложни бизнес мрежи. Управление на индустриалния маркетинг; 33:175-183.

Република България (2003). Кодекс за социално осигуряване. Народно събрание.

Република България (1999). Закон за кооперациите. Народно събрание.

Република България (2007). Закон за корпоративното подоходно облагане. Народно събрание.

Teng B.S. (2003) Колаборативно предимство на стратегическите съюзи: създаване на стойност в стойностната мрежа. Journal of general management;29(2):1-22.

Tracey, P. and Jarvis, O. (2007) "Към теория на франчайза на социалното предприятие", Теория и практика на предприемачеството, том 31, стр. 667-685.

Walters, G. C. (1978). Потребителското поведение: теория и практика (3то издание). Homewood : R. D. Irwin.

Wheelen T., Hunger D. (2012), Концепции в стратегическото управление и бизнес политиката, Prentice Hall, 13то издание.

Wheelen T., Hunger D. (2012), Стратегическо управление, Prentice Hall, 13то издание.

Electronic sources

ΔΙΚΤΥΟ ΚοινΣΕπ. 2019 / NETWORK KoinSEP. [ONLINE] Available at: <http://koinsep.org/>.

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. 2019. Kathimerini: Η ηλεκτρονική έκδοση της Καθημερινής στο διαδίκτυο. / KATHIMERINH. 2019. Kathimerini: The electronic version of Kathimerini on the internet. [ONLINE] Available at: <http://www.kathimerini.gr/949296/article/oikonomia/epixeirhseis/afi-kefalaia-yyoys-1000000-eyrw-se-135-epixeirhseis>.

Pearson Education. 2019. Glossary. [ONLINE] Available at: <http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/213/218150/glossary.html>.

THOMSON REUTERS: PRACTICAL LAW. 2019. Practical Law. [ONLINE] Available at: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Browse/Home/PracticalLaw?transitionType=Default&ontextData=\(sc.Default\)&comp=pluk](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Browse/Home/PracticalLaw?transitionType=Default&ontextData=(sc.Default)&comp=pluk).

Ruskov & Colleagues Lawyers. 2014. Social Security in Bulgaria - Bulgarian Labor Law. [ONLINE] Available at: <http://www.bulgaria-labour-law.bg/social-security.html>.

Ministry of Finance. 2019. National Revenue Agency. [ONLINE] Available at: <https://nap.bg/en/page?id=1>.

EUROPEAN INVESTMENT FUND. 2019. The Social Impact Accelerator (SIA). [ONLINE] Available at: http://www.eif.europa.eu/what_we_do/equity/sia/index.htm.

European Commission, Employment, Social Affairs & Inclusion, European Social Fund. 2019. European social fund. [ONLINE] Available at: <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=en>.

European Commission. 2019. EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI). [ONLINE] Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>.

European Commission. 2019. European Globalisation Adjustment Fund (EGF). [ONLINE] Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=326>.

European Commission. 2019. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. [ONLINE] Available at: https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en.

StartUpGreece. 2019. StartUpGreece. [ONLINE] Available at: <https://startupgreece.gov.gr/el>.

Електронни източници

ΔΙΚΤΥΟ ΚοινΣΕπ. 2019 / Мрежа KoinSEP. Достъпно онлайн на: <http://koinsep.org/>.

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. 2019. Катимерини: Η ηλεκτρονική έκδοση της Καθημερινής στο διαδίκτυο. / KATHIMERINH. 2019. Катимерини: Електронна версия на Катимерини в Интернет. Достъпно онлайн на: <http://www.kathimerini.gr/949296/article/oikonomia/epixeirhseis/afi-kefalaia-yyoys-1000000-eyrw-se-135-epixeirhseis>.

Pearson Education. 2019. Речник. Достъпно онлайн на: <http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/213/218150/glossary.html>.

THOMSON REUTERS: Практическо право. 2019. Практическо право. Достъпно онлайн на: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Browse/Home/PracticalLaw?transitionType=Default&ontextData=\(sc.Default\)&comp=pluk](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Browse/Home/PracticalLaw?transitionType=Default&ontextData=(sc.Default)&comp=pluk).

Адв. Русков и колеги. 2014. Социалното осигуряване в България - българското трудово законодателство. Достъпно онлайн на: <http://www.bulgaria-labour-law.bg/social-security.html>.

Министерство на финансите 2019. Национална агенция за приходите. Достъпно онлайн на: <https://nap.bg/en/page?id=1>.

Европейски инвестиционен фонд 2019. Акселератор на социалното въздействие (ACB) Достъпно онлайн на: http://www.eif.europa.eu/what_we_do/equity/sia/index.htm.

Европейска комисия, Заетост, социални въпроси и приобщаване, Европейски социален фонд. 2019. Европейски социален фонд Достъпно онлайн на: <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=en>.

Европейска комисия 2019. ЗиСИ Програма за заетост и социални иновации Достъпно онлайн на: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>.

Европейска комисия 2019. Европейски фонд за приспособяване към глобализацията (ЕФПГ): Достъпно онлайн на: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=326>.

Европейска комисия 2019. Вътрешен пазар, промишленост, предприемачество и МСП. Достъпно онлайн на: https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en.

StartUpGreece. 2019. StartUpGreece. Достъпно онлайн на: <https://startupgreece.gov.gr/el>.



