

**Повишаване на социално  
 предприемаческия дух чрез създаване  
 на иновативни структури за подкрепа  
 на трансграничния регион  
 “Social Forces” / „Социални сили”**

<b>ЗАДАЧА</b>	<b>4.9.2: Проектиране и разработване на материала за обучение</b>
---------------	---

<b>Изготвена от:</b>	<p>Университет на Македония – катедра „Образователна и социална политика” – комитет за изследвания на университета на Македония</p> 
<b>Сътрудници:</b>	---
<b>Работен пакет:</b>	4 – Разработване на механизми за откриване и проследяване на бенефициенти в сектора а социалната икономика
<b>Дата:</b>	

P1	Агенция за регионално развитие на Родопи С.А - Гърция
P2	Община Хасково – България
P3	Търговско-промишлена палата на Ксанти - Гърция
P4	Търговско-промишлена палата на Драма - Гърция
P5	Неправителствена организация за Знание и развитие, Солун Гърция
P6	Хасковска търговско-промишлена палата - България
P7	Съюз за възстановяване и развитие, Хасково - България
P8	Факултет по икономика и социални науки, Пловдивски университет „Паисий Хилендарски” - България
P9	Университет на Македония – катедра „Образователна и социална политика – Комитет за изследвания на Университета на Македония – Солун, Гърция

## Съдържание

Въведение .....	Error! Bookmark not defined.
<b>1 Въведение в концепцията за Социално предприемачество .....</b>	<b>6</b>
1.1 Концептуална дефиниция на Социалната и Солидарна икономика и на Социалното предприемачество .....	6
1.1.1 <i>Концептуален подход на Социалната и Солидарна икономика .....</i>	6
1.1.2 <i>Концептуален подход към Социалното предприемачество .....</i>	8
1.2 Социална икономика и Социално предприемачество в Европа .....	10
1.3 Институционалната рамка и форми на социално предприемачество в Гърция.....	13
1.3.1 <i>Исторически преглед на институционалната рамка на Социалното предприемачество.....</i>	13
1.3.2 <i>Закон 4019/2011 .....</i>	14
1.3.3 <i>Закон 4430/2016.....</i>	15
1.3.4 <i>Създаване на Социални предприятия в Гърция.....</i>	199
1.4 Българската законова рамка за Социална икономика .....	211
<b>2 Ключови въпроси на управлението на социалните предприятия .....</b>	<b>25</b>
2.1 Основни концепции за стратегическия мениджмънт .....	256
2.2 Организационна структура на Социалното предприятие и въведение в принципите на бизнес администрацията .....	288
2.2.1 <i>Управление на човешките ресурси в социалните предприятия.....</i>	288
2.2.2 <i>Бизнес етика в социалната икономика .....</i>	30
2.3 Данъчни и застрахователни въпроси.....	Error! Bookmark not defined.2
2.3.1 <i>Данъчни и застрахователни въпроси в Гърция.....</i>	312
2.3.2 <i>Данъчни и застрахователни въпроси в България.....</i>	334
2.4 Финансов мениджмънт – използване на микрокредитиране .....	366
2.4.1 <i>Използване на микрокредитиране .....</i>	Error! Bookmark not defined.9
2.5 Бизнес мрежа - партньорство .....	42
2.6 Методи за оценка на инвестициите .....	444
2.6.1 <i>Метод за измерване на социалната възвръщаемост на инвестициите</i>	445
<b>3 Организационно поведение .....</b>	<b>477</b>
3.1 Въведение – Теории за човешкото поведение .....	477
3.2 Привличане и избор на кандидат членове и/или служители.....	50
3.2.1 <i>Привличане на кандидат членове и/или служители .....</i>	52
3.2.2 <i>Избор на човешки ресурси.....</i>	Error! Bookmark not defined.5
3.3 Наемане, управление и мобилизиране на доброволци .....	566
3.3.1 <i>Наемане на доброволци .....</i>	Error! Bookmark not defined.7

3.3.2	Управление на доброволци.....	<b>Error! Bookmark not defined.8</b>
3.3.3	Мобилизиране и мотивиране на доброволци.....	<b>60</b>
3.4	Проучване на нуждите от обучение и консултиране за служители, доброволци и членове .....	<b>61</b>
3.4.1	Проучване на потребностите и предоставяне на консултиране за професионалното и предприемаческо развитие в социалното предприятие .....	<b>61</b>
3.4.2	Методология на предоставяне на консултански услуги .....	<b>633</b>
3.5	Развитие на екип и комуникации .....	<b>677</b>
3.5.1	Дефиниране и категоризация на екипите .....	<b>677</b>
3.5.2	Изграждане на екип.....	<b>688</b>
3.5.3	Управление на конфликти в екипите .....	<b>70</b>
3.5.4	Комуникация .....	<b>71</b>
3.6	Лидерство – развитие на лидер-използване на наставници/ментори .....	<b>72</b>
3.6.1	Определение за лидерство .....	<b>72</b>
3.6.2	Развитие на успешни лидери и използване на наставници .....	<b>733</b>
4	Маркетинг.....	<b>Error! Bookmark not defined.6</b>
4.1.	Концепция за маркетинг.....	<b>766</b>
4.2	Маркетингов микс .....	<b>777</b>
4.3	Маркетингова стратегия .....	<b>799</b>
4.4	Поведение на потребителите .....	<b>81</b>
4.5	Сегментиране на пазара .....	<b>83</b>
5	Износ.....	<b>Error! Bookmark not defined.5</b>
5.1	Основни концепции на износа.....	<b>Error! Bookmark not defined.5</b>
5.1.1	Необходимостта от износ.....	<b>Error! Bookmark not defined.5</b>
5.1.2	Методи на износ.....	<b>Error! Bookmark not defined.6</b>
5.1.3	Стимули при износ.....	<b>Error! Bookmark not defined.8</b>
5.1.4	Проблеми – бариери пред износа.....	<b>899</b>
5.1.5	Предимства и недостатъци на износа .....	<b>90</b>
5.2	Готовност за износ – Нова технология и помощ при износ.....	<b>91</b>
5.2.1	Нови технологии и помощ при износ.....	<b>944</b>
5.3	Данъчни и митнически процедури .....	<b>Error! Bookmark not defined.6</b>
5.3.1	Данъчни процедури .....	<b>Error! Bookmark not defined.6</b>
5.3.2	Митнически процедури .....	<b>999</b>
	Библиография .....	<b>103</b>

## Въведение

Този документ с наименование **"Проектиране и разработване на материала за обучение"** е **Документ 4.9.2.** в контекста на Повишаване на социално предприемаческия дух чрез създаване на иновативни структури за подкрепа в трансграничния регион, по приоритетните оси, изброени по-долу: Приоритетна ос 4: Трансгранично пространство със социално приобщаване, Тематична цел 9: всяка форма на дискриминация, Инвестиционен приоритет 9с: Осигуряване на подкрепа за социални предприятия, Специфична цел 9: Разширяване на социалното предприемачество в трансграничния регион, INTERREG ГЪРЦИЯ - БЪЛГАРИЯ, 2014-2020.

По-конкретно, той се отнася до пакет от обучения за нуждите от обучение на целевата група за придобиване на нови знания за социалната икономика и иновативното социално предприемачество, по-специално в следните области:

- Управление на Социални предприятия
- Организационно поведение
- Маркетинг
- Експорт/износ

## 1 Въведение в концепцията за Социалното предприемачество

### 1.1 Концептуална дефиниция на Социалната и Солидарна икономика и Социалното предприемачество

#### 1.1.1 Концептуален подход на Социалната и Солидарна икономика

“Социална и Солидарна икономика” е различен модел на икономическо развитие както на национално така и на Европейско ниво, който подчертава социалното въздействие и култивирането на социалната солидарност (Специален Секретариат на Социалната и Солидарна икономика, 2017). Социалната и Солидарна икономика включва всички икономически дейности основани на алтернативен начин на организиране на отношенията на производство, разпределение, потребление и реинвестиране. Демокрация, равенство, солидарност, сътрудничество и зачитане на човека и околната среда са сред принципите, които я управляват (Закон 4430 / 2016).



Като идеология Социалната и Солидарна икономика е комбинация от две различни перспективи: Социална икономика и Солидарна икономика. **Социалната икономика**<sup>1</sup> е концепция, която не се използва по един и същ начин на национално и наднационално ниво, тъй като националната традиция и култура допринасят за нейната диференциация. На практика, Социалната икономика е приела основните институции на капитализма, но е потърсила допълване от организации и предприятия, фокусирани върху хората като кооперации, фондации и др. Термините “Трети сектор” и “Сектор с нестопанска цел” понякога се използват като алтернатива на термина “социална икономика”, фокусирайки се върху доброволчески и обществени организации, регистрирани като благотворителни организации или НПО (Utting, nd). Видовете органи на социалната икономика са показани в таблицата по-долу:

#### Органи на Социална икономика

- Организации с нестопанска цел
- Съюзи
- Фондации
- Кооперативни застрахователни дружества
- Кооперации
- Социални предприятия, които не са кооперация (търговски предприятия, които не разпределят печалба или значително ограничават доходността и реинвестират цялата или по-голяма част от печалбата си за постигане на социална цел).

Според Defourny и Develtere (1999), организациите, работещи в областта на социалната икономика се ръководят от следните принципи:

---

<sup>1</sup> Идентификацията на социалната икономика, както е известна днес, се е състояла във Франция през 1970-те когато организации, представляващи кооперации, взаимоспомагателни общества и асоциации създадоха Национален комитет за сътрудничество в дейността на взаимоспомагателни общества, кооперации и асоциации (CNLAMCA).

**1. Предоставяне на услуги/стоки без да се преследва печалба.**

Обща характеристика на органите на социалната икономика, която ги разграничава от конвенционалните предприятия е общата цел на тяхната дейност. Тези органи не целят доходност и разпределянето ѝ между заинтересованите страни, а предоставяне на стоки и услуги (включително възможности за заетост) на техните членове и техните общества и преследване на цели от общ интерес (т.е. дейности, които са от полза за по-широк кръг от обществото като например предоставяне на услуги от общ интерес). Потенциалният излишък може да бъде средство за ефективно производство на услуги, но при никакви обстоятелства не може да бъде доминираща мотивация за дейността на органа.

**2. Независима администрация.** Независимостта в администрацията на органите на социалната икономика е критерий за разграничаването ѝ от услугите в публичния сектор.

**3. Демократично вземане на решения.** Организациите на социалната икономика се характеризират главно чрез процесите за демократично вземане на решения. Критичните решения, които ги засягат се вземат чрез гласуване на всички техни членове. Тази колективност е в основата на Социалната икономика. По-специално, прилага се техниката „един човек – един глас“ (а не „една корпоративна акция – един глас“) или поне има строго ограничение на броя на гласовете на човек в органите за вземане на решения. В допълнение, важно е да се гарантира участието на представители на служители, потребители, доброволци, донори в управителния борд на органите.

**4. Приоритет за хората и труда, а не за капитала при разпределяне на дохода.** При разпределянето на приходите на първо място са човекът и труда, следвани от капитала. Този принцип обхваща широк спектър от практики, прилагани от организациите на социалната икономика като:

- ⇒ Ограничена възвръщаемост на капитала.
- ⇒ Разпределение на излишъка между служители или членове/потребители под формата на бонус.
- ⇒ Създаване на резерв за развитие на бизнес
- ⇒ Пряко използване на излишъка за социални цели.

Горните принципи отразяват общите характеристики, които могат да бъдат идентифицирани в различните видове организации на социалната икономика и в различните Европейски държави.

**Солидарната икономика** включва тези икономически дейности, които имат за цел да демократизират икономиката въз основа на участието на гражданите и се характеризират с двойна цел:

- Икономическа, защото се опитват да създадат икономически отношения, основани на реципрочност.
- Политическа, защото се опитват да създадат и поддържат автономни обществени места където се обсъждат целите и начините за постигането им (Moulaert & Ailenei, 2005).

Солидарната икономика се е сблъскала фундаментално с много основни институции на капитализма и е търсила алтернативни решения насочени към справедливост на преразпределителните процеси, дълбока устойчивост, активно гражданство и преразпределение на властовите отношения. Наистина, тя се нарича „единственият начин на мислене и осигуряване на ефективни и дълбоко трансформационни процеси“ способни да се справят с по-широка „цивилизационна криза“ (Utting, nd). Нейните цели се отнасят до понятието за общ или социален интерес и нейната теоретична концепция се основава на преразпределението на общественото богатство и възстановяването на социалните неравенства. От тази гледна точка тя частично се разграничава от социалната икономика или алтернативната икономка.

Комбинацията от тези две перспективи като „Социална и Солидарна икономика“ имат както концептуално измерение предвид многото си общи принципи и практики, така и стратегия, целяща да изгради по-ефективно движение за промяна с участието на по-широка коалиция от органи.

### 1.1.2 Концептуален подход към Социалното предприемачество

**Социалното предприемачество** е отделна форма на предприемачество, която се фокусира върху постигането на социална цел чрез създаване на стойност със социална значимост (Stokes, Wilson, & Mador, 2010). Социалното предприятие трябва да предлага услуги, които да насърчават стойностите със социална значимост като опазване на културната среда, грижа за хората със специални нужди и развитие на местните общности. Социалните предприятия трябва да се стремят към разрешаване на социални проблеми, свързани с опазване на околната среда, образованието, здравните услуги, бедността, енергията, водните ресурси и др. по икономически изгоден начин. Те също имат потенциала да бъдат както със стопанска цел, вземайки печалба така и с нестопанска цел, без да променят крайната си цел, а именно постигане на социална цел.



Социалното предприемачество се превръща в реалност със създаването на **социални предприятия**, които действат като конвенционални предприятия с регулярна структура, планиране, организация, администрация и контрол. Основната разлика между социално и конвенционално предприятие, е че първото няма за цел да постигне икономически резултати и да ги върне към собствениците на капитала (партньори, ленове, акционери), а да постигне положителен социален ефект (спомагайки за решаване на проблем или задоволявайки нуждите на по-широка общност), с цел укрепване на социалната кохезия. Финансовите резултати се използват като средство за устойчивост и успех на техните цели.





Социалните предприятия имат две съществени **конкурентноспособни предимства**:

1. Способност да *намира иновативни и динамични решения* на комплексни проблеми или комплексни нужди на обществото.
2. Те допринасят за насърчаване на социалните измерения на икономическото развитие по начин, който благоприятства социалната кохезия.

Това, което различава социалните предприятия от конвенционалните асоциации или благотворителни организации е фактът, че те печелят значителна част от техните приходи чрез търговия вместо да бъдат зависими от безвъзмездни средства или дарения. Броят на предприятията, които имат за цел да подобрят качеството на живот, предоставяйки равни възможности и социална промяна се увеличават непрекъснато и има много случаи, които показват тяхната важност и значимост.

Следващата таблица показва характеристиките, които са необходими за да характеризират едно предприятие като социално според Организацията на възникването на социално предприятие в Европа.

### Характеристики на Социалните предприятия

i.	Непрекъснато производство на продукти и услуги
ii.	Висока степен на автономност
iii.	Висока степен на икономически риск
iv.	Ограничена заплата
v.	Важна цел за облагодетелстване на обществото
vi.	Инициативи, насърчени от групи от населението
vii.	Активно участие на всички хора, засегнати от дейността на предприятието
viii.	За вземането на решения се разчита на тези членове, които не са собственици на капитал
ix.	Ограничено разпределение на печалбата – Реинвестиране на печалбата

**Таблица 1: Характеристики на социалните предприятия**

В категорията на социалните предприятия има голям брой предприятия, които предприемат предприемачески инициативи като Неправителствени организации (НПО), организации с нестопанска цел, кооперации, фондации, асоциации и социални предприятия със спекулативна дейност.

Социалните предприятия се създават от хора с визия и настойчивост да постигнат целта на социалната промяна и предоставят решения, които прилагат основните принципи на предприемачеството. На практика, **социалният предприемач** разпознава социалните проблеми веднага и се опитва да разбере по-широкия контекст на проблем, който попада в различни научни особености, области и теории.

### Характеристики на социалния предприемач

**1. Толерантност при несигурност**

**2. Необходимост за постигане на цели**

3. Административен капацитет	4. Социално-морална мотивация
5. Ангажираност	6. Колективен играч
7. Визия	8. Повишена емпатия
9. Лидерски умения	10. Търсене на възможности
11. Креативност	12. Поемане на риск

**Таблица 2: Характеристики на социалния предприемач**

Социалният предприемач:

- ✚ Разпознава несъответствията между нуждите и ползите и необходимите възможности.
- ✚ Прилага креативност, въображение и визия когато прави предложения.
- ✚ Въвежда нови подходи към съществуващите структури и системи.
- ✚ Мотивира хората да постигат желаните цели и създава необходимите социални мрежи.
- ✚ Осигурява ресурсите, които се отнасят до хора, пари и съоръжения, които са необходими за реализиране на проекта.
- ✚ Изправя се срещу пречките и предизвикателствата и управлява присъщите рискове.
- ✚ Въвежда подходящи системи за контрол на проекта.



Не е необходимо споменатите по-горе умения да характеризират само един човек. Този, който проследява възможностите и този, който защитава проекта могат да са различни лица, създаващи потенциален бизнес екип.

## 1.2 Социална икономика и Социално предприемачество в Европа

Дългият път към институционалното и законово признаване на социалната икономика в Европейския съюз (ЕС) продължава повече от три десетилетия. От 1980-те различни институции и законодателни органи на ЕС са допринесли за насърчаване на социалната икономика чрез редица политически инициативи. Това са Европейската комисия, Европейският парламент, Съветът на Европейския съюз и Европейският икономически и социален съвет. Повишаването на подкрепата за социалната икономика отразява нарастващото признаване на нейната роля в създаване на работни места, социални услуги, развитие на местната икономика и социална кохезия.

### Европейска комисия

През 1989 Европейската комисия финансира първата Европейска конференция за социална икономика (Париж) и създаде сектор „Социална икономика“ в рамките на Генералната дирекция DG XXIII като



първият специализиран орган за социална икономика в ЕС. През 1990-те Европейската комисия организира много Европейски конференции за социална икономика в Рим, Лисабон, Севиля и Брюксел.

През 1997 секторът „Социална икономика“ стартира пилотната дейност „Трета система и заетост“ (1997-2001), със социалната икономика като референтен сектор. Пилотният проект имаше за цел да проучи и след това да насърчи ролята на социалната икономика в местното развитие и създаването на работни места.

През 2006 от предприятията от социалната икономика беше създаден Наръчник за сателитните сметки на социалните предприятия целящ статистическото признаване на сектора и картографирането на неговия принос за националните икономики (CIRIEC, 2006).

През април 2011 Европейската комисия предприе по-съществени действия в контекста на социалната икономика с приемането на Закона за единния пазар I - SMAI. SMAI е комплект от мерки за стимулиране на Европейската икономика и създаване на работни места с акцент върху социалното предприемачество като нов бизнес модел с който „социалните проблеми надхвърлят изключителната цел на икономическата печалба“.

Важна стъпка също е Социалната бизнес инициатива (СБИ) обявена през месец октомври същата година. Инициативата предложи краткосрочен план за действие за засилване ролята на социалните предприятия на единния пазар и подкрепа за развитието на социалните предприятия. Проектът се състои от 11 мерки или приоритетни действия, които са били организирани около три теми: (i) улесняване на финансирането на социалните предприятия; (ii) увеличаване видимостта на социалните предприятия; и (iii) подобряване на законовата среда за социалните предприятия. В рамките на тези три теми Европейската комисия е предприела няколко действия със специален акцент върху развитието на инвестиционните механизми.

SMAII, който наследява SMAI, определи втори пакет действия за по-нататъшното развитие на единния пазар. SMAII признава социалната икономика и социалните предприятия като „ключови фактори за постигане на социални иновации, участие и доверие“.

Европейската комисия разработва редица проучвания, независимо и в сътрудничество с Организацията за икономическо сътрудничество и развитие; публикува практически ръководства и други доклади за социалното предприемачество и организира съответните конференции.

### Европейски парламент



През 1994 Европейският парламент прие резолюция относно алтернативната социална икономика, признавайки жизнената пионерска роля на програмите за алтернативна и социална икономика в страните от ЕС.

През 2006 „Докладът за Европейски социален модел за бъдещето” обсъди социалната икономика, която включва кооперации, кооперативни застрахователни дружества, асоциации и фондации като един от крайъгълните камъни на Европейския социален модел и фактор за растежа, стабилността и ефективността в бъдеще.

През 2009 Европейският парламент прие резолюция относно социалната икономика, която отговаря на изискванията за по-добра интеграция на социалната икономика в политиките и стратегиите на ЕС. Тази резолюция признава социалната икономика като ключов фактор за постигане на целите на Лисабонската стратегия, като през 2015 с нова резолюция се подчерта ролята на социалното предприемачество и социалната иновация в борбата срещу безработицата.

Наредбите, регулиращи функционирането на Европейските структурни фондове за периода 2014-2020 The regulations governing the operation of the European Structural Funds for the period 2014-2020 предвиждат насърчаване на социалната икономика и социалното предприемачество като специфичен инвестиционен приоритет (Европейска комисия, 2013).

През декември 2013 Европейският парламент и Европейският съвет приеха Регламента относно „Европейска програма за заетост и социални иновации”(EaSI) и Регламент за изменение на Решение No 283/2010/ЕС за създаване на Европейски механизъм за микрофинансиране „Прогрес” за заетост и социално включване. С бюджет от приблизително €920 милиона този финансов инструмент подкрепя програмата за микрофинансиране и социално предприемачество.

### **Съвет на Европейския съюз**

През 2003 Съветът на ЕС прие регламент относно статута на Европейското кооперативно дружество, който да подкрепя и улеснява транснационалните дейности за сътрудничество (Европейска комисия, 2013).



През декември 2015 председателството на Съвет на ЕС на Люксембург организира експертна конференция на тема „ Укрепване на социалните предприятия в Европа” за да изследва и проучи екосистемата, която е най-подходяща за насърчаване на социалната иновация и социалните предприятия. Конференциите бяха допълнени с Люксембургската декларация – пътна карта за по-интегрирана екосистема за предприятията на социалната икономика, подписана от правителствата на Франция, Италия, Люксембург, Република Словакия, Словения и Испания. Подписалите страни потвърждават важността на социалната икономика като средство за създаване на работни места и социални иновации и описва различни политически препоръки за насърчаване на социалната икономика в рамките на ЕС. Въз основа на препоръките на Люксембургската декларация, Съветът на ЕС одобри насърчаването на социалната икономика като ключов фактор в икономическото и социално развитие в Европа. В тази връзка, той покани страните членки на ЕС и Европейската комисия да създадат и разработят бъдещи Европейски стратегии и програми на регионално, национално и местно ниво за укрепване на социалната икономика в четири ключови области:

- 1.** Посредничество, осведоменост, признаване и образование за социалната икономика.

2. Засилване на социалното предприемачество.
3. Насърчаване на подходяща регулаторна среда.
4. Улесняване на достъпа до финансиране.

### Европейски икономически и социален съвет

От 1980-те Европейският икономически и социален съвет (ЕИСС) спомага за насърчаване на социалната икономика в рамките на ЕС чрез успешни становища и иновации.



През 1999 първата конференция на гражданското общество на Европейския икономически и социален съвет на европейско ниво подчерта ролята на прекия социален модел и приноса на органите на социалната икономика (Европейска комисия, 2013).

Няколко действия на ЕИСС включват издаването на различни становища, резолюции и доклади (напр. „относно външното измерение на социалната икономика“ (2017 / С 345/09)) и организирането на конференции и семинари.

Инициативите на институциите на ЕС не са обвързващи, тъй като те нямат институционална компетентност. Следователно, развитието на социалното предприемачество зависи от **държавите-членки**.

## 1.3 Институционалната рамка и форми на социално предприемачество в Гърция

### 1.3.1 Исторически преглед на институционалната рамка на Социалното предприемачество

Закон 602/1915	Първото структурирано и институционализирано усилие за развитието на Социална и Солидарна икономика в Гърция се отнася то кооперативната икономика със Закон 602/1915 и по-специално е било развито чрез селскостопанския сектор. Закон 602/1915 насърчава създаването на кооперации и позволява на органите на кооперациите, действащи в друга законова форма да придобият законовата форма на кооперацията.
Член 12 от Конституцията от 1975	Член 12 от Конституцията от 1975г. предвижда институционално основаване на кооперации и тяхното разграничаване от асоциации и предприятия.
Закон 921/1979	Закон 921/1979 е приет през 1979г. предвиждайки създаването на първите женски кооперации, които насърчават местното развитие и култура.
Закон 2076/1992	През 1992г. е създадена специализирана институционална рамка за финансовите институции на кооперациите (Закон 2076/1992), но не е въведена цялостна обществена политика за Социална и солидарна икономика.

Закон 2716/1999 (Член 12)	През 1999г. Гръцкото правителство приема Закон 2716/1999 целящ деинституционализацията на пациенти с психиатрични проблеми чрез Социални кооперации с ограничена отговорност.
Член 741 от Гражданския кодекс	Според Чл. 741 на Гражданския кодекс, НПО е договор между две или повече страни, които за взаимно задължени да преследват обща цел със съвместно финансово участие.
Закон 4019/2011	През 2011г. е въведен първият закон, който е съсредоточен върху Социалната икономика и Социалното партньорство. Закон 4019/2011 предвижда създаването на Социално кооперативно предприятие като нов тип предприятие.
Закон 4430/2016	През 2016г. бяха направени усилия за актуализиране на законодателството, отнасящо се до социалната икономика и социалното предприемачество. Закон 4430/2016 предвижда нова законова рамка за различни видове неправителствени организации на Социалната и солидарна икономика, които прилагат система за демократично вземане на решения и имат ясно изразено колективно социално въздействие като същевременно обхващат социални нужди, предлагайки по този начин алтернатива на пазара.
Закон 4542/2018 (Член 12)	Член 12 от Закон 4542, който е приет през 2018г. променя институционалната и организационна рамка на Социалните кооперации с ограничена отговорност.
Членове 78 до 106 от Гражданския кодекс	Членове 78 до 106 от Гражданския кодекс предвиждат асоциациите да бъдат с нестопанска цел.
Член 108 от Гражданския кодекс	Член 108 от Гражданския кодекс определя фондациите като предприятия, които използват свои собствени ресурси за обслужване на специфична цел.

### 1.3.2 Закон 4019/2011

#### **Закон 4019/2011 „Социална и солидарна икономика и развитие на техните органи и други разпоредби“**

През септември 2011г. с приемането на Закон 4019, Държавен вестник А216 / 30.9.2011 „Социална икономика и Социално предприемачество и други разпоредби“ е направена първата стъпка за развитието на социалното предприемачество в Гърция. Закон 4019/2011 въвежда за първи път в Гърция понятието „социална икономика“ без стандартизиране – чрез рестриктивни или дори индикативни критерии – институционалните форми на социалната икономика. Той съдържа няколко

разпоредби, които предвиждат органите на социалната икономика да се разглеждат като:

- (а) юридически лица или асоциации (без отделна юридическа правосубектност),
- (б) чиято законова цел е да преследва колективни ползи и услуги от общ социален интерес,
- (в) когато насърчава специфична мрежа от икономически, бизнес, производствени и социални дейности.

Законът предвижда нова форма на социално предприятие, Социалното Кооперативно предприятие, което е разделено на три категории въз основа на основната причина поради която са създадени:

- I. Социално Кооперативно предприятие на интеграцията**, където поне 40% от служителите идват от уязвими социални групи.
- II. Социално Кооперативно предприятие на социалната грижа**, с цел предоставяне на здравни и социални услуги на специфични групи от населението.
- III. Социално Кооперативно предприятие с обща производствена цел**, което включва широк спектър от дейности и цели.

**Закон 4019/2011 предвижда следното:**

- ⇒ Регистрация на създадените Социални Кооперативни предприятия в Регистъра на Социалното предприемачество.
- ⇒ Колективна собственост и демократично управление на Социалните Кооперативни предприятия, без налагане на бариери пред броя на учредителите.
- ⇒ Разпределение на печалбата само на служителите, а не на членовете на Социалното кооперативно предприятие, които не са служители в него.
- ⇒ Не се изисква специален първоначален капитал.
- ⇒ Членството не води след себе си никакви застрахователни или данъчни задължения или премахва социални помощи или обезщетения за безработица.
- ⇒ Финансовите ресурси могат да произхождат от дейностите на предприятията, от дарения от трети страни и участие на публични органи.

### 1.3.3 Закон 4430/2016

**Закон 4430/2016 „Социална и солидарна икономика и развитие на нейните органи и други разпоредби“**

Пет години след приемането на Закон 4019/2011, е приет Закон No. 4430 Държавен вестник А205 / 31.10.2016г. „Социална и солидарна икономика и развитие на нейните органи и други разпоредби“, целящ усъвършенстване на предишното законодателство, стремейки се да предефинира областта като форма на алтернативна организация на икономически дейности и да регулира хоризонтално работата на органите на Социалната и солидарна икономика в страната.



Този закон предвижда регулиране на различни видове органи и предприятия с ясно изразено колективно и социално въздействие (Органи на социалната и солидарна икономика), които същевременно отговарят на социална нужда.

По-специално, законът цели:

- ✓ Ясната институционална реконструкция и обновяване на екосистемата на социалната и солидарна икономика с акцент върху създаването на колективна и социална полза от страна на органа, а не само от законовата форма.
- ✓ Разпространение на практиките на социалната и солидарна икономика във всички възможни сектори на икономическата дейност, по-специално тези, които са описани в закона като „устойчиво развитие“.
- ✓ Укрепване на продуктивни проекти за самоуправление и за колективното социално предприемачество чрез насърчаване на взаимодействието между органите на Социалната и солидарна икономика, а също и укрепване на колективните консултации както между органите, така и между правителствените институции и органите на Социалната и солидарна икономика.

**Съществуващата институционална дефиниция на Социалната и солидарна икономика в Гърция (Член 2 от Закон 4430/2016)**

„Социална и солидарна икономика“ се дефинира като всички икономически дейности, основани на алтернативен начин на организиране на отношенията на производство, разпределение, потребление и реинвестиране, въз основа на принципите на демокрацията, равенството, солидарността, сътрудничеството и уважението към човека и околната среда.

Накратко, с новата институционална рамка:

- Най-критичните понятия в областта на социалната икономика и социалното предприемачество са дефинирани като се осигурява достъп на заинтересованите страни до съответната институционална рамка.
- Процедурите за създаване на Социална и солидарна икономика са опростени.
- Въпросите, свързани с тяхната дейност са изяснени и рационализирани:
  - а) задълженията на органите на Социалната и солидарна икономика (напр. доброволно участие на членове и не-членове в техните дейности).
  - б) квотата на заплатата на членове и не-членове.
  - в) държавното финансиране, което могат да получат.
- въвеждат се редица подкрепящи мерки като:
  - I. Способността за сключване на договори с публичния сектор за проекти и проучвания, които са изрично посочени в законовите им цели.
  - II. Предоставянето на ползване на недвижима публична собственост.
  - III. Данъчни стимули (Годишен доклад за 2017г. & План за действие за развитие на екосистемата на социалната и солидарна икономика 2017-2023).



- IV. Благоприятният достъп на органите на Социалната и солидарна икономика до обществените поръчки чрез Закон 4412/2016 (A147)

*Органи на Социалната и солидарна икономика*

Според разпоредбите на Закон 4430/2016, органите на Социалната и солидарна икономика вече не се дефинират чрез тяхната законова форма, а чрез законовия си статут. Така, че всяка законова форма може да бъде приета, ако отговаря на критериите, определени от закона. Тези критерии са следните:

- бизнес дейност на частния пазар (приходите от публични органи не трябва да надвишават 65% от общия оборот / оборот към тригодишен период),
- демократично вземане на решения (според принципа един член – един глас),
- добре дефинирана социална цел с печалба, която се разпределя в полза на колективни и социални ползи (до 95% от годишната печалба).

**Органи на Социалната и солидарна икономика (Член 3, Закон 4430/2016)**

- 1) **Социални Кооперативни предприятия** по член 14
- 2) **Социални кооперации с ограничена отговорност** по член 12, Закон 2716/1999, в допълнение на разпоредбите на Закон 1667/1986, член 12, Закон 3842/2010 и настоящия закон,
- 3) **Кооперации на служители** създадени по член 24,
- 4) **Всяко друго неюридическо лице, което е придобило юридическа правосубективност, като селскостопански кооперации по Закон 4384/2016, Градски кооперации по Закон 1667/1986, Предприятия по членове 741 от Гражданския кодекс, при условие, че са изпълнени следните кумулативни условия:**
- 5) Развива дейности от колективна и социална полза, както е дефинирано в ал.2 и 3 на Чл.2.
- 6) Прилага система за демократично вземане на решения според принципа един член – един глас, независимо от приноса на всеки отделен член.
- 7) Уставът предвижда ограничения за разпределението на печалбата както следва:  
*минимум 5% са налични за формиране на оценъчен резерв до 35% трябва да се отнасят за служителите, освен ако две трети от членовете на Общото събрание основателно не решат да разпределят тази пропорция към дейностите по точка iii, останалата част се разпределя за създаването на нови работни места и разширяване на производствената дейност.*  
Уставът прилага конвергентна система за плащане, при която максималната нетна заплата не може да надвишава повече от три пъти минималната заплата, освен ако две трети от членовете на Общото събрание не решат нещо различно. Задължението по предходния параграф се прилага също към всяка форма на партньорство между два или повече органа на Социална и солидарна икономика.
- 8) Целта е да се засили икономическата дейност на предприятието и да се увеличи

максимално социалната полза чрез хоризонтална и равнопоставена работа в мрежа с другите участници.

- 9) Предприятието не е учредено и не се управлява директно или косвено от юридическо лице на Публичния закон или местните власти или друго юридическо лице от публичния сектор.

Закон 4430/2016 „Социална и солидарна икономика и развитие на нейните органи и други разпоредби“ въведе нова регулаторна рамка за Социалните кооперативни предприятия(която **замества предишните разпоредби на Закон 4019/2011, който вече не е в сила**), предвидена в Член 14 че:

*„Социалните Кооперативни предприятия са градските кооперации според Закон 1667/1986, чиято конституционална цел са колективната и социална полза, както е дефинирано в параграфи 3 и 4 на Член 2 и имат законна търговска дейност“.*

Според тяхната специфична цел, **Социалните Кооперативни предприятия се разделят на следните категории:**

- 1) **Социални Кооперативни предприятия за интеграция**, които се разделят на две под-категории:

**1а. Социални кооперативни предприятия за интеграция на уязвими групи**, със стремеж за интегриране на уязвими хора към икономическия и социалния живот. Най-малко 30% от членовете и служителите на тези предприятия задължително принадлежат към тези категории. Участието на лица, принадлежащи към уязвими групи от населението, които се включват в споменатия по-горе процент, трябва да се извършва за определен период от време, който се определя в Устава на Социалното Кооперативно предприятие. Ако по някаква причина този процент спадне, Органът трябва в рамките на три (3) месеца да абонира нови членове или да наеме служители. В противен случай той се трансформира в Социално Кооперативно предприятие с колективна и производствена цел.

**1б. Социални кооперативни предприятия на специални групи**, със стремеж за интегриране на хора, принадлежащи към Специални групи от населението към икономическия и социален живот. Най-малко 50% от членовете и служителите на тези предприятия задължително принадлежат към тези категории. Участието в тези предприятия на юридически лица, принадлежащи към Специални групи от населението, които се включват в споменатия по-горе процент, трябва да се извършва за определен период от време, който се определя в Устава на Социалното Кооперативно предприятие. Ако по някаква причина този процент спадне, Органът трябва в рамките на три (3) месеца да абонира нови членове или да наеме служители.

**1в. Социални Кооперации с ограничена отговорност** по чл.12, Закон 2716/1999 автоматично се считат за Социални Кооперативни предприятия за интеграция.

- 2) **Социални Кооперативни предприятия с колективна и социална полза**, които развиват дейности за „устойчиво развитие“ или предоставят „социални услуги от общ интерес“.

#### Други разпоредби на Закон 4430/2016

Членовете на органа на Социална и солидарна икономика нямат право на разпределение на печалбата. Членовете на Гражданските кооперации по Закон 1667/1986 (А '196), които са придобили статут на орган на Социална и солидарна икономика са изключени от печалбите, получени от трансакциите между членовете и кооперацията, които се наричат излишък. За излишъка се поддържа отделна сметка.

Същевременно, органът на Социална и солидарна икономика се задължава, **от втората година на своята дейност да предоставя годишна заплата равна най-малко на 25% от оборота от предходната година**. Това задължение се отнася до органите с оборот и приходи от безвъзмездни средства от предишната година повече от 300% от годишните разходи за заплати на служител на пълно работно време на базата на най-ниската законоустановена заплата.

#### 1.3.4 Създаване на Социални предприятия в Гърция

Създаването на Социални кооперативни предприятия и присъединяването му към разпоредбите на Закон 4430/2016 се извършва чрез регистрацията му в Регистъра на Социалното предприемачество така, че да придобие правосубектност и търговски статут.

**Създаването на Социално Кооперативно предприятие с колективна и социална полза изисква участието на най-малко пет лица, физически или юридически, и най-малко седем лица в случай на Социално Кооперативно предприятие за интеграция.**

Уставът на **Социалното Кооперативно предприятие** трябва да включва:

- ✓ Наименованието по закон, седалище и цели на Социалното Кооперативно предприятие. Седалището се определя от общината, в чийто регион се намира организацията. Наименованието на Социалното Кооперативно предприятие се определя от целта и типа на Социалното Кооперативно предприятие,
- ✓ за физически лица: имена, адреси ДДС номер на членовете – учредители и съответно за юридическите лица: наименованието, централния офис, ДДС номера и Регистрационния номер,
- ✓ условията за напускане и постъпване на членовете и причините за изключване на член,
- ✓ степента на отговорност на членовете
- ✓ размерът на кооперативния дял,
- ✓ назначаването на временния Административен комитет, който да гарантира одобрението на устава и първото Общо събрание за избор на административните органи на Социалното Кооперативно предприятие

Процедурата за учредяване е описана подробно в Министерско решение 61621/85/2643/30-12-2016 (Държавен вестник 56 / В / 2017) и включва следното:

### **1-ви етап: Подаване на заявка за регистрация**

Социалното Кооперативно предприятия подава към Регистъра на Социалната икономика<sup>2</sup>:

- ❑ Устав на Социалното Кооперативно предприятие, подписан от членовете-учредители
- ❑ Попълнена заявка за регистрация.
- ❑ Клетвена декларация, подписана поотделно от всеки член-учредител отнасяща се до това дали има участие в друго Социално Кооперативно предприятие или не.
- ❑ Клетвена декларация за критериите на заетост на най-малко 40% лица от уязвими групи.
- ❑ Други подкрепящи документи (където е приложимо).

Регистърът проверява представените данни и пристъпва към:

- i. Регистрация на Социалното Кооперативно предприятие в Регистъра
- ii. Удостоверение за регистрация, което е валидно само за започване на стопанска дейност в данъчната администрация
- iii. Подпечатване на устава и изпращането му на Социалното Кооперативно предприятие

### **2-ри етап: Декларация при регистрация за работа в Данъчната служба**

Необходимите документи, които трябва да бъдат изпратени до Данъчната служба са:

- ❑ Информация за Декларация на данъчно задължено лице М7
- ❑ Декларация на членове – нефизически лица М8 (в случай на юридически лица, участващи в предприятието)
- ❑ Работа на първия управляващ комитет
- ❑ Валиден и сертифициран устав
- ❑ Сертификат за регистрация от Регистъра на Социалната икономика
- ❑ Наем на концесия за помещенията на компанията

### **3-ти етап: Подаване на допълнителни данни**

Социалното Кооперативно предприятия подава:

- ❑ Заявление за регистрация на допълнителни данни (точен адрес на седалището на компанията, данъчната служба, към която е свързана, ДДС и Кодекси на дейността, годишната програма за дейността и състава на Управителния съвет)

<sup>2</sup> Министерство на труда, Социална сигурност & Социална солидарност, Специален секретариат за социална и солидарна икономика, Дирекция за Социална и солидарна икономика

- ❑ Трите книги за одобрение, описани в устава
- ❑ Сертификат на декларация при регистрацията за работа в Данъчната служба
- ❑ Протоколите от първото Общо събрание
- ❑ Протоколи от избора на Управителния съвет

Регистърът проверява подадените данни и пристъпва към:

- ✓ Одобряване на искането за допълнителна информация,
- ✓ Сертификат за регистрация (валиден до представянето на първата годишна програма за дейностите когато се заменя от Сертификата на Регистъра на членовете),
- ✓ Протоколи от избора на Управителния съвет.

След приключване на втория етап от процеса на регистрацията на Социалното Кооперативно предприятие в Общия регистър на Социалната икономика (одобряване на искането за регистрацията на допълнителни данни и сертификат за регистрацията) учредяването на компанията е завършено.

Ако подкрепящите документи са непълни или неточни, Агенцията по вписванията изисква допълнителна информация или корекции, които трябва да бъдат представени от Социалното Кооперативно предприятие в рамките на определено време. *Заличаването на Социалното Кооперативно предприятие от Регистъра или отхвърляне на искането за регистрацията може да бъде извършено от регистъра.*

#### 1.4 Българската законова рамка за Социална икономика

**До приемането на Закон No. 240/2018 за предприятията на социалната и солидарна икономика нямаше съответно законодателство** отнасящо се до законовата форма на организациите за социална икономика в България. Въпреки това бяха издадени закони, които да свържат предприятия със социалната икономика.

По-специално, историческото развитие на законовата рамка за социалната икономика се характеризира със следните **законови инструменти**:

##### **Закон за кооперациите от 1999г.**

Според Закона за кооперациите от 1999г., основната цел на кооперациите е обслужване на взаимните интереси на техните членове. Не всички кооперации в България имат социална или алтруистична мисия. Основната дейност на кооперациите е да насърчава финансовите интереси и доходи на техните членове. Почти всяка бизнес група има потенциала да създаде кооперация за да защити някои общи интереси или да развие свои дейности. В този смисъл, може да се счита, че само кооперациите на хора с увреждания преследват социална мисия<sup>3</sup>, защото те създават социално въздействие чрез хората, които наемат, особено за хора с увреждания.

##### **Юридически лица с нестопанска цел (Закон от 2000г.)**

<sup>3</sup> Те трябва да имат определен процент хора с постоянни увреждания.

Законът за юридическите лица с нестопанска цел от 2000г. дефинира два вида юридическите лица с нестопанска цел (ЮЛНЦ) - **асоциации** и **фондации** – и им позволява да извършват стопанска дейност при определени условия:

- Икономическата дейност трябва да бъде **допълнение към основната** нестопанска дейност;
- Икономическата дейност трябва да бъде **свързана с нестопанските цели** на предприятието;
- Обхватът на икономическата дейност трябва да бъде **изрично указан в неговия устав**;
- **Икономическата дейност не трябва да бъде ограничена от друг законов акт**;
- Приходите от икономическа дейност трябва да бъдат **реинвестирани за постигане на нестопанските цели на ЮЛНЦ** и не могат да бъдат разпределяни по никакъв начин.

**Основните точки на закона са:**

- ⇒ ЮЛНЦ са създадени да подкрепят нестопанските цели и да изпълняват нестопанска дейност.
- ⇒ ЮЛНЦ имат право сами да определят своите специфични нестопански цели.
- ⇒ Асоциации – те действат или в частна или в обществена полза – трябва да имат двустепенна структура на управление, състояща се от един върховен колективен орган (Общо събрание) и един управителен орган (Управителен съвет/Управител). Фондациите, работещи за частна полза трябва да имат поне един управляващ орган, докато за фондациите, работещи за обществена полза се изисква да имат двустепенна структура на управление.
- ⇒ Само асоциациите имат членове, които съставляват Върховния орган (Общо събрание) и могат да гласуват за всяко решение, взето от този орган.
- ⇒ ЮЛНЦ могат да бъдат в ликвидация при изтичане на срока им по решение на упълномощения от тях орган и по решение на компетентния окръжен съд.

#### **Кооперативи и специализирани предприятия за хора с увреждания (Член 81/2004)**

**Законът за интеграция на хора с увреждания**<sup>4</sup> е първият подход в българското общество, който регулира създаването на предприятие от хора с увреждания с цел да осигури условия и гаранции за:

- **Равенство** за хората с увреждания;

<sup>4</sup> Закон No 81/2004 влезе в сила на 1 януари 2005, [http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/11/DISABILITIES\\_2005.pdf](http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/11/DISABILITIES_2005.pdf)

- ❑ **Социална интеграция** и упражняване на правата на хората с увреждания;
- ❑ **Подкрепа** на хората с увреждания и техните семейства;
- ❑ **Интегриране** на хората с увреждания в работната среда.

Закон 81/2004 предвижда създаването на **кооперации за хора с увреждания** и въвежда **специфичната законова форма на специализирани предприятия и кооперации за хора с увреждания (СПХУ)**.

Основните точки на Закон 81/2004 за **Кооперации за хора с увреждания** са:

- ⇒ Да се създаде кооперация за хора с увреждания, най-малко седем учредителя трябва да направят първоначални вноски за акционерния капитал на кооперацията.
- ⇒ Членовете имат акции, но всеки член има само един глас.
- ⇒ Изисква се кооперациите да имат Управителен съвет и Контролен съвет.
- ⇒ Общото събрание трябва да се събира поне един път в годината.
- ⇒ Дивиденди се разпределят въз основа на внесенния акционерен капитал.
- ⇒ Задължение на всеки акционер на кооперация е да плаща членска такса и вноски за акциите
- ⇒ Кооперация може да бъде разпусната с решение на Общото събрание и оставащите активи при разпускане, освен ако в Устава не е предвидено друго, се разпределят между членовете на кооперацията пропорционално на техните вноски за акции.

**Член 28 от Закона** въведе **специфичните законови видове специализирани предприятия и кооперации за хора с увреждания**, дефинирани като законови органи, които:

1. Са регистрирани според Търговския закон или закона за кооперациите, а също и регистъра на Агенцията за хората с увреждания;
2. Произвеждат стоки или предоставят услуги;
3. Имат относителен дял на хора с увреждания, по-специално:

Специализирани предприятия и Кооперации за	% от общия персонал
Слепи хора	Не по-малко от 20%

Глухи хора	Не по-малко от 30%
Други увреждания	Не по-малко от 50%

**Основните точки на Член 28 от Закон 81/2004 за СПХУ са следните:**

- ⇒ СПХУ могат да бъдат създадени под една от следните законови форми:
  - компания с ограничен отговорност/еднолично дружество с ограничена отговорност;
  - акционерно дружество/акционерно дружество с един собственик;
  - дружество с общо партньорство;
  - командитно дружество с акции;
  - командитно дружество;
  - еднолични търговци
- ⇒ Няма законова регламентация за целите, които СПХУ може да има.
- ⇒ За СПХУ се изисква да има поне един управител.
- ⇒ Крайният контрол на компанията остава в ръцете на акционерите. Акционерите имат правото да гласуват в Общото събрание и това право е обвързано с броя на акциите.
- ⇒ Членовете са представени на заседанията на Общото събрание.
- ⇒ Дивиденди се разпределят въз основа на внесеня акционерен капитал.
- ⇒ СПХУ могат да привличат вътрешни инвестиции чрез увеличаване на регистрирания капитал.
- ⇒ СПХУ може да бъде разпуснато при изтичане на срока му, по решение на акционерите, чрез консолидация или сливане с друго дружество, след обявяване на несъстоятелност, по решение на Окръжния съд.
- ⇒ Излишните активи и капитал се разпределят между акционерите.
- ⇒ СПХУ може да се превърне в различен тип законова форма.

**Закон 240/2018 за Социални и Солидарни предприятия**

Закон 240/2018, приет от Народното събрание на 18 октомври 2018 е последният български закон за признаване на социалните предприятия.





Целта на този закон е да насърчи развитието на социалната и солидарна икономика като сектор на икономиката с правила за:

- ☑ Подобряване на достъпа до заетост и обучение за придобиване или усъвършенстване на професионалната квалификация с цел повишаване на жизнения стандарт на хората с увреждания;
- ☑ Създаване на условия за подкрепа на социалното включване и независимия начин на живот на хората с увреждания;
- ☑ Намаляване на социалното неравенство и устойчиво териториално развитие.

**Социалната и солидарна икономика** се определя като “форма на предприемачество, насочена към една или няколко социални дейности и/или социално цели, включително чрез производство на различни стоки или предоставяне на услуги в сътрудничество с държавни или местни органи или самостоятелно”.

Социалната и солидарна икономика се основава на следните **принципи**:

- Предимство на социалните пред икономическите цели;
- Асоциация за обществени и/или колективни блага;
- Публичност и прозрачност;
- Независимост от държавните органи;
- Участие на членовете, работниците или служителите при вземане на управленски решения.

## 2 Ключови въпроси на управлението на Социално предприятие

### 2.1 Основни концепции за стратегическия мениджмънт/ управление

Според Koontz & Wehrich (1990), **Мениджмънтът** е процес на проектиране и поддържане на среда, в която хората, работещи в групи ефективно постигат изпълнението на конкретни цели.

**Стратегическият мениджмънт** е начинът по който се взимат, изпълняват и оценяват стратегическите решения на компанията. Тези стратегически решения се определят от

всичките ръководители, работещи на различни нива в предприятието и са от решаващо значение за неговото развитие.

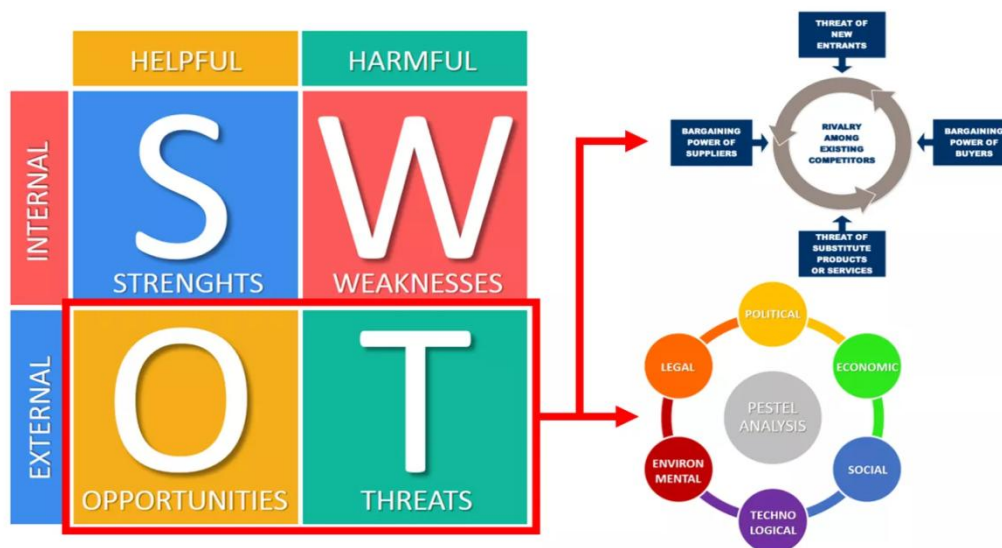
Следователно, стратегическият мениджмънт е важен инструмент за управление за изясняване на ситуацията във вътрешната и външната среда на предприятието за да улесни постигането на целите си.

Първата фаза на стратегическото управление е да **анализира бизнес средата** за да се идентифицират:

- Възможностите и рисковете на външната среда**
- Силните страни и слабите страни на вътрешната среда.**

**SWOT анализът (Силни страни, Слаби страни, Възможности, Заплахи)** като инструмент на стратегическото планиране се използва за идентифициране и описване на силните страни и слабите страни в една организация, както и възможностите и заплахите, които съществуват във външната среда, в която тя работи.

Чрез оценката на тези фактори предприятието **разбира позицията си на пазара** и по този начин може да оформи **своята корпоративна мисия** и своята цялостна **бизнес стратегия**.



Бизнес средата, в която функционира бизнесът е разделена на **вътрешна** и **външна**.

**Външна среда**

**Външната среда** включва:

- ▶ **Работна среда или индустрия:** Отнася се до данните, които засягат пряко предприятието.
- ▶ **Социална среда:** Отнася се до данните, които засягат непряко предприятието.

За *анализа на Работната среда или индустрията* на предприятието се използва **рамковият модел на Портьър за петте сили**. Според Porter, M. (1979), всяка

организация се интересува предимно от интензивността на конкуренцията в рамките на индустрията към която принадлежи (Пряка среда). Нивото на тази интензивност зависи от основните конкурентни сили:

- *Промислено съперничество.*
- *Способност за договаряне на доставчиците.*
- *Силата на купувачите при договаряне.*
- *Заплаха от нови участници*
- *Заплаха от заместници.*

За *анализа на Социалната среда* на предприятието най-често се използва **PEST анализа (Политическа среда – Икономическа среда – Социо-културна среда – Технологична среда)** който е инструмент за стратегическо планиране на управлението, който описва политическата, икономическата, социо-културната и технологичната среда на предприятието.

#### **Вътрешна среда**

**Вътрешната среда** на предприятието се състои от данни, които могат да допринесат за неговото развитие като:

- ❖ **организационната структура,**
- ❖ **културата,**
- ❖ **ресурси** (физически, финансови, човешки, нематериални).

**Втората фаза** на стратегическия мениджмънт е формирането на стратегията на предприятието, която определя **мисията, целите, стратегиите и различните политики,** които трябва да се следват.

Бизнес стратегията се разделя на **три нива:**

- ⇒ **Корпоративна стратегия:** включва оценката на отделните бизнес единици и идентифицира контекста на развитие.
- ⇒ **Бизнес стратегия:** отнася се до стратегията, която всяка бизнес дейност ще следва за да придобие конкурентно предимство.
- ⇒ **Функционална стратегия:** цели постигане на целта на предприятието съчетано с по-ефективно използване на наличните ресурси (Robbins et al., 2012).

След **стратегическото планиране** следва неговото изпълнение, което е **третата фаза** на стратегическия мениджмънт. Средствата за изпълнение на стратегията на предприятието са **Програмата, Бюджета и Процедурите.**

**Последната фаза на стратегията** е нейната **оценка и контрол.** Този процес е много важен защото той осигурява съвместимостта на дейностите на предприятието с избраната стратегия. Ко на този етап се открият проблеми, тогава решенията и действията на предприятието се дефинират отново. Заслужава да се отбележи, че контролът трябва да бъде извършван на редовни интервали за да се избегнат всякакви проблеми.

## 2.2 Организационна структура на Социалните предприятия и въвеждане на принципите на бизнес администрацията

### 2.2.1 Управление на човешките ресурси в Социалните предприятия

#### ❖ Гърция

**Закон 4430/2016 „Социална и солидарна икономика и развитие на нейните органи и други разпоредби”** въвежда нова регулаторна рамка за Социалните кооперативни предприятия, която замества предишните разпоредби на Закон 4019/2011, който не е повече в сила. Според този закон социалните предприятия се задължават да управляват своите човешки ресурси по специфичен начин.

По-специално, Социалните кооперативни предприятия могат да имат **работещи и неработещи** членове, а също и **работещи, които не са членове**, които не трябва да надхвърлят 40% от всички техни служители. Има възможност за използване на доброволци и такива, които не работят, но тяхната заетост **не може** да надхвърля **16 часа на седмица**.

Освен това, **в зависимост от категорията**, към която принадлежи Социалното Кооперативно предприятие, то трябва да има определен брой членове от различни категории от населението:

- **В кооперациите за интегриране на уязвими групи**, най-малко 30% от членовете и служителите на тези предприятия задължително са от тези категории. Ако по някаква причина този процент спадне, Органът трябва в рамките на три (3) месеца да абонира нови членове или да наеме служители. В противен случай то се трансформира в Социално кооперативно предприятие с колективна и производствена цел.
- **В Социалните Кооперативни предприятия на специални групи**, най-малко 50% от членовете и служителите на тези предприятия задължително са от тези категории. Ако по някаква причина този процент спадне, Органът трябва в рамките на три (3) месеца да абонира нови членове или да наеме служители.

Друга особеност, свързана с управлението на човешките ресурси в социалните предприятия според закон 4430/2016 е, че неработещите членове на органа на Социалната и солидарна икономика **нямат право на разпределение на печалбата**.

Членовете на **Гражданските кооперации по Закон 1667/1986 (А '196)**, които са придобили статут на Социален и солидарен орган **се изключват** от печалбата, получена от трансакциите между членовете и кооперацията, която се нарича излишък.

Същевременно, органът на Социалната и солидарна икономика се задължава от втората година на своята дейност да представя **годишна заплата равна най-малко на 25%** от оборота на предишната година. Това задължение се отнася до органите с оборот и приходи от безвъзмездни средства от предишната година повече от 300% от годишните разходи за заплати на служител на пълно работно време на базата на най-ниската законоустановена заплата.

❖ **България**

В България управлението на човешките ресурси в социалните предприятия представя особености за разлика от другите видове предприятия.

Социалните предприятия в България се категоризират на **два вида: Клас А и Клас А+**.

В **Социално предприятия от Клас А**, най-малко **30%** от служителите (най-малко трима човека) трябва да бъдат<sup>5</sup>:

- ⇒ лица с трайни увреждания;
- ⇒ дългосрочни безработни, които имат право да получават месечна социална помощ съгласно Закона за социалната помощ и правилата за неговото изпълнение;
- ⇒ лица под 29 години без предишен професионален опит;
- ⇒ лица, настанени извън техните семейства по процедурата на Член 26 от Закона за защита на детето, включително и след приключване на настаняването;
- ⇒ безработни лица над 55 години, регистрирани в Бюрото по труда;
- ⇒ лица, отглеждащи деца с трайни увреждания и получаващи помощ съгласно Член 8е от Закона за семейни помощи за деца;
- ⇒ лица, които са изтърпели присъда в затвор за период не по-малко от 5 години като тяхното наказание е изтекло през последните три години след наемане на работа;
- ⇒ лица с алкохолна или наркотична зависимост, които успешно са завършили лечение или програма за психо-социална рехабилитация през последните две години преди назначаване на работа, което е удостоверено с документ, издаден от лицата където се е случила психо-социалната рехабилитация.
- ⇒ бездомни лица по смисъла на точка 1 от § 1 на Допълнителните разпоредби;
- ⇒ чужденци, които са получили убежище в Република България по процедурата на Закона за убежището и бежанците през последните три години след наемане на работа;
- ⇒ лица, които са получили статут на специална защита според процедурата предоставена от Закона за борба с трафика на хора;
- ⇒ лица, жертва на домашно насилие по смисъла на Закона за защита от домашно насилие.

В **Социално предприятия от Клас А+**, най-малко **30 служители** трябва да принадлежат на една от по-горе споменатите специфични категории на социално предприятие Клас А, и трябва да са работили шест месеца в социалното предприятие.

Освен това, следното се прилага към управлението на човешките ресурси в социални предприятия:

- ⇒ **Фондациите, работещи в частна полза** трябва **да имат поне един управляващ орган.**
- ⇒ **Фондациите, работещи за обществена полза** се изисква да имат **двустепенна структура на управление**, състояща се от един върховен колективен орган (Управителен съвет) и един управляващ орган (колективен или не).

<sup>5</sup> точка 4 от член 7 за Закона за Социалните и солидарни предприятия No. 240/2018

- ⇒ **Само асоциациите имат членове.** Членовете формират Върховния орган (Общо събрание) и те могат да гласуват за всяко решение, което трябва да бъде взето от този орган.
- ⇒ Изисква се асоциациите да имат **Управителен борд/съвет** и **Одиторски борд/съвет**.
- ⇒ Изисква се специализираните предприятия за хора с увреждания да имат поне един **управител**. Те също могат да назначат надзорен орган, който да наблюдава управлението на компанията. Управителят(управителите) и надзорният орган на компанията се назначават/освобождават от Общото събрание.

### 2.2.2 *Бизнес етика в Социалната икономика*

**Бизнес етика:** обща култура, която трябва да бъде разпространена чрез практики във вътрешната среда на предприятието, а именно към работната сила и след това да се прояви във външната среда тъй като бизнес етиката се отнася както за физическите така и за юридическите лица и за околната среда.

В ерата на устойчиво развитие, промяна в климата и замърсяване на околната среда, необходимостта от прилагане на бизнес етика става основна, тъй като произвежда предимства, произтичащи от прилагането на принципите на бизнес етиката към работното място и природната среда. Тези предимства са:

- ⇒ Усъвършенстване на климата на доверие и меритокрация сред служителите.
- ⇒ Укрепване на отношенията между компанията и нейните клиенти и доставчици.
- ⇒ Повишаване на корпоративната култура.
- ⇒ Защита и поддържане на корпоративната репутация.
- ⇒ Насърчаване на доброволчеството.
- ⇒ Принос към устойчивото развитие.
- ⇒ Оценка на социалната отговорност.
- ⇒ Придобиване на доверие по отношение на заинтересованите страни.

Икономическата криза доведе до редица предизвикателства, пред които трябва да се изправят предприятията, като се има предвид увеличаване на печалбите до максимум като в същото време пренебрегването на социалните проблеми ще изпита социалната кохезия и устойчивостта и развитието на предприятието.

Двете оси на бизнес етиката са **Корпоративно управление** и **Корпоративна социална отговорност (КСО)**. Корпоративно управление заедно с Корпоративната социална отговорност и Устойчиво развитие са трите стълба на съвременното предприемачество, които имат за цел устойчивост за всеки бизнес с цел растеж на твърда социална основа.

Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР)<sup>6</sup> определя **корпоративното управление** като системата чрез която предприятията се контролират

---

<sup>6</sup> <http://www.oecd.org/>

и правата и задълженията между Управителния съвет, служителите на висш ръководен пост, акционерите и другите заинтересовани страни като служители, доставчици и клиенти. Освен това, корпоративното управление определя структурата на компанията и стратегията, която трябва да се следва за да се постигнат целите. То също така идентифицира рисковете и как да се управляват те и дава възможност на заинтересованите страни да наблюдават работата на управителния орган.

**Корпоративната социална отговорност** е етичното поведение на предприятието по отношение на обществото. Поради сложността на това понятие, няма общоприета дефиниция, макар, че то широко се използва в обществените дебати в международен план. Различието на дефинициите е свързано с философията, степента на, степента на развитие на всяка страна и приоритетите, които съществуват в различните региони, в резултат на което различните органи са формулирали свои собствени определения.

**Социалните предприятия** са органи, които интегрират принципите на етичното предприемачество и тяхната уставна цел е да преследват ползи за колектива и да обслужват общите социални интереси.

По-специално, чрез следните цели социалните предприятия **обслужват до значителна степен концепцията на бизнес етиката:**

- ⇒ Местно и устойчиво развитие .
- ⇒ Социално включване: Създаване на работни места и насърчаване на предприемачеството сред уязвимите групи на населението.
- ⇒ Превенция на социалните неравенства.
- ⇒ Укрепване на социалната структура/кохезия/солидарност и овластяване на социалния капитал.
- ⇒ Развитие на демократични структури и структури за участие.
- ⇒ Приоритет за хората и труда, а не за капитала/печалбата.

## 2.3 Застрахователни и данъчни въпроси

### 2.3.1 Данъчни и застрахователни задължения в Гърция

#### ❖ Данъчни задължения

Според Закон 4430/2016 Социалните Кооперативни предприятия имат **същите данъчни задължения** както всички частни лица в Гърция, независимо от техния социален характер. Те са задължение да издават документите, определени от кодекса за подоходно облагане на сделките, да водят записи за всички сделки и да бъдат облагани с данък върху дохода.

Социалните Кооперативни предприятия имат едни и същи данъчни задължения (данък върху доходите, възстановяване на ДДС и др.) като всички други частни лица. Печалбата на предприятията се облага със ставка 29% и може да се прилага за едностранно или двойно счетоводство в зависимост от брутния им приход.



**По отношение на данъчните задължения** и освобождаването, свързано с абонаментите на техните членове, социалните предприятия трябва да представят доказателство за получаване и да не плащат данък. Освен това, получените дарения и спонсорство не са предмет на данъчно облагане. Те се освобождават също от ДДС за доходи, които произтичат от случайни събития когато те ги организират за финансова подкрепа при условие, че тези събития не са повече от два пъти на година и има писмено разрешение от компетентните данъчни власти.

С новия Закон за данъчното облагане 4110/2013, освобождаването на Социалното Кооперативно предприятие от данъчно облагане върху процента от печалбата, предоставена за формиране на резерв и неговата дейност се отменя. С тази нова разпоредба Социалното Кооперативно предприятие се облага **за цялата печалба без освобождаване**.

**Данък, удържан при източника** се прилага за **разпределението на печалбата** за служителите, а също и за всички **други юридически лица** по Член 101 от Кодекса за данък върху доходите. Печалбата, разпределена за служителите на Социалното Кооперативно предприятие се добавя към тяхната заплата и се облага съгласно приложимата **данъчна ставка за доходите на физическите лица**.

Начинът на разпределение на печалбата на Социалните Кооперативни предприятия е както следва<sup>7</sup>:

- 5% за тактически резерв
- **До 35%** за служителите
- **Останалата част задължително остава** за Социалното Кооперативно предприятие за постигане на целите му.

**Годишният корпоративен данък е € 500.** По време на първите 5 години от дейността им, Социалните Кооперативни предприятия се освобождават от плащането на корпоративен данък.

Трябва да се отбележи, че както на Европейско така и на национално ниво съответните разпоредби и законодателство укрепват социалното предприятие и органите на социалната икономика като предлагат институционални предимства, които предоставят стимули за създаване на социални предприятия чрез формиране на благоприятна данъчна среда, финансова подкрепа и създаване на инвестиционни инструменти и фондове.

Основната причина за създаване на този специален данъчен режим е разбирането, че социалното предприятие е орган на социалната и солидарна икономика с основна цел решаването на социални проблеми, подкрепа на слаби социални групи, разпределяне на печалбата и създаване на работни места.

#### ❖ **Застрахователни задължения**

---

<sup>7</sup> Член 21, Закон 4430/16



Според Закон 4430/2016, членовете на Социалното Кооперативно предприятие могат да бъдат също работници с трудово правоотношение.

На служителите в Социалното Кооперативно предприятие се плаща за техните услуги и те имат всички права и задължения, произтичащи от трудовото и застрахователното законодателство<sup>8</sup>. Социалното Кооперативно предприятие се задължава да плаща на социално осигурителните организации цялата вноса за социално осигуряване.

Не се изисква осигуряване на членовете на Социалното кооперативно предприятие само поради това, че участват в социалното предприятие (Circular 49/16-10-2012). Членовете могат да предлагат услугите си „без такса“ и без застрахователни задължения за тях и предприятието съгласно Член 713 от Гражданския кодекс (Член 17 пара. 9 от Закон 4430/16).

Освен това, членовете на Управителния съвет не са задължени да имат „специална застрахователна схема“ поради представителството на Социалното Кооперативно предприятие.

Броят на служителите (не-членове) на Социалното Кооперативно предприятие **не могат да надвишават 40% от всички служители**. Този процент може да **нарасне до 50% от общия процент служители** на Социалното Кооперативно предприятие, ако има решение на Агенцията по вписванията след искане от Социалното Кооперативно предприятие да се справят с изключителни сезонни нужди за период, който не надхвърля шест (6) месеца на година<sup>9</sup>.

Освен това, за първи път Закон 4430/2016 предвижда възможността да се използват доброволци и не-членове, но заетостта не може да надхвърля 16 часа на седмица. В този случай съществува задължение за сключване на трудов договор между лицето и Социалното Кооперативно предприятие, който ясно описва предоставяната услуга.

Социалното Кооперативно предприятие **трябва да поддържа Регистър на доброволците**, в който се записват доброволците не-членове, които подкрепят неговата дейност. Освен това, Социалното Кооперативно предприятие няма задължение за осигуряване на доброволците не-членове, при условие, че доброволческата дейност не **създава приходи** и е **предварително решена** от Управителния съвет на органа.

### *2.3.2 Данъчни и застрахователни въпроси в България*

#### *❖ Данъчни задължения*

В България данъчните задължения и такси, данъчните облекчения и данъчният статут на юридическите лица, включително социалните предприятия се регулира чрез правилата на **Закона за корпоративното подоходно облагане**.

Според цитирания по-горе закон всички местни и чужди юридически лица, чиито дейности са концентрирани в България се облагат в съответствие с Българското

<sup>8</sup> Член 17 пара. 8, Закон 4430/16

<sup>9</sup> Член 18, Закон 4430/16

данъчно законодателство. Размерът на данъка върху дохода е **10%** и е един данък за всички лица.

Всички видове данъкоплатци засягат всички **местни и чужди юридически лица** чиято основна дейност е в България или техните приходи произхождат от **източник в България**. В допълнение, чуждите и независими предприятия, които извършват **независима стопанска дейност** са обект на облагане при условие, че собственикът на дохода не може да бъде идентифициран.

Обаче, съществуват **различни правила** отнасящи се до данъчното облагане на местни и чужди юридически лица. **Местните юридически лица** се облагат върху печалбата от местни и чужди източници, докато **чуждите юридически лица** се облагат върху печалбата, свързана с техните дейности в България. Облаганият доход се декларира до 31 март следващата година, а корпоративният данък в България е годишен.

Законът предвижда за плащането на **два типа авансов данък**: месечни и тримесечни авансови плащания. Следните предприятия са освободени от авансови плащания:

- Предприятия, чийто нетен приход от продажби за предходната година не надхвърля 300 000 български лева.
- Създадени предприятия, различни от тези създадени в резултат на промяна на техния правен статут според Търговския закон (ТЗ).

Освен това, по отношение на **Социалните корпоративни предприятия**, има два законови акта, които са особено важни по отношение на данъците и задълженията на кооперациите – Търговският закон и Законът за корпоративното подоходно облагане.

Съгласно член 35 от Закона за кооперациите: "Кооперациите **се освобождават** от всякакви такси във връзка с тяхното учредяване, преустройство, прекратяване и ликвидация".

Според Закона за подоходното данъчно облагане, някои видове кооперации (основно селскостопански) **се освобождават частично** от данъчно облагане на бизнеса - 60% от данъка / данък 10% от годишния корпоративен доход. **Освобождаване** от данъчно облагане има и за предприятия, които наемат хора с увреждания. Тази данъчна преференция се състои в освобождаване от данък на юридически лица, специализирани предприятия или кооперации по смисъла на Закона за интеграция на **хора с увреждания**.

Тези данъчни облекчения са показател за подкрепа от страна на държавата за кооперации с **ясен социален стимул**. Този благоприятен данъчен режим им помага да бъдат конкурентноспособни на пазара и да се съсредоточат върху други ключови въпроси като собственост, производствени разходи, реализиране на продукцията и др.

#### ❖ Застрахователни задължения

Българската система за социално осигуряване покрива всички рискове, които могат да повлияят на здравето на индивида като злополуки по време на работа и техните

последствия, болести, безработица, остаряване и нужда от сестрински грижи<sup>10</sup>. Българската система за социално осигуряване покрива всички изброени по-горе рискове за всички видове предприятия, включително социалните кооперации.

Общият принцип е, че се **изискава** всеки служител автоматично да бъде **застрахован**<sup>11</sup>. Една от характеристиките на взаимоотношенията работодател - служител е, че работодателят е икономически силната страна, а служителите зависят от него. Работодателят е длъжен в тридневен срок да докладва на компетентната данъчна служба за сключването на трудовия договор. Освен това, работодателят трябва да плати социално-осигурителните вноски до 25-ти следващия месец (**Член, ал. 1** от Кодекса за социално осигуряване).

- ⇒ „**Застраховано лице**“ е лице, което извършва професионална дейност за което е обект на задължително осигуряване според член 4 и член 4а, ал.1 от Кодекса за социално осигуряване.
- ⇒ „**Вносител**“ е всяко физическо или юридическо лице, а също и други организации, законово задължени да плащат социално-осигурителните вноски за други лица.

Държавата допринася за социално-осигурителните вноски чрез парични преводи към Пенсионния фонд с фиксирана сума и съгласно процедурата, дефинирана в Член 21 от Кодекса за социално осигуряване (паричните трансфери от държавния бюджет възлизат на 12% от общия доход от застраховка на всички осигурени лица за една година).

Основното социално осигуряване е 17,3% от brutната заплата, пенсионното осигуряване е 5% от brutната заплата, здравното осигуряване е 8% от brutната заплата. Работодателят трябва да плати 60% от осигурителните вноски, а служителят оставащите 40%. Освен това, работодателят трябва да поеме разходите за професионална застраховка при злополука, варираща между 0,4% и 1,1% от brutната заплата, в зависимост от работата.

Социално-осигурителните вноски на служителя се изчисляват според brutната месечна заплата или brutната неплатена работна заплата за един месец (Член 6, ал.3 от Кодекса за застраховането)<sup>12</sup>.

Що се отнася до безвъзмездните средства или стимулите за заетост, те се категоризират въз основа на различни критерии (напр. наемане на лица под 29 години и над 50 години, трайно безработни, безработни с трайни увреждания) под формата на държавни помощи. Безвъзмездните средства могат да покриват както месечните вноски, така и социалното осигуряване платимо от работодателя за период до 12 месеца.

<sup>10</sup> Българската система за социално осигуряване покрива следните рискове: Общи болести, злополуки по време на работа, професионални болести, майчинство, безработица, остаряване, смърт.

<sup>11</sup> <http://www.bulgaria-labour-law.bg/social-security.html>

<sup>12</sup> <http://www.bulgaria-labour-law.bg/social-security.html>

Всяка година Националният план за действие по заетостта определя размера на разпределените средства в контекста на програми и мерки за насърчване на заетостта.

Така работодатели, които наемат специални категории безработни за най-малко 12 месеца (напр. работници над 50 години с намалена трудоспособност) имат право на освобождаване от данък до края на тези дванадесет месеца заетост<sup>13</sup>.

## 2.4 Финансов мениджмънт – Използване на микрокредити



Според Solomon и Pringle (1997), **Финансовият мениджмънт** се отнася до ефективното използване на значителни финансови ресурси, особено инвестиционни фондове. Това определение се фокусира върху ефективното и оптимално използване на ограничените финансови ресурси. От друга страна, Weston и Brigham (1979) определят Финансовия мениджмънт въз основа на операциите и отговорностите на финансовия мениджър, които се фокусират върху „проектиране, придобиване и използване на фондове по начини, които максимизират ефективността на всяка организация/ дейност на предприятието“.

Управлението на финансовите ресурси на предприятията се фокусира върху:

- ✓ **Минимизиране на оборотния капитал**, чрез пряко събиране на дългове, правилно използване на метода на отстъпка в случай на пряко плащане и др.
- ✓ **Инвестиране на краткосрочни парични еквиваленти** в добри програми за частно инвестиране, които могат да дадат висока възвръщаемост.
- ✓ **Управление на риска** на валутните курсове.
- ✓ **Минимизиране на разходите по заеми** чрез прогнозиране на паричните потоци, чрез използването на бъдещи договори за продажба и избор на най-добрите кредитни инструменти и др.
- ✓ **Минимизиране на банковите такси**. Чрез периодичен анализ на разходите и ползите на различни банкови услуги, преглед на качеството на банковите услуги и преговаряне на условията по заема и др.

Правилният финансов мениджмънт действа като щит за малките и средни предприятия в среда на рецесия и е важен фактор за неговия растеж.

Dobbs et al (2002) прави заключение, че предприятията, които работят с нисък индекс на финансов ливъридж могат да се справят по-добре с периоди на рецесия. За кратко време предприятията трябва да се насочат към намаляване на рисковете, с които се

<sup>13</sup> [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/8-503-3652?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true&comp=pluk&bhcp=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/8-503-3652?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true&comp=pluk&bhcp=1)

сблъскват и да повишат стабилността си. Това изисква правилно управление на ликвидността и контрол на „Прага на рентабилността“.

Основните стратегии, които едно предприятие може да следва за да осигури и/или подобри финансовите си позиции са:

❖ **Укрепване на ликвидността**

Ликвидната достатъчност е един от най-важните проблеми, пред които са изправени малките и средни предприятия по време на икономическа криза. Смущения в ликвидността се появяват когато предприятието не може да изпълни финансовите си задължения или да събере вземания.

**За да се справят с проблемите на ликвидността**, предприятията трябва да следват следните стъпки:

- 1. Записване на текущото финансово състояние.** Необходимо е да се записват всички активи (сгради, машини, автомобили, запаси и др.) и да се даде предимство на бъдещите приходи и плащания.
- 2. Стратегическо планиране** за определянето на дългосрочни и краткосрочни цели, а също и даване на предимство на проблемите, които са възникнали.
- 3. Намиране на фондове, за плащане на финансовите им задължения.** В случай на невъзможност да се покрият плащанията, да се продадат ликвидните активи.
- 4. Ефективно управление на вземанията.** За да може предприятието да сведе до минимум периода на събиране на приходите, то може да разчита на два стълба: **(а)** стимули чрез отстъпки; и **(б)** преговори с клиентите. Система за наблюдение и следене на кредитите на клиентите спомага за по-ясно очертаване на техния търговски профил и по-ефективно управление на кредитния риск.
- 5. Разглеждане на задълженията и плащанията.** Преговорите с кредиторите и изброяването на проблемите, пред които е изправено предприятието е най-добрата стратегия. Необходимо е кредиторите да разберат, че едно възможно прекратяване на дейността на предприятието води до риск вземанията да не бъдат събрани.
- 6. Договаряне на условията по заемите и удължаване на срока на погасяване на задълженията по дълга** чрез намаляване на сумата на вноските, създавайки ликвидност.
- 7. Търсене на начини за увеличаване на приходите.** Това усилие трябва да се съчетае с други стратегии за растеж и проучване на пазара. Намалянето на цените трябва да се направи внимателно, по-специално в случаите на стоки с твърдо установено търсене.
- 8. Партньорства с предприятия от подобен или различен сектор.** Тези партньорства могат да доведат до сливания или придобивания, да подобрят ликвидността на предприятието, а също и в други области като повишаване на продажбите, ноу-хау и др.
- 9. Вертикализация напред и назад**, за да се намалят разходите на доставчиците и посредниците и да се създаде ликвидност.

## 10. Преглед и намаляване на резервите на всички етапи от производствения процес.

Това ще създаде ликвидност и ще намали разходите за съхранение.

### ❖ Намаляване на разходите

Една от първите стъпки, предприети от предприятията по време на рецесия е **намаляването на разходите**.

Въпреки, че преосмислянето и намаляването на оперативните разходи са необходими и допринасят за финансовата ситуация на предприятието, необходимо е това да се прави с ясна цел и внимателно.

Например, **уволняването на служители** не винаги предлага решение на проблема, тъй като обученият персонал всъщност е собственост на бизнеса и уволняването трябва да бъде крайна стъпка за предприятията, особено в сектора на услугите.

**Необходимо е предприятията да използват персонала си по възможно най-добрия начин** и да ги мотивира да изразяват своите идеи за по-доброто обслужване на клиентите. Отворените процеси, взаимното доверие и участието в решаването на проблемите повишава производителността на служителите.

Само когато има устойчива работна среда и служителите се чувстват като собственици на предприятието, тогава **дългосрочният растеж и бъдещото развитие на предприятието е гарантирано**.

В противен случай производителността на служителите е ограничена и растежът на бизнеса **постоянно намалява**. Отчитайки факта, че служителите са също и потребители, ако предприятията намалят работната си сила, ще се намалят общите разходи за потребление, потреблението също ще се намали както и продажбите на компаниите, което ще доведе до повече и повече уволнения на служители.

**Намаляването на разходите, свързани с въпросите за развитието и насърчаването**, може допълнително да изостри проблемите на предприятието. Растежът ще донесе приходи. Когато по време на икономическа криза някои предприятия спрат производство или спрат да се рекламират, съществува възможност за други да направят присъствието си по-видимо на пазара. Освен това се предлагат начини за насърчаване на технологични продукти и такива с ниски разходи.

Като цяло намаляването на разходите може да се постигне чрез:

1. **Опростяване на продуктите**. Всяко предприятие трябва да се фокусира върху продукти, които произвеждат добавена стойност. Ако има рязък спад във всички свои продукти, е необходимо да се търсят нови продукти, които отговарят на нуждите на пазара.
2. **Опростяване и реорганизация на структурата на предприятието и вътрешните процеси**.
3. **Възлагане на дейност на външни изпълнители**.

4. **Намаляване на оперативните разходи**, чрез гъвкави форми на работа, предоговаряне на наема, намаляване на административните разходи и др.
5. **Превръщането на променливите разходи във фиксирани разходи**, където е възможно.

**Във всеки случай, намаляването на разходите не трябва да влошава качеството на предлаганите продукти и услуги и да оказва неблагоприятно въздействие върху бизнес операциите.**

За да могат предприятията да бъдат подготвени да се справят с икономическата криза, част от тяхната стратегия трябва да бъде да **реализират сценарий „какво, ако“**, така, че да са готови да защитят себе си по време на икономическа рецесия.

#### 2.4.1 Използване на микрокредитиране

В днешната икономическа ситуация, решаващата роля на малките и средни предприятия като двигатели за възстановяването на икономиката както на местно така и на Европейско ниво изглежда е общоприета. Така в резултат на това Европейският съюз, държавите-членки и големите Европейски финансови институции се фокусират върху политики, ресурси и усилия с цел укрепване на малките и средни предприятия чрез микрокредитиране.



Алтернативните видове финансиране като микрокредитирането се създават сега като полезен инструмент за оперативна подкрепа на малките и средни предприятия, включително и социалните. Освен това те създават широки възможности за предприятията, които нямат достъп до традиционните начини на финансиране (банкови заеми).

През 2010 **Европейската комисия** проектира и стартира чрез **Европейския инвестиционен фонд**, Европейски механизъм за микрокредитиране „Прогрес“ като част от програма EaSI. Програмата EaSI, която се управлява директно от Европейската комисия, събира три различни програми на Европейския съюз (PROGRESS, EURES и Механизъм за микрофинансиране „Прогрес“).

По-специално, **Европейският механизъм за микрокредитиране „Прогрес“**, създаден през 2010, увеличава наличността на микро-кредити, т.е. малки заеми, по-малки от €25,000, за създаване или разширяване на малки предприятия.

Този механизъм не финансира пряко предприемачите, но дава възможност на осигуряващите микрокредити в Европейския съюз да увеличат сумите които заемат със следните действия:

- ✓ Той предоставя гаранции на осигуряващите микрокредити и следователно има съвместно поемане на риск.
- ✓ Той увеличава сумите, налични за микро-заеми.



Доставчиците на микрокредити могат да бъдат частни или публични банки, небанкови институции за микрокредитиране и организации с нестопанска цел. Условието за предоставяне на микро-заеми на предприемачите, т.е. сумата, продължителността, лихвеният процент, разходите и периодът на плащане на заема зависят от индивидуалния доставчик на микрокредити.

За програмния период 2021-2027, се планира консолидиране на всички финансови инструменти на Европейския съюз в уникален Европейски фонд (InvestEU).

**В Гърция** микрокредитирането беше последният от поредицата финансови инструменти, одобрени за бюджета на Националната стратегическа референтна рамка за периода 2014-2020. Микрокредитите според настоящите данни в Гърция се отнасят до **заеми до €25,000**, с лихвен процент по-нисък от този в други Европейски страни (тримесечен лихвен процент Euribor 7% и 0.60 специален налог) и с отбив от плащания за амортизация, **без гратисен период и 4-годишна продължителност**. Заслужава да се отбележи, че не се изисква допълнителна физическа гаранция, а само предоставянето на лични гаранции от органите или физическите лица на компанията.

В допълнение, в Гърция за разлика от другите страни от Европейския съюз, кредитните институции са банките като Кооперативните банки имат най-голям дял.

Типичен пример е **НПО АФИ/ФИД (Action Finance Initiative/ Финансова инициатива за действие за компании с нестопанска цел)**, която цели да насърчи микрофинансирането в Гърция и нейната мисия е да:



**AFI**  
Action Finance Initiative

- ✓ **Введе** микрокредитирането в Гърция за борба със социалното и икономическо изключване и борба с безработицата за създаване на собствени работни места.
- ✓ **Образова и консултира** предприемачи и безработни.
- ✓ **Възстанови** основните принципи на социалната икономика.
- ✓ **Подобри** законовата и институционална среда за самонаемане.

ФИД осигурява достъп до финансиране с микро кредити на потенциални предприемачи, които нямат достъп до необходимите фондове. В същото време ФИД помага на стартиращи и/или съществуващи предприятия като предоставя безплатно обучение и подкрепа. По-специално осигурява **микро-заеми до €12,500** в зависимост от дейността, нивото на иновация и типа на инвестицията. Географският обхват на финансирането се простира до префектурите **Атика, Беотия, Евия, Коринт и Крит**.

**Финансовите партньори на ФИД са ActionAid Hellas<sup>14</sup> и Френската организация ADIE<sup>15</sup>, а банковият партньор на ФИД е Pancretan Cooperative Bank<sup>16</sup>.**

<sup>14</sup> <http://www.actionaid.gr/>

<sup>15</sup> <https://www.adie.org/>



Чрез подкрепата на предприемачеството ФИД насърчава самостоятелната заетост, намалява безработицата и помага на предприемачите да постигнат икономическа независимост и в резултат на това предприемачите предлагат социална и икономическа подкрепа на гръцкото общество.

Законодателното приемане на специфична регулаторна рамка на Министерството на икономиката и развитието е в последната подготвителна фаза и предвижда създаването на Фонд за микрофинансиране, където финансирането ще се предоставя от лица/организации със специална цел (доставчици на микрокредити) контролирани от тяхната банка. Понастоящем, тези лица/ организации ограничават услугите си до консултиране, информация, събиране на подкрепящи документи и др.

В България има финансов механизъм „**Малък кредит при общ риск**“, чийто бюджет е 53 милиона български лева и е основният механизъм за достъп до микрокредитиране за местни предприятия.

Този финансов механизъм се управлява от **Микроинвестираща институция ЕАД** в България, която предоставя заеми на посредници при нулева лихва при определени условия. Размерът на отделните микрокредити варира **от 5 000 до 48 895** български лева. Заемите са предназначени за създаване или експлоатация на съществуващи социални предприятия.

## 2.5 Бизнес мрежа - Партньорство

Според международната литература, **Бизнес мрежата** може да бъде важен фактор за оцеляването на предприятията в съвременната конкурентна бизнес среда, предоставяйки възможността за придобиване на знания и развитие на бизнес отношения с други организации и предприятия.

Участието в **мрежи** е от решаващо значение за оцеляването на бизнеса в съвременната бизнес среда за придобиване на знания и развиване на бизнес отношения с други организации и предприятия. (Hakansson & Snehota, 2006; Ricciardi, 2014).

**Партньорството (бизнес мрежа) е бизнес стратегия**,<sup>16</sup> която предприятията прилагат за да отговорят на нарастващата конкуренция на глобализирания пазар.

Основните предпоставки за **развитие на безпроблемно сътрудничество** между предприятията от мрежата са:

- ⇒ Съвместно програмиране.
- ⇒ Обмен на информация.
- ⇒ Условия за сътрудничество, основани на предпочитанията на потребителя.
- ⇒ Дългосрочно сътрудничество и доверие между страните.
- ⇒ Справедливо разпределение на риска и ползите.



<sup>16</sup> <https://www.pancretabank.gr/>

⇒ Обща визия и корпоративна култура.

Основната причина за неуспех на едно стратегическо партньорство произтича от настойчивостта на няколко предприятия **да разчитат на принципа на конкуренцията**. Следователно, предприятията, които си сътрудничат трябва предварително да демонстрират доверие и ангажираност така, че техните партньори да се държат съответно по такъв начин, че да направят възможни ефективността и ефикасността (Ritter et al., 2004 Gronroos, 2004; Lambe et al., 2008; Hoang & Yi, 2015).

Бизнес сътрудничеството се постига чрез изграждане на мрежи, които водят до стратегически взаимодействия между предприятията, тъй като те се стремят да постигнат общи цели като по този начин получават взаимни ползи.

**Съвместното създаване на стойност** чрез сътрудничество се постига чрез съвместно използване на **допълнителни ресурси и компетентности**.

**Ключовите характеристики** на бизнес мрежите се идентифицират в следното (Halinen & Tornroos, 2005; Moller & Rajala, 2007):

- **Съвместна стратегия:** Членовете на мрежата трябва да имат обща стратегическа цел. Целта на бизнес мрежата е устойчивостта и рентабилността на нейните членове, както и справяне с конкуренцията.
- **Основни умения:** Всеки бизнес, участващ в мрежата в зависимост от своята експертиза и умения, може да допринесе за повишаване на добавената стойност в крайния продукт.
- **Ясно споразумение:** Видът на споразумението може да бъде определен с официален и стриктен договор или неофициално устно споразумение.
- **Доверие:** Основна предпоставка за сътрудничество е развитието на взаимно доверие между предприятията. По-специално, трябва да има убеждение, че всички движения или действия на бизнеса се извършват в контекста на общия интерес, който не е в противоречие с "личния" интерес.



Основните типове бизнес мрежа включват **вертикални мрежи, хоризонтални мрежи и допълнителни мрежи**.

**Във вертикалните мрежи** членовете развиват специализация в специфични области на производствената верига. Тези мрежи се основават на отношенията "вход-изход" където всеки член развива специфична експертиза/опит в своята дейност като се стреми към ефективно производство и разпределение на определена категория продукти до крайни пазари.

От друга страна, **Хоризонталните мрежи** включват предприятия, които произвеждат едни и същи или подобни продукти и се конкурират помежду си. Те обикновено се създават с цел съвместна подкрепа, проучване и разработка на нови продукти, съвместно снабдяване със суровини и др.

В допълнение, **Допълнителните мрежи** се състоят се от предприятия, които не се конкурират помежду си и не са свързани вобща производствена верига. Обикновено те се организират да произвеждат интегрирани пакети за да насърчават общите интереси на различните бизнес сектори.

Показателни са следните типове мрежи:

- **Вертикални съюзи за доставка, вертикални пазарни мрежи или партньорства, създаващи добавена стойност.**
- **Съюзи въз основа на ко-маркетинг.**
- **Стратегически съюзи между компании от една индустрия.**
- **Стратегически съюзи между компании от различни индустрии, или мрежа на международни пазари.**
- **Мрежа на вътрешни пазари или „деконструирана фирма“.**
- **Мрежа на възможности или „вертикална корпорация“.**
- **Вътрешно-национални и международни.**

**Областите където има силен растеж на социалните предприятия са:** *Социални грижи / помощ, целеви здравни услуги, образование, професионално обучение, допълнителни курсове за обучение, социално включване, социални жилища, защита на околната среда (рециклиране, спестяване на енергия), селскостопанско производство, хранене, морална и/или солидарна търговия, транспорт, социален туризъм, защита на културното наследство и др.*

Показателно е, че в Гърция съгласно Закон 3852/2010 Социалните Кооперативни предприятия могат да участват в:

- ✚ **Мрежи с други социални предприятия:** *напр. мрежи на Социални Кооперативни предприятия (<http://koinsep.org/>), програма OMIKRON (<http://omikronproject.gr/>), Институт по Социална икономика (<http://socialeconomy.institute/>), IMPACT HUB (<http://www.impacthub.net/>), ASHOKA (<https://www.ashoka.org/>, <http://greece.ashoka.org/>).*
- ✚ **Официални Социални Кооперации:** *напр. Panhellenic Асоциация на Социалните кооперативни предприятия (PoKoinSEp), Panhellenic Асоциация на Кооперативите с ограничена отговорност (<http://pokoispe.gr/>)*
- ✚ **Договори с публичния сектор:** *напр. общини, региони, общински асоциации, регионални асоциации на общини, Централен съюз на общините в Гърция и Съюз на регионите, юридически лица от публичното право и др.*
- ✚ **Партньорства за развитие** *за действия по оперативна програма, които включват партньори като: юридически лица от публичното право, местни власти и техните компании за обществени услуги, публични организации и предприятия, компании за развитие по Закон 3852/2010 и Закон 3463/2006, юридически лица от частното право (със стопанска и нестопанска цел), синдикати на служители и работодатели.*

Без съмнение, бизнес мрежата може да **донесе много ползи** в социалните предприятия, които са обобщени както следва:

- ✚ **Навременен досъп** до актуализирана пазарна информация, която допринася за адаптирането на бизнеса към променящата се бизнес среда.
- ✚ **Придобиване на технологични познания**, които спомагат за наблюдение и контрол на технологичен процес и въвеждането на иновация в продуктите/услугите както и в процесите на производство или управление.
- ✚ **Търсене и привличане на капитал**, чрез партньорства, които спомагат за устойчивостта и развитието на бизнес възможности.

## 2.6 Методи за оценка на инвестициите

Социалният отпечатък на социалните предприятия е пряко свързан с предоставянето на социални услуги от общ интерес и с устойчивото развитие. По-специално, очаква се действията на социалните предприятия да имат социално въздействие, което ще бъде в резултат на следните действия (Kalimeri, E. 2016):

- ☒ Опазване и възстановяване на природната среда и биоразнообразието.
- ☒ Устойчиво земеделие и животновъдство, което подчертава опазването и разпространението на защитени местни традиционни сортове или “видове“ и защита от проникване на генетично модифицирани организми.
- ☒ Подкрепа на местното и регионално земеделие, което спомага за развитието на търговските отношения между производители и потребители и повишава достъпността до основни нужди, особено на по-бедните групи от населението чрез тяхното пряко разпределяне.
- ☒ Справедлива търговия.
- ☒ Производство, обработка, насърчаване и опазване на материалното или културното наследство.
- ☒ Генериране на колективна и социална полза на икономическо, екологично и социално равнище.

### 2.6.1 Метод на измерване на социалната възвръщаемост на инвестициите

Методологията на **Социалната възвръщаемост на инвестициите (СВНИ)** измерва **социалната, екологична и икономическа** стойност на проект/програма.





Социалната възвръщаемост на инвестициите (СВНИ) се разглежда като рамка за измерване и изчисляване на стойността, създадена или изгубена от дейностите на предприятията, където концепцията за стойността е много по-широка от тази, която се отразява от пазарните цени.

Той се различава от другите методи защото взема под внимание опита на тези, които са включени в този проект и предоставя рамката за определяне на паричната стойност

на нетъргуеми стоки като качество на живот, благосъстояние, междуличностни взаимоотношения и др.

СВНИ методология може да бъде използвана от **предприятия с нестопанска цел и социални предприятия** от публичния и частния сектор, независимо от техния размер, включително млади и опитни хора.

Социалните предприятия могат да използват СВНИ като средство за управление на:

-  Подобряване на производителността.
-  Актуализиране на разходите.
-  Възникване на добавена стойност.
-  Анализ на стойност, получена от търговски дейности.

СВНИ се основава на **седем принципа**:

1. **Пряко включване на всички заинтересовани лица:** *Предоставя информация на всички заинтересовани страни за всичко, което може да бъде измерено и как то може да бъде изчислено и оценено, а също и гарантира тяхното пряко участие.*
2. **Разбиране на теорията на промяната:** *Определяне на начина, по който промяната се задейства и оценя чрез доказателство, чрез признаване на положителни и отрицателни промени, а също и такива, които се случват умишлено или неволно.*
3. **Счетоводна стойност на важни въпроси:** *Използва финансови условия така, че стойността на резултатите да бъде призната. Много резултати не се търгуват на пазарите и следователно тяхната стойност не се признава.*
4. **Избор на важни резултати:** *Дефиниране на информацията и доказателствата, които трябва да бъдат включени в докладите за да се насърчи истински и справедлив поглед, така че заинтересованите страни да могат да направят разумни заключения за очакваното въздействие.*
5. **Избягване на прекомерни претенции за резултатите:** *Претендиране само за стойностите, създадени от организацията.*
6. **Прозрачност:** *Доказателство въз основа на което анализът може да се счита за точен и честен и да бъде докладван и обсъден с всички заинтересовани страни.*
7. **Проверка на резултатите:** *Осигурява правилна, независима гаранция.*

Социалните предприятия могат да се възползват значително от методи като измерване на социалната възвращаемост, тъй като те имат способността да:

- Улесняват** техните дискусии за стратегията чрез разбиране и максимизиране на социалната стойност на проекта.

- ☑ **Онагледят** ефективно социалното въздействие, създадено от проекта чрез подобряване на техния имидж.
- ☑ **Увеличат** възможностите за финансиране като предоставят надеждни данни за техните действия.
- ☑ **Разберат** въздействието, което са създали върху заинтересованите страни като направят техните действия по-ефикасни.
- ☑ **Идентифицират** потенциалните слабости за да направят стратегическото планиране ефективно.
- ☑ **Подсилят** системите за наблюдение и управление за да постигнат оптимално разпределение на ограничените ресурси.

Освен това СВНИ е **важен инструмент за оценка на инвестициите** тъй като осигурява интегрирана и правдоподобна картина на социалната стойност, генерирана от финансирането на проект или предприятие. Следователно, инвеститорите са в състояние да:

- ↪ Подкрепят **бъдещи инвестиционни решения** въз основа на информацията, получена от анализите на СВНИ за да гарантират ефективността на тяхното финансиране.
- ↪ Планират ефективно **инвестиционното финансиране**.
- ↪ **Подобряват техния имидж или тяхната Социална Корпоративна отговорност** чрез финансиране на дейности, които имат значително въздействие.

### 3 Организационно поведение

#### 3.1 Въведение – Теории за човешкото поведение

Поведението на една организация и нейните хора се определя от различни фактори от нейната **непряка** или **пряка** външна среда или от нейната **вътрешна** среда, съчетани със съвременни предизвикателства.

Косвените външни фактори, които могат да повлияят на организацията и нейното поведение се разделят на (Chitiris L., 1996):

- Политическо-правни.
- Икономически.
- Социално-културни.
- Технологични.
- Естествено-екологични.
- Етични и демографски.

От друга страна, преките външни фактори са следните (Chitiris L., 1996):

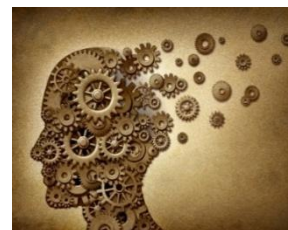
- Заинтересовани лица.
- Конкуренти.
- Фактори на производство.
- Доставчици – Клиенти - Партньори.
- Държавни институции - асоциации.

Факторите на вътрешната среда на една организация, които определят нейното поведение са следните (Chitiris L., 1996):

- Управителен съвет.
- Визия, мисия.
- Цели на организацията.
- Конкурентно предимство.
- Организационна култура.
- Финансово положение.
- Произвеждан продукт/услуга.
- Съоръженията на една организация.

Накрая, поведението на една организация е силно повлияно от съвременните предизвикателства, като непрекъснати и бързи технологични промени, глобализация, остра конкуренция, информирани и изискващи клиенти, стресови ситуации и др.

Науката за поведението на организациите изследва отношението на индивидите и как те влияят върху работата на организацията. За да се разбере отношението на индивидите трябва да се отбележат основните теории за човешкото поведение. Те са:





⇒ **Подход на Фройд**

Този специфичен подход към човешкото поведение е формулиран от Фройд и твърди, че характерът на човека и неговите дейности се определят от три фактора: несъзнателното, егото и суперего. По-специално, когато някой е под натиск, автоматичната реакция на несъзнателното е да отблъсне, да балансира и да възстанови личността към нормалност. Реалистичното облекчение идва от егото и накрая, суперегото е вероятно да предложи промяна на решението, предложено от егото.

⇒ **Хомеостатична теория на Стагнер**

Хомеостатичната теория на Стагнер (1988) се отнася до желанието на човека да поддържа на ниво биологични функции. Човек се стреми да постигне и поддържа стабилност. Тази стабилност включва образа, който той/тя има за себе си, неговите/нейните вътрешни и биологични нужди, неговата/нейната естествена и социална среда. Хората, които са му/й познати са желани и приемливи, докато тези, които са му/й непознати, са свързани с потенциално нарушаване на баланса, възпрепятстване на неговата/нейната удовлетвореност, създаване на напрежение, несигурност и дискомфорт.

Средата, в която човекът е активен, а не статичен, се променя постепенно в резултат на нови преживявания и промяна на различни ситуации. Понякога желанието да се поддържа стабилност в среда където индивидът е активен, може да предизвика конфликти в него. Въпреки това индивидът се стреми да запази чувството за стабилност в своето възприятие за себе си и своята среда. Тази тенденция към балансиране е ключовият фактор в подхода на тази психологическа теория за човешкото поведение и как тя се проявява в случай на промени и конфликти на работното място и в обществото (Chitiris L., 1996).

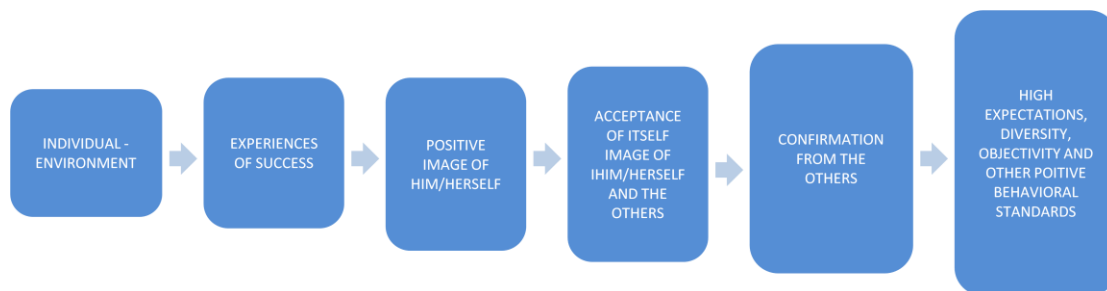
⇒ **Теория на Шелдън (Теория на соматотипа)**

Шелдън разработва теорията на соматотипа (1988), твърдейки, че темпераментът и характерът на човек, а също и неговото поведение са пряко свързани с неговия соматотип, конструкцията на скелета.

✘ **Теория на успехите и неуспехите**

Тази теория е била разработена от Combs & Snygg и твърди, че предишните преживявания на успех и неуспех влияят върху възприятието на индивидите и определят как те се държат. Успешният човек е отворен за нови преживявания, способен да се изправи пред трудни ситуации, независим, безопасен и креативен и се стреми да придобие нови преживявания. Напротив, човекът, който поради негативни преживявания има впечатлението, че е той/тя е неуспешен, формира за себе си образа на неприемлив, нежелан и некомпетентен. Той/тя има лошо мнение за себе си и смята за невъзможно поради грозния опит, който е придобил, да бъде потвърден и установен в средата си (Chitiris L., 1996).





**Фигура 1: Положително възприемане на индивидите за себе си**

Източник: “Управление на хора на работното място”, Harris O.J. (1984)

индивид – околна среда	преживявания на успех	положителен образ за себе си	приемане на собствения си образ от него/нея и другите	потвърждение от другите	високи очаквания, разнообразие, обективност и други стандарти на позитивно поведение
------------------------	-----------------------	------------------------------	---	-------------------------	--

### ✖ Теория на индивидуалната инициатива

Роджърс (1988) разработва теорията за индивидуалната инициатива, твърдейки, че личността на всеки човек се развива от неговото/нейното взаимодействие с околната среда. Индивидите са творчески същества, които преживяват факти, а не реагират пасивно на натиска на околната среда. От друга страна, те влияят върху околната среда и тя влияе върху тях.

### ✖ Теория на личната продуктивност

Тази специфична теория е разработена от Rogers C. и изучава поведението на човека на работното място и факторите, които играят решаваща роля в неговите/нейните решения, отношение и изпълнение, а също и взаимодействията, които улесняват разбирането за човешкото поведение в тази област. Sutermeister (1986) твърди, че най-малко 32 фактора, играят решаваща роля в действията и поведението на индивида, напр. технология, желание, способности, мотивация, умения (Chitiris L., 1996). Действията, предприети от индивида му помагат да постигне целите си и съответстват на неговите стремежи. Собственото „аз“ не се ръководи фатално, но индивидът предприема инициативи за подобряване на условията, с които той/тя се сблъсква в неговата/нейната среда, така, че „аз“ да може да поддържа своите ценности.

### ⇒ Теория на стимулите

Тази конкретна теория анализира причините на специфичното поведение. Кои са фактите, които мотивират човек да се държи по определен начин?

„Стимул“ е *активирано настроение на човека за определено поведение*. Активирането се осъществява чрез *подбуждане*, което засяга поведението на човека, според неговия/нейния начин на живот, *местоположението* на човека и околната среда. Постоянно местоположение означава, че индивидът има постоянно-оформено мнение, убеждение и/или пристрастие. Ако местоположението е временно, лицето няма

цялостно оформено мнение, защото получавайки различни послания от пазара, той/тя се опитва чрез получената информация да сформира постоянен „вътрешен образ“ на това, което той/тя иска (Ruttinger & Rosenstiel, 1994). В опит да се обясни човешкото поведение са разработени следните теории (Thomae, 1995):

- ☑ **Еднодисциплинарна стимулираща теория на мотивация.**  
Еднодисциплинарната теория обяснява поведението на един мотив на едно ниво.
  
- ☑ **Мултидисциплинарна стимулираща теория на мотивация.**  
Мултидисциплинарната теория търси на много нива обяснението за поведение, произтичащо от повече от един стимул. Maslow (1954) разработва теория, която различава пет категории нужди:
  - ❖ Основни физически нужди.
  - ❖ Нужди за сигурност.
  - ❖ Социални нужди.  
Нужди за признание и награда.
  - ❖ Нужди за самосъздаване.

Maslow разпределя категориите нужди йерархично така, че индивидът първоначално да отговори на своите основни физически нужди. Следваща категория се задейства когато се променят изискванията на индивида.

- ☑ **Теория на мотивация без дисциплинарно стимулиране.** Тази теория отбелязва, че човешкото поведение не трябва да се отнася до общи мотиви, а до тези, които са актуални.

### 3.2 Привличане и избор на кандидат членове и/или служители

Най-важният фактор на производството в социалното предприятие са неговите човешки ресурси, особено когато то се създава в ситуация на недостиг на капитал. Следователно, създаването на учредителна група е от решаващо значение за целия проект.

Членове на социалните предприятия могат да бъдат:

- Физически лица, които са запознати с принципите и амбициите на Кооперацията.
- Юридически лица, които са вдъхновени от едни и същи принципи и искат да съчетаят своята социална дейност с целите на Кооперацията при условие, че се спазват ограниченията на Закон 4430/2016, Article 14.

По отношение на Гръцките социални предприятия се прилага следното:

- В Социалните Кооперативни предприятия могат да участват юридически лица от публичното право и юридически лица от частното право с одобрение на публичния орган, който ги контролира.
- Юридически или физически лица, които участват в друго Социално Кооперативно предприятие със същата дейност не могат да станат членове на кооперацията.
- Най-малко 30% от членовете (критерий за участие) трябва да принадлежат към уязвимо социални групи.

Това, което е доста различно в социалните предприятия напоследък е участието на различни партньори или категории участници: платени служители, доброволци, потребители, подкрепящи организации и социални власти често са партньори в едно и също предприятие, докато в традиционната социална икономика организациите се състоят от по-хомогенни социални групи (Defourny, 2001).

Характеристика на социалните предприятия и по-специално на кооперациите е готовността на техните служители и членове да направят краткосрочни жертви като поемат всички щети, които могат да възникнат за да позволят устойчивост на предприятието. За тази готовност може да се разчита както на дългосрочната бизнес стратегия на предприятието така и на ентузиазма на членовете за моралния статус на предприятието.

Макар, че социалните предприятия са критикувани за тенденцията им да създават работни места, които са много ниско платени и заети от неквалифицирани хора, техният принос се простира отвъд създаването на работни места. **Като се има предвид, че социалното предприятие се отнася до развитието на икономиката в общността, нейните програми трябва да имат за цел да подобрят ефективността на всички форми на труд, независимо дали е платен или не, вноски в брой или в натура, чрез укрепване и подпомагане на различни форми на творческа дейност, в която местните жители могат да бъдат наети на работа при какъвто и да е статус на заетост. contribution in cash or in kind, by strengthening and assisting various forms of creative activity in which local residents can be employed, under any employment status.** Приносът на социалното предприятие включва също участието му в повишаването на професионалното обучение и личните умения.

Може да се каже също, че традиционната позиция на служителя може да бъде „обогатена“ когато служителите са признати за членове, с права да участват в управителния съвет на социалното предприятие, имайки възможността да участват в процес на вземане на решения и да контролира органите, които вземат решения (Defourny, 2001).

Характеристиките на социалното предприятие по отношение на заетостта могат да бъдат обобщени по следния начин (Leadbeater, 2007):

- ↳ Включване на пазара на труда на хора от уязвими социални групи.
- ↳ Увеличаване и възстановяване на уменията на служителите.
- ↳ Насърчаване на равенството и борба с всички форми на дискриминация.

- ✦ Развитие на творческите и продуктивни способности на индивидите.
- ✦ Социалните органи могат да бъдат въведени на пазара чрез трудоемки дейности (и в по-малка степен чрез капиталоемки дейности).
- ✦ Създаване на нова сфера на сътрудничество между хора от различни уязвими групи, публични органи на национално, регионално и местно ниво, частния сектор и НПО.
- ✦ Обръщане на специално внимание на хората и качеството/стабилността на заетостта.

### 3.2.1 Привличане на кандидат-членове или/и служители



Привличането на служители е процес, при който предприятията търсят кандидати за попълване на свободни работни места. Това е сложен процес, тъй като изборът на подходящо лице за работа изисква да бъдат предприети конкретни стъпки от Управителния съвет. Привличането на служители е процесът, чрез който организациите идентифицират и привличат индивиди за попълване на свободни места (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999).

Според Sakka и Haidou (2009), решаващи фактори за това как и колко ще продължи процесът са размерът на предприятието, секторът, в който то работи, видът и качеството на човешките ресурси, които иска да привлече, административните практики, организационната бизнес култура, пазарът на труда, към който е насочен и конкурентната среда. Освен това трябва да се вземат предвид всички промени в правната рамка на дейността на предприятието, социалните и демографските условия и финансовата ситуация. Според Papaleksandri и Mpourantas (2003), процесът на привличане на служителите е ефективен, ако се прилага следното:

- ❖ Точно познаване на изискванията на човешките ресурси.
- ❖ Познаване на производството – движения в рамките на организацията, така че да не се обявява позиция, която ще се заема от вътрешен служител.
- ❖ Прогнозиране на всякакви бъдещи промени, вътрешни и външни въз основа на предишен опити очаквания за бъдещето.
- ❖ Решения дали да се използват вътрешни или външни източници на привличане и задълбочено познаване на типа служител, който изглежда по-подходящ за конкретната позиция на организацията. Също така, точните задачи на позицията трябва да бъдат ясно дефинирани.

Според Chitiris L. (2001), една от основните цели на процеса на привличане на служителите е да привлече достатъчен брой подходящи кандидати навреме и при възможно най-ниски разходи. За да се постигне горепосочената цел, хората, които отговарят за привличане на кандидати трябва директно да информират подходящите източници за привличане на служители за свободното работно място. В същото време е важно да се предостави достатъчно информация за свободното работно място за да

могат кандидатите да решат дали работата отговаря на техните очаквания. Papaleksandri и Bourantas (2003) твърдят, че един успешен процес на привличане може да обслужва много и понякога противоречиви цели. Общата цел е да се привлекат значителен брой кандидати, но ако има много кандидати, тогава разходите за обработка на данните ще бъдат много по-високи. Друга цел е да се привлекат висококвалифицирани кандидати, които са готови да приемат работата, докато основната цел на мениджърите е да подкрепят и насърчават служители с висока производителност, желаещи да останат в бизнеса дълго време. Допълнителна цел е да се подобри имиджа на предприятието чрез процеса на привличане, така че даже отхвърлените кандидати да могат да създадат положително мнение за предприятието и създаваните от него продукти или услуги. Всички тези цели трябва да бъдат постигнати при максимална скорост и минимални разходи. Обаче, трябва да се отбележи, че целите на привличането са пряко свързани с бизнес целите и зависят от стратегическите планове на предприятието.

Еднакво важно за планирането на привличане на служители е решението, че предприятието трябва да вземе или да попълни работната длъжност от вътрешни или външни източници или да бъде комбинация от двете. (Terzidis - Tzortzakis, 2004).

#### Привличане на вътрешен служител

Привличането на вътрешен служител се отнася до запълване на работното място от съществуващия персонал или от препоръчан от него. Факт, който показва, че предприятието вярва на служителите си, е да предложи някой, който знае, че може да заеме свободното място.

Предимствата на привличане на вътрешен служител са (Papastefanaki, 2006):

- Познаване на уменията на служителите на предприятието, което увеличава шанса от успешно заемане на позицията.
- Привличането на вътрешни служители е процес, който мотивира служителите да бъдат по-ефективни, защото имайки предвид, че могат да попълнят друга вътрешна позиция в бъдеще, те ще подобрят производителността си.
- Намаляване периода на обучение.
- По-ниски разходи за привличане на служители.
- Най-краткото време за заемане на позиция.
- Създаване на чувство за сигурност и удовлетвореност за служителите.

Недостатъците на привличането на вътрешен служител са следните (Papastefanaki, 2006):

- Липса на гъвкавост.
- Заемането на свободно място в някои организации може да бъде процес, който отнема време поради бюрокрация.

- Служителят, който заеме свободното място, напуска предишната си позиция, така че има ново свободно място, което също трябва да бъде заето.

#### Привличане на външен служител

Привличането на външен служител е процес, чрез който предприятието търси хора, които нямат връзка с него, за попълване на свободните места. Този процес изисква внимателно планиране от служителите на „Човешки ресурси“ и е необходим когато позицията изисква познание и умения, на които съществуващите служители не отговарят и когато компанията се нуждае от служители с нови идеи и различна квалификация. Предимствата на привличане на външен служител са (Papalexandri & Bourantas, 2003):

- Нови идеи, които могат въведат значителни промени в предприятието.
- Спестяване на разходи за обучение поради опит на кандидата от неговата/нейната предишна работа.

Недостатъците на привличане на външен служител са (Papalexandri & Bourantas, 2003):

- Създаване на по-големи разходи за бизнеса от привличането на вътрешен служител.
- Има риск от неуспешен избор на служител, който не отговаря на очакванията на предприятието.
- Изисква повече време от привличането на вътрешен служител.
- Възможна липса на удовлетворение от съществуващи служители, тъй като шансовете за повишение вътре в компанията се намаляват.

#### Източници на привличане на външен служител

Основните източници на привличане на външен служител са:

- Покани за предложения.** Метод, който се използва предимно от публичните власти, публичните органи и банките.
- Реклама в пресата.** Това е най-общият метод за привличане на служители. Някои специфични данни като описание на длъжността, квалификации, заплата и информация за бизнес контакти трябва да бъдат докладвани в рекламата.
- Чрез **службата по заетостта и офисите за търсене на работа/ Job Search Office**, които са източници на квалифициран персонал.
- Job Search Offices в университетите и техническите институти**, които сближават студентите с предприятията.
- Чрез Интернет, с реклами публикувани в уебсайтовете.** С този метод предприятията получават директно CV чрез електронната поща или онлайн форми.

### 3.2.2 Избор на човешки ресурси

Реклама води кандидата да попълни заявление. Заявлението може да бъде достъпно на уебсайта на организацията или в нейния централен офис. В заявлението се иска да се попълни това, което се счита за необходимо за избора на кандидат служител за интервю и събеседване.

В допълнение към личните данни (име, адрес, данни за контакт), могат да бъдат поискани информация за проучвания, професионален опит и/или опит като доброволец, налични специални квалификации (напр. чужди езици, компютър, шофьорска книжка и др.) и интереси. Някои организации могат да поискат пълна автобиография и мотивационно писмо.

Интервюто е най-сигурният начин да се избере и постави кандидат/служител на работно място и най - решаващата фаза в целия процес, особено когато работната позиция засяга специфични изисквания.

Лицето, което отговаря за интервюто трябва да има специална квалификация и образование. Ако има мениджър човешки ресурси, тя/той трябва да бъде интервюиращ. Целта на интервюто е да се идентифицират интересите, уменията, стимулите, ценностите, навиците, емоционалния статус на кандидата, успешното положение в предприятието или неодобрението. Сериозна грешка е да се наеме служител, чиито квалификации и желания не са съобразени със свободното работно място.

Основен въпрос е да се разбере, че интервюто не само защитава организацията от неуспешно сътрудничество, но и кандидат-служителят от грешен избор. Неспособността да се справи с длъжността, която е над неговия/нейния потенциал може да разочарова служителя. Неодобрението на даден кандидат трябва да се извърши деликатно и да бъде придружено от алтернативни предложения за свободни работни места. Препоръчително е, броят на служителите, необходими за попълване на всяка длъжност да бъде обявен предварително, така че да има възможност за отхвърляне, а не поради това, че кандидатът е неподходящ, а поради това, че друг кандидат е по-пригоден. Трябва да се отбележи, че интервюиращият трябва да може да вземе решение веднага, обаче кандидатът може да се почувства така, сякаш той/тя е на изпит, да се срамува и да се чувства неудобно по време на интервюиране.

Следните съвети са важни за интервюиращите (Kouvaras, 2015):

- Продължителността на интервюто не трябва да надвишава 30 минути (предлагат се от 15 до 20 минути).
- Представянето на интервюиращия трябва да бъде кратко.
- По време на интервю телефонът не трябва да е включен.
- Интервюто трябва да се проведе в приятна обстановка.
- Важно е да има приятно настроение.



- Кандидатът трябва да има цялото необходимо време за да представи уменията си.
- Трябва да се избягват предварително планирани въпроси.
- Трябва да се водят записки.
- Въпроси на кандидата се приемат доколкото е необходимо.
- Най-добрият начин за самооценка е интервюто да се запише и да се изслуша внимателно (със съгласието на интервюирувания).
- Използва се заявлението на кандидата.

След края на интервюто, записките, които са били водени трябва да бъдат приложени към заявлението и личните данни на кандидата. Копие от заявлението и записките и кратък инструктаж за главния мениджър трябва да бъдат направени от мениджър човешки ресурси. Накрая, важно е всички кандидати, заинтересовани от длъжността в организацията да бъдат информирани за одобрението или неодобрението на тяхната кандидатура, придружено с благодарствено послание.

### 3.3 Наемане, управление и мобилизиране на доброволци

Доброволчеството е проява на социално поведение при която лицето без стимул да бъде възнаградено предлага своето свободно време с цел обществена полза или по своя инициатива или в контекста на член на група или орган.



**Доброволчеството** компенсират тенденцията в съвременните общества да оценят всичко според тяхната парична стойност. Съвременното доброволчество отвъд традиционните си форми (филантропия, взаимноспомогателни дружества)), включва динамично активно участие на доброволци-членове на органи или организации.

Смес от дарения, доброволчество и традиционна търговска дейност, а също и създаване на социална полза като основна цел, характеризира едно социално предприятие и спомага за неговата устойчивост (Chell, 2007).

Социалните предприятия могат да съчетават парични и непарични ресурси, доброволци и платени служители. Въпреки това, дейността, извършвана от социалните предприятия изисква най-ниско ниво на платена работа, която в социалните предприятия има много иновативни форми. Много социални предприятия са въвели неформални форми на заетост: усвояване на програми за заетост, развитие на полудоброволческа заетост, полу-заетост и др. Социалните предприятия имат способността да мобилизират доброволци, които са значителна част от служителите в социалните предприятия. Този тип заетост може да бъде осигурен в началната фаза на дейността на едно предприятие за да се намалят разходите за първоначалното инвестиране или да се запази перспективата за социалната полза. Доброволческата работа винаги характеризира социалната икономика и е доказателство за човешката солидарност в този сектор.



Даже платените служители могат да допринесат за доброволческа работа. По-конкретно, те биха предпочели да получат по-ниско възнаграждение в замяна на получаване на специфични непарични облаги. Мобилизирането на тези ресурси не би било възможно без съществуването на социален капитал (Laville & Nyssens, 2001).

### 3.3.1 Наемане на доброволци

Начална точка на привличане на доброволци е информиране на населението и превръщането му в информирана аудитория.

Основните методи за наемане на доброволци са три (European Expression, 2006):

#### ⇒ Наемане на маса от доброволци

Той се използва когато работата, за която се търсят доброволци има една от следните характеристики:

- Това е специално събитие, което изисква значителен брой доброволци за кратък период от време.
- Не се изискват специални умения и всеки, който може да направи това, ако е обучен.

Основните методи за този тип наемане включват просто разпространение на подходяща информация по проект като:

- Разпространение на информационен материал.
- Рекламни плакати и брошури.
- Рекламирање в медии.
- Устно разпространение.

#### ⇒ Целево наемане

Това е процес на планиране на кампания, резултатът от който е разпространение на съобщение за действието на специфична и квалифицирана целева група. Това е най-подходящият метод, ако позицията, за която се търсят доброволци изисква специални умения или характеристики, които не са лесни за намиране.

Планирането на този тип кампания отговаря на следните въпроси:

- От какво се нуждаем?
- Кой може да ни го даде?
- Как можем да общуваме с него/нея?
- Какво би го/я мотивирало?

#### ⇒ Наемане на концентричен кръг от хора

Този метод включва идентификация на групи от хора, които вече са в **контакт** с организациите, които търсят доброволци. Например:

- ❑ Бенефициенти на служителите на организацията, техните семейства и роднини.
- ❑ Приятели на служителите на организацията.
- ❑ Хора, които са близки до региона на действие на организацията.
- ❑ Хора, които са засегнати от проблемите, с които се занимава организацията и решенията, които тя предлага.

Предимството на този метод е, че целевата група вече е запозната с организацията или нейните цели и, че доброволците се наемат чрез доверени приятели или хора.

### 3.3.2 *Управление на доброволци*

Управлението на човешките ресурси, свързано с управлението на проекта, се отнася до начина, по който се управляват групи от хора, отговорни за извършване на проект. Начинът, по който се управляват служителите е твърде важен за постигане на целите на организацията. Мениджърите на човешките ресурси трябва да ги вдъхновяват да дадат най-доброто, което имат за благото на себе си и други хора.

Целта на процедурите за управление на доброволците трябва да бъде ефективно отстоявана за да се гарантира качеството на предоставяните услуги.

Ефективното управление на доброволците е ключов фактор в изпълнението на проекта. Следователно е важно организационната структура, към която принадлежат доброволците, техните отговорности и хората, които ги подкрепят и контролират да е ясна. С цел правилната организация на целия проект и ефективността на действията на доброволците, следва да се използват следните инструменти (European Expression, 2006):

- ❖ Протоколи от срещи.
- ❖ Документ за присъствието на доброволци.
- ❖ График за смяната на работа на доброволците.

Освен това, първият контакт на доброволеца с организацията играе важна роля. Кратка програма за посрещане, ориентиране и основно обучение, която трябва да включват следното би била мъдър избор (Kouvaras, 2015):

- ⇒ Исторически преглед на организацията.
- ⇒ Мисия, визия и философия – идеологическа рамка на организацията.
- ⇒ Цели на организацията.
- ⇒ Текущи програми и услуги.
- ⇒ Бъдещи планове.
- ⇒ Групи от включени хора.
- ⇒ Организационна структура.
- ⇒ Политика, различни процедури и начини на комуникация.

- ⇒ Източници на финансиране.
- ⇒ Значение на доброволството и представяне на резултатите от неговата дейност.
- ⇒ Задължения и права на доброволците.
- ⇒ Привилегии а доброволците.
- ⇒ Практически подробности.
- ⇒ Управление на организацията.
- ⇒ Препоръки на хора, с които доброволецът ще си сътрудничи.

Има много алтернативни начини за запознаване на доброволците с необходимата информация и за предаване на необходимия ентузиазъм на новия доброволец. Най-подходящият начин е срещата, която приветства младите доброволци за добре дошли и включва служителите на организацията и нейните доброволци. Координацията на тази среща се извършва от ръководителя на програмата за наемане на доброволци и трябва да бъде организирана всеки път когато нова група доброволци желае да работи в организацията. За да се изпълнят споменатите по-горе 15 точки, освен срещата могат да се използват редица инструменти, напр. печатни материали и видеоклипове за представяне на дейността на организацията.

Важен инструмент е ръководството за доброволци, което може да включва всичко, което доброволецът трябва да знае или документира в кратко описание. Ръководството включва освен необходимата теоретична и практическа информация за организацията, и правата и задълженията на доброволеца.

Що се отнася до образованието на доброволеца, това е важен фактор за изпълнение на изискванията на работата. Планът за обучение на доброволеца за поемане на роля в организацията трябва да отговаря на следните въпроси (Kouvaras, 2015):

- От каква информация се нуждае доброволеца за да поеме конкретна роля?
- Какви умения трябва да има той/тя?
- Какъв е желаният подход към ролята?

Може да бъде осигурено специално обучение или преди заемане позицията на доброволец под формата на семинар или обучение, или директно на работното място в близост до по-опитен доброволец или платен служител.

Специалното обучение на доброволеца е отговорност на платения служител, който е отговорен за сътрудничеството с доброволеца, т.е прекият ръководител. За да се увеличат шансовете за успешно обучение на доброволеца, най-добрият начин е да се следва модела: „ Аз забелязвам, разпознавам, анализирам, обобщавам, трупам опит“. Взаимоотношението между ръководителя и доброволеца трябва да бъде взаимозависимост и по-специално, тази роля е ролята на ментора/наставника, която изисква следните принципи (Kouvaras, 2015):

- ❖ Връзка на доверие и взаимно уважение.
- ❖ Има достатъчно време.
- ❖ Развитие на уменията на доброволеца.

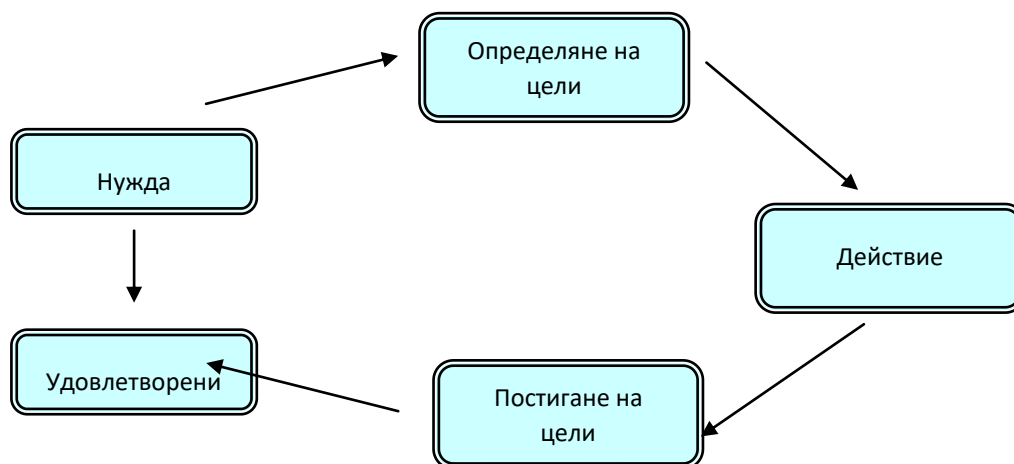
- ❖ Разчитане на договорените цели от двете страни.
- ❖ Наставникът действа като пример и модел на поведение.
- ❖ Наставникът оценява качествата на доброволеца.
- ❖ Доброволецът непрекъснато се опитва да усъвършенства уменията си.
- ❖ Доброволецът постепенно става независим от ръководителя.

### 3.3.3 Мобилизиране и мотивиране на доброволците

**Мотивацията** се отнася до емоционалното състояние, което мотивира служителя да действа по определен начин (Mouza-Lazaridi, 2006). Graig Rider дефинира мобилизацията на служителя като „... набор от сили, които се дължат както на себе си, така и на външни фактори, които влияят на поведението по време на работа, и тези сили определят типа, посоката, интензивността и продължителността на поведението по време на работа“ (Mantzaris, 2003).

Теориите за мотивация отговарят на въпроса: защо работим? Отговорът е „да задоволим своите нуждите“.

Ангажираност към един идеал е най-силният стимул за промяна. Може да е трудно за някои хора да работят доброволно като членове на организация, мислейки, че не могат да направят никакви промени сами, но не трябва да забравят, че те са просто единици от една много по-голяма общност и всички заедно имат силата да променят нещата във всяка област, в която те предлагат своите доброволчески услуги.



Фигура 2: Фигура на маршрута на мотивацията: системен подход

Източник: Armstrong 1999, стр. 107

### 3.4 Проучване на нуждите от обучение и консултиране за служители, доброволци и членове

#### 3.4.1 Проучване на потребностите и предоставяне на консултации за професионално и предприемаческо развитие в социалното предприятие

Във всеки официален документ на ЕС предоставянето на консултантски услуги както за създаване така и за развитие на едно социално предприятие е ясна препоръка (ЕС, 2013). Освен това, предоставянето на качествена информация и консултиране на служителите, доброволците и членовете на предприятието, целящи тяхното професионално развитие е предпоставка за създаването и устойчивостта на социалното предприятие.

#### **Модел за проучване на нуждите от консултиране**

По отношение на проучването на нуждите от консултиране, R. Astramovich (2011), използвайки количествени и качествени резултати от международни изследвания, формулира модел за проучване на нуждите от консултиране, който може да бъде приложен към всяка целева група – напр. студенти, служители, хора с увреждания и др – и за форма на консултиране – напр. лично, професионално, училищно и др., често обхващащ процеса на проучване на нуждите от обучение. Този модел включва следните стъпки:

1. **Определяне на насочващи въпроси и цели:** Чрез започване на процеса на определяне на нуждите от консултиране, консултантът се използва да идентифицира насочващите въпроси, които ще бъдат използвани за получаване на необходимата информация. **Например, в случай когато консултантът иска да проучи нуждите от консултиране на служители, доброволци и членове на социалното предприятие<sup>17</sup>, насочващите въпроси могат да бъдат:**

- i. Как целевите групи използват професионалните консултантски услуги?
- ii. Какви са пропуските в предоставянето на професионални консултантски услуги за хора с увреждания, които работят в социалното предприятие или хора с и без увреждания, които доброволно работят в социалното предприятие?

Водещите въпроси ще помогнат за формулиране на конкретни цели, чрез проучване на нуждите да се постигнат резултати за ясни и приложими данни за консултиране. Консултантът би могъл да формулира следните цели за изследване на консултантски нужди: (i) да идентифицира програми и услуги за консултиране, които могат да подпомогнат целевите групи като служители и доброволци в социални предприятия с или без увреждания; и (ii) да идентифицира съществуващите и възможни бариери за достъпност на услугите за консултиране на споменатите по-горе групи.

---

<sup>17</sup> Този пример има за цел да изясни теорията от тази глава и е в основата на обяснителните справки в различни части на текста.

2. Идентифициране на извадката от населението, която ще бъде изследвана: След като бъдат определени насочващите въпроси и целите на проучването на нуждите, следващата стъпка е да се определи извадката от населението, от която ще бъдат събирани данни. **В предишния пример, извадката от населението се състои от възрастни хора с увреждания, които трябва да работят или вече работят в социални предприятия.** Освен това, извадката може да бъде разширена до ръководителите на социалните предприятия. Броят на хората, участващи в изследването ще бъде определен в зависимост от метода, използван за събиране на данни, т.е. качествено или количествено.
3. Събиране на данни за проучване на нуждите: Най-всеобхватният подход за провеждане на изследване на нуждите е да се събере необходимата информация, чрез мерки основани на възприятията, а също и обективни или архивни източници на данни. Средствата за събиране на данни за проучване на нуждите включват механизми за проучване, целеви групи и проучване на съществуващите източници на данни.
4. Анализ и тълкуване на данни: Заключителният етап от модела на Astramovich (2011), включва внимателен анализ на данните и тълкуване на констатациите. Съотношението на констатациите с демографските данни на извадката от населението може да предостави допълнителна информация за нуждите от консултиране на под-категории от населението. Например, може да има различия в нуждите от консултиране в зависимост от типа на увреждане или пола. Когато идентифицираните нужди се превърнат в цели и съдържание на програми и услуги, тогава услугите се адаптират към нуждите на бенефициентите и тяхната преценка се засилва.

Заслужава да се отбележи, че нуждите от консултиране за професионално развитие на групи от населението могат да се доближат до някои общи характеристики, но те ще бъдат ясно разграничени, ако индивидите принадлежат към общото население или към хора с увреждания, а също и ако те са служители или доброволци в социалното предприятие.

Така, потенциалните нужди от консултиране, които могат да възникнат са:

- Общи категории нужди за двете групи (служители и доброволци): Развитие на кариерни умения – напр. определяне на цели, вземане на решения, решаване на проблеми, общуване и др., които могат да бъдат частично разграничени в зависимост от компетенциите на индивидите. Техники за търсене на работа – умения за работа в мрежа, изготвяне на автобиография/CV/мотивационно писмо и подготовка за интервю.
- За служители с увреждания: Укрепване на самочувствието и тяхната самодостатъчност в способността им да получават платена работа. Нуждите ще бъдат частично разграничени в зависимост от вида на увреждането, напр. хора с аутизъм се нуждаят от специална подкрепа за своите социални умения. Освен





## **1-ва фаза: Намеса на професионалния консултант**<sup>18</sup>

### *Етап 1: Проучване на нужди и сключване на договор*

Консултирането започва когато групата на социалните предприемачи е насочена към кариерния консултант. Основните компоненти на първия етап са проучване на нуждите на групата/индивидите и сключване на договор. Консултантът има за цел да събере основни данни за личния, професионален и социален профил на участниците, а фокус групите се препоръчват като инструмент за постигане на тази цел. Сключването на договор между консултанта и групата предприемачи включва очакванията на двете страни относно сътрудничеството, предоставяните услуги, честотата и продължителността на срещите, а също и етичните въпроси (поверителност, доверие и др.). На този етап, на консултанта се предоставя преглед на групата и нейните членове, а също и възможната роля на членовете в социалното предприятие.

### *Етап 2: Развиване на умения и създаване на група от социални предприемачи*

На този етап, събирането на информация за членовете на групата относно техните умения е активно и използването на SWOT анализа (Силни страни, Слаби страни, Възможности, Заплахи) може да бъде ефективен инструмент. По специално, SWOT анализът може да бъде цялостен инструмент за индивидуално и групово кариерно ориентиране, въз основа на което консултантът може да „изгради“ цялото посредничество, започвайки от самосъзнаването (силните и слабите страни), преминавайки към факторите, (Pluchevskaya, Varlacheva & Adrienko, 2017; Tsoli, 2019) които могат да попречат на постигането на тези цели. По време на посредничеството членовете на групата имат възможността да открият подробности за своя личен/професионален профил и за ролята си като членове на групата на социалните предприемачи. Умения се постигат само чрез активно участие на членовете, следователно ролевите игри, практическите семинари, изучаването на казуси, както и упражненията за насочване и идентифициране на източници за подкрепа или пречки са ефективни техники за постигане на целта (Nathan & Hill, 2006; Papavassiliou-Alexiou, 2005).

Процесът на развиване на уменията също играе решаваща роля в укрепването на отношенията в групата. На този етап е необходимо консултантът да извлече заключения, свързани с общите ценности, цели и вярвания на групата. Много е вероятно да бъдат идентифицирани несъответствията и различията между членовете и задължението на консултанта е да посочи потенциалните рискове за съвместното предприятие. На този етап може да има нужда от индивидуално консултиране и е възможно член на групата да напусне, ако идентифицираните различия не бъдат решени.

---

<sup>18</sup> В този модел термините „кариерен консултант“ и „професионален консултант“ се използват като синоними за разлика от „бизнес консултант“ (виж EOPPEP 2013 & 2015).

### *Етап 3: Оценка и препоръка*

Третият етап е важен за еволюцията на консултантската намеса, защото тя свързва първата и втората фаза. На този етап кариерният консултант насочва групата към бизнес консултанта. Това е моментът когато кариерният консултант обработва събраната информация за да създаде цялостна обратна информация за бизнес консултанта. В допълнение, кариерният консултант изразява своето професионално мнение относно качеството и уместността на екипа за създаването и развитието на социалното предприятие. Чрез създаване на досие за обратна информация, което ще бъде много полезно на бизнес консултанта, кариерният консултант завършва своята намеса<sup>19</sup>.

### **2-ра фаза: Намеса на бизнес консултанта**

#### *Етап 4: Създаване на социално предприятие*

Ако предприятието е в процедура на стартиране, на първата среща с групата на социалните предприемачи бизнес консултантът предоставя информация за социалното предприемачество и националната правна рамка за да се увери, че термини като „обща цел“, „уязвими групи“, „включване“, „социална грижа“, „социална отговорност“ са напълно разбираеми от групата. По отношение на правната рамка се разглеждат въпроси като условия и процедури за създаване на предприятието, отношенията между членовете, финансовите инструменти, основните източници на доходи и др. Бизнес консултантът може да допринесе също за изготвянето на устава, събирането на необходимите документи и регистрацията на социалното предприятие в списъка на социалното предприемачество.

#### *Етап 5: Бизнес план*

Следващата стъпка в сътрудничеството между предприемачи и бизнес консултанти е да се изпълни бизнес план. Важно е да се отбележи, че изпълнението на социален бизнес план е трудна задача. Марката, седалището на предприятието, правната форма и икономическата дейност са първите ключови елементи, които трябва да бъдат изяснени. Принципите и целите трябва да бъдат записани с помощта на кариерния консултант, което бе представено в предишните етапи. По отношение на оперативната рамка на предприятието се записват уменията и квалификациите на членовете, а също и описание на услугите или продуктите на предприятието, начините за тяхното насърчаване и социалното въздействие на предприятието. Използването на SWOT анализа като инструмент за стратегическо бизнес планиране е важен компонент на 5-я етап.

### **3-та фаза: Други подкрепящи услуги**

#### *Етап 6: Правно, икономическо и психосоциално консултиране*

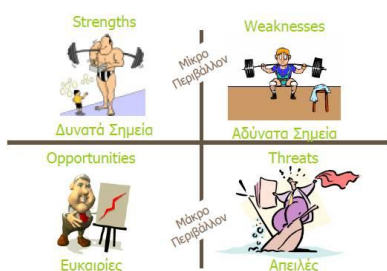
---

<sup>19</sup> Важен критерий за ефективността на общата консултантска намеса е професионалното и предприемаческо консултиране в една и съща организация (обслужване на едно гише).

Предприемачите са информирани за възможността за предоставяне на консултации по правни, икономически, психологически и социални въпроси и могат да използват тези услуги според нуждите си. Особено когато бенефициентите принадлежат на уязвими социални групи паралелно психосоциално консултиране може да бъде изключително полезно.

### **Използване на SWOT анализ при консултиране - Примери**

#### SWOT Analysis



Примерите по-долу описват полезността на SWOT анализа за личностното и професионалното развитие на всеки от служителите, доброволците и/или членовете на социалното предприятие. Този метод се квалифицира не само като стратегически бизнес инструмент, но и като ефективен мулти-инструмент за личностното и професионално развитие на индивидите, така че е полезен не само за консултанта, но и за всеки професионално ангажиран в професионалното консултиране и развитието на човешките ресурси (Tsolis, 2019).

#### **1-ви пример. Служители с увреждания:**



В контекста на професионалното консултиране на хора с увреждания, те се нуждаят от подкрепа, свързана с въпроси за самочувствието, а също и бариерите за тяхната интеграция в образованието и труда. В зависимост от данните, събрани от SWOT анализа, консултантът може да се съсредоточи върху:

- (i) засилване на степента на самочувствие, т.е хората с увреждания могат да бъдат обучени, стъпка по стъпка от консултанти, които използват модела на Подкрепената заетост на хора с увреждания<sup>20</sup>.
- (ii) ако се установи, че служител с увреждания е изправен пред редица бариери в работата си, консултантът ще се насочи върху упражнения и дискусии за да промени възприятието за тези бариери.

#### **2-ри пример. Служители без увреждания:**

Консултантът трябва да подкрепя тези хора с цел премахване на страховете и несигурността, свързани с тяхното общуване и сътрудничество с хора с увреждания в предприятието. Освен това, те могат също да бъдат подкрепяни и по други потенциални проблеми на професионалното развитие, пред които са изправени.

<sup>20</sup> Този модел се отнася до хора с увреждания, които се подкрепят от консултанти за да получат работа на пазара на труда. За повече информация вижте Beyer, de Borja de Urries и Verdugo, 2010.

### **3-ти пример. Доброволци**

- i. Консултантът, който работи с доброволци в социалните предприятия може да идентифицира страха и несигурността на хората по отношение на тяхната настояща роля и да им помогне да се справят с тях чрез конкретни упражнения и дискусии. По този начин целта на трансформационните преживявания се постига чрез активното участие на индивидите.
- ii. След идентифициране на пропуските в начина, по който доброволците общуват със служителите с увреждания, консултантът планира и прилага програма за обучение по комуникационни умения, свързани с общуването с хора с увреждания.
- iii. Ако групата от доброволци се състои от млади възрастни, които са безработни, консултантът може да предостави сесии за практическо обучение в техники за търсене на работа.

## **3.5 Развитие на екип и комуникация**

В днешно време бизнес средата е пълна с предизвикателства. Нейните граници непрекъснато се разширяват, глобализацията засяга финансите, социалната и политическата среда и конкуренцията, изискванията на пазара са по-високи от всякога и технологичното развитие е бързо. За да се справят с тези условия предприятията са задължени да повишат до най-висока степен своето производство като използват целия си човешки ресурс. Използването на екипи е един от начините да се повиши производителността както на отделните индивиди така и на предприятието. Комбинацията от способности, умения и опит на служителите се счита за необходимо, ако може да допринесе за:



- По-широко и по-ефективно решаване на всеки проблем.
- Вземане на правилните решения.
- Намиране на най-добрите решения за предприятието.

### **3.5.1 Дефиниране и категоризация на екипите**

Екипът се дефинира като „**двама или повече взаимодействащи и взаимозависими индивида, които са се обединили за постигане на конкретни цели**” (Robbins & Judge, 2011).

Основните характеристики, които определят един екип са следните:

- ❖ Определени отношения между членовете на групата.
- ❖ Съзнание на екипа.
- ❖ Чувство за обща цел.

- ❖ Взаимозависимост.
- ❖ Способност за работа като едно тяло.

Екипите могат да бъдат официални или неофициални (Serdaris & Iordanov, 2011):

Официалните екипи са структурирани по типове и организационно дефинирани групи, които могат да имат следните форми:

- Вертикални групи
- Хоризонтални групи
- Комитет
- Групи за конкретни категории
- Групи за конкретни проекти

*Последните две групи често се срещат в социалните предприятия, тъй като от служителите и доброволците често се иска да работят по конкретен проект или за независима цел.*

Неофициалните групи са групи от физически лица, които отговарят на необходимостта за социален контакт, т.е. „социална група, която е създадена от нуждата на хората да посрещат социалните потребности в рамките на организацията, като например група от приятели, група с общи интереси, група със специфични лични интереси. По-специално, причините за създаване на неофициални екипи са следните:

- ▶ **Сигурност:** намаляване на самотата и укрепване на личната сила
- ▶ **Престиж:** участието в екип обикновено предлага признание и престиж на членовете
- ▶ **Самочувствие:** стойността, която индивидът има за себе си се засилва
- ▶ **Създаване на социални връзки:** посрещане на социалните нужди на индивида
- ▶ **Сила:** „няма сила без единство“
- ▶ **Постигане на цел:** това, което много хора могат да постигнат, не може да бъде постигнато от един индивид.

*Концепцията за създаване на социално предприятие е замислена чрез функционирането на неофициален екип, който може да има общи и конкретни лични интереси.*

Несъмнено, отделните хора формират екипи за да постигнат нещо, което те не могат да постигнат сами. Така те развиват кооперативно поведение за да получат обратна връзка от него.

### **3.5.2 Изграждане на екип**

Независимо дали екипът е официален или неофициален, основните етапи на създаване и развитие на екипа са общи и се състоят в следното:

- ↪ Етап на формулиране (несигурност, неохота)
- ↪ Етап на щурмуване (противопоставяне на всякакви ограничения, конфликти)
- ↪ Етап на стабилизация, нормализация (легализиране на спорове-поведение)
- ↪ Етап на изпълнение (ясни роли - отговорности)
- ↪ Етап на завършване на проекта (Етап на приключване)

Ефективността на екипите зависи от редица фактори, включващи състава на екипа, работната рамка и следваните процедури.

Съставът на екипа се отнася до броя на членовете, възможностите на членовете (напр. техники за решаване на проблеми, междуличностни отношения, естество на проекта и лидерство, които влияят върху съотношението на капацитета), личността на членовете и определяне на ролята.

Работната рамка се отнася до годността на ресурсите, типа на ръководство и структурата, степента на доверие между членовете, наличието на системи за оценка на изпълнението и системите за възнаграждение.

В заключение, следваните процедури се отнасят до приемливи нагласи, общи цели, управление а конфликти и компетентност на групите.

За управлението на предприятието **изграждането на екип** е от голямо значение. Ако екипът, който управлява цялото предприятие не е постигнал максималната степен на взаимодействие, за него е много трудно да оцелее във времена на трудности.

От друга страна, когато екипите растат и се развиват те предприемат допълнителни задачи като набиране на хора и уволнение, финансово планиране и политики на възнаграждение и тези задачи се регулират от самите членове. По този начин има повече време за ръководството на висше ниво да формулира корпоративна стратегия и организационна култура. В същото време обаче, ролята на членовете на екипите се повишава и това има положителен ефект върху тяхната работа и върху тяхната психология, особено ако те са служители или доброволци на социални предприятия, които могат да принадлежат към уязвими социални групи.

Процесът на изграждане на екип е непрекъснат процес, особено когато се отнася до ръководители на предприятия, които се изправят пред носи предизвикателства всеки ден.

Основният компонент, който е необходим за развитието на екипа се отнася до взаимодействието между неговите членове. Това изисква следните **условия**:

- Споделена вяра в „НИЕ”, а не в „АЗ”
- Взаимно доверие, подкрепа и уважение
- Открито, честно общуване
- Координация, методология, лидерство
- Общи цели и визия

От друга страна, **основните проблеми**, пред които се изправят екипите са следните:

- ⊗ Липса на взаимно доверие.
- ⊗ Липса на открито общуване, предотвратяване на конфликти.
- ⊗ Липса на отговорност към екипа.
- ⊗ Липса на ангажираност към целите на екипа и предимство на индивидуалните цели.
- ⊗ Липса на ангажираност към решенията. Наличие на компромис и спазване, но не и на консенсус.

### 3.5.3 Управление на конфликти в екипите

Конфликтите между отделните индивиди и между екипите са често срещано явление на работното място. Изисква се от хора и екипи с различни ценности, опит, възприятия, способности, задължения, нужди и цели да съжителстват и да си сътрудничат в сложна среда, характеризираща се с несигурност и постоянни промени. *Последствията от всичко това са конфликтите.*

В миналото конфликтите са били разглеждани като негативно явление, което трябва да бъде избягвано поради проблемите и отрицателните ефекти, които създава.

Следователно, общоприето е вярването, че конфликтите произтичат от личностни проблеми или неуспешно лидерство и трябва да бъдат избягвани поради техните отрицателни последици.

Днес обаче, съвременните теории за управление заявяват, че конфликтите са неизбежни, главно поради сложността на структурата, процедурите, правилата, техниките и системите на работната среда и могат да имат отрицателни и положителни последици.



Няколко изследователи отбелязват два типа такива конфликти. Първият тип е известен като когнитивен конфликт, конфликт на задачите и се отнася до конфликтите между членове, които имат общи цели. Този тип трябва да бъде разглеждан с дискусии и по-нататъшен анализ, вместо да се избягва или игнорира, защото може да бъде много конструктивен и да спомогне за увеличаване на ефективността, качеството на вземане на решения, творчеството, състраданието и работата на екипа (Jennsen et al., 1999).

Вторият екип е известен като конфликт на въздействието, конфликт на взаимоотношенията и междуличностен конфликт и се отнася до разногласия, произтичащи от личностни конфликти или емоционални взаимодействия между членовете, често възприемани като лични атаки. За разлика от първия тип, това се счита за пагубно, защото може да доведе до засилване на недоверието, враждебността, цинизма и апатията на членовете като същевременно се намали съгласуваността и възможността за единодушие (Kahwajy & Bourgeois, 1997).

Начините за справяне с вътрешните конфликти на екипите са превенция и обучение. Разногласията по отношение на регулаторни, организационни и оперативни въпроси



могат да бъдат избегнати или директно решени с подходяща подготовка и инструктаж на членовете по време на първата среща.

Въз основа на анализа на Rayeski и Bryant (1994) за намаляване на напрежението в екипа, могат да се следват **три етапа**:

**Етап 1 Сътрудничество:** След като проблемът вече се е появил трябва да се направят усилия за да бъде решен неофициално с открита, искрена дискусия и избягване на прекомерни реакции.

**Етап 2 Посредници:** Ако ситуацията се влоши се вика посредник – трето лице с опит и способност да се справи с напрежението, като например мотиватор на служителите, за да постигне споразумение между конфликтните страни. Ефективността на посредничеството зависи от неутралността на посредника и доверието, което двете страни имат към него.

**Етап 3 Среща на екипа:** Ако сътрудничеството и посредничеството се провалят, целият екип ще помогне за решаването на проблема. Трябва да има среща, на която да присъстват всички членове и да се извърши анализ на ситуацията и аргументите от двете страни, като същевременно се правят опити за свързване на проблема с изискванията на предприятието или клиентите.

### **3.5.4 Комуникация/Общуване**

Съдържанието на термина „комуникация“ – общуване се изразява в процеса на обмен на писмена и устна информация между хората в организацията (предприятието), която е от специално значение за тях.



#### Основни характеристики на комуникацията

1. Способност да вижда не само от собствената си гледна точка, но и от гледната точка на събеседника си т.е. да имаш съпричастност. Съпричастността се счита за основна способност за ефективна междуличностна комуникация, тъй като служителят може да разбере точно какво иска да каже другият без да декодира и интерпретира посланието, което той/тя иска.
2. Способност да приеме това, което неговият/нейният събеседник казва, запазвайки критичната си гледна точка за съдържанието на съобщението докато събеседникът не приключи.
3. Отговорност за приемане на „цялостния образ“ на неговия/нейния събеседник, което означава, че той/тя трябва да наблегне както върху словесното така и върху несловесното поведение на другия.

Степента на съзнателно участие на човек в диалог зависи от съществуващите обстоятелства. Участието е различно в различните ситуации. Участието се изразява чрез активно, интензивно слушане и съзнателно разбиране на мислите и чувствата.

Психолозите със значителен опит в научните изследвания като Albert Mehrabian, професор в Калифорнийския университет в Лос Анжелис са убедени, че около 90% от съобщенията, предавани по време на разговор са несловесни и само 10% от думите, които използваме се изразяват на практика. Много често несловесната комуникация предава най-силните съобщения и оставя най-ярките впечатления (Serdaris & Iordanov, 2011).

### 3.6 Лидерство – развитие на лидер – използване на наставници/ментори

#### 3.6.1 Определение за лидерство

В опит да се изясни термина „лидерство“ са създадени следните дефиниции от съвременни учени:

Лидерството е способността да се влияе върху група хора за да се реализира визия за набор от цели.

*(Robbins & Judge, 2011).*

Лидерството е процесът на въздействие, който определя целите на екип или организация, създава стимули за реализиране на проект и допринася за поддържането на екипа и неговата култура.

*(Yuki, 2002)*

Лидерството е процесът на въздействие върху дейността на една организирана група с цел постигане на нейните цели.

*(Huczynski and Buchanan, 2007)*

От горните определения е ясно, че лидерството е свързано с процесите на влияние на лидера в един екип. Освен това, дефинициите показват, че лидерството има за цел да служи на общи цели.

Най-често срещаните **практики за влиянието на лидерството** са:

- Рационализирано убеждаване
- Актуализирана информация
- Вдъхновени обаядания
- Консултации
- Сътрудничество
- Отвличане на вниманието
- Лични повиквания

- Тактики на обмена
- Тактики на съюзи
- Тактики на легализация на властта
- Натиск

Заслужава да се отбележи, че лидерството не трябва да се обърква с термина „администрация“, който се отнася до необходимите операции за успеха на една организация. Лидерството се отнася до *способността на мениджърите да контролират и сътрудничат със своите служители за да изпълняват ефективно и ефикасно възложените им задачи (за постигане на целта на организацията)*. Следователно лидер се различава от Мениджър по следните точки:

Лидер	Мениджър
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Акценти</li> <li>▪ Използва лична сила</li> <li>▪ Показва визия, вдъхновява, убеждава</li> <li>▪ Получава доверие</li> <li>▪ Набляга на хората</li> <li>▪ Осигурява нови възможности</li> <li>▪ Прави промени</li> <li>▪ Проучва реалността</li> <li>▪ Дългосрочна перспектива</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Назначава се</li> <li>▪ Използва законова власт</li> <li>▪ Предоставя инструкции – дава нареждания</li> <li>▪ Наблюдава</li> <li>▪ Набляга на процесите и системите</li> <li>▪ Движи се по предварително определена рамка</li> <li>▪ Приема реалността</li> <li>▪ Краткосрочна перспектива</li> <li>▪ Приема и управлява статуквото</li> </ul>

### Лидерство в самоориентирани екипи

В социалните предприятия често срещано явление е лидерско поведение като управление на конфликти, определяне на цели, разграничаване на проекти и др. да се проявява от всеки в самостоятелно управлявани групи. Тъй като индивидите поемат по-голяма отговорност, те могат да отговорят и на лидерските роли, а освен това и други хора могат да бъдат в ролята на лидер.

Лидерството в самоуправляващите се групи предимно е процес, а не човек или набор от поведения, приписвани на човек. Това е начинът, по който работи екипът, който създава работата на лидерството и независимите членове на групата имат специфична роля. Този подход често се нарича „демократично лидерство“.

### **3.6.2 Развитие на успешни лидери и използване на наставници/ментори**

Ролята на лидера в един екип е от решаващо значение. Както бе отбелязано в предишната точка екипите се различават помежду си като имат свои собствени характеристики. Те представят различен



състав от хора, цели и динамика. Ето защо няма конкретна стратегия за успешно лидерство. Има само някои пътища, чрез които лидерът придобива знания. Дори и в същия екип, ролята на лидера не свършва по същия начин, по който е започнала. Въпросът е да се разбере какво е необходимо на екипа и какво не и да се намесва само когато е необходимо.

**Принципите**, които успешният лидер на екип трябва да следва са:

- ▶ Да гарантира, че целите са ясни и приемливи от всички.
- ▶ Да изгражда лоялност и увереност в екипа си.
- ▶ Да укрепва членовете на екипа и да повишава нивото на уменията им.
- ▶ Да управлява отношенията с външната среда.
- ▶ Да отстранява бариерите, които се появяват.
- ▶ Да създава възможности за другите хора.
- ▶ Да работи усилено както другите членове на екипа.

Освен принципите, изброени по-горе, редица параметри влияят върху ефективността на лидера:

- ☑ Личност, опит, система от ценности на лидера.
- ☑ Характеристики и изисквания на проекта.
- ☑ Очаквания и поведение на генералния директор.
- ☑ Очаквания и поведение на висшестоящите.
- ☑ Структура и процедури за вземане на решения.
- ☑ Тип на предприятието и етап на неговото развитие.
- ☑ Характеристики, нужди, очаквания, зрялост и поведение на служителите.
- ☑ Типично положение в административната пирамида и мощ на лидера.
- ☑ Култура и бизнес политики.

Дори, ако всичко по-горе е вярно, остава един въпрос: Лидерите се раждат или стават чрез своя опит? Правилният отговор е някъде по средата.

Лидерството, което е решаващ фактор за ефективността и постоянния успех на предприятията се състои от три основни параметъра, които могат да подчертаят, че една личност е лидер:

- ❖ Желанието на човек да води.
- ❖ Способността да води.
- ❖ Наличието на възможности.

Разработени са два подхода за насърчаване на двата основни „компонента“ на лидера, т.е. желанието за водене и лидерските способности. Първият подход гласи, че лидерът се ражда и важни атрибути, свързани с лидерството са наследени или съществуват „генетични предразположения“ (напр. интелигентност, енергия, сила, темперамент). Вторият подход, който концентрира по-голямата част от теоретиците на лидерството твърди, лидерът в допълнение към наследените умения се изгражда чрез комбинация

от трудов опит, трудности, образование, възприемане на модели на други лидери (ролеви модели), и най-накрая чрез коучинг и менторинг/наставничество.

Следователно всеки може да усвои лидерски умения чрез обучение, а **ролята на ментора/наставника** може да стане важна чрез приемането на наставнически процедури.

**Менторството е процес на ръководене, обучение, предаване на знания и непрекъсната подкрепа между двама и повече индивиди.** Обикновено наставникът е опитен човек и този, който води друг, който е по-малко опитен. Наставничеството се изпълнява за определен период от време, определен от индивидите.

Ролята на наставника представя следните **три ключови точки, свързани с неговото предложение:**

### **1. Лидерът вдъхновява**

Голямата сила на лидера е способността да вдъхновява. Тази емоционална харизма трябва да се култивира. Треньорът и наставникът на нов лидер трябва да вдъхнови своя „ученик“. Няма много разлика от вдъхновението, което учителят трябва да даде на дете. Вдъхновението води до уважение и ентузиазъм. Новият лидер трябва да бъде положително повлиян от въздействието, вдъхновението и в същото време да се научи да го предава. Вдъхновението е „лепилото“ на лидера с другите хора. Визията на новия лидер трябва да бъде култивирана от човек, който го вдъхновява и той му/й вярва. Нека да помислим за Аристотел и Александър Велики.

### **2. Предаване на опита на наставника**

Основната причина, поради която лидерството не може да бъде напълно самосъзнателно е опитът, който индивидът придобива през живота си. Ролята на наставника е да сподели с новите лидери всички тези общи принципи, които са полезни за управлението и вземането на решения. Новият лидер ще използва опита на наставника в управлението на кризи, уроците, които той/тя е научил от неговите грешки и разбира се правилният начин да се избегнат повтарящи се грешки.

### **3. Обективната оценка на новия лидер**

Много важно за напредъка на новия лидер е да чуе истината и поради тази причина наставникът трябва да бъде обективен, да подчертае на наставляваното лице кои са неговите безспорни умения, кои са неговите слабости, къде е необходимо усъвършенстване и накрая, какви възможности и рискове ще срещне поради характера си.

Можем да заключим, че в случай на социални предприятия, свързани с доброволчеството, ролята на наставника, който има за цел да развие лидери в рамките на предприятието, може да бъде поета от доброволци.

## 4. Маркетинг

### 4.1. Концепция за маркетинг

Маркетингът включва всички действия, необходими за достигането на продуктите или услугите от производителите до потребителите. Той свързва производството с потреблението, насочва потока от стоки и услуги и влияе върху вземането на решения. Тези действия целят да отговорят на нуждите на потребителите чрез проектиране, производство и разпространение на продукти или услуги.

По отношение на предприятията, маркетинговите операции са един от основните процеси на предприятията, тъй като включват всички действия, насочени към идентифициране на нуждите на потребителите, разработване на необходимите продукти и услуги, които ги удовлетворяват и създаване на необходимите условия за търсене, което ще доведе до успешни продажби.

Според Американската маркетингова асоциация, маркетингът е **процесът на планиране и изпълнение на концепцията, ценообразуване, популяризиране и разпространение на идеи, стоки и услуги за да се създаде обмен, който да задоволи както целите на индивида така и на организацията** (Bennet, 1995).

**Концепцията за маркетинг** се отнася до философията, която поставя принципа, че удовлетворяването на нуждите на клиента е икономическо и социално оправдание за неговото съществуване. Следователно, всички дейности трябва да бъдат посветени на определянето на нуждите на клиента и рентабилно посрещане на тези нужди.

Според Stanton (1984) маркетинговата концепция се основава на **два основни принципа**:

1. Политиките, бизнес планирането и бизнес операциите трябва да бъдат ориентирани към клиента.
2. Целта на предприятието трябва да бъде постигане на рентабилност.

В същата посока Kotler (2003) описва маркетинга като ориентация на предприятието към пазара, въз основа на интегриран план за да бъде удовлетворен и по този начин да постигне своите бизнес цели.

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

- Концепцията за обмен между две или повече страни.
- Успоредно задоволяване на нуждите на потребителя и целите на компанията/организацията.
- Постигане на целите в средносрочно и дългосрочно планиране.

В резултат на това маркетингът използва **набор от средства, методи, процеси и инструменти**, които помагат на компанията да се адаптира към нуждите на клиента и пазарните условия и да упражнява влияние върху пазара.

Според съдържанието си маркетингът включва **набор от процеси, методи и инструменти** (Dimitriadis & Tzortzaki, 2010) като:

- ⇒ Проучване на пазара и анализ на потребителското поведение при покупка.
- ⇒ Сегментиране на пазара, избор на целеви пазар и разнообразяване на продуктите.
- ⇒ Управление на продуктовото портфолио.
- ⇒ Ценова политика на продукта.
- ⇒ Избор и управление на посредници, чрез които продуктите ще се продават на крайния потребител.
- ⇒ Средства за комуникация и популяризиране/промоция на продуктите.
- ⇒ Управление на връзките с клиентите.
- ⇒ Организиране и координиране на всички горепосочени дейности и техните разходи чрез процес на планиране, наблюдение и контрол на техните действия и техните резултати.

Гореспоменатите дейности влияят върху производителността на фирмите и определят тяхното конкурентно и икономическо предимство. Когато се прилагат правилно маркетинговите принципи могат да **увеличат печалбата чрез създаване на конкурентно предимство**. С други думи, чрез маркетинг компанията може да разграничи продуктите си от конкурентите, да информира потребителите за своите продукти и по-добре да посрещне техните нужди като придобие пазарен дял (специални потребители) и така да увеличи продажбите си.

## 4.2 Маркетингов микс

**Всички решения, свързани с продукти, дистрибуторски мрежи, популяризиране и ценообразуване се наричат „Маркетингов микс“**. Маркетинговият микс е описан от Kotler и Armstrong (1989) като *„набор от контролирани маркетингови параметри, с които едно предприятие може да посрещне нуждите на една целева компания“*.

Маркетинговият микс е резултат от програмирането, което се осъществява в контекста на бизнес усилията за реализиране на маркетинговата идея (Malliaris, 2001).

Маркетинговият микс традиционно се характеризира с четири параметъра, от които се състои. Тази теория е въведена от McCarthy през 1960-те и оттогава е най-популярната теория за анализ на маркетинга. В допълнение към тези четири елемента, още три параметъра бяха въведени, които създадоха разширения маркетингов микс за по-добро разбиране на ролята на услугите в съвременния маркетинг, тъй като много предприятия предлагат продукт, който може да бъде описан като услуга, а не като добър.





**Фигура 3: Седемте параметъра на маркетинговия микс**

Маркетинговият микс се състои от следните елементи:

❖ **Продукт**

Това е продукт или услуга, който е предназначен за удовлетворяване на специфична потребителска група – пазарен сегмент. С други думи, разработването, създаването на продукт с подходящи свойства, изпитване, възможно усъвършенстване, разработване на нова гама, обозначаване, опаковка и др. трябва да „дръпнат“ и да задоволят потребителите, които искаме.

❖ **Цена**

Това е сумата, която потребителят е готов да плати за да закупи стока или услуга. Цената обикновено се дава, но може да има договаряне на цената или някаква допълнителна такса. Крайната цена е отражението на очакването на клиента за продукта.

❖ **Място**

Това е мястото където се разпространява продукт, т.е. магазина, квартала, града, региона и др. Разбира се, не се отнася само до географското местоположение, но и до каналите за дистрибуция, посредниците и използваните транспортни средства за достигане на продукта до крайния потребител. Това е целият процес докато крайният продукт стане достъпен за потребителя на правилното място, в правилното време и желана ситуация.

❖ **Промоция**

Промоцията е усилието на предприятието да общува с потребители от целеви пазар, за *подходящия продукт, цената и мястото, на което продуктът се разпространява за да ги убедят да ги купят.*

❖ **Физическо доказателство**

Този фактор обхваща всеки елемент от физическата среда, в който може да съществува продукт или услуга. Това е начинът, по който околната среда, декорацията и всеки друг материал влияят на потребителя.

❖ **Хора**

Хората, включени в процесите играят важна роля и могат да въздействат на потребителя отрицателно или положително.

❖ **Процеси**

Този фактор се отнася до всички процеси, управляващи работата на една организация. В зависимост от естеството на организацията, процедурите могат да бъдат комплексни или гъвкави.

### 4.3 Маркетингова стратегия

Маркетинговите дейности не се определят на случаен принцип. Те се определят и изпълняват за да се постигне поставена от ръководството на компанията цел. Маркетинговите дейности са водещият път към крайната дестинация на компанията. Този път се определя от **Маркетинговата стратегия**.

**Маркетингова стратегия** е изборът на тези маркетингови дейности, които ще помогнат на компанията да идентифицира потребителите и ще помогне да постигне тези потребители да бъдат задоволени.

Стратегическото маркетингово планиране се състои от **четири ключови концепции**:

- Стратегически анализ.
- Стратегически избор.
- Стратегическо изпълнение.
- Наблюдение и контрол.

За да бъде стратегическото маркетингово планиране ефективно е необходимо сегментиране на пазара, а също и идентифициране на целевия пазар и избор на желаното място на продукта.

Въз основа на споменатото по-горе, се определят **стратегическите, регулярните и оперативните** цели на маркетинга и се формулира **подходящ маркетингов микс** за всеки сегмент от целевия пазар (Siomkos, 2004). Предприятието трябва да определи маркетинговите цели след извършване на анализ на текущата ситуация и оценка на бъдещите пазарни условия.

Маркетинговите цели трябва да имат **следните атрибути** (Siomkos, 2004):

- ⇒ **Приемливост**. Маркетинговите цели трябва да бъдат приемливи за другите и да показват ценностите на предприятието.

- ⇒ **Гъвкавост.** Маркетинговите цели трябва да бъдат гъвкави и адаптирани към новите екологични изисквания.
- ⇒ **Мотивация.** Лицата, отговорни за постигане на целите трябва да бъдат информирани за да са в състояние да ги изпълняват. Маркетинговата цел трябва да бъде нито трудна нито много лесна.
- ⇒ **Съвместимост.** Маркетинговите цели трябва да бъдат пряко свързани с целите на предприятието и тяхното постигане означава постигане на целите на предприятието.
- ⇒ **Постижимост.** Целите трябва да бъдат реалистични, за да бъдат постигнати и оформени чрез анализ на вътрешната и външна среда.

За **избора на Маркетинговата стратегия**, трябва да се вземат предвид (Vathis, 2000):

- Описание на целевия пазар.
- Конкурентни пазарни сегменти, в които предприятието ще бъде поставено.
- Дистрибуторски канали.
- Поставяне на предприятието и неговите продукти на пазара по отношение на конкурентите.
- Сравнителни предимства – уникалност на продукта на пазара.
- Ценова стратегия по отношение на конкурентите.
- Избор на лидерска позиция или стратегия за проникване на пазара.
- Изследване и развитие.
- Стратегии, свързани с разходите като се използват проучвания на пазара.

**Маркетинговият план** играе важна роля при избирането на подходяща маркетингова стратегия, която ще спомогне за успеха на бизнеса, тъй като той е част от една от най-важните операции на едно предприятие.

В допълнение към информирането на акционерите на предприятието, маркетинговият план спомага за професионалната интеграция на новите ръководители, оценка на бизнес действията, предоставяне на информация за по-добро разбиране на пазарните механизми и разработване на подходящи стратегии за изпълнение на маркетинговите цели (Vathis, 2000). Това е един изключително подробен доклад, който се оценява от много хора в и извън предприятието..

По-специално, **Маркетинговият план**:

- ✓ Принуждава маркетинговия отдел да изследва **вътрешната среда** за да разбере напълно резултатите от предишните маркетингови решения.
- ✓ Принуждава маркетинговия отдел да изследва **външната среда** да разбере напълно пазара, на който работи.
- ✓ Определя **бъдещите цели** и дефинира **насоките** за бъдещите маркетингови усилия, които всеки трябва да разбере и подкрепя в организацията.
- ✓ Е ключов фактор за **финансиране** на нови инициативи.

Маркетинговият план се изпълнява поради една от **следните причини**:

- ☑ Необходим е като част от процеса на годишно планиране в рамките на маркетинговия отдел.
- ☑ Необходим е като част от специализирана стратегия за въвеждане на нещо ново (продукт, пазар, стратегия).
- ☑ Той е съществен компонент на общия бизнес план.

Има много начини за разработване и оформяне на маркетингов план. **Неговата структура обикновено включва следните части:**

1. **Резюме:** Кратък преглед на предложения маркетингов план.
2. **Съдържание:** Поддържа читателския интерес към най-интересните точки на маркетинговия план.
3. **Въведение:** Обяснение на целите на маркетинговия план.
4. **Текуща маркетингова ситуация:** Анализ на информацията, свързана с пазара, продуктите, конкуренцията, разпространението и друга информация свързана с макро средата.
5. **Анализ на възможностите & заплахите:** Идентифициране на основните възможности/заплахи, силните и слабите страни и други въпроси, свързани с продуктите (SWOT).
6. **Цели:** Определяне на икономическите и маркетингови цели под формата на обем на продажбите, пазарен дял и печалба.
7. **Маркетингова стратегия:** Широк подход на маркетинга, който ще бъде използван за постигане на целите на маркетинговия план.
8. **План за действие:** Анализ на маркетинговите дейности, които са насочени към постигане на целите на компанията.
9. **Определяне на печалбата и загубата:** Определяне на очакваните резултати на проекта.
10. **Мониторинг:** Определяне на показателите за мониторинг на проекта.

#### 4.4 Поведение на потребителите

Изследването на поведението на потребителите и купувачите се разглежда като основно за маркетинга, тъй като това е фактор, който значително допринася за формулирането на ефективна стратегия, чието изпълнение компанията евентуално ще провали за да постигне целите си.

**Поведението на потребителите се отнася до всички тези решения и е свързано с действията на хората, които купуват и ползват различни продукти или услуги, а също и с тяхното отхвърляне (Walters, 1987).**

Тези решения и съответните действия са предизвикани от наличието на специфични нужди. Следователно, целта на всяка бизнес дейност трябва да бъде потребителят и по-специално неговите/нейните нужди. **Маркетингът се фокусира към задоволяване на нуждите на купувача за генериране на печалба.** Удовлетворението се постига чрез точно предоставяне на изискванията за спецификация на продукта.

Следните фактори трябва да бъдат взети под внимание по време на изучаване на човешкото поведение:

- ⇒ **Покупателните нужди и желания** на хората чрез събиране на данни посредством дискусии с потребителите.
- ⇒ **Мястото и времето на купуване на различни продукти**, закупеното количество и продажната им цена.
- ⇒ **Резултатът от покупката и удовлетвореността от тази покупка**, която потребителите получиха (Malliaris, 2001).

Маркетингът, основан на информацията, която събира може да помогне за планиране на обема на производството и доставката на икономически стоки или услуги до потребителите.

**Общият модел на поведение при пазаруване** се състои от три основни части: Външно влияние, процес на вземане на решения и процес на поведение след покупката. Общият модел на поведение при пазаруване включва следните части:

**1. Външно влияние:**

- ▶ **Маркетингови стимули:** продуктът, предложен от компанията, предложената цена, стратегията за разпространение, местата за продажба и стратегията за промоциониране на продукта на целевия пазар.
- ▶ **Социална среда:** неофициални източници на информация, въздействието на семейство и приятели, други нетърговски източници и широката култура на обществото и групите, към които принадлежи индивида.

**2. Процес на вземане на решение**

- ▶ Включва **необходимост от признаване** на продукт, **търсене и събиране на информация** (като цена, алтернативи, места за разпространение, количество на алтернативите и др.) **оценка на алтернативите и финален избор** на продукта.

**3. Процес на поведение след решение**

- ▶ Когато потребител реши коя марка е най-близо до неговите нужди, **той купува продукта**. Покупката може да бъде или за проба или повтаряща се, т.е. потребителят **е тествал продукта по време на предишен процес на вземане на решение и защото е удовлетворен или защото не е в състояние да тества други алтернативи повтаря покупката на същата марка**.
- ▶ **След покупката и използването на продукта потребителят оценя избора си**. Тази **окончателна оценка** е опитът на потребителя за друг процес на вземане на решения. Използва се в предишния етап на „вземане на решения“ като предишен опит.

#### 4.5 Сегментиране на пазара

Когато дадена компания популяризира продукт или услуга на пазара, важно е да се дефинират ясно специфичните профили на потребителите, с други думи пазарния сегмент, към който е адресиран продукта. Това е така, защото продуктът или услугата не могат напълно да задоволят нуждите на всички потребители, тъй като техните потребности и предпочитания могат да се различават. **Сегментирането на пазара** е един от най-важните процеси в маркетинга.

По време на **сегментиране на пазара**, един голям хетерогенен пазар се разделя на по-малки сегменти (или под-пазари) с хомогенни характеристики. В резултат на това много пазарни сегменти могат лесно да бъдат идентифицирани и компанията ще избере тези с най-добра перспектива, т.е. така наречените целеви пазари където са концентрирани пазарни дейности и ресурси. Освен това, по време на процеса на сегментация на пазара е важно да се вземе под внимание както потенциала на всеки сегмент където се купува продукта, така и конкуренцията.

Процесът на сегментация на пазара включва следните **три етапа**:

- ⇒ **Сегментиране на пазара:** На този етап предприятието разделя пазара въз основа на определени критерии, напр. категоризиране на пазара в сегментите на купувача с различни общи характеристики.
- ⇒ **Избор на целеви пазар:** Този етап се отнася до избора на един или повече отдели, които са определени да обслужват целите на предприятието, в резултат на което те фокусират интереса и усилията си към тях (насочват ги към тях).
- ⇒ **Позициониране на продукт:** На този етап процесът на сегментиране завършва с „поставяне“ на продукта на пазара. „Поставяне“ означава, процедурата, с която предприятието се стреми да се разграничи от конкурентни предприятия, опитвайки се да насочи вниманието на купувача към конкретно послание, че неговият продукт се различава от този на конкурентите му.

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

- ❖ **Стъпка 1 Карта на пазара:** Определяне на веригата на добавена стойност между производители и крайни потребители (т.е. кой и как участва в производството, разпространението и маркетинга на даден продукт).
- ❖ **Стъпка 2 Купувач:** Предварителен списък и стандартизирано профилиране на различни групи купувачи в мястото на картата на пазара, в което се извършва сегментирането.
- ❖ **Стъпка 3 Какво се купува, къде, кога и как е закупено:** Списък на всички видове конкурентни продукти/услуги, канали за разпространение и методи за закупуване.
- ❖ **Стъпка 4 Кой купува какво, къде, кога и как:** Комбинация от стъпка 2 и стъпка 3 за създаване на поредица от микросегменти.

- ❖ **Стъпка 5 Защо се купува даден продукт:** Разбиване на това, което се опитва да постигне всеки микросегмент чрез тази покупка.
- ❖ **Стъпка 6: Сегментиране (1-ви етап):** Концентрация на подобни микросегменти, които са сходни.
- ❖ **Стъпка 7 Сегментиране (2-ри етап):** Оценка на крайните сегменти по размер, диференциация, достъпност и съвместимост с компанията.
- ❖ **Стъпка 8 Разделяне на сегментите по привлекателност:** Идентифициране на фактори, които правят един пазарен сегмент привлекателен.
- ❖ **Стъпка 9 Представяне на тегловните коефициенти в критериите за привлекателност:** Определяне на относителната важност на всеки критерий спрямо останалите.
- ❖ **Стъпка 10 Оценка на критерии чрез параметри:** Оценка с висока, средна и ниска оценка за всеки критерий за привлекателност.
- ❖ **Стъпка 11 Маркиране на всеки сегмент:** Изчисляване на общата привлекателност за всеки сегмент.
- ❖ **Стъпка 12 Бизнес конкурентноспособност:** Определяне на способността на компанията да се справя с конкуренцията на всеки пазарен сегмент и вземане на решение към кой сегмент ще бъде насочена компанията.

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

- ✓ **Географски** (напр. климат, площ, големина на града, плътност на населението и др.).
- ✓ **Демографски** (напр. възраст, пол, ниво на доход, професия, степен на образование, националност, религия и др.).
- ✓ **Психографски** (напр. личност, стил на живот).
- ✓ **Продукт за който се отнася** (напр. използване на продукта, очаквани ползи от използването на продукта, цена на продукта, източник на продукта и др.).

**Сегментирането на промишления пазар** обикновено се извършва въз основа на следните критерии:

- Географското местоположение на потребителя на промишлени стоки.
- Бизнес дейност на потребителя на промишлени стоки.
- Размерът на потребителя на промишлени стоки.
- Размер на поръчката и честотата на покупка.
- Използването на продукта.

**Пазарният сегмент трябва да има следните характеристики,** за да бъде ефективна сегментацията на пазара:

- **Измеримост:** способност за измерване на поведението при покупка на всеки пазарен сегмент.



- **Материалност:** размерът на пазарните сегменти оправдава инвестирането на бизнеса.
- **Достъпност:** достъпност чрез средствата за масова информация.
- **Разграничаване:** пазарните сегменти се различават един от друг.
- **Способност за действие:** изпълнение на маркетинговите програми за привличане на пазарни сегменти.

## 5. Износ

### 5.1 Основни концепции на износа

#### 5.1.1 Необходимостта от износ

В настоящата епоха на глобализация на икономиката, дейностите по износа се характеризират като посланици на всяка страна в международната търговска среда. Фактори като:



- ✓ Приток на чуждестранна валута.
- ✓ Нарастване на brutния вътрешен продукт.
- ✓ Увеличаване на заетостта.
- ✓ Подобряване на местното производство.
- ✓ Повишаване на покупателната способност (реален доход).
- ✓ Подобряване на благосъстоянието на страната.

се считат, че определят износа на макроикономическо ниво. По същия начин, на микроикономическо ниво ползите за предприятията са даже по-големи.

Присъствието на международни пазари кара предприятията постепенно да увеличават продажбите, което е начин да избегнат наситения вътрешен пазар. Това също води до увеличаване на нетната печалба, повишаване на гъвкавостта на бизнеса, намаляне до минимум на поетия риск и значително намаляване на производствените и оперативните разходи.

Следователно, навлизането на международните пазари и засилената насоченост към външни пазари са целите на всяко предприятие, което иска да оцелее във високо конкурентна икономическа среда. Обаче, успешната експортна дейност не се осъществява просто без организиран план. Износът не трябва да се основава на случайни продажби в чужбина, а на организирана, последователна и постоянна маркетингова стратегия за износа. Укрепването на експортната бизнес култура, постигането на готовност за износ и разработването на стратегическо планиране за международен маркетинг са някои от ключовите фактори, които водят до успех.

Причините за развитие на експортна дейност са:

- ⇒ **Жизненият цикъл на продукта на международния пазар.** Когато един продукт залежава на вътрешния пазар, предприятието може да намери нови пазари в чужбина, където продажбите за този продукт не са достигнали същото ниво на растеж.
- ⇒ **Конкуренция на избран целеви пазар,** която може да е на по-ниско ниво от вътрешната конкуренция.
- ⇒ **Използване на свързкапацитет.** Когато вътрешният пазар преживява тенденции на спад или пренасищане, предприятията могат да се обърнат към чужди пазари за да компенсират дефицита.
- ⇒ **Динамика на населението и покупателна способност.** Останали са малко ненаситени пазари и Китай е най-гъсто населен от тях. Обаче, потреблението на даден продукт е свързано с икономическата способност и физическите лица да плащат за неговото придобиване, поради което експортната дейност в развиващите се страни е свързана с голям риск.
- ⇒ **Стратегическо конкурентно предимство.** В този случай целта на предприятието е да навлезе на пазар, който има стратегическо предимство пред конкурентите му.

### *5.1.2 Методи на износ*

Има две категории методи за експортна дейност:

- ❖ Непряк износ.
- ❖ Пряк износ.

Компанията производител решава кой метод да следва, имайки предвид целите, които иска да постигне, а също и нейните ресурси.

#### **Непряк износ**

Случайните продажби в чужда страна е ниво на пасивна ангажираност когато предприятията или изнасят по своя инициатива, но не редовно, или просто отговарят на поръчки от чужбина. Активният износ от друга страна се осъществява когато компанията реши да разшири износа си на конкретен пазар (Kotler, 1997). Общата точка в двата случая е, че производството се извършва в страната, където е основано предприятието.

Предприятията обикновено стартират с непряк износ, т.е. те са активни на чуждия пазар чрез посредници и независими играчи на пазара. Предприятието е отговорно за производството, но не контролира процедурите по експорт на продуктите за чужди

пазари. Процедурите по експорт се контролират от друго предприятие, създадено и/или действащо на вътрешния пазар и с ролята на посредник в търговията между производителя и чуждестранния купувач (Hatzidimitriou, 2003). Предприятието-посредник, което извършва оценка на рисковете на чуждестранните пазари може да бъде вътрешно или чуждестранно.

Непрекият износ се извършва по следните **четири** начина (Hatzidimitriou, 2003):

**Вътрешни агенти.** Вътрешните агенти са независими компании, които са създадени и работят в страната на компанията-производител. Те представят чуждестранни компании-купувачи, които се интересуват от закупуването на продукти с конкретни характеристики и на най-ниска възможна цена и имат задачата да изберат компания-производител, която изпълнява тези необходими характеристики.

**Вътрешни търговци.** Те са независими компании, които са създадени и работят в страната на компанията-производител, с разликата, че вътрешните търговци работят като местни търговци на едро. Те купуват продукти от компанията-производител като всеки друг клиент и освен това се занимават с всички маркетингови операции на пазара където имат намерение да изнасят.

**Компании за управление на износа.** Тези компании работят така сякаш са отдел по износа на малко и средно предприятие. Те поемат по-голямата част от експортните процеси на предприятието като пазарни проучвания, привличане на клиенти, договаряне и подписване на договор, застраховка на продукти и др.

**Международна търговска компания.** Тези компании поддържат търговски дъщерни дружества, клонове и/или делегации в много места на света и се ангажират с дейностите по износ и внос на продукти и суровини от различни производители от различни страни.. Различието им с компаниите за управление на износа е, че те не само действат като представители на вътрешните производители, но и като компании, които изпълняват нуждите на купувачите.

### **Пряк износ**

Прекият износ са директните продажби на чуждестранни предприятия или крайни клиенти, установени на чуждестранни пазари (Albaum et al., 1998). Това предполага създаване на отдел „Износ“, провеждане на проучвания на пазара, разработване на интегрирана маркетингова стратегия, подход към клиента, договаряне, издаване на необходимите сертификати и документи и транспортиране на продуктите в чужбина (Avlonitis, a., 2010). Рискът е по-висок при този вид износ, но потенциалната доходност също е по-висока, тъй като на посредниците не се плащат комисионни. Тази политика може да бъде по-изгодна за предприятието, ако то увеличава продажбите в чужбина в по-голяма степен от съществуващите разходи (Bello and Williamson, 1985).

Прекият износ се извършва по следните **четири** начина (Hatzidimitriou, 2003):

- ☒ **С отдел за износ.** В зависимост от организацията на предприятието, отделът за износ може да има ограничени отговорности или автономия, извършвайки всяка операция, свързана с дейност по износ.
- ☒ **С представители в страната на износа.** Има два типа представителство:
  - i. С местен търговски агент или представител, който е посредник между предприятието и неговите клиенти.
  - ii. С местен търговец или дистрибутор, който има изключителното представителство на продуктите на предприятието за страната или географската област. Търговецът купува тези продукти и след това ги препродава на клиентите си.
- ☒ **С клон в страната на износа.** Това е естественото разширение на бизнеса, тъй като компанията затвърдява позицията на продуктите си на чуждестранния пазар. Ролята на клона се отнася до изпълнение на задачи подобни на тези на компанията-майка, като привличане на нови клиенти, предоставяне на услуги на чуждестранни клиенти, събиране на информация за местния пазар, която е полезна на компанията-майка, популяризиране на продукта на местния пазар и др.
- ☒ **Търговски дъщерни дружества в страната на износа.** Това е автономна и напълно организирана местна компания, която предлага търговски услуги и е собственост на чуждестранни лица, тъй като принадлежи на компанията-майка износителка, която я създава и притежава 100% от нейния акционерски капитал. Обаче тя се управлява според местното законодателство и може да има различно бизнес име от компанията-майка.

### 5.1.3 Стимули за износ

Стимулите за интернационализация се определят като вътрешните и външните сили, които влияят на решението на предприятието да започне, развие или поддържа международните си дейности (Leonidou & Katsikeas, 1996).

Освен рентабилността, която е основен стимул за по-голямата част от дейността на предприятията (Bilkey and Tesar, 1977), има други стимули, които мобилизират предприятията да се занимават с износ. Те могат да бъдат разграничени в две основни категории: **ендогенни стимули**, които се отнасят до бизнес операциите и са засегнати от действията и решенията на предприятията и **екзогенни стимули**, които се отнасят до вътрешната бизнес среда, дали това е средата на вътрешния пазар или средата на международния пазар, т.е. сили, които компанията не може да контролира или да им влияе.

**Ендогенни** стимули:

- ✓ Увеличаване на печалбата и продажбите (Ball et al., 2010).
- ✓ Защита на вътрешните пазари (Yoder et al., 2016).
- ✓ Постигане на мащабни икономии (Beamish & Lu, 2001).
- ✓ Диференциране на бизнес рисковете чрез географско разширяване (Hatzidimitriou, 2003).

- ✓ Намаляване на производствените разходи чрез въвеждане на по-евтини суровини и човешки ресурси (Minifie & West, 1998).
- ✓ Използване на суровини (Narula & Cuervo, 2015).
- ✓ Конкурентни маркетингови предимства (Hatzidimitriou, 2003).
- ✓ Качествено и технологично превъзходство на продуктите (Hatzidimitriou, 2003).
- ✓ Бизнес репутация (Ozturk et al, 2015).
- ✓ Ръководители с международен опит и познания (Baroncheli & Cassia, 2015).
- ✓ Желанието на управителния съвет за международно развитие и бизнес репутация (Leonidou, 1998).

#### Екзогенни стимули:

- ✓ Поръчки от чуждестранни клиенти (Bilkey & Tesar, 1977).
- ✓ Насищане на местния пазар (Hatzidimitriou, 2003).
- ✓ Следване на конкуренцията (Hatzidimitriou, 2003).
- ✓ Силна конкурентна среда на вътрешния пазар (Hatzidimitriou, 2003).
- ✓ Враждебна институционална среда и непривлекателна макроикономическа политика от страна на местното правителство (Narula & Cuervo, 2015).
- ✓ Стратегическа позиция на чужда държава и достъп до нови пазари (Azaria, 2010).
- ✓ Достъп до квалифицирани човешки ресурси (Ozturk et al., 2015).
- ✓ Финансови инвестиции от чуждестранни правителства (Fletcher, 2001).
- ✓ Благоприятни валутни курсове (Katsikeas, 1996).
- ✓ Политическа и икономическа стабилност в чуждите държави (Ozturk et al., 2015).
- ✓ Възможност за увеличаване на продажбите за сезонни продукти (Национална обсерватория за малки и средни предприятия).

#### *5.1.4 Проблеми – бариери, свързани с износа*

За да постигнат целите си, износителите са изправени пред значителни проблеми и бариери, които зависят от различни фактори като колко развита е страната, в която се намира компанията износител, възрастта на компанията към момента на износа, личността и опита на директора на компанията (Maldifassi и Caorci, 2014). Тези бариери, освен икономическите загуби, които могат да причинят, те могат да създадат и негативен имидж за съществуващите и бъдещите износители. По този начин минимизирането или премахването на тези бариери би могло да допринесе за повишаване на производителността при износа на компанията.

Основните бариери, свързани с износа са следните (Hatzidimitriou, 2003):

- ☑ Трудности при намиране на клиенти и висока конкуренция.
- ☑ Липса на ръководители с подходящи познания, умения и опит в износа.
- ☑ Липса на ръководители, които говорят езика, на страната, в която ще се изнася.
- ☑ Трудности при общуването с чуждестранни клиенти.

- ☑ Трудности при намиране на надеждни представители и/или дистрибутори на международните пазари, а също и мотивирането им активно да популяризират продуктите на предприятието.
- ☑ Липса на валидна и навременна информация за чуждестранни пазари.
- ☑ Трудности при контролирането на дейностите на предприятието (напр. изследване на пазара, реклама, промоции, разпространение) на чуждестранните пазари.
- ☑ Липса на познания, свързани с бюрократичните процедури в страните, където се осъществява износа.
- ☑ Проблеми, свързани с осигуряване на финансирането на износа.
- ☑ Проблеми, свързани с тарифните и нетарифните ограничения, въведени от всяка страна.
- ☑ Допълнителни разходи, ако предприятието трябва да приспособи продукта си към предпочитанията на чуждестранните клиенти и към изискванията на законодателството на страната където ще се изнася.
- ☑ Проблеми, свързани с гарантиране на адекватни и надеждни транспортни средства.
- ☑ Липса на задоволителна помощ и техническа подкрепа от компетентните публични органи и страната-майка.

#### *5.1.5 Предимства и недостатъци на износа*

Експортната дейност на дадено предприятие носи значителни ползи както на държавата, така и на самото предприятие. Износът подкрепя държавата, като подобрява платежния ѝ баланс, търговския дефицит, равнището на заетост и стандарта на живот (Freeman & Styles, 2014). Това подобрене е резултат от укрепването на конкурентоспособността на страната на международните пазари, така че правителствата избират да субсидират компаниите за износ, допълвайки техните ресурси и възможности (Wilkinson and Brouthers, 2006).

По отношение на предприятията, предимствата на износа могат да бъдат обобщени по следния начин (Hatzidimitriou, 2003):

- ❖ Бизнес рисковете, които компанията износител поема са относително незначителни, тъй като тя използва съществуващите производствени съоръжения.
- ❖ Те са бърз и рентабилен начин за навлизане на нови пазари.
- ❖ Експортните дейности дават на компанията възможност да разбере изискванията и особеностите на чуждестранните пазари.
- ❖ Това е възможност за компанията да проучи приемането, възможностите и конкурентоспособността на своите продукти на външния пазар.

Най-съществените недостатъци на експортните компании, независимо от размера на сектора на дейност са (Hatzidimitriou, 2003):

- ❖ Допълнителни разходи за популяризиране и движение на изнасяните стоки, като разходи за участие в международни изложения, комисионни, банкови такси, разходи, свързани с митнически процедури, застрахователни разходи, транспортни разходи, разходи за съхранение на продуктите и др.
- ❖ Преките и косвени бариери, наложени от много национални правителства на вноса чрез тарифи, квоти, обменни ограничения и др.
- ❖ Компания, която изнася, особено в случаите на непряк износ няма пряк контакт с пазарите където се изнасят продуктите ѝ, следователно тя не е достатъчно информирана за конкуренцията, преференциите, очакванията и изискванията на нейните потенциални клиенти в страните където се извършва износа.
- ❖ Някои продукти изискват обслужване след продажбата, което създава трудности, когато разстоянието между предприятието и страната на износа е значително.
- ❖ Предприятията, които търгуват с маркови продукти са изправени пред допълнителни трудности като мониторинг на тяхната законна или незаконна употреба.

## 5.2 Готовност за износ – Нова технология и помощ при износ

Първото предизвикателство, пред което е изправено едно предприятие, което желае да осъществява експортна дейност е да разбере до каква степен е готово да подкрепи успешно такава дейност. Интернационализацията може да бъде задоволително решение за справяне с намаленото търсене на вътрешния пазар, но не е сигурно, че всички предприятия имат необходимите характеристики и способността за успешно упражняване на експортна дейност. За да не се губят ценни ресурси както за време така и за пари, е важно да се извърши предварителна проверка на готовността на предприятието за износ.



Обаче преди процедурите за готовност за износ трябва да се постави диагноза за текущото състояние на предприятието. Подходящ инструмент за диагностициране на готовността за износ е **SWOT анализа**. SWOT анализът се отнася до **Силни страни, Слаби страни, Възможности и Заплахи**.

Четири пункта, които трябва да бъдат попълнени за SWOT анализа се отнасят до продукт, производство, налични ресурси, време, източници за финансиране, целеви пазар и познания за вътрешния пазар. Имайки ясно разбиране за силните и слабите страни на предприятието, този анализ предоставя възможност да отговори адекватно на предизвикателствата на международните пазари. „Силните страни” мотивират предприятието да започне експортни дейности, докато „Слабите страни” са тези, които трябва да бъдат коригирани преди началото на износа. Двата фактора се отнасят до вътрешните характеристики на предприятието и могат да бъдат напълно контролирани



от него. Противоположно на това, „Възможности“ и „Заплахи“ са външните фактори, които не се контролират от предприятието и се променят в зависимост от избрания целеви пазар.

По-долу е представен индикативен SWOT анализ за експортно ориентирана компания:

Силни страни	Слаби страни
Конкурентни продукти	Проблемна вътрешна комуникация
Добро финансово състояние	Неспособност за гарантиране на качество
Широка гама от ноу-хау	Пропуски в организационната структура
Правилна организация на продажбите	Ограничен опит за износ
Организирана мрежа от партньори	Неподходящо местоположение на предприятието
Възможности	Заплахи
Широк пазар (напр. демографски)	Силна конкуренция
Търсене на ноу-хау иновации	Рестриктивна регулаторна рамка
Атрактивни ценови нива	Заместващи продукти или решения
Благоприятни възможности	Пазар, който изисква постоянни иновации
Необходимост от нови продукти	Ценова война

Ако предприятието анализира сегашното си състояние, то е в положение да реши дали е готово да изнася продуктите си на международния пазар. Има няколко фактора, които определят готовността на предприятието за износ. Дадено предприятие е готово за износ когато има необходимия производствен капацитет, адекватни ресурси и ангажимент на ръководството да достави продукт или услуга на световно ниво и конкурентна цена за да е в състояние да осигури пазарен дял. Всички фактори по-горе, които създават тази рамка се наричат „Вътрешна среда на предприятие“.

Вътрешната среда се определя от вътрешни фактори, които са пряко свързани с вътрешно-корпоративните операции и се влияят както от процедурите така и от решенията на предприятието. Вътрешната среда се оформя от следните параметри (SEVE, 2012):

- *Организация и процедури*
  - Основна
  - Подкрепяща
- *Продукти и клиенти*
  - Класиране по отношение на растеж и пазарен дял

- Йерархия по отношение на конкурентните предимства и привлекателността на пазара
- *Ресурси*
  - Човешки ресурси
  - Материални и нематериални дълготрайни активи
  
  - *Финансови резултати*
    - Финансова структура
    - Доходност

По-специално, по отношение на вътрешните фактори предприятието трябва да търси отговори на въпроси относно (SEVE, 2012):

❖ **Очакванията**

- Съществуват ли ясни и осъществими цели за експортна дейност?
- Има ли реалистична представа за ангажимента, който експортната дейност изисква по отношение на време и ресурси?
- Има ли представа какво е необходимо за успешната експортна дейност на международните пазари?
- Преценено ли е колко бърз износ се очаква да бъде направен?
- Оценен ли е размерът на възвращаемостта на инвестирания капитал от експортна дейност?

❖ **Конкурентоспособността**

- Има ли налични ресурси за провеждане на проучване на пазара за да изследва дали продуктът е готов за износ на международните пазари?
- Продуктът устойчив ли е за целевия пазар на предприятието?
- Продуктите на предприятието имат ли конкурентни предимства, които могат да му дадат значителен дял на целеви пазар?

❖ **Човешките ресурси**

- Има ли ангажимент от страна на ръководството за осъществяване на експортна дейност?
- Има ли капацитет за управление на прекомерното търсене, което ще бъде резултат от износа?
- Има ли служители с маркетингови умения?
- Има ли начини за справяне с езикови бариери?

❖ **Финансовите ресурси**

- Може ли предприятието да получи достъп до необходимия капитал за покриване на излишното търсене от международните продажби?
- Могат ли да се намерят начини за нормализиране на финансовите рискове, свързани с международната дейност (напр. риск при обмен на валута)?

- Възможно ли е да се намерят хора, които ще дадат необходимите съвети относно правните и данъчните последици от износа?

### 5.2.1 Нови технологии и помощ при износ

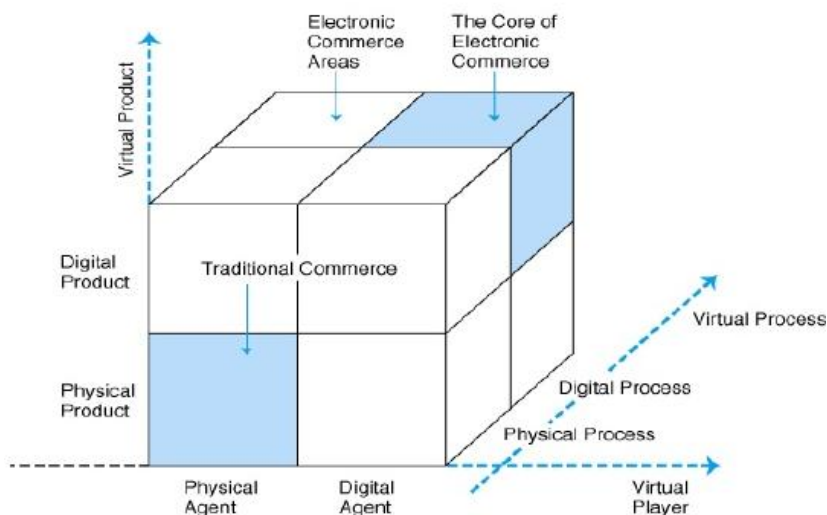
#### Електронна търговия

Специално внимание трябва да се обърне на интернет и значението на електронната търговия за осъществяване на експортна дейност.



Електронната търговия описва процесът на купуване, продаване, транспортиране и обмяна на продукти, услуги и/или информация чрез компютърни мрежи, главно чрез Internet и интранет.

Тя може да има различни форми в зависимост от степента на цифровизация (трансформация от физически към цифрови данни) на продавания продукт (услуга), процеса (напр, поръчка, плащане, финализиране) и метода на разпространение. Възможните форми на тези три измерения определят различните нива на електронната търговия. Даден продукт може да бъде физически или цифров, като метода на разпространение и целия процес на продажба. Тези алтернативни ситуации създават осем куба, всеки от които има три измерения. В традиционната търговия всички измерения са физически, а в електронната търговия – цифрови (горният десен куб). Всеки друг куб включва смесица от цифрови и физически измерения.



**Фигура 4: Измерения на електронната търговия**

*Източник: (Choi et al., 1997)*

Ако има поне едно цифрово измерение, тогава има частична електронна търговия. Например, купуването на компютър от електронния магазин на Dell's или книга от Amazon е частична електронна търговия, защото стоката се разпространява по естествени начини. Обаче, купуването на книга от Amazon или софтуерен продукт е

обща електронна търговия защото продуктът, дистрибуцията, плащането и агентът са цифрови.

Износ чрез електронна търговия е внедряването на нова технология в посока на автоматизация на транзакциите и потока от бизнес операции. Крайната цел на износа чрез електронна търговия е да задоволи общото желание на доставчиците и клиентите за по-добро качество на продуктите и услугите, по-бързи сделки и по-ниски разходи.

По отношение на категориите електронна търговия, свързани с износа, разработени от предприятията, те са следните:

**B2B (Бизнес към бизнес) електронна търговия за износ.** Kalakota & Whinston (1996) посочват, че електронната търговия между предприятията води до подобряване на сътрудничеството чрез опростяване на процедурите за възлагане на обществени поръчки и доставка, допринасяйки за ефективен контрол на наличните запаси. Сделките между предприятията обикновено се извършват електронно през екстранет. Екстранет се състои от две или повече интранет, свързани една с друга, така, че предприятията могат да споделят информация, да обменят данни, да изпълняват транзакции, да използват глобална виртуална мрежа.

**B2C (Бизнес към потребители) електронна търговия за износ.** Kalakota & Whinston (1996) насочват вниманието към B2C електронна търговия. Това е най-често срещаната форма на електронна търговия където предприятията използват своя онлайн магазин за електронна продажба на своите продукти или услуги на отдалечен клиент. Продуктът може да бъде доставен до клиента чрез интернет или чрез експресна пощенска услуга даже с агент-дистрибутор, който работи в сътрудничество с предприятието в страната, където се осъществява износа.

**B2B2C (Бизнес към бизнес към потребители) електронна търговия за износ:** В B2B2C електронна търговия предприятието доставя продукт или услуга на клиент-предприятие. Клиентът-предприятие има свои собствени клиенти на които предоставя продукта или услугата, без завишаване на цената.

Предимствата на електронната търговия са следните (Ioannou Z.K., 2005):

- **По-голяма клиентела**, тъй като предприятията са насочени към клиенти на глобалния пазар.
- **Минимизиране на разходите.** Разходите за съхранение, обработка и разпространение се намаляват, докато в същото време е възможно популяризирането на продуктите на предприятието чрез мрежата, което съчетава текст, образ и звук на ниска цена.
- **Усъвършенствана верига за доставки** с намалени разходи, запаси и забавяне на процедурите.
- **Непрекъсната работа** на предприятието, без допълнителни оперативни разходи.
- Бърза и лесна **специализация и адаптация към изискванията** на клиентите.
- По-бързо въвеждане на пазара **с по-кратковременни процедури.**

- **Незначителни разходи за комуникация** с клиентите.
- **По-добро обслужване на клиентите.** За няколко продукта технологията позволява тяхната директна доставка (чрез интернет) до потребителите, така че те могат да получат продукта даже едновременно с продажбата.
- **Поддържане на клиента постоянно информиран** за продуктите или работата на предприятието.
- **По-добри перспективи за малки предприятия** в сравнение с по-големи.
- **Голямо намаляване на разходите за дистрибуция** в цифрови продукти.

В миналото международната търговия е била достъпна предимно за големите предприятия, които са могли да развият дистрибуторска мрежа и търговски обекти на чуждестранните пазари. Днес обаче, малките предприятия могат да заобикалят чрез електронна търговия бариери като физическо присъствие на чуждестранни пазари, създаване на места за продажба, местната бюрокрация и корупция.

Друг важен параметър в експортния сектор е използването на „роботи“ в производството, което предопределя избора на страните производителки и количеството на производството. Показателно е, че през 2017г. бяха произведени 378 000 нови промишлени „роботи“ - 31% увеличението на производството в сравнение с 2016г. Автомобилната индустрия заема първо място по използването на роботи в производството, но използването на „робот“ се увеличава драматично също в добива на метални руди, производството на електронни/електрически продукти и хранително-вкусовата промишленост.

Освен това, страните с ниски разходи ще загубят основното си конкурентно предимство и производственият процес ще бъде прехвърлен към страни, които съчетават по-високи нива на потребителски разходи, адекватна защита на ПИС (права на интелектуална собственост) и човешки ресурси с високотехнологично обучение. Всичко, изброено по-горе ще доведе до увеличаване на износа поради увеличаване на производството.

Най-накрая, технологията и Интернет имат решаваща роля за предприятията при намирането на квалифицирани служители със специални умения от всяка точка на света. Това води до намаляване на производствените разходи и дава възможност на предприятията, които са разположени в необлагодетелствани региони – по отношение на квалифицираната работна сила – да бъдат по-конкурентни след като развият експортна дейност.

## 5.3 Данъчни и митнически процедури

### 5.3.1 Данъчни процедури

Износ и ДДС – освобождаване от ДДС в износа с трети страни (Член 24 от Закон 2859/2000)



Една от характеристиките на ДДС, която е полезна както за развитието на предприятията в ЕС, така и за икономиката на ЕС е липсата на данъчно облагане при износ.

По-конкретно има:

- **Пряко освобождаване** (ДДС не е включен във фактурата)
  - за износ на продукти от търговец или друго лице, действащо от негово име към купувач.
  - за продажба на продукти от търговец, подлежащ на облагане с ДДС към купувач-износител когато продуктите трябва да се изнасят.
- **Непряко освобождаване** (във всички други случаи).

Купувачът-износител плаща ДДС на търговеца и след износа то се връща или се следва процеса на издаване на „Специална дублираща бележка за освобождаване от ДДС“.

Освобождаване от ДДС при износ на стоки се прави при следните условия:

1. Фактурата, свързана с износа на стоки **трябва да бъде потвърдена от компетентния митнически служител** и върху нея трябва да се вижда надпис **„ОСВОБОДЕН ОТ ДДС ПРИ ИЗНОС“**.
2. Има копие от митническия документ за износ за документацията на износителя, както и копие No”З’ на съответния единен административен документ (ЕАД), доказващ окончателния износ на стоки.
3. Документални доказателства на банката посредник за въвеждане/клиринг/законов трансфер на транзакция.
4. Има потвърждение за излизане на продуктите от митническата територия на ЕС (електронно съобщение от ICISnet „Завършване на сертификацията за износ“).

Освобождаването **не** включва:

- ☒ Хранителни продукти, алкохолни напитки, тютюневи изделия.
- ☒ Стоки, които не отговарят на личните или семейни потребности на купувача-пътник, но имат търговски характер.
- ☒ Продукти, които се транспортират от купувачи-пътници с придружаващи данъчни документи, независимо от вида на транспорта (по суша, въздух, море). Продукти, транспортирани от обществени или частни търговски превозни средства, които не подлежат на процедура по освобождаване.
- ☒ Продукти, предназначени за оборудване или доставка на плавателни съдове с развлекателна цел и частни самолети или други превозни средства за частна употреба.
- ☒ Продукти, закупени от транспортни служители, работещи между различни страни.

Износ и ДДС – Освобождаване от ДДС върху вътреобщностната доставка на стоки

Следните условия трябва да бъдат изпълнени **едновременно**:

1. Търговецът и купувачът се облагат с данъци.
2. Стоките трябва да бъдат транспортирани от една страна-членка до друга.
3. Регистрация на търговци и купувачи в система VIES – потвърждаване на номер по ДДС<sup>21</sup>.

Ако някое от условията, споменати по-горе не е изпълнено, сделката **не може** да се разглежда като вътрешнообщностна и трябва **да бъде обложена с ДДС**.

Освобождаване от ДДС при вътрешнообщностна доставка на стоки се предоставя, ако са изпълнени следните условия:

1. Фактура, която посочва наред с другото, ДДС номера/сумата на данъка на купувача и надписа върху нея „освобождаване от ДДС по Член 22а от Закон 1642/86“.
2. Копия на документите на банката посредник.
3. Клетвена декларация по Закон 1599/86, удостоверяваща ДДС номер/сумата на данъка на купувача от друга страна-членка чрез VIES система и частична или пълна неотмяна на сделката.
4. Документално доказателство за транспортирането или доставка на продуктите от една страна-членка към друга (товарните документи на превозвача, напр. фактури или други документални доказателства на превозните средства – по море, суша, въздух – тол и други платени такси, отнасящи се до преминаването на транспортните средства от трети страни, които доказват това преминаване).
5. Регистрация на акта в извлечението за рекапитулация на вътрешнообщностните доставки за съответния период.

Заслужава си да се отбележи, че на 13 юли 2010, Съветът на ЕС прие Директива 2010/45/EU, като изменение на Директива 2006/112/ЕС относно общата система на ДДС, по отношение на правилата за ценообразуване.

Директивата е част от националното законодателство от 1 януари 2013 и въвежда нови правила за ДДС за електронно фактуриране като премахва пречките за използването ѝ чрез гарантиране на равно използване на хартиени и електронни фактури без допълнителни задължения за фактуриране на хартия.

Според Член 233 от Директивата, предприятията са свободни да изпращат и получават електронни фактури при условие, че изпълняват „контрол на фактурирането и доставка на стоки и услуги“ по същия начин както и при фактуриране на хартия.

Относно задълженията на търговците, участващи във вътрешнообщностни сделки, всяко предприятие, установено в страна-членка, което е подложено на облагане, трябва да представи на компетентния данъчен орган **преди** транзакцията:

---

<sup>21</sup> Електронна система, към която са свързани всички страни-членки. Тя работи чрез автоматична обмяна на информация, свързана с вътрешнообщностните сделки между данъчните органи на страните-членки.



1. Декларация за стартиране – промяна за физическо лице (**Формуляр М2**) или Декларация за стартиране – промяна на операциите за нефизическо лице (**Формуляр М3**) за да бъде регистрирано в регистъра на VIES, така че да не се начислява клиента в друга страна-членка с ДДС, но също така да не бъде таксуван с ДДС от доставчика на страна-членка.
2. Кръстосана проверка и **проверка** на общностния ДДС номер/сума на данъка и името на компанията.

Освен това:

- ✓ ДДС номер/ задължително е сумата на данъка да бъде показана във фактурата.
- ✓ Сделките трябва да бъдат показани в периодичните ДДС отчети.
- ✓ Извлеченията за рекапитулация на вътрешнообщностните доставки трябва да бъдат предадени на VIES системата.
- ✓ Необходимо е да се предоставя месечно INTRASTAT извлечение<sup>22</sup>.
- ✓ Вътрешнообщностната доставка трябва да бъде показана в Годишната декларация за платени данъци.

### 5.3.2 Митнически процедури

Понятия като **движение в рамките на общността, износ, Общностни стоки, митническа служба за износ и изходно митническо учреждение** трябва да бъдат изяснени.



- **Движение в рамките на общността.** Продажбата на общностни стоки от страна-членка на ЕС към друга. Превозът на общностни стоки до други държави-членки не се счита за износ.
- **Износ.** Включва продажбата на стоки извън територията на ЕС, в трети страни/.
- **Общностни стоки.** Те се произвеждат изцяло на митническата територия на ЕС. Общностните стоки са тези на трети страни, които са пуснати за продажба на митническата територия на ЕС след плащане на всички митническите и данъци.
- **Митническа служба за износ.** Митническата служба където трябва да се извършат проверките и формалностите за да могат стоките, напускащи митническата територия на Общността да получат одобрение за митническа обработка или употреба, както и подходящ контрол, свързан с риска.
- **Изходно митническо учреждение.** Митническият офис където стоките се поставят преди да бъдат експортирани от митническата територия на ЕС и подлежат на митнически контрол по отношение на изпълнението на изходните формалности.

#### Дейности по режима на износ

Процедурата по износ включва два етапа:

<sup>22</sup> Системата за онлайн извлечение Intrastat е активирана от януари 2003 и обслужва голям брой регистрирани предприятия и счетоводители. Използването на системата съставлява около 70% от всички предприятия, които се облагат с данъци.

Износителят/деклараторът трябва да представи стоките, митническата декларация за износ и разрешението за износ на компетентата митническа служба за износ където е установен износителят или където стоките са опаковани и натоварени за износ. Митническата служба за износ, в която са представени стоките и разрешението за износ, трябва да издаде разрешително за експортно получаване, при условие, че стоките напускат митническата територия на ЕС в същото състояние, в което са били по време на приемане на митническата декларация за износ.

След това, митническата декларация за износ и стоките трябва да бъдат представени в изходното митническо учреждение, което проверява дали стоките отговарят на стоките, посочени в митническата декларация за износ и контролира тяхното излизане.

Следва да се отбележи, че в контекста на процедурата по износ има разграничение между:

- ❖ Деклараторът, т.е. лицето, което представя стоките в митническата служба за износ и предава митническата декларация за износ, който може да бъде представяван от друго лице.
- ❖ Износителят, т.е. лицето, от чието име се подава митническата декларация за износ и който е собственик на стоките по време на приемане на митническата декларация за износ.

#### Окончателна процедура по износ

Окончателната процедура по износ трябва да започне с подаване на митническа декларация за износ към митническата служба на страната-членка, отговорна за надзора на износителя или на митническата служба където стоките се опаковат или товарят на транспортното средство, с което се осъществява износът.

Митническа декларация за износ се изисква за:

1. Стоки, изнасяни към страни извън митническата територия на ЕС, включително страните от Европейската асоциация за свободна търговия (EFTA) т.е. Исландия, Норвегия, Швейцария и Лихтенщайн.
2. Стоки, изнасяни към конкретни територии, които са част от митническата територия на ЕС, но не са в неговата данъчна територия (Мартиника, Френска гвиана, Гваделупе, Реюнион, Канарските острови, Нормандските острови, Аландските острови).
3. Стоки, които са предмет на Общата селскостопанска политика (ОСП), т.е. субсидирани продукти.

Относно митническа декларация за износ:

- ✓ Те се подават електронно към митническата служба.

- ✓ Разработена е система за електронно подаване (контрол) на митническите декларации за износ, ICIS-Интегрирана митническа информационна система<sup>23</sup>.
- ✓ Когато ICIS не работи, митническите органи приемат митническата декларация за износ в писмена форма (Единен административен документ) заедно с единен административен документ за сигурност.
- ✓ Износителите трябва да представят единен административен документ за сигурност на Регламент 414/09 на Комисията, прикрепен към единния административен документ където се изисква да бъде показан уникален EORI<sup>24</sup> номер.

Понастоящем, Изходното митническо учреждение изпраща електронна поща към Митническата служба по износ, потвърждавайки излизането на стоките от ЕС.

След 90 дена от подаването на митническата декларация за износ, ако митническата служба по износ не е получила потвърждение за излизане на стоките от изходното митническо учреждение, износителят може да уведоми митническата служба по износ, изходното митническо учреждение и датата на излизане на стоката. След това уведомление, митническата служба по износ трябва да изиска от изходното митническо учреждение „съобщение за резултат от излизане“, което да бъде изпратено в рамките на 10 дена за да се удостовери излизането на стоката на износителя.

#### Сертификати за износ

##### ⇒ **EUR 1 & ATR 1**

Сертификати за движение, които доказват общността статут на стоките. Те трябва да бъдат заверени от митническите органи на страната износител и трябва да бъдат дадени на износителя скоро след извършване на изниса. EUR 1 е необходим за износ към страни от Европейската асоциация за свободна търговия (EFTA) и страни с преференциални споразумения. ATR 1 е необходим за износ за Турция.

##### ⇒ **Сертификат T5**

Това е документ, свързан с наблюдение на движението на селскостопански продукти и субсидии от Общността. Той се издава от митническата служба по износ когато продуктът пресича територии на Общността, различни от тази на страната-членка износител преди да напусне митническата територия на Общността.

За търговия в рамките на общността, т.е. стоките се придвижват между страна-членка на ЕС, се използват следните сертификати:

---

<sup>23</sup> Това е автоматизиран процес на обработка на митническите декларации за износ между предприятията или транспортните фирми и митническата служба за износ, позволяващ бързи митнически процедури и възможност за проверка на валидността и/или попълването на документите преди пристигането им в митническата служба по износ.

<sup>24</sup> Уникалният идентификационен номер (EORI) е регистрационния и идентификационен номер на икономическите органи. Той се издава от компетентните митнически власти на страната или от компетентните власти на другите страни-членки и е уникалната идентификация в Европейската общност за всеки икономически орган.

⇒ **Сертификат T2L**

Издаден за всеки вид транспорт на стоки от страна на ЕС до друга страна на ЕС, независимо дали товарът минава от страни-членки на ЕС при условие, че не се разтоварва на територията на тези страни.

⇒ **Сертификат T2**

Издава се само за сухоземен транспорт в следните случаи:

1. От страна на ЕС през страни на ЕС към страна на ЕС
2. От страна на ЕС през Швейцария към страна на ЕС
3. От страна на ЕС с ферибот към страна на ЕС

Сертификатите за движение се издават от износителя и се валидират от митническата служба на местоназначението. Стоките трябва да бъдат с произход от ЕС, да бъдат натоварени в страна на ЕС и да бъдат предназначени за страна от ЕС.

Органи, които могат да се присъединят към митническата ICIS система

Икономическите органи, които могат да се присъединят към митническата система ICIS са тези, включени в глобалната верига за доставки и в дейности, регулирани от митническото законодателство. Изискване за присъединяване към митническата система ICIS е Удостоверение за оторизиран икономически оператор, като се подава заявка за издаването на този сертификат до компетентната митническа служба.

Икономическите органи, които могат да кандидатстват за сертификати са:

- Производители/преработватели.
- Износители.
- Транспортни компании.
- Мениджъри на складове за временно съхранение.
- Митнически агенти.

Относно процедурите, които могат да се обработват електронно, те са:

1. Митническа декларация за износ.
2. Документ с предварителна информация за субсидирани продукти.
3. Искания за отмяна или коригиране на извлечения и отклоняване на износ.
4. Време на пристигане на стоките в изходното митническо учреждение.
5. Списък на излизащите стоки, в който се посочва товаренето на стоките в крайния транспорт.
6. Уведомление за окончателното излизане на стоките след тръгване на крайното транспортно средство.
7. Освобождение на стоки за износ или излизане.
8. Потвърждение на излизане на стоките от територията на ЕС.

## Библиография

### На гръцки

Avlonitis, G., Lyberopoulos, K. & Tianavaras, B. (2010). Modern Marketing Strategies for International Markets./Съвременни маркетингови стратегии за международни пазари, Athens: Rosili.

Azaria, A. (2010). Exports and export marketing with the use of internet by Greek small and medium-sized enterprises/Износ и маркетинг за износ с използване на интернет от малки и средни предприятия в Гърция.

Chitiris, L. (1996). Organizational behavior. Human behavior in organizations and enterprises/Организационно поведение. Човешко поведение в организации и предприятия. Athens. INTERBOOKS Publications 1996.

Dimitriadis, S. & Tzortzaki, A. (2010). Marketing: Principles - Strategies - Applications./Маркетинг: Принципи – Стратегии - Приложения Rosili. EUROPEAN SOCIETY POLICY EXPRESSION INSTITUTIONS - ESPEI, European Expression. (2006). Volunteer approach guide/Ръководство за доброволци .

Greek Exporters Association, SEVE. (2012). Guide to an exporting company/Ръководство за компании, които правят износ.

Hatzidimitriou, I. (2003). International Business Activities/Международни бизнес дейности. Anicola Publications.

Ioannou, Z.K. (2005). Guide to exports of goods and services. Ръководство за износ на стоки и услуги. Stamoulis Publications.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). Marketing principles/Принципи на маркетинга. Second European Edition.

Kouvaras, G. (2015). Volunteer management. A journey with 13 steps. Volunteer4Greece.

Law 240/2018 for Social and Solidarity-based Enterprises/Управление на доброволчеството. Едно пътуване с 13 стъпки. Доброволчество в Гърция. Закон 240/2018 за Социалните и Солидарни предприятия.

Law 2859/2000. Validation of Value Added Tax Code/ Закон 2859/2000.Ратификация на Кодекса за ДДС.

Law 4430/2016 for Social and Solidarity Economy and Development of Bodies. Government Gazette A 205 / 31-10-2016. Ministry of Labor, Social Security and Social Solidarity/ Закон 4430/2016 за Социалната и солидарна икономика и развитието на органите. ДВ А205/31-10-2016. Министерство на труда, Социална сигурност и социална солидарност .

Malliaris, P.G. (2001). Introduction to Marketing (3<sup>rd</sup> Edition)/Въведение в маркетинга (3-та редакция). Athens: Stamoulis S.A.

Mantzaris, G. (2003). Modern organization and business administration. Gkiourdas Publications/Съвременна организация и бизнес администрация.

Mouza-Lazaridi, A.M. (2006). Human Resources Management/Управление на човешките ресурси. Kritiki Publications.

Mpourantas, D. & Papalexandri, N. (2003). Human Resources Management/ Управление на човешките ресурси. Athens. G. Benou Publications.

National Center for Social Research/Национален център за социални изследвания (2007). Study on the formulation of the institutional and legal framework in the Social Economy/Проучване на формулирането на институционалната и законова рамка в социалната икономика. Athens

National Organisation for the Certification of Qualifications and Vocational Guidance-ЕОРРЕР /Национална организация за сертифициране на квалификации и професионално ориентиране (2013). Code of Ethics for Providing Lifelong Vocational Guidance and Career Guidance/Етичен кодекс за осигуряване на професионално ориентиране и кариерно ориентиране през целия живот. Athens: ЕОРРЕР.

National Organisation for the Certification of Qualifications and Vocational Guidance-ЕОРРЕР/ Национална организация за сертифициране на квалификации и професионално ориентиране. (2015). Professional Outline of the Career/Vocational Consultant/Професионален план на кариерния/професионалния консултант. Athens: ЕОРРЕР.

Papastefanaki, S. (2006). Human resources Management Heraklion. Technological Educational Institute of Crete//Управление на човешките ресурси .Хераклион. Технологичен образователен институт на Крит.

Papavasiliou-Alexiou, I. (2005). Key Skills and Social Skills in Lifelong Career Counseling. In Minutes of the 2nd International Conference on Adult Education and Social Skills. pp. 171-182. Athens: Hellenic (Scientific) Association for Adult Education/Ключови умения и социални умения в кариерното консултиране през целия живот. В протокол на 2-та Международна конференция за образование на възрастни и социални умения. Стр. 171-182. Атина: Гръцка (научна) асоциация за образование на възрастни.

Papavassiliou-Alexiou, I. & Lazaridou, A. (2016). Guidance and counseling for young people to create a Social Enterprise: A model-proposal/Ориентиране и консултиране на младите хора за създаване на социално предприятие: Модел-предложение. In R. Kalouri, T. Pamtouksoglou, & D. Tseles (ed). New Technologies, Counseling and Education. p.p. 245-260/Нови технологии, консултиране и образование, стр. 245-260. Athens.

Robbins, S. & Judge, T. (2011). Organizational behavior, basic concepts and modern approaches/Организационно поведение, основни концепции и съвременни подходи. Athens. Kritiki Publications.

Sakka, V. & Haidou, I. (2009). Human Resources Management Systems/Системи за управление на човешките ресурси. Technological Educational Institute of Western Macedonia/Технологичен образователен институт на Западна Македония.

Serdaris, P. & Iordanov, I. (2011). Organizational behavior and administration/Организационно поведение и администрация. University Studio Press publications/Публикации на университетското Студио Прес. Thessaloniki.

Siomkos, G. I. (1994). Marketing Strategy. Volume A/Маркетингова стратегия, Том А, Athens - Piraeus: A. Stamoulis Publications.

Siomkos, G. I. (1994). Consumer behavior & marketing strategy/Поведение на потребителя & маркетингова стратегия. Piraeus: A. Stamoulis Publications.

Special Secretariat of Social and Solidarity Economy (2017). Annual Report 2017 & Action Plan for the Development of the Ecosystem of Social and Solidarity Economy 2017-2023/Специален секретариат за социална и солидарна икономика (2017). Годишен доклад за 2017г. и План за действие за развитие на екосистемата на социалната и солидарна икономика.

Terzidis, K. & Tzortzakis, K. (2004). Human Resources Management: Personnel Management/Управление на човешките ресурси: Управление на персонала. Athens: Rosili Publishing.

Vathis, F. A. (2000). Introduction to Marketing. Books on vocational training/Въведение в маркетинга. Книги за професионално обучение. Metaixmio.

### Международни

Albaum G., Strandskov J. & Duerr, E. (1998). International Marketing and Export Management. 3rd Edition/Международен маркетинг и управление на износа. 3-та редакция. Addison Wesley Longman Publishing Company.

Armstrong, M. (1999). Human resource management practice. 7<sup>th</sup> Edition/Практики за управление на човешките ресурси. 7-а редакция. Kogan Page Limited.

Astramovich, R. L. (2011). Needs assessment: A key evaluation tool for professional counselors/Оценка на нуждите. Ключов инструмент за оценка на професионалните консултанти. Retrieved from/извлечено от [http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas11/Article\\_41.pdf](http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas11/Article_41.pdf)

Ball, D., Geringer, M., Minor, M. & McNett, J. (2010). International Business: The Challenge of Global Competition/Международен бизнес. Предизвикателството на глобалната конкуренция. McGraw – Hill Irwin.

Baronchelli, G. and Cassia, F. (2015). Internationalization of the firm: Stage approach vs. global approach. 8th Global Conference on Business & Economics/Интернационализация на фирмата: етапен подход срещу глобален подход. 8-а Конференция за бизнес & икономика.

Bello, D. & Williamson, N. (1985). The American Export Trading Company: Designing a New International Marketing Institution. Journal of Marketing. p.p. 60-69/Американската търговска компания за износ: проектиране на нова международна маркетингова институция. Журнал за маркетинг, стр. 60-69.

Bennett, P. D. (1995). Dictionary of Marketing Terms (2nd едб.)/Речник на маркетингови термини (2-ра редакция). Chicago: American Marketing Association. Chicago, 115.



Beyer, S. R., de Borja Jordan de Urries, F., & Angel Verdugo, M. (2010). A comparative study of the situation of supported employment in Europe. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*/Сравнително проучване на ситуацията на подкрепената заетост в Европа. *Вестник за политика и практика в областта на интелектуалните затруднения* 7(2),130-136. DOI: 10.1111/j.1741-1130.2010.00255.x

Bilkey, W.J. & Tesar, G. (1977). "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms". *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, No. 2. pp. 93-98./"Поведението при износ на по-малките производствени фирми от Уинконсин". *Вестник за международни бизнес изследвания*, Том 8, No. 2, стр.93-98.

Bodi, D. C., & Gotea, M. (2016). The evaluation of a professional development program in social work. Using swot analysis as an evaluation method. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 9, 123-128./Оценка на програмата за професионално развитие в социалната работа. Използване на swot анализа като метод за оценка. *Бюлетин на Трансилванския Университет, Брашов*, 9, 123-128.

Choi S.Y., Stahl, D. & Whinston, A. (1997). *The Economics of Electronic Commerce*/Икономика на електронната търговия. Macmillan Technical Publications.

CIRIEC. (2006). *Manual for Drawing Up the Satellite Accounts on Cooperatives and Mutual Societies*. European Commission. Enterprise and Industry Directorate General/Наръчник за съставяне на сателитните сметки за кооперации и взаимноспомогателни дружества. Европейска комисия. Генерална дирекция „Предприятия и промишленост“

Council of the European Union (2008). *Council Resolution on better integrating Lifelong Guidance into Lifelong Learning strategies*./Съвет на Европейския съюз (2008). Резолюция на Съвета за по-добро интегриране на „Указания през целия живот“ в стратегиите за учене през целия живот. Brussels.

Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour: an Introductory Text*/Организационно поведение. Въвеждащ текст. Prentice Hall.

Defourny J., Develtere P. and Fonteneau, B. (1999): *L'Economie sociale au Nord et au Sud, Социалната икономика на север и на юг*, De Boeck, Bruxelles.

Dobbs, F., Karakolev T. & Malige, H. (2002). *Learning to Love Recessions/ Да се учим да обичаме рецесиите*, McKinsey Quarterly, (Special Issue). pp. 6-8./Специално издание, стр. 6-8.

Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. & Bourgeois, L. J. (1997). *Conflict and strategic choice: How top management teams disagree*./Конфликт и стратегически избор: Как не са съгласни висшите ръководни екипи. *California Management Review*; 39(2).

European Commission. Directorate General Regional and Urban Policy (2013). *Guide to Social Innovation*. Европейска комисия. Генерална дирекция „Регионална и градска политика“. *Ръководство за социални иновации*. Brussels.

Fisher C. D., Schoenfeldt L. F. & Shaw, J. B. (1999). *Human Resource Management*/Управление на човешките ресурси. Houghton Mifflin Company.

Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalization. *International Business Review* 10 pp. 25–49/Холистичен подход към интернационализацията. *Международен бизнес преглед* 10, стр.25-49.

Freeman, J. and Styles, Ch. (2014). Does Location Matter to Export Performance? /Дали местополжението е важно за износа? *International Marketing Review*. Emerald Group Publishing Limited. 31(2); p.p. 181-208.

Gronroos, C. (2004). The relationship marketing process: interaction, communication, dialogue, value/ Процесът на маркетинг на взаимоотношенията: взаимодействие, комуникация, диалог, стойност. *Journal of business & industrial marketing*; 13(2): 99-113.

Hakansson, H. & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy/Бизнесът не е остров. Мрежовата концепция на бизнес стратегията. *Scand. J. Mgmt.*; 22:256–270.

Halinen, A. & Tornroos, J.A. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks/Използването на случайни методи в изучаването на съвременни бизнес мрежи. *Journal of Business Research*; 58:1285-1297.

Harris, O.J. (1984). *Managing People at Work/Управление на хора на работното място*. A Wiley/ Hamilton Publication. New York.

Hoang, H. & Yi, A. (2015). Network-based Research in Entrepreneurship: A Decade in Review. *Foundations and Trends in Entrepreneurship/Изследвания на предприемачеството въз основа на мрежа: Десетилетие в преглед*. Основи и тенденции в предприемачеството; 11(1):1-54.

Jennsen O., Van De Vliert, E. & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams/Как конфликтът между хората и задачите определят ролята на положителната взаимозависимост в управленските екипи. *Journal of Management*;25(2).

Kalakota, R. & Whinston, A. (1996). *Frontiers of electronic commerce/Граници на електронната търговия*. Reading, MA: Addison-Wiley publishing company, Inc.

Katsikeas, C. (1996). Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters/Растяща мотивация за износа: различия между редовни и случайни износители. *International Marketing Review*. Vol. 13 Issue: 2. pp.4-19.

Koontz, H. & O'Donnell, C. (1972). *Principles of management: an analysis of managerial functions/Принципи на управлението: анализ на управленските функции*. New York: McGraw-Hill.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control/Управление на маркетинга: Анализ, планиране, изпълнение и контрол*. 9th Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management/ Управление на маркетинга*. 11<sup>th</sup> edition. Mc Graw-Hill.

Lambe, C.J., Wittmann C.M. & Spekman, R.E. (2008). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange/Теория а социалния обмен и изследване на борсата бизнес-бизнес. *Journal of Business-to-Business Marketing*; 8(3):1-36.

Leonidou, L.C. & Katsikeas, C.S. (1996). "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models"/Процес на развитие на бизнеса: интегриран преглед на емпиричните модели. *Journal of International Business Studies*. Vol. 27, No. 3. pp. 517-551.

Leonidou, L.C. (1998). Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation/Фактори, стимулиращи износа на бизнес: емпирично проучване, *Journal of Applied Business Research*. Vol. 14 No. 2.

Lu, J.W. & Beamish, P.W (2001). The Internationalization and Performance of SMES/Интернационализация и производителност на средни и малки предприятия. *Strategic Management Journal*. Vol. 22: 565–586.

Maldifassi, J. and Caorsi, Ch. (2014). Export Success Factors of Small and Medium Sized Firms in Chile/Фактори за успешен износ на малки и средни предприятия в Чили. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Emerald Group Publishing Limited. 21(3); p.p. 450-469.

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality/Мотивация и личност*. New York.

McDonald, M. & Dunbar, I. (1995). *Market segmentation: step-by-step approach to creating profitable market segments/Сегментиране на пазара: Поетапен подход за създаване на печеливш пазарен сегмент*, A. Basingstoke: Macmillan Business.

Minifie, R.J. & West, V. (1998). A small business international market selection model/Модел за избор на международен пазар за малкия бизнес. *International Journal of Production Economics*. Vol. 56-57. Issue 1. pp 451-462.

Moller, K. & Rajala, A. (2006). *Business nets: Classification and management mechanisms/Бизнес мрежи: Класификация и механизми за управление*, Helsinki school of economics, working papers w-407.

Moulaert, F. & Nussbaumer, J. (2005). Defining the Social Economy and its Governance at the Neighbourhood Level - A Methodological Reflection/Дефиниране на социалната икономика и нейното управление на равнището на добросъседство – методологическо разсъждение, *Urban Studies*, 42 (11), p.p. 2071-2088.

Narula, R. and Cuervo, A. (2015). A set of motives to unite them all? Revisiting the principles and typology of MNE motives/Множество мотиви за обединяването им? Преразглеждане на принципите и типологията на мотивите на многофункционални предприятия. *Multinational Business Review*.

Ozturk, A., Joiner, E. and Cavusgil, S.T. (2015). Delineating foreign market potential: A tool for international market selection/Разграничаване на потенциала на външния пазар: инструмент за избор на международен пазар. *Thunderbird International Business Review*. 57(2), p.p. 119-141.

Pluchevskaya, E.,Varlacheva N. & Adrienko, O. (2017). SWOT-Analysis as a tool to achieve a state of personal well-being/ SWOT анализа като инструмент за постигане на лично благоденствие . In F. Casati, &G.A. Barysheva, (Eds.) *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences Ep-SBS*, vol. XIX, pp. 548-553, <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2017.01.74>

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy/Как силите на конкуренцията оформят стратегия. *Harvard Business Review*. March/April 1979.

Rayeski, E. – Bryant, J. D. (1994). “Team resolution process: A guideline for teams to manage conflict, performance, and discipline” Процес на решаване на проблеми в екип: насока за екипите за управление на конфликти, изпълнение и дисциплина, in M. Beyerlein & M. Bullock (Eds.). *The International Conference on Work Teams Proceedings: Anniversary Collection. The Best of 1990 – 1994*. Denton: University of North Texas, Center for the Study of Work Teams.

Ricciardi, F. (2014). Business Networking: Possible Positive and Negative Impacts on Innovation and Excellence/Бизнес мрежа: положителни и отрицателни въздействия върху иновациите и върховите постижения. 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/Управление в сложни бизнес мрежи. *Industrial Marketing Management*; 33:175– 183.

Ruttinger, L. & Rosenstiel, W.v (1994). *Motivation des wirtschaftlichen Verhaltens*. Stuttgart.

Schein, E. (1983). The role of the founder in the creation of organizational culture/Ролята на основателя в създаването на организационна култура. No 1407-83. Working papers. Massachusetts Institute of Technology (MIT). Sloan School of Management.

Solomon, E. & Pringle, J. (1977). *An Introduction to Financial Management/Въведение във финансовия мениджмънт*. California: Good Year Publishing Company, Inc.

Stanton, W. J. (1984). *Fundamentals of Marketing/Основи на маркетинга*. McGraw-Hill.

Stokes, D., Wilson, N. & Mador, M. (2010). *Entrepreneurship/Предприемачество*. Cengage Learning EMEA. Andover.

Tsoli, S. (2019). “Using SWOT analysis as a tool for Personal, Career and Business Development in a Social Enterprise”/Използване на SWOT анализа като инструмент за лично, кариерно и бизнес развитие в социалното предприятие. Paper presented in the Meeting of the ReACT KA2 Erasmus + Project “*Reacting to Unemployment of Low-Skilled Adults, using Coaching and Training as Tools*”, Athens. May 13-17-2019.

Walters, G. C. (1978). *Consumer behavior: theory and practice (3rd)/Поведение на потребителите: теория и практика (3-то издание)*. Homewood: R. D. Irwin.

Weston, F. J. & Bringham, E. F. (1979). *Essentials of Managerial Finance/Основи на управленското финансиране*. Illinois: The Dryden Press.

Wilkinson, T. & Brouters, L.E. (2006). Trade Promotion and SME Export Performance/Насърчаване на търговията и износа на малки и средни предприятия. *International Business Review*. 115, p.p. 235-252.

Yoder, S., Visich, J. & Rustambekov, E. (2016). Lessons learned from international expansion failures and successes/Поуки от неуспехите и успехите на международното разширяване. *Business Horizons* 59.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations/Лидерство в организациите*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

### Електронни източници

ActionAid. 2019. We are changing lives, we are changing the world/Ние променяме живота, ние променяме света. [ONLINE] Available at/ ОНЛАЙН. Наличен на: <http://www.actionaid.gr/>.

Adie. 2019. L'adie. Entreprendre c'est possible/Предприемачеството е възможно. [ONLINE] Available at/ ОНЛАЙН. Наличен на: <https://www.adie.org/>.

Pancretan Bank. 2019. Pancretan Cooperative Bank LTD/Кооперативна банка ООД [ONLINE] Available at/ ОНЛАЙН. Наличен на: <https://www.pancretabank.gr/>.

Ruskov & Colleagues Lawyers. 2014. Social Security in Bulgaria - Bulgarian Labor Law/Социална сигурност в България – Българско трудово право . [ONLINE] Available at/ ОНЛАЙН. Наличен на: <http://www.bulgaria-labour-law.bg/social-security.html>.

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

OECD. 2019. Better policies for better lives/По-добри политики за по-добър живот. [ONLINE] Available at/ ОНЛАЙН. Наличен на: <http://www.oecd.org/>.

Linkedin. 2019. New technologies are changing exports/Новите технологии променят износа. [ONLINE] Available at/ ОНЛАЙН. Наличен на: <https://www.linkedin.com/pulse/>