

Програма: INTERREG V-A COOPERATION PROGRAMME GREECE – BULGARIA 2014-2020

Проект: Support of Social Enterprises Development and Enhancement of Employment / SoSEDEE

Priority Axis: 4. A Socially Inclusive Cross-Border Area

Thematic Objective: 09 - Promoting social inclusion, combating poverty and any discrimination

Investment Priority: 9c. Providing support for social enterprises

Specific Objective: 9.To expand social entrepreneurship in the CB area

Покана: 2367/02-05-2018 (1/2018) Специална сметка на фонда за научни изследвания на Технологичния образователен институт на Източна Македония и Тракия

Subsidy Contract: B2.9c.01

MIS: 5016218

Код на проекта по Програмата за публични инвестиции: 2017 ЕП 23160001

Дейност 3.3.2 : „Разработване на обучителна програма“

Възложител на проекта: Специална сметка на фонда за научни изследвания на Технологичния образователен институт на Източна Македония и Тракия

ИЗПЪЛНИТЕЛ: частно капиталово дружество „DOMI Развитие“ (“DOMI Development”)

ДОКУМЕНТ 3.3.2а

Разработване на обучителния пакет [провеждане на семинари за учене чрез преживяване, свързване на теория с практика и изучаване на казуси] от специализирани консултанти / ментори на социалното предприемачество

СЪДЪРЖАНИЕ

СЪДЪРЖАНИЕ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
1. ВЪВЕДЕНИЕ В ПРОГРАМАТА	11
1.1 Предмет	11
1.2 Какво представлява социалната икономика и какви са целите и задачите на нейните организации?.....	11
1.3 Какво е социално предприемачество и социални предприятия?.....	11
1.4 Описание	11
1.5 За кого е предназначено.....	13
1.6 Цели	14
1.7 Резултати от обучението.....	14
1.8 Оценяване и предоставян сертификат	15
1.9 Съдържание на курса	16
1.10 Препоръчителна литература.....	17
1.11 По какъв начин ще бъде изготвена индивидуалната или групова (от 2-3 лица) писмена работа (бизнес план) на ново социално предприятие в обучителната програмата по социално предприемачество?.....	18
1.12 Какви са предписанията, конкретните детайли, информацията и специфичните изисквания за изгорвянето на тези писмени работи (индивидуални или групови)?	19
1.13 Какъв е графикът на обучителната програма по социално предприемачество?	21
2. ИСТОРИЧЕСКИ ПРЕГЛЕД, РАЗВИТИЕ, ПОНЯТИЯ И ДЕФИНИЦИИ, ОПИТ, ПЕРСПЕКТИВИ	23
2.1 СФЕРАТА НА СОЦИАЛНАТА ИКОНОМИКА И НА СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО	23
2.1.1 Каква е историческото развитие на социалната икономика и какви са причините за нейната поява?.....	23
2.1.2 Какво е социална икономика и какви са целите и задачите на нейните организации?	24
2.1.3 Кои са основните принципи на социалната икономика и на нейните организации?.....	25

2.1.4 Какво е социално предприемачество?	26
2.1.5 Кои са характеристиките на социалното предприемачество?.....	26
2.2 РОЛЯТА НА СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО И СОЦИАЛНИЯТ ПРЕДПРИЕМАЧ	29
2.2.1 Какво е социално предприятие и какви са неговите цели и предмет на дейност? 29	
2.2.2 Кои са характеристиките на социалните предприятия?	30
2.2.3 Каква е ролята на социалния предприемач и защо е различен от „конвенционалните предприемачи“?	31
2.2.4 Какви са характеристиките на социалния предприемач?	32
2.3 ВИДОВЕ И ПРАВНИ ФОРМИ НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	50
2.3.1 Каква е правната рамка за формите и видовете социални предприятия в Европа? 35	
2.3.2 Какви са моделите и видовете социални предприятия в Европа?	35
2.4 НАЙ-ДОБРИ ПРАКТИКИ В СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В ГЪРЦИЯ И В ЧУЖБИНА	36
2.4.1 Коя е най-голямата мрежа за социални предприятия в световен мащаб?.....	36
2.4.2 Кой социален предприемач е известен също като банкера на бедните?.....	37
2.4.3 Каква е дейността на Trashy Bags от Гана и както е социалното въздействие- мисията?.....	37
2.4.4 Кое социално предприятие разработва иновативни високотехнологични решения за подпомагане на хората с увредено зрение?.....	37
2.4.5 Какъв е предметът на дейност на „КоинСеп Миртило“ (Социално кооперативно общество) и как се постига?	38
2.4.6 Кои са основните цели на „КОИСПЕ Кавала“ (Социална кооперация с ограничена отговорност)?	38
2.4.7 Кои са създателите на „Социална модна фабрика – SOFFA“ и кои са основните ѝ цели? 39	
3. ПРАВНИ ФОРМИ НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	40
3.1 ИНСТИТУЦИОНАЛНА РАМКА И ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЕВРОПА.....	40

3.1.1	Каква е институционалната рамка на социалната икономика и на социалното предприемачество в Европа?.....	40
3.1.2	Какви са характеристиките на едно социално предприятие в Европа?.....	40
3.2	ПРАВНИ ФОРМИ, ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПОЛИТИКИ ЗА ПОДКРЕПА НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ	41
3.2.1	Каква е институционалната рамка на социалната икономика и социалното предприемачество в България?.....	42
3.2.2	Кои са основните приоритети в Плана за действие за социална икономика?	42
3.2.3	Каква е институционалната рамка на социалните предприятия в България?.....	43
3.2.4	Какви са критериите за признаване на социално предприятие в България?... ..	43
3.2.5	Какви са правните форми на социалните предприятия в България?.....	44
3.2.6	Какви са основните характеристики на социалните предприятия в България?.....	44
3.2.7	Какви са основните мерки за подкрепа на социалните предприятия в България?	45
4.	СТАРТИРАНЕ	45
4.1	РАЗПОЗНАВАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ВЪЗМОЖНОСТ	45
4.1.1	Какви са характеристиките на предприемача и на социалния предприемач?	46
4.1.2	Какво е това, което стимулира социалните предприемачи?	46
4.1.3	Каква е разликата между социалния бизнес модел и традиционния бизнес модел?	47
4.1.4	Какво задейства креативността?	48
4.1.5	Кои са основните пречки пред креативната мисъл?	48
4.1.6	Какво е Brainstorming (брейнсторминг) и кои са 7-те стъпки за ефективен брейнсторминг, според IDEO?	48
4.1.7	Какво е mindmap (мисловна карта) и защо е стимулираща?	49
4.1.8	Какво е дизайн, ориентиран към потребителя и кои са 5-те му етапа?.....	49
4.1.9	Какво е системно мислене и как помага за решаването на проблеми?	50
4.1.10	Поговорете за 5-те мита за бизнес идеята.	50
4.2	РАЗВИТИЕ НА БИЗНЕС МОДЕЛИ.....	52

4.2.1 Какво е бизнес модел?.....	52
4.2.2 Как канавата на бизнес модела (business model canvas) може да помогне на социалния предприемач?	52
4.2.3 Опишете 9-те измерения на канавата на бизнес модела.....	53
4.2.4 Как се използва канавата на бизнес плана?	54
4.2.5 Опишете връзката между бизнес план и бизнес модел	55
4.3 ПАЗАРНО ПРОУЧВАНЕ	55
4.3.1 Какво е пазарно проучване?	55
4.3.2 Как може пазарното проучване да помогне на социалния предприемач?	56
4.3.3 Опишете етапите на пазарното проучване.....	56
4.3.4 Какви са двете основни форми на проучване?	57
4.3.5 Кои са най-популярните методи за първични проучвания?	58
4.3.6 Кои са най-популярните методи за вторични проучвания?	58
4.4 ИЗГОТВЯНЕ НА БИЗНЕС ПЛАН.....	59
4.4.1 Какво е бизнес план и от кого се разработва?	59
4.4.2 Каква е полезността на бизнес плана?.....	59
4.4.3. От какво трябва да се определя един бизнес план?.....	60
4.4.4 Опишете обичайната структура на бизнес плана на едно социално предприятие 60	60
4.4.5 Защо е толкова важно резюмето на бизнес плана?	60
4.4.6 Какво е социална мисия?	61
4.4.7 Какво включва частта Бизнес възможност в бизнес плана на едно социално предприятие?	61
4.4.8 Къде може да се използва канавата на бизнес модела в един бизнес план?... 61	61
4.4.9 Какво включва частта Измерване на социалното въздействие в бизнес плана на едно социално предприятие?.....	62
4.4.10 Основни части при изготвянето на бизнес план (business plan).....	62

4.5 ФИНАНСИРАНЕ НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	65
4.5.1 Защо финансирането на социалното предприятие от пазара се счита за фактор за устойчивост?	65
4.5.2 Избройте някои от 10-те ключови източника на финансиране от началото на планирането и замисъла на идеята	65
4.5.3 Кои са трите категории източници на финансиране?	66
4.5.4 Винаги ли приходите на социалното предприятие са свързани със социалната му цел? Дайте пример	66
4.5.5 Как едно социално предприятие може да се възползва от корпоративната социална отговорност на големите компании? Дайте пример.....	66
4.5.6 Какво е crowdfunding и как работи?	67
4.5.7 Как може едно социално предприятие да се финансира от национални или европейски фондове?.....	67
5. РАЗВИТИЕ.....	68
5.1 МАРКЕТИНГЪТ НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	68
5.1.1 Смятате ли, че социалните предприятия трябва да разпространяват своите продукти или услуги, използвайки маркетингови методи?.....	68
5.1.2 Трябва ли социалните предприятия да сегментират своите пазари?.....	68
5.1.3 Обяснете разликата между социалния бизнес маркетинг и маркетинга, свързан с кауза	69
5.1.4 Обсъдете значението на социалните медии (social media) за социалните предприятия	69
5.1.5 Определете разликата между социалния маркетинг и търговския маркетинг	69
5.1.6 Обяснете защо социалните предприятия трябва да използват/ интегрират четирите Ps (Product, Price, Place, Promotion - Продукт, Цена, Дистрибуция, Промоция) в своите маркетингови кампании?)	70
5.1.7 Обяснете как разбирането на маркетинговите концепции и техники може да помогне на социалните предприятия?	70
5.1.8 Обяснете различията и сходствата между продажбата на продукт или услуга в рамките на (традиционно) търговско предприятие и продажбата на социален продукт или услуга в рамките на социално предприятие	71
5.1.9 Обяснете всеки от четирите компонента на социална маркетингова кампания	71

5.2 СОЦИАЛЕН МАРКЕТИНГ. ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ НА СЪВРЕМЕННИЯ МАРКЕТИНГ ЗА СОЦИАЛНА ПРОМЯНА	72
5.2.1 Каква е връзката между социалния и традиционния маркетинг?	72
5.2.2 Опишете 6-те концепции за социален маркетинг	73
5.2.3 Към какво се отнасят ориентацията и фокусът върху гражданите?	73
5.2.4 Към какво се отнася и защо е важно ясното определяне на социалната цел?	73
5.2.5 Защо е важен процесът на проучване и разбиране на обществеността в социалния маркетинг?	74
5.2.6 Опишете анализа на конкуренцията/пречките и средствата (asset).....	74
5.2.7 Кой са трите основни типа на влияние върху поведението?.....	75
5.2.8 Опишете четирите начина на въздействие върху поведението	75
5.2.9 Какви са предизвикателствата пред социалния маркетинг?	76
5.3 ПРОДАЖБИ.....	76
5.3.1 Социалното предприятие, ако има добра цел, привлича клиенти и пари	76
5.3.2 Клиенти и бенефициери едно и също ли е за социалното предприятие?.....	77
5.3.3 Защо двойствеността на социалната цел е предизвикателство?	77
5.3.4 Каква е връзката между маркетинг и продажби?	78
5.3.5 Защо трябва да разпознавате целевата си група си в продажбите?.....	78
5.3.6 Развийте темата за петте нива на продукта с примери за хотел, автомобил или Ваш собствен продукт	78
5.3.7 Не говорете за продукт, говорете за стойност. Развийте темата.....	79
5.3.8 Защо е важно да вярваме във и да познаваме продукта си?	79
5.3.9 Защо е важно продавачът да бъде съсредоточен върху приключването на продажбата?	79
5.3.10 Attention, interest, decision, action - Развийте модела с примери за всяка част.....	80
5.3.11 За какво се отнася правилото 3/33 по отношение на репутацията?.....	80
5.4 ИЗМЕРВАНЕ НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО И РЕЗУЛТАТНОСТ НА СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ	80

5.4.1 Какво е социално въздействие?.....	80
5.4.2 Какви са ползите от измерването на социалното въздействие?.....	81
5.4.3 Какви са логическите модели модели и как те ни помагат да измерваме социалното въздействие? Дайте пример за логически модел.....	81
5.4.4 Опишете смисъла на теорията на промяната и нейните основни стъпки	83
5.4.5 Какви са предимствата и недостатъците на анализа разход-ефективност?....	85
5.4.6 Какво имаме предвид под термина Social Return on Investment (социална възвращаемост на инвестициите)?	86
5.4.7 Защо социалните предприемачи трябва да определят количествено социалното въздействие на социалното предприятие?	86
5.4.8 Какво е предложение за социална стойност (Social Value Proposition)? Защо е важно социалните предприятия да имат предложение за социална стойност?	86
6. КОМУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИП	87
6.1 КОМУНИКАЦИОННИ СТРАТЕГИИ НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ .	87
6.1.1 Опишете какво е вътрешна и външна комуникация	87
6.1.2 Опишете разликата между Организационна/бизнес комуникация и Маркетинг комуникации и дайте пример.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
6.1.3 Споменете основните комуникационни средства на едно предприятие.....	87
6.1.4 Кои са стъпките на една комуникационна стратегия?	88
6.1.5 Как връзките със средствата за масова комуникация допринасят за развитието на предприятието?.....	88
6.1.6 Какво включва един прес пакет (pressKit)?.....	89
6.1.7 Опишете типичната структура на прессъобщението под формата на обърнатата пирамида и се позовете на 5-те К & 1 З	89
6.1.8 Какво се е променило в общуването със социалните медии?	90
6.1.9 Избройте някои от характеристиките на социалните медии.....	90
6.2 УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИП.....	90

6.2.1	Опишете основните разлики между модела на индивидуалната и екипната работа	90
6.2.2	Кои са основните характеристики на екипите	91
6.2.3	Споменете 5-те етапа/ фази на създаването на екип	92
6.2.4	Какво е значението и ролята на екипите в едно предприятие днес?	93
6.2.5	Какво трябва да направи предприемачът или екипът на предприятието, за да изгради ефективен екип от сътрудници и служители?	93
6.2.6	Какво представлява феноменът на груповото мислене, какви са неговите характеристики и на какво ни учи?.....	94

1. ВЪВЕДЕНИЕ В ПРОГРАМАТА

1.1 Предмет

Предметът на програмата е – предоставяне, по достъпен и разбираем начин, на съвременни знания и развиване на необходимите умения за по – ефективно разработване и администриране на социалните предприятия.

1.2 Какво представлява социалната икономика и какви са целите и задачите на нейните организации?

Социалната икономика определя икономическата сфера, намираща се между публичния сектор (държавата) и частния сектор (пазара) и включва набор от действия за насърчаване, популяризиране и подпомагане на заетостта, предприемачеството и социалната интеграция с цел защита на уязвими групи хора, борба срещу безработицата, повишаване на образоваността, подобряване на здравето, опазване на околната среда, благосъстояние на местната общност и др. Неговите организации нямат за цел търсенето на лична полза, а производството и разпространението на продукти и услуги, посрещащи колективните, социалните и икономическите нужди на местната общност и нейните членове. Тези организации включват асоциации, кооперации, взаимоспомагателни дружества, фондации, сдружения, асоциации, доброволни организации, неправителствени организации с нестопанска цел (НПО) и социални предприятия, чиято дейност се основава на принципите на справедливост, независимост, демокрация, свобода на сдружаване, приоритет на личността, солидарност, равенство, равнопоставеност и т.н. (Borzaga and Maiello, 1998, Rimke, 2000, Borzaga and Defourny, 2001, Defourny, 2001, Хрисакис и др., 2002, Митросили, 2007, Фефес, 2007, Николопулос и Капоянис, 2012, Геормас, 2013, Костас, 2014, Дуля, 2015).

1.3 Какво е социално предприемачество и социални предприятия?

Социалното предприемачество, подобно на социалната икономика, има за цел да решава социални проблеми, които не могат да бъдат посрещнати от държавата (публичния сектор) и където пазарът не иска да се намесва (частния сектор). По-специално, социалните предприятия се учредяват, функционират, развиват дейност и еволюират в областта на социалната икономика и социалното предприемачество. Терминът „социално предприятие“ се състои от два компонента - бизнес измерението му и социалното му измерение. Социалните предприятия се появяват като алтернативна и новаторска институция, за да решават жизненоважни функционални проблеми на пазара на труда. Те имат за цел провеждането на обучения, засилването на заетостта на най-необлагодетелстваните, насърчаването на производителността, подпомагането на предприемачеството, предоставянето на необходимите социални услуги за обществото, социалното сближаване и подпомагането на местното развитие. Социалните предприятия са резултат от поемането на предприемачески инициативи от страна на гражданите, имат за основна цел да

облагодетелстват членовете си и общността, а за второстепенна - да стимулират заетостта със създаването на нови работни места, като съществуването на финансови интереси (индивидуална печалба) е ограничено. Те създават нови предприемачески възможности за групи от населението, които не могат да се включат на пазара на труда по други начини (дългосрочно безработни, безработни жени, нискоквалифицирани работници, възрастни безработни, семейства с един родител, уязвими социални групи, хора с увреждания, затворници, имигранти и т.н.). Те се характеризират с участието на членове (социални предприемачи - кооперации) и доброволци в производството и предлагането на стоки и услуги съответно, със своята автономна работа, с развитието на нови гъвкави форми на заетост, със своята конкурентоспособност и продължителната си социална и икономическа дейност (Borzaga and Defourny, 2001, Хрисакис и др., 2002, Геормас, 2013, Европейска комисия, 2013).

1.4 Описание

Социалното предприемачество в последно време е приело формата на социално движение, което подпомага справянето с нарастващите социални проблеми. То покрива една празнина, понеже държавата няма възможност да реши всички социални проблеми, особено в условията на икономическата криза, а частният сектор или не желае да предприема инициативи, тъй като икономическите ползи обикновено са незначителни, или няма възможност да предоставя организирани социални услуги (Кириакиду и Салаву, 2014).

Социалното предприемачество е отделна форма на предприемачество, чиято основна задача е постигнето на социална цел чрез създаването на социална стойност (social value) и решаването на неотложни социални проблеми като бедност, опазване на околната среда, предоставяне на здравни услуги и т.н. Социалното предприемачество може да възприема както стопанска, така и нестопанска форма, без обаче да променя крайната си цел: постигане на определена социална цел. Социалните предприятия започват с хора, притежаващи визия и постоянство за постигане на целта за социална промяна и постигане на трайни резултати и прилагащи основните принципи на предприемачеството за функционирането на техните организации (Кацикис и Папаянакис, 2012).

Обучителната програмата за сертифициране на социалния предприемач е интегриран подход към темата за социалното предприемачество. Участниците ще могат да придобият знания, които да им помогнат да създадат собствено социално предприятие или да работят в предприятия на социалната икономика, като повишат максимално социалното въздействие на своите действия в съответствие със съвременните предизвикателства и нужди на бизнес средата. Успешното завършване се придружава от сертификат за успешно завършено обучение за „Социален предприемач“.

Програмата включва пет седмици на обучение и професионална подготовка. Същността на курса се състои от онлайн лекции, както и от възможности за учене на терен посредством реални бизнес предизвикателства на международно и национално ниво.

За нуждите на програмата се използва платформата за асинхронно обучение OPENeCLASS на Технологичния образователен институт на Източна Македония и Тракия (TEI AMΘ).

Участниците от България ще използват онлайн платформата по време на програмата, докато гръцките участници ще имат и физическо присъствие в учреждението през петата седмица на програмата (поради близостта си). По-специално, седмици от 1 до 5 включват 21 видеолекции, както и подкрепящи образователни материали. Участниците ще трябва да гледат видео, да изучават необходимия образователен материал и да се включат в онлайн чат помежду си. Седмица 5 се фокусира върху ученето чрез опит/на терен и е по-свързана с практическото прилагане на знания и реалните нужди на пазара. Тя включва работни срещи, в които се разработват реални бизнес планове, открити дискусии със специалисти от сферата на социалната икономика и анализи (диагностика и предложения) на реални казуси.

Методите на обучение и професионална подготовка по програмата включват:

- Видео-лекции, практически упражнения, предложено, насочвано от преподавател и самоуправлявано учене, дейности по научни проучвания, обратна връзка от отговорния преподавател.
- Седмични дискусии в интернет и поставяне на възникнали въпроси по учебния материал.
- Изучаване на реални бизнес предизвикателства посредством изучаване на казуси.
- Индивидуални или групови дейности по социален проблем или инициатива за социално въздействие, която интересува участниците - разработване на бизнес план.

1.5 За кого е предназначено

Обучението е предназначено:

- За настоящи и потенциални социални предприемачи, които желаят да разширят научните си знания и да подобрят професионалните и личните си умения.
- За консултанти по социално предприемачество, кадри на структури и служби за подкрепа на социални предприятия или дейности на социалната икономика, целящи да обогатят своите знания и умения по темата.
- За бизнес кадри, които имат активна роля в дейностите по социална корпоративна отговорност.

1.6 Цели

- Разбиране на съвременните проблеми на соц. предприемачество и неговото развитие.
- Подобряване на капацитета за планиране и разработване на инициативи със социално въздействие.
- Развиване на по-дълбоко критическо мислене и знания по практически въпроси на социалното предприемачество с помощта на емпирично обучение и емпирични инструменти за вземане на решения.

1.7 Резултати от обучението

A. Знания и разбиране

С успешното завършване на програмата, обучаемите ще бъдат в състояние да:

- Разбират съвременните концепции и предизвикателства пред социалното предприемачество и социалния предприемач.
- Придобият знания за институционалната рамка, уреждаща социалното предприемачество на международно и национално ниво.
- Придобият знания и умения, свързани с развитието на бизнеса и комуникацията по теми като разпознаване на бизнес възможности, разработване на бизнес модел, проучване на пазара, изготвяне на бизнес план, финанси, маркетинг, продажби, измерване на социалното въздействие, комуникационни стратегии и управление на екип.
- Разпознават и оценяват практиките за подбор, обучение и развитие, оценка и възнаграждаване на човешките ресурси.
- Черпят идеи за социално предприемачество от съществуващите международни и национални практики.
- Разбират и оценяват реални проблеми или въпроси, свързани със социалното предприемачество чрез изучаване на казуси (case studies).
- Разработват бизнес план за учредяване на предприятие в областта на социалното предприемачество.

B. Когнитивни умения

С успешното завършване на програмата, обучаемите ще бъдат в състояние да:

- Развивават аналитични и критични умения, свързани със създаването и управлението на социални предприятия.
- Оценяват естеството на социалното предприемачество и организационната динамика, като част от ефективното му управление.

В. Други умения

С успешното завършване на програмата обучаемите ще придобият знания и умения за:

- Поемане на отговорност в контекста на изискванията за независими изследвания и проучвания.
- Ефективно управление на времето (time management), като част от успешното извършване на проучване и съставянето на писемни работи.
- Ефективно представяне на идеи в писмена форма.
- Интерпретация и синтез на знания.
- Обмисляне, преразглеждане или оспорване на собствените идеи или на идеите на обучаемите колеги.
- Управление на връзките за сътрудничество и усвояване на знания с колеги и академичен състав.

1.8 Оценяване и предоставян сертификат

Обучителната програма по социално предприемачество ще подготви и снабди участниците с най-новите инструменти и подходи за справяне с основните социални предизвикателства на международно и национално ниво. Чрез предоставянето на сертификат за „социален предприемач“, Технологичният образователен институт на Източна Македония и Тракия (TEI AMΘ) потвърждава уменията на индивида да планира, създава и ефективно да управлява социално предприятие.

Участниците в програмата са оценявани съгласно таблицата по-долу:

Резултати от обучението	Вид оценяване	Тежест	Забележки
А, Б, В	Финални изпити	100%	Изпити под формата на тестове с множество отговори, от които да се избира, провеждани чрез електронна платформа една седмица след края на програмата (изпитен материал: модули

			1,2,4 и 5)
	Общо	100%	Минимална обща оценка 50% за придобиването на сертификат

Заклучителните изпити изискват от участниците да посетят съоръженията на Технологичния образователен институт на Източна Македония и Тракия (TEI AMΘ), за да бъде осигурена относителна надеждност чрез директно наблюдение от инструктори. Изпитите включват използването на онлайн платформа с рандомизирани въпроси с множествен избор, които се извличат от набор от въпроси, обхващащи цялата учебна програма. Изпитваните имат възможност да получат незабавна обратна връзка за резултатите си в края на изпита.

Успешното завършване изисква минимална обща оценка от 50% и се придружава от сертификат за успешно завършено обучение като „Социален предприемач“.

1.9 Съдържание на курса

Модулите на обучителната програма включват:

Седмица 1

1. Въведение в програмата
2. Исторически преглед, развитие, концепции и дефиниции, опит, перспективи
 - 2.1. Сферата на социалната икономика и социалното предприемачество
 - 2.2. Ролята на социалните предприятия и социалният предприемач
 - 2.3. Видове и правни форми на социалните предприятия
 - 2.4. Най-добри практики на социално предприемачество в Гърция и чужбина
3. Правни форми на социалните предприятия
 - 3.1. Институционална рамка и общи характеристики на социалните предприятия в Европа
 - 3.2. Правни форми, общи характеристики и политики за подкрепа на социалните предприятия в България
 - 3.3. Правни форми и общи характеристики на социалните предприятия в Гърция
 - 3.4. Процедури за стартиране, управление и политики за подкрепа на социалните предприятия в Гърция

Седмици 2-3

4. Стартиране
 - 4.1. Разпознаване на предприемаческа възможност (седмица 2)

- 4.2. Развитие на бизнес модели (седмица 2)
- 4.3. Пазарно проучване (седмица 2)
- 4.4. Изготвяне на бизнес план (седмица 3)
- 4.5. Финансиране на социални предприятия (седмица 3)

Седмица 4

- 5. Развитие
 - 5.1. Маркетингът и социалните предприятия
 - 5.2. Социален маркетинг. Използване на инструментите на съвременния маркетинг за социална промяна.
 - 5.3. Продажби
 - 5.4. Измерване на въздействието и резултатите на социалното предприятие
- 6. Комуникации и управление на екип
 - 6.1. Комуникационни стратегии за социални предприятия
 - 6.2. Управление на екип

Седмица 5

- 7. Емпирично обучение
 - 7.1. Опитни учебни дейности през призмата на виртуални или реални бизнес симулации.
 - 7.2. Отворени дискусии със специалисти.
 - 7.3. Специален проект: Работилница по бизнес планиране.

1.10 Препоръчителна литература

На гръцки език				
ISBN	Автор	Година	Заглавие	Издание на
9789607745361	Оливия Кириакиду, Елени Салаву	2014	Социално предприемачество	Издателство Rosili
9789604186815	Сари и Трихопулу	2018	Предприемачество и социална икономика: перспективата на пола	Издателство „Дзиола“
9789604271405	Колектив	2016	Социална Икономика	„Алтернативно издателство“
9789604186396	Steve Mariotti,	2016	Предприемачество и управление на малки	Издателство „Дзиола“

	Carolin Glackin		предприятия	
На чужди езици				
9781138903845	Jill Kickul. And Thomas Lyons	2016	Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World Paperback	Routledge
978019539633	David Bornstein (Author) and Susan Davis (Contributor)	2010	Social Entrepreneurship What Everyone Needs to Know Paperback	Oxford University Press
9781118356487	Chao Guo and Wolfgang Bielefeld	2014	Social Entrepreneurship: An Evidence-based Approach to Creating Social Value Paperback	John Wiley & Sons
9780816676071	Gibson-Graham, Jenny Cameron and Stephen Healy	2013	Take Back the Economy: An Ethical Guide for Transforming Our Communities	Univ Of Minnesota Press

1.11 По какъв начин ще бъде изготвена индивидуалната или групова (от 2-3 лица) писмена работа (бизнес план) на ново социално предприятие в обучителната програмата по социално предприемачество?

За целите на оценяването, в рамките на обучителната програма по социално предприемачество, се изисква индивидуална или групова (от 2-3 лица) писмена работа, която се състои в разработването на специфични части от бизнес план на ново социално предприятие или на нова дейност в съществуващо социално предприятие. Тежестта на писмената работата е 50% от цялостната оценка по програмата.

Чрез разработването на част от бизнес плана участниците ще проучат набор от инструменти за създаване, организиране и финансиране на социално предприятие. Бизнес планът (businessplan) е документ, който определя целите на едно предприятие и описва как то възнамерява да ги постигне.

За изготвянето на бизнес плана могат да се използват както вторични, така и първични данни. Показателни примери за вторични данни са сайтовете на социални организации, вестниците и вътрешнофирмените източници като финансови отчети. Показателни примери за първични данни са интервютата с доставчици или предприемачи, пазарни проучвания (бенефициери/клиенти) и търсенето на оферти за оборудване.

1.12 Какви са предписанията, конкретните детайли, информацията и специфичните изисквания за изготвянето на тези писмени работи (индивидуални или групови)?

Датата за започване на писмените работи е **вторник, 27 ноември 2018 г.**

Работните срещи през петата седмица на програмата (**17/12 до 21/12**) ще подпомогнат участниците при изготвянето на писмените им работи. За да бъде пълноценна помощта, участниците ще трябва да се подготвят добре преди работните срещи (добре е докладчиците да видят части от работите, за да ги насочат ефективно).

Участниците се приканват да представят своята писмена работа в електронен вид до крайна дата **понеделник, 07 януари 2019 г.** Писмената работа се изпраща с текстови документ на електронната поща: gtheriou@teiemt.gr преди полунощ. Името и фамилията на участниците трябва да бъде изписано както в имейла, така и на първата страница на писмената работа.

В писмената работа трябва да присъстват следните части:

- **Резюме и бизнес модел:** определяне на основната ви идея и цел (1-2 страници) и използване на основа за бизнес модел с кратко описание (1-2 страници).
- **Мисия, визия, култура** (1-2 страници).
- **Данни за пазара** чрез използване на първични и вторични данни (3-5 страници и допълнителни данни в приложението).
- **Финансови анализи и прогнози** в Excel таблици.
- **Таблица за измерване на въздействието** (нужди, въздействие, показатели/ цели).
- **Общи изисквания:** Times New Roman, разстояние между редовете 1.5, размер на шрифта 12, двустранно подравняване, без ограничение в броя на думите.

Критерии за оценяване:

- Социална мисия и въздействие (реалистично разрешаване на социален проблем, създаване на социална стойност), устойчивост на проекта, доказване на информация (използване на надеждни източници и реалистични данни), писмена реч и структура (лесно четене, естествен поток на речта, професионализъм), критично мислене (яснота и съдържателност, реалистични подходи).

Писмената работа има конкретна дата за предаване. Забавените работи няма да бъдат приети, тъй като датата се съобщава от преподавателя и така участниците, които ще предадат своите

извън срока, ще имат несправедливо предимство пред участниците, които са се опитали да предадат работите си до крайната дата.

Писмената работата е индивидуална или колективна. За работа в екип крайната оценка е обща за всички. Тази практика е толкова справедлива, колкото реалността на бизнес средата, в рамките на която крайните постижения са продукт на сътрудничество.

От това следва, че участниците, които решат да изготвят писмената си работата екипно, трябва да знаят, че са отговорни един пред друг и всеки член на екипа ще трябва да играе своята роля.

Плагиатството (plagiarism), копирането или други форми на академични престъпления (като възлагането на писмена работа на трети лица) ще бъдат санкционирани с отрицателна оценка за писмената работа или дори за цялата програма.

Използването на Wikipedia е полезно, но академично недостатъчно. За тези, които не знаят, Wikipedia е енциклопедия с отворен код (open source). Това означава, че всеки може да пише или да се намесва в даден запис, независимо дали зная нещо по темата или не.

Много от записите в Wikipedia са отлични. Но някои са подвеждащи, субективни, предубедени, неправилни или дори опасни. Основното заключение е, че трябва да се внимава при ползването ѝ. Макар че представлява основа за начално информиране по нова тема, никой не може да бъде сигурен в нейната достоверност. Тя НЕ трябва да се счита за сигурен или единствен източник по дадена тема.

Участниците не трябва да разчитат единствено на електронни преводачи. Тези преводачи имат способността да "превеждат" един текст, а не да го "тълкуват". В резултат на това крайният резултат най-често е разочароващ.

1.13 Какъв е графикът на обучителната програма по социално предприемачество?

№ НА СЕДМИЦИТЕ НА ОБУЧЕНИЕТО	ДАТИ НА ОБУЧЕНИЕТО	МОДУЛИ	ОБУЧЕНИЕ И ДЕЙНОСТИ
1	17/06/2019 - 23/06/2019	8. Въведение в програмата 9. Исторически преглед, развитие, концепции и дефиниции, опит, перспективи 9.1. Сферата на социалната икономика и на социалното предприемачество 9.2. Ролята на социалните предприятия и социалният предприемач	Запознанство на обучаемите в дискуссионната група на E-CLASS

		<p>9.3. Видове и правни форми на социалните предприятия</p> <p>9.4. Най-добри практики на социално предприемачество в Гърция и чужбина</p> <p>10. Правни форми на социалните предприятия</p> <p>10.1. Институционална рамка и общи характеристики на социалните предприятия в Европа</p> <p>10.2. Правни форми, общи характеристики и политики за подкрепа на социалните предприятия в България</p> <p>10.3. Правни форми и общи характеристики на социалните предприятия в Гърция</p> <p>10.4. Процедури за стартиране, управление и политики за подкрепа на социалните предприятия в Гърция</p>	<p>Видео-лекции 1, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4.</p> <p>Помощен обучителен материал по модули от 1 до 3</p> <p>Въпроси/ Отговори по материала в дискуссионната група на E-CLASS</p>
2	<p>24/06/2019</p> <p>-</p> <p>30/06/2019</p>	<p>11. Стартиране</p> <p>11.1. Разпознаване на предприемаческа възможност</p> <p>11.2. Развитие на бизнес модели</p> <p>11.3. Пазарно проучване</p>	<p>Видео-лекции 4.1, 4.2, 4.3.</p> <p>Помощен обучителен материал по модул 4</p> <p>Въпроси/ Отговори по материала в дискуссионната група на E-CLASS</p>
3	<p>01/07/2019</p> <p>-</p> <p>07/07/2019</p>	<p>11.4. Изготвяне на бизнес план</p> <p>11.5. Финансиране на социални предприятия</p>	<p>Видео-лекции 4.4, 4.5.</p> <p>Помощен обучителен материал по модул 4</p> <p>Въпроси/ Отговори по материала в дискуссионната група на E-CLASS</p>
4	<p>08/07/2019</p> <p>-</p> <p>14/07/2019</p>	<p>12. Развитие</p> <p>12.1. Маркетингът на социалните предприятия</p> <p>12.2. Социален маркетинг. Използване на инструментите на съвременния маркетинг за социална промяна.</p> <p>12.3. Продажби</p>	<p>Видео-лекции 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 6.1, 6.2.</p> <p>Помощен обучителен материал по модули 5 и 6.</p>

		12.4. Измерване на въздействието и резултатите на социалното предприятие 13. Комуникации и управление на екип 13.1. Комуникационни стратегии за социални предприятия 13.2. Управление на екип	Въпроси/ Отговори по материала в дискуссионната група на E-CLASS
5	14/09/2019	Изпити с множествен избор Изпитите с множествен избор ще бъдат проведени на 14/09/2019 между 15:00 - 16:00 часа гръцко време	

Източници

Borzaga, C. and Defourny, J. (eds) (2001). *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London and New York.

Borzaga, C. and Maiello, M. (1998). "The Development of Social Enterprises", in: C. Borzaga and A. Santuari (eds), *Social Enterprises and New Employment in Europe*, Trento, Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/European Commission, DG5:73-92.

Геормас, К. (ред.) (2013). *Социална икономика. Теория, опит и перспективи*, Алтернативно издателство, Атина.

Defourny, J. (2001). "Introduction: from third sector to social enterprise", in C. Borzaga and J. Defourny (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London and New York.

Европейска комисия (2013). „Социална икономика и социално предприемачество. Ръководство за социална Европа, Генерална дирекция Заетост, социални въпроси и приобщаване, Люксембург.

Катцикис, Й. и Папаянакис, Г. (2012). "Социално предприемачество", във: С. Лукас, *Иновират Предприемам*, Атински икономически университет, Атина.

Кириакиду, О. Салаву Е. (2014). *Социално предприемачество*. Издателство Rosili, Атина.

Костас, А. (2014), *Социална икономика и социално предприемачество в Гърция. Приносът им за насърчаване на заетостта, местното развитие и ролята на европейските институции: Случаят с община Кавала*, докторска дисертация, Университет за социални и политически науки (Пантеон), Атина.

Митросили, М. (2007). *Изследване на институционалната и правна рамка в областта на социално-солидарната икономика*, Институт за социална политика, Национален център за социални изследвания (ЕККЕ), Атина.

Николопулос, Т. и Капоянис, Д. (2012). *Въведение в социалната и солидарната икономика. Висящата стъпка на една възможност*, Издателство на колегите, Атина.

Дуля, Т. (2015). *Социална икономика и социално предприемачество. Една динамична перспектива срещу икономическата криза*, Издателство Оцелот, Атина.

Rimke, H. (2000). "Governing citizens through self-help literature", 14 (1):61-78, http://www.academia.edu/202760/Governing_Citizens_through_Self-Help_Literature.

Фефес, М. (2007). *Европейски институции на социалната икономика, Европейска кооперация*, Издателство Сакулас, Атина.

Хрисакис, М., Зьомас, Д., Карамитопулу, Д., Хадзандонис, Д. (2002). *Перспективи за заетост в областта на социалната икономика*, Национален институт по труда, Издателство Сакулас, Атина.

2. ИСТОРИЧЕСКИ ПРЕГЛЕД, РАЗВИТИЕ, ПОНЯТИЯ И ДЕФИНИЦИИ, ОПИТ, ПЕРСПЕКТИВИ

2.1 СФЕРАТА НА СОЦИАЛНАТА ИКОНОМИКА И НА СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

2.1.1 Каква е историческото развитие на социалната икономика и какви са причините за нейната поява?

Според Геормас (2013:24), еволюцията на социалната икономика е претърпяла три фази. Първата фаза включва периода от зараждането на социалната икономика в началото на 19 век до Втората световна война. Вторият период е свързан със следвоенния период до 1970 г. Третият се отнася до 80-те години и се разпростира до днес.

"Класико-историческия" вариант на понятието "социална икономика" се появява в края на 19-ти век и се определя от видовете устави и правни форми на нейните организации, които определят като основни предпоставки за съществуването си демократичния си режим на работа и липсата на усвояване на потенциални печалби. Продължителността на тази фаза приключва в началото на 80-те години, когато се заменя със съвременната форма на понятието „Социална и/или Солидарна икономика“ (Капоянис и Николопулос, 2005: 47-48).

Историческите, социални, политически и икономически причини (и събития), както и основните причини за развитието на социалната икономика от средата на 70-те години на миналия век са икономическата криза, "краят" на фордизма, деконструкцията на социалната държава, трансформациите във функционирането на пазара, увеличаването на дългосрочната безработица и др., с последващо въздействие върху увеличаването на бедността и социалната изолация, както и внезапното нарастване на жизнените, социалните и икономическите нужди на хората, с които частният и публичният сектор не са имали потенциала да се справят ефективно. Поради тези причини гражданското общество започва да се активира, да развива инициативи и да създава организации, насочени предимно към създаването на нови работни места, с цел предоставяне на социална и икономическа подкрепа на уязвими групи от хора (и техните семейства), така че те да могат да посрещнат споменатите вече нарастващи нужди (Фефес, 2007: 25-33, Костас, 2014: 20-21).

Ето защо, в контекста на горепосоченото развитие, ролята на социалната икономика е призната, тъй като тя е открила „благоприятна“ почва - като допълнителен източник на заетост, предприемачество и подкрепа за уязвимите групи население от 90-те години насам, същевременно увеличавайки своите организации и броя на хората, работещи в тях.

2.1.2 Какво е социална икономика и какви са целите и задачите на нейните организации?

Според световната, европейската и международната научна литература основните понятия, които се отнасят и/или се припокриват с понятието „социална икономика“, са, наред с другите, „неstopански сектор“, „трета система“, „трети сектор“, „солидарна икономика“. Въпреки това, нито един от тези термини няма единно и общоприето понятийно определение. Сред тях най-разпространеното, особено в Европа, е това за „социалната икономика“.

Социалната икономика характеризира сектора от икономиката, който се намира между публичния сектор и частния сектор, когато тези традиционни сектори (държава и пазар) са или неспособни, или не желаят да развият икономическа дейност със социална цел, а обществото се активира и поема справянето с появилите се нужди (Rimke, 2000, Borzaga and Defourny, 2001, Defourny, 2001, Хрисакис и др., 2002, Moulaert and Ailenel, 2005).

Допълнително, Defourny (2001) идентифицира социалната икономика като широк спектър от дейности с неstopанска цел, насочени основно към производство на продукти и услуги, с цел да се отговори на колективните социални и икономически нужди на общността и нейните членове, които дейности се разработват от различни организации и предприятия с основни социални цели, насочени към подкрепата на хора, принадлежащи към уязвими социални групи.

Социалната икономика включва набор от действия за насърчаване, подпомагане и подкрепа на заетостта, предприемачеството и социалната интеграция с цел защита на уязвимите хора, борба с безработицата, подобряване на образованието и здравеопазването, опазване на околната среда, постигане на благосъстояние на местната общност и други. Неговите

организации не са предназначени за търсене на лична полза (печалба), а за произвеждането и разпространяването на продукти и услуги, целящи задоволяването на колективни, социални и икономически нужди на местната общност и нейните членове. Тези организации включват съюзи, кооперации, взаимоспомагателни дружества, фондации, сдружения, асоциации, доброволчески организации, неправителствени организации с нестопанска цел (НПО) и социални предприятия, чиято дейност се основава на принципите на справедливост, независимост, демокрация, свобода на сдружаване, приоритет на личността, солидарност, равенство, равнопоставеност и т.н. (Borzaga и Maiello, 1998, Rimke, 2000, Borzaga и Defourny, 2001, Defourny, 2001, Хрисакис и др., 2002, Митросили, 2007, Фефес, 2007, Николопулос и Капоянис, 2012, Геормас, 2013, Костас, 2014, Дуля, 2015).

2.1.3 Кои са основните принципи на социалната икономика и на нейните организации?

Социалната икономика се основава на принципите на справедливост, демокрация, солидарност, равенство, независимо участие, уважение към човека и околната среда, приоритизиране на личността и устойчивостта (Rimke, 2000, Borzaga and Defourny, 2001, Defourny, 2001, Митросили 2007, Фефес 2007, Европейски икономически и социален комитет 2013).

Принципите, отнасящи се предимно до организациите на социалната икономика (и свързани с нейните основни начала) са: а) приоритет на индивида над частната печалба, б) система на доброволчество/участие и сътрудничество между членовете им, в) демокрация във всички измерения на функционирането им, г) съчетаване на интересите на техните членове/потребители със социалния/колективния интерес, д) прилагане на принципите на демокрацията, правосъдието, солидарността, равенството и реципрочността в техните дейности, е) самостоятелно управление и независимост от държавата, ж) използването на техните излишъци (печалби) за постигане предимно на социални цели, (з) създаване на нови дейности, насочени към устойчивото развитие и обслужването на интересите на членовете на общността (Европейски икономически и социален комитет, 2013).

По-конкретно, според Defourny (2001), организациите на социалната икономика се ръководят от следните принципи: 1) целят производството на стоки и/или услуги за своите членове и/или обществото, а не за постигане на печалба;) административат се и се управляват автономно и независимо; 3) прилагат в своите процеси система на демократично вземане на решения; 4) техният приоритет са хората и работата, а не капитала.

2.1.4 Какво е социално предприемачество?

Що се отнася до социалното предприемачество, понятието за него се появява през 90-те години главно в англосаксонските страни. Както и при понятието за социална икономика, не съществува общоприето понятийно определение за социалното предприемачество.

Социалното предприемачество, подобно на социалната икономика, има за цел да разреши социални проблеми, които не могат да бъдат разрешени от държавата (публичният сектор) и където пазарът не иска да се намесва (частният сектор).

Според една обща дефиниция социалното предприемачество характеризира широкия спектър от взаимоотношения, действия, инициативи и бизнес функции, които изрично преследват, наред с други неща, социална цел и са насочени към решаването главно на социални проблеми, които държавата не може да разреши, а пазарът не иска да се намеси (Европейска комисия, 2013: 14).

Освен това, социалното предприемачество се оформя като алтернативна и новаторска институция за решаване на жизненоважни проблеми на пазара на труда, посредством развитие на дейности по производството на стоки и предоставянето на услуги, насърчаването на заетостта, подкрепата за предприемачеството, предоставянето на необходимите социални услуги и др., целящи подобряването на социалното сближаване, местното развитие, възприемането на нови гъвкави форми на заетост, конкурентоспособността и непрекъснатата социално-икономическа дейност на общността и нейните членове (Borzaga and Defourny, 2001, Хрисакис и др., 2002, Геормас, 2013, Европейска комисия, 2013).

2.1.5 Кои са характеристиките на социалното предприемачество?

Социалното предприемачество е отделна форма на предприемачество за постигане на социални цели чрез създаване на социална стойност, насочена към решаване на големи социални, икономически и екологични проблеми като бедност, социална изолация, безработица, липса на достъп до социални и здравни услуги, замърсяване на околната среда и т.н. и взема както стопанска, така и нестопанска форма, но без да променя крайната си цел, а именно постигането на социална цел (Кацикис и Папаянакис, 2012:3).

Според Light (2006: 50), както и представеното от Кириакиду и Салаву (2014: 34-35), социалното предприемачество се поема и развива от всеки индивид, група, организация, мрежа и др., целящи устойчива социална промяна чрез иновативни идеи за справяне с основни социални проблеми, които не могат да бъдат посрещнати от публични и частни участници и включва комбиниране на ресурси с цел оползотворяването на възможности за посрещане на социалните нужди, които не могат да бъдат удовлетворени от публичния и/или частния сектор (Mair and Marti, 2006: 37, ср. Кириакиду и Салаву, 2014: 34-35).

Съответно, както пишат Кириакиду и Салаву (2014: 34-35), социалното предприемачество включва онези функции, действия и процеси, които целят оползотворяването на възможности за постигането на социален просперитет чрез създаване на иновативни нови или съществуващи начинания и инициативи (Zahra, Gedajlovic, Neubaum and Shulman, 2009), докато Yunus (2008), както също и Кириакиду и Салаву (2014: 34-35), разширява границите на социалното предприемачество и го свързва с всяка социална инициатива и всяко действие,

което се опитва да помогне на индивида и обществото, и чиито характеристики могат да бъдат финансови или нефинансови, стопански или с нестопанска цел.

И накрая, социалното предприемачество през последните години е приело формата на социално движение за справяне с нарастващите социални проблеми (безработица, бедност, социална изолация и др.), които държавата не може да реши, особено при сегашния икономически климат (икономическа криза), а от друга страна, частният сектор "не желае" да предприема инициативи, тъй като икономическите ползи са минимални, или няма възможността да предостави организирани и качествени социални услуги (Кириакиду и Салаву, 2014).

Източници

Borzaga, C. and Defourny, J. (eds) (2001). *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.

Borzaga, C. and Maiello, M. (1998). "The Development of Social Enterprises", in: C. Borzaga and A. Santuari (eds), *Social Enterprises and New Employment in Europe*, Trento, Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/European Commission, DG5:73-92.

Геормас, К. (2013). „Социалната икономика в Европа. Определения, опит и перспективи“, във: К. Геормас (ред.), *Социална икономика. Теория, опит и перспективи*, Алтернативно издателство, Атина:13-44.

Defourny, J. (2001). "Introduction: from third sector to social enterprise", in C. Borzaga and J. Defourny (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London and New York.

Европейска комисия (2013). „Социална икономика и социално предприемачество. Ръководство за социална Европа“. Ръководството е съставено от Euricse (Европейския институт за изследване на кооперациите и социалните предприятия) и службите на Комисията. Генерална дирекция Заетост, социални въпроси и социално приобщаване, Люксембург.

Европейски икономически и социален комитет (ЕИСК) (2013 г.). "Социалната икономика в Европейския съюз". Обобщение на изготвения доклад за Европейския икономически и социален комитет от Международния научноизследователски и информационен център за обществена, социална и кооперативна икономика (CIRIEC), Брюксел.

Капоянис, Д. и Николопулос, Т. (2005). „Може ли социалната икономика да бъде алтернативно (политическо) решение?“, във: М. Хараламбус (ред.), *Социалната икономика между местното и глобалното*, Издателство Папазисис, Атина: 81-98.

Кацикис, Й. и Папаянакис, Г. (2012). „Социално предприемачество“, във: С. Лукас, *Иновирани Предприемания*, Атински икономически университет, Атина.

Кириакиду, О. и Салаву, Е. (2014). *Социално предприемачество*, Издателство Rosili, Атина.

Костас, А. (2014), *Социална икономика и социално предприемачество в Гърция. Приносът им за насърчаване на заетостта, местното развитие и ролята на европейските институции: Случаят с община Кавала*, докторска дисертация, Университет за социални и политически науки (Пантеон), Атина.

Митросили, М. (2007). *Изследване на институционалната и правна рамка в областта на социално-солидарната икономика*, Институт за социална политика, Национален център за социални изследвания (ЕККЕ), Атина.

Moulaert, F. and Ailenel, O. (2005). “Social Economy, third sector and solidarity relations: A conceptual synthesis from history to present”, *Urban Studies*, 42, 11, 2037-2053.

Николопулос, Т. и Капоянис, Д. (2012). *Въведение в социалната и солидарната икономика. Висящата стъпка на една възможност*, Издателство на колегите, Атина.

Rimke, H. (2000). “Governing citizens through self-help literature”, 14 (1):61-78, http://www.academia.edu/202760/Governing_Citizens_through_Self-Help_Literature

Salamon, L. and Anheier, H. (1994). *The Emerging Sector Revisited. An Overview*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore.

Фефес, М. (2007). *Европейски институции на социалната икономика, Европейска кооперация*, Издателство Сакулас, Атина.

Хрисакис, М., Зьомас, Д., Карамитопулу, Д., Хадзандонис, Д. (2002). *Перспективи за заетост в областта на социалната икономика*, Национален институт по труда, Издателство Сакулас, Атина.

2.2 РОЛЯТА НА СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО И СОЦИАЛНИЯ ПРЕДПРИЕМАЧ

2.2.1 Какво е социално предприятие и какви са неговите цели и предмет на дейност?

Социалните предприятия са резултат от поемането на граждански инициативи за производството на стоки и предоставянето на услуги с основно социална цел (полза за членовете на общността) и ограничени финансови ползи (Defourny, 2001: 13, Митросили, 2007: 22-23) или с други думи те се отнасят до инициативи и начинания, базирани на бизнес динамика, за постигането на предимно социална цел (Геормас и Костас: 448).

Социалните предприятия се стартират от хора, притежаващи визия и упоритост (често и от хора в нужда), които целят социална промяна и постигането на устойчиви социални и икономически решения с продължителност във времето и в съответствие с основните принципи на предприемачеството (Кацикис и Папаянакис, 2012).

Според Стравоскуфис и Геормас (2013: 139-142), социалните предприятия са нова, иновативна и алтернативна форма на предприемачество, насочена към решаването на функционални проблеми на пазара на труда, но също така и към запълването на празнините в обществената и социалната сфера, като в същото време те се опитват да се борят с бедността, социалната изолация, безработицата и др. на нашето време, като използват ресурси във и извън пазара (Геормас и Костас: 448).

Социалните предприятия се характеризират с многостранно партньорство, тъй като членове/ кооператори/ акционери/ собственици могат да бъдат физически и/ или юридически лица с по-широко участие (служители, професионалисти на свободна практика, доброволци, потребители на услуги, публични и частни организации, (Митросили, 2007: 22), създават нови възможности за достъп до пазара на труда за хора, които не могат да се интегрират по друг начин (като хора, принадлежащи към уязвими социални групи, дългосрочни безработни и/ или възрастни безработни, членове на семейства с един родител, хора с увреждания, бивши потребители на наркотични вещества, затворници, имигранти и др.) и се управляват по "отворен" начин, т.е. с участието на всички страни (членове, служители и т.н.), без да се ограничава участието на "харизматични" лидери (Defourny 2001: 13, Митросили 2007: 22-23, Костас, 2014, Европейска комисия, 2013: 33).

2.2.2 Кои са характеристиките на социалните предприятия?

През 1999 г. Европейската мрежа за социална икономика (EMES), предлага и определя, че за да може предприятията да бъдат идентифицирани като социални, те трябва да отговарят на следните четири икономически и 5 социални характеристики:

Икономическите им характеристики са (EMES, 1999):

- а) непрекъснатото производство на стоки и услуги,
- б) високата им степен на управленска и административна автономия,
- в) поемането на бизнес и финансов риск при извършването на дейността им,
- г) наличието на платен и осигурен труд при извършването на дейността им.

Социалните им характеристики са (EMES, 1999):

- а) при изпълнението на целта им да бъдат облагодетелствани техните членове и общността,
- б) колективната страна на дейността им,
- в) участието на техните членове в решенията,
- г) многостранното партньорство и
- и) ограниченията при разпределението на излишъка и печалбата им.

Съответно, според Геормас и Костас (2018: 468), социалното предприятие трябва да отговаря на следните критерии:

- да се ангажира в развиването на устойчива предприемаческа дейност, като произвежда стоки и/ или предлага услуги,
- да има определена социална цел,
- да определя строги предписания за разпределението на печалбите, така че те да могат да бъдат реинвестирани в същото предприятие, за постигането на по-голямо социално въздействие,
- да бъде независимо от държавата или от предприятия от частния сектор,
- да бъде демократично управлявано и в него да участват както служителите, така и лицата, засегнати от търговската му дейност (членове, партньори и т.н.).

В съчетание и допълнение, за да се определят предприятията като социални, те трябва да отговарят на осем важни критерия (Сакералопулос и Иконому, 2007, както са цитирани у Костас, 2014:54-55):

- 1) Антропоцентричният им характер с основна цел задоволяването на социални потребности чрез развиването на дейността им.
- 2) Приятелското им отношение към служителите и наемането на безработни от уязвими социални групи.

- 3) Липсата на разпределение на печалбите между техните членове и реинвестирането им в предприятието за неговите социални цели.
- 4) Съчетаването на социални и икономически цели, за да се гарантира икономическата им устойчивост, с едновременното постигане на социалните им цели.
- 5) Съвместната им собственост, не в полза на индивида, а в полза на общността.
- 6) Демократичният и справедлив начин на функциониране и прозрачността при взимането на решения.
- 7) Възможността за предоставяне на доброволен труд при развиването на дейността им, без заплащане, в замяна на лично морално удовлетворение.
- 8) Насочеността им към местната общност, насочена към социална интеграцията и икономическото развитие на местно ниво.

2.2.3 Каква е ролята на социалния предприемач и защо е различен от „конвенционалните предприемачи“?

Както пишат Кацикис и Папаянакис (2012), социалният предприемач е предприемач, който поема инициатива със социална цел, контролира икономическата среда, в която развива дейността си, експериментира с начинанията си и процесът на вземане на решения се извършва в условия на несигурност (Prabhu, 1999).

В допълнение, според Геормас и Костас (2018: 470), социалният предприемач има за основен стимул създаването на "социална стойност", т.е. създаването на допълнителна социална полза за общността, в която развива дейност, чрез социална, екологична, културна или социална инициатива, тясно свързана със самата местна общност.

Следователно, социалните предприемачи са хората, които превръщат новите идеи в действия за разрешаването на сериозни социални проблеми и които, справяйки се с пречките и трудностите и продължавайки да следват мечтата си, разпространяват идеите колкото могат повече (Bornstein, 2004:1-2, както е цитиран от Кириакиду и Салаву, 2014:34-35).

Социалните предприемачи са тези предприемачи, които поемат нови инициативи, непоети от други конвенционални предприемачи, с цел социална промяна и социална подкрепа. Развиват дейността си по иновативни начини за постигане на устойчива социална стойност и вярват, че носят отговорност към тези, на които служат (целева група) за социално значимите резултати, които носи тяхната дейност (Геормас и Костас, 2018:470).

Социалният предприемач използва конвенционалните бизнес принципи за постигане на целта си. Той не се различава и по отношение на средствата, които използва за постигане на

социалните си цели. Основната специфика и разлика в сравнение с "конвенционалния предприемач" е, че той създава предприятие с основната цел за социалната промяна и/ или подобрието на социалната среда, а не за икономическа полза (Кацикис и Папаянакис, 2012). Съответно, както споменават Кириакиду и Салаву (2014: 34-35), социалните предприемачи имат същите основни характеристики като конвенционалните предприемачи (креативност, знания, умения, способности, качества, воля, производителност, ефективност, силна морална позиция, (Drayton, 2002: 124), докато от друга страна те се различават от конвенционалните предприемачи поради приоритетите на своята социална мисия (Dees, 2001: 2).

2.2.4 Какви са характеристиките на социалния предприемач?

В продължение и във връзка със споменатите въпроси, според Кацикис и Папаянакис (2012), въпреки че няма специфичен профил на социалния предприемач, някои от неговите характеристики са следните (Austin et. al, 2006):

- създава както социална, така и икономическа стойност за устойчивостта на предприемаческата си дейност;
- прави достояние пред членовете и общността визията и целите си, за да разбере тяхната целесъобразност и полезност, за да получи подкрепата на отделни лица или заинтересовани страни (като служители на предприятието, инвеститори, местна общност, държава и др.), приемайки техните предложения и идеи за успеха на социалното предприятие;
- мотивира и активира различни интереси и мотиви (но също така и нужди), тъй като между заинтересованите страни и групи често има конфликтни интереси, чието неудовлетворяване може да доведе до провал на действията на социалните предприятия;
- насърчава (и не се противопоставя) на усилията на други социални дейности и не се опитва да укрепи само собствената си инициатива и успех, тъй като, както бе споменато, неговата основна цел не е икономическата полза, а подобряването на социалните условия, следователно социалните действия на други предприемачи не са конкурентни, а взаимно допълващи се и легитимни.

Според Адам (2014: 19-22), основните предпоставки за създаването на учредителна група социални предприемачи за успеха на създаването и устойчивото развитие на социалното предприятие са следните:

- общи ценности, общо разбиране, общи мотиви и общи намерения/ цели;

- общи очаквания и очаквани резултати, към които се стремят;
- ангажиментът им за зачитане на тяхната демократична и съвместна оперативна рамка;
- това да разполагат със или да притежават способността да развиват знания, умения, компетенции и ноу-хау за създаване, развитие и поддържане на устойчивостта на социалното предприятие;
- приемането на специфични критерии и процедури за регистрация и влизане на нови членове;
- спазването на специфични предписания за процеса на подбор на служители и сътрудници;
- възможността в дейностите на социалното предприятие да участват други партньори, членове, доброволци и/или местната общност;
- правилното и справедливо разпределение на работата (разделение на задачите) по учредяването, функционирането и развитието на предприятието.

Накрая, комбинирано и накратко, основните характеристики на социалния предприемач са (Brooks, 2010):

- визионерството, креативността и иновативността му;
- социалната ориентираност и социална чувствителност;
- надеждността, отговорността, позитивното мислене и ефективността;
- поемането на икономически риск и риск за социална промяна;
- неговата административна и управленска автономия и независимост;
- зачитането на социални ценности като демокрацията, справедливостта, равенството, солидарността, колегиалността и др.

Източници

Адам, С. (2014). „Социална икономика. Ръководство за създаване на социални предприятия”, Фондация Хайнрих Бел Гърция, Солун.

Brooks, A. C. (2010). *Социално предприемачество: модерен подход към създаването на социален капитал*, Издателство Йон, Атина.

Геормас, К. и Костас, А. (2018). „Социално предприемачество“, във: Т. Сакеларопулос, Х. Иконому, Хр. Скамнакис, М. Ангелаки (ред.) (2018), *Социална политика*, Издателство Дионикос, Атина: 461-480.

Defourny, J. (2001). "Introduction: from third sector to social enterprise", in C. Borzaga and J. Defourny (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London and New York.

EMES European Network (1999). *The emergence of social enterprises in Europe: a short overview*, DG XII, 1999, Brussels.

European Commission (2013). "Social economy and social entrepreneurship, Social Europe guide, Volume 4, Brussels.

Καδικис, Ξ. и Παπαγιακис, Γ. (2012). „Социално предприемачество“, във: С. Лукас, *Иновирам Предприемам*, Атински икономически университет, Атина.

Кириакиду, О. и Салаву, Е. (2014). *Социално предприемачество*, Издателство Rosili, Атина.

Κοστας, Α. (2014), *Социална икономика и социално предприемачество в Гърция. Приносът им за насърчаване на заетостта, местното развитие и ролята на европейските институции: Случаят с община Кавала*, докторска дисертация, Университет за социални и политически науки (Пантеон), Атина.

Μитросили, Μ. (2007). *Изследване на институционалната и правна рамка в областта на социално-солидарната икономика*, Институт за социална политика, Национален център за социални изследвания (ΕΚΚΕ), Атина.

Σακελαропуλος, Τ. и Ικονому, Χ. (2007). „Целеви проучвания за развитието на социалното предприемачество“, Развойно партньорство „Социално предприемачество“, К.Π. EQUAL, 2-ри цикъл, Атина.

Стравоскуфис, Τ. И Геормас, Κ. (2013). „Социална икономика и социално предприемачество“, във: Κ. Геормас (ред.), *Социална икономика. Теория, опит и перспективи*, Алтернативно издателство, Атина: 137-160.

Χрисакис, Μ., Ζьомас, Δ., Καραμιτοпулу, Δ., Хадзандонис, Δ. (2002). *Перспективи за заетост в областта на социалната икономика*, Национален институт по труда, Издателство Сакулас, Атина.

2.3 ВИДОВЕ И ПРАВНИ ФОРМИ НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.3.1 Каква е правната рамка за формите и видовете социални предприятия в Европа?

В държавите-членки на Европейския съюз (ЕС) няма конкретна и универсална правна форма за социалните предприятия. Всяка страна признава и идентифицира по различен начин рамката за функционирането и развитието на социалните предприятия, които са учредени, функционират и се развиват на територията ѝ, основавайки я главно на специфични вътрешни закони. Въпреки това наскоро Комисията по правни въпроси на Европейския парламент (European Parliament /FICI, 2017) предложи приемането на единен Устав на европейското социалното предприятие, който ще осигури правна защита и сертифициране (European Economic and Social Committee, 2017).

2.3.2 Какви са моделите и видовете социални предприятия в Европа?

Въпреки че няма специфична и универсална правна форма за социалните предприятия в Европа, ключови модели на организации, които могат да бъдат разгледани и видове социални предприятия, създадени, функциониращи и развивани в Европа (включително в Гърция и България) са, освен всички други, следните форми (Национална тематична мрежа на социалната икономика, 2005, Сакеларопулос и Иконому, 2007):

- Кооперация;
- Дружество с ограничена отговорност (ООД);
- Градското предприятие с нестопанска цел;
- Моделът на социалния франчайз (Social Franchising);
- Моделът на бизнес инкубатора (Business Incubator);

В допълнение, според Mitrosilis (2007: 30-36) има разнообразие и богатство на форми във видовете социални предприятия в Европа, главно поради техните национални институционални рамки. На равнище Европейски съюз обаче можем да заключим, че двете правни форми на социално предприятие, създадени в съответствие с европейското право, са: (Митросили, 2007: 30-36):

- Европейското обединение по икономически интереси (ЕОИИ)
- Европейската кооперация или европейско кооперативно дружество

Източници

Национална тематична мрежа за социалната икономика (2005). „Предложения за политика“, „EQUAL, 1-ви цикъл на изпълнение.

European Economic and Social Committee (2017). Recent Evolutions of the Social Economy in Europe, Brussels.

Европейска комисия (2011). „Инициатива за социално предприемачество“ (COM2011, 682 финален), Брюксел.

Правилник (ЕС) 1435/2003.

Митросили, М. (2007). *Изследване на институционалната и правна рамка в областта на социално-солидарната икономика*, Институт за социална политика, Национален център за социални изследвания (ЕККЕ), Атина.

Сакеларопулос, Т. и Иконому, Х. (2007). „Целеви проучвания за развитието на социалното предприемачество“, Развойно партньорство „Социално предприемачество“, К.П. EQUAL, 2-ри цикъл, Атина.

2.4 НАЙ-ДОБРИ ПРАКТИКИ В СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В ГЪРЦИЯ И В ЧУЖБИНА

2.4.1 Коя е най-голямата мрежа за социални предприятия в световен мащаб?

Най-голямата мрежа от социални предприятия в световен мащаб е създадена от Ashoka. Ashoka е основана от Бил Дрейтън през 1981 г. Това е неправителствена организация с нестопанска цел, която прилага и насърчава на практика новаторски идеи на успешни социални предприемачи, които се стремят към социална промяна и решаване на социални проблеми. Организацията е активна в 88 държави и е подкрепила и включила в своята глобална мрежа над 3000 водещи социални предприемачи (Ashoka Fellows), включително двама носители на Нобелова награда за мир (Kailash Satyarthi и Mohammad Yunus). Визията на Ashoka е да насърчава хората от цял свят да мислят и да действат като носители на промяна - Everyone a changemaker.

2.4.2 Кой социален предприемач е известен също и като банкера на бедните?

Мохамед Янус, икономист от Бангладеш. Той е смятан за "баща" на "микрокредитирането" и е удостоен, заедно с основаната от него банка Grameen Bank, с Нобеловата награда за мир през 2006 г. за "техните усилия за създаване на икономическо и социално развитие от основата към върха", (Сари и Трихопулу, 2018: 127). М. Янус е измислил и приложил идеята за "микрозаеми", т.е. заемането на много малки суми на изключително бедни хора, които нямат

достъп до редовни банкови заеми. През 1976 г., отпусайки на 42 души незначителната сума от общо 27 долара, той е успява да промени живота им драстично.

2.4.3 Каква е дейността на Trashy Bags от Гана и както е социалното въздействие-мисията?

Trashy Bags е социално предприятие, основано в Гана през 2007 г. Седалището му е в Акра (столицата на Гана), като днес предприятието е лидер в областта на рециклирането на пластмасови отпадъци в Западна Африка, давайки работа на над 40 души. Събира рециклируеми пластмасови материали, произхождащи предимно опаковки на вода, мляко и сокове. Предприятието почиства и същевременно произвежда функционални и стилни чанти и аксесоари.

Неговото социално въздействие и мисия може да се обобщи както следва:

- Доказва, че пластмасата може да бъде оползотворявана дълго време след първоначалната си употреба;
- Информира африканците за опасностите от замърсяването и за отговорното управление на отпадъците;
- Наема работна сила за събиране, почистване и преработка. Помага за поддържането на чистота;
- Намалява необходимостта от пластмасови торбички за еднократна употреба;

2.4.4 Кое социално предприятие разработва иновативни високотехнологични решения за подпомагане на хората с увредено зрение?

„I-Cane Social Technologies BV“ е социално предприятие, което създава и развива иновативни високотехнологични решения за подпомагане на хората с увредено зрение и с ограничени финансови възможности.

Основната му цел е подобряването на техния живот чрез разработване на продукти и услуги, често със служителите хората от целева група. Инициативата за учредяването му е поета през 2008 г., а успехът на неговото развитие се дължи на HuuV Grooten, социален предприемач от Холандия, на съфинансирането чрез организации с нестопанска цел в провинция Лимбург и на финансирането от Европейския съюз. Големият успех на това предприятие е, че то е изобретило софтуера Map Machine Interface (ММІ), който позволява на потребителя да се движи в неизвестна посока по-бързо, без да се сблъсква с препятствията на околната среда.

2.4.5 Какъв е предметът на дейност на „КоинСеп Миртило“ (Социално кооперативно общество) и как се постига?

Целта на Социално кооперативно общество "Кафе Миртило" не е печалбата, а плавното интегриране на хората от уязвими групи в социалния и професионалния живот, подготвяйки ги за "динамичен изход" в реалния живот и продуктивната работа.

В допълнение, Социално кооперативно общество "Кафе Миртило" се стреми да образова и подготвя тези хора в рамките на социална среда, а не наред "специални" образователни институции. Приходите на Социално кооперативно общество "Кафе Миртило" идват от използването на тяхното пространство като кафене и като мултифункционални площи. Като мултифункционални площи се използват в образованието и развитието на умения на хора с умерени затруднения в обучението.

- Функционира като производствена единица/ работилница /пекарна, където обучаемите приготвят хляб, пайове, торти и др.
- Организира музикални, танцови и театрални дейности, четене на приказки и литературни текстове, художествени изложби и др.
- Организира терапевтични семинари по психотерапия, музикална терапия, когнитивна терапия, евритмия, логотерапия и др.

2.4.6 Кои са основните цели на „КОИСПЕ Кавала“ (Социална кооперация с ограничена отговорност)?

Въз основа на устава му, целта на Социална кооперация с ограничена отговорност „КОИСПЕ Кавала“ е социално-икономическата интеграция и професионалната интеграция на:

- хора с психосоциални проблеми,
- хора с увреждания,
- уязвими хора,
- както и в собствената си финансова самостоятелност чрез, винаги, устойчиви бизнес дейности.

Конкретните социални цели на Социална кооперация с ограничена отговорност „КОИСПЕ Кавала“, са разглеждани в три оси:

- Първата ос се отнася до устойчивостта и рентабилната икономическа дейност, така че предприятието да може да оцелее в условията на функциониращ свободен пазар.
- Втората ос се отнася до развиването на дейност, основана на критерии за социална отговорност, така че предприятието винаги да функционира в съответствие със социалния интерес.

- Третата ос е неговото развитие чрез създаване на работни места с приоритет при наемането на потребители на психично-здравни услуги, на хора с увреждания и други уязвими лица (членове на „КОЙСПЕ Кавала“), с икономическата полза за членовете на Социална кооперация с ограничена отговорност „КОЙСПЕ Кавала“.

2.4.7 Кои са създателите на „Социална модна фабрика – SOFFA“ и кои са основните ѝ цели?

Създаването на „Социална модна фабрика – SOFFA“ е резултат от сътрудничеството на екип от млади дизайнери и професионалисти, които се завръщат в Гърция (след обучение в чужбина), с визия за развитие на производствена/ бизнес дейност в страната. Основните цели на Социалната модна фабрика са да подкрепя безработните, които са работили в областта на модата, но малките и средни предприемачи, да подкрепя устойчивото създаване и производство с използването на рециклируеми материали, както и интеграцията на бежанци и жертви на трафик на хора, като им дава работа в бизнес света на модата.

Източници

Дуля, Т. (2015). *Социална икономика и социално предприемачество. Една динамична перспектива срещу икономическата криза*, Издателство Оцелот, Атина.

Сари, К. и Трихопулу, А. (2018), *Предприемачество и социална икономика: перспективата на пола*, Издателство Дзиола, Атина.

<https://www.ashoka.org/en/about-ashoka>.

<http://www.koispekavalas.gr>.

<http://www.myrtillocafe.gr/el>.

<http://www.shedia.gr>.

<http://www.snf.org>.

<https://www.thesgala.gr>.

<http://trashybags.org/process.htm>.

3. ПРАВНИ ФОРМИ НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 ИНСТИТУЦИОНАЛНА РАМКА И ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЕВРОПА

3.1.1 Каква е институционалната рамка на социалната икономика и на социалното предприемачество в Европа?

В Европа няма единна институционална рамка за социалната икономика. Всяка страна има свои правила и закони за определяне и идентифициране на социалната икономика и социалните предприятия. Поради тази причина не съществува и единен „устав“ за социалните предприятия. Затова социалните предприятия могат да имат различни правни форми и характеристики.

Като се има предвид обаче важната роля, която секторът играе за постигане на целите на стратегията „Европа 2020“ за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж, институциите на ЕС, и по-специално Европейският икономически и социален комитет, подкрепят създаването на политическа рамка и план за действие за подкрепа и насърчаване на социалното предприемачество както в границите на ЕС, така и извън него. Чрез „Инициативата за социално предприемачество: изграждане на система за насърчаване на социалните предприятия в епицентъра на социалната икономика и социалните иновации“. той предлага план за действие в подкрепа на социалното предприемачество и социалните иновации, който включва три стълба на действията.

И накрая, Комисията по правни въпроси на Европейския парламент (European Parliament /FICI, 2017) наскоро предложи приемането на Устав на европейското социалното предприятие (European Social Enterprise Statute), който ще осигури правна защита и сертифициране.

3.1.2 Какви са характеристиките на едно социално предприятие в Европа?

Тъй като националните определения се различават, социалното предприемачество се основава на общи характеристики, като социална цел, реинвестиране на печалби, участие на членовете на организацията в администрацията и вземането на решения и може да има различни правни форми.

Поради тази причина Европейската комисия използва термина "социално предприятие" за дружества:

- чиято основната цел е постигането на социално въздействие, а не на печалба, и които използват печалбите за постигане на определена социална цел;

- които са управлявани демократично и в администрацията им имат възможност да участват, освен социалните предприемачи, работниците, потребителите, целевите групи, както и засегнатите от тяхната дейност.

Следователно става дума за:

- предприятия, предоставящи социални услуги и/ или блага на уязвима група хора (достъп до жилища, достъп до грижи, помощ за възрастни хора или хора с увреждания, интеграция на уязвими групи, грижи за деца, достъп до заетост и обучение, справяне със зависимости и т.н.); или/и
- предприятия, чийто начин на производство на стоки или услуги преследва социална цел (социална и професионална интеграция чрез достъп до пазара на труда на хората в неравностойно положение, по-специално поради ниското им ниво на експертиза или социални или професионални проблеми, причинени от изолация и маргинализация), дейността на които обаче може да обхваща стоки или услуги, различни от социални.

Източници

European Economic and Social Committee (2017). *Recent Evolutions of the Social Economy in Europe*, Brussels.

Европейска комисия (2011). „Инициатива за социално предприемачество“ (COM2011, 682 финален), Брюксел.

Европейска комисия (2013). *Социална икономика и социално предприемачество*, Генерална дирекция Заетост, социални въпроси и приобщаване, брой 4, Брюксел.

3.2 ПРАВНИ ФОРМИ, ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПОЛИТИКИ ЗА ПОДКРЕПА НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ

3.2.1 Каква е институционалната рамка на социалната икономика и социалното предприемачество в България?

В България (все още) не съществува специален закон за социалната икономика и социалното предприемачество. Съществува политическа рамка, разработена в резултат на изпълнението на стратегията „ЕС 2020“ и на Националната програма за реформи „България 2020“ за модернизиране на социалните услуги, здравните услуги и образованието, както и за борба с бедността, безработицата и социалната изолация.

В тази рамка, през 2011 г. българското правителство прие политически документ: Национален план за социална икономика. Този план отразява социалния ангажимент на държавата за насърчаване на създаването на благоприятна среда за прилагане и развитие на модели и практики в областта на социалната икономика в България (National Social Economy Concept, 2011). Този политически документ е придружен от "План за действие по социална икономика 2016-2017 г." (Action Plan for Social Economy 2016-2017).

3.2.2 Кои са основните приоритети в Плана за действие по социална икономика?

Планът за действие по социална икономика 2016-2017 включва 5 ключови приоритетни действия, насочени към подпомагане на развитието на сектора на социалната икономика в България. Тези приоритети са:

- **Приоритет 1:** Повишаване на осведомеността на заинтересованите страни относно същността и функционирането на социалната икономика?
- **Приоритет 2:** Създаване на подкрепящи структури за социалната икономика и социалните предприятия.
- **Приоритет 3:** Информационно осигуряване на социалната икономика.
- **Приоритет 4:** Създаване на благоприятни условия за образование, обучение и изследвания в подкрепа на социалната икономика.
- **Приоритет 5:** Създаване на благоприятна среда, стимулираща развитието на социалната икономика.

Отговорен орган за изпълнение на Плана за действие е Дирекция "Жизнен стандарт, демографско развитие, политики и стратегии" към Министерство на труда и социалната политика.

3.2.3 Каква е институционалната рамка на социалните предприятия в България?

В България няма специфична правна форма за социалното предприятие. Терминът "социално предприятие" не е определен в българското законодателство. Въпреки това, националното законодателство на България предвижда сложен набор от регламенти, предназначени за развиването на дейности, свързани с естеството на социалната икономика. Такива регламенти и правни уредби са:

- Търговския закон.

- Законът за кооперациите.
- Законът за юридическите лица с нестопанска цел.
- Законът за интеграцията на хората с увреждания.
- Законът за социалните услуги.
- Законът за малките и средните предприятия.
- Законът за занаятите.
- Законът за закрила и развитие на културата.
- Законът за данъците върху доходите.

3.2.4 Какви са критериите за признаване на социално предприятие в България?

В България се използват показателите на Европейския парламент за определяне на икономически и хуманитарни дейности в контекста на социалната икономика. Въз основа на тези показатели, критериите за признаване на социалните предприятия в България са (European Commission, 2014):

- Обслужването на социалната цел е по-важно от печалбата.
- Защитата и прилагането на принципите на солидарност и отговорност.
- Общите интереси на членовете.
- Демократичното вземане на решения (един член - един глас).
- Доброволното и открито участие.
- Самостоятелната администрация, самоуправлението и автономията по отношение на държавните органи.
- Инвестирането на значителна част от финансовите печалби за целите на устойчивото развитие на предприятието.
- Посрещането на специалните нужди на членовете.
- Обслужването на колективния интерес.

3.2.5 Какви са правните форми на социалните предприятия в България?

Терминът "социално предприятие" не е определен в българското законодателство. Въпреки това, националното законодателство на България предвижда сложен набор от регламенти, предназначени за развиването на дейности, свързани с естеството на социалната икономика. Следователно социалните предприятия нямат специфична правна форма, а напротив, приемат различни правни форми.

Социалните предприятия в България обикновено имат една от следните форми:

- Юридически лица с нестопанска цел, определени за извършване на дейност в обществена полза (сдружения и фондации), с дейности, генериращи приходи.
- Кооперации, имащи социална цел, включително кооперации за хора с увреждания.
- Специализирани предприятия за хора с увреждания.
- Социални предприятия, създадени от общините.
- Други социални предприятия (напр. културни центрове, образователни центрове и др.).

И накрая, бе предложено да се създаде специално търговско обозначение (етикет) „Продукт от социално предприятие“, с използването на подходящо лого (Терзиев и Ничев, 2017):

- Търговското обозначение (етикетът) се дава на предприятия, чиито бизнес резултати отговарят на показателите, описани в Националния план за социална икономика.
- Целта на обозначаването с етикет е да привлече вниманието на обществеността и клиентите към социалната цел, на която те служат, и да спечели тяхното съчувствие и предпочитание към предлаганите от тях стоки и услуги.
- Социалните предприятия, придобили търговското означение (специалния етикет), се считат за потребители на публични ресурси и следва да могат да предоставят статистическа информация при поискване.

3.2.6 Какви са основните характеристики на социалните предприятия в България?

Социалните предприятия трябва да притежават следните характеристики:

- Икономическата им дейност трябва да има специфична социална цел, като например подобряване на жизнения стандарт на уязвимите хора чрез заетост и осигуряване на тяхната финансова независимост, и предоставяне на услуги или други форми на подкрепа за тяхната ефективна социална и икономическа интеграция.
- Икономическата им дейност трябва да има трайно социално въздействие. Това означава, че социалните предприятия трябва да преследват фундаментални и устойчиви социални цели.

3.2.7 Какви са основните мерки за подкрепа на социалните предприятия в България?

Националният план за действие идентифицира определени дейности, които ще бъдат финансирани за насърчаване на развитието на социалната икономика в България. Същевременно съществуват и други стратегически документи, които предвиждат мерки за подпомагане на развитието на социалната икономика в България. Най-важните от тях са:

- Националната програма за реформи за периода 2011–2017 г., която предвижда мерки като разработването на наръчник за правните форми на социалните предприятия,
- Националната стратегия за намаляване на бедността и насърчаване на социалното включване 2020 и Дългосрочната стратегия за заетост на хората с увреждания 201–2020.
- Оперативна програма за развитие на човешките ресурси за периода 2014–2020 г., която има специален инвестиционен приоритет върху социалната икономика и социалното предприемачество.

Също така социалните предприятия могат да получат подкрепа от различни финансови ресурси чрез данъчни облекчения, държавни субсидии, безвъзмездни средства, дарения и социални фондове.

Източници

Action Plan for Social Economy 2016-2017 (Bulgaria) (2017), <http://seconomy.mlsp.government.bg/en/page.php?c=2&d=107>.

European Commission (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*, Country Report: Bulgaria, Brussels.

European Economic and Social Committee (2017). *Recent Evolutions of the Social Economy in Europe*, Brussels.

Republic of Bulgaria (2011). *National Social Economy Concept*, Ministry of Labour and Social Policy, <http://seconomy.mlsp.government.bg/en/page.php?c=1&d=54>.

Terziev, V. and Nichev, N. (2017), Strategic framework for social entrepreneurship development in Bulgaria, *International E-journal of Advances in Social Sciences*, Vol.III, Issue 8.

4. СТАРТИРАНЕ

4.1 РАЗПОЗНАВАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ВЪЗМОЖНОСТ

4.1.1 Какви са характеристиките на предприемача и на социалния предприемач?

Диалогът започва със самата природа на предприемача, който задейства наличните ресурси и създава решения. Той предприема иновативни действия и променя начина, по който работи икономиката.

Френският икономист Jean Baptiste Say (1767 - 1832) в началото на 19 век описва предприемача като човек, който има способността да създава стойност. Един век по-късно Schumpeter разпознава предприемача като сила, която води до социален и икономически прогрес, като казва, че отсъствието му би създавало статични икономики. Той също така признава способността на предприемача да осъществи задължителния преход към новото, като разруши старото - теория на „съзидателното разрушение“ (creative destruction). В съвременната епоха Peter Drucker казва, че предприемачът не е непременно носител на промяна, но той е основата на промяната, тъй като той „винаги търси промяна, отговаря на нуждата от нея и я използва като възможност“. Повратната точка на всички теоретични подходи е в свързването на предприемачеството с възможността.

Обобщавайки предприемача, той е харизматичният човек, който, опитвайки се да постигне целта си с постоянство, става част от една по-голяма машина за оформяне на съвременното положение, а предприемачеството същевременно за него е житейска позиция. Предприемачът като личност задейства прехода от една неприятна - и обикновено незабележима - реалност към нова, като развива дейности във всички области (технология, общество, наука). Той създава собствени приходи, отличава се със страст към дейността си, социално и емоционално интелигентен е и има способността да извлича полза от мрежи и нови идеи. Той използва визията си като компас и не се проваля, вместо това се учи, приспособява и предприема наново.

Подобно на предприемачите, които допринасят и **променят света на бизнеса**, така и социалните предприемачи действат като **носители на промяна за обществото**.

Jeff Skoll от EBAY говори за социалния предприемач като за „Практическите мечтатели (practical dreamers), които имат способността, таланта и визията да разрешават проблеми, да променят света към по-добро, развивайки дейност на един свободен пазар, където успехът не се измерва само с финансови печалби, но чрез подобряване на качеството на живота на хората.“

Проучването на профила на социалните предприемачи посочва, че те:

- Имат друг речник.
- Креативност.
- Качества на лидери и добри сътрудници, умения за работа в екип.
- Социално-морална мотивация, дългосрочна мотивация и социална ориентираност, морал, алтруизъм, ангажираност с общността, в която живеят.
- Умения да се възползват от новите възможности, които възникват внезапно.
- Талант за иновацията, която води до положителна социална промяна, независимо от механизмите.
- Голямото желание за промяна в обществото, чувство на неудовлетвореност от статуквото, желание да бъдат социално отговорни.

- Надеждни, приемат социална критика, възприемат чувствата на другите.
- Уменията за работа в мрежа и лидерските умения са основни за техните успехи.
- Америка е поставил акцент върху героичния характер на човека. Европа – върху колективната природа.

4.1.2 Какво е това, което стимулира социалните предприемачи?

Социалните предприемачи започват от това, за което „ги ядосва“ и се опитват да променят нещата. Те избират с кого ще работят и на кого ще помогнат:

- Бездомни
- Отхвърлени деца
- Социално изолирани хора
- Икономически изолирани хора
- Възрастни болни хора
- School Drop outs
- Общество
- Хора с физически или психични заболявания
- други

Социалният предприемач намира решения на някои от основните социални проблеми.

4.1.3 Каква е разликата между социалния бизнес модел и традиционния бизнес модел?

Социалните предприемачи започват от това, което „ги ядосва“ и намират иновативни решения, като използват инструментите на свободния пазар, за да гарантират, че тези решения ще бъдат икономически жизнеспособни. Докато традиционните предприятия обикновено започват с наличните ресурси (logic model => resources - activities - output - outcome - Impact), социалните предприятия започват, прилагайки обратната логика (Impact - Outcome - Output - Activity - Resources - Input).

Социалните предприемачи започват с въздействието, което искат да постигнат, и се връщат назад, като разработват действия и търсят ресурси.

4.1.4 Какво задейства креативността?

Кое задейства креативността (drivers):

- Любопитството
- Предизвикателствата
- Неприятното равновесие (unpleasant equilibrium)
- Ангажираността с разрешаване на проблемите
- Тенденцията да се избягва критиката
- Способността за различаване на положителната страна и при отрицателни резултати
- Проблемите водят до подобрене
- Даден проблем може да се превърне в решение
- Проблемите са "подаръци"

4.1.5 Кои са основните пречки пред креативната мисъл?

Основните пречки пред креативната мисъл са:

- Свързани с възприятията (Perceptual)
- Емоционални (Emotional)
- Интелектуални (Intellectual)
- Културни (Cultural)
- На заобикалящата среда (Environmental)

4.1.6 Какво е Brainstorming (брейнсторминг) и кои са 7-те стъпки за ефективен брейнсторминг, според IDEO;

Брейнстормингът (Brainstorming) първоначално е разработен от Osborne, опитен и търсен рекламен агент, с цел създаване на по-добри кампании. Osborn (1979) пръв казва, че методът е бил създаден от индуистки учители в Индия, които използвали метода Prai- (извън себе си) Varshana (въпрос) повече от 400 години. Брейнстормингът е ефективен, защото подпомага сътрудничеството между двете части на мозъка. Неговите основни елементи са свободни идеи и абсолютна липса на критика.

7-те стъпки за ефективен брейнсторминг, според IDEO:

1. **Отложете всякакви критики.** На този етап няма лоши идеи. По-късно ще има достатъчно време за критики.
2. **Насърчавайте смелите идеи.** Смелите идеи са това, което създава истинска иновация. Лесно ще ги приземи на земята на втори етап.

3. **Надграждайте идеите на другите.** Винаги мислете в контекста на "и" вместо на "но/обаче". Ако не харесвате дадена идея, предизвикайте себе си да я надградите, за да я подобрите.
4. **Бъдете фокусирани върху проблема.** Ако дисциплинираме всички, ще имаме по-добър резултат.
5. **Be visual. Бъдете визуални.** Опитайте се да включите както логиката, така и творческата страна на ума.
6. **На един път – едно обсъждане.** Оставете идеите да бъдат чути и надграждайте върху тях.
7. **Залагайте на количеството.** Поставете висока цел за броя на идеите и я надминете. Не забравяйте, че няма нужда да се разпростирате и обяснявате надълго, за да бъде приета вашата идея. На този етап никой не съди. Идеите трябва да се леят бързо.

4.1.7 Какво е mindmap (мисловна карта) и защо е стимулираща?

Мисловната карта (Mind map) е изобретена от Tony Buzan в хода на работата му през 1970 г. Тя представлява още една техника, прилагана, за да позволи освобождаването на цялостния капацитет на мозъка. Тази техника е успешна, защото имитира начина, по който работи нашият мозък. Ние сме научени и обучени да мислим линейно, докато нашият мозък работи по много по-различен начин и по-нашироко.

4.1.8 Какво е дизайн, ориентиран към потребителя и кои са 5-те му етапа?

Дизайнът, ориентиран към потребителя, позволява създаването на услуги и продукти, които отговарят на реалните нужди на хората.

Това е методология, която позволява подход за решаване на проблеми, фокусиран върху решения с фокус човека. Доказано е, че е идеален за решаване на сложни предизвикателства, трудно подлагащи се на определяне, защото се основава на дълбоко разбиране на човешките нужди. Методът създава решения чрез предефиниране на проблема с ориентиран към човека подход и генерира идеи чрез брейнсторминг и творчески техники, водещи до практически действия като прототипиране и тестване на терен.

Петте етапа според d.school са Проявяването на емпатия (Empathize), Дефинирането (Define), Генерирането на идеи (Ideate), Прототипирането (Prototype) и Тестването (Test).

4.1.9 Какво е системно мислене и как помага за решаването на проблеми?

Системното мислене е област от мениджмънта, която се фокусира върху разбирането на системата, като се разглеждат връзките и взаимодействията между нейните части. Това позволява разбирането на системата и дава възможност за творчески подход за разрешаване или подобряване чрез сложни интервенции.

Чрез справяне с проблема на нивото на системата, която го създава, е възможно да се идентифицират точките, в които една интервенция ще има по-висок процент на успех или да се идентифицират точките, създаващи проблема.

4.1.10 Поговорете за 5-те мита за бизнес идеята.

МИТ 1 – „Идеята се ражда от нищото“

Бизнес идеята също е неразбрана концепция. Гърците обичат да говорят за нея с думите „щукна му“. Би ли могло да е вярно?

НЕ. Не съществува успех за една нощ (overnight success). Първо се поражда нуждата и след това идеята. Идеята е дълъг процес на обогатяване и култивиране на нашата основа от познания чрез изследвания, опит, преживяване и наблюдение.

На Нютон идеята не му е дошла от ЯБЪЛКАТА. Той посвещава години на култивирането на когнитивната си основа в областта и в един момент "точките" се навързват, падането на ябълката просто е предизвикало задействането и свързването на множество знания. Така че и в предприемачеството, ако искаме да посрещнем нужди и да разрешим проблем, трябва да работим, за да ги разберем и свържем точките.

Това погрешно схващане обикновено се получава, когато гледаме успеха, а не пътя към него. Афоризъм, произнесен от известен предприемач, гласи: „Успехът за една нощ (overnight success) ми отне 15 години.“

МИТ 2 – „Или имаш идея, или нямаш“

От друга страна, властва впечатлението, че предприемачите са успели заради идеята си. Според проучването на Amar Vhide за предприемачите по света, 85% са постигнали успех въз основа на идеите на други и само 15% въз основа на собствените си идеи. Това, че някой има идея, не означава, че има средствата или че ще поеме риска да опита да я реализира.

Един прост начин да направите бърза диагностика на вашата бизнес идея е чрез това, което

маркетингът нарича „Уникално предложение за покупка“ (USP) и отговаря на въпроса „Защо да купят вашия продукт/ услуга“.

МИТ 3 – „Има толкова много големи компании с толкова много ресурси и хора с идеи“

Абсолютно не. Както казва Gladwell:

„Стартиращите компании, с новите си решения на стари проблеми, превъзхождат големите бизнеси (Голиати)“

В бизнес средите, митът за "голямото" е "Дракон", който тероризира и се насажда в разговорите между малки и средни предприятия (МСП). Любопитен факт обаче е, че големите и всемогъщи "дракони" във всички приказки, си намират "майстора" в лицето на обикновен човек, притежаващ упорство и план и умеещ да управлява правилно "арсенала" си. Ето защо ние се позоваваме на това, че, да, големите компании имат огромни ресурси, но пък не разполагат с гъвкавост и имат ограничен достъп до методите и инструментите, с които разполагат малките предприятия.

МИТ 4 – „Имам доверие в моята идея, тя ще проработи“

Eleanor Duckworth в книгата си "Having of wonderful ideas" казва: "Имам доверие в моята идея не означава, че е правилна, означава, че съм готов да опитам да я реализирам."

При идеите често се среща това, което може да ви е познато като синдром на основателя (founderssyndrome). Основателят се влюбва в своята идея и я подкрепя повече, отколкото трябва. Това, което се среща често в света на бизнеса и е общоизвестно е фазата на фалшивия старт FalseStart, тъй като е доказано, че за да успее един продукт на пазара, той трябва да премине границата на убежденията на основателя си и да бъде постепенно адаптиран чрез тестване до крайния потребител.

МИТ 5 – „Ако споделя идеята си, ще ми я откраднат“

Страхувате ли се да не ви откраднат идеята? Ако имате късмет, ще ви кажат мнението си. Не забравяйте, че най-големият проблем с новите идеи е, че в тях са вградени стереотипите и вярванията на основателя им и още не са доказали, че бенефициерът, потребителят, клиентът се нуждае от тях.

Обсъждайки идеята си можете:

- Да получите по-добро разбиране, слушайки други гледни точки, които могат да доведат до подобрена версия на вашата услуга/ продукт.

- Да намерите "евангелисти", които да ви помогнат да разпространите вашата идея и да ви създадат репутация и признание.
- Да намерите партньори или съмишленици, с които да създадете печеливш екип.
- Да намерите потенциални инвеститори.

4.2 РАЗВИТИЕ НА БИЗНЕС МОДЕЛИ

4.2.1 Какво е бизнес модел?

Това е рамка, която помага да се разбере как различните образования в организацията (като маркетинг, производство, финанси, партньори и др.) взаимодействат, за да създадат стойност за клиентите - т.е. бизнес логиката на бизнеса. Представява план за осигуряване на приходи и печалби от дейността на едно предприятие.

4.2.2 Как канавата на бизнес модела (business model canvas) може да помогне на социалния предприемач?

Канавата на бизнес модела е популярно визуално средство за управление на (социална) бизнес стратегия за разработването на нови или описването на съществуващи бизнес модели. Тя ни помага да опишем накратко как едно предприятие създава, разпространява и замисля концептуално социална и търговска стойност. По този начин тя предлага на бизнес екипа структуриран и сбит начин за изясняване на бизнес идеята (какъв проблем е решен, към кого е адресиран, как се решава, колко струва и колко приходи ще генерира) и го превръща в жизнеспособно бизнес предложение.

Тя също така има потенциала да обясни бързо и ефективно на трети страни (напр. финансисти или други заинтересовани страни) идеята и основните елементи от дейността на предприятието.

Общо казано, канавата на бизнес модела е динамичен инструмент и е предназначен да се променя бързо с цел потвърждаване или отхвърляне на нашите предприемачески намерения в съответствие с реалните нужди на пазара.

4.2.3 Опишете 9-те измерения на канавата на бизнес модела

1. Предложение за стойност: предложената стойност има за цел да реши проблемите на клиентите и да отговори на техните нужди. Тя е причината клиентите да предпочитат едно предприятие пред друго. За социалните предприятия съществуват две предложения за

стойност, социално (въздействие, социална мисия) и търговско (продукти/ услуги). Тези две стойности са взаимнозависими, тъй като правенето на добро в най-общия смисъл, само по себе си не е достатъчно, за да бъде предприятието жизнеспособно, ако преди всичко неговите услуги и продукти не са добри и привлекателни за клиентите му.

2. Клиенти - те са лицата или организациите, за които бизнесът генерира стойност. Клиентите са в основата на бизнес модела. За да отговори възможно най-добре на нуждите на своите клиенти, бизнесът трябва да ги групира в специфични категории с общи нужди, общи поведения или общи черти. За социалните предприятия има поне две различни категории клиенти. Клиенти, които купуват продукти и услуги на предприятието (търговски клиенти) и клиенти, които искат да подкрепят и/ или да се възползват от социалната полза на бизнеса (социални клиенти - клиентите на въздействието). Някои социални предприятия разглеждат своите донори като партньори, а не като потенциални клиенти, нещо което може да бъде рестриктивно.

3. Комуникационни канали: описват как бизнесът подхожда към групите от клиенти, които е избрал, и как предлага своята стойност. Те включват комуникация, продажби, дистрибуция и сервизно обслужване. От стратегическо значение е какви дейности (информация, оценка и т.н.) ще се извършват от самото предприятие (напр. от продавачите) и какво ще се извършва от външни партньори (напр. от търговците на едро).

4. Връзки с клиентите: отнасят се до вида взаимоотношения, които бизнесът има с всяка категория клиенти. Връзките, които предприятието създава с клиентите си, оказват значително влияние върху цялостния опит, който клиентите натрупват по отношение на предприятието. За социалните предприятия може да бъде от особен интерес да се оставят настрана традиционните взаимоотношения, които един бизнес обикновено има с клиентите си, и да проучи как техните клиенти могат да се превърнат в тяхна "общност" или как биха могли да създават съвместна стойност в рамките на предприятието.

5. Източници на приходи: те са свързани с начините и механизмите за ценообразуване, чрез които предприятието остойностява предложението си. Източниците на приходи позволяват на социалните предприятия да се развиват и да създават социална стойност. За да бъде едно социално предприятие смислено, източникът на неговите приходи трябва да бъде свързан с неговата социална мисия и социалните ползи, които то може да генерира. Също така е необходим баланс между източниците на приходи, които могат да бъдат получени от предоставянето на социална стойност (напр. благотворителност) и от търговската стойност (например продажби). При никакви обстоятелства бизнесът не трябва да разчита единствено на благотворителност, за да подкрепя един неустойчив бизнес модел.

6. Основни ресурси: това са най-важните ресурси, необходими за функционирането на бизнес модела. Основните ресурси могат да бъдат физически, финансови, интелектуални, човешки или социални ресурси. Те могат да принадлежат на самото предприятие или да бъдат търсени от външни източници или от основните партньори на компанията.

7. Основни дейности: това са най-важните действия, които бизнесът трябва да предприеме, за да осигури успешната си дейност (осигуряване на търговска стойност и социално въздействие). В едно социално предприятие има "допълващи" дейности с търговска/ социална стойност и "противоположни" дейности с търговска/ социална стойност.

8. Ключови партньори: Ключовите партньори се отнасят до мрежата от доставчици, съюзници, поддръжници и съ-творци, необходими за гарантиране на това, че едно социално предприятие може да постигне както търговските, така и социалните си цели.

9. Структура на разходите: Тя включва всички разходи, които натоварват дейността по бизнес модела, като тези разходи могат да бъдат оценени сравнително лесно, ако се идентифицират основните ресурси, основните дейности и ключовите партньорства. Съществуват разходи по търговската дейност и по социалното въздействие.

4.2.4 Как се използва канавата на бизнес плана?

Дизайн на канава: Канавата има две секции, дясната част е свързана с креативността и емоциите и се отнася до създаването и прехвърлянето на стойност към клиента (екстровеерсия), докато лявата част е свързана с ефективността и логиката и се отнася до това какво е необходимо за да бъде произведена стойност (интровоерсия). За да изработим канавата започваме от дясната част. Първоначално разпознаваме предложението за стойност и клиентите. Важно е да има продуктово-пазарно изделие, тоест предложение за стойност (търговска и социална), което да отговаря на подходящите клиенти. След това се придвижваме към комуникационните канали (как предложението достига до клиентите) и към връзките с клиентите. След това стигаме до източниците на приходи. Веднага след това е ред на лявата част на канавата. Започваме с основните ресурси и процеси и след това се обръщаме към ключовите партньори. И накрая, начертаваме структурата на разходите.

Практически въпроси: Използваме различни цветове и самозалепващи листчета за отделяне на въпросите, свързани с търговската и социалната стойност. Екипът на предприятието може да комбинира текстове с графики за оптимална визуализация.

Развитие на прототипи: Идеята обикновено няма перфектна форма, а се модифицира, адаптира и оформя. Канавата на бизнес модела е динамичен инструмент, а не нещо, което правим веднъж. През известен интервал от време потенциалният предприемач тества бизнес хипотези (businesshypotheses), измерва своя напредък и адаптира бизнес модела си към реалните нужди на пазара. Предприемачът използва моделите на проба-грешка по отношение на идеята си (проверявайки приема от страна на клиентите), както и дискусии с клиенти, доставчици, дистрибутори, разработване на онлайн реклама (за разпознаване на интереси), онлайн събиране на данни за приема на идеята (използване на инструмента pollfish) и т.н.. Чрез този процес, въз основа на входящите данни, той получава много различни канали, докато достигне желанния бизнес модел, който потвърждава всичките му бизнес намерения (множество бизнес модели като когнитивни инструменти за изследване на различни посоки).

Методологията на дизайна (design) включва процес, в който превръщаме идеите си в оригинални бизнес модели. Тя се характеризира с непрекъснат цикъл на разработване на прототипи (използване на няколко канали), проучване на клиентите (разбиране) и преоценка на идеи (корекции в реално време).

4.2.5 Опишете връзката между бизнес план и бизнес модел

Общо казано, бизнес моделът е динамичен и е предназначен да се променя бързо, така че да може по всяко време да отразява, настоящия момент, докато бизнес планът отнема повече време, за да бъде подготвен и е по-статичен (отразява определен момент и докато бъде изготвен данните може да са се променили). Бихме могли да кажем обаче, че се допълват.

В началната фаза на проучване на бизнес възможностите, разработването на бизнес модели и стандартизацията са част от анализа на осъществимостта, т.е. изследване на жизнеспособността на бизнес идеята. След анализа на осъществимостта може да се следва бизнес план, т.е. подробно обяснение на бизнес идеята и как тя ще бъде приложена.

Източници:

Mariotti, St. and Glackin, C. (2016). *Entrepreneurship and Small Business Administration*, Tziola Publications, Athens.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Development*, Papasotiriou Publications, Athens.

4.3 ПАЗАРНО ПРОУЧВАНЕ

4.3.1 Какво е пазарно проучване?

Пазарното проучване е проучване на пазарите (marketplaces), т.е. кой купува продукти и услуги, какви са характеристиките на тези хора и как те могат да бъдат достигнати чрез средствата за промотиране.

Пазарното проучване изследва потребителски единици и конкурентните единици, които определят определен пазар. Това е процесът на събиране, анализиране и тълкуване на информация, свързана с функционирането на даден бизнес, неговите продуктови предложения и съществуващите и потенциалните му клиенти. Събраните данни се използват за подобряване на познанията за структурата и перспективите на пазара, но също така и за нуждите и желанията на потребителите.

4.3.2 Как може пазарното проучване да помогне на социалния предприемач?

Пазарното проучване често се характеризира като "очите и ушите" на бизнеса. Ето защо то предлага каталитична помощ на вземащите решения в маркетинга на социалното предприятие и в процеса на вземане на решения по отделни стратегически въпроси като сегментиране, таргетиране, позициониране, анализ на купувач-потребител, техники за насърчаване на продажбите, цена, канали за дистрибуция, оценка на резултатите и др. В обобщение, пазарното проучване помага:

- да идентифицираме възможности и проблеми: Пазарното проучване идентифицира проблеми, които предприятието трябва да коригира или премахне, като например неудовлетвореност на потребителите, както и възпиращи проблеми, които могат да бъдат избегнати, ако бъдат открити навреме. В същото време то подчертава възможностите, които предприятието би могло да оползотвори в своя полза, като нови продукти и нови потребители.
- да разработваме и да оценяваме маркетинговите действия: Чрез пазарното проучване се разработват нови маркетингови програми (напр. рекламни кампании), които се оценяват след тяхното прилагане, за да се определи ефективността им (напр. отзвукът им сред хората).
- да проверяваме изпълнението на маркетинговия план: Много е важно предприятието да може да проверява дали последващите стратегии и методи дават резултати, например дали потребителите са доволни и до каква степен.
- да подобряваме маркетинг процеса: Само чрез усъвършенстване и разширяване на знанията се развиват теории, които обясняват, описват и прогнозират маркетингови явления.

4.3.3 Опишете етапите на пазарното проучване

Етап 1: Определяне на проблема (problemdefinition)

Това е първият и може би най-важният етап, тъй като ако проблемът не е бил определен, той не може да бъде решен. Както се казва, "ако не знаете какво търсите, никога няма да го намерите". Определянето на широкия или специфичен проблем не винаги е лесно. Необходимо е пълно разбиране на околната среда, а понякога са необходими и интервюта с експерти и/или събиране и обширен анализ на данните. Когато проблемът бъде идентифициран и дефиниран, тогава проучващият може да пристъпи към планиране и осъществяване на пазарното проучване.

Етап 2: Разработване на подход към проблема (development of an approach to the problem)

Разработването на специфичен подход включва идентифицирането на променливите, които влияят върху планирането на пазарното проучване. Например, особени характеристики на респондентите, начини за ефективен подход към тях и т.н. Ключов елемент на този втори етап е подборът, адаптирането и развитието на концептуална рамка (conceptual framework).

Етап 3: Разработване на план на проучването (research design developed)

На този етап се анализират подробно всички процедури, необходими за гладкото провеждане на проучването. С други думи става въпрос за изследване, което емпирично проверява изследователските хипотези или отговаря на изследователски въпроси.

Етап 4: Работа на терен или събиране на данни (field work or data collection)

В тази фаза обикновено започваме със събирането на вторични данни, т.е. данни, събрани от друг изследовател за друга цел, а не за конкретното проучване. Следва събирането на първични данни, онези които се събират за проучването и за първи път се описва от самия изследовател. На този етап също се избират респондентите за първичното проучване.

Етап 5: Подготовка и анализ на данните (data preparation and presentation)

На този етап се извършва проверка, кодиране и потвърждаване на достоверността на данните, както за количествена, така и качествена информация.

Етап 6: Подготовка и представяне на доклад (report preparation and presentation)

След приключване на всички горепосочени стъпки, пазарното проучване трябва да бъде записано в писмен доклад, описващ плана на проучването, събирането на данни, процеса на анализ и основните констатации. Също така, на клиента се дава и първото устно изложение за евентуални разяснения или предоставяне на подробности.

4.3.4 Какви са двете основни форми на проучване?

- Първично проучване, проведено директно по темата (темите).
- Вторично проучване, проведено индиректно чрез съществуващи данни.

Комбинацията от първично и вторично проучване обикновено е най-доброто решение.

4.3.5 Кои са най-популярните методи за първични проучвания?

Лични интервюта. Интервютата се осъществяват лице в лице, като се използват или гъвкави справочници с въпроси, или структурирани, стъпка по стъпка, въпросници. Например, можете да вземете интервюта от студенти във вашия университет или от потребители на местния пазар.

Телефонни проучвания. Това са лични интервюта, провеждани по телефона. Когато клиентелата ви не е строго локализирана или непосредствено на разположение, с този метод можете да достигнете до повече хора. Въпреки това, повишеното потребление на мобилни телефони е намалило популярността на фиксираната телефония и така извадките може да не са представителни, тъй като стационарните телефони принадлежат основно на възрастни хора.

Писмени въпросници. Те могат да бъдат изпращани по пощата или с електронна поща или чрез определени специализирани уебсайтове. Доста програми за провеждане на проучвания са достъпни онлайн и могат да опростят този метод. Уебсайтът на Survey Monkey (<http://www.surveymonkey.com>) създава ефективни онлайн писмени въпросници. Въпроси на проучването са ясно посочени, те са лесни за разбиране и сравнително лесни за обобщаване.

Фокус групи. Ако искате да получавате информация, която произтича от насочвани групови дискусии, можете да използвате фокус групи. Има специално проектирани съоръжения, които можете да използвате за събиранията на фокус групите или просто да намерите подходящо, тихо място.

Наблюдение. Наблюдаването на мотивите за взаимодействие, движение и обем на покупките ще ви помогне да разберете потенциалните си клиенти и конкуренцията. Тайните купувачи (хора, които сте наели, за да посещават и оценяват конкретни магазини) попадат в тази категория. Освен това събитие, като например търговски панаир или бизнес среща, също представлява възможност за наблюдение и учене. Уверете се обаче, че това+ наблюдението се извършва морално и законно.

Мониторинг. Може да е полезно да проследявате реклами, цени и да получавате различна информация от медиите. Можете да съберете тези данни, за да откриете ценови и промоционални модели, но също така и маркетинговите стратегии на вашите опоненти.

4.3.6 Кои са най-популярните методи за вторични проучвания?

- Интернет търсене
- Търсене сред публични и частни бази данни (например в гръцкия статистически институт или в Евростат).
- Данни от браншови асоциации, търговски палати и обществени услуги.
- Преглеждане на книги и файлове.
- Уебсайтове на вашите конкуренти.

4.4 ИЗГОТВЯНЕ НА БИЗНЕС ПЛАН

4.4.1 Какво е бизнес план и от кого се разработва?

Едно подробно обяснение на бизнес идеята и на начина, по който ще бъде реализирана. По същество бизнес планът представлява създаване на предприятието на хартия. По този начин е по-лесно да се идентифицират грешки, неточности и неясноти и да се изчислят финансовите резултати от начинанието.

Бизнес планът се разработва от предприемача. Предприемачът може да се консултира с много различни източници за неговото изготвяне, като адвокати, счетоводители, бизнес консултанти и инженери.

4.4.2 Каква е ползността на бизнес плана?

Бизнес планът помага на предприемачите да организират мислите си, преди да преминат към реализиране на своите бизнес идеи. Обикновено се изготвя по следните причини:

- Осигуряване на средства: представлява инструмент за намиране на инвеститори и финансова подкрепа от кредитни институции и други институции.
- Пестене на време и пари: съдейства за това някой да се провали на хартия, а не на практика, защитава от реализирането на нерентабилна бизнес идея.
- Ръководство за дейността на предприятието: допринася за структурирането и организирането на предприятието, както и вземането на решения.

4.4.3. От какво трябва да се определя един бизнес план?

Неговата логика трябва да бъде **лесна за проследяване**, а описанието на предприятието и бизнес модела (конкурентно предимство и жизнеспособност) да бъде **съвсем ясно**. Бизнес планът трябва да се характеризира с:

- Сериозност и професионализъм: подчертано внимание по отношение на грешки в последователността, на потока на текста, на общия вид на документа;
- Ентузиазъм: да отразява вярата на самият предприемач в идеята;
- Същност: Всяко изречение трябва да има стойност (това не е "теоретична писмена работа!");
- Реализъм и логика: внимание към нереалистични предположения и изчисления;
- Лесно четене: трябва да се използва проста реч и в текста да има естествен поток на мисълта и последователност.

4.4.4 Опишете обичайната структура на бизнес плана на едно социално предприятие

Бизнес планът на едно социално предприятие обикновено се състои от следните части:

- Титулна страница
- Съдържание
- Резюме
- Мисия, визия, култура
- Описание на предприятието
- Анализ на бизнес възможностите
- Маркетингова стратегия и маркетингов план
- Управление и дейност
- Финансов анализ и прогнози
- Оценка и измерване на социалното въздействие
- Приложения

4.4.5 Защо е толкова важно резюмето на бизнес плана?

Инвеститорите и другите заинтересовани страни първо ще прочетат резюмето, за да решат дали да продължат към останалата част от текста. То е "витрината" на целия проект.

4.4.6 Какво е социална мисия?

Социалната мисия заявява причината за съществуването на социалното предприятие. Тя отговаря на въпросите: „Каква работа вършим?“, „Как ще се реализира нашата визия?“. Социалната мисия също така разкрива кого желае да обслужва предприятието (клиенти, бенефициери) и е необходима за поставянето на съвместните цели.

4.4.7 Какво включва частта Бизнес възможност в бизнес плана на едно социално предприятие?

Частта Анализ на бизнес възможността трябва да включва набор от надеждни данни и информация, чрез които да се определи и покаже и жизнеспособността на предложената бизнес идея на теория, но и на практика, ако се отнася до съществуващ проект.

Този раздел трябва да представя по ясен начин причините, поради които въпросният проект представлява добра предприемаческа възможност, като се основава на проучване и е представена с логична последователност (установяване на предприемаческата възможност в парично и в количествено отношение).

Обикновено се състои от следните елементи:

- Секторен анализ - начертава широката рамка, в която ще се изготвя бизнес планът ви) - определение, размер, растеж (или свиване) на сектора.
- Анализ на (външната) среда - взаимоотношенията, които едно предприятие развива с общността, региона и държавата, в която функционира.
- Доказателство за пазара - доказателство за пазара (proof of market) и неговото проучване, показващо наличието на бизнес възможност от парична, социална и количествена гледна точка.
- Целеви пазар - възможни групи клиенти, които имат общи характеристики (например демографски, психологически, поведенчески).
- Анализ на конкуренцията - сравнение между съответното предприятие и неговите специфични преки и непреки конкуренти.

4.4.8 Къде може да се използва канавата на бизнес модела в един бизнес план?

В раздела Управление и дейност може да има отделен подраздел "икономически (бизнес) модел". В него се прави представяне на бизнес модела (използвайки канавата на бизнес модела), придружен от коментари, ако те се считат за необходими за по-доброто разбиране на канавата. Друго възможен вариант е канавата на бизнес модела да бъде ползвана в резюмето.

4.4.9 Какво включва частта Измерване на социалното въздействие в бизнес плана на едно социално предприятие?

Процесът на проследяване и оценка на социалното въздействие е ключов момент за всяко социално предприятие. Той включва „процедури за анализ, наблюдение и управление на планираните и непреднамерени социални последици, положителни и отрицателни, на планираните интервенции.

4.4.10 Основни части при изготвянето на един бизнес план (business plan)

Основните елементи при изготвянето на Бизнес плана са::

- Капитал / Финансиране
- Финансови отчети

А. Капитал / Финансиране

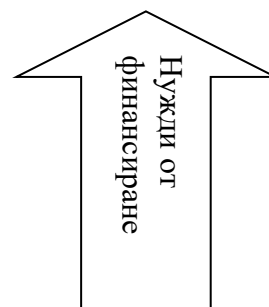
Стартиране на предприятието: Необходими средства.

Трябва да бъде отговорено на следните въпроси:

- От колко средства имам нужда?
- Кога се нуждая от тях?
- Кой е най-подходящият източник на финансиране?
- Какви резултати ще имат инвестираните средства?
- Как ще върна парите, които съм взел назаем?

Финансови нужди по фази на развитие

1. Стадий на зрялост (later stage)
2. Етап на разширяване (expansion stage)
3. Първа появява на пазара (early stage)
4. Начална фаза (start-up)



Нужди от финансиране по фази на развитие

Финансовите нужди по фази на развитие следват етапите от жизнения цикъл на едно предприятие:

Начална фаза (start-up)

Предстартов етап: Това е периодът преди учредяването на предприятието, свързан с всички подготвителни действия като финализиране на бизнес идеята, пазарни проучвания, избор на локация, контакти с потенциални донори и т.н.

Първа появява на пазара (early stage)

Въвеждане на пазара: Предприятието се опитва да изгради търговска мрежа, да осигури партньорства с доставчици и да установи взаимоотношения с финансово-кредитната система.

Етап на разширяване (expansion stage)

Възходящо съзряване:

- Със съществуващата си стратегия предприятието има поле за по-нататъшно развитие.
- Основната цел на този етап е да се затвърдят и запазят завоюваните пазарни дялове.
- Продажбите и печалбите се увеличават.
- Несигурността на средата е значително намалена, предприятието може да преговаря от силна позиция с основните си доставчици и клиенти.

Стадий на зрялост (later stage)

Период на равновесеност (стабилно съзряване)

Със съществуващата стратегия предприятието е достигнало границата на своя потенциал.

1. Властта е споделена и служителите имат основната дума при взимането на решения.
2. Вътрешните процедури са напълно стандартизирани.
3. Тази фаза се характеризира с числено нарастване на операциите на предприятието.
4. Отделите растат, разделят се и се специализират.
5. Създадени са различни служби, като служба за правна подкрепа и служба по осигуряване на качеството.

Б. Управление на финансите - Финансови отчети

Основни финансови понятия

Един добър бизнес план изисква допълнително прогнозиране, като например:

- Определяне на "критичната точка" (Break - Even Point)
- Прогнозиране на продажбите и анализ на разходите
- Прогнозни резултати от финансовата година
- Прогнозни парични потоци
- Прогнозен баланс
- И различни други данни в зависимост от случая

Паричен поток (Cash Flow)

Той показва способността на бизнеса да изпълни своите непосредствени задължения (като например: закупуване на материали, изплащане на заплати, оперативни разходи и т.н.).

Може да бъде изчислен по следната формула:

Каса в началото на периода

+ Входящи парични потоци

(постъпления от продажби, лихви по кредити и дивиденди, продажба на дълготрайни активи (собственост, машини и др.), ликвидация на инвестиции (облигации, акции), краткосрочно и дългосрочно заемане от акционерите).

-Изходящи парични потоци

(Плащания по покупки от доставчици, служители и пенсионни фондове, държавни такси, различни оперативни разходи, придобиване на недвижимо имущество и оборудване, предоставяне на заеми, погасяване на главници по лихвени заеми (задължения), с изключение на разходите по лихвите плащане на дивиденди на акционерите).

= Каса в края на периода

Категории разходи: фиксирани § променливи разходи

- **Фиксирани разходи** - > остават стабилни, независимо от обема на производството
- **Променливи разходи** - > увеличават се в зависимост от обема на производството
- **Следователно: Общият разход = Променливите разходи + Фиксираните разходи**

Критична точка (Break even point):

Това е размерът на продажбите (оборота), при който предприятието покрива точно своите фиксирани и променливи разходи, без да реализира печалба или загуба.

Изчислява се по формулата:

$$\text{Критична точка (N.}\Sigma) = \Sigma / P - M$$

Където:

Фиксирани разходи (Σ) / Продажна цена на единица (P) – Променливи разходи на единица (M)

Източници

Mariotti, St. and Glackin, C. (2016). *Entrepreneurship and Small Business Administration*, Tziola Publications, Athens.

4.5 ФИНАНСИРАНЕ НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.5.1 Защо финансирането на социалното предприятие от пазара се счита за фактор за устойчивост?

Към днешна дата най-големият проблем с хибридните организации е тяхното финансиране.

Ориентацията към доходи зависими от дарения, субсидии и благотворителност в резултат на модела „ДЪРЖАВА ХРАНИЛКА“ създаде култура на зависимост и отдалечаване от доходността чрез пазарен модел. Двойната идентичност - икономическа/ социална - на социалните предприятия затруднява анализирането на новите данни. В хода на картографирането на гръцките социални предприятия забелязахме, че дори и в случаите на предприемачески инициативи, много често организациите все още се доближават до модел с философията на нестопанския сектор. Устойчивостта на социалните предприятия е неразривно свързана със стратегията за доходите и степента, в която тя зависи от държавните приходи и дарения. Моделът трябва да бъде насочен към генериране на доход от пазара и ограничаване ролята на държавата до подкрепяща, а не решаваща роля (за проучвания, ресурси, лицензи, информация и др.).

Факт е, че повечето примери за финансиране на социалните предприятия се отнасят до страни в Западна Европа и Обединеното кралство, тъй като тези страни имат зряла екосистема за финансиране на социалните предприятия. В Гърция средата все още е в процес на реорганизация и Стратегическият план за действие за развитие на сектора на социалното предприемачество се намира все още, от 2011 г. насам., във фаза на прилагане. Натискът да се намерят нови ресурси и източници идва от факта, че публичното финансиране се намалява и следователно организациите се насочват към частни източници. Както казва София Адам, има преход от логиката на субсидиите към логиката на инвестициите.

Следователно, колкото по-малко социалното предприятие е ориентирано към доходи от източници, които вероятно ще изчезнат, толкова по-устойчиво ще бъде във времето, осигурявайки дълголетие на социалното си въздействие.

4.5.2 Избройте някои от 10-те ключови източника на финансиране от началото на планирането и замисъла на идеята

1. Собствено финансиране
2. Three (3) F's-Friends, Fools & Family
3. Микрофинансиране
4. Заеми
5. Инкубатор (seed funding)
6. Инвеститори ангели (Angel Investors)
7. Рисков капитал (Venture capital)
8. Бартер (Bartering)
9. Партньорство (partnership)
10. Ангажимент на голям клиент

4.5.3 Кои са трите категории източници на финансиране?

3 категории:

11. Традиционни
12. Съвременни
13. Генериране на доход

4.5.4 Винаги ли приходите на социалното предприятие са свързани със социалната му цел? Дайте пример

Доходът не винаги е свързан със социалната цел. Например, музей може да управлява бюфет/кафене, за да финансира своите действия. Бюфетът не е свързан със социалната цел, а осигурява източник на доходи за устойчивостта на музея. Съответно, социално предприятие, което има за цел да осигури достъп до електрификация и доходите му произтичат от самата услуга, е свързало социалната си цел със стратегията за доходите.

4.5.5 Как едно социално предприятие може да се възползва от корпоративната социална отговорност на големите компании? Дайте пример

Основната връзка с ползите възниква от новата тенденция при големите компании да се присъединят или да подкрепят социалните предприятия чрез своите средства в рамките на стратегията си за корпоративна социална отговорност. Големите компании имат "код" в своя бюджет за разходи, предназначени за корпоративна социална отговорност. Като избират сфери, които са идентични с тяхната дейност, било то за целите на балансиране на отношенията с обществото, или за маркетингови цели, компаниите подготвят програми за разпределяне на този бюджет, често включващи социални предприятия и/или сродни организации.

Пример за това е подходът на Boeinger Ingelheim при предоставянето на средства за подпомагане на социалното предприемачество чрез създаване на програмата "making More Health" в сътрудничество с Ashoka.

"Making more health" е дългосрочна инициатива, насочена към развитие и подобряване на здравните условия в различни общности по света, чрез разпознаването и подкрепата за обещаващи решения, целящи да се справят с предизвикателствата, свързани със здравето. От 2010 г. неправителствената организация Boehringer Ingelheim и Ashoka работят заедно в световен мащаб и предоставят подкрепа на социалните предприемачи по отношение на ноу-хау, работа в мрежа и финансиране, така че да могат да развият своите идеи в инструменти за социална промяна.

4.5.6 Какво е crowdfunding и как работи?

Crowdfunding е колективният принос на голям брой хора, които обединяват в мрежа и събират малки суми, необходими за капитала за финансиране на нова идея или бизнес.

Crowdfunding с простички думи финансиране от множеството, от обществото. Обикновено това се случва с публикуването на проект или идея на платформа, която кани хората да я подкрепят. Сумите обичайно са малки и се дават на ръководителите на проекти при определени условия. В случай, че финансовата цел е постигната, инвеститорите трябва да се придържат към нея, както ще видим в един пример.

Обикновено, crowdfunding се отнася до случаи на микрофинансиране, вариращи от 5 000 до 50 000 евро и не се ограничава до бизнес идеи, но също и до финансиране на проекти за спорт, изкуство, медицински нужди, образование, пътуване, доброволчество и т.н. Краудфъндингът може да бъде ценен инструмент за финансирането на организации с нестопанска цел (НПО) и, разбира се, на социални предприятия.

4.5.7 Как може едно социално предприятие да се финансира от национални или европейски фондове?

Съществуват редица програми с бенефициери социални предприятия. Предприятието може да се информира за тях, като следи обявите за отварянето на нови програми на Корпоративния пакт за рамково споразумение за развитие (<https://www.espa.gr/>), или да работи със специален съветник, който да следи за подобни. Трябва да се вземе предвид, че инвестиционните пари не идват предварително и че ДДС не е субсидиран. Това означава, че ако имате инвестиция от 20 000, трябва да се има предвид и ДДС в размер на 4800.

Списъкът на европейските ресурси е огромен и непрекъснато се променя, така че заинтересованото лице трябва да следи съответните съобщения от Европейската комисия или да се консултира със специалист по програми. Има много програми и като цяло условията им трябва да бъдат задълбочено проучени преди подаването на документи за кандидатстване. Положителното в европейските програми е, че те имат авансово плащане при одобрение и плащания успоредно с напредъка на проекта.

5. РАЗВИТИЕ

5.1 МАРКЕТИНГЪТ НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1.1 Смятате ли, че социалните предприятия трябва да разпространяват своите продукти или услуги, използвайки маркетингови методи?

Курсистите, които ще реагират положително, вероятно ще твърдят, че социалните предприятия **трябва** да използват маркетингови методи, защото само по този начин може да бъде популяризирана тяхната социална мисия, но също така и да се повиши чувствителността на заинтересованите страни (включително и на бенефициерите).

Наистина различните заинтересовани страни не могат да ползват продуктите или услугите на социалното предприятие, ако не знаят за тяхното съществуване. Маркетингът може също да бъде средство за убеждаване на непосредствените бенефициери на социалното предприятие за ползите от използването на техните продукти или услуги (по логиката на социалния маркетинг). Курсистите, които изразяват несъгласие, вероятно ще твърдят, че маркетинговите методи не са необходими, тъй като хората в нужда не трябва да бъдат убеждавани да използват социални услуги, защото те просто имат нужда да ги използват (такъв аргумент, разбира се, е погрешен).

Също така, тези курсисти могат да твърдят, че когато социалните предприятия използват маркетингови инструменти, съществува риск от отдалечаване от тяхната мисия, която е да подпомагат нуждаещите се. Този втори вид курсисти вероятно гледа на маркетинга през стереотипни разбирания.

5.1.2 Трябва ли социалните предприятия да сегментират (segmentation) своите пазари?

Социалните предприятия би трябвало да сегментират своите пазари, защото няма как да постъпят по различен начин! И това е така, защото те просто не могат да таргетираат всички пазари. Трябва да избират! Не можеш да бъдеш всичко за всички, защото накрая ще си нищо за никого.

За да бъде ефективно, социалното предприятие трябва да таргетира конкретни групи бенефициери, т.е. да се фокусира върху специфични социални нужди..

Поради ограниченията на ресурсите, социалното предприятие не може да се справи или да се опита да реши всички социални проблеми в дадено общество. Това налага социалното

предприятието да развие уникална идентичност, насочена към определена социална нужда. Един от основните - може би най-важният - фундаментален принцип в маркетинговата теория е този за селективността и фокуса.

5.1.3 Обяснете разликата между социалния бизнес маркетинг и маркетинга, свързан с кауза

Маркетингът за социалните предприятия се отнася до процеса на използване на традиционни маркетингови инструменти и техники в контекста на социалните предприятия. Маркетингът обвързан с кауза (cause-related) е форма на популяризиране, която е свързана със социални цели.

По-специално, маркетингът обвързан с кауза (cause-related) се отнася до обещанието, че ако клиент закупи единица от продукта/ услугата, то компанията ще допринесе за определена цел. Маркетингът на социалните предприятия има по-широк обхват от маркетинга обвързан с кауза (cause-related).

5.1.4 Обсъдете значението на социалните медии (social media) за социалните предприятия

Социалните медии използват сайтове на социални мрежи като Facebook, Twitter, Instagram. Първо, те дават възможност за опознаване (осведоменост) за продукт или услуга и познания за техните характеристики. Също така, социалните медии позволяват на компаниите да създават взаимоотношения и емоционални отношения с клиентите си (маркетинг на отношенията).

Същото при всички случаи се отнася и до социалните предприятия. Социалните медии могат да помогнат на социалните предприятия да създадат „общности“ от заинтересованите страни, включително от бенефициери, донори и широката общественост.

5.1.5 Определете разликата между социалния маркетинг и търговския маркетинг

Социалният маркетинг използва маркетингова теория и инструменти. Основната цел на социалния маркетинг е социалното благо, а в търговския маркетинг целта е предимно икономическа. Това, разбира се, не означава, че предприятията, които използват (и добре, че го правят) търговския маркетинг, не могат да допринесат за постигането на социална цел. Казано с прости думи, в социалния маркетинг продуктът е някаква социална цел (напр. "Шофирането и алкохолът не вървят заедно").

5.1.6 Обяснете защо социалните предприятия трябва да използват/ интегрират четирите Ps (Product, Price, Place, Promotion - Продукт, Цена, Дистрибуция, Промоция) в своите маркетингови кампании?

Интегрирането на четирите Ps (Продукт, Цена, Промоция, Дистрибуция) в социалните маркетингови кампании е от първостепенно значение за ефективността на социалното предприятие. Без маркетинг социалният бизнес не може да бъде ефективен и следователно да постигне своята социална цел. Само си помислете как всеки от нас, в ежедневието си (едни по-лошо, и други по-добре), маркетинга сам себе си (например, когато търси работа - в този случай кое е продуктът? А цената? Промоцията? Дистрибуцията?).

Социалните предприятия трябва да бъдат в състояние да описват своите продукти или услуги и да определят дали клиентите ще плащат за тях. Социалните предприятия следва също така да могат да комуникират ефективно със заинтересованите страни (да изградят отношения на доверие чрез системна, но честна комуникация по множество канали), както и да управляват въпросите на дистрибуцията и веригата на доставки по отношение на продуктите или услугите си.

5.1.7 Обяснете как разбирането на маркетинговите концепции и техники може да помогне на социалните предприятия?

Разбирането на маркетинговите концепции и техники позволява на социалните предприятия да развиват **маркетингови способности** (marketing capabilities). Маркетинговите способности се отнасят до ефективни конверсионни процеси , превръщащи (ограничените) средства за маркетинг (инвестициите в продукт, цена, дистрибуция, промоция) в маркетингови резултати (продажби, доверие, удовлетвореност, диференциация от конкуренцията, репутация, социално въздействие).

С други думи, тези способности са свързани основно с това социалните предприятия да могат ефективно да разработват продукти и услуги, съобразени с нуждите на хората, на които служат.

5.1.8 Обяснете различията и сходствата между продажбата на продукт или услуга в рамките на (традиционно) търговско предприятие и продажбата на социален продукт или услуга в рамките на социално предприятие

Целта на продажбата на продукт в рамките на дадено търговско предприятие е да се реализира печалба. В резултат на това чисто търговските дружества се фокусират върху продуктите иновации и/ или най-добрите цени, за да се конкурират и да получат пазарен дял. В социалното предприятие обаче целта на предоставянето на продукт или услуга е да се справи със социална

нужда. Например, целта може да бъде облекчаване на бедността, или пък подобряване на здравеопазването или на образованието.

Освен това, в социалните предприятия целта на продажбата не е рентабилност (ако тя все пак идва, добре, все пак социалните предприятия вече трябва да бъдат печеливши, в противен случай оцеляването им е застрашено, а оттам и тяхната социална мисия - тази печалба се реинвестира в социалната мисия).

Тук трябва да се подчертае, че при някои социални предприятия купувачът не може да бъде и потребител на продукта или услугата, а това е трета страна (напр. при покупката на One World Futbol не за лична употреба, а за да бъде дарен на деца, които са в нужда). Това разделение е важно в теорията и практиката на маркетинга.

5.1.9 Обяснете всеки от четирите компонента на социална маркетингова кампания

За да бъде ефективна, социалната маркетингова кампания трябва да включва четирите "класически" маркетингови елемента: 1) продукт, 2) цена, 3) промоция, 4) дистрибуция. Социалното предприятие трябва да опише продукта или услугата, които предлага на бенефициерите, и по-специално да подчертае основните **ползи** от продукта или услугата. Клиентите се интересуват предимно от предимствата, получени от характеристиките на продукт/услуга, а не от самите характеристики. Те се интересуват от това какво може да направи продуктът, за да разрешат проблемите им (същото важи и за всеки клиент на даден бизнес - или както казват някои хора, когато купуваме свредели, всъщност купуваме дупки!) Когато купуваме козметика, ние по същество купуваме надежда и приемане от околните и/или начин да удовлетворим суетата си).

Социалното предприятие трябва също да се позовава на цената. За някои социални предприятия може да е валидно, че преките бенефициери на продукта или услугата не плащат такса или плащат малка вноска. Ако обаче други, трети страни плащат, е важно не само цената да бъде съобщена, но и да се определи как ще се дистрибутира продуктът към бенефициерите (т.е. един е потребителят, а друг купувачът на продукта, както е посочено в примера по-горе).

Поради това е важно социалното предприятие да посочи **къде** (каналите за дистрибуция) потенциалните клиенти и бенефициери ще могат да придобият продукта или услугата (чрез търговци на дребно като Amazon и/или директно чрез уебсайта на социалното предприятие и т.н.). И накрая, едно социално предприятие трябва да разработи и приложи кампании за популяризиране на социалното си предлагане чрез комбинация от комуникационни канали (средства за масова информация, социални медии, външна реклама, лични продажби), информирайки потенциалните клиенти или бенефициери за наличността и ползите от продукта или услугата.

Източници

Beugré, C. (2016). *Social Entrepreneurship: Managing the Creation of Social Value*. Taylor & Francis.

5.2 СОЦИАЛЕН ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ. ΙΣΠΟΛΖΒΑΝΕ ΝΑ ΙΝΣΤΡΥΜΕΝΤΙΤΕ ΝΑ ΣΒΥΡΕΜΕΝΝΙΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΖΑ ΣΟЦИАЛΝΑ ΠΡΟΜΥΑΝΑ

5.2.1 Каква е връзката между социалния и традиционния маркетинг?

Μαρκετινγът се занимава преди всичко с разбирането и обслужването на нуждите на клиентите, с цел да се максимизира печалбата за бизнеса. Неговите принципи се прилагат и за социална цел.

Основният принцип на социалния маркетинг е преследването и осигуряването на индивидуалните и социалните ползи и всичко започва с този принцип. Социалният маркетинг се стреми да създаде рамка за насърчаване на полезното социално поведение.

5.2.2 Опишете 6-те концепции за социален маркетинг

1. Ориентация и фокус върху гражданите
2. Ясно дефиниране на социалната цел
3. Предлагане на социална стойност чрез комбинация от интервенции, свойствени за социалния маркетинг
4. Теория, осведоменост, сегментиране, дефинирани от даденостите и данните
5. Анализ на конкуренцията/ пречките и на средствата (asset)
6. Критично мислене, рефлексивност и етика

5.2.3 Към какво се отнасят ориентацията и фокусът върху гражданите?

Изследванията, разработването и изпълнението на проектите за социален маркетинг се основават на ангажимента за разбиране и включване на общностите и бенефициерите на социални програми.

Това означава, че традиционният подход, при който експертите решават какво и как да се случи, трябва да се преодолее. Социалният маркетинг намесва гражданите в процеса на разпознаване на проблеми, разработване и планиране на решения, както и в тяхното прилагане. Това участие гарантира, че програмата ще отговаря на истинските нужди на обществеността през цялото време на прилагането си.

5.2.4 Към какво се отнася и защо е важно ясното определяне на социалната цел?

Определянето на социалната дейност се отнася до фокусирането върху определена социална цел. Яснотата на целта дава възможност за разработване на програми, които се занимават задълбочено с проблема, като създават целеви интервенции и спомагат за намаляването на разхищението на ресурси.

Колкото по-ясна е целта, толкова по-добри са постигнатите резултати на всички нива. Планирането на програмата, проучването и събирането на данни, определянето на подходящата аудитория, разбирането на обществеността и създаването на представителни интервенции е по-вероятно да бъдат приети от обществеността. Ключова характеристика на определянето на социалните цели и дейност е, че те позволяват използването на ясни инструменти за измерване, които улесняват непрекъснатото наблюдение, измерване и оценка на интервенциите.

5.2.5 Защо е важен процесът на проучване и разбиране на обществеността в социалния маркетинг?

Хората не винаги искат да променят поведението си. Процесът на разбиране на хората, на които ще се помага, е много основна концепция на социалния маркетинг, тъй като чрез нея се разработват различни подходи за подкрепа на общности и индивиди. Колкото по-дълбоко е разбирането на общността, която програмата за социален маркетинг се опитва да подпомогне, толкова по-вероятен е успехът на програмата и възприемането на новото поведение.

Разбирането може да подпомогне за отстраняването на потенциални пречки, за възприемането на полезно поведение от страна на индивида, за изготвянето на планове за подкрепа или за откриването на онзи активатор, който ще накара индивида да промени поведението си.

5.2.6 Опишете анализа на конкуренцията/пречките и средствата (asset)

В социалния маркетинг често е необходимо да се идентифицират конкурентите, конкурентните нагласи, пречките и наличните ресурси.

Конкуренцията може да включва структура, индустрия, предприятие, което се опитва да повлияе на общата цел в негативна посока. Например, ако се стремим към здравословно хранене с по-малко захар, тогава индустрията на захарните изделия инвестира с прекомерно голям капитал срещу нашата собствена цел.

Конкурентното поведение е поведение, което съществува и не се променя лесно. Може напр. ако се опитваме да се борим със затлъстяването, това да е използването на големи чинии или консумирането на големи количества храна вечер.

Пречка е всичко, което пречи на бенефициера да възприеме новото поведение. Например, много барове след 21:00 часа не сервират кафе, за да подтикнат клиентите си към консумацията на алкохолни напитки.

Ресурсите са всички средства, които са ни налични на ниво интервенция. Например, ако се стремим да насърчаваме физическата активност и имаме партньорство с организация, даваща ни велосипеди, които да предоставим на гражданите, за предвижванията им из центъра на града, това са ресурси.

Най-общо казано, при анализа на конкуренцията обръщаме внимание на:

- Конкуレントни вътрешни влияния (психологически фактори, удоволствие, желание, поемане на риск, пристрастяване и др.) и външни влияния (общи влияния/ фактори и страни, които влияят и изискват вниманието и времето на обществото или предлагат алтернативни или противоположни поведения).
- Стратегии, които имат за цел да намалят потенциалното въздействие чрез разглеждане на положителни и проблемни външни влияния и фактори на влияние.
- Фактори, които се конкурират за вниманието и времето на целевата аудитория.

5.2.7 Кои са трите основни типа на влияние върху поведението?

1. Биологични влияния
2. Социални и икономически влияния
3. Влияния от по-широката обща среда

5.2.8 Опишете четирите, начина на въздействие върху поведението

В съответствие на трите ключови типа на влияние, съществуват и четири начина, които се предлагат с цел да се повлияе на поведението. Има много начини да се категоризира широкият спектър от съществуващи поведенчески теории и модели. По-долу са изброени най-често срещаните параметри, които влияят на поведението и са обобщени в четири различни области:

1. Външни влияния - те имат отношение към околната среда
2. Вътрешни влияния - те имат отношение към индивида
3. Пречки пред оказването на влияние на поведението
4. Активатори на поведенчески промени

Тези четири области, въпреки че са полезни при систематизирането на широк спектър от теории и модели на различни фактори, които допринасят за влиянието върху поведението, трябва да бъдат разгледани с разбирането, че между тях съществува висока степен на взаимодействие.

5.2.9 Какви са предизвикателствата пред социалния маркетинг?

При традиционния маркетинг, където създаването на стойност както с потребителя, така и за потребителя, представлява основата на консуматорското поведение, т.е. продуктовият пазар, социалният маркетинг има силен недостатък.

Хората не искат да се променят по различни причини. Макар и да знаят, че поведението им не ги облагодетелства, те не променят нагласите си и не възприемат полезно поведение за тях и за обществото. Следователно най-голямото предизвикателство пред социалния маркетинг надминава създаването на стойност и трябва да се вземат предвид всички параметри, които ще допринесат за възприемането на ново поведение.

Следователно социалният маркетинг е изправен пред предизвикателството да се справи със съпротивата на хората да възприемат поведение, полезно за тях и за обществото, като разработва програми, които насърчават промените и се възприемат като приемливи.

5.3 ПРОДАЖБИ

5.3.1 Социалното предприятие, ако има добра цел, привлича клиенти и пари

Като цяло има погрешно схващане за социалните предприятия. Това схващане се отнася до илюзията, че когато предприятието е социален, то не отнема много усилия, а финансистите и клиентите ще "затичат" в подкрепа на това предприятие, продукт или услуга. Това обаче не е вярно и може би източникът на това недоразумение идва от способността на третия сектор на икономиката да активира и използва социалния капитал или иначе казано обществото в подкрепа на целта му.

Концепцията за продажбите е свързана с първия сектор на икономиката, главно с частния сектор. Въпреки това, социалното предприятие е като нормален бизнес (с планиране, организация, управление, контрол...) и съчетава социална и търговска цел. То има социална цел, но използва инструментите на пазара, за да постигне своята жизнеспособност. Социалните предприятия по дефиницията са ПРЕДПРИЯТИЯ, което означава, че част от техния доход идва от пазара или по-общо от стопанската дейност. Този вид доходи наричаме независими, за разлика от зависимите, които са дарения и субсидии.

При това положение приемаме като изходна точка, че социалното предприятие е нормално предприятие. Аксиомата е, че КЛИЕНТИТЕ ви купуват, за да посрещнат собствените си нужди, а в никакъв случай не купуват просто защото вашата социална цел е добра. По отношение на маркетинга, социалната цел ще ви помогне да имате добра история, но ако вашият продукт не отговаря на нуждите на клиентите, той скоро ще претърпи неуспех.

5.3.2 Клиенти и бенефициери едно и също ли е за социалното предприятие?

Най-голямото предизвикателство за социалните предприятия е балансът между социалните и икономическите цели. Като хибридни схеми, действащи на границите на трите сектора на икономиката (държава, пазар, неправителствен сектор), те са изправени пред предизвикателството да управляват сложността на двойната идентичност.

По-голямата част от социалните предприятия в даден момент се насочва към нестопанските институции и държавата, за да намери ресурси (зависими доходи), а в следващият момент и към пазара да набере устойчив доход, като в същото време изпълнява социална цел, обслужваща бенефициерите. Ето тук се получава объркване кои са клиентите и кои са бенефициерите.

В някои случаи има съвпадение, напр. ако целта е да се продава храна на достъпни цени на бездомните, те са клиенти и бенефициери. Ако обаче напротив, ние продаваме храна или нещо друго на клиенти, които могат да си позволят да плащат, за да използваме печалбата, осигурявайки на бездомни хора безплатна храна, "бездомните" са нашите бенефициери, а и нашите потребители са "клиенти/ поддръжници". Поддръжници, защото подкрепят нашата цел. Но трябва да разберем, че целта не е достатъчна, за да направи социалното предприятие жизнеспособно.

5.3.3 Защо двойствеността на социалната цел е предизвикателство?

Наблюдавано е, че двойствеността на мисията в социалните предприятия е допринесла за тенденцията да се възприеме мисията, която най-добре служи на социалния предприемач. Така че, ако той идва от среда с икономически background, във време, в което ще трябва да вземе решение, предприемачът ще избере да подкрепи по-свойствената си идентичност. Икономическата ефективност на предприятието пред социалната му ефективност. Противно на това, социалните ръководители избират решение, което служи на социалното въздействие, тъй като в тази област се чувстват удобно (comfort zone).

Например, помислете за болнична администрация. Управителят на болничното заведение е изправен пред трудно решение. Финансирането на болницата е в лошо състояние и ако не се намалят разходите, ще има финансови загуби. Намаляването на разходите означава намаляване на качеството на грижите за пациентите. Трудно решение. Ако управителят е възпитаник на икономическата школа (магистър бизнес администрация и т.н.), тогава той ще вземе решението, с което се чувства по-удобно. Орязване на разходите. Противно на това това, ако е лекар е по-вероятно да пренебрегне икономическото въздействие, тъй като се чувства комфортно като медицинско лице, мислещо за Хипократовата клетва. Там където се пресичат двете състояния, има равновесие.

5.3.4 Каква е връзката между маркетинг и продажби?

Най-често срещаното недоумение е каква е връзката между маркетинга и продажбите. Всичко е започнало с продажбите.

Продавачите в някакъв момент са поискали хората да ги подкрепят, основавайки се на науката на продажбите. Това, което са знаели добре, е било да продават.

Въпреки това отнема много време за създаване на бази данни, за разбиране на клиентите, за създаване на реклами, послания, средства и т.н. Първоначално е създаден поддържащ отдел с главно визуални дейности, а по-късно той получава и друга научна основа и се развива в маркетингов отдел, предназначен да предостави на продавачите необходимите инструменти и средства за повишаване на рентабилността на техните продажби.

5.3.5 Защо трябва да разпознавате целевата си група си в продажбите?

Ако целевата група не бъде разпозната, тогава се губят ресурси и време, като се говори на уши, които не чуват. Чрез дефиниране на Вашия пазар и разбиране на общата цел, Вие поставяте основата така че предприятието да таргетира най-печелившия сегмент.

Едно предприятие трябва да знае на кого говори и продава, за да има вероятност да купят от него. В МАРКЕТИНГА НЯМА ОБЩОВАЛИДНИ СТОЙНОСТИ, както разбира се и в продажбите. Чрез разбиране на нуждите на целевата група, вие гарантирате, че са предприети необходимите действия, така че продуктът или услугата да ги посрещне. И в ерата на социалните мрежи, ако една нужда бъде посрещната и предприятието го направи добре, хората научават за това.

Затова си заслужава предприятието да направи проучвания, с които да определи подходящата целева група, да я разбере и да работи с нея, за да ѝ предложи решението, което членовете ѝ искат.

5.3.6 Развийте темата за петте нива на продукта с примери за хотел, автомобил или Ваш собствен продукт

A. ХОТЕЛ

- Основен продукт: Нощувка и почивка.
- Действителен продукт: Легло, баня, кърпи
- Очакван продукт: Чисто легло и кърпи
- Разширен продукт: Закуска, интернет.
- Потенциален/ бъдещ продукт: Допълнителни бъдещи ползи

В. АВТОМОБИЛ

- Core product: Преместване от едно място на друго.
- Actual Product: Brand, външен вид, дизайн.
- Expected Product: Издръжливост, добър двигател, гуми.
- Augmented Product: After-sale services, застрахователна полица.
- Potential Product: Издръжливост във времето, може да остарява, но да е надежден.

5.3.7 Не говорете за продукт, говорете за стойност. Развийте темата

Клиентът не купува характеристиките и слабо се интересува от това, което правите или как го правите, освен ако то не се отразява на собствената му полза. Клиентите купуват за собствените си нужди, за да подобрят живота си. Те купуват индивидуалния резултат, а не продукта. Върху това трябва да се фокусира посланието на продавача.

Следователно комуникацията на мястото на продажба трябва да се съсредоточи върху крайната полза за потребителя на услугата или продукта.

5.3.8 Защо е важно да вярваме в продукта си и да го познаваме?

Основата е доверието. Клиентът не се доверява на някого, който не вярва във или не познава своя продукт. Аргументите, представени от продавач, който не вярва в продукта си, са слаби и това се усеща от клиента.

5.3.9 Защо е важно продавачът да бъде съсредоточен върху приключването на продажбата?

Ако клиентите си тръгнат, се губи голям процент от продажбите тъй като някой друг ще ги "хване". Особено в ерата на дигиталните мрежи, клиентът активно преглежда около 100 продукта/ компании и купува от първите трима, на които ще се натъкне, когато е готов за покупка. След като си тръгне, няма гаранция, че ще се върне, тъй като ще бъде изложен на други стимули, които биха могли да отговорят на нуждите му. Целта на продавача е да създаде активна последователност на изслушване и аргументи, които водят до "затваряне" (приключване) на продажбата.

5.3.10 Attention, interest, decision, action - Развийте модела с примери за всяка част

- Насочваме вниманието на клиента с реклами, билбордове или други медии, които обслужват промотирането на нашия продукт.
- Създаваме интерес - правим офертата привлекателна, позоваваме се на привилегиите и ползите.
- Помагаме при вземането на решение - с финансови и физически улеснения като вноски, забавено плащане, доставка до дома и други начини.
- Фокусираме се върху **приключването на продажбата - стремим се да подпишем договор за авансово плащане и други практики.**

5.3.11 За какво се отнася правилото 3/33 по отношение на репутацията?

Клиентът би почувствал необходимостта да сподели лош опит със свои познати, за да се почувства добре и наблюденията показват, че ще говори с повече от 10 души. Този резултат се дължи на факта, че при лош опит клиентът усеща необходимост от споделяне и експониране на опита, за да облекчи психологическото си състояние.

Положителен опит обаче се споделя и с по-малък брой хора.

5.4 ИЗМЕРВАНЕ НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО И РЕЗУЛТАТНОСТ НА СОЦИАЛНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ

5.4.1 Какво е социално въздействие?

Социалното въздействие е ясната/ категорична (измерима и идеализирана) социална полза, която социалното предприятие предоставя на предвидените бенефициери - обикновено хората в нужда. По-просто се отнася до това как дейностите на едно социално предприятие променят към по-добро живота на бенефициерите (целевата група). Да говорим с термините на експерименталната методология: какъв е бил животът на целевата група преди стартирането на социалното предприятие? Как живее след дейността му? Има ли измерима разлика? Това е социалното въздействие на социалното предприятие

5.4.2 Какви са ползите от измерването на социалното въздействие?

Чрез измерване на социалното въздействие социалните предприемачи могат да определят кои от програмите им се доказват като успешни и кои не. Тези измервания могат да помогнат на

социалните предприятия в усилията им да убеждават - обикновено скептичните - донори, че социалното предприятие носи реални социални резултати и не харчи безрезултатно средствата си/им.

По-специално, измерването на социалното въздействие може да помогне на социалните предприемачи да постигнат три неща: 1) да подобрят своите резултати (можете ли да контролирате и управлявате нещо, което не се отчита систематично?), 2) да придобият социална легитимност (legitimacy) и 3) да получат по-добър достъп до ресурси.

Като цяло измерването на социалното въздействие е безценен инструмент за социалния предприемач в управлението на предприятието. Той му позволява да види дали е постигнал (социалните си) цели или не. В настоящата ера на ограничени ресурси (за които социалните предприемачи усилено се конкурират) и на скандали (вж. например секс скандала с Oxfam), всички организации без изключение (чисто търговски, хибридни или чисто благотворителни) трябва да бъдат отговорни. Ако не го правят (винаги следвайки добрите практики), те просто няма да спечелят доверието на заинтересованите страни (stakeholders), на които разчитат за достъп до разнообразни ценни ресурси. Следователно социалното предприятие просто ще престане да съществува.

5.4.3 Какви са логическите модели и как те ни помагат да измерваме социалното въздействие? Дайте пример за логически модел

Логическите образци (модели) са рамки, използвани за проектиране, управление и оценка на програмите за действие. Логическият модел е лесно разбираемо графично представяне на връзката между ресурсите (входящите потоци) по даден проект, неговите дейности и планираните или действителните резултати, краткосрочните (често наричани резултати) и дългосрочните (често наричани въздействие). Логическите модели включват много елементи, четат се отляво надясно и следват верига от разсъждения или изявления от типа на "ако А се случи, тогава ще настъпи и Б."

Нека за пример да използваме международна организация с идеална цел, Meals on Wheels America. На своя уебсайт организацията заявява (в курсив са думите, на които се набляга особено):

Организацията Meals of Wheels America е най-старата и най-голяма национална организация, подкрепяща повече от 5000 общински хранителни програми в цялата страна, които целят *справяне с глада и с изолацията на възрастните хора*. Тази мрежа съществува във всяка общност в Америка и, с помощта на *повече от два милиона доброволци, разпределя питателна храна, прави приятелски посещения и проверки на сигурността*, позволявайки на възрастните хора да се хранят и да живеят с независимост и достойнство. Осигурявайки им финансиране, лидерство, достъп до научни изследвания, образование и правна подкрепа, Meals of Wheels America *мобилизира местните си членове да подкрепят* и въвеждат в своите общности всеки път по един възрастен човек.

Нека пренапишем този откъс като логически модел. Като разгледаме горния откъс (без дори да проучваме годишните доклади на организацията), можем да видим част от ползваните *ресурси/ входящи потоци*. Човешките ресурси включват много работници, които са платени, както и два милиона доброволци (ако приемем, че всеки прекарва най-малко два часа седмично, общото количество на отделените часове е четири милиона). Входящи потоци са също храната, паричните средства, сградите, останалите пространства, автомобилите, бензинът и т.н. С малко повече усилия може да се определи доларовата стойност за всеки от горните входящи потоци.

След това разглеждаме *дейностите*. В настоящия случай основната дейност е приготвянето и доставката на храна. Доброволците събират ястия, които са били приготвени от някой друг и ги доставят на възрастни хора, които са в нужда. В дейностите можем да включим и управлението на бизнеса и управлението на всички тези милиони хранения, разпределени в цялата страна всяка година. В горния откъс организация също така заявява, че има допълнителни дейности по "осигуряване на финансиране, лидерство, достъп до научни изследвания, образование и правна подкрепа".

Изходящите потоци са преките продукти на тази програма за действие. И докато в началото основният първичен изходящ поток е бил доставката на „питателни ястия“ на възрастни хора, с течение на времето е станало ясно, че при посещенията си на възрастни хора доброволците могат също да проверят дали са в безопасност и здрави и да им предложат някакъв вид социално общуване: "Питателни ястия, приятелски посещения и проверки на безопасността". Когато доставят храна някои доброволци вземат децата си със себе си, което може да бъде истинско щастие за самотни възрастни хора.

Резултатите са промяна в живота и благосъстоянието на получателите на услугите и другите заинтересовани страни, или, както беше споменато по-горе, „справяне с глада и изолацията на възрастните хора“ и „да се хранят питателно и да живеят с независимост и достойнство“. Очаква се физическото благополучие на хората да се подобри в резултат на приемането на питателна храна, премахването на последиците от продоволствена сигурност и контрола върху това дали са ранени или болни. Очаква се тяхното психологическо благополучие да се подобри в резултат на социалните взаимодействия, повдигането на самочувствието и достойнството им и намалената тревожност..

И накрая, гореспоменатият пасаж се отнася и до дългосрочното и широкомащабно *въздействие*: "... то мобилизира местните членове на програмата за действие да подкрепят своите общности". Когато хората допринасят за някаква кауза доброволно и са свързани помежду си, социалният капитал в общността расте. Социалният капитал има много определения, но може да се разглежда като социални отношения и общуване с общността, което води до сътрудничество, взаимни ползи, доверие и устойчивост. Когато общностите имат високи нива на социален капитал, тяхното общо благосъстояние се увеличава и те са по-устойчиви, щом се изправят пред трудности. Обмислете например как една добре свързана общност ще се справи с природно бедствие в сравнение с друга, в която всички са изолирани един то друг. Едно такова дългосрочно мащабно въздействие има много ползи, отвъд общото

увеличаване на продоволствената сигурност и благосъстоянието на хората, което от своя страна може да предотврати отрицателните въздействия и да спести ресурси за обществото и правителството.

Когато измерва въздействието, организацията би могла/ трябвало да изрази количествено всички тези стойности. Определянето на ясни и измерими цели за дадена програма за действие означава, че се използват числа и графици, както и че са предоставени доказателства за постигане на въздействието. Например, Foods on Wheels America може да си постави цели, както следва: "След 12 месеца получателите на нашите услуги ще заявят по-високи нива на здравните си показатели и по-високо чувство за сигурност." В действителност, на уебсайта на компанията се съобщава, че 83% от получателите на услугите заявяват, че тяхното здраве се е подобрило, 92% заявяват, че предоставяните услуги им позволяват да останат у дома си, а 87% заявяват, че им позволяват да живеят у дома си по-добре. Съществуват стойности и показатели за много от тези потоци, резултати и въздействия, които могат да помогнат за измерване на социалното въздействие програми, свързани със корпоративната социална отговорност. Определянето на целите, събирането на данни, измерването на резултатите спрямо целите и изготвянето на доклади по всички гореизброени са същността на оценката на социалното въздействие.

5.4.4 Опишете смисъла на теорията на промяната и нейните основни стъпки

Теорията на промяната е подобна на теорията на логическия модел, защото използва същите елементи, т.е. входящите потоци, дейностите, изходящите потоци и резултатите. Въпреки това, теорията на промяната се различава от теорията на логическия модел, защото първата функционира от края към началото. Теорията за промяната е рамка, която предполага да се започне от желаното въздействие към посоката на дейностите и вложените ресурси. Вместо да се опитва да измери влиянието на вече извършена дейност, дейностите се планират въз основа на желаното въздействие.

Подходът включва разпознаване на желаните резултати и също така използва подход на "планиране назад във времето" (backwards planning) за определяне на междинните резултати и дейности или на интервенциите, необходими за постигане на тези дългосрочни промени. Теорията на промяната изисква следните пет стъпки:

1. *Определяне на желаното въздействие* (или на дългосрочните ефекти) и формулиране на свързаните с него предположения. Какво желае да постигне организацията? В случая със социално предприятие „Thank you“ например, основателите са решили да предприемат действия във връзка с факта, че 900 милиона души днес нямат достъп до чиста вода. Те са си поставили за цел да променят това и така са започнали да развиват дейността си. Други организации имат други дългосрочни цели от голям мащаб, като равенство между половете, борба с бедността или изграждане на сплотени и устойчиви общности.

2. Използване на техниката "картографиране назад във времето" (background mapping), с цел да се разбере пътя към промяната. Какви *междинни резултати* са необходими за постигане на желаното дългосрочно въздействие? В случая на Thank you, основателите на социалното предприятие са обмислили какво е необходимо, за да започне изграждането на устойчиви водоизточници в развиващи се и лишени от основни блага общности.
3. Разработване на *показатели за резултатите*, така че напредъкът към дългосрочни резултати да може да бъде измерен и демонстриран. Както бе споменато по-горе, това е стъпката, в която, вероятно неясните цели, от голям мащаб трябва да бъдат трансформирани в измерими. В случая с „Thank you“, като цел би могло да бъде заложено изграждането на 100 сондажа в седем страни през следващите десет години. Също така би било възможно да се измери колко хора имат достъп до чиста вода днес заради новите сондажи (на интернет страницата си съобщава „Thank you“, че до февруари 2017 г. е помогнало на повече от 500 000 души да получат достъп до питейна вода и до инфраструктура с безопасна канализация). Така, с течение на времето, с използването на допълнителни показатели и данни за резултатите, предприятието би могло да демонстрира как е създадо въздействие по въпросите на образованието (децата, които вече не са болни заради консумацията на опасна за пиене вода, могат да посещават училище), възможностите за заетост и създаването на по-силни общности.
4. *Идентифициране на интервенциите или дейностите, необходими за постигане на определените желани резултати.* Това се случва, когато организацията започва да разбира какво се изисква за постигане на горепосочените резултати и тяхното въздействие, така че да се насочи към придобиването и осъществяването на входящите потоци, ресурсите и дейностите, необходими за постигане на въздействието. В случая с „Thank you“ е било установено, че създаването и експлоатацията на компания за бутилиране и продажба на вода може да помогне за набиране на необходимите средства за изграждането на сондажи. По-късно социалното предприятие „Thank you“ е започнало да поставя нови цели за въздействие и резултати и да развива нови ресурси и дейности за постигане на тези цели.
5. *Съставянето на текст, който да описва постигнатата промяна.* Тази стъпка се отдалечава от четирите или петте етапа, които проследихме при логическите модели и се приближава към публичното оповестяване. В този случай, теорията на промяната предлага да се състави вълнуваща история за въздействието, резултатите и дейностите на организацията. Разказът позволява на организацията не само да направи публично достойние своята история и да предостави доказателства за своето въздействие, но и да получи допълнителна подкрепа и ресурси и да обмисли постиженията си.

Следователно, всичко това може да се разглежда като кръг, като след петата стъпка, организацията се връща отново на първата и кръгът продължава.

Теорията на промяната има някои от предимствата и ограниченията на логическите модели, но тя също така се отличава със своите особености. Като се фокусира, от самото начало, върху желаното въздействие и върху крайните резултати, теорията на промяната може да помогне да се гарантира фокус върху постигането на дългосрочни резултати. Входящите потоци, дейностите и изходящите потоци са разработени въз основа на сравними дългосрочни резултати. Теорията на промяната също така насърчава организацията да прави публично достойние историята на промяната, как е била постигната и какво въздействие е създала, така че другите организации да могат да се учат от нея. Въпреки това, тъй като желаното въздействие се определя в началото, вероятно е то да не може да бъде точно измерено.

5.4.5 Какви са предимствата и недостатъците на анализа „разход-ефективност“?

Методът на анализа „разход-ефективност“ често се използва, когато не е възможно да се направи монетизирано измерване на положителното въздействие на една (социална) програма. Оказва се, че предимството на този метод е, че не се изисква "превод" на предложението за социална стойност в парични единици (евро). Когато използват анализа „разход-ефективност“, социалните предприемачи не трябва да анализират финансовите данни, за да определят дали техните програми имат положително социално въздействие. С анализа „разход-ефективност“ може да се измерва по-лесно представянето на дадена организация (социално предприятие) спрямо други. Също така анализът разход-ефективност помага на социалния предприемач да взема по-добри решения. И всичко това, защото този анализ му помага да сравнява различни програми, както и да определя кои са най-добрите и трябва да бъдат удължени, и които трябва да бъдат прекратени. Ако положителните резултати от една програма надхвърлят разходите ѝ, означава, че програмата заслужава да бъде продължена.

5.4.6 Какво имаме предвид под термина „Social Return on Investment“ (социална възвращаемост на инвестициите)?

Показателят „Социална възвращаемост на инвестициите“ (SROI) произтича от концепцията за възвращаемост на инвестициите, която се използва в чисто търговското предприемачество. Тази концепция представлява опит за измерване на (комбинираната) икономическа и социална стойност на едно социално предприятие. Това е чудесен показател, който помага да се наблюдава/ измерва социалното въздействие на социалното предприятие с течение на времето. Трябва да се отбележи, че той може да се използва и за измерване на социалното въздействие на дейностите от чисто търговско начинание. Социалната възвращаемост на инвестициите може да се изчисли, като се използва следната формула, за единица време всеки път (обикновено за година): $SROI = (\text{Монетизирано социално въздействие} - \text{разходи}) / \text{разходи}$. Проблемът с този показател е, че той изисква монетизиране

на социалното въздействие, нещо, което не е лесно и/ или пределно ясно и/ или общовалидно и съгласувано как ще бъде извършено.

5.4.7 Защо социалните предприемачи трябва да определят количествено социалното въздействие на социалното предприятие?

Социалните предприемачи трябва да определят количествено социалното въздействие, защото количественото определяне позволява и засилва контрола на времето - и следователно правилното управление - и, разбира се, отчетността пред заинтересованите страни. Количественото определяне води до идентифициране на показателите за успех на социалното предприятие. Някои автори предлагат задаване на 3 до 5 показателя. Повече от тези показатели не са лесно управляеми (правилното измерване си има своите разходи и изисква точност и скъпи ИТ системи...). По-малко пък са недостатъчни за убедителна отчетност пред заинтересованите страни, но и не позволяват на социалния предприемач да контролира правилно работата на социалното предприятие (и следователно да взима по-добри решения).

5.4.8 Какво е предложение за социална стойност (Social Value Proposition)? Защо е важно социалните предприятия да имат предложение за социална стойност?

Предложението за социална стойност се отнася до потенциалното въздействие на социалното предприятие. В идеалния случай то трябва да бъде "уникално" (не като други, съществуващите предложения за социална стойност). Обикновено предложението е описано в социалния бизнес план (social venture business plan) и е подобна на предложението за стойност, която имат и търговските предприятия (например, какво е уникалното предложение на Apple?). Това, което трябва да бъде разбрано тук е, че предложението за социална стойност не трябва да бъде преувеличено. Повечето социални проблеми по своята същност са трудни за пълно премахване (wicked problems) и затова социалното предложение за стойност и неговата фразеология трябва да бъдат съответно адаптирани. То трябва да бъде реалистично и вероятно да описва как социалният проблем ще бъде смекчен, а не как ще бъде елиминиран.

6. КОМУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИП

6.1 КОМУНИКАЦИОННИ СТРАТЕГИИ НА СОЦИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1.1 Опишете какво е вътрешна и външна комуникация

Вътрешни комуникации: Предприятията трябва да поддържат основните принципи на комуникацията, отвътре, със своите хора и служители. Основни стълбове на вътрешната комуникация са оповестяването пред служителите на визията, дейностите и целите на предприятието. Особено що се отнася до изграждането на идентичността и Branding, то не се извършва отвън, а започва от вътрешността на самото предприятие.

Външни комуникации: комуникациите на предприятието с външните му публики, напр. медии, сътрудници, агенции, правителство, колективни организации и т.н. Особено важни в дигиталната епоха, където хората влияят лесно на други хора. Традиционните начини на комуникация са в преход към дигиталния свят.

i. Опишете разликата между Организационна/бизнес комуникация и Маркетинг комуникации и дайте пример

Целесъобразно е да разделим маркетинговите комуникации определяйки две категории. Съществуват **ОРГАНИЗАЦИОННИ/КОРПОРАТИВНИ КОМУНИКАЦИИ** и **МАРКЕТИНГОВИ КОМУНИКАЦИИ**.

Корпоративните комуникации са насочени към по-широки публики, а маркетинговите комуникации към по-специализирана, клиентска база. Това означава, че когато предприятието комуникира стойности, ако вземем за пример Nestle, то когато компанията комуникира корпоративни ценности и социална отговорност, ги адресира към широка аудитория и говори за предприятието като част от обществото. Съответно, когато Nestle комуникира характеристиките и ползите от своите продукти пред аудитория, това вече е маркетингова комуникация.

6.1.3 Споменете основните комуникационни средства на едно предприятие

Типичните средства за комуникация с външната аудитория са:

- **РЕКЛАМА** – канали и медии, които се обобщават като Splatters (Some posters, leaflets, Advertising, Tv ads, Education, Radio & Social Media).
- Споменете и това, че обучението вече е основополагащ камък в маркетинговата комуникация, особено ако продуктът е иновативен по своята употреба или в други аспекти.
- **ФОРМИ НА КОМУНИКАЦИЯ** - Вашите собствени бланки, подписи в email, стандартни форми на комуникация, въпросници и т.н.
- **ПРЕССЪОБЩЕНИЯ** - Бюлетини, подготвени и разпращани до средствата за масова информация и медиите на любителската журналистика (блогове и др.). Свързани са с

оповестяването на различни въпроси, по които предприятието желае да достигнат до широка аудитория.

- **СТАТИИ** - Статии, Whitepapers на продукти, продуктови редакционни проучвания, редакционни статии (editorial), написани от журналисти и критици за предприятието, интервюта и др.

6.1.4 Кои са стъпките на една комуникационна стратегия?

1. Определете обхвата и целта на комуникациите си (SMART)
2. Определете публиката си
3. Изградете посланието си аналогично на горните
4. Изберете и определете медийните и комуникационните си тактики
5. Съставете си план за действие
6. Съставете бюджет
7. Приложете плана
8. Оценявайте и обновявайте редовно плана си за действие

6.1.5 Как връзките със средствата за масова комуникация допринасят за развитието на предприятието?

Връзките със средствата за масова комуникация представляват:

- Основна променлива за изграждане и поддържане на бранда.
- Начин за създаване на доверие сред обществеността.
- Начин да се преминат филтрите на съпротивата на обществеността, за разлика от рекламата.
- Разнообразие по отношение на тактиките (интервюта, репортажи, телевизионни предавания и др.).

6.1.6 Какво включва един прес пакет (pressKit)?

Обичайно включва:

- Прессъобщение.
- Профил на предприятието (визия, мисия, философия, история и др.) - Кои сте вие, няколко думи, за да бъдат разбрана историята и разказа ви.

- Лого и брендиращи материали - необходимите файлове с логото в добра резолюция и за предпочитане прозрачни (transparentpng). Допълнителни материали, във форма, подходяща за употреба, на бял и черен фон.
- Снимки и други изображения - свързани темата на прессъобщението, напр. ако текстът се отнася до продукт, снимка на продукт, на хора, които го произвеждат в производствения процес, на специалните му характеристики и т.н. **НО НЕ И РЕКЛАМА!** Иначе пресата ще го отхвърли. Трябва да предоставите разказ за продукта или темата, която популяризирате.
- Полезни връзки (ако има такива) - уебсайт, social media, други статии, които добавят престиж, например за нас разказаха по CNN и т.н.
- Данни за контакт - данните на лицето за контакт, с което медите ще се свържат, ако искат по-широко отразяване.

6.1.7 Опишете типичната структура на прессъобщението под формата на обърнатата пирамида и се позовете на 5-те К & 1 З

На първо място в прессъобщението поставяме най-важните неща, отговаряйки на въпросите на читателя, слушателя или зрителя. След това споменаваме второстепенните за новината факти. Накрая извеждаме детайлите, по такъв начин, че за край на текста да оставим това, което не е толкова важно. Тази техника е породена от наложителността текстовите редактори да орязват текста. В първия параграф съставителят на съобщението отговори на всички въпроси на читателя.

5-те W & 1H (Who, What, When, Where, Why and How) се поставят в първия параграф на прессъобщението и се отнасят до следното:

- **Какво** се е случило
- **Кой** го е извършил
- **Къде** се е случило
- **Кога** се е случило
- **Как** се е случило
- **Защо** е било извършено

6.1.8 Какво се е променило в общуването със социалните медии?

Без съмнение светът е свързан както никога досега. Сега властта е в ръцете на потребителя, който вече изгражда общности, оценява, разпространява, хвали или наказва любимите си брандове. Маркетолозите днес нямат контрол над брандовете, защото трябва да се конкурират

с колективната сила на потребителите, които често поемат контрола над бранда, феномен наречен Brand Hijack.

В същото време, хората са си изработили силни филтри за входящи съобщения заради свръх информиранието. Бомбардирането с информация значително е намалило способността за поемане и излагане на съобщения и послания чрез активиране на автоматизирани механизми и филтри. Комуникацията в социалните медии е незабавна, целенасочена, двупосочна и вирусна, което ѝ дава предимство. Новият потребител участва в дизайна на продукти и услуги (prosumer = consumer + producer), комуникира директно с любимите си брандове и изисква да бъде изслушан.

6.1.9 Избройте някои от характеристиките на социалните медии

Някои характеристики:

- Основават се на фокусирането върху аудитория със специфични интереси.
- По същество работят със съдържание, генерирано от потребителите
- Използват се от продукти и услуги, които следват "емоционален подход".
- В идеалния случай освен за промоциране на продукти и услуги, се ползват и за популяризиране на идеи, партии, неправителствени организации.
- Напълно измерими са.

6.2 УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИП

6.2.1 Опишете основните разлики между модела на индивидуалната и екипната работа

Индивидуален модел

- Хората са основната производствена единица на проекта.
- Ефективността се постига чрез повторение, тестване и учене. Колкото повече е практиката, толкова по-добре.
- Работата е разделена на малки части и извършвана последователно.
- Мениджърите дават указания.

Екипен модел

- Екипът е основната производствена единица на проекта.
- Ефективността се постига чрез работата на много хора, които използват уменията си.

- Производителността нараства чрез разбиране и инициативност.
- Стимулите и мотивацията се осъществяват чрез екипа.
- Мениджърите са наставници и ментори (coaches, mentors).

6.2.2 Кои са основните характеристики на екипите

Екипът е група от хора, които имат определени или очевидни взаимоотношения помежду си. Екипите имат две основни черти:

Взаимодействието

Поведението на членовете се влияе взаимно. Всеки човек допринася с индивидуалните си качества - води до промени в екипа, но и екипът причинява аналогични у него промени. Като такива се разглеждат: - Имитацията. Често член на екипа показва тенденция да имитира другите, особено тези, които се считат за успешни. Напр. един амбициозен член би имитирал и възприел ценностите на ръководителя на екипа. - Подчинението. В подчинението се наблюдава тенденция да се вярваме или правим нещо, което ни се казва, по социални причини или защото човекът, който го твърди, се отличава с харизма и упражнява върху нас един вид магнетизъм. Подчинението е още по-силно, когато идва от член на екипа, който има положение на превъзходство в екипа или мнозинството от другите членове. - Социалната полза, както я нарича социалната психология. Много хора се представят по-добре, когато работят в екип, отколкото когато са сами.

За това също така спомага чувството за конкуренция. Индивидът полага специални усилия да не изглежда по-непълноценен от останалите членове на екипа. - Степен на принуда. Член, който не приема навиците и ценностите на екипа и няма власт да им влияе, бързо ще понесе последствия (изключване, изолация и др.).

Ролята на тези взаимодействия е двойна. От една страна, екипът укрепва и умножава потенциала на своите членове с благоприятен ефект върху работата, а от друга страна степента на принуда може да бъде толкова висока, че да доведе до екипна слепота.

Структурата

Всеки екип има структура, тъй като неговите членове изпълняват различни функции, в зависимост от разделението на дейностите, като един държи ръководството на групата, координирайки работата на другите членове. Лидерът е най-добрият в областта на ефективността и лицето, чиито мнения почти винаги се приемат от екипа. В същото време обаче, лидерът приема да изслуша идеи и намалява напрежението в екипа с някаква шега или усмивка. Ако не е възможно за един и същ човек да съчетае и двете функции, то тогава е много

обичайно двама души да бъдат лидери, "човекът на идеите" за първата функция и "обичаният човек" за втората.

6.2.3 Споменете 5-те етапа/ фази на създаването на екип

1. Етап на формиране - това е първият етап, в който екипът е създаден и са дефинирани целта на групата, неговата структура, роли и лидерство. Обикновено етапът включва две фази. Първият възниква от необходимостта да се създаде екип, когато членовете му изберат да работят по решаване на въпрос или завършване на проект и след като екипът се е формирал, във втората фаза, се определя целта на екипа, неговата структура, роли и лидерство.
2. Етап на конфронтация - След първия етап на този етап вътрешните конфликти се долавят чрез противоречия относно лидерството, по въпросите за ролите и за това, което екипът трябва да извърши.
3. Етап на определяне на правила - Този трети етап е етап, в който се създават норми в екипа. Неговите характеристики са създаването на близки отношения, съгласуваност и установяване на общоприети норми (Norming) по отношение на създаването на екипна идентичност.
4. Етап на производителност - След като предходните етапи са преминати, на четвъртия етап, екипът вече функционира пълноценно и работи по поетия от него проект, изграждайки планове за осъществяването му. На този етап членовете му са ангажирани със завършването и постигането на целите на проекта.
5. Етап на разпускане - След като проектът приключи, екипът преминава в последния етап на разпускането си, като се фокусира върху завършването на дейностите. Членовете на екипа вече имат ценен опит, който могат да използват, когато участват в следващ екип.

6.2.4 Какво е значението и ролята на екипите в едно предприятие днес?

През последните години развитието на ефективни екипи е постоянна грижа за бизнеса, тъй като ефективното сътрудничество между служителите е предпоставка за конкурентоспособността и успеха на предприятието.

Един от президентите на Съединените американски щати Ф. Рузвелт е казал някога, че тези, които работят в екип, могат да постигнат много повече, отколкото всеки може да направи изолирано (Harvard Business Review, 2007). Резултатът на екипа е по-добър от резултата на

всеки член поотделно, но също и от сумата на членовете на екипа, когато те работят като индивиди, тъй като съществува синергия (допълващи се умения, много идеи). С други думи $1 + 1 > 2$. Също така, индивидите в правилно функциониращ екип са доволни, защото задоволяват свои социални и други висши нужди.

6.2.5 Какво трябва да направи предприемачът или екипът на предприятието, за да изгради ефективен екип от сътрудници и служители?

Отговорността за развитието и ефективното функциониране на екипите се носи от всички членове на бизнеса. Основната отговорност обаче носи екипът на предприятието, или ако става дума за по-големи компании, ръководителят на компанията.

По-долу са обобщени най-важните действия на екипа на предприятието за развитието на ефективни екипи:

- Накарайте вашите колеги да разберат своята взаимосвързаност и общ интерес.
- Увеличете взаимното доверие между сътрудниците си.
- Осигурете открита комуникация, добри отношения и положителен климат.
- Създайте стимули за работа в екип: Системата за заплащане трябва да осигурява признание и стимули в зависимост от доброто представяне на екипа. Когато това се отнасят до система за възнаграждения, сред екипа се създава впечатлението, че има хора в предприятието, които се интересуват силно от постиженията им и са готови да разпределят средства на предприятието като признание за това, което екипът е направил.
- Развивайте манталитета на победителя и създавайте високи очаквания за изпълнение.
- Съставете правила и процедури, методи на работа и сътрудничество.
- Насърчавайте и възнаграждавайте поведенията, които допринасят и обезсърчавайте тези, които не допринасят за работата в екип.
- Формулирайте и използвайте механизъм за непрекъснато усъвършенстване и учене.

6.2.6 Какво представлява феноменът на груповото мислене (Groupthink), какви са неговите характеристики и на какво ни учи?

Груповото мислене (Groupthink) е феномен, изучаван от психологията и възниква, когато дисфункционални или неразумни решения се вземат от група хора под предлога за постигане на хармония и съгласие. Екипът се фокусира повече върху поддържането на единство, отколкото върху обективността на решенията, базирани на данни и алтернативни оценки.

Тази тенденция възниква главно в екипи, които искат да запазят своята хомогенност и целите, които преследват, като обезсърчават или подтискат всякакъв вид възражения.

От особен интерес е Експериментът за конформизъм на Аш (The Asch Conformity Experiment), който на практика доказва, че членовете на екипа могат да се огънат под натиск, упражнен дори непреднамерено от екипа. Потърсете го в Интернет или го гледайте директно в YouTube на следния линк <https://www.youtube.com/watch?v=P7tVy88FTJE>

В екипите, в които е наблюдавано явлението групово мислене, са били разграничени пет ключови характеристики (Brown, 1988):

- 1/ Екипът, който е трябвало да вземе решение, се е характеризирал с висока степен на съгласуваност между членовете.
- 2/ Екипът е бил изолиран от външна информация. Всяка информация е получавал от самата група и от процедурите, които са се използвали.
- 3/ Хората, които са участвали в екипа за вземане на решения, не са търсели възможни алтернативи, които биха могли да сравнят с предложеното решение.
- 4/ Екипът е бил под натиск от необходимостта да вземе решение възможно най-бързо.
- 5/ В екипа винаги е имало силен и целенасочен лидер, който е правел пределно ясна позицията си.

Действия за справяне с груповото мислене:

- Насърчаване на всеки член на екипа открито и критично да оценява всяка идея или предложение.
- Членовете на екипа с голямо влияние трябва в началото да заемат неутрална позиция по отношение на различията, решенията или предложенията, които се обсъждат.
- Обсъждане на проблемите, с които се занимават екипа и с други хора, извън екипа, за събиране на различни мнения и реакции.
- Използване на външни консултанти за оценяването на мненията на екипа.
- Използването на подгрупи за разработване на алтернативни решения.

- Повторно разглеждане на решението преди осъществяването му

Следователно това, което тази теория ни учи е значимостта на правилната оценка на решенията и откритият дебат, освободен от критики, така че хората да бъдат насърчени да изложат своите истински позиции.

Библиография

Brown, L (1988). *Group Self-Evaluation: Learning for improvement. School Improvement Plan.* Secretariat. Education Department of Victoria Canada.

Harvard Business Review (2007). *Водете екипа си към успех.* Прев. Натанаил, Издателство Критики, Атина.

Бурандас, Д. (2005). *Лидерство,* Издателство Критики, Атина.

Disclaimer

This document has been produced with the financial assistance of the European Union. The contents are sole responsibility of PB3 – IHU and can in no way be taken to reflect the views of the European Union, the participating countries the Managing Authority and the Joint Secretariat.