

# Interreg Greece-Bulgaria

SeeG

European Regional Development Fund



EUROPEAN UNION

## WP3 –Del 3.2.3 Business Growth Strategy Framework

### РАМКА НА СТРАТЕГИЯ ЗА БИЗНЕС РАСТЕЖ

**Responsible Beneficiary: PB2- University of Macedonia**  
**Отговорен бенефициент: PB2- Университет на Македония**

*The contents of this report are sole responsibility of University of Macedonia 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.*

Съдържанието на този доклад е отговорност единствено на Университета на Македония и по никакъв начин не може да се счита, че отразява възгледите на Европейския съюз, участващите страни, Управляващия орган и Съвместния секретариат.

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

Проектът е съфинансиран от Европейския фонд за регионално развитие и от националните фондове на страните, участващи в Програмата за сътрудничество Interreg V-A & “Гърция-България 2014-2020”.

# ABSTRACT

---

This text was developed in the framework of the "SeeG" project of Interreg V-A "Greece-Bulgaria 2014-2020" Cooperation Programme. It is the deliverable Del. 3.2.3. of work package WP3.

The specific deliverable aims to provide businesses with a framework for strategic *growth*, which is one of the most frequently used corporate strategies. Business growth focuses on the processes involved in improving a company's performance and its ability to survive.

First, the main aspects of the legal framework for the operation of companies in Greece and Bulgaria are listed since the companies of interest operate in these two countries (Section 1). Procedures concerning, among other things, the start of business activity, the movement of the business, intellectual property rights, mergers and acquisitions of businesses and possibilities of national and European financing and funding in the two countries are mentioned. At the end of this section, the European Union (EU) strategy "Europa 2020" and the recovery plan "Next Generation EU" (that aims to repair the direct economic and social damage caused by the coronavirus pandemic in the EU) are mentioned.

Subsequently, (Section 2) a theoretical framework of a growth strategy for small and medium-sized enterprises (SME) is listed. The concept of strategic growth is given, approaches to business development strategy are presented, and the two basic forms of strategic growth are analyzed: organic and non-organic growth. Based on these two forms of growth, best practices of successful business operation and growth of SMEs and successful case studies of companies are described (Section 3).

At the end of the deliverable (Section 4) a strategic growth framework for small and medium enterprises is proposed based on the European policies, their vision for business growth of SMEs and the separation of business growth strategies into organic and non-organic growth strategies.

# СЪДЪРЖАНИЕ

---

ABSTRACT .....	2
СЪДЪРЖАНИЕ.....	3
ТАБЛИЦИ- ФИГУРИ –ГРАФИКИ.....	9
РЕЗЮМЕ .....	10
1. ЗАКОНОДАТЕЛНА РАМКА ЗА ОПЕРИРАНЕ НА ДРУЖЕСТВА В ГЪРЦИЯ И БЪЛГАРИЯ	11
Въведение .....	11
ГЪРЦИЯ .....	11
Регистрация, промяна на правна форма и изакриване на дейност .....	11
Регистрация на едноличен търговец в данъчна служба .....	11
Преместване на предприятие .....	13
Предприятие, което иска да премести седалището си в Гърция .....	13
Сливане на дружества или продажба на предприятие.....	13
Сливания, разделяния и преобразувания на предприятия.....	13
Финансиране на национално ниво .....	15
Заеми от Европейската инвестиционна банка за МСП и предприятия със средна пазарна капитализация .....	15
Механизъм за гарантирано заемане за иновативни МСП .....	15
Обективност и прозрачност в търговските практики .....	16
Нелоялни търговски практики .....	16
Солидарна отговорност на лицата от управлението на едно предприятие.....	16
Информация относно правилата за солидарната отговорност на лицата от ръководството на дружество спрямо неговите данъчни задължения .....	16
Застраховане на кредити .....	17
Агенция за експортно застраховане (АЕЗ) .....	17

Права на интелектуална собственост .....	18
Търговски марки .....	18
Заявка и регистрация на търговска марка .....	18
Удостоверение за патент (УП) И Сертификат за полезен модел (СПМ).....	18
Европейски патент (ЕП) .....	19
БЪЛГАРИЯ .....	21
Дейности, свързани със стартиране на предприятие.....	21
Регистрация на фирма по Закона за данък върху добавената стойност .....	21
Санкции при неизпълнение на задължения .....	25
Преобразуване на дружество със смяна на правната форма.....	25
Съставяне на план за преобразуване .....	26
Обявяване на плана и предоставяне на информация.....	27
Прехвърляне на дружествен дял .....	27
Вписване на нов партньор/изключване на съдружник.....	28
Прекратяване на стопанска дейност/ Закриване на дружество.....	28
Участие в обществени поръчки: правила и процедури.....	29
Правна рамка .....	29
Правила за възлагане на държавни поръчки.....	29
Процедури за възлагане на обществени поръчки.....	30
Политика в областта на обществените поръчки .....	30
Предприятия и предприемачи .....	31
Преместване на стопанската дейност в друга държава-членка.....	31
Справедливост и прозрачност в търговските практики, включително и на потребителски права и гаранции във връзка с продажбата на стоки и услуги....	32
Нелоялна и агресивна търговска практика .....	32
Агресивна търговска практика.....	35

Регистрация, преобразуване или прекратяване на стопанска дейност (процедури по регистрация и правни форми за извършване на стопанска дейност) .....	36
Информационна система на Търговски регистър.....	36
- Регистрация на дружество .....	37
Регистрация на едноличен търговец (ЕТ) .....	38
Регистрация на дружество с ограничен отговорност (ООД/ЕООД).....	39
Права на интелектуална собственост (подаване на заявка за патент, регистрация на търговска марка, чертеж или дизайн, получаване на лиценз за възпроизвеждане) .....	40
Регистрация на търговска марка .....	40
Обща дефиниция на търговско наименование .....	40
Защита на търговските марки.....	41
Предлагане на онлайн услуги за трансгранични плащания при продажбата на стоки и услуги онлайн .....	42
Същност на трансграничните преводи и плащания .....	42
Оповестяване на преводите и плащанията към чужбина.....	42
Гражданска отговорност на директорите на дружеството .....	42
Сливане на дружества или продажба на предприятие.....	43
Основни характеристики на реорганизацията на дружествата чрез сливане с придобиване, сливане със създаване на ново дружество, разделяне и частично разделяне .....	43
Сливане с придобиване .....	43
Сливане с учредяване на ново дружество .....	44
Разделяне.....	45
Частично разделяне.....	46
Процедура на реорганизация чрез сливане с изкупуване, сливане с учредяване на ново дружество, разделяне и частично разделяне.....	46
Сключване на договор/план за реорганизация.....	47
Прехвърляне на предприятие .....	47

Финансиране на предприятие.....	48
Получаване на достъп до финансиране на ниво Европейски съюз, включително европейски програми за финансиране и безвъзмездни средства за бизнес финансиране .....	48
Пряко финансиране.....	48
Безвъзмездно финансиране .....	48
Договори.....	49
Непряко финансиране.....	49
Кандидатстване и отчитане по финансиращи програми .....	49
Получаване на достъп до финансиране на национално ниво.....	50
Информационна система за управление и наблюдение.....	50
Инициативи предназначени за предприемачи .....	51
Цели и приоритети .....	51
Стандартизация на малки и средни предприятия.....	52
Ползи за малки и средни предприятия, които прилагат стандартите.....	53
АКТУАЛНИ СТРАТЕГИИ В ЕВРОПА.....	53
Европа 2020.....	54
NextGenerationEU.....	54
2. ТЕОРЕТИЧНА РАМКА НА СТРАТЕГИЯТА ЗА РАЗВИТИЕ НА МАЛКОТО И СРЕДНО ПРЕДПРИЯТИЕ .....	56
Стратегия за развитие на предприятията - дефиниции .....	56
Подходи на стратегията за развитие на предприятията .....	59
Форми на стратегията за развитие на предприятията .....	65
Стратегии за органичен растеж .....	66
Стратегии за неорганичен растеж.....	66
Сливанията и придобиванията като (неорганична) стратегия за развитие на предприятията .....	66
Сливания и придобивания.....	68

Видове сливания и придобивания.....	68
Влияние на сливанията и придобиванията върху развитието на предприятията .....	69
Модели за развитие & оценяване .....	78
3. ДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА УСПЕШНО БИЗНЕС РАЗВИТИЕ И ДЕЙНОСТ НА МСП.....	82
Въведение .....	82
Изследователски методи за установяване на добрите практики за успешна стратегия на бизнес развитие и дейност .....	83
Отразяване на добрите практики за успешна стратегия на развитие и дейност на предприятията .....	84
Добри практики по отношение на стратегии за органично бизнес развитие .....	85
Добри практики за прилагане на стратегия за устойчиво развитие .....	85
Околна среда .....	85
Общество .....	86
Икономика.....	87
Добри практики за прилагане на стратегия за управление на таланти (TalentManagement)и приобщаващи умения.....	87
Добри практики за разработване и управление на иновации .....	90
Добри практики за стратегическо внедряване на нови технологии и цифровизация .....	92
1. Комуникация .....	92
Примерен казус 1: GUSMAN .....	93
Примерен казус 2: MAXPOWER INDUSTRIAL AUTOMATION .....	94
2. Вътрешен мениджмънт (Internalmanagement)&логистика (logistics) .....	95
Примерен казус 3: DROGUERÍADELSUD .....	95
3. Управление на продажбите (Salesmanagement) .....	96
Примерен казус 4: MBC.....	97
Примерен казус 5: DANDYBUENOSAIREС .....	98

Други добри практики за прилагане на технологични инструменти.....	98
Добри практики за прилагане на маркетингови стратегии .....	100
Добри практики на стратегията за запазване на доволни клиенти .....	101
Добри практики за прилагане на стратегически функции .....	102
Контрол на качеството и процесите.....	102
Добри практики, фокусиран върху работата на висшето ръководство .....	103
Добри практики, фокусиран върху работата на отдел „Управление на човешките ресурси“ .....	104
Добри практики по отношение на стратегии на неорганично бизнес развитие .....	105
Добри практики за оползотворяване на стратегията за придобивания и сливания .....	105
Добри практики за оползотворяване на стратегически съюзи .....	107
Примерен казус на бизнес растеж .....	108
В близко бъдеще не се очаква повишение на цените .....	110
Увеличение на търсенето през 2021г, по-добри резултати през 2022г.....	111
4. РАМКА НА СТРАТЕГИЧЕСКО РАЗВИТИЕ НА МСП .....	113
ИЗТОЧНИЦИ.....	115
Чуждестранна библиография .....	115
Гръцка библиография.....	121
Електронни източници .....	121
<a href="https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_el#nextgenerationeu">https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_el#nextgenerationeu</a> .....	122
<a href="https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf">https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf</a> .....	122
<a href="https://imaa-institute.org">https://imaa-institute.org</a> .....	122



# ТАБЛИЦИ- ФИГУРИ –ГРАФИКИ

---

Графика1. Сливания и придобивания в световен мащаб .....	67
Таблица1: Категоризация на С&П, Swaim (2011) .....	69
Фигура1. Модел на отворена иновация .....	72
Фигура2: Идентифициране на успешните стратегии за бизнес развитие и функциониране на МСП .....	83
Фиг.3. Предложена рамка за бизнес развитие и работа на малки и средни предприятия (МСП) .....	114

# РЕЗЮМЕ

---

Този текст е разработен в рамките на изпълнението на проект "SeeG" на програмата за транснационално сътрудничество Interreg Гърция-България. Той представлява част Del. 3.2.3. от изпълнението на работен пакет WP3.

Тази част на работния пакет има за цел да предостави на предприятията рамка за стратегическо развитие, като една от най-често използваните фирмени стратегии.

Развитието на бизнес се фокусира върху процесите, свързани с подобряването на ефективността на едно дружество и способността му да оцелее.

Тъй като проучваните предприятия развиват дейност в Гърция и България, първоначално са изброени основните аспекти на законодателната рамка за дейността на предприятията в тези двете страни (Раздел 1). Споменават се процедури, засягащи, наред с другите неща, стартирането на стопанска дейност, преместването на стопанска дейност, правата върху интелектуална собственост, сливания и придобивания на предприятия и възможностите за национално и европейско финансиране в двете страни. В края на този раздел са изброени накратко стратегията на Европейския съюз (ЕС) Европа 2020, както и планът за възстановяване Следващо поколение ЕС /NextGenerationEU/ за възстановяване на преките икономически и социални щети, причинени от пандемията на коронавирус в ЕС.

По-нататък (Раздел 2) е представена теоретичната рамка на стратегията за развитие на малкото и средно предприятие (МСП). Тълкува се концепцията на стратегическото развитие, представят се подходи на стратегическото развитие на предприятията, след което се анализират двете основни форми на стратегия за стратегическо развитие: органичен и неорганичен растеж. Въз основа на тези две форми на развитие, по-долу са изброени добрите практики за успешно бизнес развитие и функциониране на МСП (раздел 3) и са представени подходящи успешни казуси на компании.

Въз основа на европейските политики и перспективата за бизнес развитие на МСП и разделянето на стратегиите за бизнес развитие на органични и неорганични стратегии за развитие, в края на този документ (раздел 4) се предлага прилагането на рамка за стратегическо развитие на малки и средни предприятия.

# 1. ЗАКОНОДАТЕЛНА РАМКА ЗА ОПЕРИРАНЕ НА ДРУЖЕСТВА В ГЪРЦИЯ И БЪЛГАРИЯ

---

## **Въведение**

В този раздел са описани ключови аспекти на законодателната рамка за стопанската дейност на предприятията в Гърция и България, двете страни – пилони на транснационалната програма Intereg, за които се отнася програмата SeeG. Тук също така се представя накратко стратегията на Европейския съюз Европа 2020, както и плана за възстановяване Следващо поколение ЕС за възстановяване на непосредствените икономически и социални щети, причинени от пандемията от коронавирусширокия регионана ЕС, към който принадлежат Гърция и България.

## **ГЪРЦИЯ**

### **Регистрация, промяна на правна формаилизакриване на дейност**

#### **Регистрация на едноличен търговец в данъчна служба**

Физическите лица, които ще извършват стопанска дейност, са длъжни да представят в данъчна администрация декларация за започване на стопанска дейност, преди да извършат каквато и да е сделка в рамките на своята дейност.

По-конкретно, те подават формуляр Δ211, който в момента е достъпен само на гръцки език. Конкретният формуляр може да бъде намерен на уебсайта на Независимия орган за публични приходи (AADE), [www.aade.gr](http://www.aade.gr), в раздела на списъка с формуляри (<https://www.aade.gr/polites/katalogos-entypon>).

Също така, трябва да бъдат подадени следнитепридружаващи удостоверителни документи:

1. Данни, установяващи адреса на седалището и други филиали на предприятието, като пример се споменава документ за собственост, потвърждение за електронно подаден договор за наем, или потвърждение за електронно подаден документ за преотстъпено помещение за безвъзмездно ползване. За филиали в чужбина е необходимо да бъдат

подаден документ с данни, идентифициращи техните адреси, в съответствие с разпоредбите на страната, в която се намират, който трябва да бъде преведен официално.

2. Удостоверение за извършена проверка от службата на Общ Търговски регистър на търговското наименование, доколкото това наименование се ползва от едноличен търговец.

3. Предварително одобрение за създаване на търговски обект, подлежащ на хигиенни изисквания съгласно разпоредбите на членове 80 и 81 от Закон 3463/2006, както е в сила. Това предварително одобрение се изисква за някои стопански дейности, които принадлежат към категориите CPA 56.10.11, 56.30.10, 90.04.10 и 93.21.10 и по-конкретно се отнасят до следните икономически дейности според националната класификация: 56.10.11.06, 56.30.10.09, 56.30.10.10, 56.30.10.11, 56.30.10.12, 90.04.10.09, 93.21.10.01 και 93.21.10.02.

4. В случай на физически лица, които са граждани на трети страни, пребиваващи в страната, е необходимо разрешение за пребиваване. По-специално, разрешението за пребиваване трябва да дава право за извършване на индивидуална стопанска дейност, както е предвидено в законодателната рамка на Министерството на имиграцията и предоставяне на убежище.

Горепосочените придружаващи документи, както и формуляра Δ211 се подават в компетентната данъчна служба или през електронния портал ["myAADE"](http://myAADE) (myaade.gov.gr) чрез приложението «Моите заявления» от данъчно задълженото лице или от неговия законен представител или се изпращат с препоръчано писмо или куриерска служба.

И последно, декларацията за започване на дейност като едноличен търговец се подава чрез специално дигитално приложение на електронния портал ["gov.gr"](http://gov.gr).

## Преместване на предприятие

### Предприятие, което иска да премести седалището си в Гърция

Към днешна дата Гърция все още не е въвела предвиденото в Директива 2019/2121, но въпреки това приема преместване на седалище въз основа на Договора за функциониране Европейската общност. За преместване на седалището в Гърция на дружество, което е със седалище в друга държава – членка в ЕО е необходимо:

- α) Решение на акционерите или съдружниците за преместване на седалището,
- β) Нов устав на дружеството,
- γ) Устав датиращ преди преместването на седалището,
- δ) Сертификат по отношение на правилното функциониране на дружеството преди решението за преместване седалището, а ако няма такъв, удостоверение за актуално състояние на дружеството (активно, прекратено и др.) и
- ε) Удостоверение, в което фигурира изчерпателна информация за членовете на Управителния орган на дружеството.

Всичко изброено по-горе се изпраща на компетентната служба на Общ търговски регистър (<https://eyms.businessportal.gr/eyms-helpdesk.pdf>), преведено както е предвидено по закон и заверено с печат/апостил, както и пълните данни за физически лица, както е предвидено в разпоредбите на Закон 4919/22. Напомняме, че ако бъде избрана правната форма на ООД, се изисква нотариален документ и по отношение на правните форми, които чуждестранна компания може да приеме в Гърция, се прилагат приложения I и II на Директива 2017/1132. Освен това, след регистрация в Общ търговски регистър се изисква заличаване на дружеството от Регистъра на напуснатата държава-членка.

## Сливане на дружества или продажба на предприятие

### Сливания, разделяния и преобразувания на предприятия

Сливанията, разделянията и преобразуванията на предприятия се основават на разпоредбите на [Закон 4601/19 \(Α' 44\)](#).

Не съществуват специални разпоредби за други правни видове и в горните разпоредби се описват трансформации (сливания, разделяния и преобразувания), които се извършват в Гърция и засягат дружества, регистрирани съгласно гръцкото законодателство.

От юридическите лица се изисква да изберат съответното електронно заявление (сливане, разделяне или преобразуване) в което са описани актовете, информацията и данните, които трябва да подадат чрез информационната система на Общ търговски регистър.

**Трансграничните сливания** се уреждат със Закон [3777/09 \(A' 127\)](#) и се отнасят само до сливания между дружества от Приложения I&II на Директива 2017/1132.

Компетентна служба за трансграничните операции е Отдел „Дружества“ към Генералния секретариат за търговия и защита на потребителите ([companylaw@mindev.gov.gr](mailto:companylaw@mindev.gov.gr)). За откриване на процедурата за трансгранични сливания е необходимо да се избере подходящото електронно заявление от информационната система на Общ търговски регистър.

При трансграничните сливания се разграничават 2 случая:

А) Трансгранично сливане с поглъщане от гръцко дружество на дружество със седалище в друга държава-членка, и

Б) Трансгранично сливане с поглъщане на гръцко дружество от дружество със седалище в друга държава-членка

В първия случай (А) е необходимо да бъдат подадени в Общ търговски регистър:

- План за трансгранично сливане
- Съответният доклад за експертна оценка
- Докладна експертна оценка относно законосъобразността и основателността на трансграничното сливане, за което експертът излага становище
- Удостоверение, издадено от държавата-членка за формалността и публичността в страната на придобиваното дружество.
- Споразумение за трансгранично сливане

Отбелязва се, че за всички по-горе избирани подходящи типове електронно заявление, налично в Общ търговски регистър, и всички необходими съобщения за презгранично сливане се предават чрез системата BRIS.

Във втория случай (Б) изисква да бъдат подадени в Общ търговски регистър:

- План за трансгранично сливане
- Съответният доклад за експертна оценка
- Доклад на експерт относно законосъобразността и основателността на трансгранично сливане, за което експертът излага становище
- Споразумение за трансгранично сливане

Отбелязва се, че за всички по-горе избирани подходящи типове електронно заявление, предлагано от Общ търговски регистър, и всички необходими съобщения за презгранично сливане се предават чрез системата BRIS.

Към днешната дата Гърция все още не е въвела разпоредбите на Директива 2019/2121 относно трансграничните разделяния и трансграничните преобразувания и по тази причина въпросните разпоредби не се прилагат.

## **Финансиране на национално ниво**

### **Заеми от Европейската инвестиционна банка за МСП и предприятия със средна пазарна капитализация**

Заеми с по-ниска лихва чрез съдействието на [посреднически финансови институции](#). Дружествата със средна капитализация могат да кандидатстват директно в [Европейската инвестиционна банка](#).

- [Alpha Bank](#)
- [National Bank of Greece](#)
- [Eurobank](#)
- [Pancreta Bank](#)
- [Piraeus Bank](#)

### **Механизъм за гарантиране на заеми за иновативни МСП**

Заеми за иновативни МСП и малки предприятия със средна капитализация (Small Mid Caps) с намален лихвен процент, ниско обезпечение поради гаранции от Европейския инвестиционен фонд.

- [Alpha Bank](#)
- [Piraeus Bank](#)
- [ProCredit Bank](#)

## Обективност и прозрачност в търговските практики

### Нелоялни търговски практики

Нелоялните търговски практики се разграничават основно на:

- подвеждащи практики, които се отнасят до предоставяне на невярна информация или създаване на невярно впечатление у потребителя, за да закупи продукт/услуга, и на
- агресивни търговски практики, които имат за цел да упражнят натиск за закупуване на продукт/услуга, така че потребителят веднага да вземе решение за покупката, което в друг случай не би взел.

Като примери се посочват: примамваща реклама, така наречените безплатни оферти, манипулиране на деца, неверни твърдения за различни лечения, прикрита медийна реклама, пирамидална схема, подвеждащи предложения за награди или подаръци, така наречените специални предимства.

## Солидарна отговорност на лицата от управлението на едно предприятие

### Информация относно правилата за солидарната отговорност на лицата от ръководството на дружество спрямо неговите данъчни задължения

В Закон 4174/2013 (Данъчен процесуален кодекс) съществуват разпоредби относно солидарната отговорност на лицата в управлението на дружество спрямо неговите данъчни задължения. По-специално:

Член 50 на този закон предвижда, че лицата, които са изпълнителни президенти, директори, генерални мениджъри, администратори, управители, синдици и ликвидатори, както и лицата, които фактически упражняват управлението или ръководството на стопанската дейност, носят **лична и солидарна отговорност** за плащането на данък върху дохода и данъците, удържани при източника, които са дължими от предприятието, а също така и за лихви, глоби, допълнителни такси и всякакви други административни парични санкции, наложени върху тези суми.



Посочените лица отговарят за въпросните задължения независимо от момента на тяхното удостоверяване, стига да са налице кумулативно следните **условия**:

а. Лицата трябва да са били на един от горепосочените постове по време на дейността на юридическото лице или по време на неговото прекратяване/закриване/вливане или при ликвидацията му.

б. задълженията следва да са станали изискуеми по време на мандата им като участници в управлението. Ако дълговете се установят след ревизия, като солидарно отговорни лица се считат само лицата, които отговарят на условия (а) и (в) през данъчната година или периода, за който се отнасят тези задължения. За сумите от лихви, допълнителни такси, глоби и други парични санкции, солидарна отговорност носят лицата, които са солидарно отговорни за основното задължение, върху което тези суми са изчислени и наложени.

в. въпросните задължения не са платени или не са внесени в полза на държавата по вина на ръководните служители, които ще трябва да докажат, че на съществува вина от тяхна страна.

- Лицата, отговорни за плащането на данъка от името на юридическото лице, могат да упражняват срещу данъчната администрация всяко право, с което юридическото лице/субектът би разполагало, паралелно с него.
- Горното е в сила от публикуването на закон 4646/2019 в Държавен вестник, с който бе изменен закон 4174/2013, т.е. от 12.12.2019.

## **Застраховане на кредити**

### **Агенция за експортно застраховане (АЕЗ)**

Агенцията за експортно застраховане (АЕЗ), с цел да изтъкне и отговори на нуждите на всяко експортно предприятие, предоставя услуги за кредитно застраховане с едновременно финансиране, чрез опростени процедури.

Агенцията може да застрахова, гарантира или презастрахова кредити, произтичащи от:

- Износ на стоки или предоставяне на услуги, които са създадени или придобили добавена стойност в Гърция,

- Изготвяне на проучвания и планове, контрол и/или предприемане на изпълнение на технически проекти по целия свят от гръцки компании или консорциуми с участието на гръцки компании,
- Корабостроене или ремонт на кораби, извършвани в ГръцкатаКорабостроителница,
- Преки чуждестранни инвестиции, извършени от гръцки предприятия.

## **Права на интелектуална собственост**

### **Търговски марки**

#### ***Заявка и регистрация на търговска марка***

Подаването на търговската марка се извършва на хартиен носител в сградата на Генералния секретариат по търговия и защита на потребителите на площад Канингос, П.К. 10181 и по-специално в Дирекция "Търговски марки", офис 224(б), 2-ри етаж, всеки ден без четвъртък, между 10.30 и 14.00 часа, както и по електронен път с помощта на e-tool (<http://efiling.gge.gr/sp-ui-tmefiling/>), който е създаден с подкрепата на Фонда за сътрудничество на Службата за интелектуална собственост на Европейския съюз (EUIPO) и работи на 24-часова основа, за по-доброто обслужване на кандидатите за търговски марки. Както формулярите, които се попълват при подаването на хартиен носител, така и етапите, които се следват и завършват с помощта на електронния инструмент, са съставени и представени на гръцки език. Достъпът до електронния инструмент се осъществява чрез личните кодове на всеки потребител от данъчната информационна система TAXIS.

#### ***Удостоверение за патент (УП) И Сертификат за полезен модел (СПМ)***

Патентите се отнасят до нови изобретения, които включват изобретателска дейност и подлежат на индустриално приложение. Патентът може да се отнася до продукт, метод или индустриално приложение.

Удостоверението за патент (УП) представлява защитен документ валиден за 20 години, който се предоставя на бенефициента за нови изобретения, предмет на изобретателска дейност и подлежащи на индустриално приложение.

Сертификатът за полезен модел (СПМ) е защитен документ с валидност от 7 години, който се предоставя на бенефициента за триизмерни обекти с определена структура и форма, с които се разрешават технически проблеми и са характеризирани като „нови“ и индустриално приложими.

Сертификатът за представен превод на европейски патент (EP) е защитен документ, предоставен на бенефициента на европейски патент (European Patent), който желае да защити изобретението си и следователно да валидира своя патент в Гърция, която е деклариран като от една от посочените страни в заявлението, което първоначално е подал до ЕПО за издаване на европейски патент. Повече информация можете намерите в съответната глава.

Освен удостоверенията за патент и сертификатите за полезен модел, Агенцията за индустриална собственост издава:

- Удостоверения за модификация за изобретения представляват модификация на предишно изобретение, вече защитено с удостоверение за патент
- Сертификати за допълнителна защита на лекарства (за по-голяма във времето защита на лекарство при условията на действащото законодателство)
- Сертификати за допълнителна защита на продукти за растителна защита (за по-продължителна във времето защита на продукт за растителна защита при условията на действащото законодателство)
- Сертификати за регистрация на топографии на полупроводникови продукти

По-нататък ще разгледаме самопроцедурата за получаване на Удостоверение за патент (УП) и сертификат за полезен модел (СПМ), които заедно със сертификата за представен превод на европейски патент (EP) са най-често предоставяните национални защитни документи в Гърция (от Агенцията за индустриална собственост).

### ***Европейски патент (EP)***

За да бъде защитен в цяла Европа може да се направи регистрация на европейски патент в Европейското патентно ведомство. Европейският патент също трябва да бъде одобрен от националното патентно ведомство във всяка страна, в която се изисква да бъде защитен.

Единственият орган в Гърция, компетентен за валидиране на европейския патент е Агенцията за индустриална собственост

Документите се подават по електронен път: <https://efiling.obj.gr/>

Няма предварителни такси преди подаване на заявлението. Таксата за подаване се заплаща едновременно с електронното подаване на документите и е в размер на 350 евро.

Крайният срок за подаване на преводи е три месеца от датата на публикуване в Европейския патентен бюлетин на съобщението за издаване на европейски патент.

Бенефициентът на европейския патент трябва да представи заверени преводи на текста на гръцки език. Необходими са следните документи:

- Молба
- Описание
- Претенции
- Резюме
- Чертежи (ако има такива)
- Заплащане на такса за подаване (350 €)

Всички останали документи, които трябва да бъдат подадени:

- EPO form 2006
- Други удостоверителни документи (Пълномощно)

## **БЪЛГАРИЯ**

### **Дейности, свързани със стартиране на предприятие**

#### **Регистрация на фирма по Закона за данък върху добавената стойност**

Всяко едно физическо лице или фирма (дружество) може да се регистрира по Закона за данък върху добавената стойност, като законът регламентира два основни вида регистрация:

- задължителна регистрация по Закона за данък върху добавената стойност - всички лица с оборот над 50 000 лв. през последните 12 месеца трябва да бъдат регистрирани. Не е задължително този период да е изтекъл, за да се подаде заявлението за регистрация. Например, стартираща фирма с оборот над 50 000 лв. през първия месец от съществуването си трябва веднага да подаде заявление за регистрация по Закона за данък върху добавената стойност.

#### Допълнителна информация за задължителната регистрация

- Доброволна регистрация по Закона за данък върху добавената стойност - дори и да не са изпълнени условията за задължителна регистрация, лицата имат право да регистрират фирмата по Закона за данък върху добавената стойност доброволно - по своя инициатива. Доброволната регистрация по Закона за данък върху добавената стойност е от полза при закупуване на стоки и/или услуги от лица, които също са регистрирани по Закона за данък върху добавената стойност. В такъв случай платеният данък върху добавената стойност при закупуване на стоката/услугата може да бъде възстановен или приспаднал от тези същите задължения по Закона за данък върху добавената стойност.

***Допълнителна информация за регистрация по Закона за данък върху добавената стойност***

От моментанарегистрациятасипоЗаконатаданъквърхудообавенатастойностфизическител ицасадлъжнидаподаватемемесечнисправки- декларациипоЗаконатаданъквърхудообавенатастойност в НАПи дневницизапокупките и продажбите.

В зависимостотрезултатаможедавъзникнемесечнозадължениезаплащаненаданъквърхуп ечалбатаилиправонавъзстановяване. Месечнитеотчети- декларациисеподаватпоелектроненпът.

### ***Дейности по стартиране на предприятие, водещи до създаване на отпадъци***

#### 1. Сортиране на отпадъци

Всякопредприятие, което сдейността сигенерираотпадъци, трябвадавъземемеркизасортираненаотпадъците. Целтанасортирането е да сеосигуриеекологосъобразноуправлениенаотпадъците.

Засортиране,създателянаотпадъците е длъжендапредстависледнитедокументизавсекиотпадъкнепо- късноотдвамесецапредисъздаванетоу в регионалнатаинспекцияпооколнатасреда и водите (РИОСВ), натериториятанакоятоосе създаваотпадъка:

- Попълнен работен лист за класификация на отпадъците.
- Описание на технологичния процес, в резултат на който се създават отпадъците, източник и произход на отпадъците, състав и свойства на влаганите в процеса суровини и материали.
- Информационни листове за безопасност на химични вещества и смеси, използвани като суровини за технологичния процес, при който се създават отпадъците.
- Становище на Регионалната здравна инспекция (РЗИ) за класифициране на отпадъците от подгрупа „18 01 отпадъци от акушерство, диагностика, медицински манипулации или профилактика на човешкото здраве, когато са налице такива“.

Подробната процедура и условията за извършване на класификацията са регламентирани в Наредба № 2 от 23.07.2014 г. за класификация на отпадъците.

Поради сложността на процеса е препоръчително да се използва Наръчник за класификация на отпадъците, одобрен от министъра на околната среда и водите. Наръчникът не е нормативен документ и може да се използва само като помощно средство. При прекъсване на производството на определен отпадък се подава уведомление до съответната регионална инспекция по околната среда и водите.

Всяко предприятие, чиято дейност е свързана с производството и/или обработка на отпадъци, е длъжно да води счетоводна книга. Счетоводната книга се води по образец и се попълва най-малко веднъж месечно за всеки календарен месец до 5 дни след неговото изтичане.

## 2. Обработка на отпадъци

Всяко дружество, чиято дейност генерира отпадъци, е длъжно да ги обработва самостоятелно или да ги предоставя за събиране, транспортиране и обработка на лица, които са упълномощени да извършват тези дейности.

Самообработката на отпадъци е свързана с набавянето на определени разрешителни. Предаването на опасни отпадъци за събиране, транспортиране и преработка на лица, които имат право да извършват тези дейности, се извършва въз основа на писмен договор. Възможно е да се провери кои лица имат право да извършват дейности по управление на отпадъците в [Държавния регистър на лицата, притежаващи документи за извършване на дейности с отпадъци](#).

Събирането, транспортирането и обработката на битовите отпадъци обикновено се извършва под формата на услуга от съответната община, където се намира имота. За тази услуга собственикът или ползвателят (с основание на права за ползване) на облагаем недвижимот заплаща такса за битови отпадъци.

Редът за изчисляване на таксата и базата за нейното изчисляване се определят с постановление на съответния общински съвет, като базата определя размер на таксата за битови отпадъци е

количеството създадени битови отпадъци. Размерът на дължимата такса за всяко задължено лице се определя в съответствие с регламента за всяка календарна година и е важно да се отбележи, че начинът, по който се изчислява размерът на таксата за предприятия, често е различен от начина, по който се изчислява таксата за индивидуални лица. Поради това предприятието трябва да проучи реда за определяне на таксата във всяка община.

Таксата се заплаща по ред и в срокове, определени от общинския съвет. След определяне на размера на дължимите такси и преди да стане възможно тяхното заплащане, съответната община уведомява длъжниците за дължимите от тях такси за съответния период. В случай, че собствениците на имоти или техните ползватели не са уведомени за дължимите такси, следва потърсят информация в съответната община.

Всяка година до 15 февруари от всяка община се изисква да публикува на сайта си информация за установената база за изчисляване на таксата за битови отпадъци и размер на таксата за базова единица за текущата година, план-сметка за предоставяните услуги и информация за количество събрани и преработени отпадъци през предходната година.

### 3. Специфични случаи

Специфичен случай е производството на продукти, след употребата на които се създават масово разпространени отпадъци. Отпадъците, генерирани след употребата на продукти от множество източници, са широко разпространени в цялата страна и поради техните особености, за тях се изисква специално управление. Поради особено значението на масово разпространените отпадъци, т. нар. „разширена отговорност на производителя“ е свързана с допълнителни задължения за разделно събиране, повторна употреба, рециклиране и/или възстановяване на отпадъците.

Задълженията могат да се изпълняват индивидуално или чрез участие в колективни схеми, представлявани от организация за оползотворяване на съответния вид отпадъци.

Разширената отговорност на производителя варира в зависимост от вида на генерираното масово разпространено отпадък и се регулира в следните наредби: Наредба за отпадъците от тротроменасло и нефтопродукти,



Наредба за опаковките и отпадъците от опаковки, Наредба за излязлото от употреба електрическо и електронно оборудване, Наредба за излезлите от употреба моторни превозни средства, Наредба за изискванията за третирана излезли от употреба гуми, Наредба за батерии и акумулатори и занегодни за употреба батерии и акумулатори.

Лицата, които предлагат на пазара продукти, след употребата на които се създават масово разпространени отпадъци, следва да спазват и разпоредбите на Наредбата за определяне на реда и размер на заплащане на продуктова такса.

Продуктовата такса се внася до 15-о число на текущия месец по сметката на [Предприятието за управление на дейностите по опазване на околната среда](#) (ПУДООС) на Министерството на околната среда и водите от лица, които не участват в колективна схема, представлявана от организация по ползотворяване или които не изпълняват индивидуално своите задължения.

### **Санкции при неизпълнение на задължения**

Неспазването на задълженията по Закона за управление на отпадъците може да доведе до едни санкции. Например при неизпълнение на задължението за сортиране на създадените отпадъци или заново сортиране, при промяна на суровините и технологичния процес, което води до промяна в състава и свойствата на отпадъците, физическо лице търговец или юридическо лице може да бъде наказано с глоба от 5000 до 15 000 лв.

С глоба от 3000 до 10 000 лв. се наказва предприятие, което нарушава разпоредбите за събиране, включително разделяне, съхраняване, транспортиране или третиране на битови и строителни отпадъци и/или наруши изискванията за разделно събиране, транспортиране или третиране на отпадъците в зависимост от вида, свойствата и съвместимостта на отпадъците.

### **Преобразуване на дружество със смяна на правната форма**

При учредяване на фирма съдружниците избират правна форма, която считат за подходяща за бъдещата си дейност и съответстват на техните интереси и

възможности. Възможно е обаче поради различни обстоятелства (напр. разширяване или свиване на надеждността, привличане на инвестиции и др.) избраната форма да се окаже неподходяща. В този случай съдружниците могат да променят по специален ред, регламентиран в Търговския закон.

С промяната на правната форма съществуващото (преобразуващо се) дружество прекратява без ликвидация и със създаване на дружество, на което се прехвърлят всички права и задължения на прекратяващото се дружество. Преобразуването на дружеството чрез промяна на правната форма следва да се разграничава от преобразуването на дружеството чрез сливане, разделяне и отделяне.

Трябва да се отбележи, че процесът на преобразуване е многосложен и може да възникнат допълнителни особености и отклонения от общия ред, описан по-долу. Ето защо, преди да се пристъпи към промяна на правната форма, е необходим задълбочен анализ на действащата правна уредба, която е включена в разпоредбите на чл. 264 – 265 в от Търговския закон.

Задължително е изпращането на уведомление до Националната служба за приходите (НАП) преди започване на процеса по промяна на правната форма. Регионалната дирекция на Националната агенция за приходите издава на търговеца и изаявителя удостоверение за уведомление в 60-дневен срок от получаване на уведомлението..

### *Съставяне на план за преобразуване*

Управителният орган (при акционерно дружество, командитно дружество с акции и дружество с ограничена отговорност), или съдружниците с управленски права (присъбирателно дружество и командитно дружество) съставят план за преобразуване в писмена форма с нотариална заверка на подписите. Следва да се изготви проект на нов учредителен договор (когато новоучреденото дружество е събирателно дружество или дружество с ограничена отговорност) или устав (когато новоучреденото дружество е акционерно дружество или командитно дружество с акции) на новоучреденото дружество, който проект принадлежи към плана за преобразуване.

### **Обявяване на плана и предоставяне на информация**

Изготвеният план следва да бъде обявен в Търговския регистър по партидата на преобразуващото се дружество. Съобщението се прави по искане на административния му орган или съдружниците с право на управление. Заявлението може да бъде подадено по електронен път на адрес със специален електронен подпис, при което дължимите такси ще бъдат по-ниски.

Когато преобразуваното дружество е акционерно дружество (АД), дружество с ограничена отговорност (ООД) или командитно дружество с акции (КДА), планът за преобразуване трябва да бъде обявен най-малко 30 дни преди датата на общото събрание, на което ще бъде взето решение за преобразуване.

На партньорите на преобразуващото се дружество трябва да се подsigури безплатен достъп до следната информация:

- планът за преобразуване;
- новият устав/учредителен договор;
- данните за назначения одитор и депозитаря;
- счетоводното салдо от последния ден на месеца преди съставянето на плана за преобразуване.

### **Прехвърляне на дружествен дял**

В дружествата с ограничена отговорност (ООД) всеки съдружник има дял от имуществото на дружеството и този дял се нарича дружествен дял.

Размерът на дружествения дял обикновено се определя според дела на съдружника в капитала на дружеството, като е възможно да се уговори друго в дружествения договор. Дяловетена съдружниците не могат да бъдат по-ниска стойност от 1 лев и размерът им се определя в дружествения договор. Така, когато дружеството е с капитал 50 лв., той може да се раздели на два дружествени дяла по 25 лв., на 10 дружествени дяла по 5 лв. и т.н., стига общият размер на дяловете да е равен на капитала на дружеството.

Възможно е дяловете на отделните съдружници да са различни по размер - например един съдружник да притежава дялот 25 лв., а останалите пет има съдружници да притежават дялова стойност 5 лв..

Задължението на всеки съдружник е да заплати или внесе своя дял, като начинът и редът за това се уреждат в дружествения договор. Когато се прехвърля неплатен/невнесен дружествен дял, новият собственик е солидарно отговорен с предишния собственик за капиталовите вноски, дължими към момента на прехвърлянето.

Съдружниците не могат да претендират за своя дял от имущество на дружеството, докато дружеството съществува.

Дружественият дял дава правна съдружниците да получат част от печалбата пропорционално на техните дялове, освен ако не е уговорено друго.

### **Вписване на нов партньор/изключване на съдружник**

В дружеството с ограничена отговорност (ООД) всеки партньор допринася за растежа и успеха на компанията и нейните дейности. Търговският закон предвижда какъв възможността за приемане на нов съдружник (например, когато дружеството се разраства и има перспектива за разширяване на надеждността и капацитета), така и възможността за изключване на някой от съдружниците от дружеството (напр. при неизпълнение на задълженията към дружеството).

### **Прекратяване на стопанска дейност/ Закриване на дружество**

Закриването на едно дружество не е еднократно действие. То представлява многоетапен процес, състоящ се от следното:

1. Прекратяване на дейността.
2. Уведомяване на териториалните дирекции на НАП и Националния осигурителен институт за предстоящо заличаване.
3. Съобщение за ликвидация.

4. Съобщение-покана до кредиторите и  
заличаване на дружеството от Търговския регистър.

Поради тази причина е препоръчителна консултацията с адвокат за подготовката на документите и обявяването на промените в Търговския регистър.

## Участие в обществени поръчки: правила и процедури

### Правна рамка

Основният нормативен акт в областта на обществените поръчки е Законът за обществените поръчки (ЗОП), който транспонира действащите европейски разпоредби (Директива 2014/24/ЕС и Директива 2014/25/ЕС, Директива 2009/81/ЕС и Директива 2014 / 55/ЕС ) в българската правна система. Правилникът за прилагане на Закона за обществените поръчки (ППЗОП) доразвива и допълва закона. В българската система за обществени поръчки има 13 различни вида процедури и освен това още 2 указания за обществени поръчки с ниска стойност.

Законът за обществените поръчки определя правилата, според които възложителят трябва да прилага закона съобразен начин за разходване на финансовите средства, които управлява. Начинът на възлагане се определя в зависимост от вида на възложената част, вида на дейността и общия материален интерес на поръчката.

### Правила за възлагане на държавни поръчки

С приемането на Закона за обществените поръчки се регламентират условията и редът за възлагане на обществени поръчки за строителство, доставки или услуги и за провеждане от възложителя на търгове за проекти с целосигуряване на ефективност на разходите:

1. Държавни средства.
2. Средства, предоставени от европейски фондове и програми.

3. Паричните средства, свързани с изпълнението на дейности в секторите водоснабдяване, енергетика, транспорт и пощенски услуги.
4. Средствата на фирми и предприятия, които са изпълнители по смисъла на закона.

### **Процедури за възлагане на обществени поръчки**

Законът за обществените поръчки урежда и разпоредбите за сключване на обществена поръчка, когато са налице основанията за това, както и видовете процедури за обществените поръчки, които са следните:

1. Открита процедура.
2. Ограничена процедура.
3. Състезателна процедура с договаряне.
4. Договаряне с предварителна покана за участие.
5. Договаряне с публикуване на обявление за поръчка.
6. Състезателен диалог.
7. Партньорство за иновации.
8. Договаряне без предварително обявление.
9. Договаряне без предварителна покана за участие.
10. Договаряне без публикуване на известие за поръчка.
11. Конкурс за проект.
12. Публичен търг.
13. Пряко договаряне.

### **Политика в областта на обществените поръчки**

Агенцията по обществените поръчки (АОП) оказва съдействие на министъра на финансите, който прилага държавната политика в тази област.

Пълна и актуална информация за правилата и процедурите, свързани с обществените поръчки може да намерите на [Портала](#) за държавни поръчки, който се поддържа от Агенцията по обществени поръчки.

Списък на всички публикувани процедури и пълната информация за тях се съдържа в [Регистъра на обществените поръчки](#) (РОП). Той предоставя възможност за търсене по широк спектър от критерии, с цел да отговори на нуждите на максимален брой потребители. Регистърът на обществените поръчки предлага и шаблони за запис с критерии за търсене, както и онлайн бонамент за получаване на информация от него.

За всяка публикувана обществена поръчка се създава виртуален файл, съдържащ необходимата административна и техническа информация. За заинтересованите лица имат безплатен достъп до предоставените документи.

Регистърът на обществените поръчки съдържа и информация за пазарни консултации, които се извършват от някои изпълнители.

## Предприятия и предприемачи

### Преместване на стопанската дейност в друга държава-членка

Съгласно Търговското право, когато седалището на приемащото или новоучреденото дружество притрансгранично сливане и придобиване се намира в друга държава-членка, преобразуващите дружества със седалище в Република България се отличават от [Търговския регистър](#) въз основа на уведомление от държавния Регистър на приемащата страна-членка или на новоучреденото дружество.

За момента един възможен начин за получаване на съобщението е изпращането му пощата от регистъра на страната, където се намира седалището на приемащата или новоучредената фирма, след което се въвежда за обработка в информационната система на Търговския регистър и регистъра на юридическите лица с нестопанска цел.

Същотак е възможно преобразуващото сдружество, което подлежи на заличаване от българския търговски регистър, да получи от чуждия регистър удостоверение за вписване на преобразуването и да го представи в [Службата по вписванията](#).

При вписване на трансгранично преобразуване, при което приемащото или ново учредено дружество е със седалище в Република България, а преобразуващото сдружество, подлежащо на заличаване, е със седалище в друга държава, в информационната система на Търговския регистър и регистър на юридическите лица с нестопанска цел се създава уведомление относно новеносеното преобразуване.

Това уведомление се предоставя на лицето, по искане регистрация на преобразуването, което от своя страна може да го подаде в регистър на държавата на преобразуващото сдружество. Освен това, след вписване на преобразуването в българския търговски регистър, е възможно заявителят да получи удостоверение за актуалност за приемане на приеманото или ново учредено дружество, в което ще бъде отразено преобразуването, и да го представи в регистъра на държавата на преобразуващото се дружество.

## **Справедливост и прозрачност в търговските практики, включително и на потребителски права и гаранции във връзка с продажбата на стоки и услуги.**

### ***Нелоялна и агресивна търговска практика***

Търговска практика от търговец към потребител е нелоялна, ако противоречи на изискването за добросъвестност и професионална компетентност и ако променят вероятността да промени значително икономическото поведение на средния потребител, когато са или към когото е насочена, или на средния представителна група потребители, когато тази търговска практика е насочена към определена група потребители.

Търговска практика, която има вероятност значително да промени икономическото поведение на ясно разграничима група потребители,



които са особено уязвими към търговската практика или към стоката или услугата, за които се отнася търговската практика, поради тяхното умствено или физическо увреждане, тяхната възраст или надеждността, в случаите \_\_\_\_\_ когато търговецът бимогъл да предвиди, се преценява от гледна точка на средния представител на целевата потребителска група.

Търговската практика е подвеждаща, когато съдържане вярна информация относно:

- Естеството на стоката или услугата.
- Основните характеристики на стоката или услугата, като: наличност, съдържание и състав, конструкция, предимства, метод и дата на производство, количество, спецификации, географски или търговски произход и др.
- Цена и начин, по който се изчислява.
- Наличие на ценово предимство (отстъпка) от цената.
- Използването на сравнителна реклама, която води до обвъркване с друг продукт, услуга, търговска марка, търговско име или отличителен знак на конкурент.

Търговската практика също се счита за подвеждаща, когато търговецът не предоставя съществена информация относно::

- основните характеристики на стоката или услугата;
- търговецът - наименованието и постоянният адрес на физическите лица и наименованието, адресът на управление - на юридическите лица;
- \_\_\_\_\_ Цената \_\_\_\_\_ с \_\_\_\_\_ включените данъци. Когато цената не може да бъде декалирирана предварително, се посочва начинът, по който се \_\_\_\_\_ калкулира \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ при необходимост се посочват допълнителните разходи за транспорт, \_\_\_\_\_ доставка, \_\_\_\_\_ пощенски услуги;
- условия на плащане и доставка;
- информацията за наличие на правото на отказ на потребителя от договора;

Нелоялни търговски практики са и следните подвеждащи търговски практики::

- представяне на невярна информация от страна на търговеца, че е поел задължение да се придържа към кодекса за добри търговски практики;
- незаконното използване на сертификат, знак за качество или техни еквиваленти;
- представяне на невярна информация, че даден търговец е лицензиран да извършва определена дейност или че дадена стока или услуга е лицензирана, одобрена или лицензирана от държавен или друг орган
- неверни твърдения, че дадена стока или услуга ще е в наличие на пазара за много ограничено време или че ще бъде налична на пазара при определени условия само за много ограничено време, за да предизвика бързо вземане на решения и да лиши потребителите от възможността или периода от време да изберете стоката или услугата, след като се е запознал добре с нея;
- твърдения или създаване на впечатление, че продажбата на продукт или услуга е разрешена от закона, когато това не е вярно;
- правата на потребителите, признати от закона, се представят като специална част от предложението на търговеца за продажба на стоки или услуги;
- използване на редакционни материали в медиите като част от спонсорирана от търговеца кампания за насърчаване на продажбите на даден продукт или услуга, без това да се упоменава в съдържанието на материала
- представяне на невярна информация относно рисковете, на които потребителят е изложен по отношение на личната си безопасност или безопасността на семейството си, ако не закупи продукта или услугата;
- промотиране продажбата на стока или услуга, подобна на стоката, произведена от конкретен производител, по начин, който умишлено подвежда потребителя да вярва, че стоката е произведена от този конкретен производител, когато това не е истина;
- умишлено заблуждаване на потребителя, че продуктите са произведени от конкретен производител, когато това не е истина;
- създаване, използване или насърчаване на пирамидални продажби, чиято основна цел не е да се продават или потребяват стоки и услуги, а да бъдат включени други потребители в системата за продажби;

- невярно представяне, че търговецът прекратява дейността си или се мести другаде;
- да се твърди за даден продукт, че увеличава шансовете за печалба от лотарии и други азартни игри;
- представяне на неверни твърдения, че даден продукт може да лекува болести, увредени функции на човешкото тяло или генетични дефекти;
- да се твърди, че една награда може да бъде спечелена без по-късно да се присъждат тези награди или техни подобни;
- да се посочва, че дадена стока или услуга се предоставя „безплатно“, „без разходи“ или други подобни обозначения, когато потребителят трябва да заплати някаква сума за стоката или услугата, освен неизбежните разходи за него, задължителни за спазване на търговската практика, притежание на стоките или разходите за тяхната доставка;
- добавяне на рекламния материал към фактура или друг подобен документ, изискващ плащане, като създава у потребителя впечатление, че вече е поръчал стоките или услугите, когато това не е истина;
- подвеждащо представяне на търговеца като потребител;
- създаване на погрешно впечатление, че извънгаранционните услуги са предоставени за стоките в друга държава-членка на ЕС, различна от тази, в която стоките се продават;

### ***Агресивна търговска практика***

Търговската практика е агресивна, когато чрез използване на морален тормоз, принуда, включително използване на физическа сила или злоупотреба с влияние, променя или има вероятност да промени съществено свободата на избор или поведение на средния потребител, включително::

- използване на заплахи или обиди – с думи или действия;
- възползване от страна на търговеца от информацията, с която разполага за злополука или друго специфично обстоятелство за потребителя, за да му повлияе при вземането на решение относно стоката или услугата;

- налагането на всякакъв вид извъндоговорни пречки, когато потребителят желае да упражни правата си по договора, включително правото си да прекрати договора или да избере друга стока или услуга или друг търговец;
- всякакъв вид заплаха за предприемане на действия, които противоречат на закона;
- оставяне на потребителя с впечатлението, че не може да напусне обекта, докато не бъде сключен договор;
- извършване на посещения от страна на търговеца в дома на потребителя, като се игнорира искането на потребителя търговецът да напусне обекта или да не го посети отново;
- изпращане на настойчиви и нежелани търговски съобщения до потребителя по телефон, факс, електронна поща или чрез всяко друго средство за дистанционна комуникация;
- в случай на реклама - пряко насърчаване на децата да купуват или убеждаване на техните родители или други възрастни да закупят продукта или услугата, които са предмет на рекламата;
- изискване на незабавно или разсрочено плащане за стоки или услуги, доставени от търговеца, които не са били заявени от потребителя;
- създаване на погрешно впечатление, че потребителят вече е спечелил или ще спечели награда или друга подобна облага, когато:
  - такова възнаграждение или облага не съществува,
  - се обвързва от задължението на потребителя да заплати парична сума или да поеме разход.

## **Регистрация, преобразуване или прекратяване на стопанска дейност (процедури по регистрация и правни форми за извършване на стопанска дейност)**

### *Информационна система на Търговски регистър*

Информационната система на Търговския регистър (ТР) представлява единна, централизирана електронна база данни. ТР има за

цел да улесни стартирането на бизнес у нас, както и да ограничи корупционните практики. Той се администрира и съхранява от Службата по вписванията към Министерството на правосъдието и представлява електронна база данни, която съдържа законните обстоятелства и актовете, които се заявяват по закон за търговците и клоновете на чуждестранни търговци в България.

Всеки търговец е длъжен да подаде заявление за вписване на съответното обстоятелство (като регистрация на ново учредено търговско дружество, промяна на дружество и др.) или за обявяване на съответния акт/документ (като годишен финансов отчет, покана за свикване на общо събрание на съдружниците и др.) в 7-дневен срок от настъпване на събитието/приемане на акта.

Зарегистрацията/обявяването се заплаща така, като нейният размер варира в зависимост от вида на заявлението.

Данните, съдържащи се в регистъра, се поддръжат в електронни партиди за всеки търговец. Всяка партида се състои от две части: "обстоятелства, регистрирани за търговеца" и "актове, декларирани за търговеца". Заедно с партидата се съхранява електронно досие, което съдържа заявленията, документите, удостоверяващи вписани обстоятелства, обявените актове и други документи. Достъпът до него, за разлика от партидата, е ограничен - възможен е само по електронен път с електронен подпис или чрез регистрирано удостоверение за достъп. Удостоверението за регистриран достъп се издава от Агенцията по вписванията след попълване на заявление.

Според закона информацията, съдържаща се в регистъра, се счита за обща. Същото така агенцията предоставя автоматично данните от регистъра на друг държавен орган като НАП, НОИ, МВР и др.

## [Допълнителна информация за услугите на Търговския регистър](#)

### **- Регистрация на дружество**

В Търговския регистър, воден от Агенцията по вписванията, подлежат на регистрация следните видове търговци:

- Физически лица – еднолични търговци.
- Търговски дружества – събирателно дружество, командитно дружество, дружество с ограничена отговорност, акционерно дружество, командитно дружество с акции.

- Кооперативни дружества (с изключениенажилицностроителнитекооперации).

Клоновете на чуждестранни търговци също подлежат на вписване в Търговския регистър.

Етапитенапроцедуратапорегистрациянатърговециликлонначуждестранентърговец в Търговскиярегистърса следните:

1. Избор на име/наименование и проверка в [Търговски регистър](#) дали се използва от друг търговец. [Потвърждение на име](#) . Възможно е запазване на името на фирмата в търговския регистър чрез продажба на [Модел на приложение](#).
2. Изготвяне и подписване на необходимите документи.
3. Заверка на определени документи от нотариус, в случай че това се изисква по закон.
4. Внасяне на капитала в банка, ако е създадено търговско дружество с капитал.
5. Предоставяне на разрешения, лицензи и други официални документи, доколкото са необходими с оглед спецификата на дейността, извършвана от търговеца.
6. Попълване и подаване на [заявление в Агенцията по вписванията](#) , към което се прилагат необходимите доказателствени документи.

Повечето потребители се затрудняват при избора на типа на дружеството, което ще впишат. Всяка структура има своите предимства и недостатъци. В момента ООД или ЕООД е предпочитаната форма за създаване на малка и средна фирма в Република България, особено след намаляване на изисквания първоначален капитал при регистрация.

### **Регистрация на едноличен търговец (ЕТ)**

Като едноличен търговец може да се регистрира всяко дееспособно българско или чуждестранно физическо лице с местоживеене в Република България.

Търговското наименование на едноличния търговец трябва да съдържа без съкращения малкото име и фамилията или бащиното име, с което лицето е познато в обществото. Търговското наименование на фирмата на едноличния търговец трябва да бъде единственото на национално ниво.

Регистрацията на индивидуалния търговец в  
Търговския регистър се извършва въз основа на заявление по образец.

Регистрацията на едноличен търговец се заявява лично от търговеца, както и от адвокат с изрично писмено пълномощно.

Не може да се регистрира като едноличен търговец лице, което е в производствено несъстоятелност, не е реабилитирано от несъстоятелност, което е обявено в несъстоятелности е било управител, член на управителни или контролни органи на дружество, прекратено поради несъстоятелност през последните две години, предлагащи датата на решението за несъстоятелност, в случай че има недовлетворени кредитори.

При регистрация на ЕТ се заплаща такса за регистрация в Търговския регистър.

### **Регистрация на дружество с ограничен отговорност (ООД/ЕООД)**

Дружеството с ограничена отговорност (ООД) е вид капиталово дружество, което може да бъде учредено от две или повече български или чуждестранни физически или юридически лица.

Дружеството с ограничена отговорност се създава въз основа на дружествен договор, който се сключва в писмена форма. Наименованието на дружеството трябва да съдържа и наименованието „Дружество с ограничена отговорност“ или съкращението „ООД“ и трябва да бъде единствено на национално ниво.

Регистрацията на дружеството с ограничена отговорност в Търговския регистър се извършва въз основа на [Заявление по образец](#). Регистрацията на дружество с ограничена отговорност се заявява от управителя/итена на дружеството или от адвокат с изрично писмено пълномощно..

Капиталът на дружеството с ограничена отговорност не може да бъде по-малък от 2 лв. Състои се от дяловете на съдружниците, които не могат да бъдат по-малки от 1 лв.

Съдружниците могат да правят както парични, така и непарични вноски. Апортната вноска подлежи на задължителна оценка от триманезависими експерти, назначени от Агенцията по вписванията.

Акциите на дружество с ограничена отговорност не се търгуват. Те могат да се прехвърлят с нотариално заверен договор за прехвърляне на дялове.

Прехвърлянето на дялове между съдружниците не изисква решение на общото събрание, а прехвърлянето на дялове на трето лице, както и приемането на нов съдружник изисква такова решение.

Управленската структура на дружеството с ограничена отговорност състои от общото събрание на съдружниците и един или повече управители, които управляват дружеството и го представляват спрямо трети лица.

Съгласно българското законодателство управител на дружество с ограничена отговорност може да бъде само физическо лице.

Управителят може да бъде съдружник, както и трето лице. Не съществуват ограничения за назначаване на чужденец за управител на ООД.

## **Права на интелектуална собственост (подаване на заявка за патент, регистрация на търговска марка, чертеж или дизайн, получаване на лиценз за възпроизвеждане)**

### **Регистрация на търговска марка**

#### **Обща дефиниция на търговско наименование**

Търговската марка е знак, който може да отличава стоките или услугите на едно лице от тези на други лица и може да бъде представен в Държавния регистър на марките по начин, който позволява ясно и точно да се определи обектът на защита, осигурен от регистрацията. Такива знаци могат да бъдат на пример: думи, включително имена на лица, букви, цифри, графични дизайни, фигури, формат на стоките и техните опаковки, цветове, звуци или всякакви комбинации от такива знаци.

Търговските наименования могат да бъдат търговски, колективни и сертификационни марки.



### *Защита на търговските марки*

Притежателят на търговската марка има правото я използва, да се разпорежда с нея и да забранява на трети лица без негово съгласие да използват в търговска дейност марка, която:

- е идентична на търговската марка за стоки/услуги, идентични с тези, за които е регистрирана търговската марка;
- поради идентичност или сходство с марката и идентичност или сходство на стоките/услугите на марката и отличителния знак, съществува вероятност от объркване на потребителите, което включва възможността за свързване на знака с марката;
- идентична или подобна на търговската марка, независимо дали се използва за стоки или услуги, които са идентични, сходни или не с тези, за които марката е регистрирана, ако марката е известна на територията на Република България и ползването на знака без текст представлява злоупотреба или би навредило на отличителния характер или репутацията на марката.

Лицата, които не притежават права върху марката, нямат право:

- да поставят знака върху стоките или техните опаковки;
- да предлагат за продажба или търгуват стоки/услуги под тази марка или да съхраняват стоки/услуги за такива цели;
- да извършват внос или износ на стоки с този знак;
- да използват марката като търговско или фирмено име или като част от търговско или фирмено наименование
- да използва знака в търговски документи и реклами;
- да използват марката в сравнителната реклама по начин, който нарушава Закона за защита на конкуренцията.

## Предлагане на онлайн услуги за трансгранични плащания при продажбата на стоки и услуги онлайн

### Същност на трансграничните преводи и плащания

Трансграничен превод е прехвърляне на суми в национална или чуждестранна валута чрез изпълняваща финансова институция, обикновено банка, в полза на клиент на друга изпълняваща институция, намираща се в различна държава. Затрансграничен превод се счита и преводът в чуждестранна валута между изпълняващата институция на наредителя и изпълняващата институция на получателя на територията на страната.

### Оповестяване на преводите и плащанията към чужбина

При извършване на трансграничен превод или плащане в чужбина на стойност 25 000 лв. или повече (или тяхната равностойност в друга валута), клиентът предоставя на доставчика на платежни услуги информация и документи, удостоверяващи основанието и сумата на транзакцията, както и [декларация](#) по образец към Наредба 28 относно информацията, събирана от банките при извършване на трансгранични преводи и плащания.

Документите, необходими за представяне на предоставчик на платежни услуги, са описани в чл. 2, ал. 2 от Наредба 28 на БНБ, като те варират в зависимост от целта на превода или платежното нареждане.

Когато основанието за превода или плащането не попада в посочените в чл. 2, ал. 2 от Наредба 28 на БНБ, клиентът трябва да представи друг документ, удостоверяващ основанието и сумата на превода или плащането.

### Гражданска отговорност на директорите на дружеството

Съгласно търговското  
правона Република България търговските дружества имат относително проста система на управление, която включва два основни елемента - общо събрание на съдружниците и управител, както и по избор (незадължителен) орган - одитор. Изборът на одитор(и)

трябва да бъде предвиден в устава. Управителят и одиторът с равностепенно поставени и се отчитат пред общото събрание.

## **Сливане на дружества или продажба на предприятие**

Отношенията между фирмите и промените в оборота биха могли да бъдат обяснение защо фирмите е възможно да пожелаят да се слоят и да работят заедно. Обратно, една компания може да пожелает да се раздели на няколко компании или от нея може да се отдели отделна компания.

За тези случаи Търговският закон предвижда процедура за сливане с придобиване, сливане с учредяване на ново дружество, разделяне и частично разделяне.

Характерно при сливане с учредяване на ново дружество, сливане с придобиване и разделяне, е че прехвърляните дружества се прекратяват без ликвидация и активите, правата и задълженията и дейността на прекратените дружества, се прехвърлят, изцяло или частично, на други съществуващи или новосъздадени дружества (правоприемници).

При частично разделяне част от активите и дейностите на дружеството обикновено се прехвърлят на друго дружество или дружества, но без прекратяване на дружество, от което се прехвърлят.

## **Основни характеристики на реорганизацията на дружествата чрез сливане с придобиване, сливане със създаване на ново дружество, разделяне и частично разделяне**

### ***Сливане с придобиване***

При сливане с придобиване, едно или повече дружества (прехвърляни дружества) се реорганизират чрез сливане с друго съществуващо дружество (придобиващо дружество). При сливане чрез придобиване дружествата, които се прехвърлят се прекратяват без процедура по ликвидация, а техните активи, права и пасиви и дейности преминават изцяло към придобиващото дружество.

Съдружниците, членовете или акционерите в прехвърляните дружества прекратяват участието си в тях и придобиват дялови участия и акции в придобивашото дружество.

Когато дружествата се реорганизируют чрез сливане с придобиване, придобивашото дружество не може да промени правната си форма едновременно със сливането (напр. не може да се реорганизира от дружество с ограничена отговорност в акционерно дружество).

### *Сливане с учредяване на ново дружество*

Сливането с учредяване на нова компания е сложна правна процедура, при която две компании престават да съществуват и на тяхно място се появява изцяло ново дружество.

Възникналото ново дружество, по силата на универсалното правоприемство, става собственик на всички активи и пасиви на прекратените дружества.

Непрехвърлимите права не се придобиват в резултат на тази процедура: те се амортизират след прекратяване на притежателя им.

Новото дружество продължава и дейността на прекратените дружества, включително и изпълнение на задълженията им по договори с клиенти и доставчици.

Сливането с учредяване на ново дружество като публично акционерно дружество по смисъла на Закона за публичното предлагане на ценни книжа (ЗППЦК) е процедура, която се различава в известна степен от сливането с учредяване на други търговски дружества и този процес подлежи на строг институционален контрол..

Накратко, сливането с учредяване на ново дружество се състои от няколко задължителни стъпки:

- Изготвяне на Договор за реорганизация.
- Съставяне на доклад за реорганизацията.
- Следващата задължителна стъпка в процеса на реструктуриране на дружествата чрез сливане с учредяване на ново дружество е едновременното оповестяване на

Договора за реструктуриране и Доклада на управителните органи в Търговския регистър за досиетата на дружествата, участващи в сделката.

- Освен ако всички съдружници, членове или акционери в прехвърляните дружествата не са се отказали писмено от назначаването на одитор, назначаването на одитор е задължителна стъпка в процеса на реорганизация на дружества чрез сливане с учредяване на ново дружество.

- След като съдружниците, членовете или акционерите се запознаят с Договора за реорганизация, докладите на управителните органи и одиторите и останалите документи, свързани със сделката, се свиква общо събрание на съдружниците, членовете или акционерите.

- Описаните по-горе стъпки в крайна сметка водят до вписване на новоучреденото дружество в Търговския регистър и прекратяване на вливащите се в него дружества.

Учредяването на новото дружество и отписването на реорганизираните дружества води до правни последици в редица области, свързани с движимо и недвижимо имущество, интелектуална собственост, лицензи, концесии и други консенсусни системи, поради което се препоръчва предварителна консултация с юрист по отношение на такива реорганизации.

### *Разделяне*

При разделяне еднодружество (прехвърляно дружество) се реорганизира чрез разделянето му на две или повече дружества (придобиващи дружества). При разделяне прехвърляното дружество прекратява, без да преминава в ликвидация, а частта с разпределените на него активи, права и задължения и дейностите се прехвърлят на приемащите дружества. Някои от приемащите дружества може да са стартиращи компании, докато другите може да са вече съществуващи. Когато едно дружество се преобразува чрез разделяне, приемащото дружество не може да промени правната си форма (напр. не може да се преобразува от дружество с ограничена отговорност (ООД) в акционерно дружество (АД).

### **Частично разделяне**

Причастично разделяне еднодружество (дружество прехвърлител) се реорганизира, като някои от неговите активи, права и задължения преминават към друго дружество или дружества (приемащи дружества). Дружеството прехвърлително е прекратено и продължава да съществува. Приемачите дружества могат да бъдат както и новосъздадени, така и вече съществуващи.

Част от активите и дейността на дружество (прехвърлящо дружество) може да бъде прехвърлена на едно или повече ново учредени еднолични дружества с ограничена отговорност и/или еднолични акционерни дружества, като в този случай прехвърлящото дружество се превръща в еднолично собственик на техния капитал.

### **Процедура на реорганизация чрез сливане с изкупуване, сливане с учредяване на ново дружество, разделяне и частично разделяне.**

Отбелязва се, че процедурата на реорганизация чрез сливане с придобиване, сливане с учредяване на нова компания, отделяне и частично отделяне е доста сложна и има вероятност да възникнат допълнителни специфични особености и отклонения от обичайния процес, описан по-долу. Ето защо приложимата правна рамка, съдържаща се в разпоредбитена Търговския закон, трябва да бъде анализирана задълбочено преди да се пристъпи към процедурата. Трябва да се вземе под внимание, че реорганизацията може да бъде обявена за невалидна, ако се наруши предвидената в закона процедура.

Трябва да бъде изпратено уведомление до Националната служба за приходите, преди да се пристъпи към промяна на правната форма. Регионалната дирекция на Националната служба за приходите ще предостави на търговеца и заявителя уверение, че е уведомена в 60-дневен срок от получаване на уведомлението. Уведомлението, наред с другите документи, трябва да бъде включено в молбата за сливане с изкупуване, сливане с учредяване на ново дружество, разделяне или частично разделяне.

### *Сключване на договор/план за реорганизация*

Очаква се дружествата, участващи в реорганизацията, да сключат споразумение за реструктуриране помежду си. Договорът за реорганизация сключва в писмена форма от лицата, представляващи дружеството, като подписите им върху договора трябва да бъдат нотариално заверени.

Сключването на договор за реструктуриране може да бъде оставено за по-късен етап, след одобрението на решението за реструктуриране, като в този случай се изготвя проект на Договор за реструктуриране, при спазване на изискванията на Договора за реорганизация.

При разделяне или частично разделяне, когато приемащите дружества са новосъздадени, не се сключва споразумение за реструктуриране, но прехвърлящото дружество трябва да изготви план за реструктуриране. Такъв план се съставя в писмена форма, с нотариална заверка на подписите на управителния орган на дружеството (важи за ООД, АД и КД с акции) или съдружниците - управители (важи за СД и КД).

### *Прехвърляне на предприятие*

Търговският закон определя предприятието като съвкупност от права, задължения и реални взаимоотношения.

Предприятието, предмет на прехвърляне, включва всички активи и пасиви, използвани и създадени във връзка с упражняването на неговите дейности. Едно предприятие притежава както материални активи, използвани за извършване на неговите дейности, напр. промишлени сгради, производствени съоръжения и земя, както и нематериални активи: права върху търговски марки, изобретения и др.

При прехвърлянето на предприятието всички права и задължения, произтичащи от договори, по които е страна, също се прехвърлят на новия собственик.

Предприятието се прехвърля по силата на сделка и законът изисква нотариална заверка на подписите и на съдържанието на тази сделка, когато тя сключва Договор за продажба е най-честосрещаният начин за прехвърлянето на предприятие.

## Финансиране на предприятие

### Получаване на достъп до финансиране на ниво Европейски съюз, включително европейски програми за финансиране и безвъзмездни средства за бизнес финансиране

Различни видове предприятия имат достъп до финансиране от Европейския съюз в зависимост от местността на тяхната дейност и работа. Малки и средни предприятия, големи предприятия, малки компании, предприемачи и др. могат да се възползват от финансиране от Европейския съюз в подкрепа на нова идея или съществуващ бизнес.

Съществуват няколко възможности за финансиране на ниво ЕС:

- Бизнес кредити;
- Микрофинансиране;
- Обезпечения;
- Рискови капитали;

На ниво ЕС са установени два варианта за финансиране: пряко и непряко. Достъпът до средства зависи от дейността на предприятието или от разработения проект.

#### *Пряко финансиране*

В този случай финансирането се управлява от институциите на ЕС. При директното финансиране предприятието може да кандидатства за безвъзмездни средства и договори.

#### *Безвъзмездно финансиране*

Безвъзмездните средства се отпускат при кандидатстване за конкретни проекти, свързани с политиките на ЕС. Предприятията, които подготвят проект, който допринася за изпълнението на конкретна политика на Съюза или насърчава изпълнението на конкретна програма, могат да кандидатстват за безвъзмездни средства, които не е необходимо да бъдат върнати по-късно.



## Договори

При този вид финансиране се изисква договор с институции на ЕС за закупуване на услуги, стоки или дейности, от които предприятията се нуждаят за стопанската си дейност. Тези дейности могат да бъдат проучвания, обучение, организиране на семинари или конференции, техническо оборудване и др.

## Непряко финансиране

Непрякото финансиране се управлява от национални и регионални органи и представлява почти 80 % от бюджета на ЕС. Достъпът до това финансиране се осъществява главно чрез пет отделни автономни фонда, които са „под чадъра“ на Европейските структурни и инвестиционни фондове.

Налице са следните опции:

- Европейски фонд за регионално развитие – Регионално и градско развитие
- Европейски социален фонд – социално приобщаване и добро управление
- Кохезионен фонд – икономическо сближаване на по-слабо развити региони.
- Европейски земеделски фонд за развитие на селските райони
- Европейски фонд за морско дело и рибарство

## Кандидатстване и отчитане по финансиращи програми

Предприятията разполагат с огромен брой възможности за финансиране, които от своя страна биха допринесли за устойчивостта и растежа на техния бизнес. С прилагането им определено са налице най-добрите възможности за иновативни идеи. Иновационните проекти имат много по-голям шанс да бъдат одобрени и финансирани.

Препоръчва се на предприятията да реализират своите предприемачески планове, да приоритизират идеите си и да идентифицират подходящите програми за тяхното финансиране.

На следващ етап стопанските субекти следва да проверят условията за кандидатстване по съответните схеми/фондове и дали отговарят на изискванията. Едва тогава предприятията или предприемачите трябва да пристъпят към изготвяне на проект. Трябва да се обърне внимание на всеки детайл, за да не бъде отхвърлен проекта.

След като проектът бъде одобрен и финансирането е осигурено, следва същинската работа по проекта, като на този етап акцентът е върху разходите и правилното отчитане на получените средства. Спазването на изискванията на програмата и на съпътстващите, определени в проекта, е абсолютно необходимо, тъй като Европейският съюз може да наложи санкции и да изиска възстановяване на изплатената сума в случай на неправилна преценка на разходите и неправилно отчитане.

## Получаване на достъп до финансиране на национално ниво

### *Информационна система за управление и наблюдение*

В Република България се използва Единна информационна система за управление и наблюдение (ИСУН) за всички оперативни програми, съфинансирани от Европейските структурни и инвестиционни фондове.

Подаването на кандидатури и отчитането на проекти се извършват изцяло online.

Информационната система за управление и наблюдение на средствата от ЕС в България – ИСУН 2020 е предназначена да събира и обработва данни за следните оперативни програми, изпълнявани в България в периода 2014–2020 г.:

- Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“
- Оперативна програма „Околна среда“
- Оперативна програма „Развитие на регионите“
- Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“
- Оперативна програма „Инициатива за МСП“
- Оперативна програма „Добро управление“
- Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“
- Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“
- Оперативна програма за храни и основно материално подпомагане
- Програма за морско дело и рибарство
- Програма за развитие на селските райони
- Фонд „Убежище, миграция и интеграция“
- Фонд „Вътрешна сигурност“

както и програмите, финансирани по Норвежкия финансов механизъм:

- Културно предприемачество, наследство и сътрудничество
- Възобновяема енергия, енергийна ефективност, енергийна сигурност
- Опазване на околната среда и климатични промени
- Вътрешни работи
- правосъдие
- Местно развитие, намаляване на бедността и подобро включване на уязвими групи
- Фонд за двустранни отношения

### **Инициативи предназначени за предприемачи**

Насърчаване на малките и средни предприятия

Насърчаването на малките и средни предприятия в Република България се осъществява чрез Изпълнителната агенция за насърчаване на малки и средни предприятия. Дейността на агенцията се подчинява на изпълнението на общата стратегическа цел, определена в Националния план за развитие на Република България.

Дейността на агенцията се осъществява с помощта на поредица от мерки, насочени към поддържане на устойчив икономически растеж, повишаване на конкурентоспособността и насърчаване на развитието на българските предприятия, стимулиране на предприемачеството и засилване на подкрепата за технологични и иновативни производства и развитие на сътрудничеството между публичния и частния сектор.

### **Цели и приоритети**

Целта е да се повиши конкурентоспособността на малкия бизнес чрез подпомагане на стартиращи и устойчиви малки и средни предприятия в усилията им да бъдат иновативни, екологични и експортно ориентирани, създавайки благоприятни условия за тяхното развитие чрез подобряване на достъпа им до финансиране. Предприемачеството беще насърчено и

предприемаческите умения се подобриха чрез опростяване на административните и законоустановените изисквания, особено за малките предприятия и микропредприятията.

Успоредно с това, целта е да се стимулират семейните фирми в България, в които работят голям брой хора. Семейните фирми в Европа заемат повече от 5 милиона души с годишен оборот над 1 трилион евро, според данни на Европейския Семейен Бизнес (EFB).

Насърчаването на предприемаческия дух сред младите хора и студентите - повишаване на качеството на професионалните училища и реализиране на пилотни проекти за въвеждане на дуалната система, също така сред основните приоритети на Българската агенция за насърчване на малките и средните предприятия, са :

- увеличаване на инвестициите в българските малки и средни предприятия.
- стимулиране на иновациите и новите технологии в бизнеса;
- насърчване на цифровизираната икономика в България – разработване и внедряване на иновативни онлайн платформи и софтуерни решения, пряко свързани с производството и търговията на продукцията;
- въвеждане на електронни услуги за бизнеса на централно и местно ниво чрез стимулиране на въвеждането на електронно управление;
- подобряване на сътрудничеството с национални, местни, чуждестранни и международни правителствени и неправителствени организации, ангажирани с дейности за развитие и насърчване на малки и средни предприятия;
- подобряване на експортните позиции на малките и средни предприятия и стимулиране на международното сътрудничество между тези предприятия;
- подкрепа за малки и средни предприятия в региони с ниска заетост и ниска концентрация на предприятия от секторите на високо и средно високо технологично производство и услуги, изискващи познания;

### ***Стандартизация на малки и средни предприятия***

Над 99% от всички бизнес организации в Европа се състои от малки и средни предприятия, които представляват крайъгълен камък на европейската икономика. Стандартизацията допринася за по-добро представяне на МСП на пазара, но фактът, че

стандартизацията придава добавена стойност, все още не е известен на малките предприятия.

Ето защо през последните години ηCEN-CENELEC (Европейският комитет по стандартизация (CEN) и Европейският комитет за стандартизация в електротехниката (CENELEC) съсредоточиха вниманието си върху МСП с цел повишаване на тяхното участие в процеса на стандартизация. Чрез тази инициатива МСП в Европа ще имат възможност да получат достъп до европейската система за стандартизация CEN-CENELEC, за да бъдат информирани относно:

- нови инициативи за стандартизация
- нови стандарти
- възможности за консултации с експерти по електронна поща.
- отговори от експерти на въпроси, свързани със стандартизацията
- актуални брошури, предназначени за малки и средни предприятия
- обучителни семинари за малки и средни предприятия с акцент върху европейската стандартизация
- конференции и семинари, съобразени с интересите на малките и средните предприятия

#### *Ползи за малки и средни предприятия, които прилагат стандартите*

- По-качествени продукти и услуги.
- Привличане на нови клиенти.
- Повишаване на доверието на потребителите към предприятията.
- Повишаване на конкурентоспособността.
- Намаляване на вероятността за грешки.
- По-ниска себестойност
- Осигуряване на съответствие на продукта с определени изисквания.
- Улесняване на износа.

## **АКТУАЛНИ СТРАТЕГИИ В ЕВРОПА**

## Европа 2020

Стратегията „Европа 2020“ е текущата програма за реформа на ЕС за развитие и създаване на работни места. Основава се на дългосрочна визия, тази обща стратегия беше предложена от Европейската комисия и одобрена от Европейския съвет през юни 2010 г.

Нейната мисия е да подпомогне Европа да се възстанови от кризата и да се превърне в интелигентна, устойчива и приобщаваща икономика с високи нива на заетост, производителност и социално сближаване и да утвърди ЕС като основен фактор в глобалното управление.

Стратегията „Европа 2020“ се възползва от политиката на Лисабонската стратегия, като признава нейните силни страни (напр. правилните цели за развитие и създаване на работни места) и обръща внимание на нейните слабости (напр. недостатъчно изпълнение). Настоящата стратегия се стреми към нов вид развитие (интелигентно, устойчиво и приобщаващо), подход, съобразен с всяка от двете страни и основан на по-солидно управление: по-добър надзор и право прилагане, лидерство на Европейския съвет в ръководството и т.н..

Стратегията „Европа 2020“ оползотворява всички съществуващи политики на ЕС (единен пазар, външна политика и др.), неговите средства и законодателство, както и неговите финансови и координационни инструменти (Многогодишна финансов рамка).

## NextGenerationEU

NextGenerationEU е временен инструмент за възстановяване на стойност над 800 милиарда евро за възстановяване на преките икономически и социални щети, причинени от пандемията от коронавирус. Европа след пандемията от коронавирус ще бъде по-екологосъобразна, по-цифровизирана, по-устойчива и по-добре подготвена за настоящите и бъдещите предизвикателства.

Опорна точка на стратегията NextGenerationEU е Механизъмът за възстановяване и устойчивост (МВУ), в рамките на който се отпускат безвъзмездни средства и заеми на обща стойност 723,8 милиарда евро в подкрепа на реформи и инвестиции в държавите-членки на ЕС. За разпределянето на средства по този механизъм държавите-членки трябва да изготвят планове за възстановяване и устойчивост, в които обясняват

как ще бъдат инвестирани тези средства. В допълнение, те трябва да спазват предвидените основни етапи и цели и преди средствата да бъдат изплатени от МВУ, Комисията оценява дали всички съответни етапи и цели са спазени на задоволително ниво.

Повече от 50% от средствата на дългосрочния бюджет на ЕС и фондовете на NextGenerationEU са в подкрепа на модернизацията, чрез следните примерни политики:

- научни изследвания и иновации чрез програмата „Хоризонт Европа“
- справедлив екологичен преход и цифрова трансформация, чрез Фонда за справедлив преход и програмата „Цифрова Европа“
- готовност, възстановяване и устойчивост чрез механизма за възстановяване и устойчивост, програмата rescEU и новата програма в подкрепа на здравето EU4Health

Освен това пакетът от мерки придава особено значение на следното:

- осъвременяване на традиционни политики като политиката на сближаване и общата селскостопанска политика, за да се увеличи максимално приносът им към приоритетите на Съюза.
- борба с изменението на климата с усвояване на 30% от фондовете на ЕС, най-високият процент, предвиждан някога в европейския бюджет
- опазване на биологичното разнообразие и равенство между половете

## 2. ТЕОРЕТИЧНА РАМКА НА СТРАТЕГИЯТА ЗА РАЗВИТИЕ НА МАЛКОТО И СРЕДНО ПРЕДПРИЯТИЕ

---

### **Стратегия за развитие на предприятията - дефиниции**

Растежът е една от най-често използваните стратегии на компаниите. Често използваната терминология за бизнес развитие фокусира върху процесите, участващи в повишаването на ефективността на предприятието чрез продажби, разработване на нови продукти, активи и нетни печалби. Развитието на предприятията е доста популярна област на изследване за много научни изследователи и академици, особено в областта на управлението и икономиката. (Ansoff, 1958; Andrews, 1971; Chandler, 1962; Christensen et al., 1978). Шумпетер подхожда към развитието на предприятията от гледна точка на иновациите. Той разглежда развитието на едно предприятие като непрекъснат процес, едно внезапно и бързо творческо безпокойство, а предприемачите като улеснители на този процес чрез своите творчески дейности. Също така, принос от основно значение към теорията за развитието на предприятията представляват изследванията и проучванията на Едит Пенроуз (1959, 1995), която дефинира корпоративния растеж като „увеличаване на размера или подобряване на качеството в резултат на процеса на развитие“. Пенроуз също така дефинира развитието като „непрекъснато разширяване на обхвата и естеството на дейностите на една организация.“ Развитието на предприятията често се нарича корпоративно развитие. Чандлър (1962) провежда проучване, включващо около 100 от най-големите фирми в САЩ. Той използва концепцията за стратегия, за да опише развитието на предприятието по отношение на растеж, географска експанзия, вертикална интеграция, стратегия и диверсификация. Ансофф (1965) създава таблица на развитието,



известна като Матрицата Продукт-пазар (Матрица на Ансофф) - инструмент за стратегическо планиране, често използван от ръководители и мениджъри. Освен това, този инструмент описва развитието на предприятието по отношение на връзката между съществуващи продукти или пазари и нови продукти или пазари. Докато традиционният икономически анализ фокусира върху предимствата и недостатъците на конкретния размер на предприятието, Пенроуз сравнява развитието с естествения биологичен процес, при който поредица от взаимодействащи промени водят до разширяване на размера на предприятието, придружено от промени в характеристиките на разрастващия се обект. Пенроуз осъзнава, че тези промени не произтичат само от вътрешните дейности на фирмата, но също така са повлияни от външни дейности или действия, като например различни възможности, които възникват (Söllner, 2009).

При малките и средни предприятия (МСП) развитието на бизнеса може да бъде свързано с успеха и способността на предприятието да оцелее. Развитието е предпоставка за МСП да постигнат очакваните икономически резултати и дългосрочна устойчивост (Pasanen, [2007](#)). Въпреки че в някои случаи развитието може да ограничи краткосрочната рентабилност, в дългосрочен план предприятието ще е в състояние да увеличи своята рентабилност (Pasanen, [2007](#)).

Бърк и Джарат (2004) въз основа на емпирично изследване на малки и средни предприятия (МСП) в Австралия описват стратегията като ясен план и имплицитен модел на поведение. Подходите на предприемачите и техните решения за развитие влияят върху растежа на малките организации. При все това, програмата за развитие варира от един предприемач до друг, дори когато осъществяват дейност на един и същи пазар (Matthews&Scot, 1995). Пател (1995) в книгата си «Thesevenbusinesscrises» по подобен начин счита, че подходите на предприемачите са важни за развитието, тъй като повечето от проблемите са вътре в самото предприятие, а не извън него. Той подкрепя един

внимателно разработен стратегически план за развитие с висока степен на предприемаческа интензивност, за да се създаде специфично предлагане.

Самото предприемаческо развитие може да бъде разграничено в четири измерения, а именно стратегическото приспособяване, мотивацията, конфигурацията и ресурсите (Guptaetal., [2013](#)). Мотивационното измерение фокусира върху отделните предприемачи и техните действия. Конфигурационното измерение се занимава с процеса на развитие, който неизбежно е изправен пред управленски проблеми, както и как предприемачите преодоляват тези проблеми на всеки етап от своя предприемачески цикъл. С измерението на стратегическото приспособяване развитието на предприятието се разглежда с акцент върху разпределението на мощността, структурната сложност и механизмите за контрол. От друга страна, измерението на ресурсите фокусира върху ресурсите, притежавани от фирмата, като разширяване на бизнес дейностите, финансови ресурси, човешки ресурси и други ресурси.

Съгласно (Guptaetal., [2013](#)) в една предприемаческа среда съществуват много възможности, които могат да бъдат оползотворени. Например измерението, базирано на ресурсите, може да се използва като основа за анализиране на развитието на МСП, тъй като то фокусира върху това как фирмите придобиват, използват и управляват ресурсите и възможностите, налични в тяхната бизнес среда, за да постигнат конкурентно предимство (Salderetal., [2020](#)). Следователно ръководителите на предприятията трябва да разполагат с добра стратегия, за да се възползват от възможностите и наличните ресурси, като например бизнес мрежи и способността на предприемача да въвежда иновации за да развие на компанията.

## Подходи на стратегията за развитие на предприятията

От прегледа на библиографията могат да се установят класическите подходи за формиране на стратегическото развитие на предприятията и основните принципи на тяхното присъствие в съвременната предприемаческа среда. Въз основа на концепциите на съществуващите школи за стратегическо планиране е възможно да се идентифицират пет от най-разпространените подходи за разработване на стратегия - формалистичният, спонтанен, позициониращ подход, маркетингов подход и подход, основан на концепцията за Тотално управление на качеството (TQM).

Поддръжници на формалистичния подход към процеса на разработване на конкурентна стратегия на предприятията са И. Ансофф и Г. Щайнер. През 80-те и 90-те години Ансофф разработва аналитичен модел за стратегия за развитие на предприятията. Той установява, че много предприятия по време на създаването и прилагането на стратегии се сблъскват със съпротива от страна различни икономически, технологични и социални фактори, които той нарекъл криза. Според него избраният метод трябва да варира в зависимост от степента на рискове във външната среда на предприятието. В своя анализ той разграничава пет нива на риск, които съответстват на пет различни подхода по отношение на създаването на стратегии. Проведеното от него изследване показва, че несъответствието на степента на смущение с подхода оказва негативно влияние върху крайния резултат (Ansoff, 1979). Недостатъкът на формалистичния подход към разработването на конкурентна стратегия на предприятията се крие в разграничаването на стратегическото мислене от действителната управленска практика, като по този начин значително ограничава предприятието по въпросите за адаптиране на стратегията и разработване на нови стратегически варианти с цел да поддържа своите конкурентни позиции.

М. Портър (1980), използвайки концепцията за веригата на стойността, предлага стратегията да се разглежда като анализ на вътрешните процеси и взаимодействия между различните компоненти на предприятието, за да се определи как и къде се добавя стойност. В този случай стратегията е позиционирането на бизнеса в индустриалната среда. Основателите на подхода за позициониране – М. Porter, Boston Consulting Group и McKinsey & Company, разглеждат разработването на стратегия като контролиран и преднамерен процес и като резултат, произтичащ от стратегии, които представляват специфични, общи и пазарни позиции (икономически и конкурентни) и които могат да бъдат идентифицирани и целенасочено сами по себе си,

да осигурят защита срещу нападения на конкуренти - съществуващи и бъдещи. Пазарната структура активно насърчава създаването на определени стратегии за позициониране, които от своя страна влияят върху организационната структура (KaplanandNorton, 2001). М. Портър смята, че „същността на формирането на стратегия се състои в необходимостта да се свърже предприятието с неговата външна среда. Най-ефективната стратегия за едно предприятие е уникална структура, която отразява неговия специфичен престиж". Той разграничава три основни направления на стратегиите за развитие на предприемаческото поведение на пазара. Първото направление е свързано с лидерство и минимизиране на производствените разходи. Второто е свързано със специализирането в производството на продукти. Третото направление е свързано с определянето на конкретен пазарен сегмент и фокусирането върху този пазарен сегмент. Доминиращите стратегии и конкурентните условия се определят според етапите на жизнения цикъл на сектора, структурата на сектора, природата и относителната сила на петте конкурентни сили и обхвата на конкуренцията (Porter, 1980, Ansoff, 1979, KaplanandNorton, 2001).

Проучванията на М. Портър са отразени в трудовете на А. А. Томпсън и А. Дж. Стрикланд, които, основавайки се на фундаменталните стратегии, предложени от М. Портър, идентифицират четири различни подхода за развитието на предприятията и които са свързани с промените в статуса на един или повече от компонентите - продукт, индустрия, пазар, позиция на компанията в индустрията и технологията. В изследванията, отнасящи се до стратегията за развитие на предприятията, дефиницията на термина „конкурентоспособност“ е свързана с характеристики като наличието на конкурентни позиции. Според М. Портър конкурентоспособността на едно предприятие зависи от конкурентната позиция, създадена и поддържана чрез силно локализиращи процеси – „вериги на стойността“. Конкурентната позиция на предприятието, според определението на М. Портър, се формира в резултат на много отделни функции, които съставляват процесите на разработване, производство, маркетинг, доставка и поддръжка на всеки продукт на компанията. Всяка от тези функции може да спомогне за създаването на конкурентна позиция на компанията по отношение на разходите и да формира основата за нейното диференциране. Различните функции за създаване на стойност представляват отделни градивни елементи, които изграждат цялостния облик на конкурентните позиции. Сравняването на веригите на стойността между конкурентни компании спомага да се идентифицират разликите, които залягат в основата на конкурентните позиции. Концепцията за

конкурентни позиции предполага, че потенциалните възможности на предприятието са по-добри (заопределени стопански дейности) от тези на неговите конкуренти. В зависимост от трудностите във външните условия и вътрешните условия този проблем се решава от различни организации по различни начини (Porter, 1980). Всеки един от тези два фактора е със статус или на съществуващ или на нововъзникнал. От тази гледна точка основата на процеса на разработване на стратегията се фокусира върху концепцията за сравнителна стандартизация, която през последните години доминира в системата от съвременни подходи за управление на качеството. Уместността на тази концепция се потвърждава от: а) основната цел на сравнителната стандартизация - подобряване на предприятията и повишаване на тяхната конкурентоспособност, б) стратегическото естество, което има за организацията и в) факта, че предоставя цялостен инструмент за управление. В светлината на подхода за позициониране се използват два основни типа сравнителна стандартизация в процеса на определяне на основните насоки за предприемаческо развитие и създаването на нови конкурентни позиции. Това са сравнителната стандартизация на производителността и на процеса.

Също така, както е видно от проучването на А. А. Томпсън и А. Дж. Стрикланд (1998), налагането на маркетинг и високо качество в процеса на формиране на конкурентна стратегия за развитие на предприятията допринася за непрекъснатото развитие на предприятията и създаването на нови конкурентни позиции. М. Х. Мескън (1988) също подкрепя подхода за позициониране при формулирането на бизнес стратегията и е убеден, че стратегията трябва да се разработва от цялата организация. Провеждайки обширно маркетингово проучване и разполагайки с реални данни за индустрията, пазара и конкуренцията, той заключава, че организацията има четири основни стратегически възможности - ограничено развитие, развитие, намаляване и комбинация. След като ръководството е разгледало наличните стратегически възможности, то прилага конкретна стратегия.

Целта на процеса на създаване на конкурентна стратегия за развитие на бизнеса е стратегия, която ще увеличи максимално дългосрочната ефективност на организацията. Фактори, които могат да повлияят на стратегическия избор са различните рискове, познаването на предишни стратегии, отклика на акционерите, времето. Жан Жак Ламбен (1997) задълбочава и разширява някои въпроси относно формулирането на бизнес стратегията, разработена от М. Х. Мескън. По-специално, Ж. Ж. Ламбен препоръчва разработването на бизнес стратегия да започне от анализа на

портфолиото на предприятието въз основа на типологията на пазарите според таблицата Boston Consulting Group. Попълва тази таблица с информация за успешния и неуспешния ход на фирмите. Окончателният избор на стратегия за повишаване на конкурентоспособността, според него, трябва да бъде направен от ръководителите според следните стратегически опции: а) инвестиране за поддържане на заеманата позиция, б) инвестиране за подобрене на заеманата позиция и повишаване конкурентоспособността, в) инвестиране за възвръщане на загубената позиция и намаляване нивото на инвестициите, с цел „събиране на реколтата“, г) дезинвестиране и напускане на пазара.

Подходът за позициониране е възприет от редица съвременни изследователи и практики, занимаващи се с формулирането на предприемаческа стратегия. А. Г. Поршнев (2001) дефинира три етапа в анализа на алтернативите и създаването на стратегия: а) разработване на стратегия, която позволява постигането на целите, б) адаптиране на стратегията към нивото на адекватност на целите на компанията и формирането на обща стратегия, в) анализ на алтернативи в рамките на избрана съвместна бизнес стратегия и оценка на тяхната пригодност за постигане на основните цели. С оглед подобряване процеса на сформирание на конкурентната стратегия на организацията, А. Г. Поршнев (2001) предлага раздробяване на цел да наблегне на областите на управление на стратегията. При все това, въпреки обективното практическо значение на позициониращия подход, маркетингът и качеството не са взети предвид в достатъчна степен за създаването на конкурентната стратегия на предприятията.

Основателите на спонтанния подход към разработването на стратегия - Минцберг (1998) вярват, че процесът на създаване на стратегия трябва непрекъснато да се разширява и че стратегията възниква спонтанно, а не като резултат от внимателно планиране. С този подход разработването на стратегия се превръща в начин на проучване. Стратегическите инициативи се предприемат от онези, които притежават умения и ресурси. Някои инициативи се разработват сами по себе си или чрез опит-неуспех, докато други се изтъкват от средни мениджъри, които ги разпространяват в екипа и събират информация за обратна връзка с висшето ръководство, което стимулира тяхното разработване. Стратегическите инициативи, които са намерили отзвук дават насока на стратегията.

Ф. Котлър (1991) разглежда процеса на формулиране на стратегия от гледна точка на маркетинга. Според него съществуват следните етапи на проучване за определяне на предприемаческата стратегия: 1) дефиниране на стратегическото поведение на предприятието на пазара, 2) определяне на успешни пазарни стратегии, 3) избор на целеви пазарни сегменти, 4) формулиране на стратегия за разработване на нови продукти, 5) стратегии за избор на ресурси, 6) избор на ценови стратегии, 7) избор на средства и методи за промотиране на стоките, 8) формулиране на стратегия за стимулиране на продажбите на продукта, 9) формулиране на рекламна стратегия, 10) формулиране на стратегия за развитие на предприятията. Възможните области на развитие на предприятията според Ф. Котлър са: 1) съдържаща стратегия –при недостиг на средства за реакция, доверие по отношение лоялността на клиентите или приключване на дейността на даден пазар, 2) селективна реакция - реакция в отговор на поведението на конкурентите в областта на рекламата и ценообразуването, 3) произволна реакция, произтичаща от лични причини. Според Ф. Котлър, окончателният избор на стратегически инициативи, се определя от ролята на предприятието в конкурентната борба – лидер, претендент за лидерство, последовател или „наложил се в пазарна ниша“. В настоящите пазарни условия, при които работи едно предприятие, една от ключовите стратегии и дейности на всяка компания е маркетингът, който: 1) осигурява пазарна ориентация на компанията, 2) дефинира отличителните черти на продукта, 3) включва подбор и формиране на целеви пазар, продуктова гама и разнообразие. Маркетинговата стратегия за изграждане на предприятие се определя от търсенето на продукта. Резултатът от процеса на разработване на стратегия за повишаване на конкурентоспособността на предприятията е стратегия, фокусираща върху клиента. Така едно от основните условия за ефективността на този процес е необходимостта от координиране на въздействията от различните предложения към потребителите с различните макрогрупи на пазарната среда - синдикати, правителство, неправителствени организации. Самата концепция се нарича "макромаркетинг" и се счита за особен вид стратегическо мислене. Основните идеи на концепцията за "макромаркетинг" са подобни на теорията на взаимодействието на маркетинга, чиято релевантност сега се потвърждава от увеличаването на предлаганите стандартизирани продукти и формирането на стандартизирани решения в маркетинга. Производствената стратегия е диалектически свързана с маркетинга, в смисъл, че зависи преди всичко от характеристиката на пазара. Търсенето на продукти е основният и единствен критерий, който създава необходимостта от тяхното производство, планира

стабилността на производството или намаляването на производството на конкретни продукти. Трябва да се отбележи, че икономическата целесъобразност на производството на даден вид продукт зависи от неговата печалба.

Въз основа на гореизложеното е целесъобразно избора на предприемачески стратегии да бъде ръководен от критерии като приходи от продажби и търсене на тези продукти (Hill, 1998; Kotler, 1991; Mintzberg, 1998). Ефикасността на избора на определен тип стратегическо планиране зависи от редица фактори. Тези фактори включват: стабилността на пазара, размера на предприятието, нивото му на диверсификация, неговия жизнен цикъл, нивото на стратегическо планиране в предприятието, характера на организационната структура на управлението, степента на концентрация на управление, квалификацията и способностите на служителите, работещи в областта на планирането и нивото на автоматизация.

Като се има предвид горното, може да се отбележи, че всеки от съществуващите подходи към формулирането на стратегия за развитие на предприятието е с известна самостоятелност. Прилагането им на практика обаче е ограничено, тъй като тези подходи представляват само едната страна на процеса на разработване на стратегия. За по-ефективен и цялостен подход към формулирането на стратегията за повишаване на конкурентоспособността на предприятията е необходимо да се вземат предвид всички подходи, тъй като те отразяват всички възможни насоки на развитие на бизнеса, като се вземат предвид състоянието на стопанския сектор и позицията на предприятието в него по отношение на гъвкавостта на външната и вътрешната среда. По този начин, въз основа на направения анализ става ясно, че прилагането на интегриран подход на практика ще позволи на ръководството да съсредоточи усилията си върху функционирането на организацията, използвайки в пълен обхват пазарните възможности и допринасяйки за постигането на устойчива конкурентоспособна позиция. Използването на цялостен подход допринася за оптималния стратегически избор, включително потенциала на бизнес ресурсите с намаляване на риска от неправилно вземане на решения и възможността за намаляване на времето, материалите и разходите по време на процеса на стратегическо развитие.



## Форми на стратегията за развитие на предприятията

Според Пенроуз (1959) стратегиите за развитие на предприятието се разделят най-общо на два типа: органични и неорганични. Стратегиите за органичен/вътрешен бизнес растеж включват вътрешните бизнес дейности на предприятието. Някои от тези вътрешни дейности са проникване на пазара, разработване на нови продукти, разработване на пазара и диференциация. Органичният растеж на бизнеса е постепенен процес, който търпи развитие през последните години (Bruner, 2004). От друга страна, неорганичните/външнибизнес стратегии за развитие включват придобиване на новипредприятия чрез сливания и придобивания. Въпреки това, както органичните, така и неорганичните стратегии за бизнес растеж имат своите предимства и недостатъци по отношение нарезултатите на предприятието. Все пак и двете стратегии водят до увеличаване на маржовете на печалба или печалбата на предприятието. Днес натискът на конкуренцията в бизнес средата налага на предприятията да се развиват. Посредством бизнес развитието, предприятието би могло да увеличи своите размери. Едно голямо предприятие би могло да упражнявапо-голям контрол върху своята среда и може да извлече повече ползи и да се сдобие с по-голяма ефективност от цялостните си операции. Като цяло, развиващите се компании също са по-склонни да увеличат пазарния си дял, като по този начин увеличаватсвоята пазарна мощ. Чрез извършване на научноизследователска и развойна дейност или чрез въвеждане на нови продукти и услуги предприятията имат възможност да засилят своята конкурентоспособност и да осигурят оцеляването си на пазара.Поради тази причина, бизнес развитието е желателно в много предприятия. Без бизнес развитие борбата с конкуренцията на пазара би била неосъществима. В обобщение, един бизнес може да расте или чрез органичен растеж, или чрез неорганичен растеж.

## **Стратегии за органичен растеж**

Органичният бизнес растеж се отнася до скоростта, с която предприятието се разширява чрез собствените си дейности. С други думи, предприятията, които сеосновават на органични стратегии, постигат своите цели за развитие въз основа на вътрешния си растеж.Компаниите, които разработват нови продукти за задоволяване на конкретен пазар, използват този тип стратегия за развитие. Стратегията за органичен растеж започва от момента, в който предприемачите започват своята стопанска дейност. При тази стратегия растежът обикновено се измерва чрез увеличението на приходи, печалби или активи. Предприятията имат възможност да развиват своя вътрешен капацитет, като инвестират в създаване на конкурентно предимство и в диференциране на продукти и услуги и иновации. Тъй като обхватът на приложение на органичния растеж е много широк, изследванията се фокусират върху растежа чрез иновации. По-конкретно, той набляга на отворените иновации като органична стратегия за развитие на бизнеса.

## **Стратегии за неорганичен растеж**

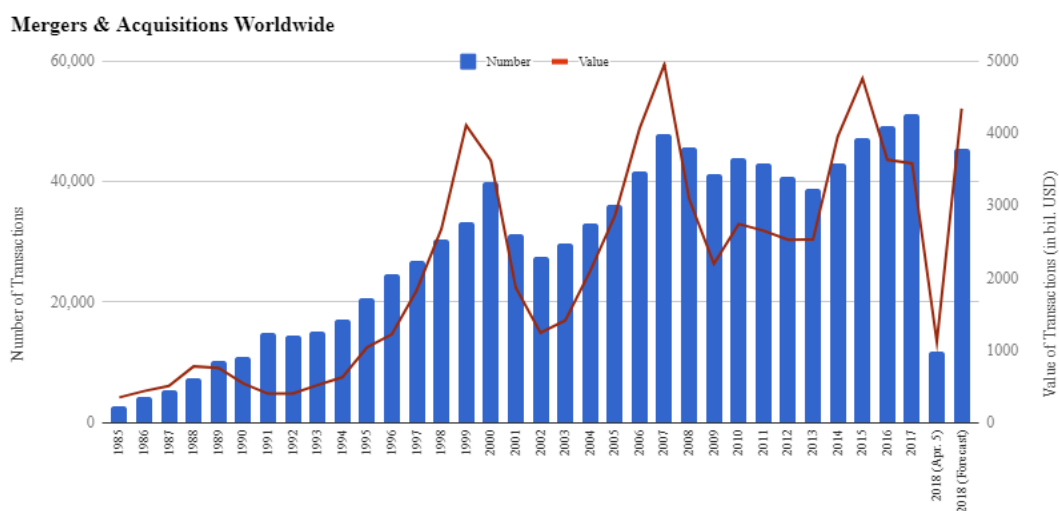
За разлика от органичния бизнес растеж, при неорганичния растеж предприятието се разраства чрез сливания, стратегически съюзи или придобивания. Съществуват различни мотивации за предприятията при избора на неорганични стратегии за бизнес растеж по отношение на други стратегии, между които растеж на ниско ниво, конкуренция, стремеж за навлизане на нови пазари, постигане на техните цели за растеж, наред с други.

### **Сливанията и придобиванията като (неорганична) стратегия за развитие на предприятията**

Всеки собственик или мениджър на предприятие винаги търси нови начини за развитие на своя бизнес. Ако собствениците на предприятията и лицата, отговорни за вземане на решения, желаят да получат повече приходи или конкурентно предимство, те трябва да обслужват по-голяма клиентска база на

повече пазари. По този начин принципния въпрос се състои в избора или определянето на най-добрия начин за разрастване на бизнеса и в предприемането на действия въз основа на възможностите. Сливането и придобиването стратегия за разрастване на всяко едно предприятие, без да се налага да се чака годишните стратегии за маркетинг и продажби да дадат резултати. Ако едно предприятие се нуждае от бърз растеж на своята съществуваща дейност, тогава С&П би могло да се окаже най-приемливата стратегия, тъй като осигурява незабавни резултати.

Графиката по-долу илюстрира нарастването на търсенето и избора на стратегически С&П в световен мащаб от 1995 г. насам. От графиката е видно, че броят на сделките и стойността на сделките нарастват всяка година.



Графика1. Сливания и придобивания в световен мащаб

(Източник: <https://imaa-institute.org>)

С&П е стратегия, която предоставя възможности за постигане на бизнес растежи и разширяване с добавяне на нови продукти, услуги и пазари. Както е видно от графиката, С&П се превръща

в

стратегически избор за компаниите за постигане на техните предприемачески цели.

Съгласно графиката по-горе,

над 50 600 сделки за C&P на обща стойност 3,5 трилиона долара са обявени през 2017 г., което същопредставлява най-големият брой сделки, регистриран от 1985 г. насам.

### *Сливания и придобивания*

Сливанията и придобиванията са два различни понятия, които често служат като взаимна алтернатива. Въпреки това, когато се разглеждат заедно, те включват много повече от едно обикновено придобиване на собственост върху предприятие. В нашия век C&P се превръщат в едни от най-важните стратегически инструменти за постигане на бизнес растеж (Sudarsanam, 2003). Според Шърман (2018) терминът „сливане“ се отнася до „комбиниране на две или повече предприятия, в които активите и пасивите на продаваното предприятие се закупуват от придобиващото предприятие. Въпреки че придобиващото предприятие може да се превърне в значително различна организация след сливането, то запазва първоначалната си идентичност. От друга страна, придобиването, според Krishnamurti и Vishwanath (2008), „е закупуването от една компания (купувача) на значителна част от активите или ценните книжа на друга (целевата компания). Покупката може да се отнася за конкретна част от целевата компания или голяма част (или всички) от акциите с право на глас на придобиваната компания“. Сливанията и придобиванията обикновено се превръщат в част от стратегията за растеж на предприятието и са по-изгодни в сравнение с разширяването на бизнеса чрез органичен растеж.

### *Видове сливания и придобивания*

За да се класифицират сливанията и придобиванията по вид, е необходимо да се установи защо се сключва сделката, какво мотивира тя и как те допринасят за стратегията за развитие на предприятието (Swaim, 2011).

Сливанията и придобиванията обикновено могат да бъдат класифицирани като хоризонтални сливания и придобивания, вертикални сливания и придобивания, концентрични сливания и придобивания, и стратегически съюзи. На следващата фигура е показана класификацията на сливанията и придобиванията и свързаните с тях стратегии за растеж.

**Таблица1: Категоризация на С&П, Swaim (2011)**

Категория	Мотивация&Стратегия за развитие
Вертикално	В задна посока (отношения с доставчици) В предна посока (отношения с клиенти)
Хоризонтално	Разширяване на продукт Разширяване на пазара Диференциация
Стратегически съюзи	Финансова стратегия
Пълно придобиване	Доминиращо влияние в сектора или върху клиентите Елиминиране на конкурент

#### Влияние на сливанията и придобиванията върху развитието на предприятията

Съществуват много причини за придобиване на компания или сливане с компания. Новина е трябвало да е налице стратегическа причина, залягаща в основата на сделките, които се извършват. Като цяло зад успешните сделки се крият стратегическа обосновка и процедури на по-добро изпълнение. Големите компании се разрастват все повече и

повечечрезС&П. КатоцялоС&Пдопринасятползи и създават стойностипоразличниначини в големитекомпании. Някоиоттяхсакактоследва:

1. Подобрене на резултатите, особено в дългосрочен план.
2. Елиминиране на излишния производствен капацитет
3. Ускоряване на развитието на предприятията
4. Придобиване на нови умения и технологии
5. Разработване на стратегии за намаляване на разходите чрез икономии в мащаба (Cleverism, 2018).

#### А. ИНОВАЦИИ&СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

Развитието на предприятията често се свързва със способността на компанията да оцелее и да постигне организационните си цели. Развитието на предприятиятаби могло да се констатира от увеличаването ръста на заетостта, на доходите, пазарните дялове, печалбите и прогреса на продуктите (Pasanen, [2007](#)). Развитието на МСП може да бъде повлияно от иновационни дейности (Afriyieetal., [2019](#)).

Учените са провели множество изследвания в областта на иновациите. Иновациите представляват широка и сложна област на изследване, която включва различни промени. В литературата се срещат много дефиниции и значения на термина „иновация“. Терминът «иновация» произлизаот латинското„novatio“, което е свързано с промяна – нововъведение както и с обновяване или преосмисляне на концепции. Според Шумпетер (1934) иновациите са движещата сила на икономическия растеж. Шумпетер категоризира следните дейности, които попадат в областта на иновациите: а) въвеждане на нов продукт на пазара, чрез добавяне на нови качества на познат продукт, б) прилагане на нови производствени методи, в) навлизане на нов пазар, придобиване на нови ресурси за доставка на суровини или полуготови продукти и създаване на нова индустриална структура. Кенет Симъндс (1986) заявява, че иновациите са нови идеи, състоящи се от нови продукти и услуги, нови приложения за съществуващи продукти, нови пазари за съществуващи продукти или нови маркетингови методи. Най-общо казано, иновацията се състои от две части: Създаване на идея или изобретение и превръщането на това изобретение в продукт или нещо, което добавя стойност за потребителя (Roberts, 2007). Фрийман (1991) заявява, че иновацията възниква с първата търговска сделка.Чесбро и Розенблум(2002) са съгласни с това мнение, като казват, че вътрешноприсъщата стойност на дадена технология

остава латентна, докато не бъде комерсиализирана по някакъв начин. Процесът на иновация не включва само работата по техническата част, но също така се занимава с комерсиализацията на тази технология. Техническата част може да се нарече изобретение, докато комерсиализацията на технологията би могла да се нарече иновация (Bogers&West, 2010).

Днес разработването на нови идеи и иновации е приоритет на много компании, особено в сектора на МСП. Основната причина за това е високата глобална конкуренция и технологичното развитие, които превърнаха иновациите в източник на конкурентно предимство. Накратко, иновациите включват различни процеси като иновации на продукти или процеси, иновации на пазарното предлагане и технологичен прогрес, както и затворени и отворени иновации. (Lee, Park, Yoon, & Park, 2010).

Иновацията представлява корпоративен механизъм за адаптиране към динамична бизнес среда чрез създаване на нови процеси, продукти, услуги и маркетингови техники (Afriyieetal., [2019](#); Hendriyanto, [2015](#)). Една от целите на създаването на нови иновативни процеси или методи е намаляване на разходите, което от своя страна повишава ефективността и увеличава печалбите. (Hashi&Krasniqi, [2011](#)). Създаването на нов продукт също така ще привлече повече клиенти да купуват продуктите на МСП, което от своя страна ще увеличи пазарния дял и приходите. Хоанг ([2014](#)) установява, че иновационните дейности оказват положително влияние върху растежа на МСП. Притежаването на иновативна култура е предпоставка за подобряване на организационните, търговските и административните умения на конкурентен пазар. (Afriyieetal., [2019](#)). Едно предприятие трябва да се позовава на иновативни маркетингови техники правилни стратегии. В допълнение, иновациите ще увеличат неговото конкурентно предимство, което ще подпомогне подобряването на ефективността на МСП в дългосрочен план. (Mahmutaj, [2015](#)). Доказано е, че иновациите не само подобряват производителността, но укрепват и жизнеспособността на МСП (Acquaah&Agyarong, [2015](#)).

#### i. ОТВОРЕНИТЕ ИНОВАЦИИ КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ

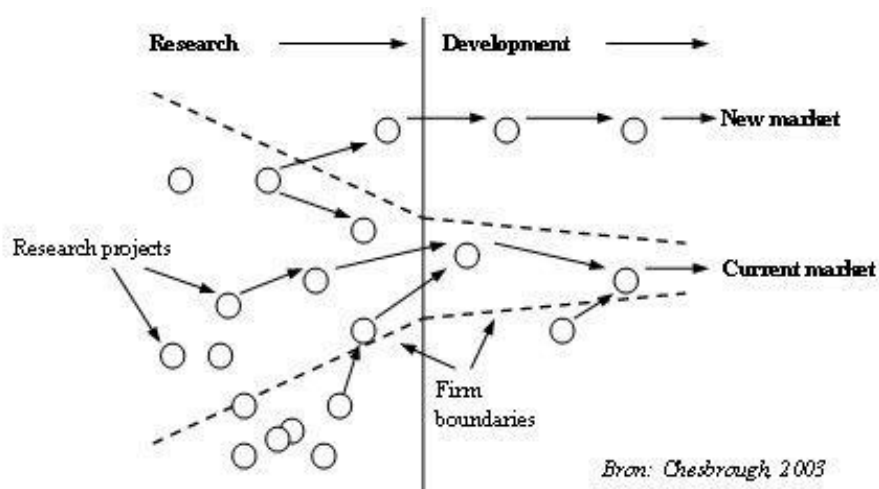
През последните десетилетия фокусът на иновациите се преориентира от вътрешните научноизследователски и развойни дейности на една компания към по-отворен и съвместен подход (Enkeletal., 2009). Една от често използваните и приети дефиниции за

отворени иновации (ОИ) е „използването на целенасочени входящи и изходящи знания за ускоряване на вътрешните иновации и съответно разширяване на пазарите за външно използване на иновациите“ (Chesbrough, 2006). Чесбро и Богърс (2014) стигат до заключението, че ОИ най-добре се разбира като процес, който „включва целенасочено управлявани потоци от знания в границите на организацията“. Но съществуват и други случаи, при които реалният поток надхвърля границите на предприятието и знанието може да допринесе за създаването на допълнителна стойност на съществуващите и нови пазари.

Съгласно тези дефиниции се идентифицират следните модели на ОИ:

- Входяща (отвън навътре) ОИ (Chesbrough, 2003),
- Изходяща (отвътре навън) ОИ (Chesbrough&Crowther, 2006),
- Комбинирана иновационна процедура, която има за цел да комбинира както входящия, така и изходящия модел (Sandmeieretal., 2004).

На фигурата по-долу е илюстриран модел на ОИ на Чесбро. С този модел проектите на предприятията могат да започнат от вътрешни или външни технологични източници и новата технология може да се въведе в работата на компанията по различни начини. В допълнение, тези проекти могат също да бъдат предлагани на пазара по различни начини, като например чрез външно лицензиране или чрез спин-офпредприятие. Освен това, компаниите могат също така да се появят на пазара чрез своите собствени канали за промоция и продажба (Chesbrough, 2003).



Фигура1. Модел на отворена иновация



В допълнение, следващата фигура представя някои от важните принципи на затворената, така и на отворената иновация. Концепцията за ОИ е сравнително нов модел, който помага на компаниите да засилят сътрудничеството си с вътрешни и външни страни. С действащ модел на ОИ компаниите могат да разработват висококачествени продукти и услуги. Освен това ОИ повишава ефикасността на компании, които са с по-иновативни идеи. Съществуват много компании, които са се възползвали от новата парадигма, като напр. Unilever, Tesla и Apple.

#### **Затворена иновация**

- Всички умни хора работят в нашата организация.
- За да спечелим от научно изследването и развойната дейност, трябва самите ни да открием, разработим и допринесем
- Само ако го открием, можем да го въведем на пазара
- Ако нашата организация е първата, която комерсиализира иновацията, тогава ще преодолеем нашите конкуренти
- Ако създадем най-много и най-добри идеи в сферата на нашия

#### **Отворена иновация**

- Някои от умните хора, но не всички, работят в нашата организация
- Външната научноизследователска и развойна дейност би могла да създаде стойност за нашата организация
- Вътрешната научноизследователска и развойна дейност е необходима за да „забележим“ тази стойност
- Трябва да се включим във фундаменталното проучване, за да се възползваме от него, но откритието не е необходимо да бъде от нас
- Ако използваме по-добре външните и

- |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>сектор, щеспечелим</p> <p>- Акоупражняваме пълнен контрол върху иновационния процес, тогава нашите конкуренти няма да могат да се възползват от нашите иновативни идеи</p> | <p>вътрешните идеи и внедрим генерираното знание, щеспечелим</p> <p>- Трябва да увеличим максимално резултатите на нашата организация, като комбинираме продажбата и предоставяне на права на ползване на нашата иновация чрез процес на авъншна иновация в зависимост от това колкото е по-ефективно и по-икономично.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Б. УСТОЙЧИВОСТ & СТРАТЕГИЯ НА РАЗВИТИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

През последните години нараства безпокойството, че „реалните темпове на растеж на предприятията“ не са в съответствие с „устойчивите темпове на растеж на предприятията“. Повечето изследвания разглеждат единствено реалните темпове на растеж. Пренебрегването на устойчивостта във всеки план за развитие от страна на предприятията може да доведе до твърде бърз растеж. Това означава, че в крайна сметка те се развиват по-бързо, отколкото могат да си позволят предвид техните финансови ресурси, политики и капацитет за печалба. В такива случаи предприятията обикновено са принудени да генерират нови дългове, да емитират собствен капитал, да продават активи, за да финансират растежа, или да намалят темпа на разрастване.

Концепцията за устойчиво развитие, първоначално наречена достъпно развитие, може да бъде идентифицирана в компанията Hewlett-Packard през 50-те години на миналия век. Packard казва, че компанията е поддържала темп на растеж от 43% от 1950 до 1957 г., като е използвала формула за ограничаване на растежа си, с която растежа на продажбите се ограничаваше до ниво, което би могло да се поддържа от печалбите на компанията. Packard подчертава, че увеличаването на продажбите на предприятието с твърде бързи темпове почти сигурно ще доведе до финансови проблеми. Packard признава, че за повечето компании не съществува неограничен растеж, нито

неограничен капитал. Packard знае, че действителното дългосрочно развитие е възможно само до степен, в която то се поддържа от нарастващи печалби.

Kisor със своята статия "The Financial Aspects of Growth" (1964) също въвежда концепции, които са по аналогия на Packard. Kisor твърди, че собствениците на предприятия твърде често и неправилно предполагат, че ако търсенето на продуктите на предприятието се увеличи с течение на времето, по същия начин ще се увеличи и предоставянето на финансови ресурси, необходими за поддържане на по-високото ниво на търсене. При все това, историята на икономиката е пълна с примери на предприятия и цели индустрии, които не са успели да се снабдят с допълнителен капитал по време на периоди на растеж.

Бабкок надгражда тази идея в своя труд от 1970 г. "The Concept of Sustainable Growth", където обяснява, че растежът може да бъде или устойчив растеж, или неустойчив растеж.

Устойчивото развитие е растеж, движен от силата на естествените приходи на компанията. Растежът може да се подпомогне чрез разумно управление на финансовите ресурси. Това е растеж, който по същество е независим от готовността на кредитора да предостави на предприятието допълнителен капитал. Неустойчивото развитие е растеж, който варира над или под тези нормални нива. Може да се поддържа, потенциално в неограничен размер, но изисква постоянен приток на инвестиции.

Трудът на Робърт Хигинс, автор на «How Much Growth Can a Firm Afford?» (1977), потвърждава констатациите на другите автори. Хигинс подчертава,

че реалният дългосрочен растеж серъководи от резултатите. Хигинс доказва, че което и да е предприятие, което следва курс на растеж, различен от този на устойчивото развитие, не би могло и не би трябвало да се запази в дългосрочен план. Предприятията, които се развиват с ускорени темпове няма да могат да си позволят активите, необходими за поддържане на по-високо ниво на продажби,

предвид тяхното ниво на рентабилност и политики за запазване на печалбата. Предприятията, които се развиват със скорост, по-бавна от техните устойчиви темпове на растеж, ще разполагат с повече от достатъчно финансови ресурси, за да покрият своите инвестиции и, действайки като рационален икономически субект, ще върнат капитала на собствениците или ще изплатят дълговете.

Хигинс подчертава, че концепцията за устойчиво развитие е особено важна, тъй като принуждава ръководството да обмисли дали стратегиите за растеж на предприятието са съвместими с потенциала за растеж на компанията и да идентифицира и разреши противоречията между двете. Компания с отлични възможности за растеж, но без достатъчно дългосрочни финансови ресурси, не би се развила. По същия начин, предприятие с необходимата финансова инфраструктура за преследване на по-високи възможности за растеж, но без дългосрочна способност да идентифицира и използва тези възможности, също не би успяла да се развие.

Коста (1997) обяснява, че устойчивият темп на растеж на фирмата е като една мъртва точка на растеж. Точно както оперативната рентабилност отразява минимално ниво на продажбите, необходимо за компенсиране на фиксираните производствени разходи, така и устойчивият темп на растеж отразява максималния темп на растеж на продажбите, който фирмата може да поддържа, като се имат предвид нейните ресурси и възможности за печалба.

#### В. ПРИОБЩАВАНЕ & СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

Концепцията за приобщаващия растеж започва да се възприема от организациите. Това е нова концепция в икономиката на развитието и би могло да се каже, че изостава по отношение на теоретична основа и консенсус за това какво представлява. Програмата за развитие на ООН описва приобщаващия растеж като резултат от развитието и процес, в който всеки може да участва и облагите се разпределят справедливо. Европейският съюз тълкува приобщаващия растеж, като се съсредоточава върху подобряването на човешкия капитал и определяйки, че той може да бъде постигнат по следните четири начина: увеличаване на заетостта, подпомагане на хората от всички възрасти да предвидят промяната като инвестират в умения и обучение, модернизиране на пазарите на труда, гарантирайки, че всички страни от ЕС се облагодетелствани от резултатите от растежа.

Ролята, която малките и средните предприятия (МСП) играят в нашите икономики и общества, е много важна. В повечето случаи тя е критична. В държавите на ОИСР, МСП представляват около 99% от всички предприятия. Те представляват основния източник на заетост, като съставляват около 60% от работните места в

производството и 75% в услугите и произвеждат средно между 50% и 60% от добавената стойност. В развиващите се икономики МСП допринасят до 45% от общата заетост и 33% от БВП. Един солиден сектор на МСП представлява жизненоважна съставка за приобщаващ растеж, създаващ работни места във всички региони и сектори, включително за хора с ниска квалификация. МСП предоставят възможности за развитие на умения и подпомагат достъпа на своите работници до здравеопазване и социални услуги.

Също така, МСП са мощен инструмент за защита от „проклятието на неформалността“. Въпреки това, картината на МСП е объркана и трудна. В страните на ОИСР нивото на производителност в микропредприятията е около половината от това на по-големите МСП, което е по-ниско от това на по-големите фирми. Разликите в производителността се увеличиха още повече след глобалната криза, особено в производствения сектор, което изостри неравенството в доходите и социалните неравенства. МСП също са непропорционално засегнати от несигурността, сложността и непоследователността на нормативните уредби. Спазването на нормативната уредба и данъчното законодателство създава разходи, понякога прекомерни, което води до неформалност. По този начин малките предприятия, които искат да се разраснат или да преминат към дейности с по-висока добавена стойност, е възможно да смятат, че не си струва усилието. Това от своя страна създава „капан за ниска производителност/висок неформален растеж“. Голяма част от МСП също срещат трудности на достъп до финансиране.

Във време, когато световната икономика продължава да изостава, отдаването на възможност на МСП да внедрят иновации и да се разрастват е от съществено значение за повишаване на общата производителност и насърчаване на по-устойчив и приобщаващ растеж. Това обаче до голяма степен ще зависи от способността на МСП да приложат цифровизацията. Твърде много МСП пропускат възможностите за цифровизация и глобализация. Цифровизацията води до драстични промени в безпрецедентен световен мащаб. Тази революция предлага големи възможности за МСП. Цифровите технологии улесняват малките предприятия да се превърнат в глобални и предлагат нови възможности за вече съществуващи МСП да се развият, да повишат производителността и да участват в световен мащаб. Цифровизацията обаче създава и големи предизвикателства. Много МСП водят борба да превърнат

възможностите на цифровите технологии в по-лесен достъп до пазари и по-висока производителност.

В страните на ОИСР, само 20% от МСП се занимават с продажби чрез електронна търговия в сравнение с 40% от по-големите предприятия. За да могат МСП да преодолеят изоставането си, са необходими инвестиции в умения, организационни промени, иновации на процеси, нови системи и бизнес модели за насърчаване на въвеждането и ефективното използване на цифрови технологии. Глобалните вериги за създаване на стойност също така предлагат нови възможности за участие на МСП в глобалната икономика. Въпреки това, участието продължава да е неравномерно сред населението на МСП. В страните от ОИСР средно 15% от микропредприятията участват в международната търговия, в сравнение с 60% от малките предприятия и 80% от средните предприятия. В сравнение с големите предприятия, МСП също са по-засегнати от търговските ограничения. Например, за трансграничен износ на услуги средното ниво на търговско ограничение означава допълнително мито от 12% за МСП в сравнение с големите предприятия.

## **Модели за развитие & оценяване**

От един кратък преглед на библиографията, свързана с МСП, ще се установи, че моделите на жизнения цикъл на бизнеса и етапите на развитие често са били използвани като променливи на околната среда при изследване на промените и проблемите, пред които са изправени МСП. (Dodge and Robbins, 1992; Kimberly and Miles, 1980). Тези модели разглеждат развитието на МСП като поредица от три до пет фази или етапи на развитие, през които предприятието осъществява жизнен цикъл. (Kazanjan, 1988). Въз основа на данни от 133 американски „високотехнологични“ производствени МСП, Hanksetal. (1993) разработват модел на жизнения цикъл с четири етапа на развитие: (1) стартиране, 2) разрастване, 3) зрелост, и 4) диференциация. Етапите на развитие са описани като уникална идентификация на променливи, свързани с рамката или структурата на организацията.

Измеренията на разглежданата среда включват размера и възрастта на предприятието, скоростта на растеж и предизвикателствата, пред които е изправено. Структурните измерения включват структурна форма, стандартизация, ниво на концентрация, вертикална диференциация и брой организационни нива. Този четиристепенен модел е подобен на този, предложен от Казанджян и Дразин (1989) в тяхното проучване.

Въпреки че тези модели на жизнен цикъл допринасят за разбирането ни на доста сложния феномен на растежа, като описват как протича растежът и ефекта, който има върху организациите, те съдържат много ограничения. (McMahon, 1998). Динамиката на растеж и бизнес моделите са проучени достатъчно. Пенроуз (1959) в своя труд «The theory of the growth of the firm», поддържа становище, че: „Целта, на която би послужила теорията за жизнения цикъл на предприятието, е очевидна, но теорията като основна недоразвита хипотеза съществува от дълго време и не е извършено нищо, за да се изгради от нея последователна теоретична рамка с достатъчно съдържание, което да се използва за всякакви цели..... Всъщност може да се направи обратното заключение: развитието на предприятията не протича по същите закони, които важат за живите организми“

О'Фаръл и Хичинс (2002) анализират основните проблеми при оценката на развитието на малките организации. Първо, налице е непоследователност в дефиницията на МСП. Второ, има несъответствия в измеренията на растежа: заетост, печалба, добавена стойност, оборот, активи и пазарен дял. Високо ефективните малки производствени фирми наблягат на разработването на нови продукти, подобряването на продукта, качеството на продукта. За тези организации са важни обслужването на клиентите, измерването на показателите за ефективност и въвеждането на нови методи за ефективност, производителността и ефективността на служителите, както и благосъстоянието на служителите (Kotey and Meredith, 1997). Растежът също зависи от променящите се индустриални стандарти и управлението, както и от социологическата еволюция на предприятието. (Boswell, 1973).

О'Фаръл и Хичинс (1988) допълнително подчертават слабостите на моделите за бизнес развитие на МСП:

- моделите с последователни стъпки са склонни да се занимават със симптомите на развитие, вместо да откриват основните процеси на феномена
- моделите с последователни стъпки са склонни да приемат, че всички МСП преминават през всеки етап на развитие или не успяват да го направят
- моделите с последователни стъпки обикновено не успяват да документират важни ранни етапи в стартирането на малки предприятия, дори и преди да са започнали функционира.

Пратери Гош (2005) в емпирично проучване на МСП със седалище в САЩ, опериращи в Европа, съобщават, че разработването на нови продукти, излизането на нови международни пазари и на нови европейски пазари са главните усвоени стратегии за

растеж.Противно на общоприетото схващане, стратегията за подобряване на работата на предприятието не се споменава като важна стратегия. Проучването заключава също, че предприятията не са се възползвали от възлагане на функции на външни изпълнители, като логистиката например.

Растежът се тълкува различно от отделните предприемачи. Съществено влияние оказва становището на предприемача и неговото решение за развитие и е възможно да не съществува еднородност в програмите за растеж на предприемачите, дори и когато оперират на един и същ пазар. (MatthewsandScot, 1995). Организационното изпълнение и ефективност са функция на съответствието между организационната структура, процесите и външната среда (HrebiniakandJoyce, 1985). В областта на стратегическия мениджмънт много изследователи са създали новаторски трудове. Портър подчертава, че корпоративната стратегия не може да бъде проектирана и приложена, без да се вземе предвид конкурентната среда, докато Минцбърг обяснява, че стратегията е еволюционен, органичен процес и е непредсказуема (HamelandPrahalad, 2002). Въпреки че Чандлър набляга на проектирането на организационната структура във връзка с нуждите от ефективно изпълнение на стратегията, структурата също влияе върху избора на стратегия.(ThompsonandStrickland, 1999). Организациите се опитват да променят външните условия, за да ги превърнат в благоприятни (Liaoetal, 2003). Хамел и Прахалад(2002) твърдят, че основната компетентност на компанията ѝ осигурява конкурентоспособност и остава в центъра на нейното стратегическо планиране, като по този начин предприятието се подпомага за утвърждаване на пазара.Въпреки че конкурентната стратегия, предложена от Портър (1979), е широко разпространена в библиографията за бизнес управление, фокусът върху специфичните измерения на малките фирми е естествен.

Растежът на малките организации се влияе от три важни фактора – познанията и ресурсите на предприемача, естеството на бизнеса и стратегическите решения, взети от собственика/мениджъра (Storey, 1994). Но в организациите, съсредоточени върху личността, предприемачът трябва да развие както стратегически, така и тактически умения и способности (Kuratkoetal., 2001). Целенасочените предприемачески начинания също трябва да бъдат планирани да се справят с несигурността (Carlandetal, 1984). Бизнес стратегията е средството, чрез което малките организации създават и установяват набор от връзки с околната среда и несигурността(Murray, 1984).



О'Фаръл и Хичинс(2002) изработват цялостен анализ на различни подходи за развитие в малки организации. Те заключават, че библиографията по индустриална икономика се акцентира главно върху големите организации. Тъй като естеството и мащабът на пречките пред развитието на малките организации са различни, авторите акцентират върху търсенето на други концептуални рамки. Те анализират теорията на модела на растежа (Churchill and Lewis, 1983) която описва, че микропредприемачите напредват постепенно от началния етап до зрелостта. Всеки етап може да бъде обяснен с помощта на типични характерни черти на предприемача, ресурси и други променливи. Основната критика на теорията произтича от евристичната класификация и се съсредоточава минимално върху процеса. Моделът имплицитно предполага, че малките организации или растат, или се провалят. Може да съществуват бързо или бавно развиващи се организации. Моделът не отчита състоянието на ранните етапи, които могат да окажат значително влияние върху развитието. Също така не е ясно дали има последователност, задължително свързана с развитието, или някои организации могат да пропуснат определени междинни стъпки. Другите критики се отнасят до параметрите на развитие и контекста на регионалните икономики. Въпреки това, в проучване на американски фирми за полупроводници, Айзенхард и Сконховен (2002) установяват, че конкуренцията на етапа на основаване не повлиява на растежа.

По отношение на модела на стратегическо развитие, О'Фаръл и Хичинс(2002) обясняват, че има две среди, в които една организация работи. Външната среда се занимава с доставчици, клиенти, конкуренция, данъчно облагане, пазарни и правителствени политики. Вътрешната среда се състои от личностното и лидерското участие на предприемача, ресурсите и др. Развитието е комбинация от процеси на околната среда и лидерство (Eisenhardt and Schoonhoven, 2002). Компаниите с висок темп на растеж използват външните отношения (Lechner and Dowling, 2003). Подобни заключения са направени от Chan и Foster (2001) и Kelmar и Wingham (1995). Последните двама изброяват 47 стратегии за развитие, описани в различни изследователски трудове, и ги класифицират в 12 категории. Те посочват, че 55,5% са свързани с външни променливи на растеж (проникване на пазара, ценообразуване, продуктов микс, търсене на продукти, промоция, създаване на пазар, стабилност на пазара и междинна употреба като тези с най-голям принос), а останалата част с вътрешни променливи (корпоративна стратегия и персонал са най-важните фактори). Те стигат до заключението, че комбинация от външни и вътрешни променливи

подпомага растежа на малките организации, и че организациите създават връзки с външната среда, за да прогресират.

Освен това са извършени проучвания от много изследователи върху личността и мотивационните аспекти на предприемачите. Предприемачеството като процес също е обяснено от много изследователи. Съществуват обаче пропуски по отношение на разглеждането на стратегическите способности за управление на растежа на собствениците на малки предприятия. Съществува пропуск в свързването на критичните фактори за успех на малките организации, като собственост, начини на управление и т.н., с растежа. Въпреки че в библиографията са отразени данни от изследвания, проведени в САЩ и Европа, факторите, които влияят върху растежа или успеха на малките организации, се различават в различните страни. (Wijewardena and Cooray, 1995).

По този начин съществуващата библиография малко може да предложи за да се опише модела на бизнес растеж, възприет от МСП. Индустриалната икономика и стохастичните теории хвърлят светлина върху някои интересни явления, но са твърде далеч от изчерпателното обяснение на бизнес стратегиите на МСП. Гиб и Дайсън [14] твърдят, че голяма част от развитието на МСП се осъществява във вид на реакция на условията на околната среда, а не като превенция.

### 3. ДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА УСПЕШНО БИЗНЕС РАЗВИТИЕ И ДЕЙНОСТ НА МСП

---

#### **Въведение**

Стратегиите за бизнес развитие, както е показано на фиг. 2, се фокусират върху органичния растеж, свързан с вътрешното функциониране на предприятието, и неорганичния растеж, свързан с неговото външно развитие. В този контекст и като се има предвид, че Европейската стратегия за развитие на малките и

средните предприятия (МСП) се фокусира върху развитието на приобщаващи умения, конкурентоспособност, иновации, цифрова трансформация и устойчивост, МСП трябва да проучат добрите практики и да ги адаптират към собствените си изисквания за да се възползват максимално от тях и ускорят своето развитие.



Фигура 2: Идентифициране на успешните стратегии за бизнес развитие и функциониране на МСП

В следващите раздели са представени добри практики, прилагани от МСП както по отношение на органичния, така и на неорганичния растеж.

### **Изследователски методи за установяване на добрите практики за успешна стратегия на бизнес развитие и дейност**

Целта на този раздел е да отрази добрите практики за формулиране на успешна стратегия за развитие на бизнеса на МСП. За постигането на тази цел бяха използвани следните методи на изследване:

- Преглед на библиографията за откриване и документиране на споменатите добри практики в съответствие с рамката за идентифициране на теоретичните измерения за установяване на успешна стратегия за бизнес развитие, както е представено във въведението на този раздел, а също така и в раздела за теоретичния подход към темата.
- Посещение на място и участие в аудиторията на конференцията “the9thInternationalConferenceonOpportunitiesandChallengesinManagement, EconomicsandAccounting”, която се проведе в Париж на 19-21 август 2022 г. на тема релевантна с изследваната тема за събиране на нови-актуализирани данни чрез презентациите и протоколите на конференцията, като същевременно позволи на членовете на екипа на проекта да разговарят с участниците в конференцията и да задават ключови въпроси относно изследователските доклади, които бяха представени.

### **Отразяване на добрите практики за успешна стратегия на развитие и дейност на предприятията**

В настоящият раздел са представени: а) добри практики по отношение на стратегии за органичен растеж, свързани с основните функции на МСП, като маркетинг, дейности, финанси на предприятието, практики за устойчиво развитие, приобщаващи умения, развитие на цифровизацията и прилагане на технологични инструменти и развитие на иновации, и б) добри практики по отношение на стратегии за неорганичен растеж, свързани със сливания,

придобивания и стратегически съюзи, от които МСП потенциално биха могли да се възползват.

## **Добри практики по отношение на стратегии за органично бизнес развитие**

### **Добри практики за прилагане на стратегия за устойчиво развитие**

Добрите практики на стратегията за устойчиво развитие се отнасят до практики с акцент върху околната среда, обществото и икономиката, както следва:

#### **Околна среда**

По отношение на добрите практики за околната среда библиографията изтъква следното:

- ефикасно управление на отпадъците чрез намаляване, повторно използване и рециклиране на ресурси, например материали, вода (Aboelmaged, 2018; Aganetal., 2013; deOliveiraetal., 2018).
- дейности, свързани с намаляване на консумацията на енергия/горива за намаляване на емисиите на парникови газове и замърсители (Garza-Reyesetal., 2018; Hosseininia&Ramezani, 2016)
- постигане на ресурсна и енергийна ефективност чрез подмяна на по-старо оборудване (Courrentetal., 2013; Mafini&Loury-Okoumba, 2018)
- монтаж на подходящи филтри за контрол на емисиите (Aragon-Correaetal., 2008)
- елиминиране на токсични вещества в производствените процеси (Idrisetal., 2017) или насърчаване продажбата на продукти, за които се

изисква минимално количество опасни материали (Mafini&Loury-Okoumba, 2018)

- предпочитание към доставчици, които предоставят материали и услуги, съобразени с околната среда (βλ., π.χ.Susantyetal. (2017)).
- използване на обратна логистика. Например движение на продукти от точката на потребление до производствените съоръжения на компанията за насърчаване на рециклирането, повторната употреба, ремонта или преработката (Chilesheetal., 2016)
- сътрудничество в областта на околната среда с доставчиците, напр. чрез официално и неформално сътрудничество между МСП и доставчици, насочено към смекчаване на екологичните проблеми (Deyetal., 2018)
- сертифициране (напр.ISO 14001, EMAS) (Deyetal., 2018). EMAS се отнася до схемата за еко-мениджмънт и одит на Европейския съюз (Hillary, 1997)
- екологосъобразни дейности, информиращи лицата вземащи политически решения, обществеността и клиентите относно екологичните резултати на МСП, напр. с популяризиране на техните постижения или доклади за устойчивост на околната среда на техните уебсайтове или съответните платформи за докладване на устойчивост (Battagliaetal.).
- набавяне на специализиран персонал, отговорен за дейностите на компанията по управление на околната среда (ΜακΚέϊβερκαιΓκάντεν(McKeiver&Gadenne , 2005)).

### *Общество*

От гледна точка на добрите социални практики в библиографията се изтъква следното:

- прилагане и стандартизиране на политиките и практиките за здраве и безопасност в МСП (AldanaSG (2011); Madsen&Ulhψi, (2015)
- осигуряване на просперитет и подходящи условия на труд на служителите, включително добри трудови отношения

(Suriyankietkaew&Avery, 2016), етично поведение (Hoffman, 2005), гъвкаво работно време (Choongoetal., 2017)

- провизии за обезщетения на наети лица (Sarango-Lalanguietal., 2018)
- изграждане на дълготрайни взаимоотношения с клиентите (Sajanetal., 2017)
- предоставяне на обучение на служителите (Bartel , 2004)
- дарения и благотворителност към общността (Deyetal., 2018)
- получаване на сертификати за здравословни и безопасни условия на труд (напр. OHSAS18001) (Godos-Dvezetal., 2011).

### **Икономика**

По отношение на добрите финансови практики, в библиографията се изтъква следното:

- увеличаване на печалбата (Marquesetal., 2010),
- увеличаване на пазарния дял (Menguc&Ozanne, 2005) ,
- увеличаване на оборота и възвръщаемостта на инвестициите (ROE) (Aragon-Correaetal., 2008),
- повишение на удовлетвореността на клиентите(Fombrun& Shanley,1990)
- увеличено усвояване на държавни и европейски субсидии.

### **Добри практики за прилагане на стратегия за управление на таланти (TalentManagement)и приобщаващи умения**

Поотношениенадобритепрактикизанасърчаване наталантинаМСП, в библиографията се изтъква следното(Kolia, 2021):

- Възможност за вътрешно кариерно развитие

Талантливите и лоялни служители искат да знаят, че компанията предлага възможности за професионално развитие. Тенете биха предпочели да напуснат работното си място за по-добро платено положение в друга компания, ако са сигурни, че могат да бъдат назначени на по-висока длъжност в компания, на която имат доверие.

- Финансови стимули

По-голямата част от служителите се привличат по-пряко чрез стратегически избрани финансови стимули.

Независимо дали става дума за акция на компанията под формата на компенсация, бонуси или повишения. Със сигурност компаниите, които предлагат финансови стимули, ще успеят да задържат по-лесно талантливите служители.

- Възможности за обучение

Доста компании избират да инвестират финансово в непрекъснатото развитие на знанията и уменията на своите служители чрез програми за обучение, коучинг сесии, програми за наставничество (mentoring) и други възможности за повишаване на уменията / преквалификация (upskilling / reskilling). Служителите приемат и оценяват тази практика и увеличават своята гъвкавост и ефективност.

- Политика за възнаграждения

Корпоративна култура, която насърчава и възнагражда творчеството, въображението и сътрудничеството, политика, която възнагражда постиженията на служителите, със сигурност ще доведе до сплотеност и успех на персонала.

- Успешно общуване



Само талантът не е достатъчен за постигане на целите. Мениджърите и ръководителите на екипите трябва да притежават подходящи лидерски качества, да определят и предават ясно работните цели. Директното и лично общуване с талантливите служители също спомага за увеличаване на сплотеността и усещането, че ценното сътрудничество и работата в екип са приоритет за всички хора в компанията.

При новоформирана работна среда в резултат на пандемията, за компанията е необходимо да осигурят непрекъсната ангажираност на техните таланти по отношение на целите и резултатите и посредством дистанционната работа.

И накрая, всяка компания трябва да инвестира предимно в развитието и непрекъснатото обучение на персонала на отдела за човешки ресурси, така че да разполага със знания и стратегии за управление на таланти.

В допълнение се представят следните добрите практики, свързани с утвърждаването на други приобщаващи умения:

- Изграждане на умения: повишаването на знанията, способностите и уменията на човешкия капитал е в корелация с подобряването на развитието на корпоративно ниво. На най-основно ниво, определянето на стандарти и предоставянето на насоки относно основните финансово-икономически, стратегически и маркетингови принципи може да бъде от решаващо значение за МСП.
- Финансиране: Независимо дали става въпрос за изпълнение на първия голям договор или за разширяване на стопанските съоръжения с цел да бъдат обслужени повече клиенти, способността на МСП да задоволят търсенето често е ограничена по финансови причини. Следователно способността за намиране и усвояване на финансови средства е от съществено значение за жизнеспособността на МСП
- Изграждане на мрежа: Работата в мрежа може да изиграе важна роля за растежа на МСП, особено когато приходите постъпват от продажби между предприятия. Освен това работата в мрежа може да предостави възможности за достъп до капитал, ресурси и други бизнес

възможности. В допълнение, местни и международни мрежи (от търговски камари до организации за подпомагане на инвестирането) помагат за взаимодействието между предприемачите и разширено предлагане на възможности за предприемачите.

- Оползотворяване на корпоративни вериги за доставки: Присъединяването към големи корпоративни вериги за доставки може да помогне на МСП да подобрят своята работа и да постигнат икономии от мащаба чрез постоянни парични потоци.

### Добри практики за разработване и управление на иновации

По отношение на добрите практики за разработване и управление на иновации от МСП, в библиографията се изтъква следното (NDA Estate SME Steering Group-North, 2013):

- Създаване на «иновативна култура»

Лидерите, които позволяват и насърчават свободното мислене в рамките на организацията, мотивират хората да създават идеи, които са различни и по-добри и поставят под съмнение статуквото, тласкат организацията към иновации, като им се предоставят механизми за преразглеждане и разработване на тези нови идеи, филтрирането им и акцентиране на най-добрите решения, които породят реална стойност. Бизнес лидерите на МСП трябва да разберат и да вложат във важността на иновациите, като работят усилено, за да създадат правилната култура. Този ангажимент трябва да бъде съобщаван и подкрепян чрез всички средства за комуникация: бюлетини, имейли, плакати, редовни семинари, дискусии и т.н. На служителите трябва да се напомня защо иновациите са важни за предприятието както и за начините, които се търсят и откриват за улесняване на разработването и управлението на иновациите. Лидерите трябва да обмислят при какви условия хората са най-изобретателни, как техните идеи могат да бъдат изразени ефективно и, най-важното, как служителите могат да получат добра обратна връзка и възнаграждение за своите идеи - за да насърчат постоянните

усилия. Хората в предприятието може да са пълни с нови идеи, но се нуждаят от доверието и възможността да ги изразят.

- Дефиниране на проблема

Нуждата от иновации обикновено е ориентирана към клиента и ефективното възприемане на проблемите и нуждите на клиентите е от съществено значение за стимулиране на новаторски идеи.

- Прилагане на научноизследователска и развойна дейност Н&РД

Прилагането на научноизследователска и развойна дейност Н&РД често се превръща в катализатор за иновативни решения.

Това може да предостави нов начин за използване на продукта или услугата за задоволяване на специфичните изисквания на клиента. Това би

могло да доведе до откриването на пазарна ниша, като създава възможност за предприятието да я запълни. Провеждането на тестове и развойна работа в подкрепа на теоретичните технически решения също е важна характеристика на иновационния процес. Инвестицията в Н&РД би могла да осигури незабавен достъп до нови технологии, осигурявайки предимство с един уникален процес или способност. Всичко това може да изисква средства и да отнеме много време, така че често е по-рентабилно да се използват съществуващи научноизследователски и развойни дейности за откриване на възможности. Също така, съществува възможност за получаване на безвъзмездни средства или данъчни кредити за научноизследователска и развойна дейност.

- Установяване на отношения с образователни институции

Университетите и колежаите разполагат със значителни ресурси, ангажирани в научноизследователска и развойна дейност за продукти и процеси, които никога не достигат до пазара. Сътрудничеството с такива отдели може да доведе до партньорство, при което академичните постижения, съчетани с предприемачески умения и търговска проникателност, биха могли да предоставят иновативни решения. Малките и средни предприятия понякога

предлагат през лятото работни места за завършили висшисти, създавайки взаимоотношения, които могат да доведат до възможности в бъдещето и за двете страни. Трансферът на идеи от други индустрии (особено тези с подобни условия на работа) може да се окаже добра насока за „нови“ решения за целевия пазар.

- Изясняване на начина на приложение на добавената стойност

Иновацията трябва да се случи по някаква причина и е важно идеите и възможностите бъдат филтрирани, за да сте сигурни, че времето и парите се инвестират само в това, което има значение. С едно добро предварително тестване може ясно да се формулира стойността, която ще допринесе иновацията. Това включва оценка на ползите от идеята (например подобрена производителност, намалени разходи, удължаване живота на проект), като се определи върху какво е заложена добавената стойност (например МСП, клиент или трета страна). Колкото по-лесно се откроява добавената стойност на предприемаческо ниво, толкова по-вероятно е клиентите да подкрепят иновацията. Иновативните решения често са прости.

### **Добри практики за стратегическо внедряване на нови технологии и цифровизация**

По отношение на добрите практики за внедряване на нови технологии и цифровизация от МСП, в библиографията се изтъква следното (ArgentinaInternationalChamberofCommerce):

#### **1. Комуникация**

Цифрови инструменти за комуникация:

**Силно потенциално въздействие върху: разрастване на клиентската база и достъпа до нови пазари**

Въвеждането на цифровизацията би помогнало на МСП за **разрастване на клиентската база** с получаване на достъп до нови клиенти както на местно ниво, така и на чуждестранни пазари. Резултатите от проучванията показват, че цифровите инструменти могат да улеснят **достъпа на МСП до международните пазари или да** го направят по-евтин в сравнение с по-малко цифровизираните предприятия.

В допълнение, скорошни проучвания установяват, че цифровизацията може да увеличи **темпа на растеж на търговията** и че малките предприятия с широка употреба на цифрови инструменти са **по-склонни да извършват износ**, отколкото подобните на тях, но по-малко цифровизирани предприятия. И накрая, нарастващата клиентска база с относително по-силно международно измерение допринася за увеличаване на приходите.

#### Примерен казус 1: GUSMAN

<https://somosgusman.com/>

#### **Предприятие:**

Gusman е компания за облекло. Основана е преди 4 години в град Мар дел Плата, Аржентина.

#### **Цифров инструмент:**

Поради локдауна се преориентира към продажби 100% онлайн. Служителите на магазина бяха обучени за онлайн консултиране и управление на социалните мрежи, за да увеличат максимално потенциала на наличните инструменти. Освен това те подобриха уебсайта си с цел да улеснят навигацията и да добавят нови методи за доставка.

#### **Въздействието**

Процентът на онлайн продажбите се е увеличил от 10% от приходите на компанията до 95% само за два месеца. По този начин те успяват почти да

достигнат прогнозите за продажби преди периода на Covid-19, само чрез онлайн канал за продажба. Тяхната клиентска база нараства с 50% - 60% за два последователни месеца. В сравнение с първото тримесечие на 2019 г. приходите от онлайн продажби са се увеличили с 462% по отношение на броя на поръчките, с 522% по отношение на броя на продуктите и с 1062% по отношение на фактурираната стойност.

#### Примерен казус 2: MAXPOWER INDUSTRIAL AUTOMATION

<https://www.maxpower-ar.com/>

#### **Предприятие**

MaxPower предоставя интегрирани решения в различни сектори. Компанията предлага електрически и електронни продукти, оборудване за индустриална безопасност и консултантски услуги.

#### **Цифров инструмент**

Компанията излиза на онлайн пазара през 2019. MaxPower не само стартира своя уебсайт, но също така започва да извършва стратегически дигитални маркетингови дейности, за да популяризира марката чрез най-популярните социални мрежи (YouTube, Facebook, Instagram και LinkedIn)

След избухването на пандемията от COVID-19 MaxPower решава да инвестира в модернизирания си уебсайт, като го прави по-гъвкав и удобен за потребителите. Към момента, компанията е интегрирала нов софтуер, целта е да предложи на своите клиенти възможността да проследяват доставката на продуктите в реално време.

Освен това MaxPower цифровизира консултантската услуга чрез използване на платформи за видеоконференции и приложението WhatsApp.

#### **Въздействие:**

Благодарение на онлайн присъствието компанията се сдобива с по-голяма популярност, което се отразява ясно върху продажбите. Всъщност времето успяват да насочат към по-широк пазар,

тъй като потенциални клиенти от Америка и Европа проявяват интерес към техните продукти и услуги. Клиентската база на Махрower се удвоила, откакто се е появила онлайн.

Повремена локдауна компанията успява да продължи да работи и фактурираната стойност се увеличава с 400% през май в сравнение с предходния месец.

## *2. Вътрешен мениджмънт (Internal management) & логистика (logistics)*

Цифрови инструменти за вътрешно управление & логистика:

**Силно потенциално въздействие върху: намаляване на оперативните разходи, вземането на решения и иновациите**

Някои проучвания установяват, че малките фирми по-напреднали в ползването на цифрови инструменти са **по-склонни да новаторстват**, отколкото по-слабо цифровизираните фирми и че цифровизацията е положително свързана с **разработването на нови продукти**. Цифровите инструменти биха могли да помогнат на МСП **да управляват бизнеса си по-ефективно**, като улеснят комуникацията на бизнеса с доставчици, клиенти и служители чрез уеб-базирани инструменти. Технологиите предлагат възможности за виртуализация на работата, която оказва положително въздействие върху разходите и улеснява достъпа до таланти, и позволява на много служители да изпълняват задълженията си от вкъщи, независимо къде живеят. Междувременно интранетът и мрежовите инструменти на компанията се превърнаха в мощни помагала за взаимодействие и **споделяне на знания**. И накрая, някои от цифровите инструменти предоставят на ръководителите по-задълбочена информация за продукта, позволявайки решения, взети на базата на реални данни за подобряване на вътрешните процеси.

Примерен казус 3: DROGUERÍA DELSUD

<https://www.delsud.com.ar/>

**Предприятие**

С над 70-годишна историяна фармацевтичния пазар на Аржентина, DrogueríadelSud е водещ дистрибутор на фармацевтични продукти, парфюмерия и лечебни храни в страната.

### **Цифров инструмент**

Около месец преди началото на локдауна в Аржентина, компанията въвежда корпоративна мрежа, която помага за поддържането на връзка в реално време между нейните девет дистрибуторски центъра, засилвайки чувството на принадлежност в рамките на една широко разпространена несигурност и улеснявайки работата в екип, напр. създаване на интердисциплинарни работни групи. В допълнение, този нов инструмент разполага с чат-приложение, която позволява на служителите да общуват със своите колеги и мениджъри. Възможно е също така да се излъчва видео на живо за споделяне на необходима информация с партньори.

### **Въздействие**

Броят на служителите, които се възползват много бързо от инструмента е изключително висок: 97% от тях се присъединяват към платформата през първия месец след нейното въвеждане. Платформата се оказва от изключителна важност за осъществяване на дейностите на предприятието от разстояние по време на пандемията от Covid-19. В допълнение, компанията успява да разпространи полезна информация сред своите партньори, като например протоколи за сигурност и отчети за дейността.

### ***3. Управление на продажбите (Salesmanagement)***

**Силно потенциално въздействие върху: разбиране на клиента, клиентско изживяване и увеличение на продажбите.**

По-цифровизираните МСП демонстрират сравнително висок процент на продажби през онлайн канали. Факт е, че добре разработените уебсайтове (независимо дали са собственост на компанията или на трети страни) повишават както **вътрешните, така и международните продажби**. Освен това



използването на информация позволява **целенасочен маркетинг и индивидуализиране на продукти и услуги**. Компаниите все повече се възползват от технологиите, за да се **сдобият със задълбочено разбиране** на специфични географски области и пазарни сегменти. Много от тях **създават възможности за анализ**, за изследване на потребителското поведение на клиентите и по-подробно опознаване на клиентите. Например, социалните мрежи предоставят много информация, за да разберем какво прави клиентите щастливи и какво предизвиква тяхното недоволство, което би било от решаващо значение за подобряване на клиентското изживяване.

#### Примерен казус 4: МВС

##### **Предприятие**

Компанията продава уреди за красота и лична грижа в Аржентина, Чили, Уругвай, Мексико. Скоро ще присъства на пазарите и в други страни от региона.

##### **Цифров инструмент:**

МВС започва да продава онлайн през 2014 г. чрез пазари на трети лица като MercadoLibre. Оттогава процентът на онлайн продажбите се е увеличил, както и мрежовата общност, репутацията и популярността на марката. В края на 2019 г. компанията стартира свой собствен канал за електронна търговия, за да осигури по-добро клиентско изживяване.

##### **Въздействие**

Днес 70% от покупките на крайните потребители се извършват онлайн, а останалите 30% чрез търговци на едро. Най-новият продукт на компанията, лансиран изключително през онлайн канали, увеличи с 134% продажбите в сравнение с предишни версии през 2019 г. както чрез онлайн, така и чрез традиционни канали.

## Примерен казус 5: DANDYBUENOSAIREС

[www.dandy.com.ar](http://www.dandy.com.ar)

### **Предприятие**

Dandy е основана преди 5 години с презумпцията да допринесе с положително въздействие в сектора на личните грижи и красотата. Оттогава създава натурални продукти със сертифицирани биоразградими опаковки и разнообразие от аксесоари от рециклирани материали.

### **Цифров инструмент**

Въпреки че компанията започна да въвежда цифрова стратегия през 2019 г., цифровизацията им бива ускорена поради локдауна по време на периода на пандемията от Covid-19. Вследствие на това те добавят нововъведения като доставка на същия ден. Като се вземе предвид, че повече хора купуват онлайн, Dandy гарантира на своите клиенти, че ще получат поръчката в рамките на следващите 24 часа след заплащане. Те също така увеличават присъствието си в социалните мрежи чрез публикувания и сътрудничество с ключови партньори в областта на личните грижи и устойчивостта.

### **Въздействие**

Продажбите през онлайн канала се увеличават за три месеца от 15% на 80% от общите продажби.

### *Други добри практики за прилагане на технологични инструменти*

**Добрите практики за прилагане на технологични инструменти се изброяват по-долу както следва:**

- 1. Силно лидерско присъствие за превръщане на технологията в трансформация.** Лидерите и управлението са подходящите за извършване на цялостна диагностика на съществуващите активи и изграждане на визията за цифрова трансформация за бъдещето на компанията. Освен това, ако те лично споделят тази визия със служителите, те ще разберат, че действително

съществува обвързване за такава промяна. Мениджърът също ще има полза от превръщането на визията му в крайни и междинни цели, за да набележи пътя към цифровизацията. Желаните резултати трябва да са ясни на служителите, за да бъдат в състояние да проследяват напредъка и да подсигурят, че планът се разработва правилно.

**2. Представете си цифровото бъдеще на вашата компания.** Ръководните кадри отговорни за цифровата промяна изискват разработването на идея за цифровата трансформация на компанията. За да се изпълни идеята за цифрова трансформация, ръководството трябва да се съсредоточи върху промяната на мисленето на своите служители, както и на организационната култура, преди да реши кои цифрови инструменти да въведе. С други думи, те трябва да разберат „защо“, преди да попитат „как“. Тук не става въпрос за опит да се намери приложение на новите технологии, а за изграждане на визия на компанията относно нейното бъдеще. Технологията е средство за постигане на визията, а не самоцел.

**3. Инвестиции в цифрови инициативи и умения.** Трансформацията като цяло изисква инвестиции, за да превърне визията в реалност. Когато навлиза в цифровия свят, една компания трябва да разполага с ресурсите за да открие подходящите умения и да реализира нови инициативи. Тъй като цифровите способности са от ключово значение за управлението на новите дейности и внедряването на промени в методите на работа, важно е да започнете с преодоляване на съществуващия недостиг на технологични умения. В някои случаи е възможно настоящите служители да бъдат преквалифицирани за да се справят с новите задължения. В други случаи ще се наложи компаниите да привличат таланти отвън. Тъй като към радикалната трансформация ще се добавят и редица относително постепенни промени, ръководството може да започне с изграждане на основни компетенции и добавяне на допълнителни умения с течение на времето.

**4. Комуникирайте задълбочено и ефективно, за да подсигурите широка подкрепа и ангажираност.** Чрезкомуникиране на посланието за визията, тя трябва да се превърне от визия в действие. Ролята на комуникирането е от

първостепенно значение за осъществяване на трудния процес на трансформация и смекчаване на нежеланието в организацията. Важно е да имате предвид, че хората може да се окажат много по-голяма пречка за успешната цифрова трансформация, отколкото всяка сложна технология. Следователно създаването и своевременното оповестяване на тази визия, насочена към промяна на мисленето на служителите, е от основно значение за успешното внедряване на цифровизацията.

**5. Съчетайте аналоговия и цифровия свят по ефективен начин, за да подобрите клиентското изживяването.** Цифровият свят не замества непременно, а най-вече допълва и укрепва традиционните канали. Въпреки че поддържането на множество канали би разраснало мащаба на компанията, то крие в себе си предизвикателството да осигури комплексно и безпроблемно клиентско изживяване. Въпреки че въвеждането на цифрова технология изисква внедряване на промени във всички вътрешни операции, процесите трябва да бъдат интегрирани и за двата канала, за да се избегнат припокриващи се структури и недостатъци.

### **Добри практики за прилагане на маркетингови стратегии**

Добрите практики за прилагане на маркетингови стратегии се изброяват по-долу, както следва (Anuar&Yusuff, 2011):

- Компанията трябва да благодари на клиентите за проявения интерес, сътрудничество и избор на конкретната компания
- Компанията трябва да познава желанията на клиентите
- Компанията трябва да направи уникално за всеки клиент предложение за продажба
- Компанията трябва да предоставя специални привилегии на лоялните клиенти и да ги счита за свой най-голям актив
- Компанията трябва да обоснове пред клиентите както сантименталните, така и разумните причини да закупят нейните продукти

- Компанията трябва да е сигурна, че изпреварва своите конкуренти в предлагането на продукти и услуги на своите клиенти
- Компанията трябва да упражнява политика за намаляване на риска за своите клиенти
- Компанията трябва да се възползва от технологичните средства за реклама и маркетинга в социалните мрежи за популяризиране на своите стоки и услуги

### *Добри практики на стратегията за запазване на доволни клиенти*

Добрите практики за запазване на доволни клиенти на едно МСП са изброени по-долу, както следва (Anuar&Yusuff, 2011):

- Наличие на политика за своевременно предоставяне на услуги/продукти на клиентите
- Оползотворяване на данни относно изискванията на клиентите като основа за разработване и предоставяне на качествени стоки и услуги
- Мониторинг на удовлетвореността на клиентите
- Задължение на организацията относно удовлетвореността на клиентите
- Създаване на обратната връзка с клиентите за разработване на нови продукти и услуги
- Оползотворяване на всички оплаквания и предложения на клиенти с цел повишаване на удовлетвореността на клиентите
- Затвърждаване на лични отношения с клиента
- Укрепване на взаимодействието на служителите с клиенти и доставчици
- Схващане на компанията, че срещите с клиенти представляват възможности за усъвършенстване
- Тясно сътрудничество с доставчиците
- Наличие на процедура за измерване на степента на удовлетвореност на клиентите
- Активно и непрекъснато проучване на отделни МКТ за данни, касаещи клиентите и техните предпочитания

- Интегрирана удовлетвореност на клиентите в бизнес визията и целите на МСП

## Добри практики за прилагане на стратегически функции

### Контрол на качеството и процесите

#### (Anuar&Yusuff, 2011):

- Контролът на процес трябва да бъде дефиниран и планиран, като са включени документираните работни инструкции
- Всички продукти и услуги трябва да отговарят на определените спецификации
- Наръчникът за качество трябва да бъде прегледан и одобрен преди да се въведе през годината
- Трябва да се създаде процедура за проверка на всички документи за качество, използвани в наръчника за качество
- Трябва да се създаде процедура за проверка, съхранение и поддръжка на доставения продукт
- Трябва да се създаде процедура за проверка, измерване и поддръжка на оборудването, използвано за производството на стоката или предоставянето на услугата
- Трябва да се създаде процедура, която да гарантира, че входящият продукт не се използва, докато не бъде проверен и установено, че отговаря на определените спецификации
- Трябва да се създаде процедура за установяване на причината за несъответстващ продукт/услуга и коригиращите действия, необходими за предотвратяване на повторна поява на такова несъответствие
- Целият персонал, който се занимава с качеството трябва да бъде обучен

- Компанията трябва да поеме ясен ангажимент за внедряване на система по ISO 9000
- Трябва да е налице формална и документирана система за управление на качеството, за да се гарантира, че продуктът/услугата отговаря на определените спецификации
- Доставчиците трябва да спазват по-строги стандарти за качество
- Компанията трябва да си постави за цел прилагането на Пълно управление на качеството (ПУК)
- Компанията трябва да си постави за цел внедряването на други инструменти за качество (Six Sigma, 5S и JIT), за да контролира процента на дефектите.
- Служителите трябва да вземат активно участие в планирането и програмирането
- Различните инструменти за качество, които подкрепят философията за непрекъснато подобряване, трябва да бъдат използвани ефективно (Диаграма на Парето, причинно-следствена диаграма, контролни листове, хистограми, точковидни диаграми, диаграми за изпълнение, контролни диаграми, сравнителен анализ, QFD, оптимизация и контрол чрез статистически контрол на процеса (SPC))

### *Добри практики, фокусирани върху работата на висшето ръководство*

#### **(Anuar&Yusuff, 2011):**

- Висшето ръководство винаги трябва да си сътрудничи с отделитена предприятието
- Висшето ръководство винаги трябва да си сътрудничи с клиентите и доставчиците, за увеличаване ефективността на компанията
- Управлението на дружеството трябва да се осъществява колективно от висшето ръководство и с участието на компетентните служители в процеса на вземане на решения, свързани с тяхната работа

- Ръководството трябва да популяризира корпоративните ценности, визията и мисията на компанията сред своите служители
- Ръководството трябва постоянно да се стреми за утвърждаването на подходяща организационна култура, която на съръчава доверието, сътрудничеството, работата в екип, свободата на мисълта, инициативата и доброволното участие на служителите в дадена проект.

*Добри практики, фокусирани върху работата на отдел „Управление на човешките ресурси“*

**(Anuar&Yusuff, 2011):**

- Наличиенажеланиенависшето ръководство да приеме предложения за подобрене от страна на служителите
- Предоставяне на насоки и обучение за подготовка на служителите да поемат бъдещи отговорности и задължения
- Възнаграждаване на служителите
- Наличие на приемливост от страна на всички отдели в предприятието относно новите политики и процедури
- Наличиена процедура за непосредствено одобрение на новите идеи от служителите за пробно внедряване
- Ниво на гъвкавост в HRD за промяна на метода на управление
- Време, което хората в отделаредовно прекарват заедно в планирано бъдещето
- Участие на служителите
- Ниво на сътрудничество между колегите за завършване на работата
- Ниво на възможност за служителите във фирмата да обменят информация със своя ръководител



- Възможност за подобряване на уменията на служителите в настоящата им работа
- Количество информация, която всеки служител получава чрез официални комуникационни канали, за да извърши своята работа
- Честота на признателност, която служителите получават за добра си работа
- Равнище на гордост на хората на техните работни места в предприятието
- Ниво на съгласие между всички служители относно отдела за човешки ресурси, стратегическия план и ежедневните оперативни приоритети
- Ниво на задължение на служителите за подобряване на процесите в областта на човешките ресурси
- Разбиране на визията и стратегическите планове от служителите в HRD
- Ниво на удовлетвореност на служителите от тяхното професионално развитие в HRD
- Ниво на съпротива на служителите към промените в компанията

## **Добри практики по отношение на стратегии на неорганично бизнес развитие**

### **Добри практики за оползотворяване на стратегията за придобивания и сливания**

Според Пападакис (2016) добрите практики, от които една компания може да възползва при придобивания-сливания, са следните:

- Осъзнаване на причините за придобиване. Компанията трябва да е напълно запозната с причината за желанието си да заключи това споразумение и да познава аргументите на това действие, за да подкрепи своето решение, за да убеди участващите страни (придобитата компания, нейният персонал и всеки, който би инвестирал в нея).

- Провеждане на проучване, анализ и планиране на релевантни действия. Предприятието трябва да проведе проучване на вътрешната и външната среда, да анализира данните, които съберете, за да може да оцени ресурсите и възможностите на своята среда. В допълнение, то трябва да идентифицира предприятието, което задоволява неговите стратегически интереси чрез минимизиране на разходите и максимизиране на възможната възвръщаемост. Придобитото предприятие трябва да добавя по-голяма стойност на портфолиото му и трябва да съществува съвместимо по отношение на системите за управление и работата на двете компании.
- Ясна визия. Споделянето на визията и мисията на новата компания с персонала е много важно за преодоляване на безпокойството, което налице е при човешките ресурси на придобитата компания.
- Управление на човешките ресурси. Това е един от най-трудните въпроси, на който трябва да се обърне особено внимание. Важно е висшето ръководство да отдели толкова време, колкото е необходимо, във взаимодействие с отдел HR и да разреши всички притеснения, страхове, подозрения и други негативни чувства, които съвсем естествено може да възникнат, за да се достигне възможно най-бързо до нормализиране на работния процес.
- Неразгласяване на плана за придобиване. Важно е да не се разкрива на компанията, която ще бъде придобивана, намерението за придобиване, защото това би предоставило време за реакция на тези хора от целевата компания, които са против въпросното придобиване.
- Бързина при изпълнение на съответните процедури за придобиване. Важно е всички процедури по придобиването да приключат бързо, за да се нормализира ситуацията възможно най-бързо.
- Синхронизиране по отношение на времето на договора за придобиване. Важно е да се проучи обстойно ситуацията, така че придобиването да се извърши в правилния момент, за да е по-лесно приемливо и предприятието вероятно да заплати по-ниска цена за придобиване.

- Съгласие на акционерите. Важно е основните акционери на предприятието да подкрепят придобиването, поради което процесът на тяхното убеждаване за конкретното начинание е от критично значение.
- Съсредоточаване върху разбирането на културата на придобитото предприятие. Важното е да се избягват проблеми и напрежение поради различия между двете компании.
- Придобиването или сливането трябва да се извърши в атмосфера на приятелство. Това е важно тъй като въпросната процедура трябва да завърши безпроблемно и ситуацията да се нормализира възможно най-бързо.
- Възлагане на опитни и способни ръководители от двете компании за извършване и завършване на процедурата на обединяване на двете предприятия, които са сключили споразумение за сливане - придобиване. Въпросните ръководители трябва да са способни да се възползват от предимствата, произтичащи от обединяването на двете предприятия, а именно новите човешки ресурси и техните умения, и да предложат една обща корпоративна култура, която ще се състои от най-добрите ценности на двете предприятия. Поради това е необходимо и ефективното сътрудничество на ръководителите на двете компании, за да може гореспоменатият процес на обединяване да бъде приложен ефикасно.

## **Добри практики за оползотворяване на стратегически съюзи**

Според Пападакис (2016) добрите практики, които една компания може да наложи при стратегически съюзи са следните:

- Изясняване на желаните цели. Целите трябва да са реалистични съобразно възможностите и наличните ресурси на компанията и да е налице ясна визия за сключването на стратегическия съюз.

- Намиране на подходящ съюзник който ще бъде в съответствие с желаната цел. Оценка въз основа на културата и организацията на предприятието-съюзник.
- Внимание относно мащабите на партньора. Не трябва да съществуват големи разлики. Например IBM и Fujitsu (съотношение на големините 1:5) доведоха до дългосрочно обвързване на втората под непрекъснат натиск на IBM, тъй като голяма част от приходите идват от това партньорство.
- Съсредоточете се върху съвпадането на стратегическите цели като същевременно диференцирате конкурентните цели. Например Philips и DuPont си сътрудничиха за производството на компактдискове, но нито една от тях не навлезе, нито се опита да завоюва пазара на другия.
- Предварително изясняване на желанието за взаимно споделяне на знания между съюзниците, освен в областите на конкурентно предимство. Последното би могло да се случи, само ако съществува споразумение за взаимен достъп до области на конкурентно предимство на двата съюзника. Например Gillette избягва да създава съюзи по отношение на основните си стопански дейности, тъй като смята, че те представляват потенциална заплаха за нейните конкурентни предимства.
- Предварително изясняване на права и задължения с официална и обвързваща процедура, включително процедури за прекратяване, ако нещо не е наред.
- Непрекъснато обмисляне на отношенията със съюзника.
- Ефективно прилагане на управление на познанията от взаимоотношенията със съюзника.
- Оценяване на влизането в стратегически съюз, не само от гледна точка на печалбата, но и от гледна точка на човешките взаимоотношения.

### **Примерен казус на бизнес растеж**

**По-долу е цитиран откъс от статията на Лембеси (2021) на съответния уебсайт Businessdaily.gr, както следва:**

Дъщерното дружество на групата Heineken постигна през 2020г. намаление на потреблението на енергия с 35%и намаление на емисиите на въглероден диоксид с 17%. Ръководството не предвижда нови увеличения на цените в близко бъдеще.

**AthenianBreweryS.A.** е възприела холистичен подход към **добрите практики за устойчивост**, като си е поставила за цел въглеродният ѝ отпечатък да достигне нулево ниво до **2030** г., в съответствие с международните насоки.

Представяйки доклада за устойчивост за двете години 2019-2020, **изпълнителният директор на компанията, г-нАлекосДаниилидис**, се позовава на вертикално интегрираното гръцко производство, което започва от полето с доставка на суровини и завършва в чашата на потребителите, които се наслаждават на продуктите на компанията. По-специално, голяма значение се отдава на мрежата от **893 доставчици**, 96% от които работят в Гърция, като 83% от прогнозната стойност на плащанията остават на територията на страната.

Компанията използва **88% възобновяеми суровини и опаковъчни материали**, докато в първичния сектор използва **100% гръцки ечемик** за производството на своите продукти, 35% от които са сертифицирани като продукт на добра земеделска практика, с цел да достигнат 100% от общото количество ечемик в бъдеще. Освен това**AthenianBreweryS.A.**извършва на практика кръгова икономика, тъй като **95% от нейните бутилки подлежат на връщане**, като същевременно е намалила **потреблението на енергия с 35%** чрез използването на екологични хладилници и охладители.

През 2020 г. тя **намалява емисиите на въглероден диоксид** със 17% по отношение на транспорта, пристъпва към рециклиране на 89% от отпадъците си, намалява консумацията на вода с 21%, а изхвърляната с 23%.В рамките на същата година компанията успява да ограничи **до нулево ниво трудовитезлополуки**, поставяйки здравето и безопасността на служителите си в основата на своята цел, като същевременно пристъпи към подписване на**Харта на многообразието**. Освен това,нанивопродължителнонаблягане и

изследванена феноменана недостигна вода, Athenian Brewery S.A. проектира и изпълнява програмата „Вода за утрешния ден“,

която на практика насърча устойчивото развитие, предлагайки решения за по-целесъобразно управление на водните ресурси в Гърция.

#### **В близко бъдеще не се очаква повишение на цените**

Коментирайки текущите събития, г-н Даниилидис незабавно подчертава, че икономиката не може да си позволи да пренебрегва въпроса за устойчивостта, отбелязвайки, че компанията подкрепя партньори, които **реинвестират в страната**, като разполага с 200 производители в 19 области, успявайки да увеличи добива от декар.

През трудната за икономиките в цял свят 2020 г., **Athenian Brewery S.A.** успява да увеличи износа на малц за важни страни като Италия, България и Израел, като същевременно задоволява нуждите на Гърция на 100% от гръцкото производство. В същото време обаче беше принудена да преразгледа инвестиционната си програма за тригодишния период 2019-2021 г., коригирайки разходите си на **38 милиона** евро от 43 милиона евро, които първоначално бяха планирани, главно в резултат на замразяването както на инвестиции, така и на потреблението, най-вече се касае до сектора **ХОРЕКА** (ресторанти, хотели и кетъринг) през 2020 г.

По отношение на увеличението на разходите за суровини и опаковъчни материали, г-н Даниилидис отбелязва, че освен **увеличението** през февруари в цените на някои от продуктите (в размер на 1,5%), **не се предвижда друга промяна** в близко бъдеще, подчертавайки, че преходът към **зелена енергия** не би трябвало да бъде за сметка на потребителя.

Той също така отбелязва, че се обмислят **алтернативни решения** по отношение на управлението на енергийните разходи, като подчертава обаче, че технологията променя много бързо обстоятелствата, което ще доведе до преосмисляне на прилаганите практики. Наскоро всъщност компанията започва да използва електрически мотокари (кларкове) в помещенията на предприятието, за да намали допълнително емисиите на въглероден диоксид.

## **Увеличение на търсенето през 2021г, по-добри резултати през 2022г.**

Освен това, изпълнителният директор на AthenianBreweryS.A. коментира, че от месец майнататък, 2021г. е белязана от експлозивното нарастване на търсенето, благодарение на топлото време и пренасочването на предимно гръцки потребители към продуктите на компанията, докато що се отнася до 2022г., той отбелязва че очаква **по-добри резултати в производството и продажбите.**

Специално внимание беше отделено на продуктите **без съдържание на алкохол**, които отбелязват много значителни темпове на растеж, по-високи от останалите продукти в сектора, като делът им на гръцкия пазар в момента варира между 5% и 8% и с ясно изразена тенденция на нарастване. Заслужава да се отбележи, че AthenianBreweryS.A. проявява особен интерес за популяризиране на културата за отговорна консумация, предлагайки **четири безалкохолни продукта**, и си сътрудничи както с Асоциацията на барманите в Гърция, така и с неправителствената организация Nifalioi (Трезвеници), като същевременно инвестира 10% от медийния бюджет на марката Heineken в свързани с това кампании.

Гледайки напред в бъдещето, AthenianBreweryS.A. се е присъединила напълно към **Глобалния договор на ООН** за устойчиво развитие, приемайки и прилагайки в Гърция интегрираната стратегия на групата Heineken "**Brewabetterworld - Raisethebar 2030**", с три основни направления: **околна среда, общество и отговорно потребление.** Както отбелязва г-н Даниилидис, *«навлизайки в ново десетилетие, в което предизвикателствата, пред които ще се изправим, както изглежда ще бъдат още по-големи, вече е още по-наложително големите предприятия да не изпълняваме само нашата производствена роля, но и да съчетаем икономическото с устойчивото развитие».*

Отбелязва се, че в AthenianBreweryS.A. са заети общо **805 души**, в четири производствени звена в Гърция. През 2020 г. компанията реализира нетни продажби от **179 милиона евро**, докато стойността на износа ѝ в 19 страни достигна **15 милиона евро**. Чрез програмата за договорно земеделие AthenianBreweryS.A. преработи 55 000 тона ечемик, с участието на 2000 фермери

в програмата, като същевременно инвестира 6,5 милиона евро, внасяйки общо 160 милиона евро под формата на осигурителни вноски и данъци.

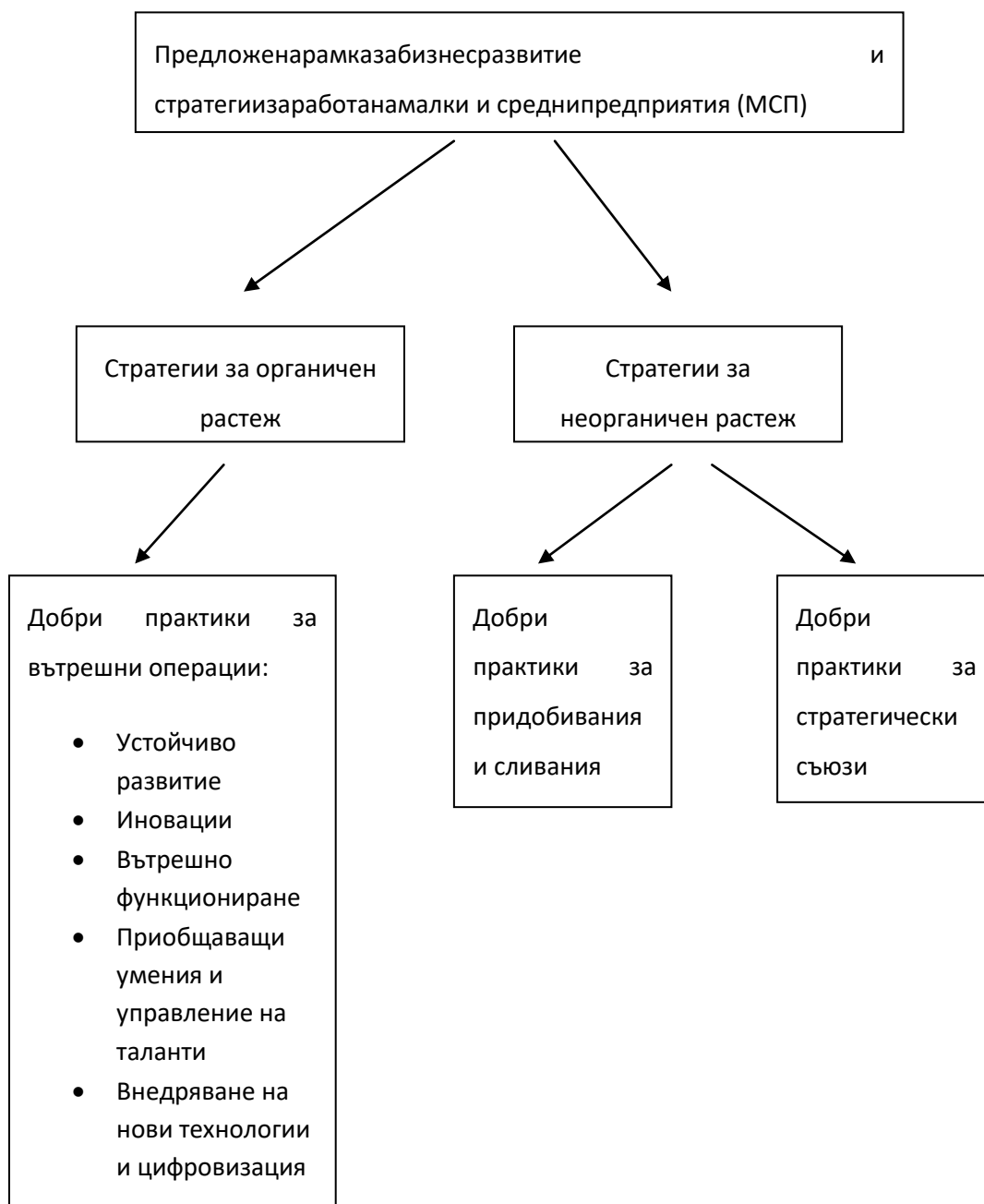


# 4. РАМКА СТРАТЕГИЧЕСКО РАЗВИТИЕ МСП

---

НА  
НА

Като се има предвид: 1) европейските политики и визия за бизнес развитие на МСП, насочени към развитието на приобщаващи умения, конкурентоспособност, иновации, цифрова трансформация и устойчивост, и 2) разделянето на стратегиите за бизнес развитие на стратегии за органичен и неорганичен растеж (въз основа на прегледа на библиографията), се предлага прилагането на следната рамка за стратегическо развитие на МСП (вижте фиг. 3). Както е видно от фиг. 3, предложението е да се прилагат както стратегии за органичен растеж, така и стратегии за неорганичен растеж, паралелно или последователно, в зависимост от нуждите, желанията, особеностите и характерните черти на всяко МСП. Също така, за всяка от гореспоменатите стратегии за развитие се предлага прилагането на всички, част или комбинация от добри практики, както са идентифицирани и представени в съответния раздел на това проучване. В обобщение, както е показано на фиг. 3, се предлага прилагането на: 1) добри практики за стратегическо органично реорганизиране с акцент върху устойчивото развитие, иновациите, развитието на приобщаващи умения, вътрешната работа (функциониране, маркетинг, финанси) и въвеждане на нови технологии и цифровизация, и 2) добри практики на стратегия за неорганичен растеж с акцент върху придобивания & сливания и стратегически съюзи.



Фиг.3. Предложена рамка за бизнес развитие и работа на малки и средни предприятия (МСП)

# ИЗТОЧНИЦИ

---

## Чуждестранна библиография

- Aboelmaged M (2018) The drivers of sustainable manufacturing practices in Egyptian SMEs and their impact on competitive capabilities: a PLS-SEM model. *J Clean Prod* 175:207–221
- Agan Y, Acar MF, Borodin A (2013) Drivers of environmental processes and their impact on performance: a study of Turkish SMEs. *J Clean Prod* 51:23–33
- Aldana SG (2011) Financial impact of health promotion programs: a comprehensive review of the literature. *Am J Health Promot* 5:296–320
- Anuar, A., & Yusuff, R. M. (2011). Manufacturing best practices in Malaysian small and medium enterprises (SMEs). *Benchmarking: An International Journal*.
- Aragon-Correa J, Hurtado-Torres NE, Sharma S, Garcia-Morales VJ (2008) Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. *J Environ Manage* 86(1):88–103
- Bartel AP (2004) Human resource management and organizational performance: evidence from retail banking. *ILR Rev* 57(2):181–203
- Chileshe N, Rameezdeen R, Hosseini MR, Lehmann S, Udejaja C (2016) Analysis of reverse logistics implementation practices by South Australian construction organisations. *Int J Oper Prod Man* 36(3):332–356
- Choongo P, van Burg JC, Paas LJ, Masurel E, Lungu J (2017) Corporate social responsibility motivations in Zambian SMEs. *IRE* 15(1):29–62
- Courrent JM, Chassat S, Omri W (2018) Do entrepreneurial SMEs perform better because they are more responsible? *J Bus Ethics* 153:317. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3367-4>
- de Oliveira UR, Souza Espindola L, Rocha da Silva I, da Silva IN, Martins Rocha H (2018) A systematic literature review on green supply chain management: research implications and future perspectives *J Clean Prod* 187:537–561
- Dey PK, Petridis NE, Petridis K, Malesios C, Nixon JD, Ghosh SK (2018) Environmental management and corporate social responsibility practices of small and medium-sized enterprises. *J Clean Prod*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.201>
- Fombrun C, Shanley M (1990) What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Acad Manag J* 33(2):233e258
- Garza-Reyes JA, Kumar V, Chaikittisilp S, Hua Tan K (2018) The effect of lean methods and tools on the environmental performance of manufacturing organisations. *Int J Prod Econ* 200:170–180
- Godos-Dvez J-L, Fernandez-Gago R, Martvnez-Campillo A (2011) How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility. *J Bus Ethics* 98(4):531e548

- Hillary R (1997) Environmental management systems and cleaner production. John Wiley & Sons Ltd, Chichester
- Hoffman A (2005) Denmark's innovation capacity—from benchmarking to policy priorities; FORA, Division for Research and Analysis, Ministry of Business and Economic Affairs: Copenhagen, Denmark, 2005
- Hosseini G, Ramezani A (2016) Factors influencing sustainable entrepreneurship in small and medium-sized enterprises in Iran: a case study of food industry. *Sustainability* 8:1010. <https://doi.org/10.3390/su8101010>
- Idris SNA, Hami N, Yamin FM (2017) The impact of green manufacturing on environmental sustainability among SMEs in Malaysian manufacturing sector. Retrieved from: <http://stmlportal.net/stmlgogreen2016/pdf/p773.pdf>.
- Madsen H, Ulhøi J (2015) Stakeholder pressures, environmental impact and managerial initiatives of SMEs: a longitudinal study. *J Transdiscipl Environ Stud* 14(1):13e22
- Mafini C, Loury-Okoumba WV (2018) Extending green supply chain management activities to manufacturing small and medium enterprises in a developing economy. *SAJEMS* 21(1):a1996. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1996>
- Marques F, Mendonça PSM, Jabbour CJC (2010) Social dimension of sustainability in retail: case studies of small and medium Brazilian supermarkets. *Soc Responsib J* 6:237–251
- McKeiver C, Gadenne D (2005) Environmental management systems in small and medium businesses. *Int Small Bus J* 23(5):513–537
- Menguc B, Ozanne L (2005) Challenges of the green imperative: a natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship. *J Bus Res* 58(4):430–438
- Sajan MP, Shalij PR, Ramesh A, Biju Augustine P (2017) Lean manufacturing practices in Indian manufacturing SMEs and their effect on sustainability performance. *J Manuf Technol Manag* 28(6):772–793
- Sarango-Lalangui P, Alvarez-García J, del Rvo-Rama MC (2018) Sustainable practices in small and medium-sized enterprises in Ecuador. *Sustainability* 10:2105
- Suriyankietkaew S, Avery G (2016) Sustainable leadership practices driving financial performance: empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability* 8:327. <https://doi.org/10.3390/su8040327>
- Susanty A, Santoso H, Sari DP, Parasayu S (2017) Effect of internal green supply chain practices on environmental performance of SMEs of wooden furniture industry. Proceedings of the World Congress on Engineering 2017 Vol II WCE 2017, July 5–7, 2017, London, U.K
- Acquaah, M., & Agyapong, A. (2015). The relationship between competitive strategy and firm performance in micro and small businesses in Ghana: The moderating role of managerial and marketing capabilities. *Africa Journal of Management*, 1(2), 172–193. <https://doi.org/10.1080/23322373.2015.1025684>
- Afriyie, S., Du, J., & Ibn Musah, A.-A. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: The moderating effect of

- transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3>
- Andrews, K. R. (1997). The concept of corporate strategy. Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective, 52.
- Ansoff I. (1979). *Strategic management*. McGraw Hill, New York
- Ansoff, I. (1958). A model for diversification. *Management science*, 4(4), 392-414.
- Babcock, G. C. (1970). The concept of sustainable growth. *Financial Analysts Journal*, 26(3), 108-114.
- Bogers, M., & West, J. (2010). Contrasting innovation creation and commercialization within open, user and cumulative innovation. *User and Cumulative Innovation* (July 13, 2010).
- Boswell, J. (1973). *The Rise and Decline of Small Firms*. London: George Allen & Unwin Limited.
- Bruner, R. F., & Perella, J. R. (2004). *Applied mergers and acquisitions* (Vol. 173). John Wiley & Sons.
- Burke, G. I., & Jarratt, D. G. (2004). The influence of information and advice on competitive strategy definition in small-and medium-sized enterprises. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of management review*, 9(2), 354-359.
- Chan, S. Y., & Foster, M. J. (2001). Strategy formulation in small business: The Hong Kong experience. *International Small Business Journal*, 19(3), 56-71.
- Chandler Jr, A. D. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
- Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&d Management*, 36(3), 229-236.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., & Learned, E. P. (1978). *Business policy: Text and cases*. McGraw-Hill/Irwin.

- Churchill, N. C. and V. L. Lewis. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*
- Costa, J. (1997). Challenging growth: How to keep your company's rapid expansion on track. *Outlook*, 65(2), 34-39.
- Different Types of Mergers and Acquisitions [online]. Available at:
- Dodge, H.R. and Robbins, J.E. (1992) 'An empirical investigation of the organizational lifecycle model for small business development and survival', *Journal of Small Business Management*, Vol. 30, No. 1, pp.27-37.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (2002). Linking founding team strategy, environment. *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management*, 3(3), 103.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39(4), 311-316.
- Freeman C. (1991). Networks of innovators: A synthesis of research issues, *Research Policy*, 20: 499-514.
- Gibb, A.A. and Dyson, J. (1984) 'Stimulating the growth of owner managed firms', in Lewis, J., Stanworth, J. and Gibb, A. (Eds): *Success and Failure in Small Business*, Gower Publishing, Aldershot, England, pp. 249-275.
- Gupta, P., Guha, S., & Krishnaswami, S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-15>
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (2002). *Competing for the Future*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited
- Hanks, S.H. Watson, C.J. Jansen, E. and Chandler, G.N. (1993) 'Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organisations', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, No. 2, pp.5-29.
- Hashi, I., &Krasniqi, B. A. (2011). Entrepreneurship and SME growth: Evidence from advanced and laggard transition economies. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(5), 456-487. <https://doi.org/10.1108/13552551111158817>
- Hendriyanto, A. (2015). Analisis Pengaruh Jaringan Usaha Dan Inovasi Terhadap Kinerja Umkm. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Tarapan*, 6(1), 44-49.
- Higgins, R. C. (1977). How much growth can a firm afford?. *Financial management*, 7-16.
- Hill C. (1998). *Strategic management: an integrated approach*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative science quarterly*, 336-349.

- <https://www.cleverism.com/different-types-of-mergers-and-acquisitions-ma/>. Accessed October 01, 2022.
- Kaplan R., Norton D. (2011). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston
- Kazanjian, R.K. (1988) 'Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures', *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, pp.257-279
- Kazanjian, R.K. and Drazin, R. (1989) 'An empirical test of stage of growth progression model', *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp.1489-1503.
- Kelmar, J. H., & Wingham, D. L. (1995). Determining the relevant factors in the success strategies of small enterprises. *The Journal of Entrepreneurship*, 4(2), 215-236.
- Kimberly, J.R. and Miles, R.H. (1980) 'Preface', in kimberly, J.R., Miles, R.H. and associates (Eds): *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*, Kossey-Bass', San Francisco, California, pp.ix-xiii.
- Kisor Jr, M. (1964). The financial aspects of growth. *Financial Analysts Journal*, 20(2), 46-51.
- Kotey, B. & Meredith, G.G. (1997). Relationship among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*, 35, 2: 37-64.
- Kotler P. (1991). *Marketing management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Krishnamurti, C., & Vishwanath, S. R. (Eds.). (2008). *Mergers, acquisitions and corporate restructuring*. SAGE Publications India.
- Kuratko, D. F. and H. P. Welsch. (2001). *Strategic Entrepreneurial Growth*. Orlando: Harcourt College Publishers
- Lambin, J. J. (1997). *Strategic marketing management*. McGraw-Hill.
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & regional development*, 15(1), 1-26.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research policy*, 39(2), 290-300.
- Liao, J., H. Welsch, and M. Stocia. (2003). *Organisational Absorptive Capacity and Responsiveness : An Empirical Investigation of Growth - Oriented SMEs*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall
- Mahmutaj, L. R. (2015). The impact of innovation in SME's performance (Special Ed.). *Economics*, January 2014.
- Matthews, C.M. & Scott, S.G. (1995). Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 33, 4, October: 34-52.

- McMahon, G.P. (1998) 'Recent SME research: a critical review', School of Commerce, Research Paper Series: 98-5, ISSN: 1441-3906, The Flinders University of South Australia.
- Mescon, T. S. (1988). Cases in Strategic Management: An Industry Approach.
- Mintzberg H. (1998). The strategy process. Revised European edition. Prentice Hall, New York.
- Murray, J. A. (1984). A concept of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, 5(1), 1-13.
- O'Farrell, P.N. and Hitchins, D.M.W.N. (1988) 'Alternative theories of small-firm growth: a critical review', *Environment and Planning A*, Vol. 20, No. 2, pp.1365-1383.
- O'Farrell, P.N.O. & Hitchins, D.M.W.N. (2002). Alternative theories of small firm growth. In M.F. Krueger (ed.), *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management* (pp. 136-60 ). London and New York: Routledge.
- Pasanen, M. (2007). SME growth strategies: Organic or non-organic? *Journal of Enterprising Culture*, 15(4). <https://doi.org/10.1142/S0218495807000174>
- Patel, V. G. (1995). The seven business crises: How to beat them. McGraw Hill.
- Penrose, E. T. (1995). Foreword to ET Penrose's *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Penrose, E.T. (1959), 'The theory of the growth of the firm,' Oxford: Basil Blackwell.
- Porshnev, A. G. (2001). Organization management: Encyclopedic Dictionary
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, No. 2 (March - April)
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press, New York
- Prater, E., & Ghosh, S. (2005). Current operational practices of US small and medium-sized enterprises in Europe. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 155-169.
- Quinn, J. B., H. Mintzberg and R. James. (1988) *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Roberts, E. B. (2007). Managing invention and innovation. *Research-Technology Management*, 50(1), 35-54.
- Salder, J., Gilman, M., Raby, S., & Gkikas, A. (2020). Beyond linearity and resource-based perspectives of SME growth. *Journal of Small Business Strategy*, 30(1), 1-17.
- Sandmeier, P., Jamali, N., Kobe, C., Enkel, E., Gassmann, O., & Meier, M. (2004). Towards a structured and integrative front-end of product innovation.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and business cycle*. Transaction Publishers. University of Illinois at Urbana-Champaign.



- Sherman, A. (2018). Mergers and Acquisitions from A to Z. Amacom.
- Simmonds, K. (1986). Marketing as Innovation the eighth paradigm. *Journal of Management Studies*, 23(5), 479-500.
- Söllner, B. (2009). Internal versus external growth of a company. [Dissertation]. University of Wien.
- Storey, D. J. (1994). Understanding the Small Business Sector. London/Boston: The International Thomson Business Press
- Sudarsanam, S. (2003). Creating value from mergers and acquisitions: The challenges: An integrated and international perspective. Pearson Education.
- Swaim, R. W. (2011). The strategic Drucker: growth strategies and marketing insights from the works of Peter Drucker. John Wiley & Sons.
- Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (1998), *Crafting and Implementing Strategy*, 10th ed. (New York: McGraw Hill).
- Thompson, Jr., A. A. and A. J. Strickland III. (1999). *Strategic Management– Concepts and Cases*. Singapore: Irwin McGraw-Hill
- Vu Hoang, N. (2014). The roles of human and social capital in the development of manufacturing SMEs in Vietnam. *Journal of Economics and Development*, 16(1), 5–22. <https://doi.org/10.33301/2014.16.01.01>
- Wijewardena, H., & Cooray, S. (1995). Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms: Survey evidence from Kobe. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 87.

## Гръцка библиография

- Παπαδάκης, Β. (2016). ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ, 7η εκδ., εκδόσεις Μπένου

## Електронни източници

- Κόλια (2021), <https://impactalk.gr/el/stories-talk/diaheirisi-talenton-kai-syghrones-praktikes-diaheirisis-anthropinou-dynamikou>
- Argentina International Chamber of Commerce. A Practical Guide for SMEs Digital Journey, <https://www.enterprisegreece.gov.gr/assets/content/files/c40/a5996/f477/a-practical-guide-for-smes-digital-journey-icc-argentina.pdf>
- NDA Estate SME Steering Group-North, 2013, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/456432/Better\\_Practice\\_Innovation\\_for\\_SMEs\\_November\\_2013.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/456432/Better_Practice_Innovation_for_SMEs_November_2013.pdf)

<https://www.gov.gr/el/sdg/>

<https://egov.bg/wps/portal/egov/vashata+evropa/obshtestveni+porachki/uchastie+v+obshtestveni+porachki+pravila+i+protseduri>

[https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe\\_el#nextgenerationeu](https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_el#nextgenerationeu)

<https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

<https://imaa-institute.org>