

Включване на приобщаващи иновации и социално предприемачество във висшето образование

2022-1-PL01-KA220-HED-000089820

Обучителни модули



Съдържание

Модул 1. Приобщаващи иновации и социално предприемачество	2
Съдържание на Модула.....	2
Резултати от обучението.....	2
Въведение.....	3
Раздел 1.1 Цели за устойчиво развитие и обществени предизвикателства	4
Раздел 1.2 Масови иновации, социални иновации и приобщаващи иновации	28
Раздел 1.3 Социално предприемачество	31
Раздел 1.4 Казуси от приобщаващи иновации и социални предприятия в развиващи се и развити пазари	38
Обобщение на ключовите точки	43
Библиография.....	47
Задача	50
Модул 2. Проектиране на приобщаващи иновации за решаване на обществени предизвикателства.....	52
Съдържание на Модула.....	52
Резултати от обучението.....	52
Въведение.....	53
Раздел 2.1 Процес на социална иновация.....	54
Раздел 2.2 Дизайн мислене и дизайн, ориентиран към човека за приобщаваща иновация	63
Раздел 2.3 Методи и техники за дизайн мислене.....	69
Раздел 2.4 Казус Енергийни решения за новото поколение: Дизайн мислене в Innogy	78
Обобщение на ключовите точки	81
Библиография.....	82
Полезни връзки.....	83
Задача	84
Модул 3. Инструменти за проектиране на социално предприятие	87





Съдържание на Модула.....	87
Резултати от обучението.....	87
Въведение.....	88
Раздел 3.1 Макро и микро маркетингова среда.....	89
Раздел 3.2 Социален бизнес модел.....	94
Раздел 3.3 Оценка на възможностите и рисковете.....	98
Раздел 3.4 Казус.....	104
Обобщение на ключови точки.....	107
Библиография.....	109
Полезни връзки.....	110
Задача.....	111
1. PESTLE АНАЛИЗ.....	112
2. КОНКУРЕНТЕН АНАЛИЗ.....	113
3. Канава на социален бизнес модел.....	115
4. SWOT АНАЛИЗ НА ИДЕЯ ЗА СОЦИАЛЕН БИЗНЕС.....	116
5. УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.....	117
Модул 4. Създаване на социално предприятие.....	120
Съдържание на Модула.....	120
Резултати от обучението.....	120
Въведение.....	121
Раздел 4.1 Как да стартираме социално предприятие.....	122
Раздел 4.2 Правни форми на стопанска дейност и законови разпоредби в тази област.....	127
Раздел 4.3 Управленски процеси в развитието на социално предприятие и прилагане на финансова стратегия.....	136
Раздел 4.4 Казуси.....	148
Обобщение на ключови точки.....	159
Библиография.....	160
Полезни линкове.....	161
Задачи.....	162
Модул 5. Осигуряване на устойчивост на социалното предприятие и измерване на социалното въздействие.....	170
Съдържание на Модула.....	170





Резултати от обучението.....	170
Въведение.....	171
Раздел 5.1. Устойчивост на бизнеса и интегриране на социални и екологични въпроси в стратегическия план на компанията (растеж и мащабиране).....	171
Раздел 5.2. Измерване на социалното въздействие на социалното предприятие	203
Раздел 5.3. Казус	215
Обобщение на ключови точки	217
Библиография.....	218
Полезни линкове.....	220
Задача	221



Приобщаващи иновации и социално предприемачество



Co-funded by
the European Union

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито предоставящият орган.



Модул 1. Приобщаващи иновации и социално предприемачество

Съдържание на Модула

Раздел 1.1 Цели за устойчиво развитие и обществени предизвикателства

Раздел 1.2 Масови иновации, социални иновации и приобщаващи иновации

Раздел 1.3 Социално предприемачество

Раздел 1.4 Казуси от приобщаващи иновации и социални предприятия в развиващи се и развити пазари

Резултати от обучението

Знания	Обучаемият ще може да: • разбере какво е приобщаваща иновация и как тя се различава от масовата иновация • разбере какво е социално предприемачество и как то е свързано с приобщаващите иновации
Умения	Обучаемият ще може да: • прилага концепциите за приобщаващи иновации и социално предприемачество в реални случаи • идентифицира и анализира социални/екологични проблеми или нужди в местния контекст
Нагласи	Обучаемият ще може да: • разпознава казуси от успешни приобщаващи иновации и социални предприятия



Въведение

В днешния бързо развиващ се свят справянето с обществените предизвикателства и насърчаването на устойчивото развитие имат съществено значение за обществото като цяло (El-Haddadeh *et al.* , 2021; Hariram *et al.* , 2023). За това предизвикателство е необходим мултидисциплинарен подход, който интегрира основните, социалните и приобщаващите иновации.

В Раздел 1.1 се изследват Целите за устойчиво развитие (ЦУР) и належащите обществени предизвикателства, с които те се стремят да се справят.

Раздел 1.2 изследва динамиката между основните иновации, социалните иновации (СИ) и приобщаващите иновации (ПИ). Тук разглеждаме как СИ и ПИ се отклоняват от конвенционалните иновационни практики и тяхната роля като двигатели на социалното развитие.

Раздел 1.3 се фокусира върху социалното предприемачество (СП) като възможност за промяна. Предоставяме теми за дискусия относно разликата между СП и традиционното предприемачество, като подчертаваме как СП взаимодейства със социалните и приобщаващи иновации. Освен това обсъждаме стратегии за насочване и ангажиране на маргинализирани групи в ПИ и СП. Освен това, подчертаваме значението на ПИ и СП, като се фокусираме върху мотивите, които карат амбициозните предприемачи да инвестират в тези области.

И накрая, раздел 1.4 представя казуси, които илюстрират въздействието на приобщаващите иновации и социалните предприятия както в развиващи се, така и на развитите пазари. Тези примери могат да послужат за вдъхновение и да дадат практически идеи за силата на иновативните решения за справяне с обществените предизвикателства.

До края на този модул студентите ще развият способността да прилагат принципите на приобщаващите иновации и социалното предприемачество в ситуации от реалния свят, като същевременно придобиват опит в идентифицирането и анализирането на социални или екологични предизвикателства в техния местен контекст.





Раздел 1.1 Цели за устойчиво развитие и обществени предизвикателства

Въведение – Обществени предизвикателства и троен резултат

Може ли капитализмът да се поддържа? Този въпрос, поставен от Джон Елкингтън, основател на британската консултантска фирма SustainAbility, поставя началото на изследване на различни социални тенденции, оформящи нашето общество (Elkington, 1997).

За да развие някои знания в отговор на гореспоменатите въпроси, още през 1994 г. Елкингтън въведе концепцията за тройната долна линия (ТДЛ), известна още като 3P - profit, people, and planet (бел. авт. печалба, хора и планета). По-конкретно, въпреки че концепцията за ТДЛ беше въведена от Елкингтън през 1997 г., самата идея за устойчивост може да се проследи повече от 130 години назад във времето до понятието „космически кораб земя“, предложено от Джордж през 1879 г., което се фокусира на ограничените ресурси на нашата планета (George, 1879). Терминът придобива известност с публикуването на доклада Brundtland през 1987 г., според който устойчивото развитие се характеризира с удовлетворяване на настоящите нужди, като същевременно се запазва способността на бъдещите поколения да изпълняват собствените си изисквания (Brundtland, 1985).

По-специално, Фигура 1 представя еволюцията на концепцията за устойчивост през последните години.



Фигура 1: Еволюция на понятието „устойчивост“ във времето



Източник: Rimmel, G. (Ed.). (2020). Accounting for Sustainability. Routledge; Laine, M., Tregidga, H., & Unerman, J. (2021). Sustainability accounting and accountability. Routledge.

ТДЛ, ръководен от принципите на устойчивостта, предлага рамка за оценка на бизнес ефективността и организационния успех в три измерения: икономическо, социално и екологично (Elkington, 1997; Goel, 2010; Adams, Frost and Webber, 2013; Alhaddi, 2015) и във формулировката на Елкингтън трите измерения често се изразяват като печалба, хора и планета (Elkington, 1997). По-конкретно, Елкингтън разработва седем обществени тенденции, които принуждават организациите да приемат сериозно устойчивостта, представяйки нови области за високи постижения и бизнес възможности (Elkington, 1997; Rimmel, 2020; Laine, Tregidga и Unerman, 2021):

- Пазари,
- Обществени ценности,
- Прозрачност,
- Технология на жизнения цикъл,



- Партньорства,
- Време и
- Корпоративно управление.

Въпреки че Елкингтън не е първият, който предлага включването на по-широки социални и екологични проблеми в бизнес практиките, ТДЛ рамката остава една от най-широко използваните рамки в световен мащаб. Основният принцип на ТДЛ е предоставянето на холистична гледна точка върху ефективността на организацията и нейните взаимодействия с околната среда. Според Тулберг (Tullberg, 2012, стр. 314), проучване на KPMG установи, че 70 процента от 250-те най-големи компании в света са използвали някаква форма на ТДЛ счетоводство през 2005 г., отбелязвайки 15-процентно увеличение за три години.

Според предишни проучвания, без целенасочена дефиниция, устойчивостта или устойчивото развитие остава модна дума, решаваща, но предизвикателна за опериране, особено в рамките на бизнес контекста. Следователно ТДЛ предлага език, който прави холистичната визия на социалните и екологичните активисти разбираема и по-активна за организациите (Rimmel, 2020; Laine, Tregidga и Unerman, 2021).

Програма 2030 и Цели за устойчиво развитие

През последните три десетилетия концепцията за устойчиво развитие послужи като важен крайъгълен камък при формулирането на ръководни принципи за справяне с обществените предизвикателства, обхващащи проблемите на околната среда и обществото.

Глобално приетата програма за устойчиво развитие до 2030 г., одобрена от държавите-членки на ООН през 2015 г., служи като обща рамка, насочена към насърчаване на мира, просперитета и устойчивостта за настоящите и бъдещите поколения (Bebbington and Unerman, 2018). Състои се от 17 цели за устойчиво развитие (ЦУР), организирани в пет направления – хора, планета, просперитет, мир и партньорство – Програмата очертава конкретни цели, които са от решаващо значение за глобалния напредък. ЦУР представляват разширяване на усилията за справяне с належащите екологични предизвикателства, пред които е изправено човечеството (Bebbington and Unerman, 2018). За тази цел ЦУР надхвърлят географските граници и призовават за колективни действия от всички нации, включително тези, класифицирани като „развиващи се“, като по този начин предлагат по-универсален подход (Scheuyvens, Banks and Hughes, 2016).



Въпреки критиките и предизвикателствата, свързани с нейното прилагане, Програма 2030 г. остава незаменима за справяне с най-належащите проблеми в света, особено в условията на бавен напредък и външни кризи като пандемията от COVID-19 (Naidoo и Fisher, 2020 г.). След въвеждането им през 2015 г., ЦУР привлякоха значително внимание от заинтересовани страни в различни области - от НПО до компании, ориентирани към печалба. В литературата обаче се появиха и някои критики. По-специално те са насочени към взаимовръзките между тези цели или основните двигатели на предизвикателствата, които ЦУР имат за цел да адресират, но не са ясно посочени (McCollum *et al.* , 2018; Alcamo *et al.* , 2020).

В този контекст организациите играят ключова роля в постигането на напредък в целите, очертани в ЦУР, превръщайки глобалните цели в осезаеми действия на местно и организационно ниво (Bebbington & Unerman, 2018). Сътрудничеството между наднационални инициативи и частни предприятия е от съществено значение за ефективното прилагане, както може да се види от инициативи като Глобалното партньорство за бизнес и биоразнообразие. Основно за ЦУР е признаването на капацитета на частния сектор, който може да стимулира устойчивото развитие, особено чрез иновации, отговорни производствени практики и приобщаващи възможности за заетост (Blowfield, 2012). Освен това ЦУР предлагат рамка, чрез която предприятията да приведат своите стратегии в съответствие с по-широки обществени цели, улеснявайки идентифицирането на нови възможности, партньорства и пътища за социално въздействие (Van Zanten и van Tulder, 2021 г.).





Описание на ЦУР

ЦУР са подкрепени от 169 цели и 231 индикатора, предназначени да насочват оперативните усилия към реализирането на Програма 2030 г. (Фигура 2). По-специално, взаимозависимостта на икономическото развитие, социалната справедливост и управлението на околната среда в цялата Програма е подчертана от тези цели и показатели (Nilsson *et al.* , 2018).

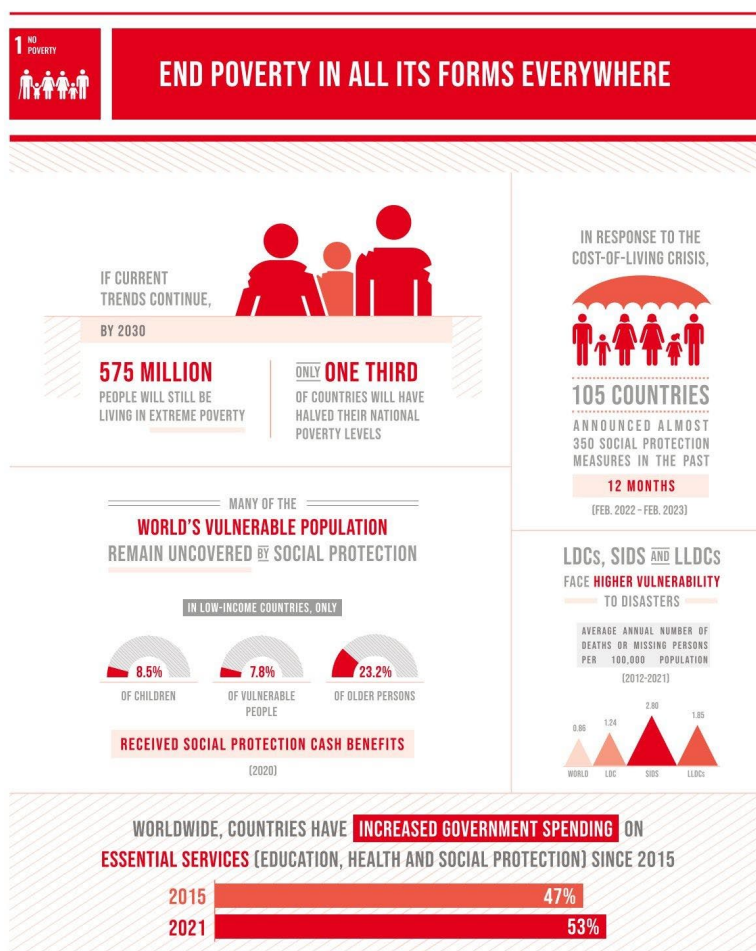
Фигура 2 – Цели за устойчиво развитие



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

1. Изкореняване на бедността

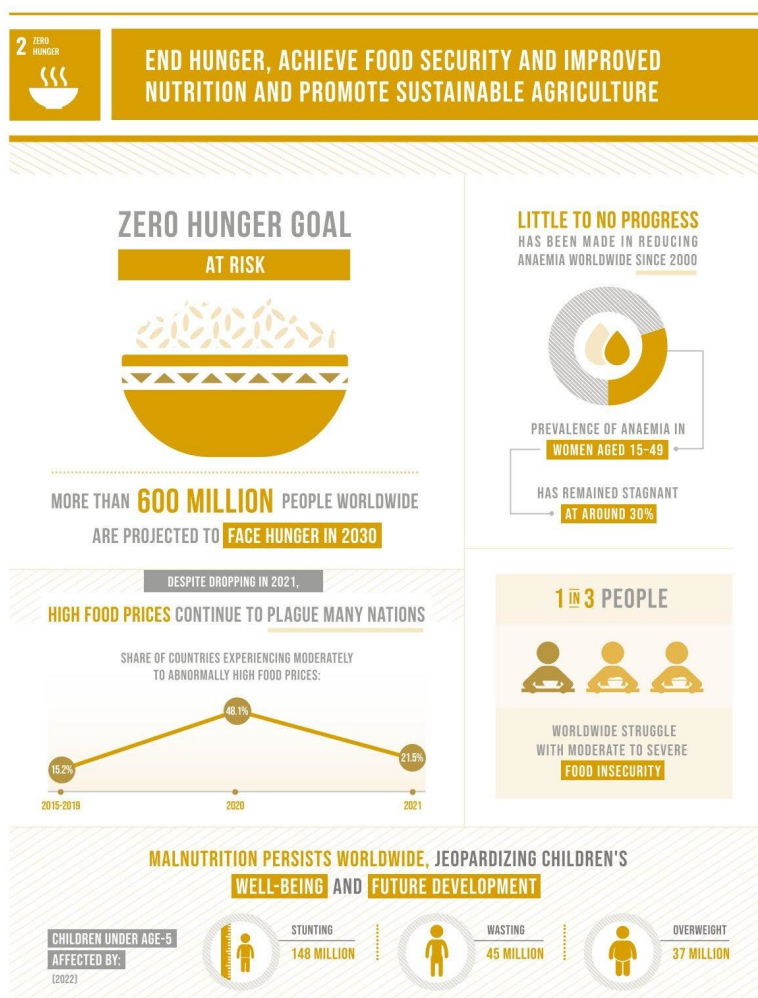
Тази цел има за задача да изкорени крайната бедност, като гарантира, че всички хора имат достъп до ресурси, основни услуги и системи за социална защита. Тя е насочена към бедността във всичките ѝ форми, включително бедност на доходи, глад, липса на достъп до образование и здравеопазване, и социално изключване (Boluk, Cavaliere and Higgins-Desbiolles, 2017). Усилията са насочени към насърчаване на устойчиви поминъци, подкрепа на уязвими групи от населението и прилагане на политики, които намаляват неравенството.



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

2. Предотвратяване на глада

ЦУР 2 се стреми да сложи край на глада, да постигне продоволствена сигурност, да подобри храненето и да насърчи устойчивото селско стопанство (Boluk, Cavaliere и Higgins-Desbiolles, 2017). Тя има за цел да гарантира, че всички хора имат достъп до безопасна, питателна и достатъчна храна през цялата година. Усилията включват повишаване на селскостопанската производителност, подобряване на системите за разпределение на храна, насърчаване на устойчиви земеделски практики и справяне с основните причини за глада и недохранването.



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

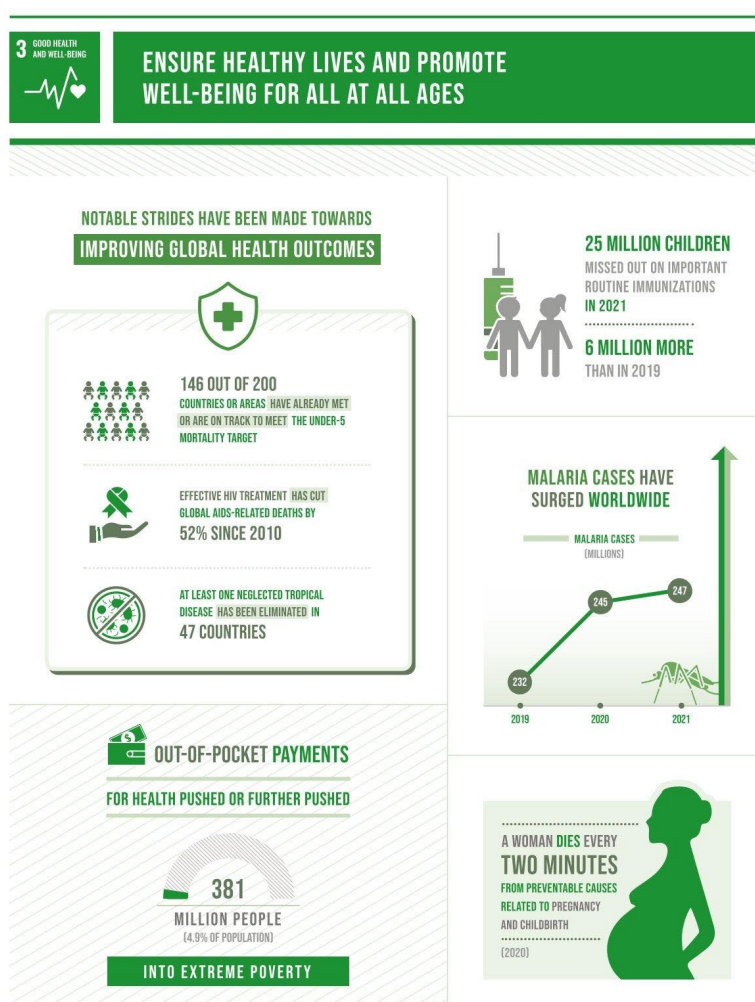


Co-funded by
the European Union



3. Добро здраве и благополучие

Тази цел се фокусира върху осигуряване на здравословен живот и насърчаване благосъстоянието на всички хора от всички възрасти (Boluk, Cavaliere и Higgins-Desbiolles, 2017). Тя има за цел да намали майчината и детската смъртност, да се бори със заразните болести, като ХИВ/СПИН, малария и туберкулоза, и да се справи с незаразните болести, като диабет и психични разстройства. Усилията включват също укрепване на здравните системи, подобряване на достъпа до основни здравни услуги и насърчаване на здравното образование и осведоменост.

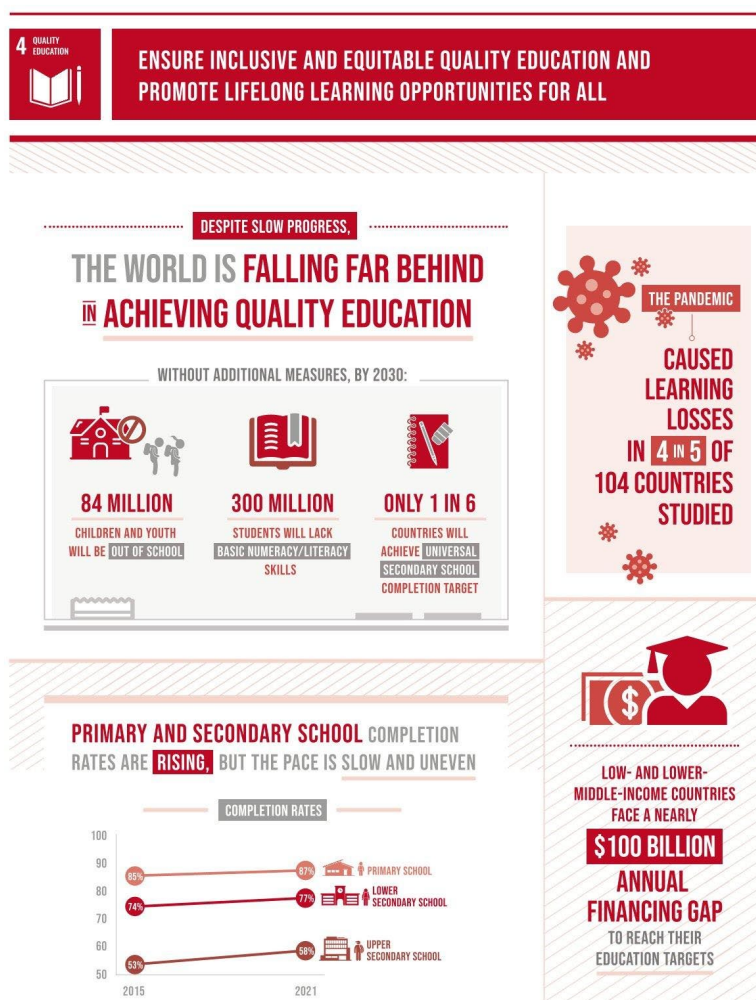


Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>



4. Качествено образование

ЦУР 4 има за цел да гарантира приобщаващо, справедливо, качествено образование и да насърчава възможностите за учене през целия живот за всички (Boluk, Cavaliere and Higgins-Desbiolles, 2017). Тя се фокусира върху предоставянето на достъп до образование за всички деца, младежи и възрастни, независимо от пола, социално-икономическия статус или местоположението. Усилията включват подобряване на училищната инфраструктура, обучение на учители, разширяване на професионалното и техническо образование и насърчаване на образованието за устойчиво развитие и глобално гражданство.

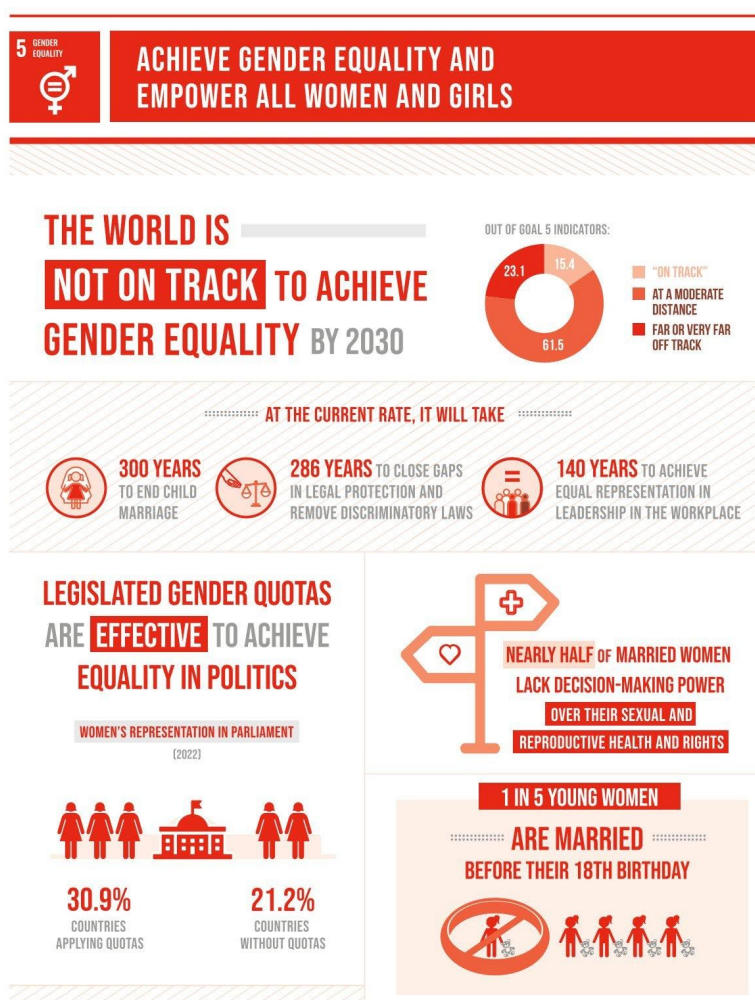


Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>



5. Равнопоставеност между половете

Тази цел се стреми към постигане на равенство между половете и овластяване на всички жени и момичета (Boluk, Cavaliere и Higgins-Desbiolles, 2017). Тя има за цел да премахне дискриминацията, насилието и вредните практики срещу жените и момичетата и да осигури равен достъп до образование, здравеопазване и икономически възможности. Усилията включват насърчаване на лидерството и участието на жените в процесите на вземане на решения, справяне с насилието, основано на пола, и осигуряване на равни права и възможности във всички области на живота.



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

6. Чиста вода и санитарно-хигиенни условия

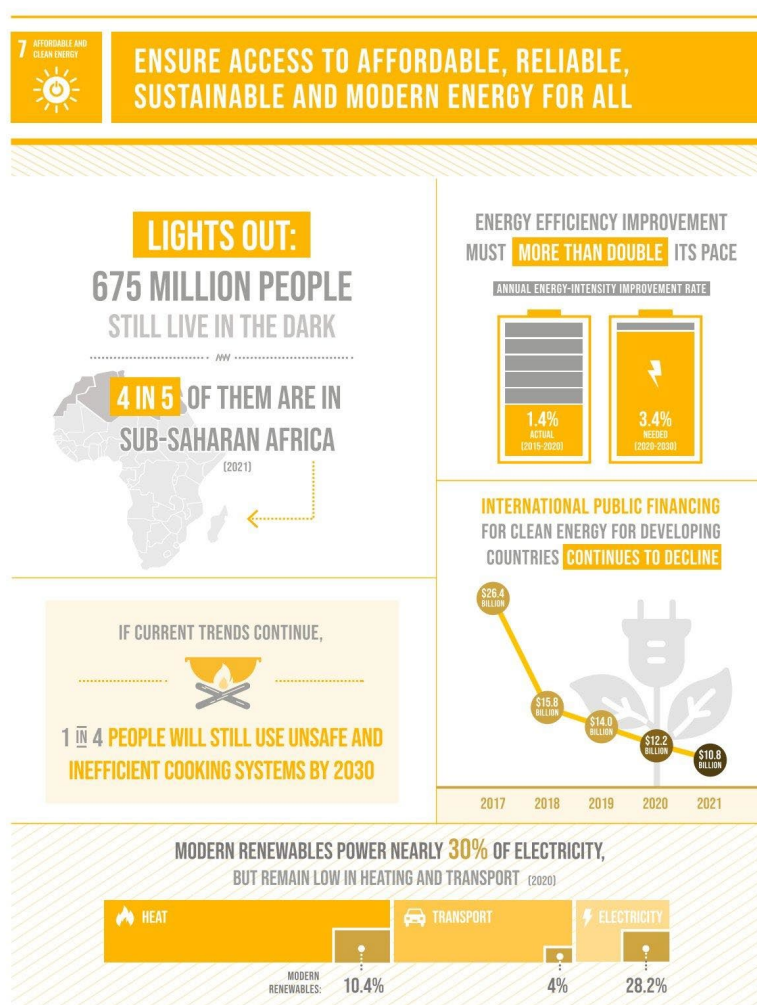
ЦУР 6 има за цел да осигури наличност и устойчиво управление на водата и санитарно-хигиенните условия за всички (Boluk, Cavaliere and Higgins-Desbiolles, 2017). Тя се фокусира върху подобряване на достъпа до безопасна питейна вода, осигуряване на подходящи санитарни и хигиенни съоръжения. Усилията включват опазване и възстановяване на водните ресурси, подобряване на качеството на водата и насърчаване на опазването на водата и практиките за устойчиво управление на водата.



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

7. Достъпна и чиста енергия

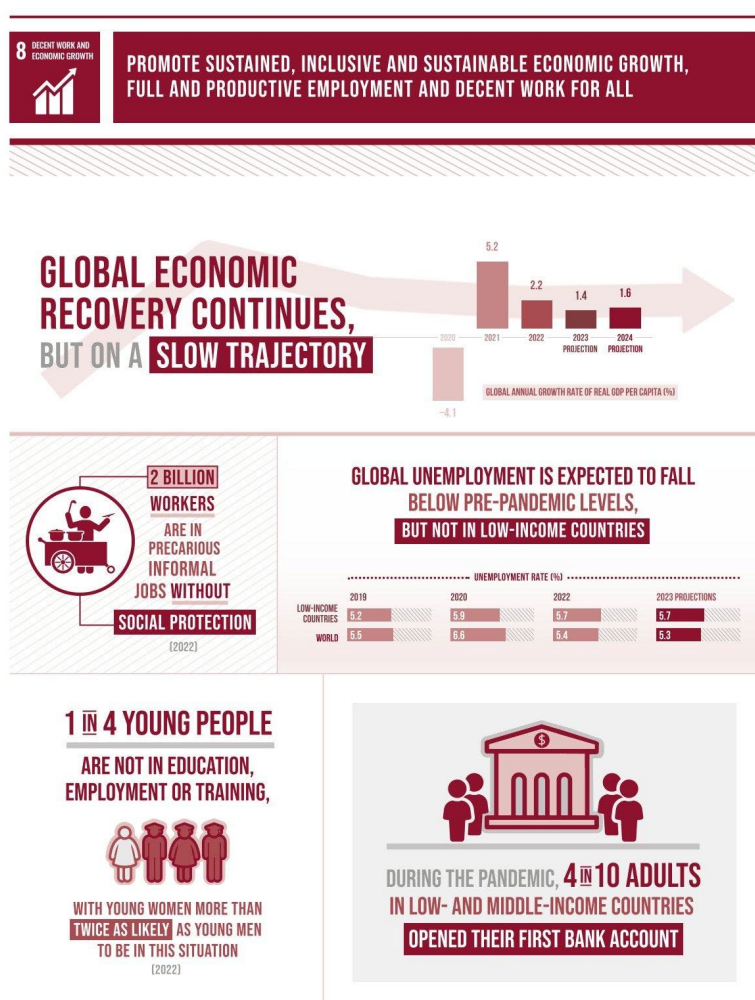
Тази цел се фокусира върху осигуряването на достъп до надеждна, устойчива и модерна енергия за всички (Boluk, Cavaliere and Higgins-Desbiolles, 2017). Тя има за цел да увеличи дела на възобновяемата енергия в глобалния енергиен микс, да подобри енергийната ефективност и да разшири достъпа до модерни енергийни услуги в развиващите се страни. Усилията включват инвестиране в технологии за възобновяема енергия, разширяване на енергийната инфраструктура и насърчаване на достъпа до енергия в селските и отдалечените райони.



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

8. Достоеен труд и икономически растеж

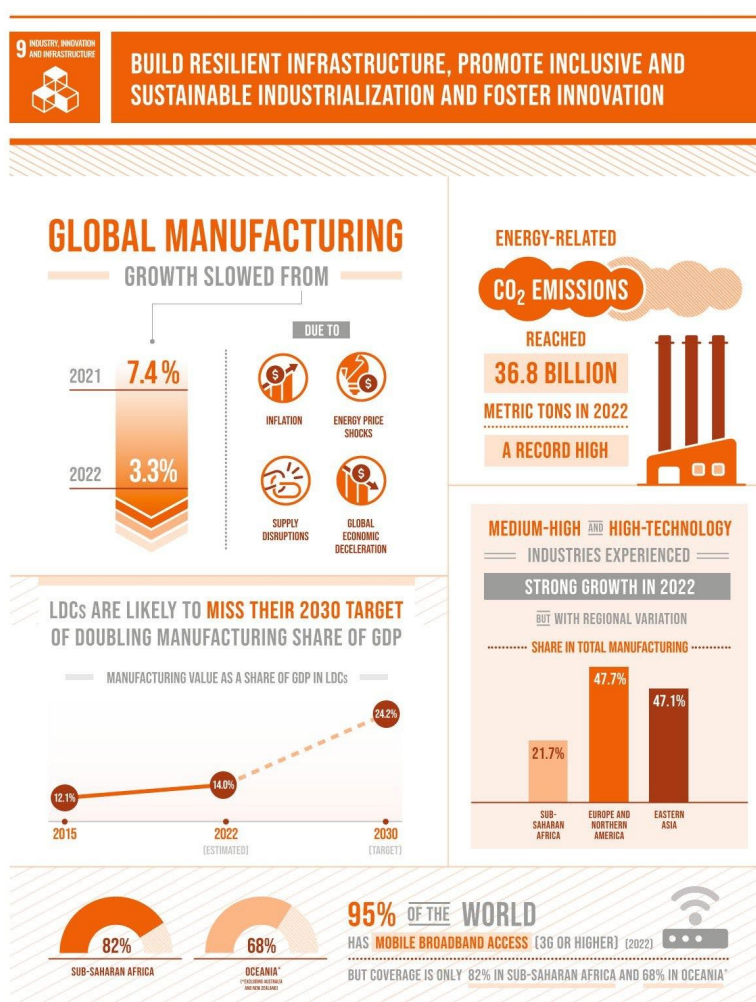
ЦУР 8 има за цел да насърчава приобщаващ и устойчив икономически растеж, пълна и продуктивна заетост и достоен труд за всички (Boluk, Cavaliere and Higgins-Desbiolles, 2017). Тя се фокусира върху създаването на възможности за достойна и продуктивна заетост, намаляване на безработицата и непълната заетост и насърчаване на предприемачеството и иновациите. Усилията включват прилагане на трудовите права, гарантиране на справедливи заплати и социална защита, и насърчаване на устойчиво и приобщаващо икономическо развитие.



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

9. Промисленост, иновации и инфраструктура

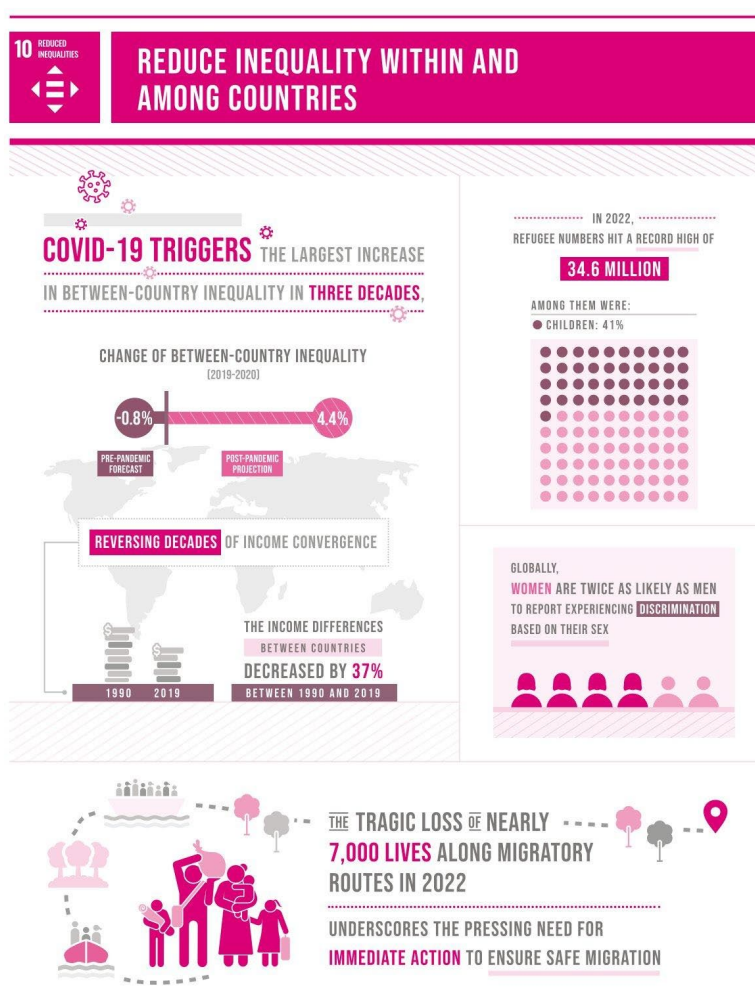
Този цел се стреми да изгради устойчива инфраструктура, да насърчи приобщаваща и устойчива индустриализация и да стимулира иновациите (Boluk, Cavaliere and Higgins-Desbiolles, 2017). Тя има за цел да подобри достъпа до надеждна и достъпна инфраструктура, да насърчи устойчиви индустриални практики и да подкрепи технологичните иновации, научните изследвания и развитието. Усилията включват инвестиране в развитие на инфраструктурата, модернизиране на промишлени съоръжения и насърчаване на иновационни екосистеми.



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

10. Намаляване на неравенствата

ЦУР 10 има за цел да намали неравенството в и между държавите (Boluk, Cavaliere and Higgins-Desbiolles, 2017). Тя се фокусира върху справянето с неравенствата в доходите, социалното изключване и дискриминацията въз основа на възраст, пол, увреждане, раса, етническа принадлежност, произход, религия или икономическо положение. Усилията включват прилагане на прогресивни данъчни политики, насърчаване на системи за социална защита и осигуряване на равни възможности за всички хора, независимо от произхода или обстоятелствата.



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

11. Устойчиви градове и общности

Този цел се фокусира да направи градовете и населените места приобщаващи, безопасни и устойчиви (Boluk, Cavaliere and Higgins-Desbiolles, 2017). Тя има за цел да подобри градското планиране и управление, да намали въздействието на градовете върху околната среда и да подобри достъпа до жилища, транспорт и обществени пространства. Усилията включват насърчаване на устойчиво градско развитие, разширяване на мрежите за обществен транспорт и повишаване на устойчивостта на градовете към природни и причинени от човека бедствия.



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

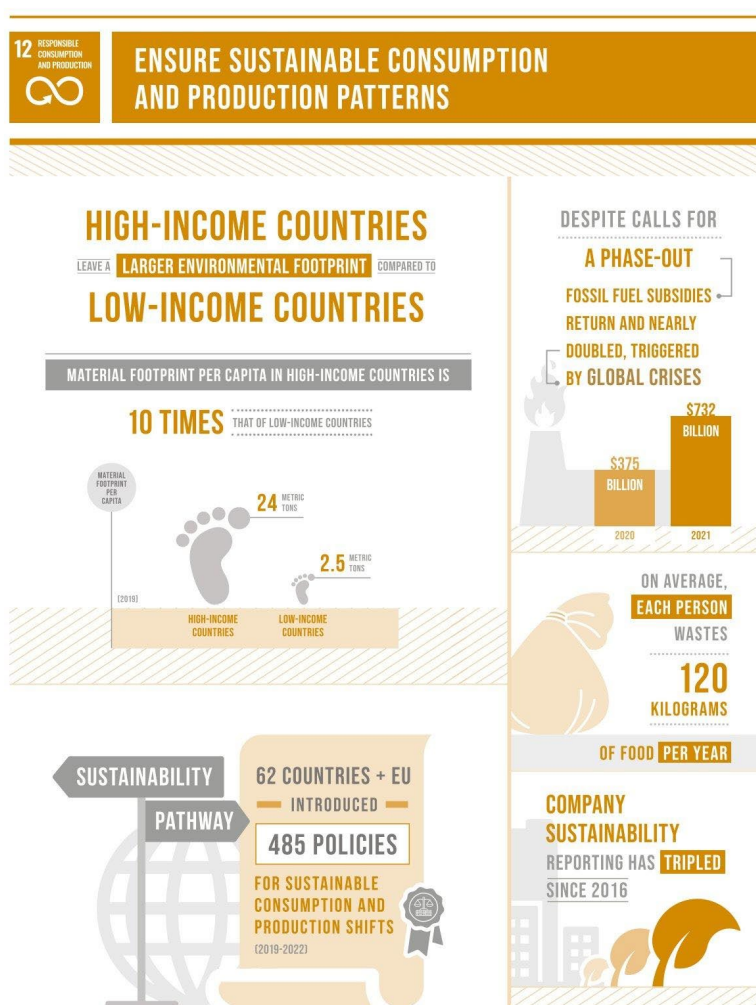


Co-funded by
the European Union



12. Отговорно потребление и производство

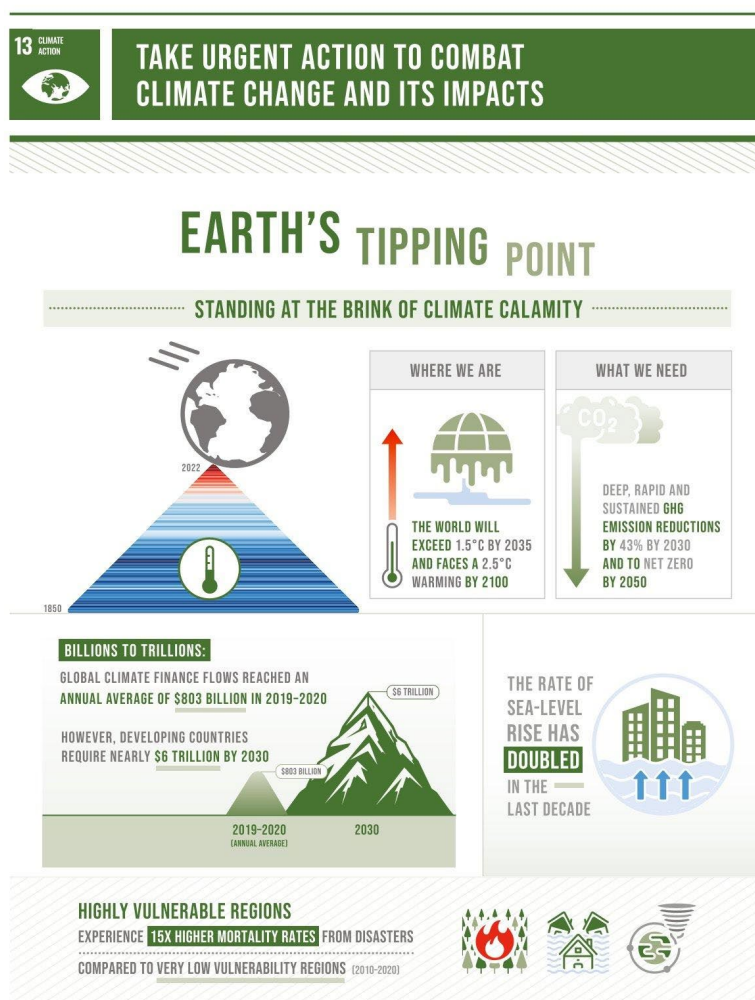
ЦУР 12 има за цел да гарантира устойчиви модели на потребление и производство (Boluk, Cavaliere and Higgins-Desbiolles, 2017). Тя се фокусира върху намаляване на използването на ресурси, генерирането на отпадъци и влошаването на околната среда през целия жизнен цикъл на продуктите и услугите. Усилията включват насърчаване на устойчив начин на живот, подобряване на ефективността на ресурсите и прилагане на практики за устойчиво производство и потребление в бизнеса и индустриите.



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

13. Борба с климатичните промени

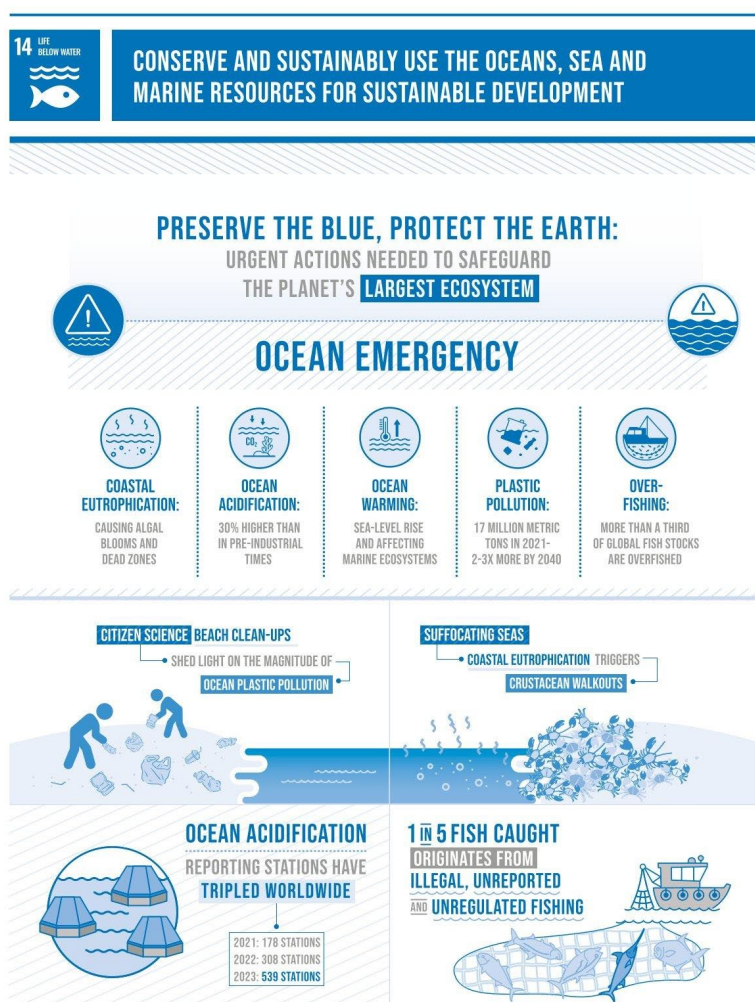
Тази цел се стреми да предприеме спешни действия за борба с изменението на климата и неговите въздействия (Boluk, Cavaliere and Higgins-Desbiolles, 2017). Нейният основен фокус е насочен към намаляване на емисиите на парникови газове, повишаване на устойчивостта и способността за адаптиране към свързаните с климата опасности и смекчаване на изменението на климата и прилагане на мерки за адаптиране. Усилията включват стартиране на инициативи за възобновяема енергия, намаляване на обезлесяването и деградацията на земята и повишаване на устойчивостта на климата в уязвимите общности.



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

14. Живот под водата

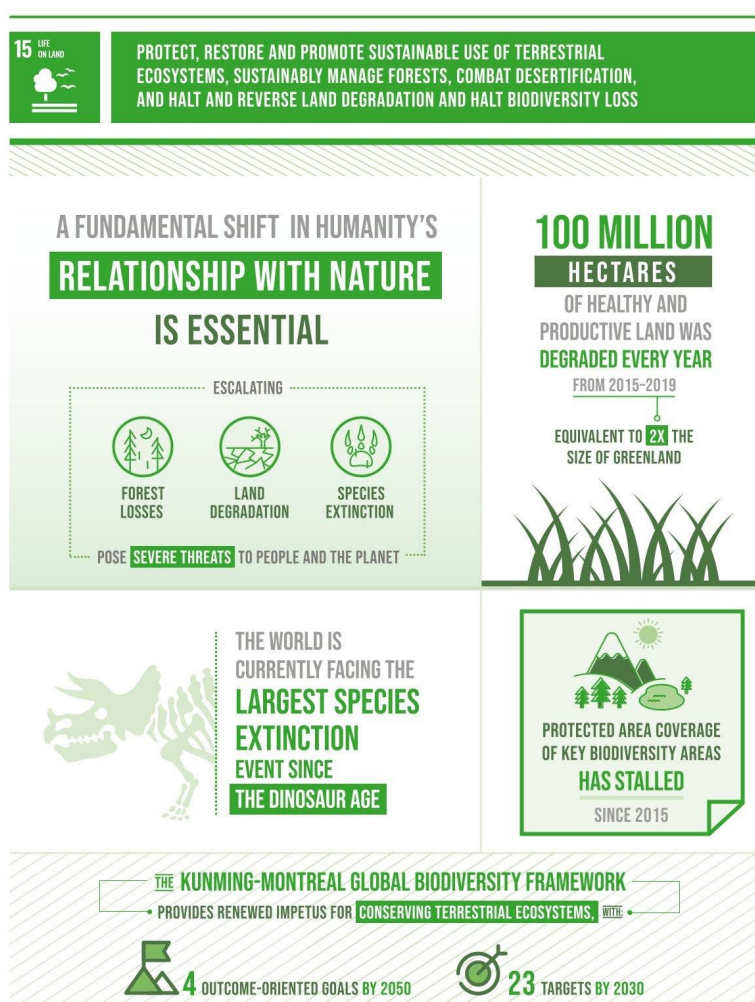
ЦУР 14 цели опазването и устойчивото използване на океаните, моретата и морските ресурси (Boluk, Cavaliere and Higgins-Desbiolles, 2017). Тя се фокусира върху защитата на морските екосистеми, намаляването на морското замърсяване и насърчаването на устойчиви риболовни практики. Усилията включват създаване на защитени морски зони, намаляване на замърсяването с пластмаса и подобряване на управлението на океаните и мерките за опазване.



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

15. Живот на земята

Тази цел се фокусира върху защитата, възстановяването и насърчаването на устойчивото използване на сухоземни екосистеми, включително гори, влажни зони и биоразнообразие (Boluk, Cavaliere и Higgins-Desbiolles, 2017). Тя има за цел да спре и обърне деградацията на земите, да запази биоразнообразието и да насърчи устойчиви практики за управление на земята. Усилията включват възстановяване на деградирала земя, борба с опустиняването и обезлесяването и защита на застрашени видове и местообитания.

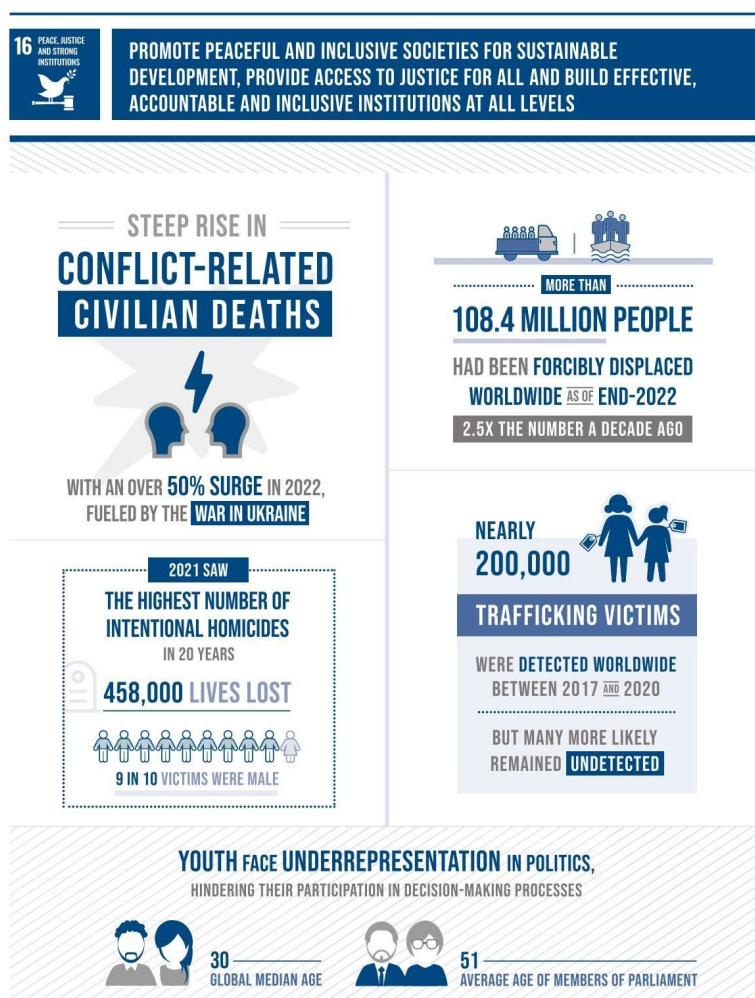


Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>



16. Мир, справедливост и силни институции

ЦУР 16 има за цел да насърчи мирни и приобщаващи общества за устойчиво развитие, да осигури достъп до правосъдие за всички и да изгради ефективни, отговорни и приобщаващи институции на всички нива (Boluk, Cavaliere и Higgins-Desbiolles, 2017). Тя се фокусира върху намаляване на насилието, корупцията и престъпността, насърчаване на върховенството на закона и правата на човека и укрепване на управлението и институционалния капацитет. Усилията включват насърчаване на разрешаването на конфликти и помирението, подобряване на достъпа до правосъдие и правни услуги и укрепване на демократичните институции и върховенството на закона.



Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>



17. Партньорства за целите

Тази цел се стреми да укрепи средствата за изпълнение и да съживи глобалното партньорство за устойчиво развитие (Boluk, Cavaliere and Higgins-Desbiolles, 2017). Нейният основен фокус е да подобри сътрудничеството и колаборацията между правителствата, гражданското общество, частния сектор и други заинтересовани страни за постигане на ЦУР. Усилията включват мобилизиране на ресурси, споделяне на знания и технологии и насърчаване на партньорства между различни заинтересовани страни за справяне с общи предизвикателства и постигане на споделени цели.





Източник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

Раздел 1.2 Масови иновации, социални иновации и приобщаващи иновации

Определение и видове иновации

Според предходни проучвания иновациите се приемат като комплексен и специфичен за контекста феномен (Neely and НПИ, 1998). По-конкретно, иновациите се разграничават от изобретенията, тъй като първото включва прилагането на нови идеи, а не просто тяхното създаване. Изхождайки от определението на ОИСР:

„Иновацията се състои от всички онези научни, технически, търговски и финансови стъпки, необходими за успешното разработване и маркетинг на нови или подобрени произведени продукти, търговската употреба на нови или подобрени процеси или оборудване, или въвеждането на нов подход към социална услуга. Научноизследователската и развойна дейност е само една от тези стъпки.“ ОИСР (1981:15-16)

От тази дефиниция става ясно, че иновациите могат да бъдат класифицирани като продуктови и процесни иновации, дефинирани по следния начин:

„Продуктовата иновация се отнася до нов или подобрен продукт, оборудване или услуга, които са успешни на пазара. Иновацията на процеса включва приемането на нов или подобрен процес на производство или дистрибуция, или нов метод на социално обслужване“ (Neely and НПИ, 1998, p. 8).

Масови иновации, социални иновации и приобщаващи иновации

В този контекст се появиха различни подходи за справяне с разнообразните нужди и предизвикателства на обществото. Масовите иновации, социалните иновации и приобщаващите иновации представляват различни парадигми, които оформят траекторията на прогреса и развитието. Дефиницията на различните понятия е дадена в таблица 1.



Таблица 1: Дефиниции на масови, социални и приобщаващи иновации

Понятия	Определение
Масови иновации (Patriotta and Hirsch, 2016; Govindan <i>et al.</i> , 2021; Greve <i>et al.</i> , 2021)	Масовата иновация се отнася до традиционните форми на иновация, които се фокусират основно върху технологичния напредък, подобренията на продуктите и повишаването на ефективността в рамките на съществуващите системи. Често произхожда от установени предприятия и индустрии, целящи да подобрят своите продукти или услуги, за да получат конкурентно предимство.
Социални иновации (Sharra and Nyssens, 2010; Djellal and Gallouj, 2012; Billion, no date)	Социалната иновация (СИ) включва разработването на нови идеи, решения или подходи за справяне с обществените предизвикателства. Тя надхвърля технологичния напредък и често се фокусира върху социални, екологични и културни аспекти. СИ има за цел да създаде положително социално въздействие и може да включва промени в процеси, политики или организационни структури за справяне със системни проблеми.
Приобщаващи иновации (Heeks <i>et al.</i> , 2013; Papaioannou, 2014; Heeks, Foster and Nugroho, 2017; Schillo and Robinson, 2017)	Приобщаващата иновация (ПИ) е съсредоточена около гарантирането, че ползите от иновациите са достъпни за широк и разнообразен кръг от хора, включително тези, които традиционно са маргинализирани или изключени. ПИ включва проектиране и прилагане на иновации по начин, който отчита нуждите и перспективите на всички заинтересовани страни, особено тези в недостатъчно обслужвани или уязвими общности.

Източник: Own elaboration from Patriotta and Hirsch, 2016; Govindan *et al.*, 2021; Greve *et al.*, 2021; Sharra and Nyssens, 2010; Djellal and Gallouj, 2012; Billion; Heeks *et al.*, 2013; Papaioannou, 2014; Heeks, Foster and Nugroho, 2017; Schillo and Robinson, 2017)

Разлики между понятията



Масовите иновации, обикновено движени от мотиви за печалба и установени индустрии, често се въртят около преследването на икономически печалби. Тази форма на иновация се фокусира предимно върху технологичния напредък, подобренията на продуктите и оперативната ефективност в рамките на съществуващите системи, за да се спечели конкурентно предимство на пазара (Greve *et al*, 2021). Основната цел е максимизиране на финансовата възвращаемост и стойността за акционерите.

Обратно, социалните иновации (СИ) и приобщаващите иновации (ПИ) дават приоритет на по-широките обществени ползи и приобщаването, като поставят по-силен акцент върху справянето със социалните, екологичните и културните предизвикателства (Heeks *et al.*, 2013). СИ включва разработването на нови идеи, решения или подходи, насочени към справяне със системни проблеми и генериране на положително социално въздействие отвъд икономическите показатели. Те често включват промени в процеси, политики или организационни структури за справяне с основните социални проблеми (Djellal and Gallouj, 2012).

По същия начин, ПИ са съсредоточени върху гарантирането, че ползите от иновациите са достъпни за разнообразен набор от лица, включително тези, които традиционно са маргинализирани или изключени (Schillo and Robinson, 2017). Това включва проектиране и внедряване на иновации по начин, който отчита нуждите и перспективите на всички заинтересовани страни, като така насърчава социалната справедливост и включване.

Както СИ, така и ПИ се застъпват за по-холистичен и устойчив подход към иновациите, като признават взаимосвързаността на различни социални, екологични и икономически фактори. Като приоритизират приобщаването и общественото благополучие, тези подходи имат за цел да се справят с належащи предизвикателства като бедност, неравенство и влошаване на околната среда и по този начин да допринесат за устойчивото развитие.



Раздел 1.3 Социално предприемачество

Дефиниция на предприемачеството

Според предходни проучвания предприемачеството е мултидисциплинарна концепция (Abu-Saifan, 2012; Croci, 2016), която включва инициране на действия за създаване на нови организации (Barot, 2015) и се фокусира върху насърчаване на творчеството и генериране на икономическа и социална стойност (Buendía-Martínez and Carrasco Monteagudo, 2020). Въпреки разнообразните дефиниции (както е посочено в таблица 2), основната цел на предприемачеството е да създава възможности за работа и да стимулира икономическото развитие (Barot, 2015; Hessels and Naudé, 2019). От съществено значение за предприемачеството е използването на различни човешки ресурси, включително технически, квалифицирана работна ръка и управленски таланти (Barot, 2015; Diandra and Azmy, 2020).

Таблица 2: Противоположни дефиниции и основни характеристики на термините „предприемач“ и „предприемачество“

Източник: Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries.

Source	Definition	Core Characteristics
Schumpeter (1934) tinyurl.com/6mqfkr0	An entrepreneur is an innovator who implements entrepreneurial change within markets, where entrepreneurial change has five manifestations: 1) the introduction of a new/improved good; 2) the introduction of a new method of production; 3) the opening of a new market; 4) the exploitation of a new source of supply; and 5) the carrying out of the new organization of any industry	• Innovator
McClelland (1961) tinyurl.com/6nsgtpd	The entrepreneur is a person with a high need for achievement. This need for achievement is directly related to the process of entrepreneurship [...] Entrepreneur is an energetic moderate risk taker.	• High achiever • Risk bearer • Dedicated
Kirzner (1978) tinyurl.com/87mbxax	The entrepreneur recognizes and acts upon market opportunities. The entrepreneur is essentially an arbitrageur.	• Arbitrageur
Shapero (1975) tinyurl.com/8xcuvj8	Entrepreneurs take initiative, organize some social and economic mechanisms and accept risks of failure.	• Organizer • Initiative taker
Carland et al. (1984) tinyurl.com/7xa9s7f	The entrepreneur is characterised principally by innovative behaviour and will employ strategic management practices in the business.	• Strategic thinker
Kao and Stevenson (1985) tinyurl.com/6wcq6su	Entrepreneurship is an attempt to create value through recognition of business opportunities.	• Value creator • Opportunity aware
Timmons and Spinelli (2008) tinyurl.com/7sfqdh2	Entrepreneurship is a way of thinking, reasoning, and acting that is opportunity obsessed, holistic in approach and leadership balanced.	• Leader • Holistic • Persistent • Committed

Technology innovation management review, 2(2), p. 23

Социално предприемачество

В този контекст социалното предприемачество включва използването на предприемачески принципи и методи за справяне със социални или екологични проблеми. Социалните предприемачи се стремят да създадат устойчива и положителна промяна чрез разработване на иновативни решения за належащите обществени предизвикателства (Naugh, 2005; Brooks, 2008; Phillips *et al.*, 2015). Темата за социалното предприемачество бързо се разширява и привлича вниманието в различни сектори, оставяйки своя отпечатък в медийното отразяване и предприемаческата общност (Martin and Osberg, 2007; Abu-Saifan, 2012, Таблица 3). Дискусиите в академичните среди често се позовават на успешни примери за социално предприемачество в подкрепа на растежа на тази област. Социалните предприемачи получават похвала за усилията си да отговорят на обществените нужди и да подобрят общото благосъстояние като потенциалните ползи, които предлагат са широко признати. Въпреки нарастващата популярност на социалното предприемачество обаче, съществува несигурност относно специфичните роли и дейности на социалните предприемачи. Тази несигурност се утежнява от ограничената наличност на изчерпателна литература и теоретични рамки, обясняващи



сложността на социалното предприемачество. Въпреки че традиционните предприемачи и социалните предприемачи показват много прилики в своите черти и действия, основната разлика между тези роли е в техните цели. Обикновено традиционните предприемачи се стремят да генерират икономическо богатство, докато социалните предприемачи дават приоритет на постигането на своята социална мисия. Казано по-просто, това, което отличава социалното предприемачество, е неговият акцент върху социалните ползи и неговото основно ценностно предложение (Martin and Osberg, 2007; Abu-Saifan, 2012).

Разбирането на ролята на социалното предприемачество в развитието е от решаващо значение, тъй като то катализира справянето с неотложни социални проблеми, включително тези, свързани с околната среда и опазването на културата. Социалното предприемачество не само подчертава тези проблеми, но и активно работи за намиране на устойчиви решения. Чрез идентифициране и справяне със социалните проблеми, социалните предприемачи действат като агенти на промяната в обществото, стимулирайки положителна трансформация и насърчавайки развитието на общността. Освен това социалните предприемачи непрекъснато търсят иновативни подходи и стратегии за ефективно справяне с развиващи се предизвикателства. По този начин те не само допринасят за растежа на заетостта и иновациите, но също така подхранват социалния капитал в своите общности (Sheena, 2023 г.).

Таблица 3: Противоположни дефиниции и основни характеристики на термините „социален предприемач“ и „социално предприемачество“



Source	Definition	Core Characteristics
Bornstein (1998) tinyurl.com/6ucfnc6	A social entrepreneur is a path breaker with a powerful new idea who combines visionary and real-world problem-solving creativity, has a strong ethical fiber, and is totally possessed by his or her vision for change.	• Mission leader • Persistent
Thompson et al. (2000) tinyurl.com/7mkp7ah	Social entrepreneurs are people who realize where there is an opportunity to satisfy some unmet need that the state welfare system will not or cannot meet, and who gather together the necessary resources (generally people, often volunteers, money, and premises) and use these to "make a difference".	• Emotionally charged • Social value creator
Dees (1998) tinyurl.com/66g2a6	Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector by: • Adopting a mission to create and sustain social value • Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission; • Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning; • Acting boldly without being limited by resources currently in hand; • Exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served for the outcomes created.	• Change agent • Highly accountable • Dedicated • Socially alert
Brinckerhoff (2009) tinyurl.com/7w8dts5	A social entrepreneur is someone who takes reasonable risk on behalf of the people their organization serves.	• Opinion leader
Leadbeater (1997) tinyurl.com/7exweb6	Social entrepreneurs are entrepreneurial, innovative, and "transformatory" individuals who are also: leaders, storytellers, people managers, visionary opportunists and alliance builders. They recognize a social problem and organize, create, and manage a venture to make social change.	• Manager • Leader
Zahra et al. (2008) tinyurl.com/87upzh3	Social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner.	• Innovator • Initiative taker • Opportunity alert
Ashoka (2012) tinyurl.com/5jjv6u	Social entrepreneurs are individuals with innovative solutions to society's most pressing social problems [...] They are both visionaries and ultimate realists, concerned with the practical implementation of their vision above all else.	• Visionary • Committed

Източник: Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. Technology innovation management review, 2(2), p. 24

Основни разлики от традиционното предприемачество

В литературата основното разграничение между традиционните предприемачи и социалните предприемачи се определя от тяхната мотивация. Традиционните предприемачи са водени предимно от преследването на печалба, докато социалните предприемачи са мотивирани предимно от алтруизъм. Това различие се простира до същността на съответните им ценностни предложения. За традиционните предприемачите предложението за стойност е структурирано така, че да отговаря на пазарите, способни да си позволят нови продукти или услуги, като основната цел е финансова печалба. От друга страна, социалните предприемачи се стремят да осъществят широкомащабна трансформираща промяна, която влияе положително на значителни сегменти от обществото. Друг важен аспект на предложението за предприемаческа стойност е това, че обикновено пазарът може да

поддържа иновациите, следователно привличането на инвеститори не е трудна задача, ако финансовата възвръщаемост е обещаваща. За разлика от това, предложението за стойност на социалните предприемачи обикновено е насочено към маргинализирани групи от населението, които нямат финансови ресурси или политическо влияние, за да си осигурят независими ползи (Martin and Osberg, 2007).

Въпреки че социалното предприемачество е мотивирано главно от алтруизъм, предприятията, създадени от социални предприемачи, със сигурност могат да генерират доход и да бъдат формирани като организации с нестопанска цел или с цел печалба (Martin and Osberg, 2007). Според работата на Elkington and Hartigan (2008) бизнес структурите на социалните предприемачи следват основно три различни модела в зависимост от техния собствен сценарий и ситуация (Elkington and Hartigan, 2008; Buchko, 2018, Таблица 4).

Таблица 4: Бизнес структури на различните социални предприемачи

Предприятия с нестопанска цел с ливъридж	Хибридни начинания с нестопанска цел	Социални бизнес начинания
Предприемачът създава организация с нестопанска цел, която да стимулира приемането на иновация, насочена към провал на пазара или правителството. Правейки това, предприемачът ангажира широка част от обществото, включително частни и публични организации, за да стимулират иновациите чрез мултиплициращ ефект. Предприятията с нестопанска цел с ливъридж непрекъснато зависят от външно филантропско финансиране, но тяхната дългосрочна устойчивост често се	Предприемачът създава организация с нестопанска цел, но моделът включва известна степен на възстановяване на разходите чрез продажби на стоки и услуги на различни институции, както и на целеви групи от населението. Често предприемачът създава няколко юридически лица, за да приспособи получаването на доход и благотворителните разходи в оптимална структура. За да може да поддържа изцяло трансформационните дейности и да отговори на нуждите	Предприемачът създава организация или бизнес с нестопанска цел, за да предостави социален или екологичен продукт или услуга. Докато печалбите се генерират в идеалния случай, основната цел не е да се увеличи максимално финансовата възвръщаемост за акционерите, а да се развие социалното начинание и да се достигне до повече хора в нужда. Натрупването на богатство не е приоритет и печалбите се реинвестират в предприятието, за да се финансира



подобрява, като се има предвид, че партньорите имат личен интерес от продължаването на начинанието.	на клиентите, които често са маргинализирани от обществото, предприемачът трябва да мобилизира други източници на финансиране от публичния и/или благотворителния сектор. Такива средства могат да бъдат под формата на грантове или заеми и дори квази-собствен капитал.	неговото разширяване. Предприемачът на социален бизнес търси инвеститори, които се интересуват от съчетаването на финансова и социална възвръщаемост на своите инвестиции.
---	---	--

Източник: Buchko, T. (2018). Social entrepreneurship and its implications for Hungary. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 26(1), 38-48, page 41.

От друга страна, според д-р Серхио Парамо Ортиз, професор във Факултета по бизнес и икономика на университета в Маастрихт, продължава да се води дискусия в областта относно връзката между генерирането на печалба и въздействието на инвестициите. Според него: „Някои изследователи считат бизнеса за социално предприятие само, ако всички печалби отиват за създаване на дългосрочно въздействие. В зависимост от контекста, други смятат, че е приемливо част от печалбите да бъдат изплатени“ (<https://www.maastrichtuniversity.nl/news/it-morally-responsible-social-enterprise-make-profit>).

Социалните предприемачи са перфектния пример, че провеждането на социална промяна е благородно занимание, което може да бъде печелившо в дългосрочен план (Elkington and Hartigan, 2008). Според Световния икономически форум (2024 г.) социалните предприятия продължават да бъдат пренебрегвани и неадекватно подпомагани, въпреки тяхното значително социално и икономическо влияние (World Economic Forum, 2024 г.). Проучване, проведено от Глобалния алианс за социално предприемачество на Фондация Шваб, разкри, че социалните предприятия в световен мащаб генерират приблизително 2 трилиона долара годишни приходи и създават над 200 милиона работни места. Тези предприятия дават приоритет на социалното въздействие пред финансовата възвръщаемост и реинвестират печалбите си обратно в своята мисия. Въпреки икономическото си значение, те също влияят положително на живота на милиони. Данните, събрани от над 470 социални



предприемачи, показват, че те са засегнали пряко повече от 891 милиона живота през последните 25 години.

Независимо от това, социалното въздействие не винаги може да бъде количествено изразено в числови термини или формулирано осезаемо. Това представлява значително предизвикателство за социалното предприемачество при ефективното измерване на техния напредък спрямо различни заинтересовани страни и поддържането на тяхната ангажираност (Paramo Ortiz, 2023).



Раздел 1.4 Казуси от приобщаващи иновации и социални предприятия в развиващи се и развити пазари

В този раздел са представени и обсъдени казуси от приобщаващи иновации и социални предприятия както в развиващи се, така и в развити пазари.

1.4.1 Приобщаващи иновации в развиващи се пазари



Aarusha Homes ¹ е организация, посветена на превръщането на концепцията за „дом“ в приобщаващо и достъпно изживяване за всички. Основана на предпоставката, че всеки човек заслужава безопасна и комфортна среда на живот, тя се ангажира да предоставя жилищни решения, които отговарят на нуждите на всички хора, включително тези с различни доходи и социален произход. Aarusha насърчава приобщаването чрез осигуряване на достъпно жилище, персонализирана социална, домашна и здравна помощ, групи за подкрепа, обществени събития, програми за обучение на здравни специалисти, учители и други професионалисти, работещи с лица със специфични нужди, и кампании за осведомяване на обществеността ².

¹ <https://acumen.org/?investment=aarusha-homes>

² <https://aarusha.com/>



M-Pesa е услуга за мобилни плащания, въведена през 2007 г. в Кения от Vodafone и Safaricom, която трансформира финансовия пейзаж в много региони на света, особено в Африка.³ Тя позволява незабавни парични преводи и цифрови плащания през мобилни телефони, което прави финансовите транзакции достъпни за всеки с телефон, включително и за тези, които нямат достъп до традиционните банкови услуги. M-Pesa е приобщаваща услуга, защото осигурява икономическа достъпност за общности с ниски доходи, намалява финансовите различия, насърчава дигиталното приобщаване и икономическото овластяване.⁴

1.4.2 Приобщаващи иновации в развитите пазари



Airbnb е онлайн платформа, която позволява на хората да наемат квартири по целия свят, като предлага широка гама от възможности, от частни стаи до цели апартаменти и къщи. Този бизнес модел създаде нов пазар, позволявайки на домакините да предоставят неизползвани пространства, а на пътуващите да намерят настаняване, често на по-приемливи цени от традиционните хотели. Концепцията на тази платформа за приобщаване буквално революционизира начина, по който пътуваме благодарение на безбройните форми на предлагано настаняване, от луксозни резиденции

³ <https://it.wikipedia.org/wiki/M-Pesa>

⁴ <https://www.vodafone.com/about-vodafone/what-we-do/consumer-products-and-services/m-pesa>



до по-достъпни опции, отговарящи на всички видове нужди и бюджети. Освен това платформата осигурява уникални и автентични изживявания, позволявайки на пътниците да се свържат с местните култури и да открият дейности и приключения, които не биха намерили другаде.⁵



Ben & Jerry's е компания, която произвежда сладолед, кисело мляко и сорбета, известна в цял свят със своята социална и екологична активност. Тя активно подкрепя каузи като расова справедливост, LGBTQ+ права, климатична справедливост и намаляване на икономическите неравенства чрез осигуряване на продукти за всички, включително такива без лактоза и глутен, осигуряване на приобщаваща среда, прилагане на приобщаващи корпоративни политики и участие в протести, за които вярва, че са значими за нейните ценности.⁶

1.4.3 Социални предприятия в развиващи се пазари



⁵ <https://news.airbnb.com/about-us/>

⁶ <https://www.benjerry.com/values/issues-we-care-about>



D-Light е основана през 2007 г. от Сам Голдман и Нед Тозун с цел да осигури чисто и достъпно осветление и енергия за всеки, независимо от географското местоположение или икономически статус. Компанията бързо се превърна в лидер в сектора на слънчевата енергия извън мрежата, достигайки до милиони хора по света. Тя се фокусира върху проектирането, производството и разпространението на решения, включително соларни фенери, лампи и системи за домашно осветление на достъпни цени, където традиционното електричество е оскъдно или ненадеждно. Нейният ангажимент за социално въздействие е очевиден чрез:

- Подобряване на условията на живот на селските общности и общностите в неравностойно положение чрез предоставяне на чисти енергийни решения, намаляване на зависимостта от вредни енергийни източници.
- Фирмената бизнес стратегия , която отчита финансовите възможности на целевите общности, представяйки достъпни продукти на пазара.
- Устойчивостта на околната среда и намаляването на вредните емисии насърчава използването на слънчева енергия като източник на енергия.
- Овластяване на общностите, посредством програми за обучение по слънчева енергия, развитие на предприемачески умения и подкрепа за създаването на местни малки предприятия.⁷



Grameen Bank

Grameen Bank е финансова институция, която значително е допринесла за намаляване на бедността в Бангладеш и други части на света. Основана през 1983 г. от професор Мохамед Юнус, носител на Нобелова награда за мир през 2006 г., тя се откроява като една от първите институции, които предлагат финансови услуги на бедните с цел подобряване на социалното им благосъстояние. Предоставя малки заеми, известни като микрозаеми,

⁷ <https://www.dlight.com/>



за стартиране или разширяване на малки неформални предприятия като търговия на дребно, селско стопанство, занаяти и местни услуги. Тя организира кандидатите в „групи за солидарност“, съставени от петима или повече членове, за да се подкрепят взаимно в процеса на изплащане. В допълнение към това предлага застрахователни и спестовни услуги за подобряване на финансовата сигурност на своите клиенти.⁸

1. 4.4 Социални предприятия в развитите пазари



TOMS е компания с печалба, основана през 2006 г. от Блейк Микоски с цел предоставяне на качествени продукти. Това, което я отличава, е инициативата „Един към един“, която включва даряване на свързан продукт за всяка направена покупка. Например, всеки път, когато се продава чифт обувки TOMS, друг чифт се дарява на дете в развиваща се страна. Към днешна дата компанията е направила над 95 милиона дарения и планира да разшири дейността си, за да включи разпространението на очила през следващите години. В допълнение към това, чрез използване на екологични материали и възприемане на специфични етични производствени практики, насочени към намаляване на въздействието върху околната среда и подобряване на условията за работниците по веригата на доставки, компанията се ангажира с устойчивост и социална отговорност.⁹

⁸ <https://grameenbank.org.bd/about/introduction>

⁹ https://en.wikipedia.org/wiki/Toms_Shoes



The Big Issue е основана в Обединеното кралство през 1991 г. с цел борба със социалната маргинализация и бедността чрез улична журналистика. Основната ѝ дейност включва продажба на списания от търговци, често бедни или бездомни, които купуват списанията на намалена цена и ги препродават на по-висока цена, като по този начин генерират незабавен и устойчив доход. Освен това предлага подкрепа и програми за социална реинтеграция за доставчици, предоставяйки услуги като консултиране, настаняване и професионално обучение.¹⁰

Обобщение на ключовите точки

Раздел 1.1 Цели за устойчиво развитие и обществени предизвикателства

Въведение – Обществени предизвикателства и Тройна долна линия

Тройна долна линия (ТДЛ):

- Произход на концепцията: Джон Елкингтън представя ТДЛ през 1994 г., наблягайки на трите „Р“ (profit, people, and planet): печалба, хора и планета.
- Исторически контекст: Идеята за устойчивост датира от концепцията на Джордж за „космическия кораб Земя“ през 1879 г. и придобива известност с доклада Brundtland от 1987 г., който дефинира устойчивото развитие като посрещане на настоящите нужди, без да се компрометира способността на бъдещите поколения да посрещнат своите.

ТДЛ рамка:

- Три измерения: Икономическо (печалба), социално (хора) и екологично (планета).

¹⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/The_Big_Issue



- **Обществени тенденции:** Пазарите, обществените ценности, прозрачността, технологиите през жизнения цикъл, партньорствата, времето и корпоративното управление са от решаващо значение за организациите да приемат устойчивостта.
- **Глобално приемане:** Значителна част от водещите компании в света използват ТДЛ счетоводство, подчертавайки глобалното му значение и въздействие върху бизнес практиките.

Програма 2030 и цели за устойчиво развитие (ЦУР)

Рамка за устойчиво развитие:

- **Програма 2030:** Приета от ООН през 2015 г., тя очертава 17 ЦУР, организирани в пет направления: хора, планета, просперитет, мир и партньорство.
- **Глобални цели:** ЦУР се отнасят до бедността, глада, здравето, образованието, равенството между половете, водата, енергията, работата, индустрията, неравенството, градовете, потреблението, климата, океана, земята, мира и партньорствата.

Предизвикателства и реализация:

- **Взаимосвързани цели:** ЦУР са взаимозависими и изискват всеобхватни и съвместни усилия за ефективно изпълнение.
- **Роля на частния сектор:** Бизнесът е от решаващо значение за постигането на ЦУР чрез иновации, устойчиви практики и приобщаваща заетост.
- **Критики:** Някои критики включват неясни взаимовръзки между целите, факторите и предизвикателствата при практическото прилагане, особено на фона на кризи като COVID-19.

Раздел 1.2 Масови иновации, социални иновации и приобщаващи иновации

Определение за иновация:

- **Комплексен феномен:** Иновацията включва успешно прилагане на нови идеи, което я отличава от простото изобретение.



- **Дефиниция на ОИСР:** Иновацията обхваща всички стъпки, необходими за разработване, маркетинг и използване на нови или подобрени продукти, процеси или социални услуги.

Видове иновации:

- **Продуктова иновация:** Въвеждане на нови или подобрени продукти.
- **Иновация на процеса:** Възприемане на нови или подобрени процеси или методи.

Иновационни подходи:

- **Масови иновации:** Фокусират се върху технологичния напредък и ефективността в съществуващите системи, водени предимно от мотиви за печалба.
- **Социални иновации:** Разработват нови решения за справяне с обществените предизвикателства, като се стремят към положително социално въздействие.
- **Приобщаващи иновации:** Гарантират, че иновациите са от полза за широк кръг хора, особено маргинализирани или изключени групи, като насърчават справедливостта и приобщаването.

Раздел 1.3 Социално предприемачество

Общ преглед на предприемачеството:

- **Мултидисциплинарна концепция:** Включва създаване на нови организации за генериране на икономическа и социална стойност, като набляга на креативността и използването на ресурсите.
- **Основна цел:** Създаване на работни места и икономическо развитие.

Социално предприемачество:

- **Определение:** Прилага предприемачески принципи за справяне със социални или екологични проблеми, като се стреми към устойчива и положителна промяна.



- **Основни характеристики:** Фокус върху социалната мисия над печалбата, справяне със системни проблеми и насърчаване на развитието на общността.

Разлики от конвенционалното предприемачество:

- **Мотивация:** Социалните предприемачи дават приоритет на алтруизма и социалното въздействие, докато конвенционалните предприемачи се фокусират върху финансовата печалба.
- **Бизнес структури:** Социалните предприемачи могат да използват начинания с нестопанска цел с ливъридж, хибридни нестопански или социални бизнес начинания, за да постигнат целите си.
- **Печалба и въздействие:** Има текущ дебат относно степента, в която социалните предприятия могат да балансират печалбата и да оказват дългосрочно социално въздействие.



Библиография

1. Abu-Saifan, S. (2012) 'Social entrepreneurship: definition and boundaries', *Technology innovation management review*, 2(2).
2. Adams, C., Frost, G. and Webber, W. (2013) 'Triple bottom line: A review of the literature', *The triple bottom line*, pp. 17–25.
3. Alcamo, J. et al. (2020) 'Analysing interactions among the sustainable development goals: findings and emerging issues from local and global studies', *Sustainability Science*, 15, pp. 1561–1572.
4. Alhaddi, H. (2015) 'Triple bottom line and sustainability: A literature review', *Business and Management studies*, 1(2), pp. 6–10.
5. Barot, H. (2015) 'Entrepreneurship-A key to success', *The International Journal of Business and Management*, 3(1), pp. 163–165.
6. Bebbington, J. and Unerman, J. (2018) 'Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: an enabling role for accounting research', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), pp. 2–24.
7. Billion, J. (no date) 'From Social Innovation to Inclusive Innovation', Available at SSRN 4641946 [Preprint].
8. Blowfield, M. (2012) 'Business and development: Making sense of business as a development agent', *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4), pp. 414–426.
9. Boluk, K., Cavaliere, C.T. and Higgins-Desbiolles, F. (2017) 'Critical thinking to realize sustainability in tourism systems: reflecting on the 2030 sustainable development goals: Guest Editors'.
10. Brooks, A.C. (2008) 'Social entrepreneurship'.
11. Brundtland, G.H. (1985) 'World commission on environment and development', *Environmental policy and law*, 14(1), pp. 26–30.
12. Buchko, T. (2018) 'Social entrepreneurship and its implications for hungary', *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 26(1), pp. 38–48.
13. Buendía-Martínez, I. and Carrasco Monteagudo, I. (2020) 'The Role of CSR on Social Entrepreneurship: An International Analysis', *Sustainability*, 12(17), p. 6976. Available at: <https://doi.org/10.3390/su12176976>.
14. Croci, C.L. (2016) 'Is Entrepreneurship a discipline?'
15. Diandra, D. and Azmy, A. (2020) 'Understanding definition of entrepreneurship', *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(5), pp. 235–241.
16. Djellal, F. and Gallouj, F. (2012) 'Social innovation and service innovation', in *Challenge social innovation: Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*. Springer, pp. 119–137.



17. El-Haddadeh, R. *et al.* (2021) 'Value creation for realising the sustainable development goals: Fostering organisational adoption of big data analytics', *Journal of Business Research*, 131, pp. 402–410.
18. Elkington, J. (1997) 'The triple bottom line', in M.V. Russo (ed.) *Environmental management: Readings and cases*. 2nd edn. Sage Publications, Inc, pp. 49–66.
19. Elkington, J. and Hartigan, P. (2008) *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world*. Harvard Business Press.
20. George, H. (1879) *Progress and Poverty: An Inquiry Into the Cause of Industrial Depressions, and of Increase of Want with Increase of Wealth. The Remedy*. D. Appleton.
21. Goel, P. (2010) 'Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability.', *Journal of Finance, Accounting & Management*, 1(1).
22. Govindan, K. *et al.* (2021) 'Drivers and value-relevance of CSR performance in the logistics sector: A cross-country firm-level investigation', *International Journal of Production Economics*, 231, p. 107835. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107835>.
23. Greve, K. *et al.* (2021) 'Living Labs: From niche to mainstream innovation management', *Sustainability*, 13(2), p. 791.
24. Hariram, N. *et al.* (2023) 'Sustainalism: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable development and sustainability', *Sustainability*, 15(13), p. 10682.
25. Haugh, H. (2005) 'A research agenda for social entrepreneurship', *Social enterprise journal*, 1(1), pp. 1–12.
26. Heeks, R. *et al.* (2013) 'Inclusive innovation: definition, conceptualisation and future research priorities', *development informatics working paper* [Preprint], (53).
27. Heeks, R., Foster, C. and Nugroho, Y. (2017) *New models of inclusive innovation for development*. Routledge.
28. Hessels, J. and Naudé, W. (2019) 'The intersection of the fields of entrepreneurship and development economics: A review towards a new view', *Journal of Economic Surveys*, 33(2), pp. 389–403.
29. Laine, M., Tregidga, H. and Unerman, J. (2021) *Sustainability accounting and accountability*. Routledge.
30. Martin, R.L. and Osberg, S. (2007) 'Social entrepreneurship: The case for definition'.
31. McCollum, D.L. *et al.* (2018) 'Connecting the sustainable development goals by their energy inter-linkages', *Environmental Research Letters*, 13(3), p. 033006.



32. Naidoo, R. and Fisher, B. (2020) 'Reset sustainable development goals for a pandemic world', *Nature*, 583(7815), pp. 198–201.
33. Neely, A. and Hii, J. (1998) 'Innovation and business performance: a literature review', *The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge*, 1, p. 57.
34. Nilsson, M. et al. (2018) 'Mapping interactions between the sustainable development goals: lessons learned and ways forward', *Sustainability science*, 13, pp. 1489–1503.
35. Papaioannou, T. (2014) 'How inclusive can innovation and development be in the twenty-first century?', *Innovation and Development*, 4(2), pp. 187–202.
36. Patriotta, G. and Hirsch, P.M. (2016) 'Mainstreaming innovation in art worlds: Cooperative links, conventions and amphibious artists', *Organization Studies*, 37(6), pp. 867–887.
37. Phillips, W. et al. (2015) 'Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review', *Group & Organization Management*, 40(3), pp. 428–461.
38. Rimmel, G. (2020) *Accounting for sustainability*. Routledge.
39. Scheyvens, R., Banks, G. and Hughes, E. (2016) 'The private sector and the SDGs: The need to move beyond "business as usual"', *Sustainable Development*, 24(6), pp. 371–382.
40. Schillo, R.S. and Robinson, R.M. (2017) 'Inclusive innovation in developed countries: The who, what, why, and how', *Technology Innovation Management Review*, 7(7).
41. Sharra, R. and Nyssens, M. (2010) 'Social innovation: An interdisciplinary and critical review of the concept', *Université Catholique de Louvain Belgium*, 1, p. 15.
42. Sheena, S. (2023) 'Social Entrepreneurship: A Critical Review of Concept', *Alphonsa College Pala Kottayam*, pp. 2061–2063.
43. Tullberg, J. (2012) 'Triple bottom line—a vaulting ambition?', *Business ethics: A European review*, 21(3), pp. 310–324.
44. Van Zanten, J.A. and van Tulder, R. (2021) 'Towards nexus-based governance: defining interactions between economic activities and Sustainable Development Goals (SDGs)', *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28(3), pp. 210–226.
45. World Economic Forum (2024) *10 million enterprises putting people and planet first. Social Innovation*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2024/01/social-enterprises-financial-policy-support/>.



Задача

Задача

Идентифицирайте нуждите на пазара за приобщаващи иновации и социално предприемачество

Инструкции

1. Идентифицирайте потенциални пазарни пропуски
2. Разработете идея, която да допринесе за преодоляването на тези пропуски
3. Анализирайте контекста, в който идеята може да бъде приложена (по отношение на ЦУР)
4. Обсъдете как идеята за приобщаваща иновация и/или социално предприемачество може да допринесе за ЦУР

Критерии за оценка

Оценката ще вземе предвид следните критерии:

1. Уместност на пазарните пропуски
2. Уместност на разработената идея
3. Артикулиране на контекстния анализ
4. Релевантност на приноса на идеята
5. Иновативност на идеята
6. Подробна структура на идеята

Шаблон: Анализ на ЦУР

ЦУР	Текущо състояние на пазара	Предложена цел(и)
ЦУР1		
ЦУР2		
ЦУР3		
...		

Проектиране на приобщаващи иновации за решаване на обществени предизвикателства



Co-funded by
the European Union

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито предоставящият орган.



Модул 2. Проектиране на приобщаващи иновации за решаване на обществени предизвикателства

Съдържание на Модула

Раздел 2.1 Процес на социална иновация

Раздел 2.2 Дизайн мислене и дизайн, ориентиран към човека за приобщаващи иновации

Раздел 2.3 Методи и техники за дизайн мислене

Раздел 2.4 Казус

Резултати от обучението

Знания	Обучаемият ще може да: • разбира структурата на иновационния процес и да описва неговите етапи; • идентифицира особеностите на „дизайн мисленето“ и „дизайна, ориентиран към човека“ като рамки, благоприятстващи социални и приобщаващи иновации; • свързва различни методи и техники за творчество/иновации с различни етапи от процеса на дизайн мисленето.
Умения	Обучаемият ще може да: • използва подхода „дизайн мислене“ за справяне със социалните и екологични предизвикателства; • прилага техники за творчество/иновации за проектиране на иновативно решение на социален и/или екологичен проблем.
Нагласи	Обучаемият ще може да: • демонстрира креативност в иновационния процес.



Въведение

Този учебен модул е посветен на проектирането на приобщаващи иновации, разбирани като вид социални иновации, насочени към изключени групи. Този модул изследва процеса на социална иновация и приложението му в създаването на приобщаващи решения за сложни обществени предизвикателства. Модулът се състои от три раздела, всеки от които се фокусира върху различен аспект от процеса на социални иновации.

Раздел 2.1 представя преглед на процеса на социална иновация, подчертавайки значението за разбирането на нуждите на различните заинтересовани страни и повтарящия се характер на решаването на проблеми в контекста на обществената промяна. Специално внимание е отделено на етапите на процеса на социални иновации и дейностите, свързани с всеки етап.

Раздел 2.2 се задълбочава в принципите на дизайн мисленето и дизайна, ориентиран към човека като набляга на ролята на емпатията, креативността и сътрудничеството при разработването на решения, които отговарят на нуждите и опита на маргинализираните общности. Двата подхода се сравняват, за да се подчертае тяхната допълняемост и добавена стойност за разработване на приобщаващи иновации.

Раздел 2.3 представя различни методи и техники, използвани в дизайн мисленето за разбиране на нуждите на целевата група, дефиниране на проблем, създаване на идеи, създаване на прототипи и потребителско тестване. С това се цели да се предоставят практически инструменти на обучаемите за генериране, тестване и усъвършенстване на иновативни решения за обществени предизвикателства.

И накрая, раздел 2.4 представя казус, свързан със социална иновация, който е фокусиран върху градската мобилност. Той има за цел да покаже приложението на дизайн мисленето за намиране на иновативни решения, които отразяват нуждите на клиентите и са в съответствие с възможностите на компанията.

До края на този модул обучаемите ще придобият способността да прилагат подхода на дизайн мислене за справяне със социални предизвикателства по начин, който е приобщаващ, емпатичен и въздействащ. Обучаемите ще бъдат снабдени със знания, умения и начин на мислене, необходими за разработване на иновативни решения, които влияят положително на



индивидите и общностите, стимулирайки значима социална промяна. Пригответе се да започнете пътешествие на творчество, съпричастност и трансформация!

Раздел 2.1 Процес на социална иновация

Иновацията – в нейното конвенционално разбиране – е съсредоточена около пазарно ориентирани изследвания, наблюдаващи на създаването на продукти или услуги за основната потребителска база с мотив, ориентиран към печалба. Въпреки това, с все по-сложните глобални предизвикателства, стана очевидно, че конвенционалните иновации сами по себе си не могат да се справят адекватно с належащите социални, икономически и екологични проблеми.

Появата на социални и приобщаващи иновации означава фундаментална промяна в начина, по който изследователите и иноваторите възприемат своите роли. Вместо да се приоритизира единствено печалбата и грижата за платежоспособните потребители, има нарастващо признание за важността от създаването на решения, които отговарят на нуждите на маргинализираните групи от населението. Социалните иновации се отнасят до иновативни дейности и услуги, които се ръководят от целта за задоволяване на обществена нужда. Приобщаващата иновация, като форма на социална иновация, е специално насочена към групи от населението, които са изключени, недостатъчно обслужвани или недостатъчно представени, като младежи, жени, възрастни хора, хора с увреждания, мигранти, бежанци и групи с ниски доходи. Основната ѝ цел е да подобри качеството на живот на тези групи на достъпна за тях цена, като се стреми да разшири достъпа им до образование, здравеопазване, заетост, екологични услуги и достъпна технология, наред с други основни аспекти. Концепцията за приобщаваща иновация включва адресиране на социалните нужди на тези групи чрез иновативни решения и активното им ангажиране в иновационния процес (Goel, 2011).

Съществуват различни подходи за дефиниране на процеса на социална иновация. Въпреки че различни автори (напр. Mulgan, 2006, Oeij et al, 2019, Morais-da-Silva et al., 2021) очертават различни стъпки в този процес, всички те се придържат към обща методология за решаване на проблеми. Това включва преминаване през поредица от етапи, като се започва от разбиране на нуждите и дефиниране на проблема, след което се пристъпва към генериране и оценка на идеи и накрая, се прилагат иновативни решения, прави се оценка на тяхното въздействие и разширяването им.



I. Разбиране на нуждите и дефиниране на проблем

Иновационният процес започва с идентифициране на незадоволена нужда и концептуализиране на решение за справяне с тази нужда. Нуждите могат да бъдат разкрити чрез анализиране на правителствените приоритети за развитие, проблемите, адресирани от социалните движения и доброволческите организации, и предизвикателствата, пред които са изправени отделните лица. Внимателното наблюдение и активното слушане могат да помогнат за разбирането на недоволството на хората и забелязването на нуждите, пренебрегнати от пазара или държавата. Емпатията е от решаващо значение за идентифициране на нуждите, защото позволява на хората да се свържат емоционално с другите, придобивайки представа за техните перспективи, чувства и преживявания. Като се поставят на мястото на друг човек, иноваторите могат да развият по-задълбочено разбиране на предизвикателствата, желанията и мотивите, които движат човешкото поведение. Тази емоционална връзка насърчава по-всеобхватно и нюансирано разбиране на различните нужди, като помага на иноваторите да създават решения, които наистина резонират с човешкия опит.¹¹

След като нуждите са идентифицирани и разбрани, от съществено значение е да се предостави визия за бъдещето, в която тези нужди са удовлетворени. Визията е завладяващо представяне на стремежи и възгледи, мотивирайки иноватора да ги преследва. Въздействащата визия подчертава несъответствието между настоящата реалност и предвиденото бъдеще, като често предизвиква силен стремеж към подобрение (Hyatt, 2012).

Чрез съпоставяне на вашата визия със съществуващия контекст, очертан чрез анализа на нуждите, можете да идентифицирате конкретен проблем, който да преодолеете, за да реализирате вашата визия. „Дефиниран проблем“ е този, който очертава границите на желаните резултати. При дефинирането на проблем вие поставяте точни цели (изявления на проблема) и ги трансформирате във фокусиран въпрос. Впоследствие, в следващите етапи на иновационния процес, като адресирате тези въпроси, вие генерирате множество решения на проблема. И след това, като изберете най-обещаващите идеи и ги приложите в действие, вие решавате проблема и напредвате към вашата визия.

¹¹В това отношение иновационните рамки, които вземат предвид гледната точка на крайния потребител, т.е. дизайн мислене и дизайн, ориентиран към човека са много ценни за социалните иновации. Тези рамки са разгледани по-подробно във втората част на този модул.



Няколко метода, като например “Observation What? How? Why” („Наблюдение Какво? Как? Защо“) и “Empathizing through Interviews” („Съпричастност чрез интервю“) могат да се използват за разбиране на текущите нужди на целевите крайни потребители. Техники като „Point of View Madlib and Want Ad“ (Гледна точка Madlib и Want Ad) и „Critical Reading Checklist“ (Чеклист за критично четене) могат да бъдат полезни за предоставяне на визия и дефиниране на изявление на проблем. Тези методи и техники са разгледани по-подробно в Раздел 2.3.

II. Намиране на потенциални решения

Свързването на нуждите и идентифицираните проблеми с иновативни решения изисква проучване на различни възможности. Иновативните идеи рядко възникват като напълно развити концепции. Вместо това иноваторите трябва да експериментират и да адаптират своите идеи въз основа на обратна връзка от реалния свят. Процесът често включва опити и грешки, интуитивни прозрения и експерименти. Социалните иновации рядко са изцяло нови; по-често те интегрират идеи, които са съществували независимо една от друга преди (Mulgan, 2004). Примери за комбинации с изобретателни идеи включват телемедицински платформи, които съчетават видео консултации с AI диагностика, обществени инициативи като проекти за възобновяема енергия, свързване на устойчивостта на околната среда с икономическото развитие или свързване на осведомеността за психичното здраве с уелнес програми на работното място.

Поради естеството на нуждите и разглежданите проблеми, социалните иновации често са интердисциплинарни и изискват сътрудничество между много заинтересовани страни в процеса на търсене на решения. Социалните и екологичните предизвикателства, като бедността, образованието, изменението на климата, са сложни, независимо от мащаба (местен, национален или международен), в който се разглеждат. Справянето с подобни предизвикателства изисква създаване на комплексни решения, които обхващат различни сектори (Becker & Smith, 2018). Помислете за социална иновация, насочена към подобряване на качеството на обучение в училище – пример за българско социално предприятие „Уча.Се“ (в превод от български означава „Аз уча“, <https://ucha.se/>). Иновативното решение се състои в дигитална платформа за обучение, предоставяща достъп до кратки видео уроци (с анимации) на език, който е интересен и разбираем за малките учаци. Идеята се заражда, когато основателят на предприятието – ИТ разработчик – помага на



младата си сестра да разбира уроците в училище. ИТ разработчикът възприема гледната точка на учител и обучаващ се и използва опит от различни сектори и дисциплини, включително технологии (онлайн геймифицирана учебна среда), дидактика (стратегии за преподаване и учене), психология (проучвания на мотивацията). Интегрирането на различни гледни точки и знания от различни дисциплини в процеса на намиране и разработване на решения е един от факторите, предпоставили успеха на тази социална иновация, която в момента има повече от 1 милион абонирани ученици, студенти, учители и родители в България и наскоро се разшири на румънския пазар.

Намирането на потенциални решения означава ангажиране в интензивен процес на генериране на идеи, който е по-добре да се реализира в екип, включващ хора с различен опит и познания, представляващи различни групи заинтересовани страни (напр. вътрешни експерти, изследователи, потенциални клиенти или потребители на нов продукт/услуга). Изключително важно е да се съсредоточите върху едно изявление за проблем или въпрос и да оставите достатъчно време за създаване и разработване на идеи. Експертите по творчество и иновации (Koberg & Bagnall, 2003; Morriss, 2011) предлагат да се записват възможно най-много идеи, включително тези, които може да изглеждат безсмислени, защото дори те могат да послужат като източник на вдъхновение.

Генерираните идеи трябва да бъдат прегледани и оценени, за да се идентифицират най-обещаващите. Това може да се направи чрез разработване на критерии за оценка на идеята, базирани на анализа на визията и изложението на проблема, които изразяват целта и очакваните резултати от иновацията. Примери за такива критерии биха могли да включват степента, до която идеите са осъществими, жизнеспособни, да има вероятност да бъдат възприети от бъдещите потребители и да вземат предвид съществуващите ограничения. Всяка идея трябва да бъде съпоставена с критериите и оценена. Идеята(ите), която/които получи/получат най-висок резултат, трябва да преминат към следващия етап – създаване на прототип и тестване.

Могат да се използват различни творчески техники, за да се генерират идеи (напр. „Как бихме могли“, „Мозъчна атака“, „Бодисторминг“ (*Bodystorming*)). Тези и някои други техники са разгледани по-подробно в Раздел 2.3.

III. Създаване на прототип и тестване на обещаващи решения



Следващият етап от процеса на социална иновация включва тестване на идеи на практика. Новите решения рядко остават непроменени в реалността. Тяхното усъвършенстване и подобряване става чрез практическо прилагане. Въпреки че социалните иновации могат да се възползват от официално пазарно проучване или наличен анализ, бързият напредък често идва от трансформирането на концепцията в прототип, пилотирането ѝ, събирането на обратна връзка и получаването на подкрепа за нейното пълно изпълнение.

Прототипът е като система, разработена за емпирично тестване на иновация (Lai & Locatelli, 2020). Той позволява изучаване и придобиване на допълнителна представа (напр. икономическа и техническа) за новия продукт или услуга за част от действителната цена. Прототипите служат за тестване на нови идеи и получаване на обратна връзка от потенциални потребители за тях за по-нататъшно подобряване преди прехода към етапа на внедряване. Информацията, получена чрез прототипи, може да намали инвестиционния риск и да увеличи шансовете на новия продукт или услуга за успех на пазара (Thakkar, 2023).

Houde & Hill (1997) подчертават, че прототип е всяко представяне на дизайн идея, независимо от средата. Той може да бъде физически или цифров, с ниска или висока точност, да представлява реален обект или да бъде представен като диаграма, схема, 2D, 3D или многоизмерен модел, в зависимост от целта на самата дизайн идея (или иновация). Изследователите разграничават три основни цели на дизайн идеята:

- Да предостави нова функционалност за потребителите и каква *роля* ще играе в живота на потребителя. В този случай прототипът трябва да се фокусира върху характеристиките, които поддържат новата функционалност на продукта или услугата;
- Да представи функционалността по нов начин. В този случай създаването на прототип трябва да се фокусира върху това как *изглежда и се усеща* новият продукт или услуга;
Да подобри функционалността с нова техника. В този случай създаването на прототип трябва да се фокусира върху *начина на внедряване* на новия продукт или услуга (Houde & Hill, 1997).

Прототипите трябва да бъдат представени на съответните потребители на иновацията, на екипа, който я разработва, и на заинтересованите страни и техните организации, които подкрепят развитието ѝ. Основно предимство на прототипите е, че иновациите често изискват да бъдат правени промени няколко пъти, преди да заработят. Първите версии може да са погрешни. Например, развитието транспортни средства със слънчева енергия отне



няколко десетилетия, за да премине от неправдоподобна идея към функционална реалност. Първоначалното прилагане на модел на приобщаващо образование среща неуспехи, преди в крайна сметка да се превърне в ефективен подход. Прототипите могат да помогнат да се идентифицират неуспехите и да се коригират преди действителното стартиране на иновацията.

При социалните иновации, както и при бизнес иновациите, преходът от обещаващи пилотни идеи към масово приемане е предизвикателство. Тази фаза често включва отрицателни приходи и изисква търпение от страна на инвеститора. По-бързото създаване на прототипи в реална или защитена среда (напр. в бизнес инкубатори) и подкрепата за рисков капитал имат за цел да ускорят този период, но известна несигурност е неизбежна. Фондациите и филантропите, предоставящи средства, играят решаваща роля през този етап.

IV. Внедряване и оценка на решенията

Когато една идея демонстрира своята ефективност на практика, идва следващият етап от иновационния процес. Това включва внедряване на иновациите, фокусирани върху интегриране на решението в целевата общност или система. От решаващо значение е сътрудничеството на различните групи заинтересовани страни, включително местни общности, публични органи, НПО и бизнес за успешното прилагане на иновациите. Етапът на внедряване е последван от систематична оценка на ефективността на социалната иновация. Това включва събиране на обратна връзка от заинтересованите страни, съпоставяне на резултатите с целите и евентуално коригиране на решението по съответния начин.

Планирането на внедряването на иновативно решение може да бъде улеснено чрез прилагане на PESTLE анализ и разработване на Канава на социален бизнес модел. И двата метода са разгледани в модул 3.

V. Увеличаване и разпространение на иновациите

Успешните социални иновации трябва да могат да се прилагат в по-голям мащаб, т.е. да бъде улеснено приемането на решението от други общности или региони. Мащабирането и разпространението на една успешна идея изисква стратегическо планиране, ясна визия, мобилизиране на ресурси и идентифициране на критични точки и слабости в стратегиите на



конкурентите. Различни изследователи очертават стратегии за увеличаване на социалните иновации. Например, Dees, Anderson & Weiskillern (2004) изследват следните три стратегии:

- *Разпространение*, т.е. активно разпространение на информация и, ако е необходимо, предоставяне на техническа помощ на други, които искат да внесат иновацията в своята общност.
- *Свързване*, т.е. изграждане на формална връзка между две или повече страни въз основа на споразумение да бъдат част от мрежа. Партньорските мрежи се различават по структура, вариращи от слабо свързани организации, споделящи общи цели, до по-строго регулирани системи, наподобяващи търговски франчайз структури.
- *Разклоняване*, т.е. създаване на местни офиси от една всеобхватна организация.

Mulgan (2006) идентифицира три стратегии за мащабиране на социалните иновации, които са частично свързани с класификацията по-горе, но включват елемент на сътрудничество с правителствата:

- *Органичен растеж на организацията*, която представя с иновацията, т.е. главно чрез създаване на нови клонове в различни региони.
- *Сътрудничество с утвърдени организации*, способни да подкрепят внедряването на иновации в по-голям мащаб.
- *Привличане на подкрепа от правителства*, които могат да допринесат за увеличаване на социалните иновации чрез приемане на закони, разпределяне на публични средства или насърчаване на иновациите. Това включва убеждаване на публични органи и местни (или национални) власти в потенциала на иновацията да отговори на нуждите на мнозинството от представителите на целевата група.

Gabriel (2014) предлага конкретни модели, подходи и дейности за прилагане на различни стратегии за мащабиране на социалните иновации. Например, подходите за разпространение включват провеждане на кампании, застъпничество и консултации, прилагани чрез публични изказвания, комуникация чрез традиционни или социални медии, консултиране и обучения. Изследователят разграничава „сътрудничество с установени организации“ с цел изграждане на мрежа за доставка и с цел създаване на стратегическо партньорство. Първите могат да се възползват от модели като лицензиране, франчайзинг, марки за качество, различни модели на членство и договори за доставка, а вторите - от стратегически съюзи, съвместни предприятия, сливания и придобивания. Сътрудничеството с правителства се разглежда или като форма на стратегическо партньорство, целящо интегриране на социалните иновации



в публичния сектор, или като метод за набиране на средства, насочен към подкрепа на различните стратегии за разпространение и увеличаване на мащаба на иновациите.

Всички стратегии за мащабиране на иновациите силно разчитат на сътрудничество с външни организации. Следователно убеждаването на потенциални поддръжници, било НПО, или правителствени организации, в потенциала на иновацията да отговори на нуждите на по-широка общност, е важно. Това може да изисква оценка на инвестициите в иновациите и оценки на въздействието (напр. оценка на „социалната възвръщаемост на инвестициите“). Повече информация за мащабирането на социалните предприятия и оценка на въздействието е предоставена в Модул 5.

Преглед на етапите на процеса на социалната иновация

Следващата таблица обобщава основните характеристики и методи за прилагане, които могат да бъдат приложени на всеки етап от процеса на социална иновация.

Таблица 1. Процес на социална иновация: Етапи и техните характеристики

Етап	Основни характеристики	Методи за изпълнение
Идентифициране на нуждите и дефиниране на проблем	Разбиране на належащите обществени предизвикателства	Анализ на свързани проблеми, наблюдение, ангажиране на заинтересованите страни и съпричастност; идентифициране на основните причини за проблема
Идентифициране на потенциални решения на проблема и избор на най-обещаващото	Мозъчна атака и генериране на идеи за справяне с идентифицираните предизвикателства и постигане на положителна промяна; оценяване на идеите спрямо предварително определени критерии	Творческо мислене, дивергентно и конвергентно мислене, съвместно решаване на проблеми, интегриране на различни гледни точки; оценка въз основа на поставените критерии
Изготвяне на прототип и	Създаване на малък модел на решението	В зависимост от типа на решението методите за



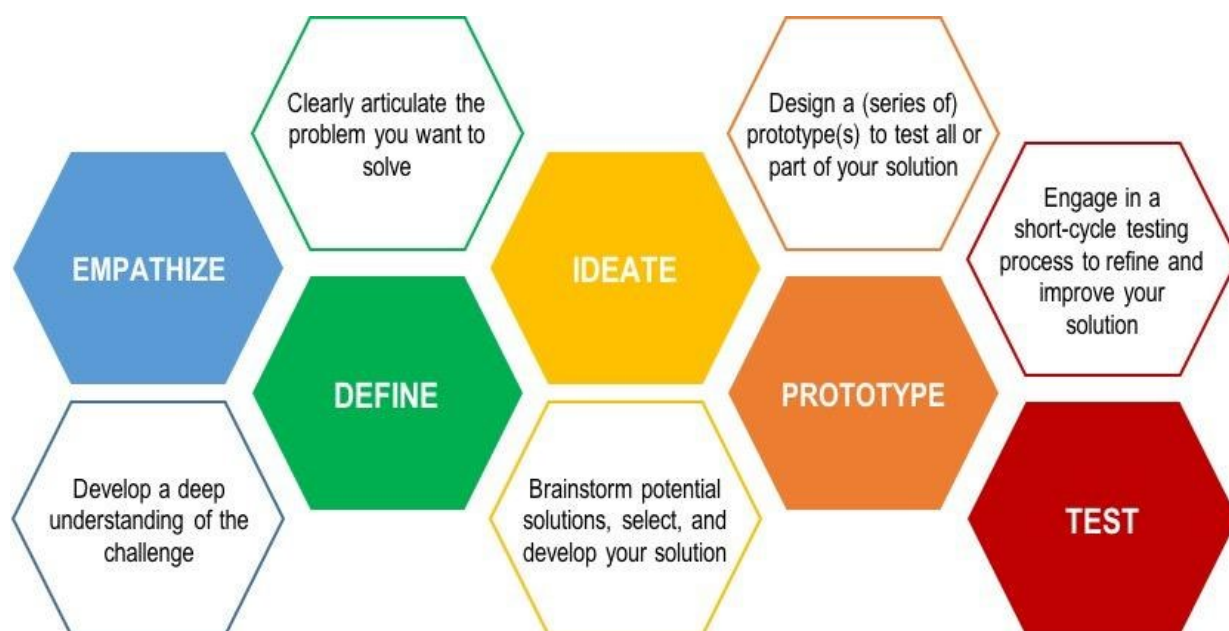
тестване на обещаващи решения	(прототип), тестването му в контролирана среда, събиране на обратна връзка и усъвършенстване на решението	създаване на прототипи могат да включват: скици и диаграми, стори бордове, прототипи на Лего, ролеви игри, физически модели или управлявани от потребителя прототипи
Внедряване и оценка на решения	Включване на решението в целевата общност или система; оценка на неговата ефективност	Действително стартиране на решението, сътрудничество със заинтересованите страни, събиране и анализ на обратната връзка от потребителите и заинтересованите страни
Увеличаване и разпространение на иновации	Разширяване на иновативното решение за въздействие върху други общности и региони	Сътрудничество между заинтересованите страни, повишаване на осведомеността, популяризиране, подобряване на достъпността и подобряване на разпространението на иновативното решение

Източник: Собствена разработка по представения по-горе материал.

Раздел 2.2 Дизайн мислене и дизайн, ориентиран към човека за приобщаваща иновация

Дизайн мисленето е в основата на иновационния процес. Той обхваща първите три етапа на иновационния процес, описан в предишния модул, разделен в 5 стъпки: Емпатия, Дефиниране, Идея, Прототип и Тестване. Този модел е предложен от Института за дизайн Hasso-Plattner, известен като d.school. Този процес е представен във Фигура 1.

Фигура 1. Процес на дизайн мислене



Източник: Design Thinking (<https://design-thinking.in/honeycomb%2Fdouble-diamond>)

В началния етап на „Емпатия“ дизайнерите провеждат полеви и документални проучвания, за да получат представа за проблема, който целят да адресират. Впоследствие, в етапа „Дефиниране“, всички наблюдения от предходната фаза се анализират и синтезират задълбочено, за да се оформи и формулира основният проблем. Преминавайки към етапа „Идея“, фокусът се измества към сесии за мозъчна атака, насочени към генериране на иновативни идеи, с последващ подбор на най-обещаващите от тях. По време на този етап се насърчава различното мислене сред всички участници. След това е етапът „Прототип“, в който избраните идеи се материализират във версии в малък мащаб, за да бъдат подложени на по-нататъшен контрол и оценка и за да се установи съответствието им с очакванията на потребителите. Тази стъпка налага конвергентно мислене от страна на дизайнерите. И накрая, в

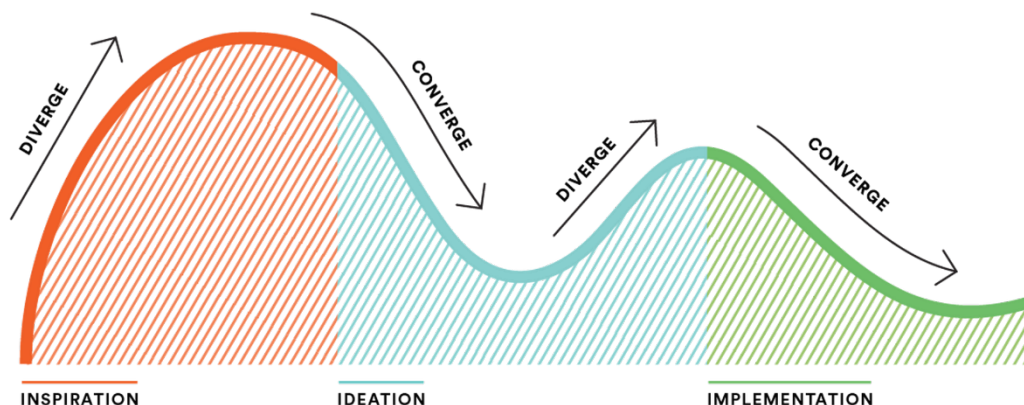


етапа „Тестване“, решението се оценява задълбочено, в идеалния случай с участието на целевата аудитория, за да се събере обратна връзка за усъвършенстване на решението (d.school).

Въпреки че процесът на дизайн мислене се състои от пет стъпки, той не трябва да се възприема като строго линеен или последователен. Това е итеративен процес, който позволява движение напред и назад между етапите. Например, човек може да премине от етапа на прототипа обратно към етапа на дефиниране и обратно. Все повече фирми революционизират своите методологии за разработване на продукти и услуги, като възприемат принципи на проектиране, които дават приоритет на клиента. Това отклонение от използване на интуицията или случайността стимулира използването на нов подход, съсредоточен върху потребителската съпричастност, итеративно усъвършенстване чрез създаване на прототипи и цялостно ангажиране на потребителите в тестването. Този подход в крайна сметка води до продукти или услуги, настроени да отговарят прецизно на нуждите на потребителите.

Дизайнът, ориентиран към човека, е творческа рамка, насочена към справяне със сложни проблеми чрез интегриране на човешката гледна точка в целия процес на решаване на проблеми (ideo.org). Произхождащ от IDEO.org, ориентираният към човека дизайн гарантира, че разработените продукти и услуги не само отговарят на предвидените целеви групи, но и отговарят на основните им нужди. Един от определящите му аспекти е акцентът върху разбирането на гледните точки на тези, които срещат проблема, техните нужди и ефективността на предложените решения. Основно в тази рамка е активното участие на хората, които срещат проблема, в процеса на проектиране или търсене на решение. Това налага дизайнерите да проявяват качества като емпатия и да адаптират решенията си към човешките нужди, независимо от сложността на проблема. Процесът включва генериране на идеи, създаване на прототипи, споделяне и тестване с бъдещите потребители и завършва с иновативни решения. Процесът на проектиране, ориентиран към човека, включва три ключови фази: вдъхновение, идея и реализация, както е показано на Фигура 2.

Фигура 2. Процес на проектиране, ориентиран към човека



Източник: IDEO.org design studio (<https://www.ideo.org/>)

Етапът на „Вдъхновение“ включва ангажиране с целевите групи, за да се получи задълбочена представа за техните нужди и да се изгради съпричастност. В етапа на „Идеята“ се провеждат сесии на мозъчна атака, за да се генерират идеи за потенциални иновативни решения, последвани от разработването на прототипи за потребителско тестване. Преминавайки към етапа на „Внедряване“, избраното решение се изгражда, оценява и в крайна сметка се представя на пазара. Успехът на иновативното решение се гарантира чрез приоритизиране на нуждите на потребителите и включването им във всеки етап от иновационния процес.

Стремейки се да останат релевантни в конкурентна среда, фирмите участват в непрекъсната борба за вниманието на клиентите и се стремят да демонстрират отзивчивост към променящите се предпочитания на клиентите. Едновременно с това клиентите търсят връзки с организации, които резонират с тях на лично ниво, отговаряйки на техните уникални нужди и опит. Тази динамика стимулира възприемането на дизайна, ориентиран към човека спрямо иновациите от бизнеса, който поставя акцент върху разбирането и адресирането на човешките нужди и преживявания на клиентите. Този итеративен процес започва с дълбоко разбиране на целевата аудитория и завършва със създаването на индивидуални решения, пригодени да отговорят на техните специфични нужди.

Тъй като бизнесът все повече признава предимствата на дизайн мисленето и дизайна, ориентиран към човека, подобна тенденция се появява и сред социалните предприятия. Те започват да приемат тези

рамки за иновации, за да се справят със социалните предизвикателства по един по-креативен начин. Чрез тясно сътрудничество с целеви групи и заинтересовани страни, дизайн мисленето и ориентираният към човека дизайн дават възможност на социалните предприятия да създават въздействащи и иновативни решения. Социалните иновации, улеснени от тези рамки, въвеждат нови подходи за справяне с обществените нужди и предизвикателства (Docherty, 2017).

Дизайн мисленето и дизайнът, ориентиран към човека могат лесно да се използват заедно в иновационния процес поради техния итеративен характер, споделения им акцент върху участието на потребителите, изграждането на прототипи и тестването. Въпреки това има разлики между двата подхода, посочени в Таблица 2 (Carey & Domboka, 2019).

Таблица 2. Разлики между дизайн мислене и дизайн, ориентиран към човека

Дизайн мислене	Дизайн, ориентиран към човека
Итеративен процес, който води до разработването на иновативно решение, което ще бъде прието от целевите потребители.	Инструмент за мислене, който трябва да се прилага заедно с дизайн мисленето, за да се създаде дългосрочно въздействие върху целевите потребители.
Процес от пет етапа, включващ: 1) Емпатия; 2) Дефиниране; 3) Идея; 4) Прототип; и 5) Тестване.	Триетапен процес, включващ: 1) Вдъхновение; 2) Идея; и 3) Внедряване.
Процес, фокусиран върху решения, използван за справяне със сложни проблеми чрез извличане на полза от различни гледни точки.	Процес, насърчаващ културата на споделяне на знания и сътрудничество в и извън организацията (вкл. отворени иновации).
Процес, фокусиран върху експериментиране и генериране на голям брой иновативни идеи.	Процес, фокусиран върху решение, което отговаря или надхвърля очакванията на целевите потребители.
Процес, включващ творчеството като гледна точка в разработването на иновативни решения на социални проблеми.	Процес, фокусиран върху подобряване на използваемостта и потребителското изживяване на определен продукт или услуга.
Основният принцип на дизайн мисленето е, че	Крайната цел на дизайна, ориентиран към човека, е да



Дизайн мислене	Дизайн, ориентиран към човека
интердисциплинарните екипи са в състояние да създават изключителни иновации.	вгради гледната точка на потребителя в целия процес на иновация.

Източник: Carey, Ch. & Domboka, T. (2020), “Resource Pack on Entrepreneurship and Social Entrepreneurship Education”, AHEAD project (ref. no: 585919-EPP-1-2017-1-RO-EPPKA2-CBHE-JP).

Въпреки разликите между тези два подхода, те се допълват и могат да се използват заедно в процеса на социална иновация.

Дизайн мисленето и дизайнът, ориентиран към човека предлагат безценни рамки за насърчаване на приобщаващи иновации чрез приоритизиране на интегрирането на гледните точки на потребителите в процеса на разработка. Тези подходи поставят голям акцент върху съпричастността към крайните потребители (в случай на приобщаващи иновации, с изключени и уязвими групи), разбирането на техните нужди и многократното им включване в различните етапи. Дизайн мисленето и дизайнът, ориентиран към човека позволяват включване на представители на изключени групи в иновационния процес на следните нива (Heeks, 2013):

- Ниво на намерение: адресиране на нуждите на изключените групи;
- Ниво на потребление: насърчаване на приемането и усвояването на иновациите от изключените групи;
- Ниво на процес: позволява участие на изключена група в различни етапи на иновационния процес, вкл. анализиране на нуждите, дефиниране на проблем, проектиране и разработване на решения, изработване на прототип и тестване, а след това маркетинг и разпространение на иновации.
- Ниво на въздействие: осигуряване на положително икономическо, социално и/или екологично въздействие върху изключените групи чрез разпространение на иновациите.

Чрез съсредоточаване на усилията за иновации около разнообразния опит и изисквания на крайните потребители (изключени групи), дизайн мисленето и дизайнът, ориентиран към човека гарантират, че решенията са не само подходящи, но и наистина въздействащи и приобщаващи. Този ориентиран към потребителя подход улеснява създаването на продукти, услуги и решения, които се справят със специфичните предизвикателства, пред които са изправени маргинализираните или недостатъчно обслужвани общности, като в крайна сметка насърчава по-голямо приобщаване и социална справедливост. Чрез дизайн мислене и дизайн,



ориентиран към човека, иновациите не се разработват само за потребителите, а заедно с тях, като така се гарантира, че техните гласове, опит и нужди са основни за целия процес на иновации.



Раздел 2.3 Методи и техники за дизайн мислене

Могат да се прилагат различни методи и техники в различни етапи от процеса на дизайн мисленето. Този раздел представя преглед на няколко примера за такива методи и техники, базирани на Bootcamp Bootleg на d.school – инструментариум с отворен код, целящ да улесни практиката на дизайн мислене.

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА НУЖДИТЕ

Метод на наблюдение „Какво? Как? Защо?“

Този метод позволява навлизане в по-дълбоки слоеве на наблюдение. Неговата рамка улеснява прехода от формални наблюдения на конкретна ситуация към лежащите в основата абстрактни емоции и мотивации. Този метод се оказва особено полезен при изследване на снимки, заснети по време на работа на терен, като служи както за целите на синтезиране на информация, така и за насочване на екипа през целия процес на идентифициране на нужда.

Процес на внедряване (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 7):

- Подготовка: Разделете лист хартия на три колони: Какво?, Как? и Защо?
- Започнете с наблюдения (Какво): В дадена ситуация или снимка наблюдавайте и записвайте действията на индивида, който изучавате (Какво прави?). Обърнете внимание на конкретни детайли без да давате предположения; стремете се към обективност в тази начална фаза.
- Преминете към разбиране (Как): Помислете за начина, по който индивидът, който наблюдавате, изпълнява своите действия (Как го прави?). Преценете дали изисква усилие, дали изглежда забързан или притеснен. Оценете дали дейността или ситуацията влияе върху емоционалното или физическото състояние на индивида, независимо дали положително или отрицателно. Използвайте ярки, богати на прилагателни описания, за да уловите тези нюанси.
- Ангажирайте се с интерпретация (Защо): Помислете за основните причини, обясняващи защо наблюдаваният индивид се ангажира с действията си и изпълнява тези действия по определен начин. Обикновено този етап включва съставяне на изводи относно техните мотивации и емоции. Този процес разкрива предположения, които трябва да бъдат допълнително утвърдени с потребителите, и често води до непредвидени прозрения за настоящата ситуация.



Метод „Съпричастност чрез интервю“

Този метод позволява да се разберат мислите, емоциите и мотивацията на даден човек, с оглед да се определи как да се направят иновации за него или нея. Чрез разбиране на решенията и действията, предприети от дадено лице, е възможно да се идентифицират неговите нужди и да се приспособи дизайн, който да ги задоволи.

Процес на внедряване (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 9-10):

- Подгответе се за интервюто: Съставете изчерпателен списък с потенциални въпроси, които да бъдат зададени по време на интервюто. Определете общи теми или области на тези въпроси. След като темите бъдат разпознати, подредете въпросите в ред, който улеснява естествения поток на разговора. Структурирането на потока на интервюто по този начин намалява вероятността от липса и невъзможност за взаимодействие с потребителя. След като организирате въпросите по тема и ред, проверете за излишни теми или неуместни въпроси. Отделете време за планиране, за да включите достатъчно голям брой въпроси "защо?", въпроси, подтикващи потребителя да разкаже конкретни преживявания и емоциите си (Как се чувстваш...?).
- Провеждане на интервюто: Задавайте въпроси със „Защо?“, т.е. защо хората казват определени неща. Не обобщавайте като използвате „обикновено“ във вашите въпроси; попитайте за конкретни примери като „Разкажете ми за времето, когато ...?“. Насърчавайте интервюирания да разказва истории, защото историите – независимо дали са верни или не – разкриват какво чувства той за света. Потърсете несъответствия, т.е. случаи, когато „това, което хората казват“ се различава от „това, което правят“. Разбирането на такива несъответствия може да даде ценни прозрения. Научете се да толерирате мълчанието, тъй като интервюираният може да се нуждае от време да обмисли въпроса, за да разкрие нещо по-дълбоко. Задавайте въпроси по неутрален начин, без да предполагате конкретен отговор. Избягвайте затворени въпроси, изискващи кратки отговори („Да“ и „Не“), защото те не насърчават разказването на истории и трудно могат да помогнат за разбирането на възгледите и мислите на интервюирания. Запишете интервюто, за да улесните анализа.

ДЕФИНИРАНЕ НА ПРОБЛЕМ

Гледна точка Madlib (Point of View Madlib)





Гледната точка (ГТ) е техника, която помага да се разработи приложимо изложение на проблема, служейки като катализатор за идеи. Добре дефинираната ГТ позволява фокусирана идея чрез формулирането на въпросите „Как-бихме-могли“ (КБМ), получени от него. В крайна сметка ГТ капсулира вашата визия за дизайн, подчертавайки ролята ви на дизайнер, за да разкриете и артикулирате смисленото предизвикателство.

Процес на внедряване (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 21):

- Използвайте следния шаблон на madlib, за да обхванете и включите трите компонента на ГТ: потребителят, неговата нужда и разбирането.

[ПОТРЕБИТЕЛ] се нуждае от [НУЖДАТА НА ПОТРЕБИТЕЛЯ], защото [ИЗНЕНАДАВАЩО РАЗБИРАНЕ].

- Експериментирайте с различни комбинации от променливи върху бяла дъска или хартия, като се уверите, че нуждата и разбирането произтичат от анализа на нуждите (събиране и групиране на нуждите).
- Изразете нуждите като глаголи и се уверете, че разбирането не просто оправдава нуждата, но представлява синтезирано изявление на проблема, което води до проектиране на решение.
- Поддържайте ГТ завладяваща, за да интригувате и вдъхновявате. Например, вместо да заявите „Една тийнейджърка се нуждае от повече питателна храна, защото витамините са жизненоважни за доброто здраве“, помислете дали да не го направите следната формулировка „Тийнейджърка, преживяваща социална изолация, има нужда да повиши чувството си за социално приемане докато консумира здравословна храна, тъй както в нейната общност, социалните рискове надвишават рисковете за здравето.“ Обърнете внимание на приложимия характер на последното твърдение, което е по-вероятно да предизвика вълнение и да даде насока за развитие на решение в сравнение с първото, което просто констатира факт.

Гледна точка Want Ad (Point-of-View Want Ad)

Тази техника е свързана с предишната. Тя спомага за ефективното съобщаване на синтезираната нужда по увлекателен начин. Този формат набляга на конкретен потребител и неговите/нейните основни характеристики.

Процес на изпълнение (D.school's The Bootcamp Bootleg, p. 23):



- Включете вашия потребител, неговите нужди и вашите разбирания във формат на реклама за търсене. Този подход за рамкиране на ГТ обикновено е по-креативен и подробен в сравнение с основния формуляр ПОТРЕБИТЕЛ+НУЖДА+РАЗБИРАНЕ, но въпреки това трябва да се поддържа яснота как сте дефинирали проблема.
- Експериментирайте с тази структура:

Описателна характеристика на потребител + „търси“ двусмислен метод за посрещане на подразбираща се нужда + допълнителен елемент на вашите открития.

- Например: „Приключенският кулинар търси активна кулинарна общност, запалена по устойчивите практики на хранене. Участниците трябва да са готови да разменят рецепти, да посещават фестивали за храна и да обсъждат предимствата на органичното спрямо конвенционалното земеделие. Любов към спонтанните вечери и вечерите до късно вечерта хранителните приключения са задължителни!"

Чеклист за критично четене (Critical Reading Checklist)

Чеклистът служи като средство за оценка дали екипът е достигнал успешно значима и отчетлива гледна точка (ГТ). Първоначално замислен от Дейвид Лараби от Stanford School of Education, „Чеклистът за критично четене“ е адаптиран за оценка на ГТ в рамките на дизайн процеса. Този чеклист служи за проверка дали ГТ е легитимна, проникателна, приложима, отличителна, фокусирана, смислен и ангажираща. Въпреки че този подход сам по себе си може да не коригира всички недостатъци на ГТ, той се оказва безценен при анализирането и оценката на полезността на ГТ.

Процес на внедряване (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 24):

Трябва да си зададете четири основни въпроса относно вашата гледна точка:

- Какъв е смисълът? – Каква гледна точка приема вашият екип?
 - Как вашият екип структурира своята ГТ?
 - Съсредоточена ли е върху потребителя, водена ли е от нуждите и подкрепена от разбиране?
- Кой казва? – Колко валидна е ГТ на вашия екип?
 - Вашата позиция съвпада ли с констатациите на потребителите?
 - Дали това е съкратена версия на констатациите, приложими извън едно интервю?
- Какво ново? – Какъв уникален принос предлага вашата ГТ?
 - Иновативно ли представихте откритията си?



- Поставени ли са в потребителски контекст?
- Ако на ГТ липсва новост, помислете дали да не я прецизирате, за да бъде по-конкретна.
- На кого му пука? – Защо вашата ГТ има значение?
 - Вашият екип трябва да се чувства ентузиасиран от тази ГТ!
 - Заслужава ли си това начинание? Ако не, проучете защо.
 - Преформулирайте или преформулирайте, докато стане правилно.

ГЕНЕРИРАНЕ И ИЗБОР НА ИДЕИ

Въпроси „Как бихме могли“

Тази техника служи като катализатор за сесии за мозъчна атака, произтичащи от вашата гледна точка, принципи на дизайн или разбиране. Тези въпроси трябва да постигнат баланс между широта и конкретност, като насърчават широк спектър от решения и същевременно подтиквават екипа да генерира уникални идеи. Например КБМ, който е твърде тесен, като „КБМ създаде фунийка, за да яде сладолед, без да капе“, контрастира с такъв, който е прекалено широк, като „КБМ редизайн на десерт.“ КБМ с добър обхват, като „КБМ прави редизайн на сладолед, за да бъде по-преносим“, улавя същността на проблема, без да ограничава креативността. Важно е да коригирате обхвата на въпроса въз основа на проекта и неговите изисквания.

Процес на внедряване (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 26):

Започнете, като използвате вашата гледна точка (ГТ), разбирания или изложение на проблем, за да формулирате кратки, приложими КБМ въпроси. Полезно е да обмислите тези въпроси, преди да се потопите в мозъчна атака за решение. Например, погледнете следните ГТ и извлечени КБМ изявления:

- Предизвикателство: Подобрете изживяването и престоя на близкото международно летище
- ГТ: Изнервена майка на три деца, която бърза да премине през летището, само за да чака часове на изхода за извеждане към самолета, има нужда да забавлява игривите си деца, защото „досадните малки нахалници“ само дразнят вече разочарованите спътници.



- Увеличете доброто: КБМ използва енергията на децата, за да забавлява другите пътуващи?
- Премахнете лошото: КБМ държи децата отделно от другите пътуващи?
- Изследвайте обратното: КБМ превръща чакането в най-въълнуващата част от пътуването?
- Въпрос към предположението: КБМ премахва изцяло времето за изчакване на летището?
- Използвайте прилагателни: КБМ ние правим бързането освежаващо, вместо изтощително?
- Неочаквани ресурси: КБМ използва свободното време на другите пътуващи, за да помогне с грижите за децата?
- Създайте аналогия от нужда или контекст: Как можем да направим летището да прилича на спа център? Или детска площадка?
- Играйте срещу предизвикателството: КБМ направи летището дестинация, която децата очакват с нетърпение?
- Промяна на статуквото: КБМ Как можем да намалим раздразнението, причинено от игриви, шумни деца?
- Разбийте ГТ на части: КБМ забавлява децата? КБМ забавя майката? КБМ облекчава разочарованието на закъснелите пътници?

Мозъчна атака

Мозъчната атака е мощен метод за колективно генериране на многобройни идеи, който включва разнообразно мислене на групата и насърчава креативността. Създава специално пространство за стимулиране на генерирането на идеи, като същевременно минимизира самокритиката. Освен генериране на дизайн решения, мозъчната атака може да се приложи на различни етапи от даден проект, от планиране на съпричастна работа до разработване на идеи за продукти и услуги.

Процес на внедряване (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 28):

- Време: Отделете 15-30 минути за активно участие в мозъчна атака.
- Околна среда: Застанете пред бяла дъска или около маса; седнете и се доближете до съотборниците си.
- Процес: Запишете всяка идея, която ви хрумне. Определете някой от групата, който да записва всички идеи или помолете всички членове на екипа да запишат собствените си идеи на бележка и да ги залепят на стена или бяла дъска.
- Фасилитация: Установете ясни правила за мозъчна атака. Поддържайте процеса на генериране на идеи; използвайте техниката „Как бихме могли“, за да накарате групата да започне да мисли в друга посока. Ако процесът се забави, направете корекции, например



добавете ограничения, които могат да предизвикат нови идеи (напр. „Как би го проектирал вашият съпруг“ или „Как бихте го проектирали с технологията отпреди 50 години.) Уверете се, че околната среда (стаята) е удобна за мозъчна атака. Всеки член на екипа трябва да може да достигне до дъската (където се записват и залепват идеите).

- Избор: Прегледайте генерираните идеи и изберете тези, които ще доразвиете, като използвате един от следните методи:
 - Гласуване след поставяне – всеки член на екипа получава три гласа, за да маркира идеите, които смята за привлекателни. Приносът на всеки трябва да бъде взет под внимание.
 - Методът на четирите категории – Изберете една или две идеи за всяка категория: рационална, най-вероятната да зарадва, любима и дългосрочна идея. Така ще запазите както практичните, така и иновативните концепции.
 - Метод за избор „бинго“ – Изберете идеи, които вдъхновяват различни видове прототипи: физически, цифрови и опитни, за да изследвате различни форми и възможности.
- Преминане към изработване на прототип: Изберете няколко идеи, които да включите в етапа на изработване на прототип. Ако една идея изглежда твърде нетрадиционна, за да оправдае тестване, оценете положителните ѝ аспекти и помислете за тестване или включване на тези елементи в ново решение.

Бодисторминг (Bodystorming)

Бодистормингът интегрира работа с емпатия, идеи и създаване на прототипи чрез физическо преживяване на ситуации, за да предизвика нови идеи. Този метод включва създаване на завладяващи преживявания и физическото им тестване, дори промяна на вашата среда по време на генерирането на идеи. Бодистормингът насърчава взаимодействията с околната среда и подсказва нови идеи, които може да не произтичат от традиционните методи за мозъчна атака. Насърчава съпричастност към потенциални решения и помага за преодоляване на пречките при генериране на идеи.

Процес на внедряване (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 28):

Този метод е лесен и ефективен и изисква пълно ангажиране, за да се постигнат резултати. Насърчава екипа да „стане физически“. Например, когато обмисляте решения за болнични пациенти, потопете се в техния опит. Създаване на проект за възрастни хора? Симулирайте пресъздаването на тяхната перспектива, като намажете очилата си с вазелин. Движете се и влезте в подходящи физически среди, за да генерирате нови идеи. Фокусирайте се върху вземането на решения и



емоционалните реакции, свързани с околната среда, изследвайки „защо“ зад тях.

ПРОТОТИПИ И ТЕСТВАНЕ

Създаване на прототип за тестване

Създаването на прототип за тестване включва итеративно създаване на чернови на дизайн решение. Тези първоначални модели служат за изследване на различни аспекти на дизайна. Потребителското тестване е основно за този процес, тъй като предоставя ценна информация от непосредствен опит и реакции. Чрез създаване на прототипи можете да оцените ефективността на вашето решение и да получите по-задълбочено разбиране на нуждите и възприятията на потребителите.

Процес на внедряване (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 34):

- Помислете за ключовите решения, които се стремите да получите от вашите прототипи.
- Проектирайте първоначални модели или сценарии, които отговарят на тези въпроси.
- Предизвиквайте потребителски реакции към първоначалния модел чрез тестване.
- Съсредоточете се върху усъвършенстването на аспекти, които са от решаващо значение за вашите цели на тестване, като минимизирате усилията за другите.
- Обмислете контекста на тестване, за да осигурите смислена обратна връзка. Тестването в среди, наподобяващи използване в реалния свят, като кухни на потребители за система за съхранение на храна, разкрива нюансирани проблеми, които може да не изплуват другаде.

Ето кратки съвети за ефективно създаване на прототипи:

- Започнете да изграждате прототип с каквито материали имате на разположение, като хартия, тиксо или намерени предмети, за да стартирате процеса.
- Избягвайте да се привързвате прекалено към един прототип, като преминете незабавно към нови итерации.
- Имайте предвид потребителя, докато създавате прототипи, като се съсредоточавате върху аспектите, които искате да тествате и предвиждате поведението на потребителя, за да ръководите своя дизайн.
- Ясно идентифицирайте променливата, която тествате с всеки прототип, за да сте сигурни, че отговаря на конкретен въпрос по време на тестването.

Решетка за улавяне на обратна връзка (Feedback Capture Grid)

Решетката за обратна връзка се използва за ефективно улавяне на обратната връзка на потребителите относно прототипа. Мрежовата структура насърчава системното събиране на обратна връзка и подобрява целенасоченото улавяне на мисли в четири различни области.

Процес на внедряване (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 40):

- Разделете празен лист хартия или бяла дъска на четири квадранта.
- Обозначете квадрантите, както следва:
 - горе вляво - "плюс"
 - горе вдясно - "делта"
 - долу вляво - "въпросителен знак"
 - долу вдясно - "електрическа крушка"
- Попълнете всеки квадрант с подходяща обратна връзка:
 - положителни аспекти или забележителни точки в горния ляв ъгъл
 - градивна критика в горния десен ъгъл
 - зададени въпроси долу вляво, и
 - идеи, вдъхновени от опита или презентацията в долния десен ъгъл.
- Стремете се да предоставите информация във всеки квадрант, като се фокусирате особено върху „харесванията“ и „желанията“ в горните два квадранта.

+	Δ
?	💡



Раздел 2.4 Казус Енергийни решения за новото поколение: Дизайн мислене в Innogy

INNOHUB INATION

by innogy

История	Innogy е енергийна компания със седалище в Есен, Германия. Основана е през 2016 г. като дъщерно дружество на германската компания за електрооснабдяване RWE (Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG). През 2020 г. тя е обединена и интегрирана в немската енергийна компания E.ON. Innogy Innovation Hub е създаден през 2015 г., година преди Innogy да бъде отделена от RWE. Неговата мисия беше да „създаде устойчива енергийна система за новите поколения, за да живеят в свят, който си струва да имаме“. Една от основните теми на иновациите за центъра беше „Градски решения: фокусиране върху услугите за гражданите, градската мобилност и градските енергийни системи“.
Цел	Този казус представя една от социалните иновации на Innogy, фокусирана върху градската мобилност. Тя има за цел да покаже приложението на дизайн мислене за намиране на иновативни решения, които отразяват нуждите на клиентите и са в съответствие с възможностите на компанията.
Обща информация	В Innogy's Innovation Hub рисковите разработчици или си сътрудничат със съществуващ стартиращ бизнес, или представят свои собствени идеи за жизнеспособен бизнес модел. През 2015 г. Итай Бен-Якоб избира второто и развива идеята за проекта eCarSharing на Innogy в работилница за дизайн мислене. „За първи път се сблъсках с дизайн мислене, когато имах нужда от идея“, обяснява Итай Бен-Якоб. През 2015 г. той

	възнамерява да проучи една от фокусните области на Innogy за иновации, „градска мобилност“. Заедно с други членове на центъра за иновации той организира поредица от семинари за дизайн мислене, за да премине през обширната тема за градските концепции – една от тях се фокусира върху мобилността: „Искахме да разберем градската мобилност – какво всъщност включва тя? Какъв тип бизнес трябва да започнем?“ Итай Бен-Якоб и негов колега, обучен треньор по дизайн мислене, подготвиха и фасилитираха семинарите. Участниците бяха от различни области – екипът се състоеше както от служители на Innogy, така и от външни експерти от мобилен бизнес, изследователи, представители на общината и външни стартиращи компании. Заедно участниците се опитаха да разработят обхвата на „градската мобилност“: „Опитахме се да разберем от какви области се състои тази тема и кои проблеми се крият в тези области. Например градският транспорт – какви проблеми има тук? Колко са големи? Кой страда от тези проблеми?“
Проблем	Проблемът беше определен като дилемата „кокошката и яйцето“ на eMobility. „Доставчиците на енергия не развиват повече мрежата от зарядни станции, защото няма достатъчно електрически коли. От друга страна, производителите на автомобили не произвеждат електронни коли, защото няма достатъчно зарядни станции.
Решение	Чрез свързване на съществуващата (но недостатъчно използвана) мрежа от станции за зареждане на Innogy с проблема, Итай Бен-Якоб и неговият колега Кристиан Улих разработиха решението на eCar Sharing: проект, в който Innogy предоставя на местните общности, местния бизнес и гражданите достъп до гъвкаво, електрическо решения за мобилност. Потребителите могат да резервират eCars в интернет и да ги вземат от зарядните станции Innogy – предложение, което е особено привлекателно за общини или компании, които желаят да осигурят на служителите си екологични eCars, но не желаят или не могат да поддържат собствения си автомобилен парк.





	През следващите девет месеца Итай Бен-Джейкъб преминава от представянето на идеята през събиране на екип до разработването на минимално доказателство за концепцията (минимален жизнеспособен продукт), което беше „моментът, в който накарахме някой да плати за това“, обяснява той. Екипът се върна към управлението на центъра за иновации със следния резултат: „Той съществува, работи, някой плаща за него – сега се нуждаем от ресурсите, за да го увеличим и интегрираме в компанията.“ Тъй като е тясно свързан със съществуващите ресурси в Innogy, проектът eCarSharing е създаден вътрешно, вместо да бъде разделен в отделна компания. В средата на 2017 г. eCarSharing на Innogy работи в четири германски общности с повече от 12 електронни коли и дотогава е спестил повече от 1,5 тона емисии на CO₂. Преди сливането с E.ON през 2020 г. този проект беше разпространен в цялата страна. Innogy работи със 170 компании за доставка на енергия и предлага около 6000 точки за зареждане в 740 града в Германия, включително 440 станции за бързо зареждане.
Въпроси за обсъждане	1. Какви според вас бяха факторите за успех на eCarSharing на Innogy? 2. Какви според вас са потенциалните пречки в този проект?
Източник	https://thisisdesignthinking.net/2017/07/innogy_energy_ecarsharing/



Обобщение на ключовите точки

- Процесът на социални иновации се придържа към методологията за решаване на проблеми и включва следните етапи: разбиране на нуждите на целевите групи; дефиниране на проблем; намиране на потенциални решения; избор на най-обещаващите решения; решения за създаване на прототип и тестване; решения за внедряване и оценка; мащабиране и разпространение на иновации.
- Изпълнението на процеса на социална иновация може да бъде улеснено чрез различни методи и техники, съобразени с целите на всеки етап от процеса, например наблюдение и интервюта за анализ на нуждите, дивергентни и конвергентни техники на мислене за генериране и избор на идеи, техники за създаване на прототипи за тестване на идеи и маркетингови техники за мащабиране и разпространение на иновации.
- Дизайн мислене и ориентираният към човека дизайн са допълващи се подходи, които са в съответствие с основните етапи на процеса на социална иновация (разбиране на нуждите, дефиниране на проблем, генериране на решения, създаване на прототипи и тестване). Тези подходи поставят голям акцент върху съпричастността към крайните потребители, разбирането на техните нужди и включването им в иновационния процес и следователно са особено ценни за разработването на приобщаващи иновации, насочени към обществените предизвикателства.
- Практиката на дизайн мислене трябва да бъде улеснена чрез използването на специфични методи и техники за проектиране, които позволяват започване на дизайн пътуване и ефективно преминаване от един етап на иновационния процес към друг, което води до решение, което отговаря на нуждите и очакванията на потребителите.



Библиография

1. Carey, Ch. & Domboka, T. (2020), “Resource Pack on Entrepreneurship and Social Entrepreneurship Education”, AHEAD project (ref. no: 585919-EPP-1-2017-1-RO-EPPKA2-CBHE-JP). URL: <https://ahead-project.net/Article/Details/18> (accessed 12.03.24).
2. Docherty, C. (2017), “Perspectives on Design Thinking for Social Innovation”, *The Design Journal*, Vol. 20, No. 6. URL: https://www.researchgate.net/publication/320449931_Perspectives_on_Design_Thinking_for_Social_Innovation
3. D.school (n.d.), “The Bootcamp Bootleg”, the *Hasso-Plattner Institute of Design*. Available at: <https://dschool.stanford.edu/resources/the-bootcamp-bootleg> (accessed 16.03.24).
4. Hyatt, M. (2012). Why Vision Is More Important Than Strategy. URL: <http://michaelhyatt.com/why-vision-is-more-important-than-strategy.html> (accessed 14.03.24).
5. IDEO.org (n.d.), “What is Human-Centred Design”. URL: <https://www.ideo.org/tools> (accessed 16.03.24).
6. Koberg, D. and Bagnall J. (2003), “*The Universal Traveller: A Soft-Systems Guide to Creativity, Problem-Solving, and the Process of Reaching Goals*”. Crisp Publications. CA: Menlo Park.
7. Logue, D. (2020), “Theories of Social Innovation” (excerpt from the book), *Stanford Social Innovation Review*. URL: https://ssir.org/books/excerpts/entry/theories_of_social_innovation (accessed 10.03.24).
8. Morais-da-Silva, R. L., Segatto, A. P., Justen, G. S., Bezerra-de-Sousa, I. G. and De-Carli, E. (2022), “The social innovation process: exploring the specificities in a developing context”, *Business Process Management Journal*, Vol. 28 No. 1, pp. 236-257. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2021-0439>
9. Morriss, L. (2011), “*Innovation Master Plan: the CEO’s Guide to Innovation*”. Innovation Academy.
10. Mulgan, G. (2006), “The Process of Social Innovation”, *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1 (2), pp. 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
11. Oeij, P., Torre, W., Vaas, F., and Dhondt, S. (2019), “Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model”, *Journal of Business Research*, Vol. 101, pp. 243-254. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.028>.
12. Seelos, Ch. & Mair, J. (2016), “When Innovation Goes Wrong”, *Stanford Social*



Innovation Review. URL: https://ssir.org/articles/entry/when_innovation_goes_wrong# (accessed 12.03.24).

Полезни връзки

Заглавие	Кратко описание	Линк
The d.school Bootcamp Bootleg	Тази книга представлява компилация от различни методи и техники, използвани в процеса на дизайн мислене.	METHODCARDS-v3-slim.pdf (squarespace.com)
iCreate Creativity and Innovation Handbook	Този онлайн ресурс представлява компилация от различни техники за творчество, които могат да се използват в процеса на иновации.	https://icreate-project.eu/index.php?t=80



Задача

Задача

Дизайн мислене за приобщаващи иновации

Инструкции

Въз основа на учебната дейност в Модул 1, посветена на идентифициране и анализиране на социални и екологични предизвикателства, съществуващи във вашата общност:

1. Идентифицирайте конкретна нужда на определена целева група
2. Дефинирайте проблем, който стои в основата на тази нужда
3. Генерирайте идеи за възможни решения на проблема
4. Направете малък, първоначален модел на вашето решение и го представете пред вашия клас.

Работете в групи и използвайте методите и техниките за дизайн мислене, описани в Раздел 3.

Допълнителни структури

В зависимост от вида на предизвикателството и целевата група, към която планирате да се обърнете, можете да използвате различни техники за всеки етап от процеса на дизайн мислене. Това ще изисква както семинари в клас, така и „работа на терен“ (напр. интервюта с крайни потребители). Примерната структура на тази учебна дейност включва:

- Семинар (част 1): обсъждане на местни предизвикателства и избор на определено предизвикателство за справяне чрез процеса на дизайн мислене; планиране на анализ на нуждите (напр. разработване на въпроси и насоки за интервюта).
- Теренна работа: провеждане на интервюта с крайни потребители и документирането им.
- Семинар (част 2): анализиране на резултатите от интервюта, идентифициране и групиране на нуждите, избор на определена нужда(и), върху която да работите по-нататък, и дефиниране на изявление на проблема.
- Семинар 3 (част 4): генериране на идеи за възможни решения, избор на най-обещаващото.
- Домашна работа: създаване на прототип в малък мащаб (скица, диаграма, модел и т.н. физически или цифров), подготовка на презентация.
- Семинар (част 5): представяне на презентация, дискусия за плюсовете и минусите на разработените решения.



Необходими материали

За груповата работа по време на работилниците ще ви трябват листов хартия (напр. формат A2), листчета, маркери, маркери, химикалки или моливи.

За провеждане на интервюта ще трябва да имате диктофон (напр. приложение в телефона си за запис на интервюта).

За направата на малък прототип може да ви трябват различни материали, в зависимост от това какво точно планирате да създадете.

Критерии за оценка

Оценката ще вземе предвид следните критерии:

- 1) **Оригиналност и иновативност:** Колко иновативни са идеите, генерирани по време на семинара? Мислите ли нестандартно и изследвате ли нови концепции?
- 2) **Качество на изхода (краен резултат от дейността).** Има ли висок стандарт на работа, внимание към детайла и цялостно качество?
- 3) **Ефективно използване на материали:** Вашата работа демонстрира ли изобретателност и обмислен подбор на материали?
- 4) **Въздействие и уместност:** творческият резултат резонира ли с целевата група или контекст. Обръща ли се към подходящи теми или проблеми?
- 5) **Сътрудничество и взаимодействие:** Колко добре си сътрудничите в работна група? Има ли положителен обмен на гледни точки?
- 6) **Поемане на риск и експериментиране:** Готови ли сте да излезете от зоната си на комфорт?
- 7) **Рефлексия и самооценка:** Анализират ли работата си критично и идентифицират ли области за подобрене?

Инструменти за проектиране на социално предприятие



Co-funded by
the European Union

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито предоставящият орган.



Модул 3. Инструменти за проектиране на социално предприятие

Съдържание на Модула

Раздел 3.1 Макро и микро маркетингова среда

Раздел 3.2 Социален бизнес модел

Раздел 3.3 Оценка на възможностите и рисковете

Раздел 3.4 Казус

Резултати от обучението

Знания	Обучаемият ще може да: • използва инструменти като PESTLE и други за анализ на макро и микро маркетингова среда • разбира как да проектира собствен социален бизнес модел; • разбира процеса на идентифициране, оценка и контролиране на рисковете в рамките на създаването на социално предприятие; • използва инструменти като SWOT анализ (за оценка на собствените си силни и слаби страни, възможности и заплахи).
Умения	Обучаемият ще може да: • оценява факторите, влияещи върху успеха на новите социални предприятия и двигателите на иновационния процес; • използва канава на бизнес модела; • очертава бързо бизнес модели за множество идеи; • изпълнява задачи индивидуално и да работи съвместно в екипи от социални иноватори; • прави изводи и да синтезира информация; • развива мотивационни умения аргументи; • представя аргументи за идентифицирани възможности и ползи от социалния бизнес; • насърчава осъзната за риска култура, фокусирана върху ефективно управление на риска; • взема информирани решения относно управлението на риска;



Нагласи	Обучаемият ще може да: • бъде по-наясно със социалните и екологични проблеми и да бъде вдъхновен/а да поеме отговорност за справяне с тези предизвикателства; • разбира по-задълбочено и да изпитва съпричастност към социално засегнатите хора; • развие мислене за решаване на проблеми и да стане по-активен/на в справянето с обществените проблеми; • възпитава по-голямо чувство за отговорност и мотивация за принос към положителната социална промяна.
---------	--

Въведение

В сферата на бизнес иновациите и обществения прогрес появата на социалните предприятия беше ключова. Тези организации работят в пресечната точка на целенасочени инициативи и устойчиви бизнес практики, целящи не само финансов успех, но и справяне с неотложни социални или екологични проблеми. За ефективно проектиране и управление на социално предприятие е изключително важно да подберете и използвате подходящ набор от инструменти и рамки.

Този модул се фокусира в основните аспекти и основните инструменти, необходими за развитието на успешно социално предприятие. Посочените по-долу раздели осигуряват цялостно разбиране на стратегическите елементи и анализ, необходими за създаване и поддържане на социално въздействащ бизнес:

Раздел 3.1: Макро и микро маркетингова среда: Разбирането на динамиката на пазара както на макро, така и на микро ниво е наложително за всяко предприятие и социалните начинания не са изключение. Този модул изследва как външни фактори като икономически тенденции, културни промени, регулаторна среда и технологичен напредък, влияят на пазара. Освен това, той се задълбочава в анализа на микро ниво, като се фокусира върху поведението на потребителите, сегментирането на пазара и анализа на конкурентите в контекста на социално предприятие.

Раздел 3.2: Социален бизнес модел: Създаването на стабилен бизнес модел, съобразен с уникалните аспекти на едно социално предприятие, е от основно значение за неговия успех. Това звено разглежда различни бизнес модели, които интегрират социалното въздействие с финансовата устойчивост.



Раздел 3.3: Оценка на възможностите и рисковете: Пейзажът на социалното предприемачество е пълен с възможности и рискове. Този раздел се фокусира върху цялостната оценка и анализ на тези аспекти. Това включва оценка на потенциалните възможности за въздействие и мащабируемост, като същевременно идентифицира и смекчава рисковете, свързани със социалните предприятия.

Раздел 3.4: Казус, целящ да илюстрира социален бизнес модел.

Раздел 3.1 Макро и микро маркетингова среда

Този раздел има за цел да помогне на обучаемите да разберат динамиката на пазара както на макро, така и на микро ниво.

Дефиниции:

Маркетинговата среда е комбинация от фактори на микросредата (вътрешна) и макросреда (външна). За да обобщим, маркетинговата среда включва участниците и силите извън маркетинга, които влияят върху способността на маркетинговия мениджмънт да изгражда и поддържа успешни взаимоотношения с клиентите. Маркетинговата среда обхваща разнообразие от динамични и неконтролируеми фактори, които влияят върху маркетинговите дейности и възможности на организацията.

Макросредата в маркетинга се отнася до по-широките обществени сили, които влияят върху способността на компанията да работи и да успее на пазара. Тези фактори обикновено са извън контрола на компанията и могат да включват демографски, икономически, технологични, политически, правни и културни фактори. Докато можем да предвидим някои от тези фактори, други са непредвидими.

Микросредата в маркетинга включва фактори, пряко свързани със способността на компанията да обслужва своите клиенти и да постига своите маркетингови цели. Тези фактори често са вътрешни за компанията или тясно свързани с операциите на компанията и включват клиенти, доставчици, конкуренти, посредници и обществеността. (Kotler & Armstrong, 2017).

Фигура 1. Макро и микро маркетингова среда



Източник: Oxford College of Marketing, 2023

PESTLE анализът (или PESTEL, понякога също наричан PEST анализ) е концепция в маркетинга, използвана като инструмент от компаниите за проследяване на средата, в която работят, при планиране и стартиране на нов проект/продукт/услуга и т.н. PESTLE е акроним, произлизащ от външните фактори, които се изследват. Те са политически, икономически, социални, технологични, правни и екологични.

Макро среда на маркетингов анализ с помощта на PESTLE. Целта на PESTLE (шаблон 1): е да даде ясна представа за бизнес средата и да помогне за планирането на бизнеса, като отговори на въпросите:

- Политически фактори. Каква е политическата ситуация в страната и как може да се отрази на индустрията?
- Икономически фактори. Кои са преобладаващите икономически фактори?
- Социални фактори. Колко важна е културата на пазара и какви са нейните определящи фактори?

- **Технологични фактори.** Какви технологични иновации е вероятно да се появят и да повлияят на пазарната структура?
- **Правни фактори.** Има ли действащи закони, регулиращи индустрията, или може ли да има някаква промяна в индустрията?
- **Фактори на околната среда.** Какви са опасенията за околната среда за индустрията? (Makos, 2024)

Таблица 1 показва кои области да вземете предвид, когато идентифицирате външните фактори по време на бизнес планирането и оценката на възможностите.

Таблица 1 Пример за анализ на PESTLE

Политически	Икономически	Социални	Технологични	Правни	Екологични
Държавна стабилност Правителствени политики и закони Данъчни политики, бюджети Международни търговски закони Търговски ограничения Действащи закони за околната среда Безвъзмездни средства и друго финансиране	Обща икономическа ситуация (БВП) Национален доход Инфлация Нива на безработица Валутни курсове Потребителски разходи	Демография: възраст, съотношение между половете, нарастване на населението, разделение градско-селско, нива на заетост, здравна статистика Нагласите на клиентите Културни промени Религия Ниво на образование Начин на живот	Технологичен достъп Инфраструктура Ниво на иновации Проучване Патентни разпоредби Електронни закони и разпоредби Технологични тенденции	Закони и законодателство Насоки за здраве и безопасност Насоки за равенство Права на потребителите Етични стандарти за реклама	Екологични ефекти на индустрията Екологични разпоредби Рециклиране устойчивост Нива на замърсяване Зелени проблеми Пластмасови отпадъци Обезлесяване Глобално затопляне

Източник : Makos, 2024

Микромаркетингова среда

Микросредата се отнася до силите, които са близо до компанията и влияят на нейната способност да обслужва своите клиенти. (Kotler & Armstrong, 2017). Тази среда влияе директно върху организацията. Тя включва самата компания, нейните доставчици, маркетингови посредници, клиентски



пазари, конкуренти и обществеността. 6-те елемента на микромаркетинговата среда са:

1) Доставчици

Доставчиците предоставят суровини, услуги или стоки на компания. Цените, наличността на услугата и качеството на продукта, които доставчикът предлага, могат да повлияят на цената и състоянието на продуктите, които клиентите купуват. Компаниите често смятат своите доставчици за свои партньори и може да очакват доставчиците да се ангажират да доставят качествени стоки на клиентите. Проучването на различни доставчици може да помогне на компанията да определи кой може да осигури качеството на продукта и цените, които вашите клиенти търсят.

2) Дистрибутори и прекупвачи

Дистрибуторите и прекупвачите помагат на компаниите да съхраняват и доставят стоките си, като често използват складове. Те също така помагат на организациите, като доставят продукти безопасно и навреме. Те могат да представляват определена марка, особено ако доставят до различни търговски обекти. Дистрибуторите и прекупвачите също могат да доставят стоки, но те често първо ги купуват от компания, преди да ги продадат за печалба. Например, повечето търговци на дребно са дистрибутори. За да избере правилния дистрибутор, с когото да работи, една компания може да обмисли кои търговци на дребно представят най-добре нейната марка и как този търговец на дребно може да ѝ помогне да достигне целевия пазар. Компаниите често избират както дистрибутори, така и прекупвачи, които имат подобни фирмени ценности.

3) Партньори

Партньорите са организации, с които една компания си сътрудничи, за да разработи продукт, да достави услуга или да осигури промоция. Обикновено членовете на едно партньорство включват две или повече компании, които могат да оперират в подобни отрасли. Въпреки това, една компания може понякога да си партнира с бизнес от различна индустрия, за да разшири своята клиентска база. Например марка за замразени храни може да си партнира с компания за газирани напитки, за да предложи на потребителите отстъпка, когато купуват продукти от двете марки. Всяка компания има своя собствена микросреда и макросреда. В партньорство



поведението на една компания може пряко да повлияе на маркетинговата среда на другата.

4) Клиенти

Клиентите оказват голямо влияние върху маркетинговата среда на компанията. Компаниите могат да събират информация за поведението и мненията на клиентите, която да се използва и да помогне при вземането на бъдещи бизнес решения. За да управлява този аспект от своята маркетингова среда, една компания може да наблюдава промените в предпочитанията и поведението на клиентите и да коригира своите предложения според нуждите. Например, ако една компания получи отрицателна обратна връзка за даден продукт, тя може да промени практиките си за разработване на продукти.

5) Конкуренти

Конкурентите на една компания са част от нейната микросреда, защото влияят пряко на ежедневните бизнес операции. Една компания може да определи своята позиция на пазара, за да вземе решение за стратегии, които могат да ѝ помогнат да надмине конкурентите си. Конкурентните фирми често споделят клиенти, така че е полезно да наблюдавате как конкурентите ви работят с клиенти, за да проучите по какви начини вашата компания може да се подобри. Можете да използвате шаблон 2, за да идентифицирате и сравните вашите конкуренти.

6) Общественост

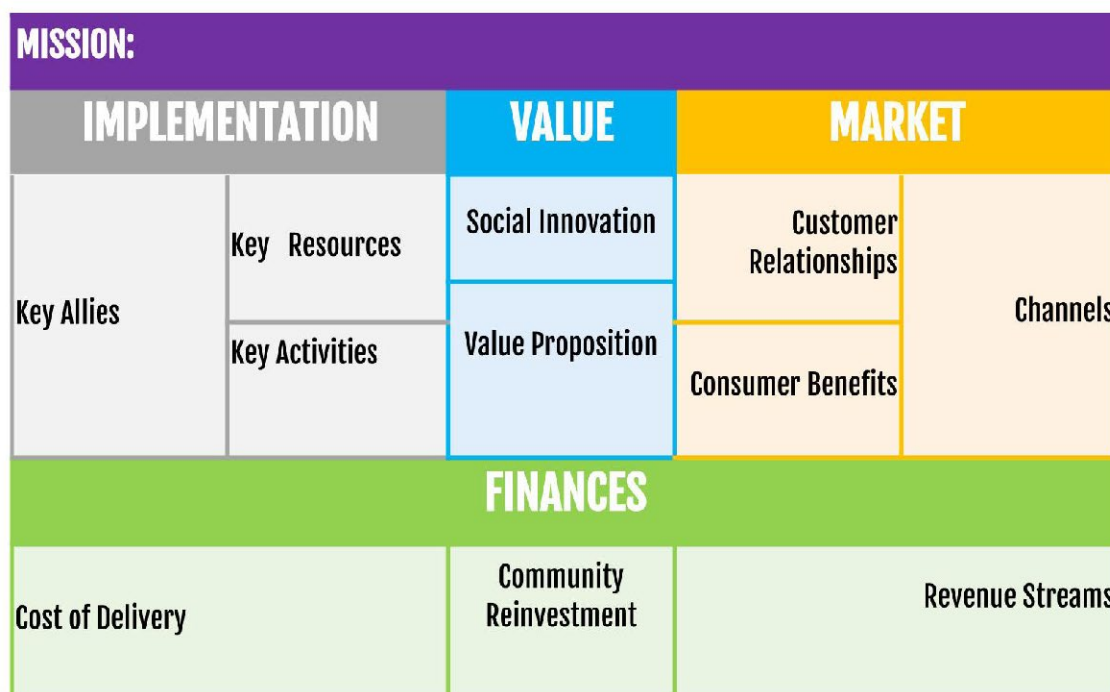
Обществеността включва всяко лице, което може да се ангажира с компанията. Обществеността може да включва и потенциални инвеститори и хора, които насочват нови клиенти към бизнеса. Разбирането на обществеността като група от потенциални клиенти може да ви помогне да се насочите към нови пазари, за да увеличите осведомеността за марката. (Kotler & Armstrong, 2017).



Раздел 3.2 Социален бизнес модел

Този раздел има за цел да планира, комуникира и усъвършенства вашия бизнес модел по лесен, визуален начин с помощта на инструмента КАНАВА НА СОЦИАЛЕН БИЗНЕС МОДЕЛ (SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS) (Фигура 2).

Фигура 2. Канава на социален бизнес моде



Източник: Social enterprise institute.

Следните дефиниции са „клетки“ в шаблона на канавата за социален бизнес модел и вие трябва да планирате своя собствена идея за социален бизнес в Шаблон 3 според насочващите описания:

Мисия

Всички предприятия със социална цел имат мисия да променят обществото към по-добро. Каква промяна планирате да направите в света? Опишете в общи линии как ще преследвате своята кауза и ще се справите с важните социални или екологични проблеми.

Връзка с клиенти

Добрите бизнеси вземат съзнателно решение към кои клиентски сегменти да се насочат и кои да игнорират. За кого създаваме стойност? Кои са



нашите най-важни клиенти? Съсредоточете се върху вашия идеален клиент(и) и ги дефинирайте ясно.

Социални иновации

Предлагате важно решение на социален или екологичен проблем. Какво прави предложеното от вас решение по-вероятно да бъде ефективно от предишните? Помислете как ще приложите нови методи, идеи или продукти за решаване на проблема.

Предложение за стойност

За да бъде успешно, вашето социално предприятие трябва да се отличава от тълпата и да предоставя истинска стойност на клиентите. Какви проблеми решавате за вашите клиенти? Каква комбинация от ползи ще донесете? Помислете за нещата, които можете да кажете, за да убедите клиентите си да купуват от вас.

Канали

Има различни канали за комуникация, дистрибуция и продажби, които можете да използвате. Какви канали ще използвате, за да достигнете до целевите си клиенти? Кои от тях ще бъдат най-ефективни? Първоначално се съсредоточете върху каналите, които най-вероятно ще донесат успех.

Ползи за потребителите

Ползите за клиентите са причини, поради които даден продукт или услуга са ценни за клиента. Каква полза предлага вашият продукт или услуга на потенциални клиенти? Как можете да разрешите техните проблеми? Какво е важно за вашите клиенти? На разумна цена или на високо качество наблягат повече? Държат ли ги на бърза доставка, на цялостно обслужване на клиентите или на високо ниво на дискретност? Въпрос: Ако разреши проблема ви, тогава какво би било различно за вас? Отговорът е: клиентът печели.

Ключови дейности

Има неща, които вашето социално предприятие трябва да направи, достави или произведе, за да даде стойност на клиентите и да окаже въздействие. Кои са критичните за мисията дейности, които трябва да преследвате?

Ключови ресурси

Всички предприятия разчитат на ресурси, за да извършват работата си. Те могат да бъдат човешки, финансови, физически или технологични. Какви ресурси притежавате или ще трябва да придобиете или развиете? Кои ресурси ще бъдат най-важни за постигане на успех?



Ключови партньори

Малко вероятно е вашето социално предприятие да успее, като работи самостоятелно. Кой са хората и групите, които трябва да включите, за да постигнете успех? Каква стойност ще донесат? Помислете за тези, които предоставят финансиране, партньори, доставчици и други, които ще повлияят на вашия успех и как ще работите с тях.

Цена на доставката

Всичко струва пари и понякога много повече, отколкото си мислите. Кой са основните елементи на разходите, включени в изпълнението на вашата работа и задоволяване на нуждите? Какви ресурси и дейности са най-скъпи? Как ще контролирате основните си разходи?

Потоци от приходи

Повечето социални предприятия разчитат на комбинация от потоци от приходи, за да станат финансово устойчиви. Кой са основните източници на спечелени доходи, безвъзмездни средства и дарения, които ще генерирате в подкрепа на нашата работа? В идеалния случай колко би допринесъл всеки източник за общия ни доход? Помислете как ще постигнете устойчив баланс.

Реинвестиция в общността

Всички социални предприятия трябва да реализират излишък (печалба), за да останат на повърхността и да изпълнят своята мисия. Колко излишък се надявате да генерирате годишно и каква част ще бъде реинвестирана? По какви начини ще реинвестирате този излишък в подкрепа на вашата организация и в услуга на вашата общност?

Фигура 3 представя примера на социален бизнес модел на компанията TOM'S SHOES.



Фигура 3. Пример за канава на социален бизнес модел - ОБУВКИ НА ТОМ.

MISSION: With every product you purchase, TOMS will help a person in need. One for One®.				
IMPLEMENTATION		VALUE	MARKET	
Key Allies - Suppliers provide environmentally sound materials - Shoe retailers sell product to customers - Humanitarian organizations collaborate on social programs - In-country volunteers distribute shoes for free in target countries	Key Resources - Working capital - Large workforce - Manufacturing facilities - Volunteer base	Social Innovation One-for-one concept is distinctive from traditional charitable giving	Customer Relationships - Brand conscious millennials and hipsters - People experiencing first-world consumer guilt	Channels - Social media - Global awareness raising events - Campus and schools programs - Corporate cause marketing partnerships - E-commerce and online advertising - International network of shoe retailers
Key Activities - Product development - Manufacturing process - Online selling - Tracking and shipping - Customer service - Social programs		Value Proposition - Meaningful cause - High quality product - Ethical company - Status symbol - Fresh way to donate	Consumer Benefits - Children educated - Better family health - Economic opportunity	
FINANCES				
Cost of Delivery - Shoe design and manufacturing - Marketing - Logistics - Distribution of donated shoes		Community Reinvestment - One-for-one product donation - Company giving program	Revenue Streams - Revenue from shoe sales - Sales of accessories	

Източник: Social enterprise institute. Social business model canvas.



Раздел 3.3 Оценка на възможностите и рисковете

Този раздел има за цел да помогне на обучаемите да оценят своите идеи за социален бизнес с помощта на два основни инструмента: SWOT анализ (шаблон 4) и оценка на риска (шаблон 5).

Дефиниции:

SWOT анализът е инструмент, използван за стратегическо планиране и стратегическо управление в организации (Gürel, 2017). В нашия случай SWOT анализът е ситуационен анализ, използван за оценка на четири различни фактора, свързани със собствената социална бизнес идея. SWOT анализът е инструмент за документиране на вътрешни силни (S) и слаби страни (W) във вашия бизнес, както и външни възможности (O) и заплахи (T).

Риск – Възможността да се случи нещо, което ще окаже влияние върху вашата социална бизнес идея и нейното изпълнение.

Управление на риска – Цялостният процес на идентифициране, анализ и оценка на риска, приоритизиране, намаляване и мониторинг на риска (Valis D., Koucky M., 2009).

Как да проведем SWOT анализ. Процесът включва няколко етапа:

Стъпка	Описание	Резултати
1. Идентифициране на целта	Трябва да определите целта на SWOT анализа, тъй като инструментът може да се използва за оценка на съществуваща компания - за стратегическо планиране, оценка на работата на служителите, за оценка на дейността на даден отдел и др.	В нашия случай основната цел е да се оценят силните, слабите страни, възможностите и заплахите на нова социална бизнес идея.
2. Проучване	Преди да започнете SWOT анализа, трябва да направите някои проучвания, за да разберете вашия бизнес и пазар	Интервюиране и разговори с потенциални клиенти, бизнес партньори Макро и микро маркетинг анализ (PESTLE, анализ на конкурентите)



Стъпка	Описание	Резултати
3. Изброяване на силните страни	Трябва да идентифицирате и изброите като твърдения това, което смятате, че са силните страни на вашия социален бизнес, включително вашите служители, финансови ресурси, местоположение на бизнеса, предимства в разходите и конкурентоспособност.	Списък на силните страни за стартиране на собствен социален бизнес.
4. Изброяване на слабостите	Избройте нещата във вашия бизнес, които смятате за слабости (т.е., които поставят вашия бизнес в неизгодно положение в сравнение с други), включително липса на някои нови продукти или клиенти, отсъствие на персонал, липса на ...	Списък със слабости, показващ области за подобрене - как вашият бизнес може да се разрасне в бъдеще
5. Изброяване на потенциални възможности	Външни възможности за растеж на бизнеса, например нови технологии, програми за обучение, партньорства...	Списък с възможности, като области за растеж
6. Изброяване на потенциални заплахи	Списък с външни фактори, които биха могли да бъдат заплаха или да причинят проблем за вашия бизнес, например нарастваща безработица, нарастваща конкуренция, по-високи лихвени проценти и др.	Списък със заплахи, които трябва да наблюдавате непрекъснато
7. Установяване на приоритети	Изпълните горепосочените стъпки и имате 4 отделни списъка. Сега трябва да прегледате SWOT, като зададете и отговорите на въпросите: Как можете да използвате силните страни, за да се възползвате от идентифицираните възможности? Как можете да използвате силните страни, за да преодолеете идентифицираните заплахи?	Финализиране на SWOT анализа и създаване на синтезиран изглед на вашата нова социална бизнес идея, помагайки да разберете къде се намирате днес.



Стъпка	Описание	Резултати
	Какво трябва да направите, за да преодолеете идентифицираните слабости, за да се възползвате от възможностите? Как ще минимизирате слабостите и ще преодолеете/избегнете идентифицираните заплахи?	

Бизнес планът идентифицира основните рискови фактори, които могат да повлияят на успеха на проектната идея и цялостното представяне на компанията.

Как да управляваме рисковете. Процесът включва няколко етапа:

Стъпка	Описание	Резултати
1. Идентификация	Какво знаете за риска? Избройте основните заплахи, страхове, които трябва да вземете предвид, когато оценявате бизнес идея. Групирайте всички заплахи в рискове. Самото име гласи, че на този етап първо се идентифицира конкретният риск на вашата бизнес идея. За целта трябва да познавате видовете рискове: финансови, социални и др.	Изготвя се списък на всички възможни рискове, които могат да повлияят негативно на проекта и да доведат до неуспешното му завършване.
2. Анализ	На етап анализ на риска се оценява вероятността за възникване на съответния риск. Също така се оценява въздействието на риска върху проекта. Първо,	Оценка на степента на възможност за риск и въздействие на риска, ако се случи: Оценка на вероятността от рискове по скалата от 1 до 5: 1 - рядко; 2 – неочаквано; 3 –



Стъпка	Описание	Резултати
	рисковете се оценяват с помощта на качествен рейтинг на вероятността събитието да се случи. Втора оценка - използване на качествен рейтинг за оценка на мащаба на възможните последствия.	възможно; 4 – вероятно; 5 - много вероятно. Оценка на възможните последствия по скалата от 1 до 5: 1 - незначително; 2 – малко; 3 – средно; 4 – голямо; 5 - катастрофално.
3. Приоритизиране	Използват се определени мерки за намаляване на въздействието на рисковете или вероятността от възникване на рискове. Всеки от тези инструменти има цена и често много скъпа. Поради това е подходящо да се даде приоритет на всеки риск от списъка, създаден в етапа на идентифициране.	Приоритизиране на всички рискове, фокусиране върху видовете рискове, вашата оценка, размер и сложност на вашия социален бизнес.
4. Намаляване	Този етап включва намаляване на риска. Ако не е възможно напълно да се елиминира рискът, тогава на този етап се правят планове, които позволяват да се намали вероятността от конкретен риск. Има четири начина за третиране на рискове: избягване на риск, смекчаване на риск, приемане на риск и	Идентифицирани и ясно описани мерки за управление на риска. Посочете конкретно какво ще трябва да се направи, кой ще трябва да го изпълнява, кога и колко често, колко средства ще са необходими, за да се намали този риск.



Стъпка	Описание	Резултати
	прехвърляне на риск. (Обяснение на тези подходи за управление на риска е дадено под таблицата).	
5. Мониторинг	Последният етап от управлението на риска е мониторингът на риска. Същността на самия риск, неговата важност и въздействие върху проекта, както и вероятността за възникване на риска могат да се променят по време на изпълнението на проекта. Следователно, за да се постигне ефективен успех на проекта, е необходимо да се извършва непрекъснат мониторинг на проекта.	Планиране на процеса, в който нови и текущи рискове ще бъдат непрекъснато идентифицирани, оценявани, управлявани и наблюдавани.

Избягването на риска включва елиминиране на възможността рискът да се прояви или да представлява заплаха, което често води до решения срещу инвестиране в продукти, услуги или региони с прекомерни рискове, въпреки че трябва периодично да се правят оценки за устойчиви алтернативи.

Намаляването на риска включва справяне с реални заплахи или проблеми с цялостен план за минимизиране на отрицателните въздействия, особено когато избягването или приемането на риска е недостатъчно чрез идентифициране, оценка, действие и непрекъснато наблюдение на решенията.

Приемането на риска възниква, когато е непрактично рискът да се избегне, особено ако е малко вероятен или има минимално въздействие, което налага периодична преоценка на значението му за стратегическите цели на компанията, като очаквани промени в цените на доставчика.



Прехвърлянето на риск включва аутсорсване или прехвърляне на рискове към други страни, като такива с опит или застрахователни компании, когато вътрешните възможности са недостатъчни, което позволява на организациите да управляват предизвикателства, които не могат да избегнат, приемат или смекчат самостоятелно. (Vicente, 2023)



Раздел 3.4 Казус



Заглавие	Трансформиране на живота чрез етично почистване на търговски обекти
Източник	https://www.upbeatclean.co.uk/
Цели	Целта на казуса е да илюстрира социалния бизнес модел.
Обща информация	Upbeat Clean е създадена от Upbeat Communities, които обслужват бежанските общности в Дарби повече от 15 години, опитвайки се да помогнат на хора, които са избягали от своите страни да възстановят живота си тук, в Дарби. https://www.upbeatclean.co.uk/
Проблем	Анализирайте компанията чрез Канава на социален бизнес модел и представете решение как да намерите нови възможности за техния бизнес и добавена стойност за клиентите
Решение	Преглед на Канава на социален бизнес модел: Клиентски сегменти: Upbeat Clean е насочен към търговски клиенти в Дарби, като предлага услуги за почистване по договор, почистване на офиси и почистване на ресторанти. Фокусът е върху предоставянето на първокласни услуги за почистване на фирми, които ценят етичните трудови практики и социалното въздействие. Предложения за стойност: Уникалното търговско предложение на Upbeat Clean се крие в ангажимента му не само да предоставя отлични почистващи услуги, но и да създава положително въздействие върху живота на своите служители. Компанията има за цел да се диференцира, като плаща реална работна заплата, предоставя възможности за наставничество и поддържа баланс между професионалния и личния живот на своя персонал.



	Канали: За да достигне до своите целеви клиенти, Upbeat Clean използва различни канали, включително директни продажби, партньорства с над 25 организации в Дарби и силно онлайн присъствие. Компанията активно съобщава за своя ангажимент към етичното наемане на работа и положителното въздействие от избора на Upbeat Clean като доставчик на услуги за почистване. Връзки с клиентите: Upbeat Clean дава приоритет на изграждането на силни връзки с клиентите, като има назначен акаунт мениджър за всеки клиент. Редовните посещения от акаунт мениджъри гарантират, че клиентите не само получават висококачествени почистващи услуги, но и изпитват радостта от това помещенията им да бъдат почистени точно както желаят. Фокусът е върху създаването на положително клиентско изживяване, като същевременно се подчертава социалното въздействие на техния избор. Потоци от приходи: Основният поток от приходи за Upbeat Clean идва от услугите за търговско почистване. Компанията се позиционира като първокласен доставчик на услуги, начислявайки конкурентни цени за своите висококачествени и социално отговорни почистващи услуги. Ключови ресурси: Ключовите ресурси за Upbeat Clean включват всеотдайна и мотивирана работна сила, партньорства с местни организации и стабилна система за управление на взаимоотношенията с клиентите. Успехът на компанията се основава на синергията между предоставянето на отлични почистващи услуги и създаването на положително въздействие върху общността. Ключови дейности: Ключовите дейности за Upbeat Clean включват предоставяне на висококачествени почистващи услуги на търговски клиенти, активно ангажиране с общността чрез партньорства и прилагане на етични практики на работа. Ангажиментът на компанията да променя живота е вграден в ежедневните ѝ операции. Ключови партньорства: Upbeat Clean създаде партньорства с над 25 организации в Дарби, изграждайки мрежа, която подкрепя мисията ѝ да комбинира отлично почистване с променяща живота работа. Тези партньорства допринасят за клиентската база на компанията и предоставят допълнителни възможности за социално въздействие.
--	---



	Структура на разходите: Структурата на разходите на Upbeat Clean включва разходи, свързани със заплати, програми за наставничество, доходи на служителите, маркетинг и оперативни разходи, свързани с предоставянето на първокласни услуги за почистване. Компанията разглежда тези разходи не само като финансови инвестиции, но и като основни компоненти на своя социален бизнес модел. Заклучение: Успехът на Upbeat Clean като социално предприятие показва, че бизнесът може да процъфтява, като същевременно оказва положително въздействие върху обществото. Едно от решенията: Сътрудничество за увеличаване на въздействието – как пет социални предприятия за почистване работят заедно - https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/collaborating-to-increase-impact-how-five-cleaning-social-enterprises-are-working-together/
Въпроси за обсъждане	С какви предизвикателства и критики обикновено се сблъсква секторът за почистване по отношение на трудовите практики и защо има нужда от социални предприятия като Upbeat Clean? Клиентски сегменти: Как Upbeat Clean идентифицира и насочва своите клиентски сегменти на пазара за търговско почистване? Защо е изключително важно за Upbeat Clean да се фокусира върху търговски клиенти и как това съответства на целите му за социално въздействие? Предложения за стойност: Какво отличава предложението за стойност на Upbeat Clean от традиционните търговски услуги за почистване? По какви начини Upbeat Clean дава приоритет както на удовлетвореността на клиентите, така и на социалното въздействие в своето предложение за стойност? Канали: Как Upbeat Clean ефективно комуникира своя ангажимент към етична работа и социално въздействие чрез различни канали? Връзки с клиенти. Защо Upbeat Clean назначава определен акаунт мениджър на всеки клиент и как това допринася за изграждането на устойчиви взаимоотношения с клиентите? Как положителният клиентски опит може да допринесе за разказа за социално въздействие на Upbeat Clean?



	Потоци от приходи: Анализирайте основните потоци от приходи за Upbeat Clean и обсъдете как компанията се позиционира като първокласен доставчик на услуги. Ключови ресурси: Идентифицирайте ключовите ресурси, които допринасят за успеха на Upbeat Clean и обсъдете как те съответстват на мисията и ценностите на компанията. Ключови дейности: Как ключовите дейности на Upbeat Clean отразяват неговия ангажимент за предоставяне на отлични почистващи услуги и създаване на положително въздействие върху общността? Ключови партньорства: Разгледайте значението на партньорствата на Upbeat Clean с над 25 организации в Дарби. Как тези партньорства допринасят за социалното въздействие и клиентската база на компанията? Структура на разходите: Обсъдете елементите на структурата на разходите на Upbeat Clean, като подчертаете как компанията разглежда тези разходи като основни компоненти на своя социален бизнес модел. Заключение: Помислете за успеха на Upbeat Clean като социално предприятие. Какви уроци могат да научат другите фирми, особено в предизвикателни индустрии, от бизнес модела и практиките на Upbeat Clean?
Допълнителни ресурси	https://www.upbeatclean.co.uk/ https://www.facebook.com/UpbeatClean/ https://derbymuseums.org/news/derby-museums-announces-new-partnership-with-derby-social-enterprise-upbeat-clean https://www.upbeatcommunities.org/news/2023/3/1/upbeat-clean-proudly-receives-the-marketing-derby-riCIng-star-award https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/collaborating-to-increase-impact-how-five-cleaning-social-enterprises-are-working-together/

Обобщение на ключови точки

Този модул има за цел да предостави на амбициозните социални предприемачи и практики основните инструменти, рамки и аналитични умения, необходими за проектиране, развитие и поддържане на социално предприятие, което не само процъфтява на пазара, но също така създава значима и трайна социална промяна:



- Маркетинговата среда на едно социално предприятие включва както макро, така и микро елементи, които значително влияят върху неговите маркетингови стратегии.
- Макросредата обхваща външни фактори, включително демографски, икономически, природни, технологични, политически и културни сили.
- Микросредата включва сили, които са по-близо до компанията, като пряко влияят върху нейната способност да обслужва клиентите. Компонентите включват вътрешна организационна среда, маркетингови канали, видове пазари, конкуренция и организационни цели.
- Канавата на социален бизнес модел е инструмент, който ви помага да очертаете идеята си за социално предприятие.
- SWOT анализът е рамка за идентифициране и анализиране на силните страни, слабите страни, възможностите и заплахите на организацията за вашия бизнес или дори конкретен проект.
- Има пет етапа на управление на риска: идентифициране на риска, анализ на риска, приоритизиране, намаляване на риска и мониторинг на риска.



Библиография

1. Gürel E. (2017), "SWOT analysis: a theoretical review", Journal of International Social Research 10(51):994-1006. Available at: https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW (Accessed: 10 January 2024).
2. Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). "Principles of Marketing", Pearson Education.
3. Makos J. (2024), "What is PESTLE analysis?" Available at: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (Accessed: 10 January 2024).
4. Social Business model Canvas (2018). Social enterprise institute. Available at: <https://socialenterpriseinstitute.co/wp-content/uploads/2018/12/Social-Business-Model-Canvas.pdf> (Accessed: 10 January 2024).
5. Types of Business risks and how to manage them (2022). Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/risks-business>
6. Vicente, V. (2023). "10 Types of Risk Management Strategies to Follow", Available at: <https://www.auditboard.com/blog/10-risk-management-strategies/> (Accessed: 10 January 2024).
7. <https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/navigo-transforming-mental-health-care/> (Accessed: 10 January 2024).
8. The Impact of Micro and Macro Environment Factors on Marketing, Oxford College of Marketing (2023). Available at: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/11/04/the-impact-of-micro-and-macro-environment-factors-on-marketing/> (Accessed: 10 January 2024).
9. Valis D., Koucky M. (2009), "Selected overview of risk assessment techniques". Problemy eksploatacji , 4, pp. 9-32.



Полезни връзки

Заглавие	Кратко описание	Линк
Канава на социален бизнес модел (КСБМ) онлайн	Базиран е на оригиналната канава на бизнес модел на Strategyzer и се състои от 14 кутии.	https://socialbusinessmodelcanvas.swarthmore.edu/
Как да проведем SWOT и Pestle анализ Център за таланти и умения	Това видео обяснява как да проведете анализи SWOT и PESTLE	https://www.youtube.com/watch?v=bmxYKA9Lge8
7 шаблона за конкурентен анализ и примери	Ето един поглед към седем различни типа конкурентни анализи. Използвайте примерите и шаблоните като отправна точка и ги адаптирайте според маркетинговите показатели, които са най-важни за вас.	https://www.wordstream.com/blog/ws/2023/09/21/competitive-analysis-templates
ПРИМЕРЕН ПЛАН ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА	Този план е разработен само за подпомагане на хората при разработването на план за управление на риска и следователно трябва да се използва само като ръководство.	https://www.northam.wa.gov.au/Assets/Documents/Documents/Document-Centre/environmental-health/Events/SAMPLE_RISK_MANAGEMENT_PLAN.pdf



Задача

Задача

Проектиране на социално предприятие

Инструкции

1. Анализирайте макромаркетинговата среда на вашето социално предприятие.
2. Опишете 6-те елемента от микромаркетинговата среда на вашето социално предприятие.
3. Планирайте своя социален бизнес модел.
4. Идентифицирайте силните, слабите страни, възможностите и заплахите за идеята за социален бизнес.
5. Създайте план за управление на риска.

Шаблони:

1. Шаблон за PESTLE анализ
2. Шаблон за конкурентен анализ.
3. Шаблон на Канава на социален бизнес модел.
4. Шаблон за SWOT анализ.
5. Шаблон за управление на риска

Критерии за оценка

Оценката ще вземе предвид следните критерии:

1. Подробно и ясно ли са описани отделните части на работата:
 - 1.1. Ясно описани компоненти на макро-маркетинговата среда според инструмента PESTLE.
 - 1.2. Ясно описани 6 елемента на микро-маркетинговата среда на социалното предприятие, включително анализ на конкурентите.
 - 1.3. Ясно планиран социален бизнес модел според Канава на социален бизнес модел.
 - 1.4. Създаден SWOT анализ.
 - 1.5. Създаден ясен план за управление на риска.
2. Можете ли да подредите мислите кратко и ясно?



1. PESTLE АНАЛИЗ

ПОЛИТИЧЕСКИ		ТЕХНОЛОГИЧНИ	
ИКОНОМИЧЕСКИ		ЗАКОННИ	
СОЦИАЛНИ		ЕКОЛОГИЧНИ	





2. КОНКУРЕНТЕН АНАЛИЗ

Фактор	Моят бизнес	Сила	Слабост	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Значение за клиента
Продукти							
Цена							
Качество							
Избор							
Обслужване							
Надеждност							
Стабилност							
Експертиза							
Фирмена репутация							
Местоположение							





Фактор	Моят бизнес	Сила	Слабост	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Значение за клиента
Външен вид							
Методи за продажба							
Кредитни политики							
Реклама							
Имидж							
Служители							
Фирмена култура							
Растеж на пазара							
Уебсайт							
Други фактори...							





3. Канава на социален бизнес модел

МИСИЯ :				
ИЗПЪЛНЕНИЕ		СТОЙНОСТ	ПАЗАР	
Ключови партньори	Ключови ресурси	Социални иновации	Връзки с клиенти	Канали
	Ключови дейности	Стойностно предложение	Ползи за клиента	
ФИНАНСИ				
Цена на доставката		Реинвестиция в общността	Пътоци от приходи	





4. SWOT АНАЛИЗ НА ИДЕЯ ЗА СОЦИАЛЕН БИЗНЕС

ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ	
Силни страни Положителни фактори, които трябва да бъдат подчертани	Слабости Отрицателни фактори, които трябва да бъдат премахнати
ВЪНШНИ ФАКТОРИ	
Възможности Фактори, които трябва да се използват	Заплахи Фактори, които трябва да се избягват/разглеждат

Ревизирани фактори и синтезиран изглед:





5. УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

ВИДОВЕ РИСК	ВЕРОЯТНОСТ ВЪЗНИКВАНЕ	3 НА РИСК	ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА РИСК (ако се случи)	МЕРКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
	НИВА НА РИСК:			
Финансов риск				
Пъкачване на услугите, разходите				
Риск за човешките ресурси				
Некомпетентни служители				
Социален риск				
Конфликти				





ВИДОВЕ РИСК	ВЕРОЯТНОСТ ЗА	ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА РИ	МЕРКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА
	ВЪЗНИКВАНЕ НА РИ	(ако се случи)	
	НИВА НА РИСК:		
Репутационен риск			
Качество на услугите			
Други рискове (Добавете)			
Сгачки			

Оценка на вероятността от идентифицирани рискове по скалата, например от 1 до 5: 1 - рядко; 2 – неочаквано; 3 – възможно; 4 – вероятно; 5 - много вероятно.

Оценка на възможните последици от идентифицираните рискове по скалата от 1 до 5: 1 - незначителен; 2 – малък; 3 – среден; 4 – голям; 5 - катастрофален.



Създаване на социално предприятие



Co-funded by
the European Union

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито предоставящият орган.



Модул 4. Създаване на социално предприятие

Съдържание на Модула

Раздел 4.1 Как да създадем социално предприятие

Раздел 4.2 Правни форми на стопанска дейност и законови разпоредби в тази област

Урок 4.3 Управленски процеси в развитието на социално предприятие и прилагане на финансова стратегия

Раздел 4.4 Казуси

Резултати от обучението

Знания	Обучаемият ще може да: • създаде социално предприятие • сравнява правните форми на стопанска дейност и правните разпоредби в тази област • създава финансова стратегия и бюджет на социалното предприятие
Умения	Обучаемият ще може да: • избере правилната форма на управление на бизнеса • използва подходящи форми на управление в социално предприятие • разбира процесите на управление в социално предприятие • разработва и прилага финансова стратегия.
Нагласи	Обучаемият ще може да: • управлява бизнес в пазарни условия • разшири познанията си по темата





Въведение

Социалното предприемачество е един от инструментите за преодоляване на социалните различия, възстановяване на духа на сътрудничество и доверие между хората и принос за икономическото възстановяване на континента. Подобен подход отговаря на предизвикателствата пред ЕС, които вече са идентифицирани в стратегията „Европа 2020“. През втората половина на 2011 г. Комисията започна да превръща общите изисквания, формулирани в този документ, в предложения за конкретни действия, насочени към създаване на цялостна система за подкрепа на социалната икономика в Европа. Бяха предвидени както системни мерки (насочени към изграждане на правна и институционална среда), включването на социалната икономика в съществуващите бюджетни редове на ЕС, така и създаването на отделни финансови механизми, посветени на подкрепата на социалните предприятия, с участието на частни фондове за тази цел. Създаването и управлението на социално предприятие е интересна форма на бизнес, която също така дава възможност да се възползват от различни форми на финансова и оперативна подкрепа.

Раздел 4.1 представя законовите разпоредби за социалните предприятия. Представени са правните разпоредби на Европейския съюз, както и на избрана страна-членка, по отношение на формалните условия за създаване на социални предприятия. Условията за създаване на социални предприятия са формулирани доста общо от органите на Европейския съюз, оставяйки голяма свобода на страните членки в това отношение. Освен това социалното предприятие се разбира и регулира по различен начин в страните извън ЕС.

Раздел 4.2 включва представяне на избрани правни форми на дейност във формат на социално предприятие. Изборът на правилната форма в началото на създаването на предприятието е от първостепенно значение, тъй като позволява на предприятието да се възползва от финансиране, субсидии или просто ефективното и опростено функциониране на предприятието.

Раздел 4.3 представя финансовите аспекти, които трябва да се вземат предвид при създаването на компания. Социалното предприятие изпълнява преди всичко социални функции, но трябва да придобива и да разполага с финансовите ресурси, необходими за функционирането и постигането на целите си. Това изисква планиране на приходите, разходите, анализ на клиентите и услугите или стоките, които ще бъдат търсени. Правилното проучване на пазара е една от предпоставките за



оцеляването на компанията, особено в първата фаза от нейното съществуване.

Раздел 4.4 съдържа казуси, илюстриращи съответно съдържанието на раздели 4.1-4.3. Компаниите, описани в казусите, все още работят и описаните случаи са взети от тяхната практика като са консултирани директно със собствениците на тези компании.

Раздел 4.1 Как да стартираме социално предприятие

Регламенти на Европейския съюз

Един от първите документи, които изясняват предишните общи разпоредби относно социалните аспекти на бизнеса, беше съобщението „Инициатива за социален бизнес“, издадено от Европейската комисия през 2011 г.¹² Още в самото начало то признава мащаба на социалния пазар на предприемачество в Европа. Този документ подчертава, че този бизнес дава работа на повече от 11 милиона души в целия ЕС, което е повече от 6% от общата работна сила и че всяко четвърто европейско предприятие е със социален характер¹³.

Субектите, категоризирани като социална икономика/предприемачество, варират значително в отделните държави. Ето защо Комисията, в съобщението, споменато в началото, не избра да формулира единна дефиниция за социално предприятие. Вместо това тя идентифицира редица общи критерии, на които трябва да отговарят такива субекти:

- тези, за които социалната или обществена цел за общото благо е основна цел
- търговската дейност е често под формата на високо ниво на социални иновации,
- тези, при които печалбите се реинвестират основно с оглед постигането на тази социална цел,
- и където методът на организация или системата на собственост отразява тяхната мисия.

В същото време Комисията отбеляза, че два вида субекти могат да попаднат в тази категория. От една страна, включва предприятия, предоставящи социални услуги или стоки и услуги на уязвими (изключени) групи в обществото. От друга страна, са предприятия, при които начинът за производство на стоки и услуги, позволява включване на хора,

¹²<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8373&furtherPubs=yes>

¹³<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682>

принадлежащи към уязвими социални групи (напр. хора с увреждания, дългосрочно безработни или хора с по-малко възможности на пазара на труда поради други житейски обстоятелства). Подходът, възприет от Комисията, също е достатъчно общ, за да бъде адаптиран към множеството разнообразни видове бизнес и организационни структури, работещи в Европа. Едновременно с настоящото съобщение Комисията публикува съобщение относно корпоративната социална отговорност¹⁴, което се счита за допълващо го. Тя се опитва да направи разграничение между социално отговорните дейности на отделните компании (в съответствие с т.нар. КСО) и упражняването на дейности, при които постигането на социални ползи е основна цел.

Фигура 1. Социално предприятие



Източник: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/social-enterprise/>

Социалното предприятие е специфичен вид стопански субект, чиято дейност не е насочена към печалби и тяхното максимизиране, а към социални цели. Социалните предприятия работят в различни правни форми: социални кооперации, асоциации, фондации, дружества с нестопанска цел. Всички те имат едно общо нещо - всички излишъци, генерирани от тяхната дейност, се инвестират в такива организации за постигане на техните цели, като социална и професионална интеграция на техните членове или дейности в полза на местната общност.

Условията за създаване на социални предприятия варират в отделните държави (също и в рамките на Европейския съюз). За целите на тази статия

¹⁴A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, COM (2011) 681, [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681/_com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/_com_com(2011)0681_en.pdf)



условията за създаване на социално предприятие в Полша ще бъдат представени като пример (задачата на обучаемите ще бъде да формулират условията за създаване на социални предприятия в техните страни).

Въпреки тези различия, те споделят обща основа за функциониране - като субекти на социалната икономика те работят както социално, така и с цел печалба (икономическа или срещу заплащане). Това ги отличава от обикновените социални организации, които не работят на платена или икономическа основа, и предприятията, които максимизират печалбата си. Субектите на социалната икономика разпределят приходите от дейности за извличане на печалба към социални (законови) дейности.

Ключът към създаването на социално предприятие е идеята за неговата дейност. Идея, която може да направи света по-добро място и може също да спечели пари. Затова остава въпросът: Как да превърнем една идея в реален бизнес.

В предишните модули социалното предприемачество беше подробно описано. В този раздел ще бъде обърнато внимание на няколко важни въпроса:

Потенциален пазар: Социалните предприятия са предприятия, които продават услуга или продукт, за да правят пари. Можете да имате идея, която ще реши социален проблем, но компанията няма да оцелее, ако не може да покрие разходите си. Затова трябва да преценим дали има клиенти, готови да закупят нашия продукт или услуга, да разпознаем конкуренцията и нейното предложение. Потенциалните клиенти са купувачи на услуги и продукти, така че пазарът, на който компанията възнамерява да навлезе, трябва да бъде внимателно проучен - дали има ниша, която може да бъде запълнена.

Мисия: Социалното предприятие трябва да дефинира своята мисия. Това е нещото, което го отличава и позволява на клиентите да видят колко сте различни от по-малко етичните алтернативи. Освен това, ако искате да създадете вашето предприятие като компания със социален интерес (често срещан тип социално предприятие), в много държави трябва да посочите социална цел в документите, подадени при регистрация на вашата компания.

Финансите трябва да бъдат внимателно планирани: разходи, свързани с управлението на бизнеса; материали; наем на офис площи; както и какви приходи може да очаква компанията от дейността си.



Представяне: В дигиталния свят наличието на уебсайт е очевидното начало. Социалните медии също предоставят безплатен начин за намиране на клиенти. Социалните предприятия имат страхотни истории за споделяне, защото те имат за цел да създадат положителна промяна, а различните социални медийни платформи предлагат много начини това да бъде направено.

Бизнес план: Една от първите стъпки, които трябва да се предприемат, е изготвянето на бизнес план - план за създаване и развитие на бъдеща компания. Той показва как да осъществим целите, които компанията трябва да постигне. Освен това ви позволява да проверите дали вашата бизнес идея има шанс за успех, както и да планирате по-нататъшни дейности.

Правните форми на социално предприятие могат да повлияят върху възнаграждението, което може да бъде изплатено (под формата на дивиденди, ако дружеството е структурирано като такова с дялово участие), вида инвестиция, която компанията може да получи, и отговорността (това ще бъде обсъдено подробно в раздел 2). Някои от факторите, влияещи върху избора на правна структура, са посочени по-долу.

В зависимост от бизнеса и мащаба, те ще бъдат от различно значение за вашия конкретен случай:

Таблица 1: Аспекти, които трябва да имате предвид при избора на правна структура за социалното предприятие

Трябва ли да имате участие?	Готови ли сте вече да се включите? Какъв ще бъде приносът ви - земя или договори?
Имате ли социална цел?	Благотворителност ли е по закон?
Как ще увеличите доходите си?	Безвъзмездни средства? Дялови финанси? Търговия?
Кой искате да има контрол или собственост?	Искате ли да имате основен контрол върху организацията? Искате ли да включите и други? Искате ли да дадете на служителите някаква собственост?



Какво послание искате да дадете?	Искате ли да бъдете „маркирани“ като социално предприятие? Искате ли да се види, че сте благотворителни? Или може би не искате вашите клиенти да бъдат възприемани като „благотворителни случаи“?
Получаване на данъчни облекчения	Има ли данъчни облекчения, до които трябва да получите достъп? Жизненоважни ли са или просто би било хубаво, ако можете да ги вземете? Това може да включва начините, които ползвате за разплащане, намаления на корпоративния данък, правила за ДДС и достъп до данъчни облекчения за донори или инвеститори.
Лесно настройване	Готови ли сте да включите други хора? Колко бързо трябва да настроите? Можете ли да използвате стандартни документи или имате нужда от нещо по поръчка?
Постоянна бюрокрация	Можете ли да се справите със съответната бюрокрация – можете ли да рискувате да бъдете глобени, ако не успеете?
Гъвкавост	Трябва ли да имате гъвкава структура, която можете да промените по-късно?

Източник: <https://www.the-sse.org/resources/starting/selecting-a-legal-structure-for-your-social-enterprise>





Раздел 4.2 Правни форми на стопанска дейност и законови разпоредби в тази област

Едно от ключовите решения е изборът на правилната правна форма за социално предприятие. Социалните предприятия се дефинират доста широко и правните форми за управление на такъв бизнес се определят автономно от всяка страна.

Следователно изборът на правна форма трябва да бъде предшестван от известен размисъл, а ключовите въпроси, които трябва да се вземат предвид при създаването на бизнес, могат да включват аспекти като:

Набиране на финансиране - определяне как компанията планира да набере пари. Трябва да се внимава, когато се разглеждат различни варианти, за да се гарантира, че е избрана правната структура, която най-добре отговаря на нашето социално предприятие по отношение на стил на управление и мисия. Имайте предвид, че някои форми на безвъзмездни средства може да са запазени само за определени правни форми и видове бизнес.

Социална собственост - гарантиране, че интересите на общността и заинтересованите страни са отразени в контрола и собствеността на предприятието.

Потоци от доходи и дейности на предприятието - каква част от доходите ще бъдат генерирани от дарения, безвъзмездни средства, набиране на средства, договори, предоставяне на стоки и услуги и други търговски дейности.

Регулиране и докладване - някои правни структури имат множество разпоредби и може да имат ограничителни правила. Някои може да изискват попълването на множество годишни отчети, което може да бъде проблем за по-малките фирми.¹⁵

Тъй като няма правна дефиниция за това какво представлява социалното предприятие, има значителна възможност за избор от множество различни правни форми (въпреки че има много гледни точки за това какво представлява „най-добрата“ правна структура за социално предприятие.

Физическо лице, управляващо социално предприятие без правна структура, обикновено се счита за едноличен търговец или самостоятелно заето лице. Организациите, които работят като членски орган без правна

¹⁵<https://socialenterprisetoolkit.ie/chapter-4-all-the-legal-bits/>



структура, обикновено се считат за неперсонифицирани асоциации (известни също като доброволни асоциации и обществени групи). Има много причини да се обмисли правна структура за организация:

- Изискване от заинтересованите страни
- Изискване въз основа на вида дейности, които планирате да предприемете
- За да повишите доверието си сред клиентите, финансиращите, доставчиците и служителите
- За защита на участващите лица от лична отговорност.

Като едноличен търговец, самостоятелно заето лице или неперсонифицирано сдружение (т.е. непризнато като отделно юридическо лице), лицето или управителният комитет на сдружението носи пряка отговорност за всички дългове или правни действия, засягащи организацията. Приемането на официална правна структура може да защити лицата от лична отговорност, като по този начин се ограничи този вид риск.

Най-често срещаните правни структури, използвани в сектора на социалното предприемачество, са:

- Неперсонифицирана асоциация (която може да бъде и регистрирана благотворителна организация)
- Фирма с ограничена отговорност (която може да бъде и регистрирана благотворителна организация)
- Дружество с ограничена отговорност
- Промислено и осигурително сдружение
- Дружество в интерес на общността - ДИО (акции или гаранция)

Въпросите, които трябва да се имат предвид при вземането на решение за правна структура за социално предприятие, включват:

- Лична отговорност
- Собственост
- Финансиране, както краткосрочно, така и дългосрочно
- Управление
- Разпределение на печалбата

Лична отговорност - Наличието на правна структура, която отделя членовете/гарантите/собствениците от предприятието, ще ограничи личната им отговорност, ако предприятието претърпи финансови загуби или ако финансовите загуби са причинени от предприятието. Като цяло, повечето социални предприятия, които възнамеряват да работят дългосрочно, ще се стремят да използват правна структура, която предлага на собствениците / гарантите / членовете ограничена



отговорност. Това може да бъде под формата на дружество с ограничена отговорност (включително ДИО) или кооперативна структура като промишлено и осигурително сдружение.

Собственост - Ако избраната структура е дружество с ограничена отговорност, тогава акционерът има съвместна или пряка собственост върху компанията. Колкото повече акции притежава той или тя, толкова повече гласове и влияние има той или тя върху стратегията, управлението и операциите на компанията (доколкото те не са делегирани на директорите). Обикновено компаниите от този вид изплащат печалби на собствениците под формата на дивиденди.

В кооперативен модел, т.е. индустриална и спестовна асоциация, собствеността се споделя с други членове на кооперацията. За да бъде призната за кооперация, всеки член обикновено има само един глас, независимо от това колко инвестира в кооперацията.

Финансиране – правната структура определя видовете финансиране. Изборът на структура, която ви позволява да получавате безвъзмездни средства в краткосрочен план, може да ви попречи да получите инвестиции, ако разширите бизнеса си. Ето защо е важно първо да се установи каква е най-вероятната форма на финансиране в дългосрочен план и да се избере правна структура, която позволява достъп до нея.

Има и много различни видове кооперации и повечето нямат достъп до безвъзмездни средства. Съществува обаче вид кооперация, която е благотворителна по природа, известна като кооперация, създадена в полза на общността. Поради благотворителните си цели този тип кооперация има достъп до безвъзмездни средства. Всички видове социални предприятия имат достъп до заеми.

Управление - Всички организации трябва да имат някой, който определя стратегията, гарантира, че стратегията се изпълнява и че организацията изпълнява законовите си задължения и работи в съответствие със закона.

Кооперацията може да се управлява колективно от всички членове или от управителен съвет, като управителите се назначават от членовете и могат да бъдат освобождавани от тях. Това до голяма степен може да зависи от броя на членовете на асоциацията.

Разпределение на печалбата – По дефиниция социалните предприятия трябва да генерират печалба. Как се използват печалбите зависи от правната структура. Разпределението на печалбата ще се извършва и в



кооперациите. Социалните предприятия, които са създадени като „компания с ограничена отговорност“ са склонни да реинвестират печалбите в компанията. Идеята е компанията да използва печалбата за разрастване на бизнеса и увеличаване на социалното му въздействие. Регистрираните благотворителни организации и благотворителни кооперации не могат да разпределят печалби на своите членове, така че са склонни да реинвестират печалбите в бизнеса.

В международен план станаме свидетели на развитието на нови правни структури (по-специално дружества в интерес на общността в Обединеното кралство и дружества с ограничена отговорност с ниска печалба - L3C's - в САЩ), създадени да подкрепят бързия растеж на социалните предприятия. В Австралия няма универсална правна структура за социални предприятия. Вместо това социалните предприятия се обърнаха към добре познатите вече съществуващи правни структури, използвани от всички видове субекти в Австралия. Те включват фирмени структури с печалба в единия край на спектъра и структури с нестопанска цел или благотворителни структури в другия край ¹⁶.

Социалните предприятия могат да бъдат както организации с нестопанска цел, така и организации със стопанска цел и могат да приемат формата на много различни видове организации. Общото във всички социални предприятия е фактът, че те обикновено приемат две основни цели – първата е да генерират печалба, докато втората е да постигнат своите социални, културни, икономически или екологични резултати, очертани в мисията на компанията.

Важно е да се отбележи, че социалните предприятия работят под структурата на традиционен бизнес и на пръв поглед може да изглежда, че оперират и работят като всеки друг бизнес. Въпреки това, ключът към разбирането на едно социално предприятие е разбирането на неговата мисия, която очертава основните му социални цели.

Генерирането на печалби все още е изключително важно за социалните предприятия, тъй като печалбите са важни за поддържане на прехраната на предприятието, но важната разлика е, че вместо да се използва печалбата за разпределяне между акционерите, печалбите се използват за реинвестиране в предприятието, за да му помогнат да постигне своята социална мисия.

¹⁶<https://www.socialimpacthub.org/initiative/social-enterprise-legal-toolkit>



Важна характеристика на социалните предприятия е фактът, че те често наемат лица, произхождащи от рискови среди и такива от общности в неравностойно положение, като видими малцинства или местни групи. Често такива групи са изправени пред дискриминация и предразсъдъци в обществото в исторически план.

Целта на наемането на такива лица е да им се даде възможност да печелят заплата, необходима за издръжката им, като същевременно им се даде възможност да се самоосигуряват и да разчитат по-малко на правителствени плащания и социални помощи. Понякога създаването на работни места за лица в неравностойно положение е основната мисия на някои социални предприятия.

Социалните предприятия обикновено се категоризират в четири основни категории, въпреки че непрекъснато се развиват и могат да се променят с течение на времето, когато се създават нови области. Въпреки индивидуалните си различия, всички видове социални предприятия се опитват да работят, като балансираят както генерирането на печалба, така и постигането на своите социални цели. Можем да разграничим:

1. Търговски предприятия

Търговските предприятия се отнасят до кооперации, колективи и други организации, които са собственост на работници или служители. Те се различават значително по размер и организационна структура, но тяхната структура на съвместна собственост позволява по-висока степен на икономическа устойчивост в сравнение с други форми на предприятия.

2. Обществени организации

Общностните организации се отнасят за регистрирани социални предприятия, които могат да включват обществени предприятия, читалища, жилищни кооперации, организации с обществен интерес, определени по-малки магазини и спортни клубове. Те обикновено са членски организации, които съществуват с определена цел и търгуват комерсиално с цел да работят за реинвестиране на печалби в общността. Често членството е доста голямо и членовете са поддръжници на мисията на организацията.

3. Неправителствени организации (НПО) и благотворителни организации

НПО и благотворителните организации работят както в голям, така и в малък мащаб и обикновено се създават, за да подкрепят конкретна социална, екологична или политическа цел. Печалбите се използват за



постигане на социални или екологични цели на организацията или за осигуряване на заплати за хора, които предоставят безплатни услуги на определени групи хора.

4. Финансова институция

Някои видове финансови институции също попадат в категорията на социалните предприятия, включително организации като кооперативни банки и заемни фондове, които са собственост на членове. Кредитните съюзи, например, са структурирани така, че членовете автоматично стават собственици, когато депозират пари в съюза като клиент и кредитният съюз използва депозираните пари, за да помогне на други членове. Кредитните съюзи предлагат по-високи проценти на спестявания, ниски лихви и се фокусират по-малко върху реализирането на печалби и повече върху подпомагането на съответните членове. Кооперативните банки са друга институция, която, подобно на традиционните банки, взема депозити и предоставя заеми на своите клиенти, но работят на кооперативна основа, което означава, че те са собственост на своите клиенти.

Тъй като формите на социалното предприятие се различават значително в отделните държави, следващият раздел ще представи правните разпоредби в една държава-членка на ЕС (Полша), които могат да служат като отправна точка и сравнение за разпоредбите в други страни.

Правни разпоредби на социалното предприемачество в избрана страна от ЕС (Полша)

Субекти на социалната икономика (ССИ) в Полша

Правилата за създаване на социални предприятия в Полша се регулират от Закона за социалната икономика¹⁷, който определя и условията за получаване на статут на социално предприятие.

Съгласно Закона за социалната икономика, чл.2, т.5, субект на социалната икономика (ССИ) е:

- а) Социална кооперация,
- б) работилница по трудо-терапия и заведение за професионална дейност,
- в) център за социална интеграция и клуб за социална интеграция,
- г) трудова кооперация, включваща кооперация на инвалиди, кооперация на слепи и кооперация за земеделско производство.

¹⁷<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20220001812/U/D20221812Lj.pdf>



По отношение на правната форма можем да разделим субектите на социалната икономика на:

- НПО,
- компании с нестопанска цел и,
- социални кооперации.

Всеки от тях функционира на базата на различно правно основание.

Социална кооперация – интересен пример за социално предприятие

В Полша има няколко форми на социални предприятия, но най-популярната е социалната кооперация. Настоящото правно основание за дейността на социалните кооперации е Законът от 27 април 2006 г. за социалните кооперации¹⁸.

Най-малко 50 процента от членовете на социален кооператив трябва да бъдат хора в риск от социално изключване. По закон целта на кооперацията е връщане към регулиран социален живот и дейност на пазара на труда на своите членове. Социалната кооперация, като вид трудова кооперация, се основава на принципа на лично осигуряване на труда от своите членове.

Социална полукооперация може да се учреди от лица с пълна дееспособност, които същевременно попадат в поне една от следните категории:

1. безработен,
2. хора с увреждания,
3. пристрастени към алкохол, наркотици или наркотици след завършено лечение,
4. психично болен,
5. бездомни хора, следващи индивидуална програма за прекратяване на бездомността,
6. хора, напускащи затвора, които имат затруднения със социалната реинтеграция,
7. бежанци, участващи в индивидуална програма за интеграция,

и други лица, при условие че броят им не надвишава 50 на сто от общия брой на учредителите.

Учредители на кооперация трябва да са поне 3 лица, ако учредителите са физически лица. В тази ситуация има задължение за попълване на

¹⁸<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000802/O/D20230802.pdf>



членския състав на кооперацията до 5 лица в рамките на 12 месеца. Социалната кооперация е юридическо лице и подлежи на вписване в Националния съдебен регистър (НСР) по искане на учредителите.

Стъпка 1 - Идея!

Група, която иска да създаде социална кооперация, трябва да има идея за икономическа дейност. Това е най-важният момент на етапа на създаване на кооперацията, тъй като от правилния избор на вида продукти или услуги зависи бъдещето на кооперацията и нейните членове. Те първо трябва да направят проучване - какъв тип производство ще работи в района, в който оперира кооперацията, какви услуги са най-търсени, например, ремонтни и строителни услуги, дървени играчки, дърводелство, създаване и поддържане на общи зелени площи, кетъринг или производство на сувенири. Има много възможности, но е важно да се намери ниша, която да гарантира продажбата на продукти или предоставянето на услуги.

Най-добрият начин да разгледате възможностите и да планирате ново бизнес начинание е да подготвите бизнес план. Тези, които планират да създадат социална кооперация, трябва да изготвят план, в който да анализират потенциала на планираната дейност и да поставят цели и начини за постигането им.

Стъпка 2- Устав

Ако са изпълнени двете основни предпоставки за учредяване на социална кооперация, т.е. събрана е група от хора, които могат да учредят социална кооперация и имат идея за дейността, тогава се издава документ, който определя целите и принципите на работа на кооперацията. Този документ е уставът.

Стъпка 3- Официална учредителна среща

След приключване на подготвителния етап за бъдещите учредители на социалната кооперация идва моментът за провеждане на официалното учредително събрание, на което ще бъде учредена кооперацията. След приключване на това събрание започва процедурата по регистрация в съда и едва след това кооперацията реално може да започне да работи на пазара.

Стъпка 4- Регистрация на социална кооперация

Следващата стъпка е вписване в регистъра на предприемачите в Националния съдебен регистър. Вписването на кооперацията в Националния съдебен регистър става чрез подаване на заявление. Следващата стъпка е вписване в регистъра на предприемачите в Националния съдебен регистър. Регистрацията става чрез подаване на



заявление. След регистриране кооперацията придобива правосубектност. Трябва да се изпълнят още няколко формалности, като издаване на печат, откриване на банкова сметка и сте готови!

Дружество с нестопанска цел

Дружеството с нестопанска цел функционира точно като дружество с ограничена отговорност: законовите разпоредби и регистрацията са същите. Въпреки това, целите и принципите на управление на печалбата са различни и са определени на ниво устав. Дружеството може да бъде учредено както от физическо, така и от юридическо лице, например НПО (неправителствена организация). Полското законодателство не уточнява нестопански функции на компаниите. Това е доброволна разпоредба, която се появява в устава на организацията. Тези разпоредби се отнасят например до: присвояване на печалба за социални цели, забрана за разпределение на печалба между членове, акционери или служители. Първоначалният капитал на една компания е минимум 5000 PLN под формата на средства или апортна вноска.

Стъпка 1 - Идея!

Както и при социалната кооперация, най-важна е идеята и визията на бизнеса и изготвянето на внимателен бизнес план.

Стъпка 2 - Учредяване на фирма

Най-важният документ е Договорът за асоцииране, изготвен под формата на нотариален акт, в който трябва да бъдат включени най-важните разпоредби:

- учредителният акт - кой учредява дружеството и какъв управителен съвет се назначава
- общи положения - относно наименование, седалище, цел на дружеството, правна форма, начин и предмет на дейност
- предмет на дейност – (в Полша-PKD)
- акционерен капитал - сумата, информация за акциите и кой ги взема
- органи на дружеството - описание на тяхната дейност и роля.

Стъпка 3- Структура на компанията

Дружеството с нестопанска цел трябва да има следните органи:

- събрание на акционерите (взема решения, назначава борда на директорите, приема годишния отчет, освобождава от отговорност)
- управителен съвет (назначен да представлява дружеството, ръководи ежедневната дейност)



- други органи: консултативно-консултативни или органи за вътрешен контрол; например, ако компанията ще работи като социално предприятие, тя трябва да има консултативен орган под формата на надзорен съвет или одитен комитет (съответна разпоредба в устава)

Стъпка 4- Регистрация на фирма

Регистрацията на фирма включва следните етапи:

- изготвяне на дружествения договор,
- подаване на документи в Националния съдебен регистър,
- плащане в Националния съдебен регистър,
- регистрация и чакане за влизане в сила на решението за регистрация.

След като фирмата ни бъде регистрирана, единственото нещо, което остава да направим (както в случая на социална кооперация) е да изпълним няколко формалности като откриване на банкова сметка, получаване на печат и сме готови!

Раздел 4.3 Управленски процеси в развитието на социално предприятие и прилагане на финансова стратегия

Финансов мениджмънт в социално предприятие

Социалните предприятия са организации, които имат социална мисия, но също така продават продукти и услуги и генерират печалба. Това може да изглежда противоречиво, но не е - предприятието се нуждае от средства, за да покрие собствените си разходи и да изпълни мисията, която си е поставила. В крайна сметка дори благотворителните организации печелят. Така че е доста сложно – от една страна, социалните предприятия не са ориентирани към печалба, но когато не са печеливши, те няма да могат да изпълняват своите социални цели или социална мисия.

Следователно едно социално предприятие трябва да бъде устойчиво и печелившо, осъзнато за необходимите инвестиции и потенциалните източници на тези инвестиции. При организиране и управление на социално предприятие трябва правилно да се разграничават следните термини:

Дълготрайни активи - По закон дълготрайните активи са корпоративни активи, предназначени да бъдат използвани за повече от една година. Те могат да бъдат например машини, офис оборудване, транспортни средства или недвижими имоти. Предприемачът може да включи като дълготрайни активи елементи, които вече е притежавал, преди да създаде



бизнеса, или предмети, които е закупил специално за нуждите на компанията.

Променливите разходи са разходи, които се променят с обема на производството или услугите, предоставяни от бизнеса. Колкото по-голям е обемът на бизнес дейността, толкова по-големи са генерираните променливи разходи - повлияни, например, от увеличеното търсене на суровини, повече използвана енергия, извънреден труд или използването на човешки ресурси, различни от служителите в трудово правоотношение.

Променливите разходи могат да се отнасят до краткосрочни решения, тъй като могат да произтичат от еднократна поръчка или предприемане на конкретен проект. Тези разходи ще бъдат генерирани по време на изпълнението, но ще спрат да се натрупват, след като изпълнението приключи.

Постоянните разходи се различават от променливите по това, че техният размер не зависи от обема на дейността на компанията - неговото намаляване или увеличение няма да повлияе на размера на постоянните разходи. Това не означава, че постоянните разходи не се променят. Те могат да варират, но се влияят от икономическите условия, а не от обема на производството или предоставянето на услуги. Фиксираните разходи могат да бъдат повлияни например от увеличение на основните заплати на служителите или подмяна на оборудване с енергийно ефективно оборудване, което води до по-ниски разходи за енергия, въпреки че обемът на производството или услугите остава постоянен.

Примери за видове дълготрайни активи, постоянни и променливи разходи могат да бъдат намерени в таблица 2 по-долу.

Таблица 2: Примери за видове дълготрайни активи, постоянни и променливи разходи

Дълготрайни активи	Променливи разходи	Постоянни разходи
Оборудване Превозни средства Компютри Офис обзавеждане Сгради	Гориво Пакетиране и опаковки Временни разходи за труд Реклама	Данъци Застраховки Заплати

Източник: Собствен материал



Въпреки установените дефиниции на постоянни и променливи разходи, често на практика не е лесно определен разход да се разпредели точно към дадена категория. За да се определи разделението между постоянни и променливи разходи се използват специфични методи за улесняване на правилното класифициране. В практиката се използва голямо разнообразие от методи за разпределение на разходите, но най-често използваните методи включват счетоводни, инженерни и статистически подходи.

Затова е важно да се запитате какви разходи (ще) има едно социално предприятие, дори преди да решите да го управлявате. Разбира се, това не е лесно, защото трябва да направите някои хипотетични предположения за мащаба на работа и структурата на предприятието. Трябва да започнете с изброяване на действителните разходи за управление на предприятието (Задача 3). При изготвянето на такива отчети трябва да сте наясно с реалните разходи и да ги оцените обективно (а не въз основа на например временни изключително благоприятни възможности за закупуване на определена суровина).

В допълнение към определянето на действителните разходи е важно също така да се определи единичната себестойност на производството на конкретен продукт или услуга. За точно изчисление обаче ще е необходимо да се приеме потенциалното количество стоки (бройки продукти или например часове извършени услуги).

С изчисляването на постоянните и променливите разходи вече е възможно да се изчислят разходите за управление на социално предприятие, което също ще даде възможност да се определи цена за нашите услуги, която ще ни позволи да достигнем така наречената точка на рентабилност. Следователно е необходимо да се приеме реален обем произведени стоки и да се оцени единичната цена за предполагаемия обем.

Най-просто казано, точката на рентабилност е ситуацията, при която приходите от дейността покриват всички разходи на компанията. По този начин, ако една компания достигне точката си на рентабилност, това ще означава, че компанията не е нито печеливша, нито губеща. Само когато се премине точката на рентабилност, т.е. когато приходите на компанията са по-високи от направените разходи, бизнесът ще започне да реализира печалба. Ако, от друга страна, приходите са по-малки от разходите – бизнесът ще е на загуба.



Очевидно колкото по-ниска е точката на рентабилност, толкова по-добре за бизнеса, защото тогава компанията ще трябва да продава по-малко продукти, за да излезе на нула, т.е. ще започне да печели пари по-рано.

Точката на рентабилност е един от ключовите параметри, които трябва да се имат предвид при управлението на бизнес. Позволява ви да прецените дали бизнесът изобщо е печеливш. Добре изчислената точка на рентабилност е най-добрият индикатор за това дали даден бизнес е печеливш, а също така улеснява финансовото управление. Правилно определената точка на рентабилност позволява да се контролират финансите на компанията. Тя също така помага да се определи стратегията за ценообразуване на продукта. Знаейки колко приходи трябва да генерира компанията, за да покрие разходите си, се улеснява определянето на оптималната цена на продукта, която ще позволи на компанията да генерира определените приходи възможно най-скоро.

Познавайки променливите и постоянните разходи, които една компания прави за даден период, може да се изчисли точката ѝ на рентабилност. Това може да стане по 2 начина: количествен и стойностен.

1. Точката на рентабилност в количествено изражение дава отговор на въпроса колко продукти/услуги трябва да бъдат продадени, за да може компанията да излезе на нула. Изчислява се по следната формула:

Точка на рентабилност = Фиксирани разходи / (Цена - променливи разходи)

Нека да приемем, че цената на даден продукт е 1000 евро, месечните фиксирани разходи са 2000 евро, а променливите разходи за продукт са 500 евро. В тази ситуация точката на рентабилност е 4, защото:

$$2000\text{€} / (1000\text{€} - 500\text{€}) = 2000\text{€} / 500\text{€} = 4$$

Това означава, че компанията няма да е на загуба, ако продаде 4 продукта за един месец. Но за да има печалба компанията, трябва да се продадат 5 продукта за един месец.

2. Точката на рентабилност в стойностни условия, от друга страна, отговаря на въпроса колко приходи трябва да генерира една компания, за да покрие общите си оперативни разходи (т.е. фиксирани и променливи разходи).

Ето формулата за точката на рентабилност в стойностно изражение:



Точка на рентабилност = Цена x [Фиксирани разходи / (Цена - променливи разходи)]

Следователно в примера, който разглеждаме, точката на рентабилност е 4000 евро, защото:

$$€1000 \times [€2000 / (€1000 - €500)] = €1000 \times 4 = €4000.$$

Това от своя страна означава, че компанията ще трябва да генерира приходи от поне 4000 евро, за да покрие загубите си, а ще започне да печели, когато спечели дори едно евро повече от продажби.

Определянето на точката на рентабилност може да бъде трудно, но със сигурност трябва да се прави редовно, за да се отговори на много важни бизнес въпроси¹⁹.

Бюджетиране на социални предприятия

Социалните предприятия търгуват до голяма степен по същия начин като традиционните компании. Те управляват бюджети и подават декларации като всички други видове компании. Но социалните предприятия правят повече. Те осигуряват социална стойност. Важно е цената на това социално въздействие да бъде измерена и отчетена и финансово.

Социалното въздействие може да се случи по много начини, включително чрез даряване на печалба или изразходване на допълнително време и пари за обучение. Отчитането на парична стойност ще помогне за доказване на социално въздействие. Ако социалното предприятие изразходва време, това е разход за труд и стойността на изразходваното време трябва да бъде записана с подходящ процент. Същото важи и за безплатно предоставяне на стая на благотворителна група или друго дарение в натура или разноси.

Ако социалното предприятие дава процент от печалбата си за определена кауза, би било добре да знаете това предварително, за да помогнете при планирането.

Определянето на бюджет за социално предприятие също така прави възможно прогнозирането и планирането на паричните потоци, което е различно от прогнозирането на печалбата и загубата. Предприятието може да е печелившо, но в даден период може да се наложи да прави разходи,

¹⁹<https://www.corazlepszafirma.pl/prog-rentownosci>



които надхвърлят капацитета му, някои приходи може да са сезонни и да се реализират само през последните 3 месеца на годината. Трябва да сте подготвени за това, както трябва да сте подготвени и за факта, че най-големите разходи (организационни, за оборудване) често се правят в първоначалния период на работа на една компания и че приходите ще се появят едва по-късно.

Прогнозата за паричните потоци или бюджетът показва действителното финансово състояние на социално предприятие в даден момент от време. Обикновено се изготвя прогноза за паричните потоци за период от три години, за да се гарантира, че социалното предприятие ще може да печели пари в дългосрочен план. Бюджетът точно актуализира информацията и я разделя на месеци по продажби и разходи. В работещо предприятие трябва да се съставят две колони – едната за прогнозираните разходи и приходи за месеца, а другата за реалната картина (вече известна след края на месеца). Плащанията за разходи и постъпленията от клиенти трябва да се планират, когато финансовите транзакции действително се извършват. Също така е важно да разберете какви са началният и крайният баланс.

Начален баланс: началната сума на банковото извлечение се записва като начален баланс. Прогнозата за паричните потоци се структурира ежемесечно, така че всички приходи и разходи през този месец ще се осъществяват в сметката на компанията.

Краен баланс: В края на този месец компанията трябва да има останала сума пари. Този месечен краен баланс ще включва парите, останали в сметката на компанията в последния ден от месеца. Тогава това става началният баланс за следващия месец.

Всички транзакции, записани през месеца, трябва да бъдат въведени в бюджета. Ако те са прогнозирани правилно, тогава ще можем да сравним прогнозираното с това, което наистина се е случило през този месец и да открием, че компанията е реализирала печалба или загуба за тази дадена година.

Финансиране

Независимо дали бизнесът стартира или иска да се разширява, той вероятно ще се нуждае от достъп до някаква форма на финансиране. Възможностите за финансиране ще зависят от формата на дейност и статута на компанията (това се урежда от разпоредбите във всяка страна). Необходимата подкрепа можете да получите от:



- кредитиращи банки - това най-често ще бъде достъпно от банката, в която вашият бизнес има банкова сметка;
- в някои страни има обществени кредитори, които предлагат финансиране, насочено към социална възвръщаемост за общността. Социалните кредитори финансират социални предприятия. Финансирането се предоставя под формата на заеми (често при преференциални условия);
- инкубатори и акселератории - Програмите за инкубатори и акселератории за социален бизнес са специално предназначени да помогнат на социалните предприемачи и социалните предприятия да създават и развиват устойчив бизнес;
- има много инициативи за групово финансиране, които могат да се използват чрез иновативни платформи за групово финансиране. Възможно е да получим значителни приходи от хора, които са отдадени на нашата идея. Съществува обаче процес за създаване на кампания за групово финансиране;
- самофинансирането е възможно, ако предприемачът е в състояние да финансира собственото си социално предприятие. Поддържането на добра организация и стартирането като малка фирма може да позволи на едно социално предприятие да расте със собствени пари. Самофинансирането също показва инвестиции и ангажираност и може да увеличи шансовете ви за външно финансиране;
- субсидиите и безвъзмездните средства за социални предприятия и организации за социално въздействие като цяло също се увеличават. Както споменахме, те варират в различните държави и тяхната наличност е или ограничена във времето, или до изчерпване на наличните средства.

Следващият раздел представя конкретни възможности за финансиране в избрана държава от ЕС за конкретни форми на социално предприятие.

Възможни форми за подкрепа на дейността на предприятията от социалната икономика (по примера на избрана страна от Европейския съюз)

И социалната кооперация, и дружеството с нестопанска цел извършват стопанска дейност, но целта им не е печалба. Икономическата дейност служи на кооперацията за постигане на целите си за социална и професионална реинтеграция, а на дружеството с нестопанска цел за постигане на уставните си цели, които се идентифицират със социални цели (в случая на дружеството - социално предприятие - също ще бъде реинтеграционна дейност за служителите). Както социалната кооперация,





така и дружеството с нестопанска цел могат да извършват социални и образователни/културни дейности в полза на своите членове, служители и местната им среда, както и дейности в обществена полза.

Като общо правило разпределението на печалбата на дружество с ограничена отговорност се решава от неговите акционери. Но при дружество с нестопанска цел разпределението на печалбата следва принципа, предвиден за неправителствените организации, според който целият доход трябва да се използва за постигане на неговите законови цели. Законът въвежда 3 категории, към които може да бъде разпределен балансовият излишък:

1. увеличение на ресурсния фонд (като цяло средствата, които се запазват в кооперацията) - не по-малко от 20%
2. цели съгласно член 2, параграф 2 от закона - това включва социална и професионална реинтеграция на членовете на кооперацията и социални, образователни и културни дейности в полза на членовете и тяхната местна среда, както и обществено полезни дейности в сферата на общественото задачи, определени в Закона от 24 април 2003 г. за общественополезна дейност и доброволчески труд - не по-малко от 30 на сто; може да се каже, че тази част от излишъка може да се използва за финансиране на дейности в полза на членовете на кооперацията и тяхната среда,
3. инвестиционен фонд - останалата част.

Получаване на статут на предприятие на социалната икономика

Споменатият по-горе Закон за социалната икономика урежда, наред с други неща, въпроса за получаване на статут на предприятие за социална икономика. Законът предвижда инструменти за подкрепа, които насърчават кандидатстването за статут:

1. Субсидии за осигурителни вноски за пенсия, инвалидност и болест върху трудовите възнаграждения на работници и служители в риск от социално изключване – чл.21.
2. Субсидии за разкриване на работни места и финансиране на разходите за работна заплата – чл.22.
3. Субсидиране на лихви по кредити – чл.24.
4. Възстановяване на направени разходи за допълнителни разходи на социално предприятие, свързани с наемане на хора с увреждания – чл.24.
5. Намаляване на плащанията към PFRON за субекти, закупуващи продукти или услуги от социални предприятия - член 25.



6. Възможност за ограничаване на обществените поръчки само до социални предприятия – чл.26.
7. Освобождаване от данък на доходите, предназначени за социална и професионална реинтеграция на работниците и служителите - чл.67.

Други потенциални ползи:

- Ползи, свързани с достъпа до обществени поръчки

Социалните предприятия ще могат да бъдат предпочитани при поръчки за публични финансови единици с нетна стойност под 130 000 PLN. При подобни поръчки кръгът от изпълнители ще може да се ограничава до социалните предприятия.

- Друга поддръжка

Сред другите решения, които законът въвежда, е ведомствена програма за подпомагане на социалната икономика и финансиране на нейното изпълнение. Такава програма може да бъде адресирана до субекти на социалната икономика или местни правителствени единици. Примери за такива програми са:

1. Устойчивост и развитие на социалната икономика и социалното предприемачество за 2022-2025 г.
2. Социално ПЛЮС предприятие за 2023 - 2025 г.

Освен това Законът за социалната икономика създава възможност за финансиране на дейности за социални предприятия от фонд „Солидарност“. Този фонд може да подкрепя мерки за развитие на социалната икономика, по-специално мерки за социална и професионална реинтеграция, предприети от социално предприятие за неговите служители, които са лица в риск от социално изключване.

Основните критерии, на които трябва да отговаря субект, кандидатстващ за статут на социално предприятие:

- Извършване на икономически или платени дейности
- Липса на контрол от местната власт
- Провеждане на дейности в областта на социалната и професионална реинтеграция на лица в риск от социално изключване или предоставяне на социални услуги.
- Наемане на минимум 3 служители.
- Най-малко 30% от заетите са лица в риск от социално изключване.
- Социалното предприятие не заделя печалба от дейността си за разпределяне между своите членове, акционери и заети в него лица.





В съответствие със Закона за ЕС процесът на предоставяне на статут на СП е както следва:

Статут на социално предприятие се получава по искане на субект на социалната икономика или звено, създаващо обект на социална икономика, с решение на директора, компетентен по седалището на субекта или звеното.

Заявлението за получаване на статут на социално предприятие включва:

- 1) име и правна форма на заявителя;
- 2) адрес на седалището на заявителя и място на извършване на планираната дейност;
- 3) данъчен идентификационен номер (ДИН), статистически идентификационен номер (REGON) и номер в Националния съдебен регистър, друг регистър или друг запис;
- 4) определяне на целта на дейността,
- 5) планирания предмет на преобладаващата дейност.

Важно! - Статутът на социално предприятие се предоставя безсрочно (но притежателите на статут са длъжни да представят годишни отчети - до 31 март за предходната година)

Важно е да запомните, че социалното предприятие е компания. Това означава, че трябва да намери своето място на пазара и трябва да може да се издържа. Ако приемем, че има минимум трима души, това означава, че трябва да генерира приходи, за да може да плаща заплати, както и да покрива текущите си разходи. Най-често срещаният източник на финансиране за работни места в социалните предприятия са фондовете от ЕС. Разпределението им се извършва от така наречените центрове за подкрепа на социалната икономика (OWES). Във всеки подрайон на управление има по един такъв център. Най-често срещаната поддръжка, налична в OWES, е:

1. съществена подкрепа, например помощ при изготвянето на бизнес план, правни или счетоводни съвети, обучение, включително професионално обучение за лица в неравностойно положение, които ще бъдат наети в социалното предприятие;
2. финансова подкрепа, свързана със създаването на работни места за лица в неравностойно положение (най-често в размер от 21 000 PLN до 25 000 PLN за едно работно място);
3. преходна подкрепа, предназначена да покрие месечните разходи на социалното предприятие, например наем или счетоводство (максималният размер на преходната подкрепа е размерът на минималното възнаграждение на лице в неравностойно положение на



месец) - максималният период на такава подкрепа е в рамките на една година от създаването на работното място.

Подробностите, включително реално наличните суми на финансиране, обикновено ще зависят от въпросния OWES (от решенията/ставките, приети на нивото на конкретния проект).

Например в рамките на проекта OWES T Ł OK 3²⁰ е възможно да се получи финансова подкрепа за създаване на работни места в социални предприятия, компании с нестопанска цел, социални кооперации.

Размерът на финансовата подкрепа:

единична ставка за създаване на едно работно място на пълен работен ден - 31 229,00 PLN.

единична ставка за поддържане на едно работно място на пълен работен ден в НП за 12 месеца - 32 400,00 PLN.

OWES може да предостави на един субект максимум 10 единични ставки за 10 работни места.

Подкрепата е еднократна, не подлежи на възстановяване и е предназначена за финансиране на разходите, необходими за стартиране или управление на бизнес в рамките на PS.

В допълнение към финансовата подкрепа за създаване на работно място (която може да бъде изразходвана за оборудване, подготовка на работното място, закупуване на оборудване, ремонт и адаптиране на помещения, транспортни средства и др. - в зависимост от това, което е посочено в бизнеса план), новосъздадените социални предприятия също могат да кандидатстват за подкрепа за запазване на работни места.

В рамките на подкрепата за поддържане на работни места е възможно да се финансират по-специално:

- Разходи за социално осигуряване.
- Заплати на служителите.
- Наем или наем/лизингови плащания за помещения.
- Експлоатационни разходи на помещенията, напр. енергия, отопление, вода, канализация.
- Разходи за телекомуникационни такси.
- Разходи, свързани със застраховка.
- Разходи за малки офис консумативи.
- Разходи за счетоводство, копирни услуги.

²⁰<https://owies.eu/468/dotacje-2>



- Разходи за задължителни медицински прегледи, задължително обучение по здравословни и безопасни условия на труд (ЗБУТ), закупуване на защитно облекло и работни обувки.
- Разходи, свързани с експлоатацията на служебните автомобили (гориво, поддръжка, дребни ремонти).

Но както беше споменато няколко пъти, всички форми на подкрепа само помагат на бизнеса. Най-важното е да имате добра идея, добър бизнес план, ангажираност и постоянство и да вярвате в успеха на проекта. Примери за и идеи социални предприятия има много²¹, но е важно да направим известно проучване на нуждите на пазара, на който ще работим.

²¹<https://marketplace.draggingproject.eu/>

Раздел 4.4 Казуси



Заглавие	Как да създадем социално предприятие?
История	PANATO Wielobranzowa Spółdzielnia Socjalna от Вроцлав - водещ полски производител на чанти и раници е модел на социално предприятие и носител на много награди и отличия. Продуктите на марката PANATO Bag, които се отличават преди всичко с уникален дизайн, се реализират на националния и международен пазар.
Цел	Създаването на социално предприятие преди всичко изисква внимателен и добре обмислен план за действие и бизнес идея. Практиката показва, че добре изготвеният план (и за предпочитане бизнес план) значително увеличава шансовете за пазарен успех. Също така си струва да имате визия за по-нататъшното развитие на компанията, след като достигне определено ниво на стабилност, за да не попадне в капана на собствения си успех. Този казус описва и демонстрира как основателите са подхождали към създаването на предприятието и на какви ценности са го основали, а след това как се опитват да го развият.
Обща информация	Мисията на компанията е: „Ние сме социално предприятие, което създава работни места за хора с увреждания. С постъпленията от продажбите можем разумно да помогнем, като дадем работа на най-нуждаещите се. Купувайки нашите продукти, вие също подкрепяте другите ни дейности, насочени за насърчаване и развитие на социалната икономика.“ Социалните кооперации, които наемат хора в риск от изключване от пазара на труда, са специален вид работническа кооперация. Сред тях са хора с увреждания или започващи нов живот след изтърпяна присъда. Кооперация PANATO се регистрира като социална кооперация през 2012 г. Идеята е на група хора с различни



	творчески способности, които искат да реализират идеите си под формата на кооперация. Кооперативът стартира по специален начин: не чрез определяне на сектор и намиране на точните хора, а чрез идентифициране на ценностите, които трябваше да обединят всички участващи в проекта и дефиниране на профил на личността. Това даде възможност да се подбере екипът по такъв начин, че съвместната работа да бъде ефективна и плоската структура да не предизвиква възражения у служителите. Първоначално бизнесът се управлява в мултидисциплинарна формула, съчетаваща услугите на шивашко ателие, работилници, графичен дизайн и фотография. След известно време тази форма на бизнес се изчерпа. Основателите имаха амбицията да бъдат компания с бизнес и отличителни продукти на пазара. Именно продажбата на продуктите трябваше да осигури финансова стабилност, а не субсидии за субектите на социалната икономика. Първите три години на дейност бяха посветени на задълбочен анализ на пазара и конкуренцията в търсене на идея за уникална оферта, която да има шанс да намери широк кръг от бизнес клиенти във формула на b2b (бизнес към бизнес) сътрудничество. Първите години на присъствие на пазара позволиха проникателни наблюдения и изводи за необходимостта от концентриране на дейности и стесняване на профила на PANATO до шиене и печат, свързани с текстил. В момента PANATO Bag проектира и шие чанти, раници и рекламни аксесоари за компании, както и частни марки колекции от ежедневни продукти. В допълнение към чанти и раници, шивашката PANATO произвежда и персонализирани аксесоари по поръчка (включително аксесоари за чанти), по-специално: чанти тип бърбек, сашета, калъфи за моливи, чанти за гримове, калъфи и дори куфарчета. През първите месеци от дейността си кооперацията предприе следните дейности: - да търси своето пространство, да усъвършенства своята оферта, да стеснява полето си на действие; - да определи методите си на работа - домашната промишленост се опитва да достигне до клиенти чрез
--	--





	изграждане на база от контакти, работа в мрежа, участие в местни събития; - да установи контакт с медиите, за да се представи пред по-широка аудитория; - да наблюдава конкуренцията – производствени дейности, ценообразуване, средства и канали на комуникация, които използват; - да наеме специалист за маркетинг и реклама. Успоредно с това кооперацията работи и върху продукта - PANATO, фокусиран върху персонализацията - изработване на чанти или раници от клиента, на базата на ограничен каталог от налични опции - дръжки, презрамки, джобчета и др. Днес персонализирането е доста разпространено, но не и 10 преди години. Достигането на продукта до клиента стана възможно благодарение на използването на ИТ инструменти – кооперацията реши да инвестира значителна сума (приблизително 12 000 евро) в конфигуратор, който благодарение на алгоритъм съкращава процеса на изготвяне на оферта, преговори и продажби до необходимия минимум - цялата процедура успя да бъде сведена до минимум от няколко дни до размяна на съобщения в рамките само няколко часа, от интереса към офертата до пускането и потвърждаването на поръчката. Комбинацията от всички тези практики и усилията на екипа означава, че броят на поръчките започва да расте експоненциално, което означава, че кооперацията също трябва да се разширява (ресурсите ѝ са изчерпани), така че PANATO можеше или да следва класическия път на развитие на бизнеса: наемане на помещения, персонал и търсене на финансиране (което тогава беше трудно) или да потърси - първо в региона, след това в национален мащаб - други субекти на социалната икономика, които имат компетенции и потенциал, но им липсват клиенти или собствени продукти, което всъщност беше взето като решение. През 2015 г. PANATO инициира създаването на национална мрежа от социални предприятия, наемащи хора с увреждания. Под марката PANATO Bag мрежата произвежда
--	---



	модерни и функционални чанти с щампи, раници и рекламни аксесоари. Мрежата се състои от: PANATO Cooperative (лидер), JUMP Foundation!, Асоциация за хуманитарна помощ, заведение за професионална дейност, социално предприятие TPD City Branch във Виерушов, заведение за професионална дейност Rudzki, Manufaktura Dobrych Usług sp. зоологическа градина. Днес гореспоменатите предприятия работят като консорциум, обединяващ 12 обекта на социалната икономика в Полша, в които са наети около 100 души в производството. Фокусът на кооперацията е върху процеса на продажба и подходящото пускане на отличителен продукт на пазара – по-малко върху аргументацията на социални дейности в помощ на хората. Терминът „социална кооперация“ се е доказал на практика като важно пазарно предимство. Това е така, защото името се свързва с производител, а не с посредник или вносител – нещо, което се приветства много от бизнес клиентите на PANATO.
Въпроси за обсъждане	• Съгласни ли сте с първоначалната стратегия на компанията, т.е. идентифициране на ценностите, които трябваше да обединят всички участващи в проекта и дефиниране на профил на личността? Каква ще бъде вашата визия и стратегия за създаването на предприятие? • Защо, според вас, PANATO реши в момента на нарастване на поръчките да търси бизнес партньори, на които да повери производството, вместо да разширява собствената си структура? • Какви причини направиха социалната кооперация пазарен успех, може ли това да бъде повлияно от факта, че пътят на социалното предприемачество е избран от самото начало? • Според Вас по-важен ли е за оцеляването и развитието на една социална кооперация изборът на сектор, в който ще работи, или е по-важно да има ясна визия и цели, които да постига?
Източници	https://ekonomiaspoleczna.pl/co-to-jest-spoldzielnia-pracy-i-czy-warto-ja-zakladac/



	https://frw.pl/panato-wielobranzowa-spoldzielnia-socjalna/ https://spoldzielniasocjalnawpraktyce.pl/jak-zorganizowac-sprzedaz-w-spoldzielni-socjalnej-na-przykladzie-panato-bag/ https://spoldzielniasocjalnawpraktyce.pl/przede-wszystkim-potrzeba-biznesowa-czyli-o-konsorcjum-powolanym-przez-spoldzielnie-socjalna-panato-wywiad/ https://www.youtube.com/watch?v=LJCFxu2OPjc
--	--



TODIM

Заглавие	Правните форми на стопанска дейност и правните разпоредби в тази област
История	Spółka Todim, базирана в Ковалево Поморско, Полша, е основана през 2022 г. Основателите на компанията решават, че ще я управляват като социално предприятие, тъй като освен че искат да управляват бизнес, те искат да преследват и социални цели.
Цел	Един от първите въпроси, на които трябва да отговорят желаещите да създадат предприятие, е изборът на неговата правна форма. В случая на социалната икономика най-честият избор е формата на социална кооперация, но също и формата на дружество с нестопанска цел. Този казус представя причините, поради които предприемачът е решил да избере формата на социално предприятие и защо е избрал една от наличните форми за управление на този бизнес.
Обща информация	Поради необходимия учредителен капитал, като форма на работа беше избран зоопарк с нестопанска цел. Основателите също така избраха тази форма поради своя опит: семейството им вече имаше зоологическа компания, продаваща стоки втора употреба и те знаеха как да

създадат компания. (Процедурата за създаване на зоопарк с нестопанска цел не се различава много от създаването на нормална компания). Освен това една от идеите за компанията беше да подкрепи друга фирма, която продава стоки и мебели втора употреба.

Президентът на компанията е лице с увреждания и в компанията работят и трима души, които са били социално изключени (дългосрочно безработни). Началото беше трудно, но след като натрупа опит, фирмата стана по-силна и планира разширяване на услугите си.

От години основателят и главен изпълнителен директор на „Todim“ е запален по очарованието на „мебелите с душа“, извършвайки дребни ремонти и поправки, за да им даде нов живот (също в подкрепа на бизнеса, управляван от гореспоменатия семеен бизнес за продажба мебели втора употреба). Това изисква много време и енергия, за да се върнат тези предмети към предишната им слава или да придобият напълно нов оригинален характер. Работата, която беше направена любителски, се характеризираше с отлично качество и внимание към детайла. Тази страст роди идеята за социално предприятие, което предоставя услуги за възстановяване на мебели и почистване на дървени и метални повърхности.

Услугите на компанията са високо ценени в местната общност, а новите клиенти са предимно хора "по препоръка", които, възхитени от обновена мебел, видяна в къщата на приятел, са искали да освежат и своите съкровища. Todim прави реставрирани мебели, способни да преобразят интериор в истински провансалски стил!

Todim също така се ангажира с политика на устойчивост: методът на наkisване, използван от компанията, е екологично неутрален. Компанията се разширява; освен реставрация на мебели, предлага и професионално почистване на офиси, къщи и апартаменти и реставрация на автомобилни джанти (също и по метода на наkisване). Собствениците непрекъснато мислят за допълнителни услуги, с които компанията може да расте.

Добра идея е да създадете дружество с нестопанска цел, ако чувствате нужда да помогнете например на хора, които са социално изключени (напр. в неравностойно положение



	поради увреждане). В допълнение, ООД с нестопанска цел е решение, което ви дава по-добър шанс да получите помощ от обществени фондове.
Въпроси за обсъждане	• Основателите на Todim са избрали правната форма на дружество с ограничена отговорност. - нестопанска цел. Според вас коя би била оптималната форма на компания за този вид бизнес във вашата страна? Защо? • Стратегията на компанията е разширяване на портфолиото от предлагани услуги. Смятате ли това за подходящо? Трябва ли да се концентрират върху съществуващите си услуги и да се опитат да се специализират в тях? • Собствениците съзнателно са избрали да управляват бизнеса си в рамките на социалната икономика, като искат да преследват и социални цели (активиране на хора, изключени от пазара на труда). Какви са ползите и ограниченията от управлението на социално предприятие? (използвайте учебния материал).
Източници	https://owies.eu/818/todim https://todim.pl/o-nas/





GRUPA
ALIVIO

Заглавие	Управленски процеси в развитието на социално предприятие и реализиране на финансова стратегия
История	Социалната кооперация Grupa Alivio е създадена в началото на 2020 г. Базирана е в Zielona Góra (Полша). Първоначално в кооперацията работят 5 служители, а днес вече има 19 щатни служители (към септември 2023 г.). Това са хора в риск от социално изключване или изолирани, на които чрез релевантно обучение е показано, че са подходящи за тази конкретна работа, в която най-важното е съпричастността, добротата и желанието за помощ.
Цел	Основният проблем пред социалните предприятия е да останат в бизнеса. За да постигнат това, те се нуждаят от собствени доходи и умело използване на финансови помощи (напр. фонд за солидарност). В същото време има известно ограничение поради формалната структура на социалното предприятие, което ограничава свободата на харчене на средства. Следният казус илюстрира този проблем.
Обща информация	Мисията на кооператива, в допълнение към дейностите за социално подпомагане, извършвани в потока на деинституционализация, е социалната и професионална реинтеграция на хора, които са изключени или в риск от социално изключване. Точно такъв вид почивка се предлага от социалния кооператив "Alivio Group" на лицата, които се грижат за хора, нуждаещи се от постоянна подкрепа (а също и на самите жители). Кооперативът предоставя услуги за помощ и грижи в краткосрочен план - когато лицата, полагащи грижи, имат нужда някой да се грижи за тях (например по време на ваканции, болнични престои, пътувания). Предлагат се също така услуги за обучение и



	възможности за настаняване на хора с двигателни увреждания. Понякога на интервютата за работа се явяват болногледачи с опит, дори дългогодишен, но приемат работата като задача, която трябва да се изпълни, като работа на парче, а не като истинска грижа за друг човек. Такива хора нямат възможност да работят за Alivio Group. Финансиране на дейности Дейностите на кооператива се заплащат частично от обществените целеви фондове по програма „Грижи за подпомагане на хората с увреждания и личен асистент“, финансирани от фонд „Солидарност“. Този източник покрива около 80% от разходите. Останалото се състои от търговски услуги, предлагани от Alivio. Търговски дейности Един ден грижа, предлагана от Alivio Cooperative в търговски услуги (извън програмите), струва 90 EUR. Това изглежда много, но имайте предвид, че цената включва транспорт, храна, осигурена в сътрудничество с кетъринг компания, настаняване и пълен пакет грижи. Благодарение на индивидуалния си, професионален подход и добрата си репутация кооперативът няма нужда да инвестира в маркетинг и реклама - новите клиенти идват по препоръка. Предизвикателства пред кооператива Основният проблем са финансовите въпроси. Тъй като дейностите на кооператива се заплащат със средства, гарантирани от програмата, не може да се говори за непрекъснатост на финансирането. Липса на непрекъснатост на финансирането Програмите се характеризират с това, че приключват в края на годината – минават три, понякога четири месеца, преди да започнат отново. Това е, от една страна, време за подготовка за новата година и планиране на дейности, а от друга – празнина, която трябва да се запълни. Хората с увреждания, които се нуждаят от грижи, няма да спрат да боледуват по време на прекъсването на програмата - те трябва да бъдат обгрижвани на същото ниво. Ограничения на разходите
--	---

	Липсата на приемственост не е единственият проблем. Друг проблем е, че изплащането на средствата е насочено единствено към разходите по програмата - парите не могат да се използват за развитие на кооперации, ремонт или закупуване на дълготрайни активи. Понякога това води до странна ситуация, в която има пари за грижи за повече подопечни, но няма пари за ремонт на колата, използвана за транспортирането им. В момента на полския пазар се наблюдава голямо търсене на услуги за грижи - това е свързано например с демографските промени. Прогнозите сочат, че търсенето на дейности в този сектор ще нараства - затова си струва да се създадат структури на социалната икономика и да се придобие квалификация по грижи. Рентабилност Заслужава си да създадете социално предприятие, ако имате идея и истинска страст, която е в съответствие с вашите ценности. Концепцията трябва да се обсъди с финансови консултанти, да се дефинират идеята и планът за действие. Субектите на социалната икономика не се конкурират помежду си - заедно те искат да създадат нещо добро, така че често си сътрудничат и благодарение на промените в закона и промените на пазара се отварят нови възможности за действие и всъщност можете да създадете печеливш инициативност.
Въпроси за обсъждане	• Организационната концепция на социалната кооперация Alivio се основава на индивидуален подход и система за препоръчани клиенти, както и внимателен подбор на персонал, като се смята, че тази стратегия им позволява да не инвестират в реклама и маркетинг. Съгласен ли сте, че това е правилната стратегия за такъв тип предприятие? Или все пак предприятието трябва да се опита да увеличи обхвата си и да популяризира услугите си? • Финансирането на дейността на кооператива се основава предимно на помощи (субсидии). Не трябва ли обаче той да се опита да стане независим от тях и да набира средства от текущата си дейност (повишаване на цените на услугите, увеличаване на броя на клиентите, откриване на нови филиали)?



	• Подобна форма (социално предприятие) засилва ли позицията им на пазара или напротив, затруднява ли конкуренцията им с предприятия, които работят на общи принципи (не получават външна подкрепа, но не са ограничени от разходи) ограничения?
Източници	https://spoldzielniasocjalnawpraktyce.pl/uslugi-opiekuncze-czy-moga-byc-rentowne-case-study-spn-s-grupa-alivio/ https://grupa-alivio.pl/kontakt/



Обобщение на ключови точки

Социалното предприятие е бизнес, който генерира печалби чрез въздействието си върху общността, в която оперира (Muhammad Yunus). Следователно това е специфичен тип стопански субект, чиято дейност се фокусира не върху печалбите и тяхното максимизиране, а върху социални цели, които сами по себе си са ценност.

В такива организации всички излишъци, генерирани от тяхната дейност, се инвестират в преследването на цели като социална и професионална интеграция на членовете на предприятието или дейности в полза на местната общност, допринасящи за социално-професионалното активиране на хора, изложени на риск от социално изключване и действат в полза на своята среда. Социалните предприятия могат да работят под формата на социални кооперации, дружества с нестопанска цел и неправителствени организации. Създаването на такъв тип предприятие не изисква специални условия, дейността му позволява използването на средства от ЕС, но трябва да бъде предшествано от внимателен анализ на пазара и подробен бизнес план. Успешните примери за социални предприятия показват, че това е атрактивна форма на дейност, която носи и важна социална добавена стойност.



Библиография

1. Yunus M. (2011). "Building social business", Public Affairs US.
2. Dragging Project; <https://marketplace.draggingproject.eu/>
3. <https://owies.eu/468/dotacje-2>
4. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 12 kwietnia 2023 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o spółdzielniach socjalnych
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000802/O/D20230802.pdf>
5. Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20220001812/U/D20221812Lj.pdf>
6. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, COM (2011)
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)
7. European Commision, Social Business Initiative <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682>
8. Impact of the European Commission's Social Business Initiative
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8373&furtherPubs=yes>



Полезни линкове

Заглавие	Кратко описание	Линк
Draggingproject	Примери и идеи за социални предприятия	https://marketplace.draggingproject.eu/
Евронюз	Филм, представящ интересна инициатива под формата на социално предприятие	Social enterprise: a new business model for Europe Euronews
Европейската комисия подкрепя социалните предприятия	Европейската комисия има за цел да създаде благоприятна екосистема за социалните предприятия	The European Commission supports social enterprises (youtube.com)



Задачи

Задача 1

Как да изберем оптималната правна форма за социално предприятие?

Инструкции

В материала на курса ще намерите условията за създаване на социални предприятия в Полша (пример: социални кооперации, компании с нестопанска цел, асоциации и фондации). Най-популярни са социалните кооперации и дружествата с нестопанска цел, които са разгледани подробно. Изборът на правилната форма е много важен за бизнеса (възможност за получаване на подкрепа, субсидии, счетоводни облекчения и др.).

Вашата задача е:

1. Характеризирайте приемливите правни форми на социални предприятия във вашата страна.
2. Идентифицирайте техните силни и слаби страни.
3. Посочете кои форми са най-разпространени в практиката.
4. Помислете за пример за социално предприятие, което бихте искали да създадете и управлявате (цел, предмет на дейност, област на дейност, брой служители) и посочете коя от наличните форми във вашата страна би била най-подходяща и защо? Моля, вземете предвид елементите, свързани със създаването и управлението на бизнеса и възможните ползи за избраната форма на бизнес.
5. Изберете едно от социалните предприятия, действащи във вашата страна и опишете неговата форма и организационна структура.

Допълнителни структури

Задачата трябва да включва следните елементи (в посочения ред):

1. Списък на основното законодателство (европейско и национално право)
2. Точно описание на формите на предприятията на социалната икономика във вашата страна
3. Представяне на предимствата и недостатъците на отделните форми на управление на социално предприятие (по примера на измислено предприятие и реално действащата компания, която сте избрали)
4. Опишете структурата на действително функциониращото предприятие, което сте избрали
5. Препоръки за най-добрите според вас форми за провеждане на тази дейност





6. Индекс на местните институции, подкрепящи социалните предприятия

Необходими материали

Съберете налични материали и законови разпоредби относно допустимите форми на създаване на социални предприятия във вашата страна:

- Регламенти и насоки на Европейския съюз
- Национално законодателство (закони и разпоредби)
- Публикации, издадени от Европейската комисия и организации, подкрепящи създаването на социални предприятия
- Публикации за избраното за анализ социално предприятие

Критерии за оценка

Правилно изпълнената задача трябва да включва преглед на формите на социални предприятия, разрешени от закона, да включва информация за това каква форма е доминираща, каква форма бихте избрали за вашето предприятие, описание на функциониращото социално предприятие и характеристиките на неговата структура.





Задача 2

Как да създадете социално предприятие във вашата страна?

Инструкции

В учебните материали ще намерите информация за създаването на социални предприятия в Европейския съюз. На ниво европейско законодателство тези изисквания са доста общи, като подробностите са оставени на отделните страни да ги уточнят. В модул 4, по примера на Полша, се обсъждат разпоредбите и правилата за създаване на такива предприятия, както и получаването на специален статут за субект на социалната икономика.

Следователно формите на социалните предприятия, както и условията за тяхното създаване варират в различните страни, дори в рамките на Европейския съюз.

Вашата задача е да съберете и представите следната информация:

1. Какви са формите на социални предприятия във вашата страна?
2. Определете коя от правните форми е най-добра за вашата дейност/идея за социално предприятие и обяснете защо?
3. Обяснете как да създадете социално предприятие стъпка по стъпка според избраната правна форма?
4. Определете дали ще трябва да бъдат изпълнени допълнителни условия, за да работите успешно (и да набирате средства).

Допълнителни структури

Задачата трябва да включва следните елементи (в посочения ред):

1. Списък на основното законодателство (европейско и национално право)
2. Избройте формите на предприятия на социалната икономика във вашата страна
3. Условия и правила за създаване на социални предприятия и получаване на специален статут (ако е приложимо) във вашата страна (стъпка по стъпка)
4. Индекс на местните институции, подкрепящи създаването на социални предприятия

Необходими материали

Съберете налични материали, в които са регламентирани формално-правните условия за създаване на социални предприятия, като:

- регламенти и насоки на Европейския съюз,
- Национално законодателство (закони и разпоредби)



- Публикации, издадени от Европейската комисия и организации, подкрепящи създаването на социални предприятия

Критерии за оценка

Резултатът от вашата работа трябва да бъде цялостен компендиум, въз основа на който лице, което се интересува от създаване на такова предприятие, ще може да го направи без допълнителна помощ.





Задача 3

Получаване на източници на финансиране

Инструкции

Управлението на социално предприятие е малко по-различно от типичния бизнес. На първо място, то не е фокусирано само върху печалбата, а преследва социална мисия. Въпреки това, подобно на други предприятия, то трябва да генерира приходи, които да му позволяват да извършва бизнес, да покрива разходи, да плаща заплати и т.н.

Следователно основната стъпка е бизнес таргетиране и идентифициране на потенциални клиенти.

Въпреки това, поради своята специфика и социална полезност, социалните предприятия могат да разчитат на различни форми на подкрепа от държавни организации или Европейския съюз. Възможно е, но изисква специфични познания: къде и как можете да опитате да получите финансова подкрепа. Част 4 от обучителните материали представя примери за форми на получаване на подкрепа.

Във втората задача сте имали за задача да изобретите социално предприятие

Сега вашата задача е:

1. Посочете потенциални източници на финансиране на тази дейност
2. Посочете инструментите за финансова подкрепа, предвидени от законодателството на вашата страна
3. Представете стратегия за финансиране на дейността и управление на социално предприятие
4. Какви са вашите разходи във вашето социално предприятие? Запишете действителните разходи за управление на вашето социално предприятие (таблица 1).
5. Създайте таблица за необходимите финанси за създаване на социално предприятие, източници на финансиране и планиране на финанси за първата година (таблица 2).
6. Определете точката на рентабилност (2 метода)

Допълнителни структури

Задачата трябва да включва следните елементи (в посочения ред):

1. Списък на формите на финансиране и субсидии (европейски и вътрешни)
2. Предложение за финансиране на дейността (напр. групово финансиране, кредит, собствен капитал)
3. Прецизно описани налични източници на финансова подкрепа
4. Стратегия за управление и финансиране на измислено предприятие
5. Индекс на подкрепящите местни институции



Необходими материали

Съберете налични материали и правни разпоредби относно допустимите форми на финансиране и субсидии:

- предвидени от Европейския съюз
- налични от местни източници
- списък на институциите, предлагащи съдействие за получаване на финансова подкрепа

Критерии за оценка

Правилно изпълнената задача трябва да включва предложение за финансиране на дейността (напр. колективно финансиране, кредит, собствен капитал), както и точно подробни налични източници на финансова подкрепа (национални, ЕС). Предложената финансова и управленска стратегия също трябва да бъде представена (за компанията, която сте измислили).

Шаблони

Таблица 1:

	Какви са вашите разходи?	Фиксирана сума €
Дълготрайни активи		
Променливи разходи		
Постоянни разходи		
	Обща сума	€

Таблица 2:

	януари	февр .	март	апр .	май	юни	юли	...
Начално салдо								
ДОХОДИ								
Продажби								
Банков заем								
грантове								
други								
Общ месечен доход								



РАЗХОДИ								
Заплати								
Наем								
Помощни програми								
Сурови материали								
Маркетинг								
Застраховка								
Други								
Общи месечни разходи								
Общо месечно салдо								
Краен баланс								

Осигуряване на устойчивост на социалното предприятие и измерване на социалното въздействие



Co-funded by
the European Union

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито предоставящият орган.



Модул 5. Осигуряване на устойчивост на социалното предприятие и измерване на социалното въздействие

Съдържание на Модула

Раздел 5.1 Устойчивост на бизнеса и интегриране на социални и екологични въпроси в стратегическия план на компанията (Развитие и мащабиране)

Раздел 5.2 Измерване на социалното въздействие на социално предприятие

Раздел 5.3 Казуси

Резултати от обучението

Знания	Обучаемият ще може да: - познава основните предпоставки за осигуряване на непрекъсната работа и развитие на социалното предприятие; - идентифицира рисковите фактори, ограничаващи продължаващото функциониране и развитие на идеята за социален бизнес; - определя цели, дейности и резултати за устойчивото развитие на социалното предприятие; - познава принципите на мащабиране на бизнеса като следващ етап от неговото развитие; - идентифицира инструменти за измерване на социалното въздействие на едно социално предприятие.
Умения	Обучаемият ще може да: - разработва план за дейност и развитие на социално предприятие; - измерва въздействието на своята дейност върху околната среда и решаването на социални проблеми; - представя идеята си синтетично под формата на бизнес план на социално предприятие; - идентифицира производствените, кадровите и финансовите нужди, необходими за осигуряване на развитието на предприятието.
Нагласи	Обучаемият ще може да:





	• разбира необходимостта от развитие на бизнеса не само финансово, но и за справяне със социалните и екологичните нужди; • развива управленски и аналитични умения; • възприеме отношение на отговорност за реализацията на социална бизнес идея и за справяне със социални проблеми.
--	---

Въведение

Раздел 5.1 от този модул въвежда концепцията за социално предприятие, работещо в съответствие с принципите на устойчивото развитие и развиващо се по икономически и социално ефективен начин. Разделът описва:

- цели за устойчиво развитие;
- примери за дефиниране на целите на социално предприятие в съответствие със стратегията за устойчиво развитие;
- дейности в подкрепа на целите за устойчиво развитие;
- примери за използване на стратегии за устойчиво развитие в социално предприятие;
- стратегията за развитие на социалното предприятие;
- ключови области на социалното предприятие;
- измерване на състоянието на изпълнение на стратегията за развитие на социалното предприятие;
- създаване на инвестиционен план;
- начини за мащабиране на бизнеса в случай на социално предприятие.

Измерването на социалното въздействие на едно социално предприятие е описано в Раздел 5.2 на този модул. В тази част се правят предположения за това как да се създадат индикатори за измерване на социалното въздействие и как да се правят измервания и оценки. Раздел 5.3 включва казус, представящ социалното въздействие на различните дейности, извършвани от предприятията.

Раздел 5.1 Устойчивост на бизнеса и интегриране на социални и екологични въпроси в стратегическия план на компанията (растеж и мащабиране)

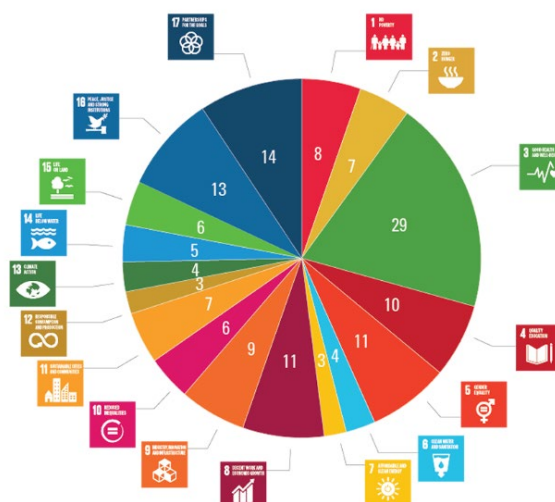
Терминът устойчиво развитие беше въведен от НС von Carlowitz и по-късно разпространен от екологичното движение. В края на 60-те и началото на 70-те години на миналия век настъпва промяна в подхода към управленските процеси,



свързани с разглеждането на проблемите на околната среда²². Съгласно разработената дефиниция, устойчивото развитие е подход, който отчита едновременно изпълнението на икономически, социални и екологични цели. Това е дългосрочна стратегия, която предполага, че бизнесът трябва да действа отговорно и с мисъл за бъдещите поколения.

Както бе споменато в Модул 1, Раздел 1 през 2015 г. Организацията на обединените нации (ООН) от 193 държави прие документ, наречен „Преобразуване на нашия свят: Програмата до 2030 г. за устойчиво развитие“, известна още като Програма 2030. Това е програма с безпрецедентен обхват и значение за дефиниране на модел за устойчиво развитие на глобално ниво. Според Програма 2030 днешните усилия за модернизация трябва да се съсредоточат върху изкореняването на бедността във всичките ѝ форми, като същевременно се постигат редица икономически, социални и екологични цели. Програмата до 2030 г. е универсална, хоризонтална и изключително амбициозна. Тя включва 17 цели за устойчиво развитие (ЦУР) и свързаните с тях 169 задачи, които отразяват трите измерения на устойчивото развитие – икономическо, социално и екологично.²³

Фигура 1: Цели за устойчиво развитие (ЦУР)



Източник: <https://agenda2030lac.org/estadisticas/prioritized-set-indicators-regional-statistical-follow-up-sdg.html>

Икономическите цели са за реализиране на печалби и финансов растеж, което е неразделна част от работата и успеха на бизнеса, както в търговско, така и в социално отношение. Устойчивостта предполага, че икономическите цели трябва да се постигат етично и с уважение към общността, в която компанията работи, и към околната среда.

²²Anna Misztal, Corporate sustainability and the degree of socio-economic development, University of Lodz, 2019 г.

²³23 UNIC Warsaw, Sustainable Development and the Sustainable Development Goals, 2015 г



Социалните цели включват грижа за благополучието на служителите, създаване на качествени работни места, насърчаване на разнообразието, равенството и справедливостта на работното място и ангажиране с местните общности. Компаниите трябва също така да вземат предвид въздействието на техните дейности върху клиентите и обществото, като се стремят да предоставят стойностни продукти и услуги, които отговарят на нуждите и зачитат правата на потребителите. Преди всичко обаче дейностите на едно социално предприятие имат за цел да противодействат на специфични проблеми, идентифицирани на местно ниво или идентифицирани като глобални предизвикателства. Като действат за по-малки общности, те могат да допринесат например за борбата срещу глобалния проблем с бедността.

Екологичните цели, от друга страна, са свързани с минимизиране на отрицателното въздействие на компанията върху околната среда. Компаниите трябва да се стремят да намалят емисиите на парникови газове, да използват ефективно ресурсите, да опазват биоразнообразието, да намалят отпадъците и замърсяването и да насърчават устойчивото управление на енергията и водата. Социалните предприятия трябва да поддържат гореспоменатите принципи на работа в своята дейност, както и да се съсредоточат върху противодействието на един или повече от гореспоменатите проблеми, като третираят това като своя основна дейност.

Целите за устойчиво развитие са:

1. Изкореняване на бедността във всичките ѝ форми по света;
2. Предотвратяване на глада, постигане на продоволствена сигурност и по-добро хранене и насърчаване на устойчиво селско стопанство;
3. Добро здраве и благополучие за всички хора от всички възрасти и насърчаване на просперитета;
4. Осигуряване на качествено образование за всички и насърчаване на ученето през целия живот;
5. Постигане на равнопоставеност на половете и овластяване на жените и момичетата;
6. Осигуряване на чиста вода и санитарно-хигиенни условия за всички хора чрез устойчиво управление на водните ресурси;
7. Осигуряване на достъпна, чиста, устойчива и модерна енергия за всички;
8. Насърчаване на стабилен, устойчив и приобщаващ икономически растеж, пълна и продуктивна заетост и достоен труд за всички хора;
9. Изграждане на стабилна инфраструктура, насърчаване на устойчива промишленост и насърчаване на иновациите;
10. Намаляване на неравенствата в и между държавите





11. Да направим градовете и населените места безопасни, стабилни, устойчиви и приобщаващи;
12. Осигуряване на устойчиви модели на потребление и производство;
13. Предприемане на спешни действия за справяне с изменението на климата и неговите въздействия;
14. Защита на океаните, моретата и морските ресурси и използването им по устойчив начин;
15. Защита, възстановяване и насърчаване на устойчивото използване на сухоземните екосистеми, устойчиво управление на горите, борба с опустиняването, спиране и обръщане на деградацията на земята и спиране на загубата на биологично разнообразие;
16. Насърчаване на мирно и приобщаващо общество, осигуряване на достъп до правосъдие за всички и изграждане на приобщаващи, ефективни и отговорни институции на всички нива;
17. Укрепване на средствата за прилагане и съживяване на Глобалното партньорство за устойчиво развитие²⁴.

Прилагането на зелени практики в една компания може да включва използване на възобновяема енергия, намаляване на потреблението на суровини, рециклиране, инвестиране в чисти транспортни технологии и много други мерки.²⁵

В съответствие с идеята за устойчиво развитие се появиха две идеи: ЕСУ (ESG) и КСО (CSR). ЕСУ (Екологично, Социално, Управление) се отнася до категорията фактори, които се вземат предвид при оценката и мониторинга на представянето на компаниите. ЕСУ се фокусира върху три основни области – екологична, социална и управленска. Предпоставката на идеята е да се осигурят измерими индикатори за измерване на бизнес отговорността.

КСО (Корпоративна социална отговорност) се отнася до доброволни дейности и инициативи, предприети от компании, които допринасят за благосъстоянието на обществото и опазването на околната среда. Произходът на ЕСУ беше желанието да се измери, оцени и анализира КСО. КСО често се разглежда като част от бизнес стратегия в полза както на компанията, служителите, околната среда, потребителите, местните общности или обществената сфера.

Пътят към устойчивост не е само да се дефинират визия, мисия и цели. Компаниите с печалба прилагат ЕСУ, КСО или други мерки за устойчивост като дейности в подкрепа на техния основен бизнес с продукти или услуги. Те трябва

²⁴Agenda 2030 for sustainable development-implementation in Poland, Ministry of Development

²⁵<https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/zrownowazony-rozwoj-firm-na-czym-tak-naprawde-polega>



да генерират печалба, като зачитат грижата за околната среда или минимизират обществените проблеми. Социалните предприятия, от друга страна, приемат елементи, насочени към устойчиво развитие и решаване на социални проблеми, като „ядро“ на своя бизнес. Тогава генерирането на печалба е елемент, без който основната социална дейност няма да бъде постигната. Не е задължително те да са организации с нестопанска цел, но печалбите остават на заден план в оперативната стратегия, като са като че ли инструмент за решаване на социални проблеми. Социалните предприятия, които въвеждат нова стратегия, трябва също да се съсредоточат върху диалога със заинтересованите страни, като служители, инвеститори, клиенти или местната среда. Всичко това има за цел да очертае кои дейности трябва да постигнат най-висок приоритет.²⁶

Таблица 1: Примери за определяне на целите на социалното предприятие в съответствие със стратегия за устойчиво развитие

1. Общност	Цел: Подобряване качеството на живот на местните общности.
	Дейности: Подпомагане на местното образование, здравеопазване и икономическо развитие.
	Резултати: Повишен достъп до образование, подобро здравеопазване на общността, растеж на местния бизнес.
2 Околна среда	Цел: Опазване и устойчиво използване на природните ресурси.
	Дейности: Въвеждане на зелени бизнес практики, намаляване на потреблението на енергия и суровини, намаляване на производството на отпадъци в компанията.
	Резултати: Намаляване на екологичния отпечатък, подобряване на околната среда.
3 Икономика	Цел: Генериране на устойчив икономически растеж.
	Дейности: създаване на работни места, подкрепа на местния бизнес и общностни партньорства, като същевременно се зачита околната среда.
	Резултати: Повишена заетост, развитие на местната икономика, намаляване на бедността, минимизирано влошаване на околната среда.
4 Социална иновация	Цел: Разработване на иновативни решения в полза на общността.

²⁶ <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/zrownowazony-rozwoj-firm-na-czym-tak-naprawde-polega>



Дейности: Инвестиране в научноизследователска и развойна дейност, подпомагане на социалното предприемачество.

Резултати: Въвеждане на иновативни продукти или услуги със социални ползи.

Източник: Elkington, J. (1997). "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st, Century Business" Capstone.; Hart, S.L., & Milstein, M. B. (2003). "Creating Sustainable Value" Academy of Management Executive; Sachs, J. D. (2015). "The Age of Sustainable Development" Columbia University Press.; Epstein, M.J., & Buhovac, A. R. (2014). "Making Sustainability Work: Best

Можем да следим нивото на изпълнение на горепосочените цели за устойчивост.

Фигура 2: Дейности в подкрепа на Целите за устойчиво развитие





Источник: Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts” Berrett-Koehler Publishers.; Porter, M.E.,&Kramer, M. R. (2011). “Creating Shared Value”; Harvard Business Review.





Нивото на корпоративна устойчивост зависи от редица фактори, които могат да бъдат определени като:

- Външни: макроикономически условия, насоки на развитие на екологичната политика, финансова подкрепа за дейности, насочени към опазване на природните ресурси, обществена осведоменост, ниво на конкурентоспособност на предприятията, ниво на развитие на научните изследвания, разходи за иновативни дейности;
- Вътрешни: свързани с информираността на ръководството, финансовите възможности на фирмата и приетата стратегия за развитие.²⁷

Примери за използване на стратегии за устойчивост като поддържащ елемент на основния бизнес в социално предприятие:

- Равни възможности за жените и мъжете, хората с увреждания и хората с други увреждания;
- Гарантиране, че дейностите на компанията са правилно координирани, така че служителите да могат да съвместяват работата и личния си живот;
- Печат само на необходимите документи;
- Водене на записи в електронен вид;
- Използване на електронни кутии за доставка;
- Отпечатване на основни документи в сива скала;
- Комуникация, проведена доколкото е възможно чрез електронни медии;
- Намаляване на бизнес пътуванията (намаляване на емисиите на CO₂);
- Намаляване генерирането на излишни отпадъци;
- Работа в часове на достатъчна слънчева светлина за намаляване на консумацията на електроенергия.

Определяне на стратегия за развитие

Според DR Hampton стратегията е „унифициран, насочен към бъдещето и интегриран план, чрез който предприятието съчетава стратегическите предимства с очакванията на околната среда и който заявява сигурността, че основните му цели ще бъдат постигнати чрез подходяща сигурност от страна на организацията .“²⁸. В допълнение към дадената дефиниция можем да посочим основните характеристики на стратегията за развитие според G. Gierszewska:

- Превес на външните проблеми над вътрешните;
- Превес на бъдещето над текущите действия;
- Превес на смелостта на мисълта пред коректността;
- Превес на ясните приоритети пред сложността;

²⁷Anna Misztal, Corporate sustainability and the degree of socio-economic development, University of Lodz, 2019 г.

²⁸J. Penc, Management strategies. Perspective thinking, systemic action, Placet, Warsaw, 1994



- Превес на непрекъснатото развитие на стратегията над нейната стабилност.²⁹



Източник: <https://effectivemanagers.com/wp-content/uploads/2018/07/1.jpg>

Според проучване на I. Ansoff и E. McDonnell стратегията за развитие е разделена на следните елементи:

1. Мисия на компанията - определя основната причина за съществуването на предприятието. Освен това позволява компанията да бъде възприемана по съответния начин. Така може да се каже, че мисията служи за точно изразяване на дългосрочните цели на организацията. Мисията на предприятието винаги е постоянна, тъй като тя постоянно определя посоката на дейността на предприятието, определяйки общите предпоставки за неговото функциониране, в рамките на които се разработват индивидуалните стратегически и оперативни планове. Едно социално предприятие, като част от своята мисия, трябва да обхваща тема, свързана с решаването на местен или глобален проблем или нужда. Мисията на едно социално предприятие може да е свързана с увеличаване на достъпа до възобновяеми енергийни източници, увеличаване на заетостта сред местната общност или подпомагане на жените да се върнат на пазара на труда след отпуск по майчинство.
2. Област на действие - определяне на кого и къде компанията възнамерява да продава собствените си продукти. Социалното предприятие, както всяко друго, работи в определена индустрия и предлага продукти или услуги на клиентите. За да функционира правилно, е необходимо правилно да се идентифицират нуждите на целевата група и каналите за

²⁹G. Gierszewska, Strategic Management, Publishing House of the University of Business and Management, Warsaw 2000



дистрибуция, за да се постигнат социалните и финансови цели на предприятието.

3. Стратегическото (конкурентно) предимство, което се изразява в това да станете по-привлекателни от други компании в рамките на определена област, предполага постоянна нужда от подобрене и рационализиране. Спецификата на социалните предприятия често се свежда до намирането на социална или екологична ниша, която трябва да се развие за по-добро общество. Въпреки това е възможно да се предлагат стандартни продукти или услуги, които имат конкуренция под формата на търговски предприятия. В този случай социалното предприятие трябва да посочи как предлаганият продукт или услуга отговаря на нуждите на обществото или околната среда. Парадоксално е, че едно социално предприятие може да предлага подобни продукти на по-висока цена, тъй като техните конкурентни предимства трябва да са свързани с аспекти, различни от финансовите.
4. Стратегически цели - това са продължение на изборите по отношение на домейна на работа и стратегическото конкурентно предимство. Целите определят какво конкретно компанията възнамерява да постигне в следващите отрязъци от време и позволяват да се измери дали компанията се приближава към успеха. Социалното предприятие трябва допълнително да дефинира социални цели, които също трябва да бъдат наблюдавани и измерими.
5. Функционални програми за действие - превръщането на концепцията за стратегия в правилните действия на компанията и ежедневното поведение на всеки служител, се отнасят до всяка област, в която се изпълняват фрагментарни елементи от стратегията³⁰. Примери за програми за действие могат да бъдат изготвянето на инвестиционен план или дефинирането на стратегия за мащабиране на бизнеса.

Тук също си струва да се отбележи какво не е стратегията за развитие. Тоест, по какво се различава от другите планове и програми, изпълнявани от социално предприятие:

- Стратегията за развитие не е план за действие, защото планът за действие е краткосрочен план. Предполага реализирането на някои цели през следващите няколко месеца. Стратегията за развитие е дългосрочен план за развитие на компанията, включващ изпълнението на редица цели и задачи, включително краткосрочни планове за действие.
- Стратегията за развитие също не може да се отъждествява с бизнес план, тъй като, както при плана за действие, периодът на планиране на

³⁰ K. Obłój, Organization strategy, PWE, Warsaw 2007





- стратегията е многогодишен период, докато при бизнес плана той обикновено е по-кратък и обхваща период от една или две години.
- Стратегията за развитие не е оперативна програма. Оперативната програма е начинът, който едно предприятие е възприело да постигне целта си. Тя е по-тематична. В рамките на Стратегията за развитие са възможни няколко оперативни програми едновременно. Независимо от това, всяка оперативна програма трябва да подпомага изпълнението на стратегическите цели и по този начин изпълнението на Стратегията за развитие на социалното предприятие. Също така е възможно да се разделят оперативните програми на такива, които ще подкрепят реализирането на социални или финансови цели на социалното предприятие.
 - Стратегията за развитие не е предпроектно проучване, което е избор на най-добрия вариант за инвестиция измежду много възможни. Стратегията включва изпълнението на множество задачи и етапи на развитие. Предпроектното проучване е ограничено до еднократно конкретно решение за оптималния вариант. Този избор обаче трябва в дългосрочен план да подпомогне изпълнението на стратегическите цели, социалното въздействие и Стратегията за развитие ³¹.

Основни области на дейност на социалното предприятие при определяне на стратегията за развитие:

Когато се определя стратегията за растеж на предприятието, предложението за стойност е един от най-важните аспекти на бизнес модела, описващ продуктите и услугите, които създават стойност за конкретен клиент. Особено за социално предприятие. Отговаря на въпроса какви социални потребности се задоволяват. Разширявайки фокуса върху създаването на социална стойност, предложението за стойност описва стратегията за генериране на социално въздействие. Добавянето на измерване на социалното въздействие позволява неговото последващо измерване.

За едно социално предприятие вторият съществен елемент от бизнеса е да се посочат финансовите потоци, да се покаже как социалното предприятие генерира приходи и да се декларира за каква цел ще се използва всички приходи над оперативните разходи.

Третата област, на която трябва да се обърне внимание при създаването на бизнес модел и стратегия за развитие, е пазарният сегмент на компанията, включително клиентският сегмент (целевата аудитория), предизвикателствата в

³¹<https://przedsiebiarstwospoleczne.pl/jak-opracowac-strategie-rozwoju-organizacji-nie-tylko-w-proo-1a/>





средата и възможната конкуренция на пазара. Този аспект на социалния бизнес е подобен на традиционния бизнес, като основната разлика е, че целта на социалния бизнес е да отговори на социалните нужди на клиентите, вместо да ги третира като начин за печалба.

Последната област обхваща процеса на внедряване, доставка и планиране на ресурсите, необходими за доставяне на предлагания продукт/услуга. В допълнение, обхватът на тази област включва необходимите партньори и маркетинг и продажби.³²

Описаните области правят възможно разработването на Канава на социален бизнес модел (как да се подготви канава модел е описано в Модул 3, Раздел 2). За тази цел могат да се използват различни техники за улесняване на планирането на дейностите и определяне на обстоятелствата на изпълнение на конкретно начинание. Стратегическият SWOT анализ (как да се подготви SWOT анализ е описано в Модул 3, Раздел 3) идентифицира факторите за реализиране на начинание, разделени на външни и вътрешни фактори, както и благоприятни и неблагоприятни фактори за постигане на планираните резултати. Този инструмент може да се използва ефективно както за определяне на стратегията за развитие на социално предприятие, така и за изпълнение на отделни дейности или конкретни проекти, изпълнявани в дадено социално предприятие.

В допълнение към SWOT анализа си струва да се подготви анализ на риска, представен под формата на регистър на риска (изготвянето на регистъра на риска е описано в модул 3, глава 3). След първоначалното идентифициране на възможностите и рисковете те трябва да бъдат параметризирани. В основния вариант на анализа на риска всяко събитие/ситуация се описва с два параметъра – вероятността за възникване и последствията от материализирането на събитието/ситуацията.

Използването на посочените техники може значително да улесни дефинирането на стратегията за развитие на компанията и в същото време, при периодично актуализиране на разработените документи, може да повлияе пряко върху изпълнението на плановете за действие, проектите или върху целите оперативни програми, определени в рамките на стратегията за развитие.

Канавата на бизнес модел позволява изготвянето на обобщена оперативна схема на социалното предприятие, която обобщава най-важните области на дейност и начините за постигане на основните цели на дейността на социалното предприятие, т.е. генериране на приходи и постигане на социални цели. SWOT анализът позволява да се направи критичен преглед на предлаганата от

³² <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>





социалното предприятие стойност, която е най-важната област за разглеждане в рамките на Канавата на бизнес модел. Идентифицирането на силните и слабите страни дава отговор на въпросите на ръководството за това какво може да представлява конкурентно предимство и какво отличава дадено социално предприятие от неговите конкуренти, като същевременно се прави критичен преглед на вътрешните ограничения, бариери или недостатъци, които трябва да бъдат правилно управлявани. Изготвянето само на тези две области на SWOT анализа трябва да насочи ръководството в каква посока трябва да поеме предприятието, за да постигне мисията си като част от стратегията си за развитие. На следващо място, идентифицирането на възможностите позволява идентифицирането на участници, средства, правни промени или всякакви други местни, национални или глобални фактори, които, ако се използват правилно, могат да повлияят положително на изпълнението на стратегическите цели на социалното предприятие и по този начин на изпълнението на стратегията за развитие на предприятието. Заплахите, от друга страна, показват всички макроикономически фактори или групи заинтересовани страни, които в по-голяма или по-малка степен могат да попречат на реализацията на целите на организацията. Обобщението на предишните съображения трябва да бъде матрица на риска, която представя всички възможности и заплахи (наред с други, идентифицирани в SWOT анализа), разделени на бизнес области, представени в Канавата на бизнес модел. Анализът на риска ще позволи наблюдение и подходящо управление на социалното предприятие по такъв начин, че възможностите на предприятието да се използват правилно, докато заплахите, в зависимост от избраната стратегия, могат да бъдат намалени, избегнати, прехвърлени, споделени или приети.

Същността на стратегията за развитие на компанията е да развие възможностите на организацията, така че това, което е невъзможно днес, да бъде възможно в бъдеще. Най-важният момент в стратегията е визията. Това е план за следващите няколко години. Основните предположения на стратегията са непроменими, независимо от ситуацията.³³

Когато очертаваме стратегия важен елемент е редът на дейностите, в който идентифицираме различните компоненти по приоритет, например:

- Определяне на мисията на предприятието (защо сме тук, защо сме създадени, какво ни мотивира да създадем организацията?);
- Определяне на визията на предприятието (как то трябва да работи някой ден, къде искаме да стигнем?);
- Определяне на целите на компанията (какво искаме да постигнем?);

³³<https://przedsieborstwospoleczne.pl/jak-opracowac-strategie-rozwoju-organizacji-nie-tylko-w-proo-1a/>





- Диагностика на текущото състояние (какво имаме?);
- Диагностика на желаното състояние (от какво се нуждаем?).

В крайна сметка извършените дейности трябва да доведат до дефиниране на стратегически цели, в случая свързани с решаване на социални проблеми, заедно с тяхното описание и дефиниране на дейностите, които трябва да бъдат извършени за постигането им. За всички дейности трябва да бъде изготвен график за изпълнение, те трябва да бъдат разпределени като задачи към съответните екипи и хора в предприятието, които да отговарят за тях.

Измерване на степента на изпълнение на стратегията

За да се провери степента на изпълнение на стратегията, се използва методът на стратегически контрол за измерване на вече постигнатите цели. Стратегическият контрол има за цел да осигури на ръководството на организацията помощ при избора и изпълнението на дългосрочни цели.

Същността на стратегическия контрол може да се изрази по следния начин:

- включва непрекъснато наблюдение на външните и вътрешните условия на дейност и напредъка в постигането на стратегическите цели и изпълнението на стратегията на социалното предприятие;
- включва цялото социално предприятие, разглеждано като организационна система, както и стратегическите звена, основните функции на предприятието (маркетинг, финанси, производство, логистика, научноизследователска и развойна дейност), действащите пазари и основните процеси, протичащи в социалния предприятие;
- насочен е към оценяване на хода и резултатите от дейностите, но също и към откриване и тълкуване на сигнали за предстоящи промени (нововъзникващи възможности и заплахи), преди те да окажат въздействие върху дружеството, и към адекватна реакция на тези промени;
- реализира се с помощта на информационни системи и инструменти за въздействие, които осигуряват гъвкави реакции от страна на организацията;
- свързан е със стратегическото планиране; контролните дейности и инструменти са вградени в процедурите за планиране, а стратегическият контрол е важен инструмент за прилагане и изпълнение на стратегията.

Следователно основната функция на стратегическия контрол е непрекъснатият преглед и актуализиране на стратегическите решения относно целите и начините за постигането им. Възможно е да се създадат и използват механизми за



коригиране и съгласуване на дейностите в рамките на прилаганите стратегии, за да се повиши степента на тяхната ефективност и ефикасност.

В горния контекст основните функции на стратегическия контрол са:

- Повишаване на чувствителността на мениджърите и другите изпълнители на дейности към възникващи възможности и заплахи или симптоми, предшестващи тяхната поява, чрез предоставяне на информация на мениджърите за явления и събития или условия, които се случват или могат да се случат, преди да създадат значителни заплахи за организацията;
- Непрекъснато преразглеждане и актуализиране на стратегическите решения за целите и начините за постигането им;
- Осигуряване на адекватна организационна гъвкавост чрез създаване и използване на информационни системи и инструменти за саморегулиране;
- Мотивираща функция: да информира хората за отклоненията между действителното състояние на нещата и предположенията на плана, да стимулира действия, насочени към идентифициране на източниците на отклонения и предприемане на подходящи реакции;
- Създаване и използване на механизми за коригиране и съгласуване на дейностите в рамките на реализираните стратегии за повишаване степента на тяхната ефективност и ефикасност.

В резултат на анализа е възможно да се идентифицират примерни елементи от стратегията за развитие, които включват социално въздействие на социалното предприятие за по-нататъшен мониторинг. В дългосрочен план подходящото наблюдение и измерване на социалното въздействие ще позволи предприятието да бъде мащабирано по подходящ начин, в следствие на което да следва специфична стратегия за развитие.



Източник: <http://haighandmartino.com/ecommerce-tips/unique-value-proposition/>



Пример

Пример за предложение за стойност на социално предприятие: увеличаване на свързаността между представители на общността за намаляване на разхищението на строителни ресурси - квартален магазин под наем или осигуряване на нови работни места за целева група (жени, хора с увреждания, хора, изключени или изложени на риск от социално изключване, неквалифицирани хора).

Определянето на предложението за стойност трябва да бъде последвано от създаването на подходящ финансов модел за правилното функциониране и по-нататъшното развитие на социалното предприятие (въз основа на Канавата на бизнес модел). Пример за финансов модел може да бъде: комисионна от продажби, възнаграждение за определена услуга или продукт, абонамент за използване на услугите на предприятието, държавни или местни държавни субсидии.

Социалното предприятие трябва също така да се стреми да увеличи максимално полезността на продуктите и ресурсите и да минимизира загубата на стойност. Примери за такива дейности могат да бъдат създаването на кръгове за доставки вместо вериги за доставки или възможността за рециклиране на предлаганите продукти. Като част от оценката на полезността на стойността на продукт или услуга, използването на SWOT анализ може да помогне.

Всички гореописани дейности трябва да бъдат измерими, доколкото е възможно, чрез измерване на социална стойност. Освен поддържането на адекватен финансов модел за едно социално предприятие е необходимо същевременно да се постигне адекватно социално въздействие. По този начин могат да бъдат критично оценени не само финансовите приходи, но и социалното въздействие и процесът на изпълнение. Трябва да се помни, че за едно социално предприятие основната ценност е положителното социално въздействие, а не печалбата.³⁴ За реализиране на социалните и икономически цели на предприятието, полезен инструмент е създаването и периодичното актуализиране на анализ на риска с графичното му представяне под формата на рискова матрица. Социалното предприемачество има за цел да постигне широки социални, културни и екологични цели. Те често са свързани с доброволческия сектор в области като намаляване на бедността, възобновяема енергия, жилищно настаняване, здравеопазване и развитие на общността.³⁵

³⁴<https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>

³⁵<https://nextgeneration.co.za/what-we-do/key-concepts/social-enterprise-entrepreneurship-strategies/>





Създаване на инвестиционен план

Бизнес целите на едно социално предприятие не са насочени единствено към проблеми, свързани с генерирането на приходи, но са преди всичко социални цели. Всички излишъци, свързани с извършването на бизнес, се инвестират в такива организации за постигане на социални цели. Това означава преди всичко:

- Социална и професионална интеграция на членовете на предприятието;
- Обществени дейности.

Що се отнася до социалната и професионалната интеграция, тук принципът е да се осигури място за професионална дейност на членовете на организацията. Като се има предвид, че за да се говори за субект на социалната икономика, част от служителите на такава организация трябва да са изложени на риск от социално изключване, самото функциониране на такава предприятие вече осигурява професионална интеграция.

Що се отнася до ролята на социалното предприятие в местното развитие, дейността му зависи от потребностите и най-често е свързана с предоставянето на услуги на открития местен пазар (напр. туристически услуги), производствени и търговски дейности, предоставяне на обществени услуги (включително социални услуги - като образование).³⁶

Един от най-важните елементи в стратегията за развитие на социалното предприятие е създаването на инвестиционен план. Това е необходима стъпка, за да се гарантира, че организацията се снабдява адекватно с ключово оборудване, персонал или недвижими имоти. Инвестиционният план трябва да отговаря на реалните нужди и планове за развитие на организацията. Използва се за определяне на разходите, необходими за постигане на целите и насоките за развитие на предприятието. Многогодишният инвестиционен план, наричан накратко МИП, е инструмент за систематизиране на процеса на изпълнение на най-важните инвестиционни задачи. Този документ дава възможност за реализиране на целите, поставени в рамките на стратегията за развитие. МИП се изготвя под формата на списъци с планирани проекти, които са систематизирани според поставените им приоритети. Всяка дейност е съобразена със срока за изпълнение и размера на финансовите разходи, необходими за нейното изпълнение. МИП трябва да се изготвя и да включва период от най-малко две години³⁷. Създаването на инвестиционен план за социално предприятие изисква разглеждане както на бизнес, така и на социални аспекти. В таблица 2 по-долу е поместено общо описание на инвестиционен план с включени социални цели:

³⁶ https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/przedsiębiorstwo-społeczne-definicja,cele,ustawa_pr-3317.html

³⁷ <https://saveinvest.pl/czym-jest-wieloletni-plan-inwestycyjny/>



Таблица 2: Инвестиционен план

Инвестиционен	I. Въведение	А. Описание на предприятие	Мисия и ценности на социалното
			Област на социално действие за разрешаване
		Б. Анализ на пазара	Идентифициране на целевата група
			Анализ на конкурентите
	II. Социална цел	А. Избор на конкретна социална цел	Пазарни тенденции, свързани със социалната цел
			Описание на това защо избраната цел е важна за общността
		Б. Измеримост и оценка на напредъка	Връзка между избраната социална цел и дейността на фирмата
			Определете мерки за напредък при изпълнението на социалната цел
	III. Оперативен план	А. Организационна структура	План за наблюдение и отчитане на изпълнението
			Мениджърски екип
		Б. Продукти или услуги	Оперативна структура
			Описание на предлаганите от фирмата продукти или услуги
	IV. Маркетингов план	А. Маркетингова стратегия	Как предлаганите продукти/услуги допринасят за постигане на социалната цел
			Подробно описание на бизнес процесите
		Б. Продажбена стратегия	Концепция на производството, доставка и/или предоставяне на услуги
			Сегментиране на пазара
	V. Финансов план	А. Финансова прогноза	Маркетингова комуникация, отчитане на социалното послание
			План за продажба и дистрибуция
		Б. Капиталова структура	Бизнес партньорства в подкрепа на социални цели
			Прогноза за приходите и разходите
			Анализ на рентабилността
			Източници на финансиране (напр. социални инвеститори, грантове, заеми)
			Социален и оперативен план за разпределение на капитала

		Определяне на честотата на наблюдение
VI. Наблюдение оценка	A. Система наблюдение на напредък	Вътрешни и външни канали за комуникация
	Б. Оценка ефективността	Методи за оценка на ефективността на социалните дейности
VII. Устойчиво развитие	A. Интегриран подход	Промени в плана в отговор на резултатите от оценката
		Как инвестиционният план допринася за политиката за устойчиво развитие
		Управление на риска и адаптация в контекста на устойчивото развитие

Източник: Собствена разработка

Когато създавате инвестиционен план, е важно да имате предвид специфичната социална мисия на компанията и участието на заинтересованите страни. Освен това планът трябва да бъде гъвкав, позволяващ на дейностите да се адаптират към променящите се пазарни и социални условия. Също така е необходимо постоянно да се отговаря на променящите се нужди на местната среда. Ето защо е толкова важно постоянно да се проверява навременността на социалните нужди, наред с други неща, като част от стратегическия контрол.

Както в традиционните предприятия, инвестицията в социално предприятие се използва за развитие на ресурси. Тези ресурси са свързани например с възможностите на организацията, обема на производството, качеството на продуктите или разходите за изработването им. Следователно инвестирането е пряко свързано с развитието на компанията – постигане на непостижими досега резултати, подобряване на производствените и търговските процеси. Разработването на активи обаче означава извършване на финансови разходи. Основният въпрос, на който всяко социално предприятие трябва да отговори, е от какво наистина има нужда? Това е от решаващо значение за планирането на разходите и определянето на инвестиционните цели. За да могат активите на едно социално предприятие да се развиват адекватно и без да възникват ненужни покупки, трябва да се направи правилна идентификация на нуждите преди инвестицията. Следните дейности могат да помогнат за правилното идентифициране на нуждите:

1. Определяне на визията и стратегията за развитие на компанията – отговор на въпросите: Какво искаме да постигнем? Какви са стратегическите цели? Защо се нуждаем от инвестицията? Отговорите на тези въпроси позволяват по-лесно планиране на покупките, необходими за реализиране на визията на предприятието в съответствие с дефинираната стратегия за развитие.



2. Проверка на прогнозите на бизнес модела - оптимизиране на разходите по отношение, например, на възможността за наемане на необходимото оборудване вместо закупуване на аналогично оборудване.
3. Провеждане на SWOT анализ – силните страни ще позволят ли възможностите да бъдат използвани? Ще повлияят ли слабостите отрицателно на способността за използване на възможностите? Силните страни ще позволят ли заплахите да бъдат преодоленени? Ще засилят ли слабостите въздействието на заплахите?

Например, ако по време на анализа идентифицирането на слабостта на компанията сочи остаряло, енергоемко оборудване и към това се добави и заплахата от повишаване на цените на електроенергията, очевидната инвестиция трябва да бъде ново оборудване, което ще спести пари в дългосрочен план.

4. Проверка на процеси и затруднения – в този случай се анализират процеси, в рамките на които се търсят затруднения или проблемни области. Проверката се стреми да изясни например причината за забавяне на поръчките, намалено качество или увеличени производствени разходи.
5. Адекватно планиране на покупките - Всяка покупка трябва да отговаря на проблем и да е от полза за инвестицията. Инвестиционният план трябва да бъде добре обмислен и ефективен. Винаги е добра идея да сравнявате оферти от различни доставчици, като вземете предвид и техните допълнителни услуги като удължена гаранция или възможност за връщане.

Какви фактори трябва да се имат предвид при планиране на корпоративни покупки:

- a. Физически характеристики - обем, тегло, размери, площ;
- b. Броят на хората на работното място, което искаме да оборудваме или развием;
- c. Колко пространство е необходимо, за да бъде работата удобна;
- d. Допълнителни разходи, произтичащи от използването на оборудване (напр. разходите за закупуване на мастило или тонер за принтера);
- e. Цена и наличие на задължителни услуги, прегледи, застраховки, резервни части;
- f. Необходимост от закупуване на аксесоари;
- g. Надеждност;
- h. Лесна употреба (напр. менюта на полски, интуитивна работа);





- i. Наличие на софтуерни актуализации;
- j. Екстри - покупки на изплащане, безплатно обслужване, достъп до допълнителни услуги на цена, програма за лоялни клиенти;
- k. Гаранция, че за определен период от време оборудването ще бъде използваемо;
- l. При имоти - паркинг към сградата, достъп, улесняващ достъп, околност.

Мащабиране на бизнеса

Следващата стъпка в реализирането на мисията на едно социално предприятие е съответното мащабиране на бизнеса. След изготвянето на стратегия за развитие на бизнеса и изготвянето на инвестиционен план е време да разработите стратегия за мащабиране на вашата организация.

Всяко социално предприятие търси решения, които могат да повишат ефективността на неговото функциониране за постигане на социални цели. Ефективното функциониране на социалните предприятия се изразява в реализиране на планираните икономически и социални ефекти. Социалните предприятия се възползват от опита и решенията, разработени от търговски предприятия. Въпреки това, поради необходимостта от подходящо адаптиране на решенията, е необходимо да се възприеме новаторски подход към вече разработените модели на работа.³⁸ Трябва да се отбележи, че използването на бизнес решения за социални предприятия се нарича още мащабиране.³⁹

Мащабирането на бизнеса е увеличаване на приходите от продажби на компанията с помощта на оперативен ливъридж, т.е. без увеличаване на основните оперативни разходи, най-често фиксирани разходи.⁴⁰ Наред с други неща, ливъриджът се използва за реализиране на бизнес мащабиране. При правилно планиране такова действие в дългосрочен план осигурява увеличение на приходите, което може да помогне на компанията да расте и да изпълнява планираните социални цели. Мащабирането на компания също влияе положително на нейната позиция на пазара. Обикновено такова действие завършва с повече клиенти. В много случаи мащабирането включва намаляване на разходите за привличане на клиенти и бизнес разходи. Особеността и трудността на мащабирането на бизнес на социално предприятие е, че положителното социално и екологично въздействие е по-важно от

³⁸ Kurlito M. Innovation in social entrepreneurship and the statutory scope of philanthropy and charity, Economic Studies. University of Economics in Katowice 2014

³⁹ Kayser O., Budinich M.V., Scaling up Business Solutions to Social Problems. A Practical Guide for Social and Corporate Enterprise. UK, Palgrave Macmill, 2015

⁴⁰ <https://www.finansowo.pl/blog/czym-jest-skalowanie-biznesu-i-jak-wykorzystac-je-w-firmie/>



икономическите резултати (необходими за продължаване на дейността на предприятието). Въпреки това, в случай на търговско предприятие и социално предприятие, целта е растеж. В случая на търговските субекти приоритет е развитието, разбрано като увеличаване на приходите, разширяване на обхвата на продажбите, разработване на продукти и услуги и всичко това с цел максимизиране на печалбата. Развитието на социалното предприятие се фокусира върху увеличаване на социалното въздействие, положително въздействие върху околната среда, подобряване на качеството на живот на местната общност, намаляване на безработицата или повишаване на уменията на жените, които се връщат на пазара на труда след отпуск по майчинство. Накратко, социалното предприятие се опитва да изпълни максимално мисията си като част от своето развитие. За да расте по-нататък, разбира се, е необходимо да се увеличат приходите на компанията, но в този случай приходите се използват за увеличаване на заетостта, увеличаване на обхвата на социалното въздействие или разработване на нови продукти или услуги, за да посрещнат следващите нужди на целева група. На пръв поглед мащабирането на бизнес и в двата случая е едно и също. Според предпоставката мащабирането на бизнеса е неговото развитие. Основната разлика е, че в единия случай разработката е насочена към увеличаване на печалбата, като същевременно поддържа възможно най-много целите на интегрираното развитие, докато в другия е насочена изключително към увеличаване на социалното или екологичното въздействие при запазване на рентабилността на бизнеса.



Източник: <https://www.kredx.com/blog/7-tips-to-successfully-scale-up-your-business/>

Когато използвате мащабиране на социално предприятие, трябва да бъдат изпълнени следните условия:

- Фокус върху дългосрочен растеж;



- Изготвяне на подходящ финансов план (включително инвестиционен план);
- Разработване на цялостен бизнес модел;
- Изграждане на дългосрочни взаимодействия и взаимоотношения с клиенти и заинтересовани страни;
- Много добро познаване на пазара и конкурентите.⁴¹

Независимо от типа бизнес, могат да се очертаят три области, които трябва да се развият като част от мащабирането на компанията:

1. Организация – планиране развитието на работната сила. Трябва да се отбележи, че увеличаването на заетостта трябва да се случи в момент, когато настоящият персонал не е в състояние да се справи с всички задачи в предприятието. Изключение може да бъде наемането на хора в случай на социално предприятие, което насочва дейността си към подобряване на опита на местната общност или повишаване на техните умения. В този случай може да е възможно да наемете нов служител или служители и да ги обучите за позицията и след това да подкрепите наемането им в друго предприятие.
2. Клиенти – Необходимо е да се анализират клиентите на предлаганите продукти или услуги. Независимо от вида бизнес, отговарянето на нуждите на клиентите е ключов елемент за успеха.
3. Приходи – не трябва да са свързани само с увеличаване броя на клиентите. Те трябва да включват и приходи от клиенти. Офертата трябва да бъде актуализирана и подходящо адаптирана към текущите нужди на целевата група.⁴² В случая на социалните предприятия, в допълнение към увеличаването на печалбата от продажбата на услуги или продукти, също е възможно да се отговори на търсенето на местните власти или междурегионалните оперативни програми, които с подходящи бизнес профили могат да използват национални или международни средства за управление на социално предприятие. Все пак трябва да се помни, че докато в предприятие, ориентирано към печалба, финансовият резултат е основният определящ фактор за развитието, в случая на социално предприятие той е да осигури подходящ мащаб на действие за решаване на социални проблеми.

Мащабирането на бизнеса позволява на компанията да расте в много посоки:

- Внедряване на продукт или услуга на нов пазар;
- Изграждане на конкурентно предимство на текущия пазар;
- Проектиране на нови решения за клиентите;
- Подобряване на настоящите клиентски решения;

⁴¹<https://semcore.pl/skalowanie-biznesu/>

⁴²<https://harbingers.io/blog/co-to-jest-skalowanie-biznesu>





- Цялостен редизайн на бизнес модела;
- Ребрандиране.

Друг важен елемент, независимо от вида на бизнеса, е маркетингът. По време на разработката си струва да се приложат подходящи рекламни дейности, които да бъдат насочени към правилната целева група. Популяризирането на марката или продуктите и услугите на компанията влияе положително за тяхното възприемане. Дори и с правилно изградена стратегия за развитие и планове за действие, ключовият елемент е достигането до аудиторията. Затова е важно да се подготви маркетингова стратегия, а не само финансова.⁴³ При управлението на социално предприятие маркетингът има и втора ключова задача. Тя се изразява в информиране на всички заинтересовани страни за дейностите, извършвани в отговор на нуждите на местното общество или околната среда. Както беше отбелязано по-рано, най-важната задача на социалното предприятие е да реализира положително социално въздействие. Маркетинговите дейности могат и трябва да бъдат движещата сила зад едно разрастващо се социално предприятие, както за достигане до целевата група, така и за повишаване на обществената осведоменост за конкретния социален проблем, който социалното предприятие адресира.

Предположенията за мащабиране на социално предприятие са следните:

1. Бизнес модел:

- **Предположение:** Оптимален бизнес модел, който е мащабируем и генерира стойност за клиентите, обществото и околната среда. Сега е важно да се постигнат целите за устойчивост, обсъдени в началото на модула.
- **Описание:** Уверете се, че бизнес моделът е гъвкав и може да се справи с по-големи натоварвания, като същевременно предоставя адекватна стойност на клиентите.

Бизнес моделът на социалното предприятие най-често се състои от два основни елемента. Оперативната стратегия за постигане на планираното въздействие включва вътрешната структура на организацията, както и външните партньорства. Тъй като всяка организация се нуждае от ресурси за работа (както човешки, така и финансови), бизнес моделът трябва да включва ресурсна стратегия, която определя къде и при какви условия организацията може да ги получи. Изброените елементи могат също така да бъдат отделно прогнозирани за мащабиране съгласно методологията, описана по-долу.

⁴³<https://semcore.pl/skalowanie-biznesu/>





2. Оперативни процеси:

- **Предположение:** Ефективни и оптимизирани оперативни процеси.
- **Описание:** Персонализирайте и подобрете процесите, за да увеличите ефективността, като същевременно разраствате бизнеса и увеличавате социалното въздействие.

3. Човешки ресурси:

- **Предположение:** Наличие на правилния брой и компетентност на служителите.
- **Описание:** Наемане, обучение и задържане на екип от служители, способни да се справят с повече задачи.

4. Технология:

- **Предположение:** Ефективни ИТ инструменти и системи.
- **Описание:** Инвестиция в технология за ефективно управление на нарастващи обеми от данни и процеси.

5. Финансов капитал:

- **Предположение:** Достъп до достатъчен капитал.
- **Описание:** Осигуряване на финансиране, необходимо за разширяване на операциите, включително инвестиционни нужди, оборотен капитал, резерв за операциите на организацията и средствата, необходими за постигане на целите на общността.

6. Маркетингова стратегия:

- **Предположение:** Ефективна маркетингова стратегия.
- **Описание:** Разработете маркетингови кампании, които ще достигнат до по-широка аудитория, ще увеличат разпознаваемостта на марката и ще повишат осведомеността в местната общност.

Въз основа на опита си в подпомагането на повече от 900 социални предприятия по света да мащабират своите операции, експертите на MovingWorlds предлагат девет стъпки за мащабиране на социално предприятие:

1. Запознаване с екосистемата

Проблемите на новите социални предприятия са системни и изискват системно мислене. Първата стъпка в мащабирането на бизнес трябва да бъде познаването на екосистемата, в която работи предприятието. Най-простият и ефективен начин да получите необходимата информация е да съберете разнообразна група от





заинтересовани страни от цялата система и да я картографирате. Това ще ви позволи да разберете по-добре местния пазар и да предоставите продукт с подходящата стойност.

2. Използване на дизайн мислене за намиране на мащабируем продукт

След като се запознаете с екосистемата, в която ще работи социалното предприятие, от съществено значение е правилно да подготвите концепцията за самия продукт или услуга. В самото начало на развитието трябва да се анализират възможностите за растеж. Това ще ви позволи да дефинирате по-добре стратегически цели или етапи по пътя към мащабиране на бизнеса. Потребителите са тези, които решават какви продукти ще бъдат възприети, а не предприемачите. Следователно ключът е да се предостави продукт или услуга, които отговарят на нуждите на целевата аудитория. Многократното повтаряне на процесите на дизайн мислене се оказва по-добър начин за създаване на решения за социални предприятия от мозъчната атака. Въпреки че има много модели за внедряване на дизайн мислене (като икономичен стартъп), един от по-ефективните методи е комбинация от дизайн, ориентиран към човека, и генериране на бизнес модел. Има 5 етапа в процеса на дизайн мисленето.

- Разбиране на нуждите на обществото
- Определяне на проблема
- Създаване на решение
- Разработка на прототип
- Тестване на решението, преди да бъде финализирано и да започне да се мащабира

3. Проверка на бизнес модела

Създаването на решение за социално предприятие, което работи в една общност или за един клиентски сегмент, е много различно от създаването на мащабируемо социално предприятие. Мащабирането означава, че има повторяем модел на продажби и доставка, който става по-ефективен с повече клиенти. След като се определи дали едно социално предприятие може да бъде мащабирано, следващата стъпка е да се определи най-добрият/най-лесният начин за мащабиране. За социалните предприятия предимството пред търговските субекти е способността за мащабиране чрез партньорства, грантове, партньорски програми, модели на услуги или лицензи, движени повече от въздействието, отколкото от печалбите.

4. Мащабиране на идеята и набиране на инвестиционен капитал

Според доклада на MovingWorld, едва след като една компания е започнала да мащабира, трябва да потърси възможност за набиране на необходимите





средства. Днес има повече инструменти за инвестиране от всякога, включително групово финансиране, ангелски инвеститори, инвеститори с въздействие, рискови капиталисти, филантропи, държавни фондове, организации за подкрепа на предприемачите, грантове от ЕС и други. Въпреки това, дори и с много опции, получаването на финансиране все още отнема много време и е трудно. По този начин се отвлеча вниманието на служителите от основната дейност на компанията. По-добър вариант от набирането на външен капитал е да базирате растежа си на приходи и да запазите собствения капитал за екипа, като се фокусирате върху клиентите. Въпреки това, ако трябва да посегнете към инвестиционни фондове, се препоръчва първо да използвате този процес за вземане на решение.

5. Изграждане на правилния екип и развитие на неговите умения

Хората тези, които са отговорни за успеха или провала на една организация. При формирането на екип трябва да се обърне внимание на компетентността и личността на служителите. Те трябва да се вписват в организационната култура и заедно с други хора да формират сплотен екип. Важен аспект на екипа е способността да го поддържа. Заплатата не е единственият елемент за задържане на служителите в едно социално предприятие. Също толкова ценно е предоставянето на възможности за развитие на служителя. Необходимо е повишаване на компетентността, уменията и мотивацията на служителите. Това работи и в обратна посока. Ако даден служител пречи на целите на компанията или не успява да изпълни поставените му задачи, е необходимо да бъде заменен с някой, който ще изпълни целите, поставени пред него. По-долу е представена кратка схема на изграждане на екип:

- Изграждане на култура на растеж със споделени ценности;
- Намиране, наемане и възнаграждаване на най-добрите таланти;
- Изграждане на приобщаваща среда, която позволява лично обучение и развитие.

6. Управление на екип

Следват нивата на управление на екип, които увеличават шансовете за реализиране на потенциала на екипа, чието формиране беше описано в предходен раздел:

- Самоуправление: Основен елемент от управлението на екипа е фокусът върху индивидуалното управление. Това е особено вярно по отношение на управлението. Необходимо е да се знае какво работи, за да управлявате по-добре другите. Това важи и за ръководителите на екипи по проекти и ръководството на по-ниско ниво.
- Системно управление: необходимо е да се изградят гъвкави системи за управление, които могат да растат и да се развиват с бизнес модела.



Най-важното е, че тези системи трябва да приведат членовете на екипа в съответствие със стратегията за развитие, да осигурят ефективно измерване на напредъка, да позволят на екипа да взема автономни решения и непрекъснато да се подобрява, за да осигури по-добро клиентско изживяване.

- **Управление на екип:** Последният и най-трудният елемент е управлението на хора. Лидерите трябва да имат правилната способност, която не винаги може да бъде научена. Също така може да бъде полезно да се използват външни консултации в сферата на управлението за правилно управление на екипа.

7. Изграждане на партньорства за развитие

Социалните предприемачи не могат да решат всички проблеми, идентифицирани в общността. Освен това в екосистемата може да има търговски субекти, които ще се конкурират с предложеното решение. Възможно е също да има дълбоко вкоренени местни организации в екосистемата. За да се мащабира бизнеса, особено при управлението на социално предприятие, може да е полезно да се установят партньорства с други играчи на пазара.

8. Отчитане на въздействието (в реално време)

Това е още една от най-трудните части от управлението на социално предприятие. Въпреки това, както беше споменато по-рано, това също е от решаващо значение за управлението на социално предприятие. Въздействието на едно предприятие е важен фактор за разграничаване от други съществуващи компании в екосистемата. В допълнение към отчитането на своите финанси пред борда на директорите е необходимо също така да се отчита въздействието пред всички заинтересовани страни. Измерванията от този тип отнемат време и са скъпи. Те също трябва да обърнат внимание на съответните показатели, поради което идентифицирането им е толкова важно.

Имайте предвид, че целта на измерването не е да се измери, а да се подобри. Дори да предприемете малка стъпка за измерване на един малък показател, това е началото на пътя към непрекъснато подобрене.

9. Въздействие върху индустрията

Как едно социално предприятие може да повлияе на индустрията, в която оперира?

- **Позоваването на успеха** при привличането на клиенти оказва влияние върху развитието на индустрията. Отговарянето на нуждите на обществото ще повиши информираността на другите за нуждите на целевата група. Това може да задвижи индустрията или да повлияе на



отварянето или развитието на други индустрии. Това е процесът на адаптиране на индустрията към нуждите на клиентите.

- Създаването на публикации, провеждането на проучвания и представянето на техните резултати ще спомогне за повишаване на осведомеността както на обществеността, така и на участниците в екосистемата. Важен елемент от подобни дейности е възможността за насочване на вниманието на заинтересованите страни към определен аспект от бизнеса. Повишаването на обществената осведоменост също може значително да повлияе на индустриите.
- Споменатите по-горе партньорства по замисъл променят индустрията. Всяко съвместно действие може да повлияе положително на задоволяването на нуждите на обществото, както и да стимулира развитието на самата индустрия. Тук е възможно да се възползвате от синергии, да обмените добри практики или да достигнете до по-голяма аудитория.
- Ефективното управление на организацията помага за изграждането на уменията на членовете на екипа, които след това могат сами да преследват кариера въз основа на създаването на по-положителни социални предприятия за света.

10. Върнете се към стъпка 1

Едно зряло предприятие не трябва да забравя основите на своя бизнес. Поради тази причина подходящият курс на действие е да се провери дадената схема, за да се потвърди пътя, следван от предприятието. Според много методологии един от основните елементи на успеха е повторемостта. Необходимо е да се проверява актуалността на нуждите на целевата група, да се актуализира офертата, да се търсят нови продукти или услуги или да се увеличи обхватът до повече региони. Това е от съществено значение, когато искате да мащабираме бизнес.⁴⁴

Примери за типове бизнес модели в социално предприятие:

- Подкрепа за предприемачи - продажба на бизнес подкрепа на съществуващи предприятия. Предоставяне на услуги като микрофинансиране, консултации или техническа поддръжка. Ключов фактор за успех е подходящото ниво на предлаганите услуги;
- Пазарен посредник - предоставяне на услуги на клиенти за получаване на достъп до съответните пазари. Примерите включват снабдителни кооперации или занаятчийски организации. Ключов фактор за успех е ниската начална цена;

⁴⁴<https://movingworlds.org/social-entrepreneurship-guide>





- **Заетост** - предоставяне на клиенти възможности за работа и професионално обучение. Ключови фактори за успех са съответствието на професионалното обучение с нуждите на общността и търговската жизнеспособност;
- **Безплатни услуги** - продажба на социални услуги директно на клиенти или на външен платец. Примери за организации могат да включват членски организации, музеи или клиники. Ключов фактор за успех е установяването на правилната структура на таксите във връзка с ползите;
- **Клиент с ниски доходи** - фокусира се върху предоставянето на достъп до услуги за най-нуждаещите се. Това е схема, аналогична на безплатните услуги, но насочена към тези в най-лошо финансово положение. Примери: здравеопазване, комунални програми, хранителни програми. Ключови фактори за успех са креативни системи за дистрибуция, по-ниски производствени и маркетингови разходи, висока оперативна ефективност;
- **Кооперация** - предоставяне на ползи на членовете чрез колективни услуги. Примери: закупуване на едро, колективно договаряне (работнически съюзи), земеделски кооперации, кредитни съюзи. Ключовият фактор за успех са общите интереси/нужди на съсобствениците;
- **Връзка с пазара** - улесняване на бизнес отношенията между клиентите и външния пазар. Ключов фактор за успех е да се насочите не към продажба на продукти на клиенти, а към свързване на клиентите с пазара;
- **Субсидиране на услуги** - продажба на продукти или услуги на външния пазар за подпомагане на финансирането на други социални програми. Този модел е интегриран с организация с нестопанска цел. Примери: консултиране, насоки, обучение за заетост, лизинг, печатни услуги и т.н. Ключови фактори за успех са способността да се използват материални активи (сгради, земя, служители) или нематериални активи (експертиза, методология или взаимоотношения);
- **Организационна подкрепа** - начин на действие, подобен на субсидиране на услуги, но използващ външен модел. Освен това бизнес дейностите са отделени от социалните програми.⁴⁵

Пример

⁴⁵<https://www.toppr.com/guides/business-management-and-entrepreneurship/social-entrepreneurship/creating-a-social-business-model/>





Необичаен пример за мащабиране на социално предприятие е сътрудничеството с IKEA. В случая инициативата идва от корпоративна страна и беше възприета и се доразвива. Ключът към успешното партньорство в този случай беше взаимната изгода. Същото важи и за социалното предприемачество на IKEA (нов отдел, посветен на работата със социални предприятия), където компаниите и IKEA (търговската част на компанията) получават ценно ноу-хау един от друг, което води до уникални и търсени от клиентите колекции, продукти и услуги.

Сътрудничеството между IKEA и социалните предприятия се основава на споделяне на знания, взаимен обмен на компетентност и вдъхновение. Социалните предприятия предоставят разнообразни и уникални продуктови предложения, а IKEA използва своята дистрибуторска мрежа и мрежа за продажба, за да предостави на предприятията достъпни, висококачествени суровини, разширявайки своята инфраструктура към социалните предприятия. Чрез комбиниране на оригиналността на социалните предприятия, ресурсите и ноу-хау на IKEA се създават уникални и достъпни продукти, които са достъпни за клиенти по целия свят. Социалното предприемачество на IKEA работи със социалните предприятия, за да увеличи тяхното въздействие, като ги подкрепя със знания и опит в разработването на продукти, логистиката и доставката. Глобалните канали за продажба на IKEA позволяват на социалните компании да увеличат производството и въздействието си и да подобрят живота на още по-голям брой маргинализирани хора и такива в неравностойно положение.

От 2019 г. IKEA също така подкрепя социални предприятия по света чрез акселераторски програми, които не са пряко свързани с бизнеса на IKEA. Целта е да се разширят начините за подкрепа на социалните предприятия, за да се увеличи тяхното въздействие чрез безвъзмездни средства, заеми, менторство от колеги от IKEA или развитие на бизнеса. През 2020 г. 36 социални предприятия бяха подкрепени чрез акселераторски програми или директно, като 77 служители на IKEA действаха като съветници и треньори. Това осигури достъп до работа на 1,65 милиона души, както и доходи, инструменти и услуги.⁴⁶

⁴⁶<https://www.ikea.com/global/en/our-business/people-planet/social-entrepreneurship/>







Раздел 5.2 Измерване на социалното въздействие на социалното предприятие

Виждайки необходимостта от систематизиране на ефектите от инициативи в подкрепа на социалната икономика Европейската комисия реши да даде рамка, организираща най-важните аспекти на социалните мерки, финансирани основно чрез публични програми. Въз основа на Акта за единния пазар II и Насоките за допустимост на разходите по фондовете на ЕС, по-специално насоките, разработени по третата ос на Програмата за заетост и социални иновации, беше договорен европейски метод за измерване на резултатите, който би могъл да се приложи към социалната икономика. В рамките на Групата от експерти по социално предприемачество (ГЕСП) беше създадена подгрупа за измерване на социалното въздействие. Нейната задача беше да разработи метод за измерване на социалното въздействие на дейностите на социалните предприятия в отговор на нуждите на европейските фондове и институциите, управляващи тяхното разпределение към социалното предприемачество. Беше необходимо да се разработят допълнителни критерии, за да се оцени по-ефективно и да се координира как мениджърите на фондове решават да инвестират в конкретно предприятие. След това бе необходимо да се разработи начин за адекватно наблюдение на резултатите от тези инвестиции във връзка със социалното въздействие и да се документира. Целта на това беше да се даде възможност на институциите за управление на фондове да отчитат правилно проектите пред инвеститорите и широката общественост. Стандартите за измерване на социалното въздействие създават квалификационни стандарти, чрез които да се оценява допустимостта на дадено социално предприятие за финансова подкрепа от фондовете на Европейския съюз. Също така, това дава възможност и за събиране на информация и изготвяне на подходящо отчитане на дейностите.

Стандартите за измерване на въздействието, разработени от ГЕСП надхвърлят нуждите на европейските фондове за социални предприятия. Към днешна дата никъде по света все още не е разработен стандарт за измерване на социалното въздействие. Разработването му стандартизира отчитането и осигурява основа за управление на ефективността в социални предприятия от всякакъв размер. Освен това спомогна за създаването на по-информирани взаимоотношения с партньори, инвеститори и финансиращи организации от публичния сектор.

Този раздел описва:

- Как да дефинираме социалните цели на едно социално предприятие;
- Как да дефинираме целите и мисията на организацията;
- Тип цели в социалното предприятие;
- Начин за измерване на социалното въздействие на едно социално предприятие;





- Източници на данни, които определят нивото на социално въздействие.
- Дефиниране на социални цели

Според дефиницията на специалистите, целта се дефинира обективно и субективно като бъдещо, желано състояние или резултат от действие на организацията, възможно и предвидено да бъде постигнато за период от време, който попада във времевата рамка, обхваната от краткосрочен или дългосрочен план за действие. Друга дефиниция определя целта като състояние на нещата, търсено от извършителя. Специален случай на цел е задачата; това е цел, която се приема със съзнанието, че е "поставена", т.е. зададена от някой друг. Задачата на една дейност е нейният пряк резултат (работа), а целта е на какво трябва да служи този резултат.⁴⁷ Има много ползи от формулирането на цели за една организация. Основно тези цели са източник на информация дали предприетите дейности се движат в правилната посока. Те са основа за оценка и контрол на дейностите и стимулират мотивацията за предприетите действия. Поставянето на цели е много важна част от функционирането на всяко предприятие. Както вече беше установено, определянето на стратегически цели е съществен елемент по пътя към мащабиране на едно предприятие. Търговските организации си поставят цели, които ще им позволят да увеличат обема на продажбите, което ще им позволи да увеличат приходите и в крайна сметка печалбата. Едно социално предприятие трябва допълнително да си постави социални цели и да го направи по начин, по който социалната цел има по-висок приоритет от крайния резултат. Според цитираните дефиниции, от една страна, определянето на краткосрочни и дългосрочни цели помага за правилното управление на предприятието, а от друга страна, позволява да се измери социалното въздействие на задачата. Правилното дефиниране на социалните цели ще повлияе положително на дейностите в организацията.

Задачи и мисия на организацията

Една организация е цяло, съставено от различни видове материални (финансови, физически, човешки) и нематериални (пазарни, интелектуални, релационни, организационни, културни) ресурси. Организацията в материален смисъл е нещо организирано, т.е. съвкупност от хора, обединени от обща цел на действие, разглеждани заедно с ресурсите, от които се нуждаят, за да действат.⁴⁸ Съвременната концепция за цели е свързана със специфичните задачи и мисия на организацията:

⁴⁷Stabryła A., Basics of organization and management, Publishing House of the University of Economics, Cracow, 2012

⁴⁸Stabryła A., Basics of organization and management, Publishing House of the University of Economics, Cracow, 2012





- **Задача** - това е пространствено, обективно, субективно и временно обособена част от целта, предвидена за изпълнение в рамките на определен период от време, който попада във времето, предвидено за постигане на целта.
- **Мисия** - е израз на дългосрочните намерения и стремежи на организацията.

Всяка организация се стреми да постигне множество цели едновременно, които образуват това, което е известно като пакет от цели. Размерът на пакета от цели, неговият общ състав и структура зависят от много фактори, по-специално от предмета на дейност на организацията, т.е. мисията, която определена категория организация трябва да изпълни спрямо участниците и околната среда.

В резултат на наблюдения и проучвания на правилно функциониращи организации се установи, че независимо от вида и спецификата някои цели се повтарят. Това са цели от системен характер, които засягат способността на организацията да действа хармонизирано и координирано.⁴⁹

Видове цели

В една организация е възможно да се разграничат три основни групи цели:

- **Икономически** - те са свързани с дейността на организацията на пазара, икономическата сфера на действие, както и кредитоспособността.
- **Неикономически** – т. нар. социални. Социалните цели са свързани с въздействието на организацията върху региона, в областта на социално-икономическото активизиране, общинската икономика и опазването на околната среда или върху местната общност. В тази група могат да бъдат обособени цели, които определят условията и трудовите отношения в организацията, представляват желаната степен на задоволяване на психо-социалните потребности на служителите, социалните потребности и нуждите за препитание, както и социално-политическите потребности, свързани с участието в упражняването на власт в организацията.
- **Производствените и маркетинговите цели** са формулирани като стойност и материали, проектирани за постигане на обеми на продажби, специфични услуги и стоки, които намират обществено одобрение в процеса на закупуването им от клиенти на конкретни пазари.

Ако една организация иска да поддържа социален и икономически баланс, тогава тя трябва да има предвид, че икономическите, социалните и производствено-

⁴⁹ https://mfiles.pl/pl/index.php/Cele_organizacji





маркетинговите цели трябва да се преследват паралелно до известна степен. Това също е идея, която е в съответствие с принципа на устойчивост. Ако балансът, произтичащ от външните и вътрешните условия на организацията, трябва да бъде нарушен, е необходимо да се установи периодична йерархия от цели, за да се помогне за възстановяването на баланса. Това е особено важно в случай на социално предприятие, което трябва да следи много внимателно за изпълнението както на икономическите цели, за да се гарантира непрекъснатото функциониране на организацията, така и на неикономическите цели, които представляват основната област и цел на дейността на организацията .

В зависимост от организационните нива могат да се разграничат следните видове цели:

- Стратегическа цел – поставя се на най-високо организационно ниво и е част от стратегията за развитие на компанията;
- Тактическа цел – тя се поставя на средно организационно ниво, което се фокусира върху това как да се операционализират дейностите, които са необходими за постигане на стратегическите цели;
- Оперативна цел – поставена на най-ниско организационно ниво.

Целите също могат да бъдат разделени на вътрешни или външни:

- Вътрешни - отнасят се до самата организация или служителите;
- Външни – ориентирани са към задоволяване на нуждите на външната среда.

Както бе споменато по-рано, важно е също да се разграничат системните цели, които са универсални, независимо от вида на дейността. Примери за такива дейности могат да бъдат:

- Стремех към привличане на нови клиенти и задържане на съществуващи;
- Стремех към привличане на нови пазари и сегменти;
- Стремех към създаване на благоприятни условия на труд за своите служители;
- Стремех към изпълнение на заложените от ръководството планове за действие.

Социални цели

Социалните цели на социалното предприятие обикновено включват решаване на конкретни социални или екологични проблеми. По-долу е посочен списък с





потенциални социални цели, които едно социално предприятие може да приеме, в зависимост от мисията и областта на дейност:

- **Решаване на социални проблеми:** Социалното предприятие може да има за цел решаването на конкретни социални проблеми, като бедност, бездомност, образование или обществено здраве.
- **Подпомагане на местните общности:** Тези цели се съсредоточават върху подкрепата и укрепването на местните общности чрез създаване на работни места, инвестиране в социална инфраструктура или развитие на местен бизнес. Тези дейности трябва да отговарят на нуждите на местната общност, диагностицирани на етапа на създаване на стратегия за развитие на предприятието.
- **Защита на околната среда:** Тази цел е насочена към стремеж към устойчиво развитие чрез предприемане на мерки за защита на околната среда, намаляване на емисиите на парникови газове или насърчаване на зелени практики сред местната общност.
- **Подкрепа за маргинализирани хора:** Тази цел се фокусира към дейности за подпомагане на маргинализирани социални групи, хора, които са изключени или изложени на риск от социално изключване, като хора с увреждания, бежанци или хора, подложени на дискриминация.
- **Образование и развитие на компетенциите:** Осигурете предложения за образование или обучение за хора от идентифицираната целева група, за да повишите техните компетенции и пригодност за заетост.
- **Насърчаване на социалната справедливост:** Работа за социално равенство и борба със социалните несправедливости като дискриминация или икономическо неравенство.
- **Подобряване на качеството на живот:** Социалното предприятие може да се стреми да подобри цялостното качество на живот на дадена общност, например чрез осигуряване на по-добри жилища или по-голям достъп до здравни грижи.
- **Развитие на местната култура и наследство:** Насърчаване на развитието на местната култура, изкуства и наследство за укрепване на идентичността на общността.
- **Насърчаване на социални иновации:** Насърчаване на иновативни решения за обществото, които могат да доведат до трайна и положителна промяна.
- **Етични бизнес практики:** Стремете се да извършвате бизнес в съответствие с етичните ценности, като уважавате служителите, клиентите и околната среда.





Едно социално предприятие може да приеме една или повече от тези цели, в зависимост от собствената си мисия и обхват на дейност. Ключът е целите да са в съответствие с ценностите на организацията и да имат измерими резултати, така че да може да се оцени ефективността на дейностите.

Измерване на социалното въздействие

Социалното предприятие, в рамките на разработената стратегия за развитие и в рамките на определянето на стратегически цели и начините за тяхното постигане, трябва да се фокусира върху реализацията на мисията на организацията. По този начин ключов аспект на бизнеса е измерването и наблюдението на положително социално или екологично въздействие. Социалното влияние е явлението, при което индивидите в обществото си влияят взаимно, променяйки своите нагласи, поведение и вярвания. Това влияние може да приеме различни форми и да се появи на различни нива на обществото. Някои от основните аспекти на социалното влияние включват:

1. **Въздействие на социалните норми:** Обществото оформя норми или приемливи модели на поведение. За да бъдат приети от обществото, индивидите често съобразяват своите нагласи с преобладаващите норми.
2. **Влияние на социални групи:** Членството в различни социални групи, като семейство, приятели, колеги или религиозни групи, може да окаже силно влияние върху отделните хора. Тези групи могат да имат свои собствени норми, ценности и очаквания, които оформят поведението на индивида.
3. **Влияние на авторитетни фигури:** Хората, признати за авторитети в определена област, имат способността да влияят на другите. Това може да са политически лидери, научни експерти, известни личности или духовни лидери. Хората често следват техния пример или препоръки.
4. **Медийно влияние:** Медиите имат силно влияние върху обществото, като формират общественото мнение, културните норми и ценности. Реклами, телевизионни предавания, филми и друго медийно съдържание могат да повлияят на начина, по който хората виждат себе си и света.
5. **Влияние на онлайн общностите:** В ерата на социалните медии хората са по-изложени от всякога на мненията и влиянието на други онлайн потребители. Това може да повлияе на техните нагласи, вярвания и поведение.
6. **Социално въздействие върху психичното здраве:** Обществото може да окаже значително влияние върху психичното здраве на индивида. Социалният натиск, преценките и социалните очаквания на други хора могат да повлияят на благосъстоянието и самовъзприятието.





7. **Културно влияние:** Културата или социалното наследство включва ценности, норми, вярвания и традиции. То влияе върху това как хората мислят, държат се и общуват помежду си.

Разбирането на социалното влияние е важно в контекста на социалната психология, социологията и други области на социалните науки. Изучаването на този феномен ни позволява да разберем по-добре защо хората се държат по определени начини и как обществото влияе върху развитието на индивидите.⁵⁰

В случай на социално предприятие, социалното въздействие е социалният ефект (промяна), както в дългосрочен, така и в краткосрочен план, получен за целевата група в резултат на предприетите действия - като се вземат предвид както положителните, така и отрицателните промени и коригирането им по отношение на алтернативно приписване на ефекти, ефект на независимо събитие, изместване и намаляване.⁵¹

Процесът на измерване на социалното въздействие включва пет етапа:

1. Идентифицирайте целите на различните страни, извършващи измерването и обекта, който се измерва.
2. Идентифицирайте заинтересованите страни: Кой има полза? Кой осигурява ресурси? Как?
3. Определяне на правилното измерване: социалното предприятие планира своята намеса и как чрез действия ще бъдат постигнати резултатите и въздействията, които са най-желани от бенефициентите и заинтересованите страни. Тази връзка между действие и въздействие е в основата на теорията за промяната на социалното предприятие. Предприятието взема подходящото решение и определя метода на измерване, който най-добре ще отрази тази връзка и постигнатите въздействия, след което се съгласява с ключовите заинтересовани страни;
4. Измерване, валидиране и определяне на стойността: прави се оценка дали планираните резултати действително са постигнати, дали те са ясни на заинтересованата страна, която трябва да се възползва от интервенцията, и дали резултатите са ценни за тази заинтересована страна;
5. Изпращане на доклади, изведени поуки и подобрения: тъй като услугите се предоставят и тяхната ефективност се измерва, редовни и конкретни

⁵⁰Based on: Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Obedience and conformity. Psychological Review, 47(4), 385-403.; Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. Warsaw: PWN.

⁵¹A proposed approach to measuring social impact; European Commission, Publications Office of the European Union, 2015





доклади за тези резултати се представят на вътрешни и външни заинтересовани страни.⁵²

Измерването на социалното въздействие дава възможност обективно да се покаже мащабът на ползите за едно социално предприятие в краткосрочен или дългосрочен план. Има 4 вида измерване на социалното въздействие:

1. **Парично** – То се отнася до оценката на социалното въздействие чрез финансовата стойност. Може да включва анализ на социалното въздействие върху икономиката, икономическите ползи, генерирани от социалните взаимодействия, или стойността, предоставена от благотворителни организации и социални инвестиции.
2. **Непарично** - Измерването на социалното въздействие се фокусира върху оценката на социалните резултати, които не се изразяват лесно в парично изражение. Това може да включва оценка на качеството на живот, нивото на обществено доверие или нивото на гражданско участие в местни инициативи.
3. **Количествено** - Количественото измерване включва събиране на данни, които могат да бъдат преброени, сравнени и анализирани количествено. Това включва статистически подходи като въпросници, количествени проучвания, числени анализи на данни и други техники, които позволяват обективна оценка на социалните въздействия.
4. **Качествено** – Качественото измерване се фокусира върху субективните, описателни аспекти на социалното влияние. Тези методи включват интервюта, анализ на съдържанието, казуси, фокус групи и други техники, които помагат да се разбере контекстът, сложността и дълбочината на социалното влияние.

Например, ако искаме да проучим социалното въздействие на благотворителна кампания, паричното измерване може да включва сумата на събраните пари, докато непаричното измерване може да включва повишена осведоменост на обществото за проблема, насочен към кампанията. Количественото измерване може да включва броя на хората, които са дарили, докато качественото измерване може да включва описания на емоциите и преживяванията на дарителите по време на участие в кампанията.

⁵²A proposed approach to measuring social impact; European Commission, Publications Office of the European Union, 2015





Друг важен аспект от измерването на социалното или екологичното въздействие е да се знаят резултатите във връзка с външната среда, включително местната общност или обществото като цяло. Такова измерване също така позволява оценка на ефективността на дейностите и възможни мерки за подобряване/поправяне. То може да бъде и отправна точка за водене на диалог със заинтересованите страни на социалното предприятие и установяване на трайни взаимоотношения. Измерването на социалното въздействие дава възможност да се идентифицират области, които при подходящи условия могат да бъдат източник на социален риск (такива рискове трябва да бъдат включени в регистъра на рисковете и непрекъснато да се наблюдават). Като част от извършените измервания си струва да се отбележат два аспекта:

- Ефективност на въздействието, разбрана като съотношение на постигнатите резултати към направените инвестиции;
- Ефективност на въздействието, разбрана като степен на постигане на поставените цели.⁵³

Измерването на социалното въздействие е процес на оценка и разбиране на това как дейности, проекти, организации или индивиди влияят на обществото. Това е важен инструмент както за публичния, така и за частния сектор за оценка на ефективността на дейностите и идентифициране на области за подобрене. По-долу е дадено описание на измерването на социалното въздействие и някои източници на данни, които могат да бъдат полезни в този контекст. Методът, описан по-долу, е в съответствие с проучването на Световния съвет за устойчиво развитие (ССУР). Отправната точка за измерване е основната дейност, която организацията извършва.

Описание на измерването на социалното въздействие:

1. Дефиниране на цели и индикатори: Определяне на конкретните социални цели, които организацията иска да постигне, и установяване на подходящи индикатори за измерване на напредъка към тези цели, като географско покритие, бизнес област и време.
2. Събиране на базови данни: Съберете информация за ситуацията, преди да предприемете действие. Това ще ви позволи да сравните текущото състояние на нещата със ситуацията преди промените и да оцените действителното въздействие. Тук трябва да се обърне специално внимание на източниците на влияние, които бизнес дейността предизвиква, избора на показатели и самото измерване. Този етап може да

⁵³Measuring the social impact of businesses, Agata Rudnicka, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012





се извърши независимо или с участието на заинтересовани от измерването страни.

3. **Мониторинг на дейностите:** Непрекъснато проследяване на процеса на изпълнение на социални дейности и събиране на текущи данни. Това дава възможност за бързо коригиране на стратегиите според нуждите.
4. **Сравнителен анализ (бенчмаркинг):** Сравняването на базовите данни с текущите данни идентифицира разликите и определя дали промените са резултат от социални действия. Заинтересованите страни играят важна роля в тази фаза, като получатели на дейности, от една страна, и като влиятелни лица при оформянето на процесите и дейностите на организацията, от друга.
5. **Оценка на въздействието:** Оценка на дългосрочните ефекти от социални действия, както положителни, така и отрицателни. Въздействията могат да бъдат преки, непреки, умишлени или непреднамерени.
6. **Ангажиране на заинтересованите страни:** Включете общността, бизнес партньорите и другите заинтересовани страни в процеса на измерване на социалното въздействие. Техните мнения и опит са ценен източник на информация.

Последният етап е изготвянето на план за действие (определяне на приоритетни области, възможни сценарии, разработване на набор от индикатори за мониторинг) въз основа на информацията, получена в по-ранните етапи от процеса на идентифициране и измерване на социалното въздействие.

Примери за източници на данни за определяне на нивото на социално влияние:

1. **Отчети на организации:** Документи, издадени от организации, които съдържат информация за техните социални дейности, цели, стратегии и резултати. Примерите включват годишни корпоративни отчети, доклади за устойчивост и др.
2. **Социални изследвания:** Провеждайте социални проучвания, въпросници, интервюта с общността, клиенти или бенефициенти на социални дейности.
3. **Анализ на социалните медии:** Наблюдавайте и анализирайте мненията в социалните медии, за да разберете как организацията се възприема от обществеността.
4. **Пазарни показатели:** Анализирайте пазарни показатели като пазарен дял, лоялност на клиентите, ръст на продажбите, които могат да бъдат косвено свързани със социалното въздействие.
5. **Правителствени доклади:** данни, публикувани от държавни агенции за областите, в които организацията работи. Това може да включва демографски данни, здравни данни, данни за образование и др.





6. Академични изследвания: Резултатите от научни и академични изследвания могат да осигурят по-задълбочено разбиране за социалното въздействие и най-добрите практики.

Измерването на социалното въздействие е сложен процес, който изисква интегриран подход и използване на различни източници на данни. Чрез прилагане на систематични изследвания и анализи организациите могат по-ефективно да управляват социалното си въздействие и да адаптират дейностите си към променящите се нужди на обществото.⁵⁴

Социалното предприятие е компания, чиято основна цел е да генерира социални или екологични ползи, като печалбата се реинвестира в социалната мисия. Социалното въздействие върху този тип предприятия може да бъде дълбоко вкоренено в дейностите, които предприема за общността или околната среда.

Пример. Социално предприятие, което работи за обучение на деца от бедни семейства:

Да предположим, че има социално предприятие, което работи в сферата на образованието. Мисията му е да осигури качествено образование за деца от семейства с ниски доходи. Социалното въздействие върху това предприятие може да включва:

1. **Повишен достъп до образование:** Социалното предприятие може да повлияе на обществото чрез увеличаване на достъпа до образование за деца, които обикновено биха имали ограничени възможности за образование поради бедност.
2. **Намаляване на неравенството в образованието:** Усилията на компанията могат да бъдат насочени към намаляване на неравенството в образованието чрез предоставяне на качествени образователни услуги там, където са най-необходими.
3. **Повишаване на нивото на уменията на местната общност:** Като се фокусира върху конкретни области, компанията може да помогне за повишаване на нивото на умения и образование на местната общност, което от своя страна може да се превърне в по-добри перспективи за живот.
4. **Намаляване на бедността между поколенията:** Социалното въздействие може да се прояви и в дългосрочен план чрез намаляване на бедността между поколенията. Деца от семейства, които са се възползвали от

⁵⁴Smith, J., & Johnson, A. (2018). "Measuring Social Impact: A Guide for Corporations, NGOs, and Social Entrepreneurs." Harvard Business Review. Own elaboration





образователните услуги на социално предприятие, може да имат по-добри бъдещи перспективи.

В този пример социалното въздействие на социалното предприятие е пряко свързано със социалната му мисия, а дейността му е насочена към подобряване на условията на живот на общността чрез предоставяне на образование.



Раздел 5.3 Казус

POMOC MIERZONA KILOMETRAMI



Заглавие	Кампания на T-Mobile „Помощ, измерена в километри“.
История	Кампанията е резултат от сътрудничеството между мобилната мрежа T-Mobile и компанията, предоставяща платформата Endomondo за бягане и колоездене.
Цел	Целта на казуса е да проучи и разбере идеята за социалното въздействие на различните дейности, извършвани от предприятията. Това е ключов елемент във функционирането на едно социално предприятие, тъй като е необходимо постоянно да се следи нивото на социално въздействие и евентуално да се коригират действията на предприятието.
Обща информация	Изминатите километри като част от кампанията бяха превърнати в пари. Те от своя страна са използвани за рехабилитация на деца с физически увреждания. За 5-те години на кампанията от подкрепата са се възползвали над 1400 деца.
Проблем	Как да измерим социалното въздействие на предприятието? На какви проблеми реагира предприятието? Каква стойност донесе социалната дейност на компаниите?
Решение	Справяне с проблеми: - активност сред населението - субсидиране на медицински услуги Начини за отчитане на социалното въздействие: 1. брой хора, участвали в акцията 2. брой изминати километри от участниците 3. брой деца, подкрепени по програмата



	4. размер на средствата, прехвърлени към целта
Въпроси за обсъждане	1. Защо правилно формулираната мисия помага при определяне на социалното въздействие? 2. Защо социалното въздействие трябва да се разглежда както в краткосрочен, така и в дългосрочен план? 3. Какво може да бъде пример за парично социално въздействие?
Източници	https://www.freedomes.com/references/t-mobile-beach-tents-for-charity-help-measured-in-kilometers-2014 https://www.telepolis.pl/wiadomosci/wydarzenia/t-mobile-podsumowuje-akcje-pomoc-mierzona-kilometrami





Обобщение на ключови точки

Модулът обхваща как да се развие социално предприятие и как да се измери неговото социално въздействие. Когато управлявате социално предприятие, е важно да имате предвид необходимостта от изпълнение на основната предпоставка на субекта, т.е. именно социалното въздействие. Модул 5 се фокусира върху създаването на социалните цели на предприятието, инвестиционния план на предприятието и правилното идентифициране на области със социално или екологично въздействие и избора на правилния начин за изчисляването му. Ключовите елементи на стратегията за развитие на предприятието и измерването на социалното въздействие са следните:

- Дефиниране на мисията на социалното предприятие
- Дефиниране на визията на социалното предприятие
- Идентифициране на сферата на дейност
- Анализ на конкурентните предимства
- Дефиниране на социалните цели на предприятието
- Идентифициране на предложението за стойност





Библіографія

1. Anna Misztal, Corporate sustainability and the degree of socio-economic development, University of Lodz, 2019
2. UNIC Warsaw, Sustainable Development and the Sustainable Development Goals, 2015
3. Agenda 2030 for sustainable development-implementation in Poland, Ministry of Development
4. J. Penc, Management strategies. Perspective thinking, systemic action, Placet, Warsaw, 1994
5. G. Gierszewska, Strategic Management, Publishing House of the Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2000
6. K. Obłój, Organization strategy, PWE, Warsaw 2007
7. M. Trocki, Modern project management, PWE, 2012
8. Kurleto M. Innovation in social entrepreneurship and the statutory scope of philanthropy and charity, Economic Studies. University of Economics in Katowice 2014
9. Kayser O., Budinich M.V., Scaling up Business Solutions to Social Problems. A Practical Guide for Social and Corporate Enterprise. UK, Palgrave Macmill, 2015
10. Stabryła A., Basics of organization and management, Publishing House of the University of Economics, Cracow, 2012
11. Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Obedience and conformity. Psychological Review, 47(4), 385-403.; Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. Warsaw: PWN
12. Proposed approach to measuring social impact; European Commission, Publications Office of the European Union, 2015
13. Measuring the social impact of enterprises, Agata Rudnicka, Scientific Papers of the Wrocław University of Economics, 2012
14. Smith, J., & Johnson, A. (2018). "Measuring Social Impact: A Guide for Corporations, NGOs, and Social Entrepreneurs." Harvard Business Review. Own elaboration
15. <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/zrownowazony-rozwoj-firm-na-czym-tak-naprawde-polega>, Akademia Leona Koźmińskiego, Zrównowazony rozwój firm – na czym tak naprawdę polega?, 2023
16. <https://przedsiębiorstwowspoleczne.pl/jak-opracowac-strategie-rozwoju-organizacji-nie-tylko-w-proo-1a/>, Waldemar Żbik, Bieżąca działalność przedsiębiorstwa społecznego, 2023
17. <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>, Anja Cheriakova, Inclusive Economy, 2013
18. <https://nextgeneration.co.za/what-we-do/key-concepts/social-enterprise-entrepreneurship-strategies/>, SOCIAL ENTERPRISE & ENTREPRENEURSHIP STRATEGIES





19. https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/przedsiębiorstwo-społeczne-definicja,cele,ustawa_pr-3317.html, Przedsiębiorstwo społeczne – definicja, cele, ustawa, 2019
20. <https://saveinvest.pl/czym-jest-wieloletni-plan-inwestycyjny/>, Robert Tomaszewski, Czym jest wieloletni plan inwestycyjny?, 2019
21. <https://www.finansowo.pl/blog/czym-jest-skalowanie-biznesu-i-jak-wykorzystac-je-w-firmie/>, #DLA BIZNESU, Czym jest skalowanie biznesu i jak wykorzystać je w firmie?, 2022
22. <https://semcore.pl/skalowanie-biznesu/>
23. <https://harbingers.io/blog/co-to-jest-skalowanie-biznesu>, Sylwia Sopiak, Co to jest skalowanie biznesu i czym różni się od wzrostu?, 2023
24. <https://movingworlds.org/social-entrepreneurship-guide>, MovingWorlds, The complete guide to growing and scaling your social enterprise
25. <https://www.toppr.com/guides/business-management-and-entrepreneurship/social-entrepreneurship/creating-a-social-business-model/>, Creating a Social Business Model
26. <https://www.ikea.com/global/en/our-business/people-planet/social-entrepreneurship/>, IKEA, The business of the future? It's fair and inclusive
27. https://mfiles.pl/pl/index.php/Cele_organizacji, Jolanta Szewczyk, Małgorzata Stawarz, Cele organizacji, 2020





Полезни линкове

Заглавие	Кратко описание	Линк
Социален проект на Данон „Сподели своето хранене” и Хранителен цикъл	Пример за регионална социална инициатива, ръководена от глобална хранителна компания.	https://1000i.pl/en/portfolio/danone/ https://www.danone.co.uk/media/articles-list/Danone-announces-a-UK-wide-partnership-with-community-dining-champion-FoodCycle.html
Разрастване на социално предприятие	Ръководство за разрастване на социално предприятие и как да го увеличите	https://movingworlds.org/social-entrepreneurship-guide





Задача

Задача

Проверка на бизнес идеята от гледна точка на положително социално въздействие и прилагане на начини за измерването му.

Инструкции

1. **Анализирайте мисията и визията на компанията, както са дефинирани в Канавата на социален бизнес модел по отношение на положително социално въздействие.**
2. **Проверете бизнес модела:**
 - a. **Проверете целите, идентифицирани в анализа на PESTLE и Канавата на бизнес модела по отношение на положително социално въздействие;**
 - b. **Ако не сте идентифицирали никаква социална цел с помощта на инструментите за дизайн мислене, описани в Модул 2, попълнете бизнес модела със социални цели;**
 - c. **Социалните цели, определени в бизнес модела, трябва да се вписват в една от 17-те устойчиви цели, определени в Програма 2030.**
3. **Групирайте идентифицираните цели в икономически, неикономически и производствени/маркетингови цели.**
4. **Определете как социалното въздействие ще бъде измерено от всяка цел.**
5. **Подгответе анализ от измерването на социалното въздействие.**

Допълнителни структури

Образци на документи:

1. **Инструменти за дизайн мислене**
2. **SWOT анализ**
3. **Канава на бизнес модел**
4. **Бизнес модел**
5. **Анализ на измерването на социалното въздействие**

Необходими материали

1. **Организационни отчети**
2. **Социални изследвания**
3. **Анализ на социалните медии**
4. **Пазарни индикатори**
5. **Правителствени доклади**
6. **Академични изследвания**





Критерии за оценка

1. Коректност на дефинирането на социалните цели
2. Правилно групиране на целите на социалното предприятие
3. Правилното определение за това как да се измерва социалното въздействие





Шаблони

Таблица 1: Анализ на измерването на социалното въздействие

Цел	Тип цел	Област на влияние	Основни документи	Тип измерване	Метод на измерване	Резултат
Цел 1	1. икономически 2. неикономически и 3. производство и маркетинг	Например местната общност	Например проучване на удовлетвореността	1. Парично 2. Непарично 3. Количествен о 4. Качествено	Опишете как ще изчислите социалното въздействие	Определяне на положително, неутрално или отрицателно социално въздействие
Цел 2						
Цел 3						
...						



Този документ може да бъде копиран, възпроизвеждан или променян в съответствие с горепосочените правила. В допълнение, признание на авторите на документа и всички приложими части от известието за авторски права трябва да бъдат ясно посочени.

Всички права са запазени. © Copyright 2023 InnoSocial

