



Y - CEENATRA

Youth Career Development Employment
Entrepreneurship Networking and Transfer

КАК ДА НАВЛЕЗЕМ НА БЪЛГАРСКИЯ ПАЗАР? HOW TO ENTER BULGARIAN MARKET? КАКО УЋИ НА БУГАРСКО ТРЖИШТЕ?



EUROPEAN UNION

Проектът е съ-финансиран от Европейския съюз чрез Програмата за трансгранично сътрудничество по ИПП България–Сърбия.
Овај пројекат се кофинансира од стране Европске уније кроз ИПА Програм прекограничне сарадње Бугарска-Србија.

The project is co-funded by EU through the Bulgaria–Serbia IPA Cross-border Programme.



Bulgaria – Serbia
IPA Cross-border Programme

КАК ДА НАВЛЕЗЕМ НА БЪЛГАРСКИЯ ПАЗАР?

СЪДЪРЖАНИЕ

I. Защо да предпочетете българския пазар?	3
II. Преди влизането на българския пазар	4
III. Модели за навлизане в българския пазар	7
IV. Практическа информация.....	11
- Списък с търговски изложения	11
- Полезни адреси	12



I. ЗАЩО ДА ПРЕДПОЧЕТЕТЕ БЪЛГАРСКИЯ ПАЗАР?

Всеки нов пазар крие предизвикателства и възможности. За предприемчивите търговци от пограничните райони между България и Сърбия това е възможно чрез създаване на нови контакти, директен достъп до клиенти и запознаване на бизнес и потребителските общества от двете страни на границата с техни колеги - производители и фирми, които търсят експортно развитие на своя бизнес.

Ето няколко добри причини защо да произвеждате и/или реализирате своите стоки и услуги в България:

1. Член на НАТО и ЕС (01.01.2007 г.) – Като член на ЕС, България е възприела редица доказани практики и политики, като непрекъснато подобрява своите закони и бизнес практики в помощ на чуждестранните инвеститори. Целта е да се насърчат инвестициите в страната, да се улесни инвестиционния процес и да има повече прозрачност на бизнес процедурите свързани с цялостния процес.

2. Част от Европейския единен пазар – Разполагане на производствени мощности или дистрибуторска мрежа в България дава реален достъп до европейския пазар и осигурява идентичност на марката. В допълнение, европейският произход на стоките и услугите позволява те да се закупуват и чрез европейските програми за безвъзмездно финансиране.

3. Макроикономическа и финансова стабилност – реален ръст на БВП; минимално годишно изменение на инфлацията; без валутен риск, BGN е с фиксиран курс към еврото; положителна оценка за кредитния рейтинг и инвестиционния климат на страната от световни рейтингови агенции.

4. Най-изгодните данъци в ЕС – 10% корпоративен и данък общ доход; 0% в области с висока безработица; 10% плосък данък върху доходите на физическите лица; Освобождаване от ДДС за 2 години при внос на съоръжения за инвестиционни проекти над 5 млн. евро откриващи поне 50 работни места; пълна амортизация на компютри и нови съоръжения за производство 2 години след закупуването им; Възможност за приспадане на разходите за проучвания и развитие на компанията.

5. Високо качество на работната сила – Висококвалифицирана работна сила владееща по няколко езика; най-конкурентните нива на заплати в цяла Европа; университетско образование.

6. Стабилен икономически растеж – икономиката на България работи под валутния борд (1 евро = 1.95583 лева), което спомага за една стабилна макроикономическа среда. Благодарение на местни и чуждестранни инвестиции финансовата система е стабилна, а банковата система разширява операциите си в цялата страна.

7. Стратегическо местоположение – България има отлично стратегическо географско разположение като мост между Европа и Азия.

8. Най-ниските оперативни разходи в Европа – например, много добри цени за наемане на офис, консумативи и т.н.

9. Европейски фондове – За периода 2014 - 2020 г. България ще получи около 8 млрд. евро за проекти, финансирани от ЕС, в областта на: инфраструктура, транспорт, ИТ, възобновяеми енергийни източници, обучение и развитие, управление на отпадъци и много други. А с въвеждането на публично-частните партньорства и социалното предприемачество тепърва ще се появяват и много други възможности за инвестиции в тези и други области.

10. Чуждестранните инвестиции в България са се увеличили значително след приемането на страната в ЕС. Световно известни марки като Solvay, Umocore, Italcemente Group, Liebherr, Kraft, Nestle, American Standard, Philip Morris, Metro, Lindner, Praktiker и SAP се радват на либералната финансова политика и непрекъснат икономически растеж на България. Освен това, чуждите инвеститори се радват на:

- ✓ Свободно движение на капитали;
- ✓ Без ограничения върху изнасянето на печалбата в държавата на инвеститора след данъчно облагане;
- ✓ Възстановяване на заплатите (минимална), социални и здравни осигуровки до 1 година, ако бъдат наети млади хора или хора в неравностойно положение през Агенцията по заетостта;
- ✓ Финансова подкрепа от правителството за приоритетни инвестиционни проекти.

11. Отличен климат, природа, храна и гостоприемство – Българите са известни със своето традиционно гостоприемство.

12. Близост в културата, потребителските вкусове и начина на живот – Българският и сръбският народ имат общо историческо минало, споделено културно наследство и сходен начин на живот. Това предполага, че успешните в едната страна продукти и услуги лесно ще намерят своите потребители от другата страна на границата.

II. ПРЕДИ НАВЛИЗАНЕ НА БЪЛГАРСКИЯ ПАЗАР

Когато навлизате на българския пазар, започнете с ясно определена стратегия и реална оценка на възможностите на своята организация. Следваща стъпка е да проучите задълбочено търсенето и конкуренцията за вашия продукт или услуга: дали вашият продукт или предложение са уникални, дали потребителите вече познават вашия продукт (и дали са го харесали), и ако има конкуренти, съществуват ли пречки за определяне на потребителите или бариери за навлизане на пазара и т.н. Опитайте се да видите цялата картина и да построите правилната стратегия за това.

На второ място, трябва да направите оценка на **уменията и възможностите** на своя екип. Разполагате ли с предишен опит на международни пазари? Добре ли е приет вашият продукт в България? Съществуват ли културни или други бариери за навлизане на пазара?

По този начин ще можете да разработите **детайлна стратегия за навлизане на пазара**. Най-вероятно, първоначално, това, предполага сътрудничество с местен партньор или дистрибутор. Въпреки че ще споделяте приходите, този вариант е свързан с най-малък риск. Връзката може да се разшири или да се прекрати популяризирането на вашия продукт на местно ниво. Това е правилният подход, ако разполагате с малък бюджет. Уверете се, че някой от вашия екип познава пазара и може да управлява партньорските ви взаимоотношения.

От друга страна, ако имате уникален, вероятно патентован продукт, а търсенето му нараства, можете да предприемете по-агресивен инвестиционен модел за защита на своята интелектуална собственост и да увеличите приходите си (въпреки че първоначалните разходи могат да бъдат високи). В такива случаи директно регистрирайте местна компания или образувайте съвместно предприятие, което ви дава контрол върху управлението на бизнеса.

Във всички случаи, **познаването на местния пазар** е наложително. Това включва култура, взаимоотношения и промишленост. Въпреки че предварителните инвестиции на време и усилия, за да се разбере местния пазар, на пръв поглед забавят процеса, те се отплащат напред във времето. Не ги съкращавайте! Препоръчително е да назначите някой, който има опит и съществуващи реални бизнес контакти на местно ниво.

Друг важен въпрос е да обмислите връзката между централния и местния офис. Някои компании избират да работят с чужденци. Това са хора: а) на които се плаща на местно ниво и живеят в страната, или б) които работят в централния офис на фирмата и пътуват до съответното място на удължени командировки. И двата подхода имат предимства и недостатъци.

Ако служителят работи в централата, компанията прави значителни инвестиции в тези пазари. Най-вероятно не иска този човек да бъде отдалечен на хиляди километри, където управлението и персоналят не могат да се срещнат лице в лице, за да обсъдят бизнеса и въпросите, които ще възникват. По един или друг начин, този човек прекарва много време в централния офис. И все пак ще се наложи да наемете местен постоянен персонал, който да извършва текущите дейности.

Много компании търсят присъствие на различни международни пазари. Преди да се впуснете към нова територия, е важно да разберете културата, обичаите, нуждите и неписаните правила на конкретната страна, които, в крайна сметка, ще ви помогнат по-добре да **изработите концепция** и за българския пазар.

Когато работите върху изграждането на международното присъствие и пазарния дял на вашата марка, уверете се, че мислите глобално и създавате цялостна стратегия. Задълбоченото познаване ще сигнализира на вашия целеви пазар и потенциалните ви клиенти, че "сте си написали домашното".

ПРАКТИЧЕСКИ СЪВЕТИ

Възможно е прилагането на разнообразни варианти и подходи при разработване на стратегия за навлизане на нов пазар. Детайлите зависят от спецификата на продукта, отрасъла, конкретната страна, в която се търси пазарна реализация. И все пак, има общи препоръки, които важат за всички. Ето някои от тях:

- ✓ **Какъв е производственият капацитет на вашето предприятие?** – Направете предварителна оценка на производствените си възможности и границите, в които търговският отдел може да оферира на българския клиент, като се гарантира изпълнението на поетите ангажменти, и не се нарушава ритмичността на другите доставки (на националния пазар). Можете да разработите т.нар. *прогнозни производствени карти*, които прогнозират количества в граници "от-до", по седмици или месеци.
- ✓ **Кой е ангажиран с навлизането ви на българския пазар?** – Ако нямате специализиран търговски или маркетингов отдел, най-добрата алтернатива е използването на външен консултант с опит в тази сфера.
- ✓ **Познавате ли законодателството на България?** – Въпреки че България е член на ЕС, националният пазар има специфични характеристики, вкл. задължително наличие на фитосанитарни сертификати, сертификати за произход, такива свързани с екологията и др. Можете да учредите местно представителство, някой, който може да ви помогне да управлявате неочакваните предизвикателства и да обяснява "малкия шрифт" на договорите, които предстои да подпишете.
- ✓ **Имате ли разработено маркетингово проучване на вашия пазарен сегмент в България?** – Важно е да проучите какво предлагат вашите конкуренти в България. Опитали ли са се и други ваши конкуренти да влязат на българския пазар? Какви предизвикателства са срещнали и как са ги преодолели? Каква е била тяхната стратегия за навлизане на пазара? А вие как ще постъпите? Относително евтин подход да се сдобие с подобна информация е да потърсите директен контакт с посолството на Сърбия в България. В края на Наръчника има актуални контакти и на търговските камари, които обединяват българските предприятия.
- ✓ **Познавате ли българския бизнес етикет?** – Проучете внимателно навиците и бизнес поведението в България. Това не е трудно, защото българският и сръбският народ имат общо минало и сходна култура. Можете да се допитате и до свои колеги или партньори, които вече изнасят за тази страна.
- ✓ **Имате ли вече осъществени контакти с потенциални клиенти в България?** – Създаването на първите контакти е ключово за стартиране на търговски отношения. Затова е най-добре предварително да разработите общите документи, с които ще осъществите първоначален контакт с потенциалния си клиент или партньор. В случай, че някога сте имали партньори или частични доставки за фирми от България, не пропускайте да го споменете. Във вашето фирмено представяне или в това на продуктите ви, мениджърите ще търсят нещо познато за тях - име на фирма, технология, търговски знак. Не изпращайте обемисти презентации!

- ✓ **Тествахте ли своите продукти/услуги на български потребители?** – Направете фокус групи, за да изпробвате възможните реакции на своите бъдещи клиенти. Те могат да включват крайни потребители, представители на местния бизнес, журналисти или някои от лидерите на мнение в България. Този подход може да изисква малко по-висока първоначална инвестиция, но ще ви даде много ясна представа за това какви ще са първите реакции на клиентите в страната и ще оттренирате своята пазарна реакция.

III. МОДЕЛИ ЗА НАВЛИЗАНЕ В БЪЛГАРСКИЯ ПАЗАР

Режимите за влизане в българския пазар се различават по: 1/ степента на риска, който крият, 2/ контрола и ангажираността на ресурсите, които изискват, и 3/ възвръщаемостта на инвестициите, която обещава.

Има два основни вида режими: капиталови и несвързани с дялово участие режими. Категорията режими, несвързани с дялово участие, включва износ и договорни споразумения. Категорията на режима на собствения капитал включва: съвместно предприятие и дъщерни дружества.

А. ИЗНОС – е процес на продажба на стоки и услуги, произведени в една страна към други страни. Съществуват два вида износ: директен и индиректен.

1. Директен износ – най-често срещаният режим за износ, при който се реализират икономии от мащаба. Производството се концентрира в родната страна и предоставя по-добър контрол върху дистрибуцията. Директният износ работи най-добре при малки обеми. Големите обеми на износ могат да задействат протекционизъм. Основната характеристика е, че няма никакви посредници.

1.1. Търговски представители – това са чуждестранни доставчици / производители в своите местни пазари, които работят за установена комисионна върху продажбите. Те подпомагат производителя по отношение на местната реклама, местни продажбени презентации, уреждат митническите формалности и спазват местното законодателство. Компаниите, които предоставят високотехнологични услуги или продукти (напр. производството на машини), печелят най-много от търговско представителство.

1.2. Дистрибутори – те купуват продукти сами и ги препродават на своите местни пазари на търговци на едро, търговци на дребно или и двете. Дистрибуторите са добра стратегия за навлизане на пазара, за продукти, които могат да стоят на склад (играчки, електроуреди, приготвена храна).

ПРЕДИМСТВА	НЕДОСТАТЪЦИ
• Контрол върху селекцията на чуждестранни пазари и избор на представителни дружества • Добра обратна информация от целевия пазар, по-добри отношения с купувачите • По-добра защита на търговските марки, патенти, добрата воля и друга нематериална собственост • Потенциално по-големи продажби	• По-високи първоначални разходи и рискове • По-високи инвестиции на време, ресурси и персонал, както и организационни промени • По-високи информационни изисквания • По-дълго време за достигане до пазара

2. Индиректен износ – процес на износ чрез базирани в страната на износителя посредници. Износителят няма контрол над своите продукти на външния пазар.

2.1. Търговски компании за износ – предоставят услуги за подкрепа на целия процес за един или повече доставчици. Подходящи са за доставчици, които не познават износа. Обикновено те вършат цялата необходима работа: намиране на задгранични търговски партньори, представяне на продукта, отговаряне на конкретни запитвания и т.н.

2.2. Компании за управление на износа – те рядко поемат експортно-кредитни рискове и работят с неконкуриращи се продукти. Най-често търгуват за сметка на своите доставчици, като техни експортни отдели.

2.3. Експортни търговци – фирми за търговия на едро, които купуват неупаковани продукти от производители за препродажба в чужбина, под свои собствени търговски марки и наименования. Предимството на експортните търговци е промоцията. Недостатък е, че тяхната дейност може да доведе до наличие на идентични продукти, под различни търговски наименования и ценообразуване на пазара. Така експортните търговци могат да възпрепятстват усилията за износ на производителя.

ПРЕДИМСТВА	НЕДОСТАТЪЦИ
• Бърз достъп до пазара • Концентрация на ресурси за производство • Малко или никакво финансово ангажиране, тъй като износът обикновено обхваща повечето разходи, свързани с международните продажби • Нисък риск за компаниите, които смятат техния вътрешен пазар за по-важен и за компании, които все още развиват своята изследователска и развойна дейност, маркетинг и стратегии за продажби • Управлението на износа е възложено на външни изпълнители	• Малко или никакъв контрол над разпространението, продажбите, маркетинга и т.н. • Грешният избор на дистрибутор може да доведе до липса на обратна връзка на пазара, засягаща международния успех на компанията • Потенциално по-ниски продажби в сравнение с директния износ • Компаниите, които сериозно обмислят международните пазари като важна част от техния успех, вероятно ще изберат прекия износ, както инструмент за влизане на пазара.

В. ЛИЦЕНЗИРАНЕ

Международното споразумение за лицензиране дава на чуждестранни фирми изключителни или ограничени права да произвеждат продукт за определен срок на даден пазар. Лицензодателят дава ограничени права или осигурява ресурси на разположение за лицензополучателя в страната-домакин. Те могат да са патент търговски марки, управленски умения, технологии и други, които позволяват на лицензополучателя да произвежда и продава в страната-домакин подобен продукт на този, който лицензодателят вече произвежда и продава в своята страна, без да изисква лицензодателят да отваря ново производство в чужбина. Печалбата на лицензодателя обикновено се формира от еднократни плащания, технически такси и авторски права, които се изчисляват като процент от продажбите.

ПРЕДИМСТВА	НЕДОСТАТЪЦИ
• Допълнителни доходи за техническо ноу-хау и услуги • Излаз на нови пазари, недостъпни чрез износ от съществуващи съоръжения • Бързо сразширяване, без рискове и големи капиталови инвестиции • Проправя път за бъдещи инвестиции в пазара • Запазва установени пазари, затворени с търговски ограничения • Минимален политически риск	• По-ниски доходи, в сравнение с други те режими • Загуба на контрол от страна на лицензодателя, върху операциите по производството и търговията • Риск марката и репутацията да бъдат поругани от некомпетентен партньор • Чуждестранният партньор може да се превърне в конкурент чрез продажба на производството си на места, където компанията-лицензодател вече работи

С. ФРАНЧАЙЗИНГ

Системата за франчайзинг може да се определи като: "Система, в която полу-независими собственици на бизнес (франчайзополучатели) заплащат такси и възнаграждения на дружеството майка (франчайзодател), в замяна на правото да се идентифицират с неговата търговска марка, за да продават неговите продукти или услуги, а често и да използват неговия бизнес формат и система". Обикновено споразуменията за франчайзинг са обемни и дългосрочни. Франчайзодателят предлага богат пакет от права и ресурси, които обикновено включват: оборудване, управленски системи, ръководство за управление, първоначално обучение, одобрение на мястото, цялостна подкрепа за управление на бизнеса. За разлика от лиценза франчайзингът се ограничава само до търговски марки и управлението на ноу-хау-то на бизнеса.

ПРЕДИМСТВА	НЕДОСТАТЪЦИ
• Нисък политически риск • Ниска цена • Позволява едновременна експанзия в различни региони на света • Добре подбраните партньори носят финансова инвестиция, както и управленски способности на бизнеса	• Франчайзополучателите могат да се превърнат в бъдещи конкуренти • Потенциална липса на интерес от страна на франчайзополучатели • Сключване на споразумения с неподходящи кандидати, които да поругаят името и репутацията на компанията • Изисква се по-голяма финансова инвестиция, за да се създадат, поддържат и управляват франчайзополучатели

Д. ДЪЩЕРНИ ДРУЖЕСТВА

Дъщерното дружество предполага два вида стратегии:

1. Инвестиция "на зелено" е изграждането на ново дъщерно дружество, с пълна собственост. Тя е сложна и потенциално скъпа, но е в състояние да осигури пълен контрол на фирмата и има най-голям потенциал да предостави над средната възвръщаемост.

2. Придобиването предлага най-бързото и най-голямо първоначално международно разширяване. То изисква закупуване на конкурент, доставчик, дистрибутор или предприятие в силно свързана индустрия, за да позволи упражняване на основна компетентност или да придобие конкурентно предимство на пазара.

Е. СЪВМЕСТНО ПРЕДПРИЯТИЕ (ДЖОЙНТ ВЕНЧЪР)

В джойнт венчъра има пет общи цели: навлизане на пазара, споделяне на риска / възнаграждението, споделяне на технологиите и съвместна разработка на продукти, и отговаряне на изискванията на държавните регулации. Други ползи включват: политически връзки и достъп до дистрибуторски канали. Основните въпроси, които трябва да се вземат предвид при съвместно предприятие са: собственост, контрол, продължителност на споразумението, ценообразуване, трансфер на технологиите, способностите и ресурсите на местните фирми и намеренията на правителството. Потенциални проблеми:

- ✓ Конфликт относно асиметрични нови инвестиции;
- ✓ Недоверие в патентовани знания;
- ✓ Двусмислие в изпълнението – как да се „раздели баницата“;
- ✓ Липса на подкрепа от страна на компания-майка;
- ✓ Културни противоречия;
- ✓ Ако, как и кога да се прекратят отношенията.

Каквато и стратегия да изберете, не забравяйте, че сръбският бизнес има своето място в България и Европа. В глобализацията се европейски пазар всеки, който знае какво, как и защо се прави, е изминал половината от пътя към успеха.

IV. ПРАКТИЧЕСКА ИНФОРМАЦИЯ

Списък с търговски изложения

НДК - Конгресен център София ЕАД

A: 1463 София, пл. България 1

T: +359 2 916 63 00, +359 2 916 6400

E: info@ndk.bg

W: <http://www.ndk.bg>

Интер Експо Център София ЕАД

A: София, бул. Цариградско шосе 147

T: +359 2 9655 281, +359 2 4013 281

Ф: +359 2 9655 231, +359 2 4013 231

E: exhibitions@iec.bg

W: <http://iec.bg>

Международен панаир Пловдив

A: 4003 Пловдив, бул. Цар Борис III Обединител 37

T: +359 32 902 311, +359 32 902 115

Ф: +359 32 902 432

E: fairinfo@fair.bg **W:** <http://www.fair.bg>

Фестивален и конгресен център - Варна

A: Варна 9000, бул. Сливница 2

T: +359 52 68 5214

Ф: +359 52 608-446

E: fk@mail.orbitel.bg **W:** <http://www.fccvarna.bg>

Добрички панаир

A: 9300 Добрич, ул. Независимост 7, ет. 3

T: +359 58 603 152

E: dobrich_fair@abv.bg

W: <http://www.dobrich-fair.com>

ПОЛЕЗНИ АДРЕСИ

Посолство на Р Сърбия в България

A: 1504 София, ул. Велико Търново 3

T: +359 2 946 1635; +3592 946 1633

Ф: +359 946

E: sofia@emb-serbia.com **W:** <http://www.sofia.mfa.gov.rs>

Министерство на външните работи на Р България

A: 1113 София, ул. Александър Жендов 2

T: +359 2 948 2999 **W:** <http://www.mfa.bg>

Министерство на икономиката и енергетика на Р България

A: 1000 София, ул. Славянска 8

T: +359 2 9407001

Ф: +359 2 987 2190; +359 2 981 9970

E: e-docs@mee.government.bg

W: <http://www.mi.government.bg>

Министерство на инвестиционното проектиране на Р България

A: 1000 София, ул. Съборна 1

Ф: +359 2 896, +359 2 9046 804

W: <http://www.mip.government.bg/>

Изпълнителна агенция за насърчаване на малките и средни предприятия

A: 1000 София, ул. Лере 2-4

T: +359 2 7940

E: office@sme.government.bg

W: <http://sme.government.bg>

Български институт за стандартизация

A: 1797 София, ул. Лъчезар Станчев 13

T: +359 2 8174 504

W: <http://www.bds-bg.org>

Фондация „Каузи“

A: 1324 София, ул. Филиповско шосе 38

T: +359 2 925 1460

Ф: +359 2 927 7328

E: fondacia_kauzi@abv.bg **W:** [://www.kauzi.org](http://www.kauzi.org)

Българска стопанска камара

A: 1000 София, ул. Алабин 16-20

T: +359 2 932 09 11

Ф: +359 2 987 26 04

E: office@bia-bg.com **W:** [://www.bia-bg.com](http://www.bia-bg.com)

Българска Търговско-Промислена Палата

A: 1058 София, ул. Искър 9

T: +359 2 8117 400, +359 2 987 26 31

Ф: +359 2 987 32 09

E: bcci@bcc.bg **W:** <http://www.bcci.bg/>

Конфедерация на работодателите индустриалци в България

A: 1463 София, ул. Хан Аспарух 8

T: +359 2 981 9169

Ф: +359 2 988 6776

E: office@ceibg.bg

W: <http://www.ceibg.bg>

Асоциация на индустриалния капитал в България

A: 1113 София, ул. Фр. Ж. Кюри 20, етаж 8

T: +359 2 963 37 52, +359 2 963 37 56

E: bica@bica-bg.org

W: <http://www.bica-bg.org>

Съюз за стопанска инициатива

A: 1784 София, ул. Михаил Тенев № 12,
Бизнес-център "Евротур"

T: +359 2 48 40

Ф: +359 2 970 48 00

E: office@ssi-bg.net

W: <http://www.ssi-bg.net>

Национално сдружение на малкия и среден бизнес

A: 1421 София, ул. Николай Гогол 14А

W: <http://nasmb-bg.org>

Национално сдружение на общините в Република България

A: 1111 София, ул. Голаш 23

T: +359 2 943 4467, +359 02 943 4468

Ф: +359 2 943 4431

E: namrb@namrb.org **W:** <http://nasmb-bg.org>

Български икономически форум

A: 1463 София, бул. Витоша 86, етаж 4

T: +359 2 951 5259, +359 2 951 5759

Ф: +359 2 953 29 24

E: info@biforum.org

W: <http://www.biforum.org>

КАКО УЋИ НА БУГАРСКО ТРЖИШТЕ?

SADRŽAJ

I. Zašto je bolje izabrati bugarsko tržište?	15
II. Pre ulazka na bugarsko tržište	16
III. Modeli za ulazak na bugarsko tržište	19
IV. Praktična informacija	23
- Spisak trgovačkih izložbi	23
- Korisne adrese	24



I. ZAŠTO JE BOLJE IZABRATI BUGARSKO TRŽIŠTE?

Svako novo tržište krije izazove i mogućnosti. Za preduzetne trgovce iz pograničnih regiona između Bugarske i Srbije ovo je moguće stvaranjem novih kontakata, direktnim pristupom klijentima i upoznavanjem biznis i korisničkih društva na obe strane granice sa njihovim kolegama, proizvođači i firme, koji traže ekspertni razvoj svog biznisa.

Evo nekoliko dobrih razloga zašto da proizvodite i/ili realizujete svoju robu i usluge u Bugarskoj:

1. Član NATO - a I EU (01.01.2007.) – Kao član EU, Bugarska je prihvatila niz dokazanih praksi i politika tako da neprekidno poboljšava svoje zakone i biznis prakse a time pomaže strane investitorime. Cilj je da se podstaknu investicije u zemlji, da se olakša investicioni proces i da biznis procedure, povezane sa celokupnim procesom budu providnije.

2. Deo zajedničkog Evropskog tržišta – Razpolaganje proizvodnih snaga ili distribicioni mreža u Bugarskoj daje mogućnost realnog pristupa evropskom tržištu i obezbeđuje identičnost trgovačke marke. U dopuni, evropsko poreklo robe i usluga dozvoljava da se ta roba i usluge kupuju i kroz evropske programe za nepovratno finansiranje.

3. Makroekonomska i finansijska stabilnost – realan rast BND-a (brutni nacionalni dohodak); minimalna godišnja promena influcije; nulti valutni rizik – BGN (bugarski lev) je fiksiran ka EUR (euro); pozitivna ocena kreditnog rejtinga i investicione klime u bugarskoj od strane svetskih rejting agencija.

4. Najniži porezi u EU – 10% su korporativni porez i porez na dobit; 0% je u oblastima visoke nezaposlenosti; 10% je ravni porez na prihode fizičkih lica; oslobođanje od PDV-a za 2 godine pri uvozu opreme za investicione projekte preko 5 mil. eura koji obezbeđuju barem 50 radnih mesta; podpuna amortizacija kompjutera i nove opreme za proizvodnju 2 godine nakon kupovine; mogućnost razhodovanja sredstava za iztraživanja i razvoj kompanije.

5. Visoki nivo radne snage – visokokvalifikovana radna snaga vladajuća nekoliko stranih jezika; naj konkurentniji nivoi plata u celoj Evropi; univerzitetsko obrazovanje.

6. Stabilan ekonomski rast – ekonimija Bugarske radi pod valutnim bordom (1 euro = 1.95583 leva) što pomaže stabilnosti makroekonomske sredine. Zahvaljujući lokalnim i stranim investicijama, finansijski sistem je stabilan a bančani sistem širi svoje operacije u celoj zemlji.

7. Strateški položaj – Bugarska ima odličan strateško-geografski položaj kao most između Evrope i Azije.

8. Najniži operativni troškovi u Evropi – naprimer, vrlo povoljne cene za iznajmljivanje poslovnog prostora, kancelarijski material i t.d.

9. Evropski fondovi – za period 2014 – 2020 g. Bugarska će dobiti oko 8 milijarda eura za projekte finansirane od strane EU u oblastima infrastrukture, transporta, IT, obnovljivih izvora energije, obrazovanja i razvoja, upravljanje otpada i mnogim drugim oblastima. Uvođenjem javno-privatnog partnerstva i socijalnog preduzetništva će se tek pojaviti i puno drugih mogućnosti investiranja u ovim i drugim oblastima.

10. U Bugarskoj su se strane investicije značajno povećale nakon ulazka Bugarske u EU. U svetu poznate marke kao Solvay, Umocore, Italcementi Group, Liebherr, Kraft, Nestle, American Standard, Philip Morris, Metro, Lindner, Praktiker i SAP se raduju liberalnoj finansijskoj politici i neprekidnom ekonomskom rastu Bugarske. Osim toga strani investitori raduju i:

- ✓ Slobodnom kretanju kapitala;
- ✓ Neograničenom iznosu zarade u zemljama investitora nakon oporezivanja;
- ✓ Obnovi plata (mimimalnih), socijalnog i zdravstvenog osiguranja do godinu dana, ako budu zaposleni mladi ljudi ili ljudi sa invaliditetom preko agencije za zapošljavanje;
- ✓ Finansovoj podršci vlade za prioritetne investicione projekte.

11. Odlična klima, priroda, hrana i gostoprimstvo – su poznati po svom tradicionalnom gostoprimstvu.

12. Sličnost kultura, korisničkog ukusa i načina života – Bugarski i srpski narod imaju istu istorijsku prošlost, kulturno nasleđe i sličan način života. To predpostavlja, da će uspešna roba i usluge u jednoj zemlji lako naći svoje potrošače sa druge strane granice.

II. PRE ULAZKA NA BUGARSKO TRŽIŠTE

Kada ulazite na Bugarskom tržište trebate početi sa jasno određenom strategijom i realnom i objektivnom ocenom vaših organizacionih sposobnosti. Bez toga svaki korak nadalje se pod sumnjom. Sledeći korak je da brižljivo procenite i proučite potražnju i konkurentnu sredinu za vaš proizvod ili uslugu. Dali je proizvod unikalan na neki način, dali si potrošači već informisani za vaš proizvod (i dali im se dopada) i ako imate konkurenciju dali postoje barijere za razmenu potrošača ili barijere za ulazak na tržište i sl.? Slika će vam biti jasnija a drvo rešenja će nastaviti.

Drugo, kada ulazite na bugarsko tržište uradite ocenu veština i sposobnosti sa kojima raspolaže vaša organizacija. Dali imate predhodno iskustvo ulaska na međunarodna tržišta? Dali prihvataju vaš proizvod u Bugarskoj i dali ima kulturnih ili drugih barijera za ulazak na tržište?

Na bazi toga će te imati mogućnost da razadite detaljnu strategiju za ulazak. Naj verovatnije će to dovesti (barem za početak) do odnosa sa lokalnim partnerom ili distributerom. I makar to da znači da će te deliti prihode, to je povezano sa najminimalnijim rizikom. Ta veza može da bude i proširena ili prekinute sa razvojem vašeg proizvoda na lokalnom nivou. Ako raspolažete sa malim budžetom to je pravilni pristup. Samo se uverite da u ekipi imate nekog ko poznaje tržište i može da upravlja te veze.

S druge strane ako imate unikalan i možda patentovan proizvod i potražnja je znatna, onda možete da pokušate sa agresivnijim investicionim modelom kako bi zaštitili svoj IP i povećali prihode (i pored toga što

troškovi u startu mogu biti znatniji). U takvom slučaju možete da organizujete lokalnu biznis grupu direktno ili da formirate Joint Venčer što vam u izvesnom smislu daje kontrolu nad upravljanjem biznisa

U svim tim slučajevima poznavanje lokalnog tržišta je obavezno. To uključuje poznavanje kulture, veza i industrije. Dok upočetku avansne investicije i napor da upoznate tržište mogu da ostave utisak da koće proces, na vašem putu kasnije će doneće dividende. Ali ovaj proces netrebate zaobilaziti ili menjati.

Isto tako morate biti ubeđeni da je izvor vaše pronicljivosti na vašem računu ne na tuđem. U takvom slučaju koristiti usluge nekog ko je bio tamo, radio to i ima postojeće veze je jedini način da nastavite.

Drugo važno pitanje nad kojim treba da se zamislite je veza SEDIŠTE – LOKALNA KANCELARIJA. Neke kompanije biraju da rade sa „strancima“. To su ljudi koji su:

A) plaćeni na lokalnom nivou i žive u zemlji

ili

B) bazirani na lokalitetu-sedištu ali posećuju tržišta dugoročnim putovanjem

Koristio sam oba pristupa u prošlosti i od oba se mogu izvući plusevi i minusi.

Druga korist od toga da si baziran u sedištu je, da prihvatanjem toga da kompanija značajno investira u ta tržišta, naj verovatnije ne želite da taj čovek bude daleko od vas, gde se sa ekipama menadžmenta i održavanja ne možete sastajati lice u lice za diskutiranje biznisa i eventualnih problema koji će se pojaviti. I tako i tako taj čovek će provoditi dosta vremena u sedištu. I pored toga na kraju krajeva zapošljavanje lokalnog personala će biti neminovno da zbog vođenja procedura ulaska na tržište i upravljanje jednog radno sposobnog i talentovanog personala će biti isto toliko važno za dobro formiranu dugoročnu strategiju.

Većina kompanija žele da razrade prisustvo na različitim spoljnim tržištima. Važno je, da pre nego uđete na novu teritoriju razumete specifiku te zemlje – kultura, običaji, potrebe i nepisana pravila, što će van na kraju krajeva pomoći boljem prilagođavanju vaše koncepcije Bugarskom tržištu.

Od značajne važnosti je da pre ulaska na strano tržište jasno odredite motivaciju koja stoji iza vašeg rešenja da proučite ulazak na međunarodno tržište. Istražite kakva je bila strategija vašeg unutrašnjeg marketinga i kako unutrašnji plan usvojen u vašoj kompaniji na lokalnom nivou treba da se kotira da bi bio pozitivno prihvaćen na bugarskoj teritoriji.

Kada radite na izgradnji međunarodnog uticaja na vaš brend i njegovog tržišnog udela, uverite se prvo da vi razmišljate globalno i stvarate detaljnu strategiju. Dopunska doza pronicljivosti i razumevanja, koju će te vi postaviti na sto, će signalizirati vašem ciljnom tržištu i vašim potencijalnim klijentima da sta uradili DOMAĆI. Uđite ispod kože bugarskog tržišta. Rezultati će biti: intuitivni način razmišljanja i ponašanje koje će te pokazati na spoljnom tržištu i to, da znate kako da prisposobite i aklimatizujete sebe i svoju kompaniju novoj kulturi.

PRAKTIČNI SAVETI

Moguće je korišćenje raznovrnih varijanti i pristupa kod razrade strategije za ulazak na novo tržište. Detalji su u zavisnosti od specifikacije proizvoda, grane, konkretne zemlje u kojoj se traži tržišna realizacija. I pored toga ima opštih preporuka koje važe za svakoga. Evo nekih od njih:

- ✓ **Kakav je proizvodni kapacitet vašeg preduzeća?** – Procenite unapred svoje proizvodne mogućnosti i granica do kojih vaše trgovačko odeljenje može da predlaže bugarskom klijentu a da se pri tome garantuje ispunjenje prihvaćenih obaveza i se ne krši ritmika drugih dostava (na nacionalnom tržištu). Možete da razradite takozvane prognozne proizvodne karte koje prognoziraju količine "od – do" po nedeljama i mesecima.
- ✓ **Ko je angažovan vašim ulaskom na bugarsko tržište?** – Ako nemate specijalizovano trgovačko ili marketinško odeljenje, najbolja alternativa je da koristite vanjskog konsultanta sa iskustvom u toj oblasti.
- ✓ **Dali poznajete zakonodavstvo Bugarske?** – I pored toga što je Bugarska član EU, nacionalno tržište ima specifične karakteristike kao npr. Da treba da imate obavezni fito sanitarni sertifikat, sertifikat porekla, takve u vezi sa ekologijom I dr. možete da osnujete lokalno predstavništvo, neko ko može da vam pomogne upravljate neočekivane izazove i da objašnjava "sitna slova" u ugovorima koje vam predstoji da potpišete.
- ✓ **Dali imate razrađeno marketinško istraživanje vašeg tržišnog segmenta u Bugarskoj?** – Važno je da saznate šta predlažu vaši konkurenti u Bugarskoj. Dali su pokušavali i drugi vaši konkurenti da uđu na bugarsko tržište? Sa kakvim su se izazovima sreli I kako su ih prevazišli? Kakva je bila njihova strategija za ulazak na tržište? A kako će te vi postupiti? Dosta je jeftin pristup da si obezbedite sličnu informaciju I da potražite direktan kontakt sa ambasadom Srbije u Bugarskoj. Na kraju priručnika možete naći aktuelne kontakte i trgovačkih komora koje ujedinjuju bugarska preduzeća.
- ✓ **Dali poznajete karakterističnost bugarskog biznisa?** – Proučite pažljivo navike I biznis ponašanje u Bugarskoj. To nije teško jer bugarski I srpski narod imaju zajedničku prošlost I sličnu kulturu. Možete da pitate I svoje partnere I kolege koji već izvoze za ovu zemlju.
- ✓ **Dali već imate ostvarene kontakte s potencijalnim klijentima u Bugarskoj?** – Stvaranje prvih kontakata je ključno za startovanje trgovačkih odnosa. Zato je najbolje da unapred razradite opšta dokumenta sa kojima će te ostvariti početne kontakte sa svojim potencijalnim klijentom ili partnerom. U slučaju da ste nekad već imali partnere ili dostavu za firme u Bugarskoj, nemojte propustiti da to spomenete. U prezentaciji vase firme ili proizvoda menadžeri će tražiti nešto njima poznato – ime firme, tehnologiju, trgovački znak. Ne šaljite opširne prezentacije!
- ✓ **Dali ste testirali svoje proizvode/usluge bugarskim potrošačima?** – Formirajte focus grupe da bi isprobali moguće reakcije svojih budućih klijenata. Oni mogu da uključe krajnje potrošače, predstavnike lokalnog biznisa, novinare ili neke od lidera mišljenja u Bugarskoj. Ovakav pristup bi možda zahtevao malo veću početnu investiciju ali će vam zato dati vrlo jasnu predstavu o tome kakve će biti prve reakcije klijenata u zemlji tako će od trenirati vašu reakciju na tržištu.

III. MODELI ZA ULAZAK NA BUGARSKO TRŽIŠTE

Modeli za ulazak na spoljno tržište se razlikuju po nivou rizika koji nose kontrola i poveravanje resursa, koji zahtevaju obećani povratak investicija.

Postoje dve osnovne vrste ulaska na tržište: povezani i ne povezani sa delovnim učešćem. Oni koji nisu povezani sa delovnim učešćem uključuju eksportni i dogovorni sporazum dok oni koji su povezani sa delovnim učešćem uključuju džoint venčer i društva čerke u potpunom vlasništvu.

A. EXPORTOVANJE – je proces prodaje robe i usluga, proizvedenih u jednoj državi, drugim državama. Postoje dve vrste eksporta – direktan i indirektan.

1. DIREKTAN IZVOZ – to je naj osnovnija metoda izvoza koji vrši jedna kompanija kapitalizacijom ekonomije obimima svoje proizvodnje koncentrisane u matičnoj zemlji i tako vrši bolju kontrolu nad distribucijom. Direktan izvoz funkcioniše najbolje ako su količine male. Velike količine izvoza mogu da izazovu protekcionizam. Osnovna karakteristika modela ulaska na tržišta direktnim izvozom je to što ne postoje posrednici.

1.1. Trgovački predstavnici – to su spoljni dobavljači/proizvođači na njihovim lokalnim tržištima za uspostavljanje komisina zarade od prodaje. Dostavljaju proizvođaču uslugu podrške u pogledu oglašavanja, prodajne prezentacije, carinskih formalnosti i zakonskih zahteva. Proizvođači visoko tehnoloških proizvoda ili usluga kao naprimer mašina za proizvodnju, naj vise koriste formu trgovačkih predstavnika.

1.2. Uvozni distributeri – oni kupuju proizvode za svoj račun i ih preprodaju na lokalnom tržištu trgovcima na veliko i malo. Uvozni distributeri su dobra strategija za ulazak na tržište za proizvode koji se koriste u domaćinstvu i/ili kao inventar – dečje igračke, aparati, gotova hrana i t.d.

PREDNOSTI	NEDOSTACI
• Kontrola izbora stranih tržišta i kompanija - predstavnika • Dobar fid bek cilnog tržišta koji razvija bolje odnose sa kupcima • Bolja zaštita registrovanih marki, patenata, klizenata i druge ne materijalne imovine • Potencijalno veće prodaje	• Niži početni/start troškovi i rizici • Zahteva veće investicije vremena, resursa i personala a isto tako i promene u organizaciji • Veći zahtevi za informaciju • Više vremena za dostizanje do tržišta

2. Indirektni izvozi – to je proces izvoza korišćenjem posrednika sa unutrašnjeg tržišta. Izvoznik nema kontrolu nad svojim proizvodima na spoljnom tržištu.

2.1. Izvozna trgovačka društva – dostavljaju podršku celog izvoznog procesa za jednog ili više dobavljača. Primamljivi za dobavljače koji nisu upoznati sa izvozom tako što ITD-a obično obavljaju celokupni posao: nalaze strane trgovačke partnere, predstavljaju proizvod, odgovaraju na konkretne upite i t.d.

2.2. Izvozna menadžerska društva – slični su ITD-ima po načinu na koji izvoze za proizvođače. Za razliku od ITD-a oni retko preuzimaju izvozno kreditne rizike, uzimaju samo jednu vrstu proizvoda i ne predstavljaju konkurentne. Obično IMD-a trguju na račun svojih dobavljaša i njihova izvozna društva.

2.3. Izvozni trgovci – to su firme za veletovinu koji kupuju ne upakovane proizvode od dobavljača/proizvođača za preprodaju u inostranstvu pod svojim brendovima. Prednost izvoznih trgovaca su promocije. Jedan od nedostataka kod korišćenja Izvoznih trgovaca je što oni rade identične proizvode različitih trgovačkih brendova i različito formiranje cena što znači da aktivnost Izvoznih trgovaca može da poremeti napore proizvođača za izvoz.

PREDNOSTI	NEDOSTACI
• Brz pristup tržištu • Koncentrisanje resursa za proizvodnju • Male ili nikakve finansijske obaveze jer klijentsi izvoz obično pokriva većinu troškova povezanih sa međunarodnom prodajom • Minimalan je rizik za kompanije koje su rešile da je lokalno tržište važnije kao i za kompanije koje još razrađuju P & R (proučavanje i razvoj), marketing strategije prodaje • Upravljanje izvoza je povereno spoljnom izvođaču – izbegavajući tako pritisak menadžerske ekipe • Odsustvo direktnog upravljanja izvoznim procesima	• Mala ili nikakva kontrola nad distributerima, prodajom, marketingom i t.d. • Pogrešan izbor distributera a time i tržišta, može dovesti do neadekvatnog fid beka što će se odraziti na međunarodni uspeh kompanije. • Potencijalno niže prodaje u poređenju sa sa direktnim izvozom. Izvozni partneri, koji pogršno izaberu distributera/tržište, mogu da poremete funkcionalnu sposobnost firme. • Kompanije koje prihvate međunarodna tržišta kao važan deo njihovog uspeha, verovatno će smatrati direktni izvoz kao instrument za ulazak na tržište.

B. LICENZIRANJE

Međunarodni sporazum za licenziranje dozvoljava stranim firmama (kako ekskluzivno tako i neekskluzivno) da proizvode proizvode vlasnika za fiksirani period i na određenom tržištu. Licenzijant s druge strane daje ograničena prava ili resurse licenziranom predstavničke strane. Prava i resursi mogu da obuhvataju patente, registrovane marke, menadžerske sposobnosti, tehnologije i drugo koje daje mogućnost licenziranom da proizvodi i prodaje u zemlji-predstavniku proizvod sličan proizvodu koji Licenzijant već proizvodi i prodaje u „rođenoj“ zemlji a da pri tome ne zahteva od Licenzijanta da otvara nove operacije u inostranstvu.

PREDNOSTI	NEDOSTACI
• Dobijanje dopunskih prihoda za tehnički nou-hau i usluge • Dostizanje do novih tržišta, inače nedostupnih zbog postojećih postrojenja kod izvoza • Brzo proširavanje uz minimalni rizik i investicije kapitala • Trasiranje novih puteva za buduće investicije na tržištu • Štiti uspostavljena tržišta od trgovačkih ograničenja • Politički rizik je sveden na minimum, jer je licenzirani obično 100% vlasnik lokalnog vlasništva • Izuzetno atraktivnije za kompanije koje su nove u međunarodnom poslovanju	• Niži prihod za razliku od drugih metoda • Gubitak kontrole nad proizvodnjom i marketing operacijama licenziranog što vodi do gubitka na kvalitetu • Rizik da bude uništena registrovana marka i reputacija zbog nekompetentnih partnera • Strain partner isto može postati konkurent prodajom svoje proizvodnje na mestima gde je kompanija majka već ušla

C. FRANČAJZ

Frančajz sistem može se opredeliti kao: „Sistem, u kome polu nezavisni vlasnici biznisa (frančajz primaoci) plaćaju takse i autorska prava kompaniji majci (frančajzer) u zamenu za to da postanu raspoznatljivi sa svojom registrovanom markom, da prodaju svoje proizvode i usluge i često da koriste biznis forme i sisteme frančajzera“. Frančajz sporazumi imaju tendenciju da budu duži i frančajzer predlaže širok paket prava i resursa koji obično obuhvataju: opremu, sisteme upravljanja, VODIČ UPRAVLJANJA, početnu obuku, otorizaciju za sajt i celokupnu podršku potrebna frančajz primaocu kako bi vodio svoj biznis na isti način na koji ga vodi i frančajzer. U dopuni, dok sporazum za lizing obuhvata stvari kao intelektualno vlasništvo, proizvodne tajne i drugo, u frančajzu se sve svodi na registrovanu marku i operativni nou-hau biznisa.

PREDNOSTI	NEDOSTACI
• Nizak politički rizik • Mali troškovi i niske cene • Dozvoljava istovremeno proširenje u različitim regionima u svetu • Dobro izabrani partneri nose finansijsku investiciju kao i upravne sposobnosti operisanja	• Frančajz primalac može postati budući konkurent • Potražnja/zahtevanje frančajz primaoca može biti nedovoljno kada se startuje frnčajz kompanije što može dovesti do zaključivanja saglasnosti sa pogrešnim kandidatima • Pogršan frančajz primalac može da uništi ime kompanije i njenu reputaciju na tržištu • Zahteva veću finansijsku investiciju za privlačenje perspektiva i održavanje i upravljanje frančajz primalaca

D. DRUŠTVO ČERKA U POTPUNOM VLASNIŠTVU

Društvo čerka u potpunom vlasništvu, obuhvata dve vrste strategija:

1. Investicije na zeleno – to je formiranje novog, u potpunom vlasništvu, društva čerke. To je često komplikovano i skupo ali može dovesti do potpune kontrole firme i ima potencijal da obezbedi povratnost više od srednjeg povraćaja.

2. Kupovina/prodaja – predlaže naj brže i naj opširnije početno međunarodno proširavanje svake od alternative. To zahteva kupovinu konkurenata, dostavljača, distributera ili biznisa u vrlo tesno povezanoj industriji da bi se dozvolilo vršenje osnovne kompetencije i da se uslovi konkurentna prednos na tržištu.

E. DŽOIN VENČER

Kod džoint invenčer-a ima pet opštih ciljeva: ulazak na tržište, odnos rizik/nagrada, odnos tehnologija i razrada džoint proizvoda i prisosobljavanje vladinim regulacija. Druge koristi su političke veze i pristup distribucionom kanalu što je u zavisnosti od veza. Ključna pitanja, da bi se opredelio za džoint venčer su vlasništvo, kontrola, rok uspostavljanja, formiranje cena, transfer tehnologija, sposobnosti i resursi lokalne firme vladine namere. Kao potencijalne probleme određujemo:

- ✓ Konflikt novih asimetričnih investicija
- ✓ Nepoverenje patentovanih znanja
- ✓ Nejasnoća ispunjenja – kako podeliti kolač
- ✓ Nedostatak posredništva i podrške firme majke
- ✓ Kulturne suprotnosti
- ✓ Dali, kako i kada da se prekinu uzajamni odnosi.

Bilo kakvu strategiju da izaberete, nemojte zaboraviti da srpski biznis ima svoje mesto u Bugarskoj i Evropi. Na globalizirajućem evropskom tržištu svako ko zna šta, kako i zašto se radi je prošao pola puta ka uspehu.

IV. PRAKTIČNA INFORMACIJA

Spisak trgovačkih izložbi

NDK – Kongresni centar Sofia EAD

A: 1463 Sofia, trg Bugarska 1

T: +359 2 916 63 00, +359 2 916 6400

E: info@ndk.bg

W: <http://www.ndk.bg>

Inter Expo Centar Sofia EAD

A: Sofia, bul. Carigradsko šose 147

T: + 359 2 9655 281, + 359 2 4013 281

Φ: + 359 2 9655 231, + 359 2 4013 231

E: exhibitions@iec.bg

W: <http://iec.bg>

Međunarodni sajam Plovdiv

A: 4003 Plovdiv, bul. Car Boris III Obedinitel 37

T: + 359 32 902 311, + 359 32 902 115

Φ: + 359 32 902 432

E: fairinfo@fair.bg

W: <http://www.fair.bg>

Festivalski i kongresni centar Varna

A: Varna 9000, bul. Slivnica 2

T: +359 52 68 5214

Φ: +359 52 608-446

E: fk@mail.orbitel.bg

W: <http://www.fccvarna.bg>

Dobrički sajam

A: 9300 Dobrič, ul. Nezavisnost 7, sp. 3

T: +359 58 603 152

E: dobrich_fair@abv.bg

W: <http://www.dobrich-fair.com>

KORISNE ADRESE

Ambasada R. Srbije u Bugarskoj

A: 1504 Sofia, ul. Veliko Trnovo 3

T: +359 2 946 1635; +3592 946 1633

Φ: +359 2 946 1059

E: sofia@emb-serbia.com **W:** <http://www.sofia.mfa.gov.rs>

Ministarstvo spoljnih poslova R. Bugarske

A: 1113 Sofia, ul. Aleksandar Žendov 2

T: +359 2 948 2999

W: <http://www.mfa.bg>

Ministarstvo ekonomije i energetike R. Bugarske

A: 1000 Sofia, ul. Slavjanska 8

T: +359 2 9407001

Φ: +359 2 987 2190; +359 2 981 9970

E: e-docs@mee.government.bg

W: <http://www.mi.government.bg>

Ministarstvo investicionog projektovanja R. Bugarske

A: 1000 Sofia, ul. Saborna 1

Φ: +359 2 896, +359 2 9046 804

W: <http://www.mip.government.bg/>

Izvršna agencija za podsticaj malih i srednjih preduzeća

A: 1000 Sofia, ul. Lege 2-4

T: +359 2 7940

E: office@sme.government.bg

W: <http://sme.government.bg>

Bugarski institute za standardizaciju

A: 1797 Sofia, ul. Lačezar Stančev 13

T: +359 2 8174 504

W: <http://www.bds-bg.org>

Fondacija „Kauzi“

A: 1324 Sofia, ul. Filipovsko šose 38

T: +359 2 925 1460

Φ: +359 2 927 7328

E: fondacia_kauzi@abv.bg **W:** [://www.kauzi.org](http://www.kauzi.org)

Bugarska privredna komora

A: 1000 Sofia, ul. Alabin 16-20

T: +359 2 932 09 11

Φ: +359 2 987 26 04

E: office@bia-bg.com **W:** [://www.bia-bg.com](http://www.bia-bg.com)

Bugarska Trgovačko-Industrijska Palata

A: 1058 Sofia, ul. Iskar 9

T: +359 2 8117 400, +359 2 987 26 31

Φ: +359 2 987 32 09

E: bcci@bcci.bg

W: <http://www.bcci.bg/>

Konfederacija poslodavaca industijalaca u Bugarskoj

A: 1463 Sofia, ul. Han Asparuh 8

T: +359 2 981 9169

Φ: +359 2 988 6776

E: office@ceibg.bg

W: <http://www.ceibg.bg>

Asocijacija industrijskog kapitala u Bugarskoj

A: 1113 Sofia, ul. Fr. Ž. Kiri 20, sp. 8

T: +359 2 963 37 52, +359 2 963 37 56

E: bica@bica-bg.org

W: <http://www.bica-bg.org>

Savez za privrednu inicijativu

A: 1784 Sofia, ul. Mihail Tanev № 12,
Biznis centar "Eurotur"

T: +359 2 48 40

Φ: +359 2 48 00

E: office@ssi-bg.net **W:** <http://www.ssi-bg.net>

Nacionalno udruženje malog i srednjeg biznisa

A: 1421 Sofia, ul. Nikolaj Gogolj 14A

W: <http://bg.org>

Nacionalno udruženje opština u Republici Bugarskoj

A: 1111 Sofia, ul. Golaš 23

T: +359 2 943 4467, +359 02 943 4468

Φ: +359 2 943 4431

E: namrb@namrb.org

W: <http://nasmb-bg.org>

Bugarski ekonomski forum

A: 1463 Sofia, bul. Vitoša 86, sp. 4

T: +359 2 951 5259, +359 2 951 5759

F: +359 2 953 29 24

E: info@biforum.org

W: <http://www.biforum.org>

HOW TO ENTER BULGARIAN MARKET?

CONTENT

I. Why choosing Bulgarian market?	27
II. Before entering Bulgarian market	28
III. How to enter Bulgarian market?	31
IV. Practical information	35
- Trade fairs list	35
- Useful links	36



I. WHY CHOOSING BULGARIAN MARKET?

Every new market offers challenges and opportunities. For the enterprising merchants from the border-regions between Bulgaria and Serbia this is possible by creating new contacts, direct access to clients and introducing business and customer-societies from both sides of the border with their colleagues – producers and companies, which search for export development. Why to produce and/or realise your goods or services in Bulgaria?

1. Member of NATO and EU (01.01.2007) – As a member of EU, Bulgaria is continuously improving its legislation and business practises to ease foreign investors.

2. Part of the Single European market – The production or distribution infrastructure in Bulgaria ensures a real access to the European market and provides brand identification. In addition, the European origin of goods and services allows their successful realization through European grants' procurement.

3. Macroeconomic and financial stability – real growth of GDP; minimal annual change in inflation; no currency risk, BGN is with fixed rate to the EURO; positive assessment of the credit rating and investment climate of the country by global rating agencies.

4. Most advantageous tax in EU – 10% corporate and income tax; 0% in areas with high unemployment; 10% flat tax on personal income; Possibility for deduction of companies' expenses on research and development.

5. High quality workforce – Highly qualified workforce, multilingual; the most competitive rates of salary in Europe; university education.

6. Stable economic growth – Bulgaria's economy operates under exchange (1 EUR = 1.95583 BGN), which contributes to a stable macroeconomic environment. Due to local and foreign investment, the financial system is stable, and the banking system expands its operations nationwide.

7. Strategic location – Bulgaria has an excellent strategic geographic location as a bridge between Europe and Asia.

8. European funds – For the period 2014 - 2020 r. Bulgaria will receive about 8 billion EUR for EU projects, in the area of: infrastructure, transport, IT, renewable energy, training and development, waste management, others.

9. Foreign investments in Bulgaria have increased significantly since its accession to EU.

10. Similarities in culture, consumer tastes and lifestyle – Bulgarian and Serbian people have a common historical past, shared cultural heritage and similar lifestyle. That is why successful products and services from Serbia can easily find their clients in Bulgaria, vice versa.

II. BEFORE ENTERING BULGARIAN MARKET

When entering Bulgarian market you have to start with a clearly defined strategy and an honest assessment of your organization's capabilities. Without this, any path forward is flawed. The next step is to thoroughly assess the demand and competitive landscape for your product or service; is the product or offering that you have unique in some way, are consumers already aware of your product (and do they like it), and if there are competitors, are there barriers to consumers switching or barriers to entry, etc.?

You will begin to see the picture, and the decision tree continues.

The second important consideration when entering Bulgarian market is to complete an assessment of the skills and capabilities available to your organization. Do you have experience of moving into international markets previously, is your product accepted in Bulgaria or are there cultural or other barriers to entry?

From this you will then be able to develop a detailed entry strategy. Most likely this will, at least initially, entail working with a local partner or distributor. While this means sharing in the revenue, it involves the least risk. The relationship can be expanded or terminated as you develop your product locally. This is the right approach if you have a small budget. Just make sure you have someone on your team who knows the market and can manage the relationships.

At the other extreme, if you have some unique, possibly patented product, and the demand is significant, then you may go with a more aggressive investment model to protect your IP and maximize earnings (though the start-up costs can be high). In such cases you may set up a local business unit directly, or form a Joint Venture which gives you some control over the direction of the business.

In all these cases, local knowledge is imperative. This means culture, relationships and industry. The upfront investment in time and effort to understand the marketplace, while it may seem to slow the process down, will pay big dividends down the road. This process should not be circumvented or short changed.

Equally, you need to make sure that the source of this insight is on your payroll and not someone else's. In that regard, bringing in the services of someone who has been there, done that (if it does not exist internally) and has existing relationships is the only way to go.

Another important issue to consider is the relations headquarter-local office. Some companies choose to work with expats. They are people who are a) paid locally as locals and are living in the country, or b) are based in HQ and then travel to the markets on extended trips. Having followed both approaches in my past, there are pros and cons to both.

Another benefit to being based in HQ, is that assuming the company is making a significant investment in these markets, you probably don't want this person sitting thousands of miles away where management

and support staff can't meet face to face to discuss the business and issues that will arise. One way or another, this person will spend a lot of time in HQ.

However, eventually it will be imperative to hire local permanent staff to run operations following initial entry, and managing the talent pipeline will become equally important to a well formed long-term strategy.

Many companies want to develop a presence in various international markets. Before embarking on new territory it's important to understand the specific country's culture, customs, needs, and unspoken rules that will ultimately help you better tailor your concept for Bulgarian market.

It is essential, before entering a foreign market to clearly identify the motivations behind your decision to explore entering the international marketplace. Examine what your domestic marketing strategy has been and how the domestic plan employed by your company on a local level needs to be tailored to be positively received in the Bulgarian territory.

When working on building your brand's international presence and market-share make sure that you're thinking globally and creating a comprehensive strategy. The extra level of insight and understanding you bring to the table will signal to your target market and potential clients that you've done your homework. Put yourself in the shoes of Bulgarian market. The results will be an intuitive mindset and behavior that will show the foreign marketplace that you know how to acclimate yourself and your company to their culture.

PRACTICAL ADVICES

You can try various approaches to develop a strategy for entering a new market. The specifics depend on the product, industry, particular country. Here are some of them:

- ✓ **What is the production capacity of your enterprise?** – Estimate the production capacity and limitations under which your commercial department can offer to the Bulgarian client, ensuring the implementation of commitments and does not violate the rhythm of other supplies (domestic). You can develop the so-called *prognostic- production maps* that predict volumes ranging "from - to", by weeks or months.
- ✓ **Who is involved in your entry on Bulgarian market?** – If you do not have specialized commercial or marketing department, the best alternative is to use an external consultant with experience in the field.
- ✓ **Are you aware of Bulgarian legislation?** – Although Bulgaria is an EU member, the national market has specific characteristics, incl. mandatory phytosanitary certificates, certificates of origin, environmental and others. You may establish a local representative, someone who can help you to manage unexpected challenges and explains the "small print" of contracts, that are yet to be signed.
- ✓ **Have you performed a marketing research in Bulgaria?** – It is important to know what your competitors do in Bulgaria. Have other competitors already tried to enter the Bulgarian market? What challenges have they encountered and how did they manage? What was their entering strategy? And how would you proceed? Relatively inexpensive approach to obtain such information is to seek direct contact with the Embassy of Serbia in Bulgaria. At the end of the Handbook there are some reliable contacts and chambers of commerce to start with.
- ✓ **Are you familiar with the Bulgarian business etiquette?** – Check carefully the business habits and behavior. This is not difficult, because the Bulgarian and Serbian people have a common past and close culture. You can also ask colleagues or partners who already export to that country.
- ✓ **Have you already made contacts with potential customers in Bulgaria?** – The first contacts are crucial to start trade relations. Therefore, it is important to carefully prepare the introductory documents, which will make initial contact with a potential client or partner. In case you ever had partners or partial deliveries for companies from Bulgaria, be sure to mention it. In your company and/or product presentation managers will seek something familiar – company name, technology, trade mark. Do not send extensive presentations!
- ✓ **Did you test your products / services on Bulgarian consumers?** – Make focus groups to test the possible reactions of your future clients. These may include end users, local business representatives, journalists and some opinion leaders in Bulgaria. This approach may require a slightly higher initial investment, but will give you a very clear idea of what will be the first local customers feedback and you will be aware of the market reaction.

III. HOW TO ENTER BULGARIAN MARKET

Foreign market entry modes differ in degree of risk they present, the control and commitment of resources they require and the return on investment they promise.¹ There are two major types of entry modes: equity and non-equity modes. The non-equity modes category includes export and contractual agreements. The equity modes category includes: joint venture and wholly owned subsidiaries.

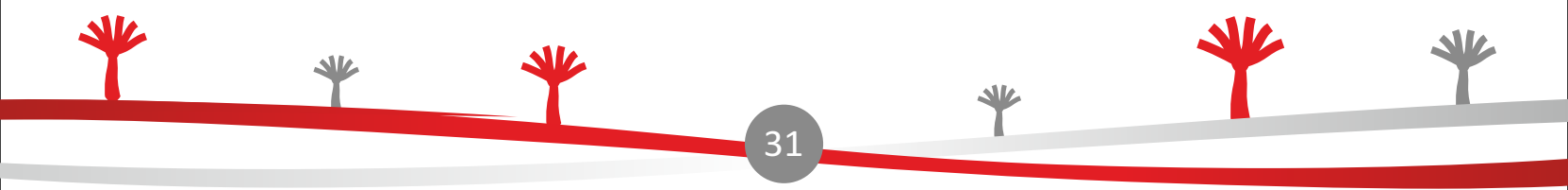
A. EXPORTING – is the process of selling of goods and services produced in one country to other countries. There are two types of exporting: direct and indirect.

1. Direct Exports – they represent the most basic mode of exporting made by a company, capitalizing on economies of scale in production concentrated in the home country and affording better control over distribution. Direct export works the best if the volumes are small. Large volumes of export may trigger protectionism. The main characteristic of direct exports entry model is that there are no intermediaries.

1.1.Sales representatives – these are foreign suppliers/manufacturers in their local markets for an established commission on sales. Provide support services to a manufacturer regarding local advertising, local sales presentations, customs clearance formalities, legal requirements. Manufacturers of highly technical services or products such as production machinery, benefit the most from sales representation.

1.2.Importing distributors – they purchase product in their own right and resell it in their local markets to wholesalers, retailers, or both. Importing distributors are a good market entry strategy for products that are carried in inventory, such as toys, appliances, prepared food.

ADVANTAGES	DISADVANTAGES
• Control over selection of foreign markets and choice of representative companies • Good information feedback from target market, developing better relationships with the buyers • Better protection of trademarks, patents, goodwill, and other intangible property • Potentially greater sales	• Higher start-up costs and risks • Requires higher investments of time, resources and personnel and also organisational changes • Greater information requirements • Longer time-to-market



2. Indirect exports – is the process of exporting through domestically based export intermediaries. The exporter has no control over its products in the foreign market.

2.1. Export trading companies – provide support services of the entire export process for one or more suppliers. Attractive to suppliers that are not familiar with exporting as ETCs usually perform all the necessary work: locate overseas trading partners, present the product, quote on specific enquiries, etc.

2.2. Export management companies – are similar to ETCs in the way that they usually export for producers. Unlike ETCs, they rarely take on export credit risks and carry one type of product, not representing competing ones. Usually, EMCs trade on behalf of their suppliers as their export departments.

2.3. Export merchants – are wholesale companies that buy unpackaged products from suppliers/ manufacturers for resale overseas under their own brand names. The advantage of export merchants is promotion. One of the disadvantages for using export merchants result in presence of identical products under different brand names and pricing on the market, meaning that export merchant's activities may hinder manufacturer's exporting efforts.

ADVANTAGES	DISADVANTAGES
• Fast market access • Concentration of resources towards production • Little or no financial commitment as the clients' exports usually covers most expenses associated with international sales. • Low risk exists for companies who consider their domestic market to be more important and for companies that are still developing their R&D, marketing, and sales strategies. • Export management is outsourced, alleviating pressure from management team • No direct handle of export processes.	• Little or no control over distribution, sales, marketing, etc. • Wrong choice of distributor, and by effect, market, may lead to inadequate market feedback affecting the international success of the company • Potentially lower sales as compared to direct exporting. Export partners that incorrectly select a specific distributor/ market may hinder a firm's functional ability. • Those companies that seriously consider international markets as a crucial part of their success would likely consider direct exporting as the market entry tool.

B. LICENSING

An international licensing agreement allows foreign firms, either exclusively or non-exclusively to manufacture a proprietor's product for a fixed term in a specific market. A licensor in the home country makes limited rights or resources available to the licensee in the host country. The rights or resources may include patents, trademarks, managerial skills, technology, and others that can make it possible for the licensee to manufacture and sell in the host country a similar product to the one the licensor has already been producing and selling in the home country without requiring the licensor to open a new operation overseas. The licensor earnings usually take forms of one time payments, technical fees and royalty payments usually calculated as a percentage of sales.

ADVANTAGES	DISADVANTAGES
• Obtain extra income for technical know-how and services • Reach new markets not accessible by export from existing facilities • Quickly expand without much risk and large capital investment • Pave the way for future investments in the market • Retain established markets closed by trade restrictions • Political risk is minimized as the licensee is usually 100% locally owned • Is highly attractive for companies that are new in international business.	• Lower income than in other entry modes • Loss of control of the licensee manufacture and marketing operations and practices leading to loss of quality • Risk of having the trademark and reputation ruined by an incompetent partner • The foreign partner can also become a competitor by selling its production in places where the parental company is already in.

C. FRANCHISING

The franchising system can be defined as: "A system in which semi-independent business owners (franchisees) pay fees and royalties to a parent company (franchisor) in return for the right to become identified with its trademark, to sell its products or services, and often to use its business format and system." Franchising agreements tends to be longer and the franchisor offers a broader package of rights and resources which usually includes: equipment, managerial systems, operation manual, initial trainings, site approval and all the support necessary for the franchisee to run its business in the same way it is done by the franchisor. In addition to that, while a licensing agreement involves things such as intellectual property, trade secrets and others while in franchising it is limited to trademarks and operating know-how of the business.

ADVANTAGES	DISADVANTAGES
• Low political risk • Low cost • Allows simultaneous expansion into different regions of the world • Well selected partners bring financial investment as well as managerial capabilities to the operation	• Franchisees may turn into future competitors • Demand of franchisees may be scarce when starting to franchise a company, which can lead to making agreements with the wrong candidates • A wrong franchisee may ruin the company's name and reputation in the market • It requires a greater financial investment to attract prospects and support and manage franchisees

D. WHOLLY OWNED SUBSIDIARIES (WOS)

A wholly owned subsidiary includes two types of strategies:

1. Greenfield investment is the establishment of a new owned subsidiary. It is often complex and potentially costly, but it is able to provide full control to the firm and has the most potential to provide above average return.

2. Acquisition offers the fastest, and the largest, initial international expansion of any of the alternative. It requires buying a competitor, a supplier, a distributor, or a business in highly related industry to allow exercise of a core competency and capture competitive advantage in the market.

E. JOINT VENTURE

There are five common objectives in a joint venture: market entry, risk/reward sharing, technology sharing and joint product development, and conforming to government regulations. Other benefits include political connections and distribution channel access that may depend on relationships. The key issues to consider in a joint venture are ownership, control, length of agreement, pricing, technology transfer, local firm capabilities and resources, and government intentions. Potential problems include:

- ✓ Conflict over asymmetric new investments
- ✓ Mistrust over proprietary knowledge
- ✓ Performance ambiguity - how to split the pie
- ✓ Lack of parent firm support
- ✓ Cultural clashes
- ✓ If, how, and when to terminate the relationship.

Whatever strategy you choose, remember that the Serbian business has its place in Bulgaria and Europe. In a globalizing European market anyone who knows what, how and why it is done, has gone half of the distance to success.

IV. PRACTICAL INFORMATION

Trade fairs list

National Palace of Culture (NDK) – Congress Centre Sofia EAD

A: 1463 Sofia, 1 Bulgaria Square
T: +359 2 916 63 00, +359 2 916 6400
E: info@ndk.bg
W: <http://www.ndk.bg>

Inter Expo Center Sofia EAD

A: Sofia, 147 Tsarigradsko Shosse
T: +359 2 9655 281, +359 2 4013 281
F: +359 2 9655 231, +359 2 4013 231
E: exhibitions@iec.bg
W: <http://iec.bg>

International Fair Plovdiv

A: 4003 Plovdiv, Tsar Boris III 37
T: +359 32 902 311, +359 32 902 115
F: +359 32 902 432
E: fairinfo@fair.bg
W: <http://www.fair.bg>

Festival and Congress Center – Varna

A: Varna 9000, Blvd. Slivnitza 2
T: +359 52 68 5214
F: +359 52 608-446
E: fk@mail.orbitel.bg
W: <http://www.fccvarna.bg>

Dobrich Fair

A: 9300 Dobrich, 7 Nezavisimost Str., 3rd floor
T: +359 58 603 152
E: dobrich_fair@abv.bg
W: <http://www.dobrich-fair.com>

USEFUL LISTS

Embassy of the Republic of Serbia in Bulgaria**A:** 1504 Sofia, 3 Veliko Tarnovo Str.**T:** +359 2 946 1635; +3592 946 1633**F:** +359 2 946 1059**E:** sofia@emb-serbia.com **W:** <http://www.sofia.mfa.gov.rs>**Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Bulgaria****A:** 1113 Sofia, 2 Alexander Zhendov Str.**T:** +359 2 948 2999**W:** <http://www.mfa.bg>**Ministry of Economy and Energy of Bulgaria****A:** 1000, 8 Slavianska Str**T:** +359 2 9407001 **F:** +359 2 987 2190; +359 2 981 9970**E:** e-docs@mee.government.bg**W:** <http://www.mi.government.bg>**Ministry of Investment of Bulgaria****A:** 1000 Sofia, 1 Saborna Str.**F:** +359 2 896, +359 2 9046 804**W:** <http://www.mip.government.bg/>**Executive Agency for Promotion of Small and Medium Enterprises****A:** 1000 Sofia 2-4 Lege Str**T:** +359 2 7940**E:** office@sme.government.bg**W:** <http://sme.government.bg>**Bulgarian Standardization Institute****A:** 1797 Sofia, 13 L. Stanchev Str.**T:** +359 2 8174 504**W:** <http://www.bds-bg.org>**Kauzi Foundation****A:** 1324 Sofia, 38 Filipovsko Shosse Str.**T:** +359 2 925 1460**F:** +359 2 927 7328**E:** fondacia_kauzi@abv.bg **W:** [://www.kauzi.org](http://www.kauzi.org)**Bulgarian Industrial Association****A:** 1000 Sofia, 16-20 Alabin Str.**T:** +359 2 932 09 11**F:** +359 2 987 26 04**E:** office@bia-bg.com**W:** [://www.bia-bg.com](http://www.bia-bg.com)**Bulgarian Chamber of Commerce****A:** 1058 Sofia, 9 Iskar Str.**T:** +359 2 8117 400, +359 2 987 26 31**F:** +359 2 987 32 09**E:** bcci@bcci.bg**W:** <http://www.bcci.bg/>**Confederation of Employers Industrialists in Bulgaria****A:** 1463 Sofia, 8 Han Asparuh Str.**T:** +359 2 981 9169**F:** +359 2 988 6776**E:** office@ceibg.bg**W:** <http://www.ceibg.bg>**Bulgarian Industrial Capital Association****A:** 1113 Sofia, 20 Fr. J. Curie Str.**T:** +359 2 963 37 52, +359 2 963 37 56**E:** bica@bica-bg.org**W:** <http://www.bica-bg.org>**Union for Economic Initiative****A:** 1784 Sofia, 12 Michael Tenev Str.,
Business Center "Eurotour"**T:** +359 2 48 40**F:** +359 2 48 00**E:** office@ssi-bg.net**W:** <http://www.ssi-bg.net>**National Association of Small and Medium Business****A:** 1421 Sofia, 14A Nikolai Gogol Str.**W:** <http://bg.org>**National Association of Municipalities in the Republic of Bulgaria****A:** 1111 Sofia, 23 Golash Str.**T:** +359 2 943 4467, +359 02 943 4468**F:** +359 2 943 4431**E:** namrb@namrb.org**W:** <http://nasmb-bg.org>**Bulgarian Economic Forum****A:** 1463 Sofia, 86 Vitosha Blvd., floor 4**T:** +359 2 951 5259, +359 2 951 5759**F:** +359 2 953 29 24**E:** info@biforum.org**W:** <http://www.biforum.org>

Как да навлезем на българския пазар?

Тази публикация е направена с подкрепата на Европейския съюз, чрез Програмата за трансгранично сътрудничество CCI No 2007CB16IPO006. Съдържанието на публикацията е отговорност единствено на фондация „Каузи“ и по никакъв начин не трябва да се възприема като израз на становището на Европейския съюз или на Управляващия орган на Програмата.

Автор: Николай Копчев
Предпечатна подготовка: Арсения Христова
2014, Фондация „Каузи“
ISBN 978-954-92792-3-8
Тираж: 500 бр.

Како ући на бугарско тржиште?

Ова публикација је направљена уз помоћ средстава Европске уније кроз “ИПА Програм прекограничне сарадње Бугарска-Србија” под бројем CCI No 2007CB16IPO006. Јединствено одговорно лице за садржај ове публикације је Фондација „Каузи“ и ни на који начин не може бити тумачен као став Европске уније или Управљачког тела програма.

Аутор: Nikolaj Kopčev
Припрема за штампу: Arseniya Hristova
2014, Фондација „Каузи“
ИСБН 978-954-92792-3-8
Тираж: 500

How to enter Bulgarian market?

This publication has been produced with the assistance of the European Union through the Cross-Border Programme CCI No 2007CB16IPO006. The contents of this publication are the sole responsibility of Kauzi Foundation and can in no way be taken to reflect the views of the European Union or the Managing Authority of the Programme.

Author: Nikolay Kopchev
Prepress: Arseniya Hristova
2014, Kauzi Foundation
ISBN 978-954-92792-3-8
Circulation: 500 pcs



Y - CEENATRA

Youth Career Development Employment
Entrepreneurship Networking and Transfer

№ 2007CB16IPO006-2011-2-138

KAUZI
FOUNDATION



НСПБ
национално сдружение на малкия и среден бизнес