



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



## Моето успешно предприятие

(Структура на обучителната програма по модула)

|  |    |
|--|----|
| 1. Въведение .....                                       | 1  |
| 2. Учебна програма.....                                  | 1  |
| 3. Цели на самостоятелното обучение / самообучение ..... | 3  |
| 4. Какво трябва да се знае предварително? .....          | 4  |
| 5. Резултати от самообучението.....                      | 5  |
| 6. Съдържание на модула.....                             | 6  |
| 7. Библиография .....                                    | 14 |

### 1. Въведение

Чрез изучаването на този модул предприемачът ще придобие знания и умения за дефиниране на своя бизнес модел. Този бизнес модел е конфигуриран като фундаментална основа за бизнес дейност, за да генерира стойност за своите клиенти, потребители и общество и да генерира рентабилност за собствениците си. Този модул трябва да се направи след дефиниране на идеята в модул 9 Генериране на бизнес идеи. Той може да бъде разработен паралелно с други модули, за да помогне за укрепване на принципите, идентичността, мисията и визията на социалното предприятие. Важно е бизнес моделът да се завърши с подробен оперативен план, който може да бъде определен чрез Модул 10 Маркетинг и Модул 7 Стъпки за изграждане на собствено предприятие, за да има пътна карта за внедряване.

### 2. Учебна програма

|  |  |  |
|--|--|--|
| Учебна програма за модул 5 „МОЕТО УСПЕШНО ПРЕДПРИЯТИЕ“   |  |  |
|  |  |  |
| <b>Общо представяне на модула</b>  |  |  |
| Гарантирането, че една компания ще бъде успешна и че тя е устойчива, е невъзможно. Нашият бизнес опит ще срещне множество променливи, някои от които неизвестни по време на създаването на бизнеса, а други, макар и известни, непредсказуеми. |  |  |
| Но можем да намалим отрицателните ефекти и дори да обърнем тяхното въздействие в   |  |  |



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



BALKAN INSTITUTE FOR LABOUR AND SOCIAL POLICY

положителни условия за нашия бизнес, ако вземем предвид два основни елемента на анализа:

1. Дефиниция на бизнеса, фокусирана върху нуждите на клиентите и потребителите на нашите продукти и услуги, която позволява предефиниране на неговите елементи съгласно следния ключов елемент.
2. Способност за бърза адаптация към промените заедно с постоянен иновационен подход, който ни позволява да позиционираме нашия бизнес модел спрямо конкурентната оферта.

Горните елементи трябва да осигурят запазване на иновативната социална идентичност на предприемача и неговия/нейния бизнес като основа за неговото развитие и растеж.

В този модул обучаемите ще могат да дефинират бизнес модел с най-голяма вероятност за успех и ще възприемат устойчиво и иновативно отношение като неразделна част от социалния бизнес модел.

Структурирането на учебното съдържание е по раздели и теми. За всеки раздел има теми, към които са предоставени допълнителни насочващи материали в подкрепа на процеса на самообучение.

|   |   |  |
|---|---|--|
| Препоръчително време за изучаване на модула | Приблизително 24 часа   |  |
| Обучителен метод                            | Самостоятелно обучение / самообучение   |  |
| Организация консултант                      | M.ART<br>имейл: <a href="mailto:ra@m-art.info">ra@m-art.info</a> <a href="mailto:ncabmed@gmail.com">ncabmed@gmail.com</a> |  |
|   |   |  |

#### Анотация

По време на обучителния процес по модул 5: „МОЕТО УСПЕШНО ПРЕДПРИЯТИЕ“ учащите ще получат знания за това как да изградят социален бизнес план.

Този процес на дефиниция започва с противопоставяне на бизнес идеята с нуждите на клиентите, общата и специфична среда, в която идеята ще бъде реализирана с помощта на инструменти за анализ като PESTEL и примерите на „Диамантът на петте сили“ на Майкъл Портьър.

В тази първа фаза горните инструменти се изпълняват с анализ на контекста и тенденциите в



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



BALKAN INSTITUTE FOR  
LABOUR AND SOCIAL  
POLICY

областта на социалното предприемачество, като се прилагат подходящи изследователски техники.

За да изградят социален бизнес модел, обучаемите ще се научат как да се справят с променливи и елементи, които определят техния успех, с особено внимание към нуждите на клиентите и заинтересованите страни.

За целта ще се използва международно тествана методология: Рамка за бизнес модел (Business Model Canvas). Този метод ще позволи на предприемачите да опишат своя социален бизнес въз основа на девет блока, които съдържат променливи и информация, върху която да вземат решения за постигане на икономически жизнеспособен бизнес модел.

По време на учебния процес може да се наложи да се направят промени в първоначалната идея. Това е итеративен процес, който позволява да се събира информация и моделът да се адаптира към нови обстоятелства или нови възможности.

Различните глави, по които се провежда обучението, съдържат практически упражнения, за които са налични работни инструменти: рамка на бизнес модел, карта на съпричастност, пътуване на клиента. Това ще позволи на предприемача да изгради бизнес модела на практика, въз основа на реален случай, определен от предприемача.

По този начин предприемачите ще могат да определят свой собствен бизнес модел, като извлекат всички аспекти, които определят техния успех.

### 3. Цели на самостоятелното обучение / самообучение

Целите, които ще бъдат реализирани чрез овладяването на модула "Моят успешен бизнес" са:

- Придобиване на знания за това как да се изгради успешен бизнес модел, увеличаващ възможностите за успех чрез привеждане на бизнес подходите в съответствие със социалната мисия.
- Изграждане на жизнеспособен и устойчив социален бизнес план, полезен като работен инструмент за социалния предприемач или като основа за търсене на финансиране.
- Научаване на анализиране на променливите и определящите елементи в успеха на социалния бизнес и научава на действия, за да се използват тези променливи и елементи



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



BALKAN INSTITUTE FOR  
LABOUR AND SOCIAL  
POLICY

като източник на конкурентно предимство.

- Познаване и прилагане на гъвкави методологии за социално предприемачество (**Lean Startup, Customer Development, Agile**) към реални случаи като гъвкави инструменти при създаването на устойчиви и мащабируеми социални бизнес модели.
- Стимулиране на духа на иновации и творчество като източник за идентифициране и систематично използване на бизнес възможностите и решаване на проблеми.
- Придобиване на основно обучение за планиране на стратегическите линии на проекти или бизнес идеи като следваща стъпка за утвърждаване на бизнес модела.

#### 4. Какво трябва да се знае предварително?

Обучението по социално предприемачество, което се основава на метода за самообучение, се ръководи главно от личната мотивация на обучаемите.

Обучаемите трябва да имат:

- Способността да изразяват и тълкуват понятия, мисли, чувства, факти и мнения, както устно, така и писмено (слушане, говорене, четене и писане);
- Дигитална компетентност, която включва увереното и критично използване на технологиите на информационното общество и основни умения на информационните и комуникационни технологии;
- Способност за самостоятелно учене, която е свързана със способността да следват и организират собственото си индивидуално обучение, в съответствие със собствените си нужди и осъзнаване на методите и възможностите.
- Мотивация за възприемане на нови работни подходи, подходящи за стартиране на социален бизнес около принципите на устойчивост, социална отговорност и иновации и творчество.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



## 5. Резултати от самообучението

В края на обучението в представения модул участниците в него трябва да са придобили основни знания за:

- Как една идея може да се превърне в социален бизнес, предишните задачи за изследване и размисъл да определят дали идеята е бизнес възможност.
- Ключовите елементи за изграждане на бизнес идея според подхода на бизнес модела.
- Променливите, интегрирани във всеки от деветте модула на бизнес рамка, техните концепции и как влияят на социалния бизнес успех.
- Важността на приемането на итеративен процес за прогресивна проверка и подобряване на предложението за стойност на социалния бизнес, благодарение на реални данни и обратна връзка от участващите играчи
- Значението на ориентиран към клиента подход и тяхното овластяване и заинтересованите страни при проектирането, производството или доставката на продукти и услуги.
- Стъпките, които предприемачите трябва да следват, за да дефинират предложението за социална стойност и други свързани предложения за стойност.
- Как да гарантират, че предложението за стойност осигурява добавена стойност и отговаря на нуждите, изискванията и приноса на клиентите и заинтересованите страни

Компетентности като очаквани резултати от обучението – учащи:

- Стратегия за бизнес развитие
- Управление на социалния бизнес
- Пазарен анализ в социалната среда
- Стратегическа визия



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



## 6. Съдържание на модула

### 1. БИЗНЕС ДИЗАЙН

Социалният предприемач по дефиниция има предвид бизнес идея. Тази идея трябва да бъде структурирана в различни елементи, които ще конфигурират социалния бизнес. В този момент предприемачът трябва да постави идеята в контекст, да задоволи нуждите на клиентите и потребителите и да генерира за тях добавена стойност.

#### 1.1. БИЗНЕС ИДЕЯ

Целта на тази глава е да се разберат различните елементи и компоненти на идеята, определящи услугите или продуктите, които ще се предлагат, както и клиентите и партньорите.

В този момент предприемачът трябва да спре и да се запита кои са двигателите зад идеята, каква е мотивацията за създаване на социален бизнес, какви са способностите на предприемачите и кои са по-добрите начини да постигне неговите/нейните цели и как да ускори изпълнението на бизнеса.

Предприемачът ще използва специфични инструменти за скициране на идеята за социален бизнес, като отговори на горните въпроси.

Предприемачът също трябва да е готов да възприеме алтернативни идеи и да бъде креативен и отворен да промени първоначалната идея.

#### 1.2. СЪДЪРЖАНИЕ

Всичко е свързано, бизнес идеята е част от екосистемата на предприемача, в която други елементи и играчи са ключови за изграждането на бизнес модела. Контекстът, в който функционира социалният бизнес, се управлява от различни измерения, събрани в известния анализ на PESTEL: политически, икономически, социален, технологичен, екологичен, правен. Тези измерения трябва да се прилагат към географския обхват на предприемача.

В социалния бизнес този анализ трябва да вземе предвид пазарните и социалните тенденции и промените в различните области на изследване, тъй като това може да бъде източник на вдъхновение за изграждане на печеливш бизнес.

Анализът PESTEL е завършен от специфичния анализ на бизнес средата, използвайки „5 диаманта на пет сили на Майкъл Портър“, за да се определят вероятностите на социалния бизнес да генерира



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



печалба в своя сектор.

В този контекст предприемачът трябва да идентифицира социалните или екологичните проблеми и нуждите на клиентите, които ще бъдат решени чрез бизнес.

### 1.3. ЦЕЛИ

След като предприемачът разбере контекста, в който функционира бизнесът и социалните предизвикателства и пазара, към който е насочен бизнесът, е време да определите мисиите и целите, които ще ръководят предприемача.

Тези цели трябва да бъдат превърнати в показатели, прилагачи SMART критерии: специфични, измерими, постижими, реалистични и определени във времето.

В социалния бизнес дефиницията на мисията и визията е много подходяща, тъй като обхваща бизнес същността и причината за средносрочен и дългосрочен подход.

На този етап социалните предприемачи могат да открият бизнес възможностите за достъп до пазар, на който клиентите се нуждаят от техните продукти и услуги и устойчивостта на бизнеса в средносрочен и дългосрочен план.

## 2. МОДЕЛЪТ ЗА СОЦИАЛЕН БИЗНЕС

Бизнес моделът описва ключовите елементи, върху които компанията създава, доставя и генерира добавена стойност. Бизнес моделът може да бъде изграден с помощта на рамка за бизнес модел, което може да се използва за социални предприятия. Рамката на бизнес модела позволява на предприемачите да определят бизнес модела с опростени термини, разбираеми и гъвкави, без да опростяват функционирането на дадена компания.

### 2.1. ДЕВЕТТЕ МОДУЛА ЗА РАМКА ЗА СОЦИАЛНО БИЗНЕС

Тази глава предоставя общ преглед на съставките на бизнеса с помощта на Рамка за социален бизнес (A. Osterwalder), структуриран в девет основни модула, които отразяват логиката на компанията да постига приходи според вече дефинираните цели и мисия.

Тази рамка обхваща всички елементи като план на бизнес стратегия, която да бъде приложена в структурата, процеса и философията на социалния бизнес: клиенти и заинтересовани страни, предложение за стойност, взаимоотношения и канали на клиентите, източник на приходи, ключови



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



дейности и ресурси, ключови съюзи и структура на разходите.

Рамката действа като основен елемент в дефиницията на бизнеса и трябва да бъде гъвкава и да се повтаря в съответствие със следващите стъпки на валидиране.

## 2.2. КЛИЕНТИ И ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ

Клиентите и потребителите са основните играчи във всеки бизнес модел. Техните нужди оправдават съществуването на социалния бизнес.

В тази група заинтересованите страни също се считат за ключови играчи, тъй като те оказват влияние при постигането на целите на клиентите.

- Екипът
- Партньорите
- Бенефициентите
- Местното общество
- Публичната администрация
- Неправителствените организации

Чрез тяхната ангажираност социалният предприемач ще може да създава и получава стойност (социална или екологична) по оптимален начин (балансиран обмен „дай и получи“).

Картата на заинтересованите страни помага да се идентифицират тези агенти и да се приоритизират според интереса им към дейността или решенията на социалния бизнес и силата или степента на влияние в развитието на бизнеса.

Предприемачите трябва да знаят как са и как се чувстват във връзка със социалния бизнес, прилагащ изследователски техники.

Клиентите и потребителите трябва да се възприемат като основна заинтересована страна тази, която има главния ключ за жизнеспособността на бизнеса. Но тези групи трябва да бъдат идентифицирани и събрани, като се вземат предвид тяхното поведение, нужди и характеристики (идентификация на клиенти и профилиране) и изчисляване на съществуващия пазар около тези групи.

Сегментирането и позиционирането позволяват на предприемачите да предвидят размера на пазара и да приемат диференцирани и следователно по-ефективни стратегии по отношение на



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



конкуренцията. Този подход, ориентиран към клиентите, ще допринесе за определяне на ценностното предложение на социалния бизнес. Тази връзка се нуждае и от процес на анализ, при който социалният предприемач трябва да създаде съпричастност и да мисли, казва, чувства като целеви сегменти на клиентите и разбира техните нужди и разочарования, за да проектира най-доброто решение за тях.

### 2.3. ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА СТОЙНОСТ

Предложението за стойност представлява набор от атрибути на услуги и продукти, които добавят стойност към конкретни пазарни сегменти.

Предложението за стойност е факторът, който кара потребителя или клиента да избере една или друга опция. Следователно това представлява конкурентно предимство пред конкурентите.

В социалното предприемачество предложението за стойност се осигурява чрез интегриране на визията на клиентите и заинтересованите страни. Това се осъществява чрез процеси на съвместно създаване, позволяващи да се превърнат социалните предизвикателства в реална социална стойност, като се вземе предвид необходимата устойчива рентабилност в средносрочен и дългосрочен план.

Диференциацията може да бъде постигната и чрез техники за търсене или възможности за диференциация, които съответстват на силните страни на социалния предприемач:

- Иновация, задоволяваща непознати до реалния момент нужди.
- Подобряване на производителността при дизайна, производството или доставката на продукта или услугата.
- Персонализиране, подбиране на услуги и продукти към конкретни нужди на клиентите или сегмент от клиенти.
- Дизайн, подобряване на качеството на дизайна.
- Брандиране.
- Цена, анализиране на последиците от по-ниска или подобна цена.
- Намаляване на разходите, прехвърляне на тази по-ниска цена към клиента.
- Намаляване на риска.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



- Достъпност до продукти и услуги за клиенти, които до момента не са имали достъп.
- Полза, улесняване на нещата или правенето им по-практични.

В социалния бизнес най-логичният начин за постигане и обогатяване на горепосочените предложения за стойност е чрез овластяване на клиенти и заинтересовани страни и съобразяване с техните специфични нужди.

На този етап предложението за стойност трябва да дефинира как те са в полза на клиентите и как облекчават болките им (създатели на печалби и болкоуспокояващи).

#### 2.4. ВРЪЗКИ С КЛИЕНТИТЕ И КАНАЛИ

Каналите (собствени или в партньорство с други посредници или агенти) имат различни фази, но не всички те присъстват задължително в социалния бизнес. Социалният бизнес трябва да намери перфектната комбинация от канали, за да постигне целите си: информация, оценка, покупка, доставка и следпродажбено обслужване.

Има различни категории в отношенията между предприемача и неговите клиенти от определен сегмент:

1. Лична помощ: когато предприемачът се включи лично в обслужването на своите клиенти, без да делегира на други хора или машини. Пример: медицинска сестра, учител и т.н.
2. Специализирана лична помощ: това е особен вид лична помощ, при която бизнесът посещава поотделно няколко свои клиенти. Те са специални спрямо останалата част от клиентския сегмент, така че ги посещават индивидуално, със специални грижи и отдаденост, които не предлагат на другите в същия клиентски сегмент. Пример: мениджър или агент за актьори.
3. Самообслужване: означава, че клиентът развива действия, които генерират услугата, която той очаква.
4. Автоматично обслужване: С автоматичното обслужване клиентът остава пасивен субект и услугата се предоставя от машина.
5. Базирани на общността: отношения базирани на общността, разчитат на силата и приноса на всички членове на общността. Например: Ютюб, където милиони потребители създават съдържание и си взаимодействат помежду си.
6. Съвместно създаване: чрез съвместно създаване предприемачите ангажират своите клиенти в



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



развитието на тяхната услуга; те вземат активно участие в неговия дизайн и дори в производството му.

Методологичният подход да се знае как да се взаимодейства с клиентите е известен като Карта на пътуването на клиента. Този инструмент е много полезен за действия, насочени към клиента. Картирането на клиента показва какви са усилията, емоциите, съмненията, влиянията, слабостите и разочарованията на клиентите в процеса на проучване, оценяване, разглеждане, закупуване или предоставяне и следпродажбено обслужване. Познаването на поведението на клиентите в различни фази помага на предприемачите да взаимодействат с тях правилно.

## 2.6. КЛЮЧОВИ ДЕЙНОСТИ И КЛЮЧОВИ РЕСУРСИ

Ключовите дейности (КД) и ключовите ресурси (КР) интегрират тези дейности и ресурси, от които социалният предприемач трябва да предложи стойност, да достигне до пазарите, да взаимодейства с клиентите и да получава доходи за предоставяните услуги или продукти.

Основното предизвикателство в този блок е да се максимизира стойността за клиентите и заинтересованите страни, като същевременно се оптимизират усилията за проектиране, производство или доставка на продукти или услуги. В този момент социалният предприемач трябва да обмисли техники или способности за минимизиране на икономическите, социалните и екологичните разходи.

Основните дейности могат да бъдат разделени в следните категории:

1. Производство: дейности, свързани с дизайна, производството и доставката на продукти и услуги.
2. Решаване на проблеми: предполага намиране на нови решения за индивидуалните нужди (лична помощ, старчески дом ...)
3. Платформа/мрежа/продажби: дейности базирани на съвместни проекти (пазари, уеб общности за социални каузи)

Основните ресурси могат да бъдат категоризирани, както следва:

1. Човешки ресурси. Ключовият елемент в повечето социални предприятия, базирани на таланти, ентузиазирани и квалифицирани хора, способни да управляват дейността и да допринесат за постигането на целите им. Социалният бизнес разчита на оптимистични, щедри, страстни, иновативни и креативни хора, способни да работят в разнообразна среда.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



2. Физически активи като производствени съоръжения, сгради, превозни средства, машини, системи, системи за продажба и разпределителни мрежи влизат в тази категория.
3. Интелектуалните ресурси са марки, патентовани знания, патенти и авторски права, партньорства и клиентски бази данни. Всички те са все по-важни компоненти на силен бизнес модел.
4. Икономически ресурси. Някои бизнес модели зависят до голяма степен от финансовите ресурси и/или гаранции: като пари в брой, кредитни линии или пул за опции за акции за наемане на ключови служители.

#### 2.7. СТРУКТУРА НА РАЗХОДИТЕ

В тази глава предприемачите трябва да дефинират основните разходи, които трябва да направят, за да работят в рамките на определен бизнес модел. Разходите трябва да бъдат сведени до минимум при всеки бизнес модел, въпреки че ниското ниво на разходите е по-важно при някои бизнес модели, отколкото при други, тъй като стратегията за диференциация може да се основава на разходи или стойност.

В този контекст социалните предприемачи трябва да се научат да анализират различни видове разходи в своите проекти:

- Фиксирани и променливи разходи.
- Преки и непреки разходи.
- Разходи за възможности.
- Мащабни икономики.

#### 2.8. ПОТОК НА ПРИХОДИТЕ

Този блок се отнася до паричния поток, генериран от компания чрез различни сегменти от клиенти.

На този етап предприемачите трябва да обмислят ценообразуването: колко са готови да платят клиентите.

Стратегията за ценообразуване има различни алтернативи. Предварително дефинираните цени се основават на статична променлива: фиксирани ценови листи, договаряне, търг, пазарно зависими, зависими от обема или управление на доходността.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



От друга страна, цените могат да се променят според пазара чрез механизми като: договаряне, управление на приходите, търсене и предлагане, търгове.

Потоците на приходите могат да бъдат генерирани от различни източници, които трябва да бъдат определени от предприемача:

1. Продажба на активи
2. Такса за ползване
3. Абонаментни такси
4. Кредитиране/отдаване под наем/лизинг
5. Лицензиране
6. Брокерски такси
7. Реклама

### 3. ТЕСТВАНЕ И ВАЛИДИРАНЕ

Последната фаза в дефинирането на бизнес модел и за да гарантира най-добре неговия успех, се състои в тестване и валидиране на решението на пазара.

Социалният бизнес изисква валидиране на елементите, дефинирани в горните стъпки. Валидирането е полезно за социалните предприемачи, тъй като позволява да се събира информация от пазара и да се повтаря или завърта бизнес идеята и да се получи оптимално решение, което е подходящо за пазара и създава максимална екологична и социална стойност.

### 4. ИЗПЪЛНЕНИЕ

Валидирането на социалния бизнес трябва да бъде последвано от план за изпълнение. На този етап предприемачите трябва да организират дейността, като използват всички инструменти и знания в подкрепа на целите.

Финансовият план (отчет за печалбата, баланс, отчет за приходите и разходите, прогнозна точка за покриване на разходите и прогнози за паричния поток) е задължителен елемент, за да успеете в социалния бизнес. С финансов план социалните предприемачи могат да определят жизнеспособността на бизнес идеята. Тази жизнеспособност може да бъде обусловена от финансовите нужди. Този аспект трябва да бъде анализиран, за да се оценят различни



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



BALKAN INSTITUTE FOR LABOUR AND SOCIAL POLICY

инвестиционни и финансови механизми (инвеститори, кредити, краудфъндинг, етични банки ...).  
Фазата на изпълнение е завършена с други важни решения като избор на правна форма, маркетингов план (модул 10), оперативен календар и оборудване за управление.

## 7. Библиография

### Препратки и връзки към ресурси за самообучение

- Създайте своя зелен бизнес! Наръчникът за зелени предприемачи в Средиземноморието (2015 г.). Регионален център за дейност за устойчиво потребление и производство R. Farreny (координатор), A. Benet, L. Morales, N. Cerantola, M. Cormenzana, J. Iglesias и G. Merlo
- Създайте своя зелен бизнес! Работната книга за зелени предприемачи в Средиземноморието (2015 г.). Регионален център за дейност за устойчиво потребление и производство R. Farreny (координатор), A. Benet, L. Morales, N. Cerantola, M. Cormenzana, J. Iglesias и G. Merlo.
- Поколение на бизнес модели: Наръчник за визионери, играчи, които променят играта, и предизвикатели (2010 г.). A. Osterwalder и Y. Pigneur.
- Основи на бизнес администрацията (2016 г.) G. Martín de Castro, M<sup>a</sup> A. Montoro, I. Díez.
- Европейска комисия, Генерална дирекция „Трудова заетост, социални въпроси и приобщаване“ (2016 г.): Проучване за картографиране на екосистемите на социалните предприятия – Актуализиран доклад за страната за Испания
- Конкурентна стратегия: техники за анализ на индустриите и конкурентите (1980 г.). M. Porter
- Петте конкурентни сили, които оформят стратегията. 2008 г. M. Porter

Инструменти:

Рамка за бизнес модел

<https://slidemodel.com/free-powerpoint-templates/free-business-model-canvas-template-powerpoint/>



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



SI-Zone

O5: training program in social economy, entrepreneurship and innovation



BALKAN INSTITUTE FOR  
LABOUR AND SOCIAL  
POLICY

Карта на емпатия

<https://slidemodel.com/?s=empathy+map>

Предложение за стойност

<https://slidemodel.com/templates/flat-value-proposition-canvas-powerpoint-template/>

Пътуване на клиента

<https://slidemodel.com/templates/customer-journey-map-horizontal-powerpoint-funnel/>



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union