



БИЗНЕС РЪКОВОДСТВО ПРЗ.3

УЧЕБНА ПРОГРАМА ЗА ОБУЧЕНИЕ НА ЛИЦА ПРИ
РИСК ОТ СОЦИАЛНО ИЗКЛЮЧВАНЕ



СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ	3
DRAGGING: ПРОЕКТЪТ	3
ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА.....	4
ПАРТНЬОРИ ПО ПРОЕКТ	6
ЦЕЛИ НА РЪКОВОДСТВОТО.....	8
МЕТОДОЛОГИЯ	10
ЦЕЛИ НА ИНКУБАЦИОННИЯ ПРОЦЕС	10
ПРОФИЛИ НА УЧАСТНИЦИТЕ И НУЖДИ.....	11
ВЪПРОСНИК.....	14
ЦЕЛЕВА ГРУПА	15
РЕЗУЛТАТИ.....	18
МЕТОДИ НА ОБУЧЕНИЕ	21
САМОНАСОЧЕН ПОДХОД ЗА ОБУЧЕНИЕ	22
ОЦЕНКА НА ГОТОВНОСТТА.....	22
ОЦЕНЯВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО	23
МЕНТОРСТВА.....	23
БАНКА С ИДЕИ	30
ДЕЙНОСТИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИП	30
УЧЕБНА ПРОГРАМА.....	34
СЪЩЕСТВУВАЩИ КУРСОВЕ И ПРОГРАМИ	34
КОНЦЕПТУАЛИЗИРАНЕ НА СОЦИАЛНОТО ИЗКЛЮЧВАНЕ.....	35
РОЛЯТА НА СОЦИАЛНИТЕ ИНКУБАТОРИ	37
ПРИМЕРИ НА ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛНИ ИНКУБАТОРИ	38
ЗАКЛЮЧЕНИЯ	62
МОДУЛ 1: ВЪВЕДЕНИЕ В ГЪВКАВИТЕ МЕТОДОЛОГИИ ЗА ДИЗАЙН НА БИЗНЕС	
МОДЕЛИ	65
ЦЕЛИ НА ОБУЧЕНИЕТО:.....	65
ДИЗАЙНЕРСКО МИСЛЕНЕ	66
ИКОНОМИЧНО (ЩАДЯЩО) НАЧАЛО.....	69
БИЗНЕС МОДЕЛ CANVAS	70
МОДУЛ 2: БИЗНЕС СТРАТЕГИЯ И МАРКЕТИНГОВ ПЛАН.....	73
ЦЕЛИ НА ОБУЧЕНИЕТО:.....	73
КАКВО Е СТРАТЕГИЯ?	73
ПРОВЕРКА НА ХИПОТЕЗАТА.....	79

МАРКЕТИНГ	82
ТЪРГОВСКИ ПЛАН	87
КОМУНИКАЦИЯ	94
ОНЛАЙН РЕСУРСИ ЗА ПРЕДПРИЕМАЧИ	97
МОДУЛ 3: УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА	103
ЦЕЛИ НА ОБУЧЕНИЕТО:.....	103
УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	103
ОСНОВНИ РОЛИ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	104
ОСНОВНИ УМЕНИЯ В ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	105
УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ	107
HR СТРАТЕГИЯ	108
УСТАНОВЯВАНЕ НА КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ (КСО) ВЪВ ВАШИЯ БИЗНЕС	109
МОДУЛ 4: ОБЩЕСТВЕНИ ПОРЪЧКИ	111
ЦЕЛИ НА ОБУЧЕНИЕТО:.....	111
ОБЩЕСТВЕНИ ПОРЪЧКИ В ЕС.....	111
ВИДОВЕ ПРОЦЕДУРИ ЗА ВЪЗЛАГАНЕ.....	112
ПРОЦЕДУРА ЗА ВЪЗЛАГАНЕ НА ПОРЪЧКА	113
МОДУЛ 5: ФИНАНСИ	134
ЦЕЛИ НА ОБУЧЕНИЕТО	134
ЗНАЧЕНИЕ НА ФИНАНСОВИЯ ПЛАН	134
ФИНАНСИ: СЧЕТОВОДСТВО, ФИНАНСОВ ПЛАН, НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА	135
ПРОГРАМА ЗА МЕНТОРСТВО	138
КОУЧИНГ: 10 СЕДМИЦИ И 5 ЦЕЛИ ЗА РАБОТА ВЪРХУ САМОПОЗНАНИЕТО И ЛИЧНОТО РАЗВИТИЕ	141
ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА ИНКУБАЦИОННА ПРОГРАМА.....	147
БИБЛИОГРАФИЯ	148
ПРИЛОЖЕНИЕ I: ВЪПРОСНИК ЗА МОДУЛ 1	150
ПРИЛОЖЕНИЕ II: ВЪПРОСНИК ЗА МОДУЛ 2	151
ПРИЛОЖЕНИЕ III: ВЪПРОСНИК ЗА МОДУЛ 3	152
ПРИЛОЖЕНИЕ IV: ВЪПРОСНИК ЗА МОДУЛ 4	153
ПРИЛОЖЕНИЕ V: ВЪПРОСНИК ЗА МОДУЛ 5	154

ВЪВЕДЕНИЕ

DRAGGING: ПРОЕКТЪТ

През последните десетилетия НПО се сблъскаха с различни и последователни кризи: финансовата криза от 2008 г. и настоящата криза с COVID. Тези събития поставиха тези организации в деликатна позиция по отношение на финансовите ресурси. По-голямата част от доходите им идват от публични фондове, които намаляват всяка година. От друга страна, печалбите им от частни корпорации не са надежден източник на доходи. Поради това те са длъжни да намерят нови модели за генериране на печалби, които биха могли да направят техните услуги устойчиви. Освен това този проект ще им помогне да предложат нови услуги на своите целеви групи. Например, те биха могли да предоставят предприемачески услуги на лица, изложени на риск от изключване, с които работят. Резултатите от проекта DRAGGING ще отговорят на всички тези нужди чрез създаване на няколко резултата от проекта, които могат да бъдат трансформирани в различни услуги и инструменти за неговите целеви групи. По отношение на местните публични администрации, моделът, предложен от DRAGGING, ще им помогне да създадат местни синергии с местните доставчици на социални услуги. Местните публични администрации в повечето случаи не са наясно с капацитета и услугите, които местните НПО и местните организации от третия сектор могат да предоставят.

Поради това те стартират покани за доставчици, които обикновено се печелят от други неместни корпорации, специализирани в такива покани.

Нашият подход се състои в намаляване на пропастта между местните администрации и местните социални организации, за да генерираме банка от бизнес възможности, към които тези организации могат да кандидатстват. DRAGGING ще създаде инструментите и методологията, които ще направят това възможно.

ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА

DRAGGING има ясна цел, да помогне за следните три предизвикателства: да диверсифицира източниците на доходи за НПО, да се възползва от новите закони/възможностите за наемане на обществени места и да създаде възможности за работа за хора, изложени на риск от изключване. Това ще бъде направено чрез обучение на професионалисти чрез процес на наставничество, където ще им бъде осигурено обучение по различни теми (бизнес стратегия, финанси, маркетинг и т.н.), докато се извършва консултантска работа по идеалния бизнес модел, за да отговори на всички нужди на администрацията. Всичко ще служи за създаване на компании заедно с хора в риск от изключване, с които работят и за покриване на основната нужда, заетостта.

Проектът има 2 продукта и резултати: **Пазар на бизнес идеи и Онлайн курс за обучение.**

Пазарът на идеи ще има положително въздействие върху публичната и частната сфера: ще позволи на компаниите да идентифицират и развият бизнес възможности, които отговарят на недостатъците на съответния им сектор. Това ще позволи на наставническите центрове да имат база данни с потенциални бизнес идеи, вече анализирани и валидирани от професионалисти в сектора и чиито елементи могат да бъдат включени в техните учебни програми.

Целите на този резултат на проекта са:

- Да се идентифицират възможности и бизнес ниши, които могат да се осъществяват от НПО (+ предприемачи, изложени на риск от изключване).
- Да се идентифицират услуги, работи или стоки, които могат да бъдат придобити от ПА (публични администрации) чрез директни процедури и които са най-лесни за заявяване.
- Да създадем пазар като дигитален ресурс, който ще помогне на нашия проект да събере всички бизнес идеи, идентифицирани по време на тази дейност, и да ги организира.
- Засилване на сътрудничеството между публичния и частния сектор: НПО ще създават микропредприятия благодарение на идеите на ПА, а ПА ще получават услуги от местни изпълнители.

За да може да ги постигне, консорциумът определи критериите за подбор и след това се проведе семинари с местни заинтересовани страни за събиране на бизнес идеите. По този начин заинтересованите страни от всяка страна-партньор имаха шанс да допринесат за развитието на пазара. Технологичното развитие на онлайн пазара ще помогне за разпространението на резултатите сред по-широки групи.

Онлайн курсът за обучение е насочен към предоставяне на основни компетенции и умения по дигитални инструменти и теми, свързани с предприемачеството и управлението на бизнеса. Основната идея е да се даде подкрепа, която да помогне уязвимите предприемачи да управляват собствените си микро компании. Той включва модули за управление на персонала и как да се създадат благоприятни човешки и професионални условия. Всички учебни материали бяха тествани и валидирани. Специализираният подход и допълването с други съществуващи методологии за инкубация превърнаха този резултат в иновативен и ефективен инструмент.

Целите на този ПР (резултат на проекта) са:

- Осигуряване на наставничество за НПО и за лица, изложени на риск от изключване.
- Осигуряване на основни компетенции и умения по дигитални инструменти и теми, свързани с предприемачеството и управлението на бизнеса.
- Подкрепа при стартиране и управление на микро фирми.

За да може да постигне, консорциумът направи фокус група, която бе организирана с НПО, работещи с уязвими хора, и бяха раздадени въпросници за идентифициране на нуждите от обучение на лица, изложени на риск от изключване. Бе създаден доклад, който да обобщи констатациите. Бяха издадени анализ и доклад за курсовете за обучение по предприемачество в Европа. Бизнес ръководство и съдържанието на обучението бяха тествани и оценени с нови предприемачи и ментори, избрани в проекта. Бе създадена онлайн платформа, която да бъде свързана с бизнес пазара.

ПАРТНЬОРИ ПО ПРОЕКТ



Екипът на Dragging се състои от консорциум от 5 партньора:

- **FI Group** е глобална консултантска компания, специализирана в управлението и консултирането на компании относно управлението на тяхното финансиране за R&D&I, чрез проектиране и прилагане на действия, насочени към насърчаване на тяхното технологично и икономическо развитие. Тези действия се фокусираха върху интегрираното третиране на данъчните стимули за НИРДИ и управлението на поканите за публични безвъзмездни средства и субсидии, което доведе до подобряване на отчетите за печалбите и загубите на компаниите. От 2018 г. FI Group участва в социални иновативни проекти, като се възползва от своя опит в грантовете за научноизследователска и развойна дейност, поемайки лидерството в сектора, както на национално, така и на европейско ниво, насърчавайки амбициозен план за интернационализация с ясна цел: да помогне на клиентите в поколенията на стойност.
- **PCG Polska** е неразделна част от Public Consulting Group, глобална фирма, специализирана в професионални услуги и управление на проекти за институции и компании, опериращи в публичния сектор. Основана през 1986 г. в Бостън, PCG стартира своята дейност в Полша през 2009 г. PCG има богат опит в 4 сектора: K-12, висше образование, здравеопазване и социални грижи. Получателите на PCG услуги в Полша включват над 3500 училища, 60 университета и множество правителствени агенции и местни правителствени единици, чрез техните болници, центрове за дългосрочни грижи или агенции за социална политика. PCG ръководи проект за разпределение на безвъзмездни средства за генериране на иновации за социални иновации, подкрепящи застаряващите общества.

- **The Rural Hub** беше създаден като асоциация от група професионалисти в областта на образованието, обучението и развитието на селските райони в отговор на въздействието на икономическата криза върху малките селски села и градове в Ирландия. Откакто беше създаден за първи път през 2012 г., The Rural Hub предоставя широка гама от програми за обучение и развитие на капацитета на местни жители и общностни групи. Ние сме специализирани в областта на развитието на общността и сме разработили редица местни инициативи в подкрепа на социалното включване на младежи в неравностойно положение, мигрантски общности и изолирани възрастни жители. Ние работим с тези групи, използвайки творчески подходи и тестване на цифрови медийни ресурси, за да подпомогнем по-голямо социално сближаване сред местните общности в графство Каван. Имаме развита мрежа от заинтересовани страни в целия окръг, които подкрепят нашата работа на тематична основа. Чрез нашия базиран в общността офис ние предоставяме неформални образователни програми за възрастни и младежи чрез нашите социални сутрини и образователни следобедни програми; и чрез нашите програми „младите в цифровите медии“, които провеждаме в нашата зона за цифрови медии (DMZ) във Вирджиния, Каван.
- **Con Valores Association (ACV)** е организация с нестопанска цел, подкрепяща реинтеграцията на работа и социалната икономика. Основана от Мелкиадес Лозано, бивш бизнесмен, ACV преодолява пропастта между бизнеса и обществените проблеми, като помага на предприемачи, изложени на риск от изключване чрез приобщаващи инкубационни модели и професионална подкрепа. Подпомогнати са над 624 предприемачи и са създадени +50 нови бизнес модела с помощта на 759 професионалисти. Адаптивният подход на ACV включва гъвкави методологии и има за цел да създаде устойчив модел за инкубация на малък бизнес, поддържан от нови технологии, дори на фона на условия и ограничения на COVID-19.
- **Агенция за регионално развитие с Бизнес център за подпомагане на малки и средни предприятия** (АРР БЦ МСП) е създадена през 1996 г. като неправителствена организация с нестопанска цел и е регистрирана в България по новия Закон за ЮЛНЦ с обществено полезни дейности: регионално развитие и подобряване на икономическата среда създаване на местни механизми за развитие и подкрепа на бизнеса (микро, малки и средни предприятия), правителството и администрацията (на национално, регионално, общинско и местно ниво) и НПО

сектори. АРР БЦ МСП – Пловдив е активен участник в процеса на създаване на политики за регионално икономическо развитие и иновации, социално предприемачество, зелена инфраструктура и енергийна ефективност, професионално образование и развитие на пазара на труда, историческо и културно наследство и туризъм, в развитието на регионални и общински планове и стратегии за развитие, регионални иновационни стратегии, комуникационни стратегии и др. Участие в регионални, областни и общински съвети за развитие, съвети за сътрудничество и тристранни съвети на регионално, областно и общинско ниво, в национални и международни мрежи.

ЦЕЛИ НА РЪКОВОДСТВОТО

Ръководството има за цел да развие предприемачески умения, включително ценности, вярвания и нагласи, както и социални умения като междуличностни и комуникационни умения на потенциалните предприемачи:

- Да бъдат наясно с рисковете и ползите от самостоятелната заетост,
- Да изяснят своята бизнес идея,
- Да разберат основните етапи, необходими за създаване на собствен бизнес и как да управляват печеливш бизнес (включващ финанси, управление на човешките ресурси, проучване на пазара) и генериране на подходящи бизнес познания (особено относно законодателството, данъчното облагане, източниците на финансиране).

Ръководството включва концепции, свързани с това как да се изграждат социални предприятия, като се има предвид тройното въздействие: икономическо, но също така социално и екологично. По-специално, ръководството се отнася до следните групи, които са недостатъчно представени на предприемаческата сцена: млади хора, жени, хора с увреждания, възрастни хора, мигранти и бежанци.

Насърчаването на създаването на социален бизнес от по-слабо представените групи и групите в неравностойно положение може допълнително да помогне за създаването на работни места и борбата със социалното и финансово изключване, като същевременно стимулира икономическия растеж в цялата икономика, по-специално в областите в неравностойно положение. Въпреки това, въпреки че предприемачеството играе важна

роля за стимулиране на иновациите и стимулиране на създаването на работни места, само относително малка част от населението участва в започването на бизнес и не всички хора имат еднакви възможности да създадат и управляват бизнес.

Образованието и обучението играят важна роля за насърчаване на интеграцията на пазара на труда и социалното включване на групи от населението, които са изправени пред дискриминация, като млади хора, жени, хора с увреждания, етнически малцинства и мигранти.

Методологията за обучение, разкрита в това ръководство, ще спомогне за създаването на социални предприятия от лица в риск от социално изключване. Това ще ни даде банката от полезни идеи за справяне с най-икономически и социално жизнеспособните предприемачески проекти.

Тъй като е насочен към уязвимите предприемачи, подходът към обучението ще бъде адаптиран към техния капацитет, нужди и знания. Освен това ще включва модули за управление на персонала и установяване на ползотворни човешки и професионални отношения.

Ръководството е предназначено да се дава по време на обучителните сесии и ще бъде допълнено от уменията, придобити по време на индивидуалните сесии, и практическия опит, който ще бъде предаден от менторите, които ще бъдат професионалисти от света на бизнеса.

Ръководството ще бъде иновативен материал за обучение в подкрепа на предприемачи, които идват от групи в неравностойно положение и с ниско образование. Ние вземаме предвид двойна трудност: да дадем възможност на хората, изложени на риск от изключване, с обикновено ниски нива на образование и да им предоставим предприемачески умения, които не са им познати, за създаването на жизнеспособен бизнес.

Като цяло ръководството (наръчника) ще помогне на потенциалните предприемачи да развият и задълбочат нови умения, знания и нагласи, както и социални умения като междуличностни отношения и комуникация. Тези умения основно ще им помогнат да осъзнаят рисковете и ползите от самостоятелната заетост, да изяснят своята бизнес идея, да разберат етапите, необходими за създаване на собствен бизнес и как да управляват печеливш бизнес.

МЕТОДОЛОГИЯ

ЦЕЛИ НА ИНКУБАЦИОННИЯ ПРОЦЕС

Програмите за предприемаческо обучение **ТРЯБВА** да предоставят знания и разбиране за различни аспекти на превръщането на бизнес идея в реалност, като например характеристиките на предприемаческото мислене, развитието на предприемаческите намерения и техническия опит, както и насърчаване на овластяването и самосъзнанието на участниците.

Въпреки това, за да станете успешен бизнес предприемач от неравностойно положение, учебната програма на **DRAGGING** се основава на интензивен инкубационен процес, при който избрани участници ще работят в реално време в разработването на своята бизнес идея и стратегия, докато се обучават. Обученията ще им осигурят необходимите знания за разработване на техния проект, последвани от подход **СТЪПКА ПО СТЪПКА** и гъвкави методологии (включително дизайнерско мислене, икономично стартиране и др.). Прилагането на научените уроци при тяхното реално стартиране на бизнес е в основата на инкубационния процес.

Решаващи фактори за успеха на една предприемаческа инициатива, ръководена от уязвими предприемачи, са:

- Личен план и силна мотивация.
- Поддържане на осъзнатост за собствените умения и потенциал.
- Увереност в собствените си шансове за успех.
- Комбинацията от условна част в действителност + по-практична част от коучинг на професионалисти и специалисти в областта.
- Работа в екип, която позволява на хора в неравностойно положение и по-крехки хора да си дават смелост един на друг, да отразяват другите и да се конфронтират, виждайки, че някои страхове или трудности са споделени и са управляеми в групова динамика.

За да се постигне успех в бизнес проекта, планирането е централен въпрос и е **ОСНОВНО** участниците да имат висока степен на ангажираност по време на обучението: необходима е специфична работа по индивидуално наставничество, изграждане на план във функция на **ТЕХНИТЕ** нужди, цели и ограничения. С особено внимание към планирането на лични цели и следващи стъпки, личният план за действие е важен инструмент, който може да

ПОМОГНЕ НА УЧАСТНИЦИТЕ да отговорят на очакванията си и да управляват автономно бизнес дейността си, като им помага да мислят от гледна точка на целите, както от лична, така и професионална гледна точка.

Основните теми, разработени в рамките на тази учебна програма са:

1. ГЪВКАВИ МЕТОДОЛОГИИ ЗА ДИЗАЙН НА БИЗНЕС МОДЕЛИ.

2. БИЗНЕС СТРАТЕГИЯ И МАРКЕТИНГ.

3. УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА.

4. ОБЩЕСТВЕНИ ПОРЪЧКИ.

5. ФИНАНСИ.

Освен това, по време на подкрепата за създаване на предприемачество, меките умения се считат за централен въпрос поради факта, че тези лични способности са ПОЛЕЗНИ ПО ВРЕМЕ на управлението на собствения бизнес. Поради това на тяхното развитие ЩЕ БЪДЕ отделено специално внимание. Повече от конкретен модул, фокусиран върху тях, участниците ще ги развият чрез работа в екип, като имат възможността да предоставят СВОИТЕ ЛИЧНИ умения на разположение на групата. Чрез формално и неформално обучение предприемачите могат да придобият или укрепят:

- Комуникационни умения.
- Посреднически способности.
- Разрешаване на проблем.
- Адаптация.
- Гъвкавост.

ПРОФИЛИ НА УЧАСТНИЦИТЕ И НУЖДИ

Тази учебна програма е ориентирана към **хора в риск от изключване**, живеещи в райони с ниска заетост или високо търсене на пазара на труда и други сложни условия. Профилите на предприемачите могат да бъдат описани като: ниско ниво на образование, предишен трудов опит, ниски или никакви знания и вече придобити умения, имат специфични импликации при определянето на нуждите от обучение и специфичната програма за обучение в инкубационен процес.

Статусът на неравностойно положение на предприемачите може да се дължи на ограничени знания, умения, трудов опит, достъп до пазара на труда, слаб човешки и социален капитал и дискриминация по отношение на възраст, раса и пол. Програмата за обучение трябва да вземе предвид тези аспекти. Образованието и обучението по предприемачество е от ключово значение за развитието и разширяването на техните умения и способности.

Когато става въпрос за подбор на участници в инкубацията, трябва да се оценят следните критерии:

- Ниво на образование.
- Предишен трудов опит.
- Вече придобити знания и умения.
- Анализ на относително маргинализирания квартал.

Второ, от основно значение е участниците да имат висока степен на ангажираност по време на обучението. Необходима е специфична работа върху индивидуалното наставничество, за да се определи собствената стратегия за развитие на бизнеса. Следователно фасилитаторите за обучение и инкубация ще изградят с тях конкретен план в зависимост от техните нужди, цели и ограничения. **Този личен план** за действие е важен инструмент, който може да помогне на участниците да:

- Посрещнат техните очаквания.
- Управляват автономно своята бизнес дейност.
- Да им позволят да мислят от гледна точка на целите, както от лична, така и от професионална гледна точка.
- Им осигурят стратегии за балансиране на работата и личната сфера.

Трето, от решаващо значение е да се вземат предвид възможните предизвикателства, свързани с психологията, здравето, пола, жизнения контекст, без да се забравят тези, свързани с икономическата стабилност на участниците (т.е. възможността да си позволят да се хранят всеки ден), които могат да повлияят на инкубацията и процесите на обучение. Такива предизвикателства може да се очакват, но е от основно значение да знаете стратегии и съвети за тяхното управление. Препоръчително е да се предложи възможност за работа върху самоосъзнаването и овластяването с треньори, специално подготвени да ръководят тези процеси.

За да формулираме изчерпателен доклад за анализа на нуждите от обучение за лица, изложени на риск от изключване, ние използвахме педантична методология за събиране на подходящи данни и прозрения. **Основната цел** бе да се създаде специализирана инкубационна програма, съобразена с уникалните изисквания на целевата аудитория. Процесът на събиране на данни беше извършен чрез **въпросници CAWI**, осигуряващи достъпност и удобство за участниците. Въпросникът се състои от комбинация от количествени и качествени запитвания, предназначени да извлекат ценна информация за персонализиране на курса. Методът CAWI се различава от други видове методологии като CATI Surveys и CAPI Surveys поради автономността, предоставена на интервюиращия; това обикновено е по-малко инвазивен и безличен процес. След това проучването беше **разпространено чрез различни дигитални канали**, като покани по имейл и социални медийни платформи, достигайки до разнообразна аудитория. Докато отговорите постъпваха, ние събрахме и организирахме данните, минимизирайки грешките и рационализирайки процеса на анализ. В заключение, процесът на събиране на отговори от проучването на CAWI даде възможност за безпроблемно и ефективно събиране на различни гледни точки. Използването на цифрови платформи и стабилни практики за управление на данни гарантират точност, достъпност и сигурност по време на цялото администриране на проучването и пътуването за събиране на данни.

ВЪПРОСНИК

Въпросникът questionnaire се състои от 14 въпроса, въпреки че ще ви попитаме за име и фамилия и държава на произход в началото на въпросника.

Въпрос 1 и 2: Трудов опит

Питаме ги за техния трудов опит, за да можем да адаптираме курса до известна степен към опита, който вече имат, и да работим от там.

Въпрос 3 и 4: Какво е вашето образование?

Тяхното образователно ниво ще ни бъде от голяма полза при преподаването на курса. По този начин ще можем да се адаптираме към знанията, които те имат и да знаем от коя база да започнем.

Въпрос 5: Какви умения притежавате?

Ще помогне да разберем какви умения имат от трудов опит и образование; така ще можем да адаптираме курса на обучение.

Въпрос 6 и 7: Участвали ли сте в курсове за обучение през последните години?

Това ще помогне да разберете дали са посещавали курсове през последните години или са минали няколко години без обучение. Ако отговорът е да, те ще обяснят много накратко какъв е бил предметът на курса.

Въпрос 8: Поради какви причини предприемате или бихте предприели курс на обучение?

За да се разберат причините, които са ги накарали да търсят нови курсове, да се запишат в тях и да искат да бъдат обучени.

Въпрос 9: Ако предложим онлайн курс, колко време бихте искали да бъде курсът?

Ние ще им дадем опции, за да посочите какво според тях е приблизително подходящото време.

Въпрос 10 и 11: Моля, посочете двете основни причини, които ви пречат или възпрепятстват да посещавате курсове за обучение.

За да ни уведомят, ако имат затруднения при записването в онлайн курс за обучение.

Въпрос 12: Бихте ли се интересували от курс по предприемачество?

Това ще ни помогне да разберем колко хора приблизително ще се запишат в курса за обучение.

Въпрос 13: Какво бихте искали да научите от курс по предприемачество?

Ще им дадем няколко възможности за различни теми, които биха искали да научат от курс по предприемачество.

Въпрос 14: Смятате ли, че този курс може приятно да подобри знанията ви за предприемачеството?

Този въпрос ще ни позволи да разберем дали се чувстват мотивирани да се запишат в курса за обучение.

ЦЕЛЕВА ГРУПА

БЪЛГАРИЯ

Анализирайки отговорите на анкетата в България, ние съставихме изчерпателен профил на участниците въз основа на различни демографски и професионални характеристики. Ето разбивка на основните констатации:

Възрастово разпределение:

- 6,6% от анкетираните попадат във възрастовата група 20-30 години.
- 46,7% от участниците са на възраст между 40-50 години.
- 26,7% от анкетираните са на възраст 50-60 години.
- 20% от участниците са на възраст над 60 години.

Трудов опит:

Повечето участници имат разнообразен трудов опит, като 13 лица имат опит като служители, 2 като самостоятелно заети лица и 1 човек има опит както като служител, така и като мениджър. Трудовият опит сред респондентите обхваща от 8 до 65 години, показвайки широк спектър от професионална подготовка и опит.

Образователна степен:

Повечето респонденти показват високо ниво на образование, представлявайки добре образована и разнообразна група. Образователните среди включват дисциплини като инженерство и икономика, филология, икономика на счетоводството и контрола, инженер-икономист, технически университет, ИТ, журналистика, физика, математика, икономика, биология, икономика, публична администрация и управление на медико-социални дейности и обществени здраве. Разнообразието от образователни среди подчертава широк спектър от опит сред участниците в проучването.

ИСПАНИЯ

При анализа на отговорите на проучването в Испания, ние съставихме изчерпателен профил на участниците въз основа на различни демографски и професионални характеристики. Ето разбивка на основните констатации:

Възрастово разпределение:

- 30 % от отговорилите участници са на възраст между 30-40 години
- 40 % от отговорилите участници са на възраст между 40-50 години
- 20 % от отговорилите участници са на възраст между 50-60 години
- 10 % от отговорилите участници са над +60

Трудов опит:

Участниците внасят богат професионален опит в проучването, като 6 души имат трудов стаж единствено като служители и 4 изпълняват двойна роля като служители и самостоятелно заети лица. Впечатляващо, работните траектории обхващат от 20 до 30+ години, подчертавайки дълбочината и разнообразието на професионалния опит в анкетираната група. Трябва да се отбележи, че 40% от респондентите са се впуснали в предприемачество, подчертавайки значителен предприемачески дух в отговорите на участниците.

Образователна степен:

Образователната картина на участниците е висока, като 40% притежават университетски дипломи, 20% са завършили професионално обучение, 30% притежават средно образование и 10% са с основно образование. Това разнообразно образование предполага добре подготвена и адаптивна група, готова да се изправи пред предизвикателствата и възможностите в своите професионални пътувания. Високото ниво на образование на мнозинството ги позиционира като личности, оборудвани със здрава основа за непрекъснато учене и успех в различни области.

ПОЛША

Когато проучихме обратната връзка от проучването в Полша, създадохме обширен профил на участниците, като взехме предвид редица демографски и професионални характеристики. Последвалата разбивка очертава значимите открития, извлечени от този анализ.

Възрастово разпределение:

- 57,1 % от отговорилите участници са на възраст между 31-40 години
- 28,6 % от отговорилите участници са на възраст между 41-50 години
- 14,3 % от отговорилите участници са на възраст между 51-60 години

Трудов опит:

Професионалната подготовка на участниците включва 6 лица с опит единствено като служители и 1 лице, работещо като самостоятелно зает социален предприемач. По-голямата част от анкетираните могат да се похвалят с професионален опит, вариращ от 10 до 30 години, демонстрирайки богат опит и дълголетие в съответните им области.

Образователна степен:

Внушителните 80% от участниците притежават магистърски степени, което подчертава високото ниво на образование в анкетираната група. Всички респонденти са завършили висше образование с различни академични среди, включително педагогика, маркетинг, история, международни отношения, право и геронтология. Това образователно разнообразие означава добре образована и многостранна група, готова да допринесе с ценни прозрения и опит.

В заключение, данните от проучването представляват картина на разнообразна и опитна група от участници в различни възрастови групи. Анкетираните носят богат професионален опит с различна степен на трудов опит, от служители до предприемачи. Налице е и образователно разнообразие, като повечето от участниците притежават висши степени. Това богато разнообразие от възраст, опит и образование ни дава възможност да събираме обратната връзка от група с дълбоки познания и различни гледни точки

РЕЗУЛТАТИ

Проучването бе проведено в Полша, България и Испания. Отговориха общо 32 души, 15 от България, 10 от Испания и 7 от Полша.

В Полша анализираните резултати са, че причината на участниците да влязат в програма за обучение е да търсят личен растеж и развитие. При избора на програми за обучение полските участници предпочитат курсове, които са гъвкави и лесни за използване. Що се отнася до продължителността на курса, участниците от Полша предпочетоха курс от 10-20 часа, най-гласуваните предмети бяха бизнес управление, маркетинг, продажби и меки умения. В България анализираните резултати са, че причината на участниците да влязат в обучителна програма е да търсят личностно израстване и развитие.

Повечето участници предпочитат по-обширна програма за обучение от 30+ часа в онлайн формат, с изключение на участниците в Полша, които предпочитат 10-часов курс, който им позволява да балансират ефективно живота си на зряла възраст и другите си отговорности. Основните пречки пред посещаването на курс за обучение включват липса на осведоменост и времеви ограничения. Справянето с тези предизвикателства чрез по-активно популяризиране на курсове и предоставяне на гъвкави възможности за онлайн обучение е от съществено значение.

В обобщение, констатациите от проучването подчертават значението на личностното развитие като ключов мотиватор за хората, търсещи обучение, като същевременно подчертават значението на предлагането на разнообразна гама от опции за курсове, които да отговарят на различни предпочитания и отговорности. Освен това справянето с предизвикателствата, свързани с осведомеността и времето, е от решаващо значение за осигуряване на по-широк достъп до програми за обучение в тези страни.

Имайки предвид всичко по-горе, ние представяме окончателното предложение за инкубация, пригодно да отговори на идентифицираните нужди и предпочитания на нашата разнообразна група участници. Получените изчерпателни прозрения са ръководили формулирането на стабилен план, съобразен с стремежите и предизвикателствата, изразени от отговорите. Предложението за инкубация ще бъде направено онлайн чрез изчерпателна и удобна за потребителя платформа, където менторите ще помагат на наставляваните. Темите, избрани въз основа на предоставената обратна връзка, са разделени на 5 модула.

Първият модул е **Въведение в Гъвките (Agile) методологиите**: Признавайки решаващата роля и интерес към Agile методологиите, нашето предложение включва подробно въведение в Agile практиките. Този раздел има за цел да предостави на наставляваните инструментите и принципите, необходими за динамично управление на проекти и адаптивност в днешната забързана бизнес среда.

Вторият модул е **Управление на персонала**: Признавайки значението на ефективното управление на персонала, нашето предложение набляга на стратегии за насърчаване на продуктивна и мотивирана работна сила. Той се задълбочава в теми като изграждане на екип, развитие на лидерство и задържане на таланти, за да се гарантира успехът на нововъзникващите начинания.

Третият модул е **Бизнес стратегия и маркетинг**: Този важен раздел обхваща цялостен търговски план, предоставящ информация за ефективни бизнес стратегии. Той допълнително изследва комуникационните стратегии, като гарантира, че предприемачите могат ефективно да продават своите продукти и услуги във все по-конкурентна среда.

Четвъртият модул е **Обществени поръчки**: Признавайки значението на достъпа до възможности за обществени поръчки за осигуряване на бъдещето на собственото начинание, нашето предложение включва специален раздел за навигиране в тънкостите на процесите на обществени поръчки. Това предоставя на предприемачите знанията и

уменията, необходими за ефективно ангажиране с държавни договори и възможности за обществени поръчки.

Петият и последен модул е **Финанси**: Разбирайки основната роля на финансовото управление, нашето предложение обхваща основите на финансовата грамотност, наблягайки на бюджетирането и изследвайки различни пътища за финансиране. Този раздел има за цел да даде възможност на наставляваните с финансовите познания, необходими за устойчив растеж на бизнеса.

МЕТОДИ НА ОБУЧЕНИЕ

Методите на обучение и инкубация трябва да бъдат приведени в съответствие с образователното ниво и личните изисквания на предприемачите, смесвайки различни методологии:

- Фронтално.
- Неформално.
- Електронно обучение.
- Наставничество от връстници.
- Учене чрез правене.
- Срещи с успешни предприемачи или експерти.
- Учебни посещения.

Методиките за неформално обучение обикновено са по-ангажиращи и мотивиращи, тъй като един амбициозен предприемач може да види преживявания и ситуации на живо, които могат да се свържат с неговия собствен проект, вместо да се ограничава до теоретично проучване и по-далеч от конкретни случаи.

В този смисъл е от съществено значение да се избягват обучителни сесии с високо академично измерение. Мрежа от обучители, съставена от професионалисти и предприемачи, може да бъде по-способна да се свърже с нуждите на участниците и да осигури учебна среда, базирана на конкретен житейски и бизнес опит.

Въпреки това координаторите на инкубатора трябва да работят заедно с обучителите в подготовката на обучението. Те трябва да прегледат заедно сесиите и да адаптират съдържанието и динамиката, ако е необходимо, за да се впишат в цялостната инкубационна програма и цели.

САМОНАСОЧЕН ПОДХОД ЗА ОБУЧЕНИЕ

Подчертаване на важността на самостоятелното обучение.

Тези неформални дейности могат също така да предложат пространства и приноси за навици за самонасочено учене сред обучаемите. За да разберете по-добре процесите, включени в този режим на обучение, този съвет за обучение очертава ключови компоненти, които насърчават независимото учене: готовност за учене, поставяне на учебни цели, ангажиране в процеса на обучение и оценка на знанията.

ОЦЕНКА НА ГОТОВНОСТТА

Обучаемите се нуждаят от различни умения и нагласи към ученето: да бъдат автономни, организирани, самодисциплинирани, способни да общуват ефективно и способни да приемат конструктивна обратна връзка и да участват в самооценка и саморефлексия. След това дейностите трябва да улеснят инструментите за оценка на уменията за учене, които помагат на обучаемите да измерват своите навици и нужди по отношение на ученето.

Въз основа на тази самооценка обучаемите могат да определят учебни цели, свързани с техните бизнес идеи. Тези учебни цели идентифицират основните нужди, приоритети и вече придобити способности или компетенции. Те позволяват на обучаемите да проектират свои собствени учебни пътеки с подкрепата на останалата част от групата и/или техните ментори и треньори.

Ангажиране и овластяване

Участниците трябва да виждат себе си като обучаеми, за да разберат нуждите си като самостоятелно обучаващи се ученици. Разработеният подход на обучение включва трансформация, която е от решаващо значение в този процес на обучение. Този подход е за самостоятелно разбиране на идеи, прилагане на знания в нови ситуации и използване на нови примери за обяснение на концепция, научаване на повече, отколкото е необходимо за завършване на модула. Обучаемите трябва да създават свои собствени връзки и да бъдат свои собствени мотиватори.

ОЦЕНЯВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО

За да успеят обучаемите в самонасочващото се обучение, те трябва да могат да участват в саморефлексия и самооценка на своите учебни цели и напредък в учебната единица. За да подпомогнат този процес на самооценка, те трябва редовно да се консултират със съответния инструктор, да търсят обратна връзка и да се ангажират с отразяване на своите постижения.

МЕНТОРСТВА

Целта на Рамка за наставничество да подпомогне DRAGGING менторите в предоставянето на висококачествено менторство на предприемачите и да им предостави изчерпателен набор от практически учебни материали и ефективни стратегии.

В рамките на проекта DRAGGING рамката за наставничество е насочена към предоставяне на ментори и наставявани с ценни ресурси. Основната му цел е да подобри възможностите на менторите от DRAGGING да предоставят първокласно менторство на предприемачите. Това се постига чрез предлагане на набор от техники за наставничество, отговаряне на често задавани въпроси за наставничество, представяне на практически съвети за всяка наставническа сесия, предоставяне на списъци с най-добри практики както за ментори, така и за наставявани, и предлагане на инструменти за наставничество като планове за сесии и планове за действие на наставяваните.

Разграничавайки се от конвенционалните менторски програми, менторската рамка DRAGGING представя цялостен набор от инструменти, включващ менторски техники, специфични за програмата DRAGGING, отговори на често срещани менторски запитвания, практически съвети за всяка менторска сесия, насоки както за ментори, така и за наставявани, и помощни средства за менторство като планове за сесии и планове за действие на наставяваните. Освен това, той включва спецификация на наставник, специфични за сесията съвети и шаблон на план за наставничество.

Рамката за наставничество DRAGGING е прецизно разработена, за да помогне не само на менторите на DRAGGING да предоставят наставничество от най-високо ниво на предприемачите, но също така да подхранва и култивира свежи бизнес концепции, насочени към преодоляване на идентифицираните пропуски на пазара, както е признато от местните власти.

Техники за наставничество

1. **Начална връзка и определяне на граници:** Тази техника се използва за установяване на целта на менторската програма, обяснение на процеса и съдържанието, обсъждане на ролите, управление на очакванията и поставяне на граници. Ползите от тази техника включват управление на очакванията, поддържане на ангажираност и осигуряване на структура за програмата.

Стъпка по стъпка тази техника е следната:

- a. Свържете се с наставлявания и изпратете преглед на менторския цикъл.
- b. Първа среща – обяснете какво е наставничество и обяснете процеса на наставничество; брой срещи, фокус на срещите, роля на наставника, очаквания от наставлявания. Обяснете, че програмата Dragging е да подпомогне предприемачите да превърнат нови идеи в успешни малки предприятия, които ще запълнят празнините в техния местен район.
- c. Първа среща – изградете разбирателство, т.е. предоставете някаква основна информация за себе си и получите основна информация за вашия наставляван. Не прекрачвайте професионалните граници.
- d. Обяснете ролята на наставника, каква подкрепа и помощ можете да предложите и как ще се управлява всяка сесия.
- e. Попитайте наставлявания за тяхното разбиране на програмата, техните очаквания и обсъдете вашите очаквания от тях по време на процеса.

2. **Поставяне на цели и насочване на наставлявания:** Тази техника се използва за насочване на наставляваните по подходящ начин, за да им помогне да постигнат целите си и да направят напредъка, който искат да постигнат. Ползите от тази техника включват подпомагане на постигането на целите на наставлявания, разширяване на знанията и източници на информация, полезни за наставлявания, и подпомагане на културната интеграция на наставлявания.

Стъпка по стъпка тази техника е следната::

- a. Уверете се, че целите на наставлявания са ясно определени от началото на процеса на наставничество.
- b. Установете какво наставляваният вече знае и разбира и идентифицирайте всички пропуски.

- c. След като бъдат идентифицирани пропуските, подкрепете наставлявания да подобри знанията и разбирането на системите и процесите.
 - d. Осигурете препоръки и/или ресурси, които ще помогнат на наставлявания.
 - e. Където и когато е подходящо, предоставяйте съвети и насоки във връзка с конкретни проблеми на наставлявания.
3. **Ефективно слушане:** Тази техника се използва за изграждане на ефективни взаимоотношения с наставляваните, гарантиране, че времето е насочено към посрещане на нуждите на наставлявания и позволява на менторите да предоставят целеви съвети и подкрепа. Ползите от тази техника включват изграждане на ефективни взаимоотношения с наставляваните, гарантиране, че времето е насочено към посрещане на нуждите на наставляваните и позволяване на наставниците да предоставят целеви съвети и подкрепа. Стъпка по стъпка тази техника е следната:
- a. Развийте активното слушане като техника от първата сесия с вашия наставляван.
 - b. Докато слушате вашия наставляван, правете бележки (мислено или на хартия) за всички модели или теми, които смятате, че биха били полезни за изследване.
 - c. Избягвайте да прекъсвате, да проявявате прекалено съчувствие или да разказвате собствените си истории.
 - d. Практикувайте изкуството да бъдете наистина присъстващи – осигурете невербална ангажираност чрез кимане, контакт с очите, жест, седнала позиция, като се фокусирате изцяло върху наставлявания и избягвайте собствените си разсейващи мисли!
 - e. Използвайте уменията за обобщаване и изясняване, за да сте сигурни, че сте „чули“ правилно (вижте по-долу).
4. **Ефективно задаване на въпроси:** Тази техника се използва, за да помогне на наставляваните да проучат притесненията и мислите си. Ползите от тази техника включват подпомагане на наставляваните да разберат емоциите или други бариери, когато са блокирани, позволяване на наставниците да разберат по-добре ситуацията или предизвикателствата на наставлявания и предоставяне на по-проницателни насоки и подкрепа. Стъпка по стъпка тази техника е следната:

- a. Задавайте отворени въпроси и помислете за целта на въпроса.
 - b. Задавайте въпроси, които ще предизвикат мисленето на вашия наставяван, но бъдете чувствителни.
 - c. Използвайте въпроси, които позволяват на вашия наставяван да разработва решения.
 - d. Уверете се, че отделяте достатъчно време и пространство на вашия наставяван да ви задава въпроси.
 - e. Прегледайте бележките си от всяка менторска сесия и идентифицирайте допълнителни въпроси за следващата сесия.
5. **Ефективна обратна връзка:** Тази техника се използва, за да даде възможност на наставяваните да придобият по-дълбоко разбиране за себе си и мислите си, да чуят собствените си думи и да изследват тревогите и емоциите по обективен начин и да дадат възможност на наставника да придобие повече прозрение и разбиране. Предимствата на тази техника включват възможността на наставяваните да усетят напредък чрез непрекъснатата обратна връзка. Стъпка по стъпка тази техника е следната:
- a. Последвайте от вашия наставяван чрез обобщаване – напр. „И така, това, което мисля, че казахте, е xxxxx. Дали това е правилно?“
 - b. Уверете се, че използвате разясняващи въпроси или стратегии, за да проверите собственото си разбиране на това, което вашият наставяван казва – напр. „Само да поясня, означава ли това...?“
 - c. Помолете вашия наставяван да обобщи отново за себе си – напр. „И така, бихте ли ми обяснили това отново...“
 - d. Използвайте обратна връзка, за да отпразнувате успехите на вашия наставяван, но също така и да предизвикате наставявания по чувствителен начин, когато е подходящо.
 - e. Обратната връзка трябва да бъде обективна, без осъждане и конструктивна.
6. **Ефективно приключване на наставническите сесии:** Тази техника се използва, за да придвижи наставяваните напред и да им даде възможност да напредват, да осигури яснота и мотивация, за да даде възможност за действие, и да позволи чувство на удовлетворение и постижение. Ползите от тази техника включват придвижване на наставяваните напред и им позволяват да напредват, осигуряване

на яснота и мотивация за действие и позволяване на чувство на удовлетворение и постижение. Стъпка по стъпка тази техника е следната:

- a. В края на всяка сесия помолете вашия наставяван да обобщи какво е обсъдено, какво са научили и как ще продължат напред.
- b. Изяснете всички действия за наставяван/ментор и се уверете, че те са отбелязани за преглед на следващата сесия.
- c. Уверете се, че вашият наставяван е имал възможност да зададе всякакви въпроси/изясни всякакви притеснения.
- d. Помогнете на вашия наставяван, като го попитате как, както и какво ще правят преди следващата сесия.
- e. В края на програмата прегледайте напредъка и очертайте с вашия наставяван как ще се придвижат по-нататък към целите си.

Поради типа наставничество и целевата група, към която е насочена програмата за наставничество Dragging, има някои спецификации, които наставникът трябва да има. Спецификацията включва следните квалификации и опит, необходими за менторите в менторската програма DRAGGING:

- 1. Емоционална компетентност:** Менторите трябва да показват високи нива на социално съзнание, да разбират собствените си емоции и емоциите на другите и да ги управляват ефективно. Те трябва да работят със страст, почтеност и да бъдат силно мотивирани. Те също така трябва да действат смело, за да предизвикат с уважение другите да бъдат предизвикани самите те.
- 2. Комуникационни умения:** Менторите трябва да могат да адаптират своя стил на общуване, за да отговарят на ситуацията и наставявания. Те трябва да показват съпричастност към другите и да имат подобрени умения за взаимоотношения и мрежи. Те също трябва да действат, за да изградят доверие и да вдъхновят визия, позволявайки на наставявания да почувства напредък чрез непрекъснатата обратна връзка.
- 3. Устойчивост:** Менторите трябва да могат да преодоляват препятствията и да демонстрират емоционална сила. Те трябва да са фокусирани върху решенията и позитивно настроени към бъдещите възможности. Те също трябва да работят ефективно при несигурни обстоятелства.

4. **Управление на времето:** Менторите трябва да разбират необходимостта от приоритизиране и как ефективно да приоритизират задачите. Те трябва да могат ефективно да делегират и подкрепят другите. Те също трябва да могат да изпълняват много задачи едновременно и да спазват крайните срокове с лекота.
5. **Вземане на решения:** Менторите трябва да могат да анализират сложни ситуации, както е подходящо, за да вземат информирани, оправдани и рационални решения. Те трябва да могат систематично да подреждат информацията, за да намерят най-подходящите решения. Те също трябва да допринасят за решаването на проблеми и да улесняват вземането на решения от другите, действайки извън собствената си сфера на влияние.
6. **Умения за личностно развитие:** Менторите трябва да се развиват чрез размисъл и обратна връзка и активно да търсят възможности за запълване на всички пропуски в знанията и поведението. Те трябва активно да демонстрират учене през целия живот. Те също трябва да мислят извън кутията и да предизвикат статуквото.
7. **Ангажимент:** Менторите трябва да демонстрират разбиране за нуждите на бизнес общностите. Те трябва да показват страст и опит в насърчаването и подкрепата на другите, за да постигнат своя потенциал. Те също така трябва да въплъщават културата и ценностите на проекта DRAGGING, действайки като пример за подражание на предприемачите.
8. **Опит като лидер в предприемачеството:** Менторите трябва да имат опит в разработването и ръководенето на визията и посоката на проекти или организации. Те трябва активно да ангажират организациите в техните местни райони, за да търсят решения за текущи пропуски/недостиг. Те също така трябва да ценят и да се възползват от възможностите за запълване на празнини в бизнеса в местната област.

КАКВО ТРЯБВА И НЕ ТРЯБВА

В рамката се предоставят практически насоки както за наставниците, така и за наставяваните по време на менторското пътуване.

Ето някои практически съвети, описани в рамката:

Какво трябва

- Бъдете подготвени за всички сесии.
- Ефективно управлявайте времето.
- Бъдете открити и неосъждащи.
- Слушайте.
- Бъдете фокусирани върху решението.
- Бъдете подкрепящи.
- Предоставете всяка информация или ресурси, които сте обещали.
- Задавайте проникателни отворени въпроси.
- Бъдете съпричастни и разберайте натиска и предизвикателствата на вашия наставяван.
- Бъдете гъвкави в справянето с проблемите.
- Ако съвпадението не е правилно, уведомете програмния координатор.

Какво не трябва

- Да удоволствате прекалено много наставяваните, като се съгласявате с всичко, което казват.
- Да давате много лични анекдоти.
- Да доминирате в разговорите.
- Да бъдете осъдителни.
- Да бъдете прекалено емоционални.
- Да бъдете негативни.
- Да мислите, че имате всички отговори/ бъдете „знаещи всичко“.
- Свърх обещания и недостатъчно доставяне.
- Да станете прекалено фамилиарни с вашия наставяван.

БАНКА С ИДЕИ

Тази банка от идеи предлага утвърдени варианти за участниците в инкубацията, които желаят ДА ЗАПОЧНАТ своя бизнес. Тези модели на развитие вече са оценени ОТ ПРОФЕСИОНАЛИСТИ и често се основават на опит, който вече е успешно внедрен. Тези възможности се предоставят на участниците в първия ден ОТ инкубационната програма. Те могат или да изберат една от тези бизнес идеи, или ДА РАБОТЯТ по своя собствена идея.

През следващите седмици от инкубационния процес участниците работят ПО РАЗРАБОТВАНЕТО на избрана бизнес идея. Те прилагат наученото от ОБУЧИТЕЛНИТЕ сесии към идеята, разработвайки своя бизнес план с подкрепата на СЪОТВЕТНИТЕ ментори. Персоналът на менторите и инкубаторите може да анализира стъпките, които ПРАВЯТ в този процес, за да се надгражда постоянно банката от идеи (както в случай на успех, така и в случай на неуспех). След това обучаемите могат да се възползват от подобрани бизнес ИДЕИ, КОИТО биха могли да поемат.

ДЕЙНОСТИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИП

По време на инкубационната програма учениците са организирани в групи от двама или трима души.

Всеки член на групата работи по една и съща бизнес идея независимо дали ще предприемат своя бизнес поотделно или заедно. Тези групи се определят по време на първата сесия (въвеждаща сесия), когато се опознават за първи път и избират бизнес идеята, която искат да поемат.

По време на инкубационната програма членовете на екипа продължават заедно различните обучения и задачи, свързани с тяхното предприемачество. До края на инкубационната програма те ще изберат дали искат да продължат да развиват бизнеса си заедно или самостоятелно.

Тъй като тези групи се създават в рамките на кратко и интензивно време, от решаващо значение е да се покаже силна „групова динамична“ стратегия. Тези дейности се основават на принципите на неформалното образование и създават безопасно пространство за учене, където учениците могат да растат и да развиват нови умения, компетенции и идеи.

Тези дейности насърчават изграждането на група и работата в екип между участниците и осигуряват чувство за собственост върху процеса на инкубация. Освен това по време на различните сесии се прилага групова динамика, за да се улесни взаимодействието, работата в мрежа и партньорското обучение.

Основните цели на този процес са:

- Да се прекъсне изолацията на участниците в ситуация на изключване.
- Да се създаде безопасно и поддържащо пространство в рамките на инкубатора.
- Да се импулсират навици за самонасочване към учене.
- Да се развият меки умения (комуникация, решаване на проблеми, фокус, креативност, лоялност, лидерство).
- Да се насърчава работата в мрежа и работата в екип между бъдещи предприемачи.

ДЕЙНОСТИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ГРУПИ

Тези дейности имат за цел да улеснят участието на нови членове в групата и да насърчат динамиката между тях, но също и с екипа за поддръжка (персонал на инкубатора, обучители, ментори...). Тези дейности са много подходящи в първия момент от курса на обучение. Все пак, те също могат да бъдат включени по време на цялата програма, за да подсилват груповия дух или да разрешат евентуални конфликти между обучаемите.

„Разчупване на леда“:

„Разчупването на леда“ от тип „опознаване“ (или въвеждащи игри) помагат на хората да се опознаят по-добре един с друг, помагат на хората да научат и запомнят имена, както и да споделят своите уникални интереси, преживявания, спомени и т.н. Резултатите често са хумористични, интересни или завладяващи, докато хората обясняват тези подробности за себе си.

Преди да се усетите, ледът е вече разчупен и общата основа е открита, тъй като хората се чувстват по-близки един на друг! Прекарването на кратък период от време в игра на тези видове игри в началото може да си струва инвестицията за по-голяма продуктивност и доверие.

Страхове и очаквания:

Дейността за надежди и страхове е ефективен начин за измерване на нагласите на участниците относно проект, семинар или друг съвместен ангажимент. Тези дейности отговарят на индивидуалните очаквания, свързани с проекта. Това позволява на учениците да се справят със специфичните си нужди. Позволява да се „капитализират“ очакванията и да има ясна отправна точка, която да бъде споделена с приемащите организации, за да се осигури непрекъснатост на дейностите по подготовка и наблюдение в чужбина, както и на дейностите по окончателна оценка.

Лични и професионални цели

Поставянето на лични и/или професионални цели често е първата стъпка към пътя на обучение. Критичен момент е да се изяснят нуждите, желанията, личните ресурси и мотивацията за постигането им. Чрез тези дейности обучаемите определят тези цели и ги споделят с останалата част от групата. По време на този процес те се възползват от директна обратна връзка от други участници и възможни приноси от групата. Те могат също да спечелят бъдещи сътрудници, с които да споделят опит по време на учебния процес и бизнес опита.

Динамика на изграждане на група

Тези дейности имат за цел да подобрят конструктивния обмен между обучаемите, да повишат колективната интелигентност и да създадат подкрепяща среда, която насърчава взаимното обучение. Тези дейности могат да се изпълняват по време на целия инкубационен процес или за цялата група ученици по време на обучителните сесии, или в конкретни екипи.

Те се фокусират върху развиването на меки умения (комуникация, решаване на проблеми, фокус, креативност, лоялност и лидерство) в цялата група участници. Те се основават предимно на игри, които допринасят за създаването на неформална среда, където обменът става по-личен и често по-лесен. Тези пространства също са от съществено значение за повишаване на морала и мотивацията.

Дейности за работа в екип

Тези дейности са предназначени да подобрят представянето в екипна среда. Те се фокусират върху подобряване на сътрудничеството между членовете на екипа за постигане на цели, изграждане на ефективни работни взаимоотношения, намаляване на двусмислието на ролите на членовете на екипа и намиране на решения на екипни проблеми. Те се използват за подобряване на социалните отношения и определяне на ролите в екипите и могат да разкрият и адресират междуличностни проблеми. С течение на времето тези дейности имат за цел да подобрят представянето в екипна среда.

Работа в мрежа

Дори ако работата в мрежа може да се случи органично по време на инкубационния процес, специфични дейности се организират с цел насърчаване на взаимодействията. Дейности като „бързи срещи“ или „представителни“ сесии могат да се организират между обучаемите и да включват професионалисти като обучители, ментори, треньори или доброволци в организацията. Тези срещи между професионалисти създават първа бизнес общност за бъдещата общност.

ДИНАМИКА НА ОНЛАЙН ГРУПИТЕ

Ситуацията с COVID насърчи новите практики онлайн, за да продължи да развива групова дейност въпреки правилата за социална дистанция. Дори ако тези нови практики намалят човешкия фактор на тези групови дейности, технологиите предлагат практически възможности, които позволяват поддържане на инкубационния процес и контакта между обучаеми и/или ментори.

Те също така са възможност за учене и практикуване в реално време в тази виртуална среда, която става все по-важна в бизнеса всеки ден. Студентите обаче получават практическа възможност да тестват онлайн практики и инструменти, които биха могли да се използват в техните предприемачески пътища.

Платформа за видеоконференции

Тези платформи предлагат удобна опция за организиране на обучения или групови срещи. Инструменти като споделяне на екрана или стаи за разбиване улесняват учебните работи и груповите дейности и поддържат високо ниво на интерактивност сред участниците. Практикувайки тези инструменти, обучаемите разработват стратегии за използването им на лично и професионално ниво. Те могат също да приложат на практика, да тестват и оценят групова динамика, която може да е необходима в рамките на техния бизнес, или в техния екип, или с клиенти.

Инструменти за сътрудничество

Инструментите за сътрудничество предлагат голям панел от възможности за колективно организиране на работата. Обучаемите могат да разработят нови практики, за да подобрят своите меки умения: комуникация от разстояние, вземане на решения (дати, гласове, стратегии...), координиране и наблюдение на процеси. В наши дни изглежда, че технологичните възможности нямат граници. Така че обучаемите могат първо да определят своите нужди по отношение на практиките и след това да изберат най-добрите инструменти за задоволяване на тези нужди.

УЧЕБНА ПРОГРАМА

Представяне на учебната програма и модулите, включени в обучението.

СЪЩЕСТВУВАЩИ КУРСОВЕ И ПРОГРАМИ

Социалните инкубатори се превърнаха в мощен инструмент в борбата срещу социалното изключване, предоставяйки подкрепа и ресурси на лица, изложени на риск от маргинализация. Тези иновативни организации играят решаваща роля в насърчаването на социалното включване и овластяването на тези, които са най-уязвими, като предлагат възможности за личен и професионален растеж и в крайна сметка създават възможности за подобряване на цялостното им благосъстояние.

Социалното изключване е както процес, така и състояние, което обхваща широк набор от фактори като икономически, социални, културни и политически бариери, което пречи на индивидите или групите да участват пълноценно в социалния, икономически и политически живот и да отстояват правата си. По този начин разбирането и справянето със социалното изключване има потенциала да допринесе значително за дългосрочното намаляване на бедността чрез фокусиране върху понятията за уязвимост и способности (Frota, 2007).

В отговор на това предизвикателство социалните инкубатори се появиха като ориентиран към решения подход за предоставяне на целева подкрепа и ресурси. Следователно социалните инкубатори имат за цел да се справят с тези бариери, като предоставят благоприятна и подкрепяща среда за тези, които са изложени на риск от изключване, чрез персонализирани програми, ресурси и менторство. Като ги оборудват с необходимите умения, знания и мрежи, социалните инкубатори се стремят да премахнат бариерите, които допринасят за социалното изключване и да създадат по-приобщаващи общества за всички).

КОНЦЕПТУАЛИЗИРАНЕ НА СОЦИАЛНОТО ИЗКЛЮЧВАНЕ

Организацията на обединените нации (2016:18) определя социалното изключване като „състояние, в което индивидите не са в състояние да участват пълноценно в икономическия, социалния, политическия и културния живот, както и процеса, водещ до и поддържащ такова състояние“.

Според доклада на Световната банка от 2022 г. на Cuesta, López-Nova и Niño-Zarazúa (2022: 3), чиито констатации също са вкоренени и информирани от богат набор от съществуваща научна литература като Atkinson (1998), Sen (2000), Левитас (2006) и Хоф и Уолш (2018) – социалното изключване възниква от разнообразен набор от лишения, като цяло произтичат от три основни измерения. Първо, хората могат да бъдат изключени поради идентичности, които се отклоняват от установените норми и обичаи, като пол, възраст, раса, каста, етническа принадлежност, религия или политическа принадлежност. Второ, изключването може да е резултат от специфични обстоятелства, като принудително разселване поради конфликт или бедност, или виктимизация от насилие, основано на пола, особено в условия, където преобладават дискриминационни норми, закони и институции. Трето, хората в неравностойно социално-икономическо положение са изправени пред

изключване поради ограничения достъп до пазара на труда, кредита и застраховките или ограничения в упражняването на политически права в резултат на ниско образование, безработица или бедност.

В европейски контекст се посочва, че след Договора от Амстердам през 1999 г. Европейският съюз е включил социалното изключване в рамката на своята социална политика. По-късните инициативи, като Лисабонската стратегия от 2000 г. за борба с бедността, препоръката от 2008 г. за включване на изключените от пазара на труда и Планът за действие за Европейския стълб на социалните права от 2021 г., всички дават приоритет на намаляването на бедността и рисковете от социално изключване (Европейска комисия, 2021 г.).

Докато консенсусът относно най-критичните измерения на социалното изключване за глобалните емпирични анализи остава неуловим, има общо разбиране за многоизмерната, динамична природа и релационните процеси, които водят до това явление. Наред с многопластовите си измерения, това е и реалност, в която различни участници допринасят, включително икономически сили, свързани с глобализацията, национални държави и техните институции и индивиди, чиито взаимодействия произвеждат резултати на различни нива, от местно до глобално, индивидуално до структурно.

Освен това си струва да се спомене, че природата на социалното изключване е толкова динамична и променяща се, колкото появата на политически кризи, бедствия, конфликти, икономически сътресения или демографски преходи, което може да доведе до повишаване на рисковете от изключване и дискриминация сред слабо представените групи (Европейска комисия, 2021 г.).

В допълнение, трябва да признаем, че социалното изключване е дългосрочно и структурно. Следователно, в светлината на сложността и многостранния характер на социалното изключване, справянето с този проблем изисква иновативни и прагматични решения. Един такъв подход, който набира популярност, е разработването на социални инкубатори, които могат да помогнат за прилагането на стратегии за справяне със социалното изключване чрез проекти на местно ниво.

В следващия раздел ще се задълбочим в концепцията за социални инкубатори и ще проучим как те могат да служат като ценен инструмент в борбата със социалното изключване и насърчаването на по-приобщаващо общество.

РОЛЯТА НА СОЦИАЛНИТЕ ИНКУБАТОРИ

Тъй като предприемачеството се превърна в основен двигател на социалното и икономическо развитие, имаше скок в дейностите за подпомагане на предприемачеството. В този контекст инкубаторите се появиха в челните редици на тези усилия, предлагайки широк спектър от услуги, като офис пространство, капитал, обучение и подкрепа, за да помогнат на стартиращи фирми и предприемачески екипи в стремежа им да оцелеят и да процъфтяват.

Хакет и Дилтс (2004 г., цитирани в Sansone, Andreotti, Colombelli and Landoni, 2020: 122) определят инкубаторите като „предприятия, които улесняват развитието на фирмите в ранен етап чрез предоставяне на офис пространство, споделени услуги и бизнес помощ“.

Въпреки че в литературата са изследвани различни видове инкубатори (Mian et al., 2016, цитирани в Sansone, Andreotti, Colombelli and Landoni, 2020: 124), социалните инкубатори остават относително недостатъчно проучени. Като по-нова концепция, все още липсва ясна дефиниция за социални инкубатори и съществуващите проучвания показват, че са необходими повече изследвания, за да се разбере по-добре тази нововъзникваща тема.

Rudy Aernoudt (2004) е един от първите, които използват термина социален инкубатор, заявявайки, че те предоставят същите услуги като другите инкубатори, но с различна мисия. Той описва техните цели като:

„[...] Да стимулират и подкрепят развитието, растежа и приемствеността на компании, в които работят хора с нисък капацитет за заетост. Целта е да се преодолее социалната пропаст чрез увеличаване на възможностите за заетост за хора с нисък капацитет за заетост, като хора с увреждания, бенефициенти на минимален гарантиран доход, нискоквалифицирани работници, дългосрочно безработни, имигранти, политически бежанци и др. (2004: 129).

По подобен начин Casasnovas и Bruno (2013: 180) описват социалните инкубатори като „програми, които поддържат процеса на мащабиране на организации, които основно се справят със социалните предизвикателства чрез иновативни и пазарно ориентирани решения“.

Въпреки това, Lundgren и Yousefi (2017: 9) твърдят, че терминът за социален инкубатор на Aernoudt трябва вместо това да бъде етикетирани като социален бизнес инкубатор, което показва неговия фокус върху самото бизнес развитие. Има обаче инкубатори, които имат

различен подход към решаването на социални проблеми. Например, някои инкубатори заобикалят междинната стъпка на инкубиране на предприятия и вместо това работят директно с лица, изпитващи проблема.

Тези автори въвеждат израза индивидуални инкубатори, за да опишат онези, които се фокусират върху директното инкубиране на индивиди. Насърчаването на индивидите да действат предприемачески е от полза не само за инкубатора и обществото, тъй като създаването на предприемаческа среда стимулира икономическия растеж и развитие, но също така може да изкорени социалната и институционалната празнота. Социалните инкубатори помагат както на микропредприемачите, така и на други лица, като отговарят на техните нужди и като разширение намаляват образователните, социалните и икономическите различия.

Следователно, ние разбираме социалните инкубатори като организации или програми, предназначени да подкрепят и подхранват растежа на социални предприятия, стартиращи фирми и инициативи, които се фокусират върху справяне със социални, екологични или общностни предизвикателства. Тези инкубатори предоставят ресурси, наставничество, обучение и възможности за работа в мрежа, за да помогнат на предприемачите и иноваторите да разработят и мащабират своите проекти с цел създаване на положително социално въздействие.

В обобщение, докато инкубаторите са широко проучени, социалните инкубатори са сравнително нова концепция, която изисква допълнителни изследвания. Те споделят прилики с традиционните инкубатори, но са специално фокусирани върху подпомагане на организации, които се справят със социалните предизвикателства и наемат лица с нисък капацитет за заетост. Тъй като социалното предприемачество продължава да расте, социалните инкубатори вероятно ще станат все по-важни за насърчаване на развитието на социално ръководени предприятия.

ПРИМЕРИ НА ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛНИ ИНКУБАТОРИ

За да изберем нашите казуси, започнахме с цялостно търсене на инкубатори. След това проучихме първоначалната извадка, за да определим дали отговарят на критериите за социални бизнес инкубатори въз основа на даденото определение. От тази прецизирана извадка анализирахме техните инкубационни подходи, за да идентифицираме най-

разнообразните методи. И накрая, събрахме качествени данни от публично достъпни източници относно бизнес моделите и практиките на петнадесет утвърдени социални бизнес и индивидуални инкубатори.

ЧОВЕШКАТА МРЕЖА ЗА БЕЗОПАСНОСТ (ИТАЛИЯ)

Човешката защитна мрежа (THSN) е глобална инициатива, стартирана от Generali, водеща застрахователна компания, насочена към създаване на положително социално въздействие чрез овластяване на общности в неравностойно положение. Програмата се фокусира върху три основни области: подкрепа на семействата, отключване на потенциала на бежанците предприемачи и подпомагане на деца с ранно детско развитие.

- **За семейства:** Целта на тази програма е да подкрепи родителите в уязвими ситуации, като им предостави инструментите, знанията и ресурсите, необходими за осигуряване на възпитателна и подкрепяща среда за техните деца. Това се постига чрез семинари за родители, домашни посещения и обществени събития, които се фокусират върху ранното детско развитие, положителните родителски практики и значението на силната връзка родител-дете. През 2021г. THSN разшири своята мрежа от семейни центрове, достигайки до над 5600 родители и деца в 22 държави. Тези центрове осигуряват семинари за родители, домашни посещения и обществени събития, фокусирани върху ранното детско развитие, положителните родителски практики и значението на силната връзка родител-дете. По време на пандемията от COVID-19 програмата адаптира подхода си, предлагайки онлайн ресурси и дистанционна поддръжка, за да осигури непрекъсната помощ на семейства в нужда.
- **За стартиращи предприятия на бежанци:** Тази програма се фокусира върху отключването на потенциала на предприемачите бежанци, като им предоставя необходимата подкрепа за създаване и развитие на техния бизнес. Human Safety Net предлага персонализирано бизнес обучение, менторство, достъп до мрежи и възможности за финансиране за бежанци с новаторски бизнес идеи. Чрез овластяване на бежанците да станат самодостатъчни, тази програма има за цел да насърчи социалното включване и икономическата интеграция. Програмата за бежанско предприемачество на Human Safety Net подкрепи 1100 бежанци при

стартирането и развитието на техния бизнес през 2021г. Като предлага персонализирано бизнес обучение, менторство, достъп до мрежи и възможности за финансиране, програмата има за цел да насърчи социалното включване и икономическата интеграция. В отговор на пандемията THSN предостави спешни безвъзмездни средства в подкрепа на бизнеса на бежанците, като същевременно предлага уебинари и онлайн ресурси, за да помогне на предприемачите да се адаптират към новия икономически пейзаж.

- **За новородени:** Тази инициатива има за цел да подобри живота на новородените в отделенията за интензивно лечение на новородени (The neonatal intensive care unit NICU) чрез предлагане на специализирано обучение за здравни специалисти и инвестиране в съвременно медицинско оборудване. Програмата се стреми да намали детската смъртност и да подобри качеството на живот на недоносените и рисковите бебета, като същевременно предоставя подкрепа и насоки на техните семейства през този критичен период. През 2021г. THSN продължи усилията си да подобри живота на новородените в отделенията за интензивно лечение на новородени (NICU), като предостави специализирано обучение на над 1000 здравни специалисти и инвестира в съвременно медицинско оборудване. Техният ангажимент за намаляване на детската смъртност и подобряване на качеството на живот на недоносените и рисковите бебета се разшири до 12 държави и достигна до над 6000 новородени и техните семейства.

Чрез комбинирането на тези три програми, The Human Safety Net има за цел да създаде предпазна мрежа за уязвими лица и семейства, като им дава възможност да преодоляват предизвикателствата, да отключат своя потенциал и в крайна сметка да трансформират живота си към по-добро.

През 2021 г. THSN представи общността THSN, цифрова платформа, насочена към насърчаване на връзки и ангажираност между бенефициенти, партньори и поддръжници чрез улесняване на обмена на знания, опит и най-добри практики. Тази инициатива допълнително демонстрира отдадеността на THSN за установяване на партньорства и сътрудничество, тъй като те работят в тясно сътрудничество с местни организации, експерти и доброволци, за да оптимизират въздействието на своите програми.

TERN (ОБЕДИНЕНОТО КРАЛСТВО)

TERN (The Entrepreneurial Refugee Network - Предприемаческата мрежа на бежанците) е организация, основана през 2016 г., посветена на овластяването и подкрепата на бежанците в Обединеното кралство да започнат и разширят собствен бизнес. Идеята произтича от признанието, че въпреки зараждащата се криза с принудителна миграция, която се случва по това време (особено след сирийския конфликт), европейските общества не успяват да включат ефективно бежанското население в обществото и местните общности.

Тяхната мисия е да дадат възможност на бежанците да процъфтяват чрез силата на своите идеи и бизнес начинания, като насърчават икономическата независимост, интеграцията и приноса на общността.

Основният фокус на TERN е върху подпомагането на предприемачите бежанци през различни етапи от тяхното бизнес пътуване. Те предлагат набор от услуги, включително достъп до финансиране, наставничество, персонализирана бизнес подкрепа и общност от съмишленици. Тяхната подкрепа помага на предприемачите бежанци да преодолеят предизвикателствата и бариерите, специфични за тяхното положение, което им позволява да създадат успешен бизнес и да допринесат за своите местни общности.

Техният подход има за цел да преодолее три значителни препятствия, пред които са изправени предприемачите бежанци в Обединеното кралство:

- **Разпръснатото бежанско население** (без централен регистър или поддържащи организации). Предприемачите бежанци често нямат необходимите мрежи за популяризиране на своите марки, тъй като може да нямат приятели и семейство в Обединеното кралство, които да ги подкрепят. TERN се занимава с този проблем, като ги свързва с потенциални клиенти и стартира онлайн пазар за предприемачи бежанци, за да покажат своите продукти и услуги.
- **Липсата на местна кредитна (или лична) история за бежанците.** Липсата на кредит и капитал може да попречи на разрастването на бизнеса им. TERN работи, за да преодолее това предизвикателство и да помогне на предприемачите бежанци да осигурят финансовите ресурси, от които се нуждаят, за да успеят.
- **Тяхното ограничено познаване на нова култура и сложни бюрократични системи.** Достъпът до знания и адаптирането на техния предишен опит към пазара на Обединеното кралство може да бъде предизвикателство поради изолацията и

непознаването на местните разпоредби и предпочитанията на клиентите. TERN помага за преодоляване на тази празнина, като предоставя насоки за регистрация на бизнес, валидиране на идеи и конкурентоспособност на пазара.

Тяхната 12-седмична програма (плюс други 12-седмични коучинги за финален растеж) включва три основни компонента:

1. **Включване** - Този етап е фокусиран върху подпомагането на бежанците да генерират бизнес идеи, да идентифицират своя целеви пазар и да развият своите уникални точки за продажба.
2. **Инкубация** - В този етап TERN помага на бежанците да тестват своите бизнес концепции, да наставляват, да усъвършенстват идеите си и да валидират своите продукти или услуги с потенциални клиенти.
3. **Ускоряване на растежа** - TERN подкрепя бежанците в последния етап от стартирането на техния бизнес, включително регистриране на тяхната компания, достъп до финансиране и разработване на маркетингови стратегии.

Като насърчава силна мрежа от предприемачи и партньори бежанци, TERN насърчава положителна промяна в разказа около бежанците и насърчава по-приобщаваща, разнообразна и иновативна бизнес екосистема.

Освен това TERN се стреми да промени погрешните схващания около бежанците, като изтъква техния предприемачески потенциал и преформулира разказа от трудности към препитание. Организацията подчертава, че бежанците имат ценни умения и опит, които, ако бъдат подкрепени, могат да им помогнат да създадат бизнес и работни места в новите си общности.

Един ефективен начин за промяна на разказа е чрез демонстриране на успешните истории на бежанци, които са започнали бизнес в местните общности, вместо да се фокусира върху високопоставени примери като Стив Джобс или Майкъл Маркс. Онлайн пазарът на TERN, който включва бизнеси, ръководени от бежанци, позволява на хората директно да подкрепят тези предприемачи, насърчавайки по-положително възприемане на бежанците.

Чрез свързването на опита на бежанците с местното предприемачество, TERN има за цел да създаде по-приобщаваща среда и да промени начина, по който хората гледат на бежанците. Насърчаването на хората да подкрепят и купуват от предприятия, притежавани

от бежанци, в крайна сметка може да промени общественото мнение и да насърчи по-приобщаващо и разбиращо общество.

ПРОЕКТ LIAISE (ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ)

LIAISE (Свързване на участниците в инкубацията за приобщаващо и социално предприемачество) е проект, финансиран от Европейския съюз, в рамките на програмната рамка за заетост и социални иновации. Основната му цел е да насърчи приобщаващото и социално предприемачество в цяла Европа. LIAISE се фокусира върху овластяването и мобилизирането на организации за подкрепа на бизнеса (BSO), за да предложат ефикасна подкрепа на социални предприятия и потенциални предприемачи от слабо представени общности, като им помагат да осигурят финансови ресурси и да разширят бизнеса си.

Този проект е съвместно усилие между Европейската мрежа на центровете за бизнес и иновации (EBN), Impact Hub (IHUB) и Европейската асоциация за рискова филантропия (EVPA) – три водещи организации и мрежи, които се обединиха, за да стимулират системната промяна чрез подобряване на умения, методи и подходи на BSO в подпомагане на предприемачи и амбициозни предприемачи от различен социален произход.

Всеки от партньорите по проекта споделя една и съща визия и ценности, като същевременно внася допълващ се опит и уникален опит, които са от съществено значение за успеха на проекта. Освен това Caritas Europa допринася с ценен практически опит в работата с уязвими групи, като допълнително обогатява проекта.

Програмата на LIAISE е изградена върху два ключови елемента, програма за изграждане на капацитет за организации за подкрепа на бизнеса (BSO) и промяна на културната парадигма. Програмата признава, че чистото обучение и обмен на знания не са достатъчни за създаване на реално въздействие в инкубационната индустрия, тъй като инкубаторите и BSOs работят в рамките на по-големи регионални, национални и европейски екосистеми.

Проектът има за цел да насърчи предприемачеството и самостоятелната заетост като средство за създаване на възможности за работа, подобряване на развитието на уменията и да даде възможност на безработните и уязвимите лица да участват пълноценно в обществото и икономиката.

Със сътрудничеството на трите мрежи, LIAISE работи за промяна на парадигмата в индустрията, като гарантира, че инкубационните услуги са интегрирани в по-приобщаваща

и ориентирана към въздействието екосистема, за да разширят обхвата си до приобщаващо и социално предприемачество. Проектът има за цел да помогне на слабо представените групи да получат достъп до финансови ресурси и да повишат оцеляването и растежа на техния бизнес.

ПО-ДОБРА ИНКУБАЦИЯ (ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ)

Better Incubation е инициатива, финансирана от Европейската комисия, ръководена от проекта LIAISE. В съответствие с визията на проекта, тази инициатива има за цел да въведе системна промяна чрез доближаване на услугите за инкубация и подкрепа на бизнеса до обществото.

Better Incubation се стреми да развие предприемачеството като значимо решение на социални, екологични и икономически проблеми в Европа. Тя има за цел да предостави приобщаващи възможности за самостоятелна заетост и създаване на работни места на слабо представените групи, което им позволява да участват пълноценно в обществото и икономиката.

Better Incubation предлага серия от възможности за изграждане на капацитет и работа в мрежа, които са организирани по 4 ключови стълба в рамките на проекта LIAISE:

1. **Изграждане на капацитет:** Предоставяне на BSO на знания и инструменти за пилотни инкубационни програми за социални и приобщаващи предприемачи чрез разработването на 5 тематични общности на практика (CoP) и предоставяне на онлайн програма за изграждане на капацитет на BSO.
2. **Промяна на културната парадигма:** Проектът има за цел да включи различни заинтересовани страни в разработването на по-приобщаваща и фокусирана върху въздействието екосистема. Партньорите ще гарантират, че резултатите от проекта се прилагат и валидират от национални и европейски участници в екосистемите.
3. **Рамка за оценка на въздействието за инкубационни програми:** Проектът има за цел да разработи, прототипира и приложи обща рамка за оценка за оценка и измерване на въздействието на инкубационните програми, провеждани от участващите членове на проекта.
4. **Мобилизиране и съюзи на заинтересованите страни:** Осигуряване на сплотена комуникация и широко разпространение на резултатите от проекта в трите мрежи. Освен това проектът се стреми да насърчи дългосрочни партньорства между

ключови заинтересовани страни в сферата на подкрепата за социално и приобщаващо предприемачество, с цел непрекъснато подобряване на практиките и помощта, предоставяна от основните инкубатори и други BSO.

PULSE ПУЛС (ФРАНЦИЯ)

ПУЛС е сдружение, създадено през 2006 г., чиято мисия е да подкрепя и насърчава предприемачеството като лост за приобщаващо и устойчиво развитие. Основан с убеждението, че всеки може да стане актьор на промяната, PULSE насърчава в 18-те страни, в които е активен, достъпността до предприемачеството и неговото финансиране чрез действия за повишаване на осведомеността и програми за подкрепа.

PULSE управлява няколко инкубационни обекта в Африка и Европа, включително Lab'ess (Тунис), Oribi (Южна Африка), Jógjêf (Сенегал) и PULSE Montreuil (Франция). Всяка година повече от 500 ръководители на проекти са подпомогнати в стартирането и развитието на своята дейност.

PULSE Montreuil участва активно в подкрепа на различни предприемачески инициативи, които се фокусират върху различни социални и екологични теми. Някои от тези области включват:

- **Бежанско предприемачество:** Pulse Group подпомага предприемачи, които са бежанци, като им помага да развият своя бизнес и да се интегрират в икономиките на приемащите страни. Тази подкрепа може да насърчи икономическата независимост, социалното включване и да създаде възможности за работа както за предприемачите, така и за техните общности. Тяхната програма, #tempo, има за цел да направи предприемачеството достъпно за бежанците във Франция. Чрез създаването на екосистеми и разгръщането на специализирани пътища за подкрепа в различни региони, #tempo има за цел да улесни развитието на предприемачески идеи и проекти, ръководени от бежанци, като им предостави необходимите инструменти и връзки, за да вдъхнат живот на своите идеи. Целта на програмата е да даде възможност на 40 амбициозни предприемачи бежанци да утвърдят своите идеи и да предостави на 25 от тях подкрепа за стартиране на техния бизнес.
- **Женско предприемачество:** Pulse Group насърчава бизнеси, ръководени от жени, като предлага персонализирана подкрепа и ресурси на жените предприемачи, като се

стреми да преодолее разликата между половете в предприемачеството и да даде възможност на жените да постигнат икономически успех. Работейки както в Марсилия, така и в Ил дьо Франс и в сътрудничество с местни партньори, #EllesEnsemble има за цел да подкрепи жените, които са далеч от предприемачеството, особено по-младото поколение или тези, които живеят в приоритетни райони (QPV). Чрез тази програма PULSE се стреми да улесни появата на социално и екологично въздействащи проекти, ръководени от жени.

- **45+ предприемачество:** Признавайки потенциала и опита на по-възрастните предприемачи, Pulse Group подкрепя лица на възраст 45 и повече години в стартирането или разрастването на техния бизнес, използвайки уменията им и използвайки уникалните си перспективи. Тяхната инициатива, #NouveauCap, е програма за подкрепа, предназначена за лица над 45 години, които желаят да придадат нов смисъл на кариерата си, като изследват възможностите, предоставени от предприемачеството с въздействие. Програмата предлага сесии за вдъхновение, обучение, индивидуални насоки и личностно развитие, всичко това безплатно. Тя има за цел да помогне на участниците да преминат от идея към действие, давайки нова посока на кариерата си.
- **Кръгова икономика:** Pulse Group насърчава проекти, които се фокусират върху кръговата икономика, насърчавайки ефективно използване на ресурсите, намаляване на отпадъците и устойчиви практики. Като подкрепят бизнеса в тази област, те допринасят за едно по-екологично и икономически жизнеспособно бъдеще. #LaSaisonCirculaire е 6-месечна инкубационна програма, насочена към ръководители на проекти в кръговата икономика. Целта е да се ускори екологичният и икономически преход чрез насърчаване на идентифицирането и разработването на проекти, които се фокусират върху стълбовете на кръговата икономика. Тази програма предлага инкубационна програма за своите победители, съчетавайки опита на PULSE в социалната и солидарна икономика (SSE) със знанията на SUEZ (компания за комунални услуги, която работи предимно в секторите за управление на водата и отпадъците) за процесите на кръговата икономика. PULSE и SUEZ разработиха тази програма, за да имат регионално въздействие в Ил дьо Франс, особено в района на Сена Сен Дени.

- **Проекти за солидарност:** #LaSaisonSolidaire е 6-месечна инкубационна програма за ръководители на проекти, които отговарят на един или повече въпроси на солидарността (насърчаване на заетостта и интеграцията, изграждане на по-приобщаващо общество, укрепване на социалните връзки и гражданска ангажираност). Основната цел на #LaSaisonSolidaire е да предостави на участващите предприемачи оптимални условия за стартиране и ускоряване на техните въздействащи проекти. Това се постига чрез комбинация от коучинг, обучение, наставничество, сесии за вдъхновение и възможности за личностно развитие. Програмата има значително влияние в региона Ил дьо Франс, с особен акцент върху териториите Сена-Сен-Дени.

RISE (ЗАПАДНИ БАЛКАНИ)

Проектът RISE (Регионален инкубатор за социални предприемачи) е фокусиран върху подкрепата на социалното предприемачество в Западните Балкани. Проектът отчита уникалните нужди на региона, както и неговия исторически и политически контекст, за да насърчи помирението.

RISE се финансира от Френската агенция за развитие (AFD), Европейския съюз и Регионалната служба за младежко сътрудничество на Балканите (RYCO). Координиращият консорциум включва RYCO, Френско-германската младежка служба (OFAJ), Младежка мрежа за Югоизточна Европа (SEEYN) и PULSE (Groupe SOS).

Местното изпълнение на проекта RISE се осъществява от социални инкубатори в региона, като ARNO (Северна Македония), Nesto Vise (Босна и Херцеговина), Yunus Social Business Balkans (Албания), Smart Kolektiv (Сърбия), IEC Technopolis (Черна гора).) и Балкан Грийн Фондация (Косово*).

Основната цел на проекта RISE е да отговори на жизненоважна нужда в Западните Балкани чрез насърчаване на помирението сред младежите в региона чрез социално предприемачество. Като се има предвид регионалният му фокус, проектът има за цел да увеличи трансграничните взаимодействия около социалното предприемачество през тригодишната си продължителност и след това.

Основните цели на проекта RISE включват:

- **Подобряване на капацитета на екосистемата на социалното предприемачество:** Тази цел се фокусира върху местни структури за подкрепа (RISE инкубатори), които насърчават иновативни и социални проекти, както и ръководители на проекти.
- **Насърчаване на помирението чрез социално предприемачество:** Създаването на благоприятна среда за развитието на предприемачески проекти е от съществено значение. Повишаването на осведомеността за социалното предприемачество в обществата на Западните Балкани е критичен аспект на проекта, предназначен да култивира динамична и информирана общност от млади социални предприемачи.

RISE Journey е специално разработена програма за подкрепа за млади хора, които правят промени в региона на Западните Балкани. Тя има за цел да им помогне да развият въздействащите си идеи в устойчив социален бизнес. Програмата се изпълнява от шест местни инкубатора от различни части на региона. RISE Journey се състои от няколко стъпки:

- **Семинар по дизайн мислене:** Участниците научават за социалното предприемачество и дизайнерското мислене, интерактивна сесия, базирана на пет етапа: емпатия, дефиниране, идея, прототип и тест.
- **Покана за проекти:** Младите хора на възраст от 18 до 35 години от Западните Балкани се насърчават да кандидатстват за RISE Journey със своите идеи за положително въздействие.
- **Фаза на идеята:** Местният инкубатор помага за трансформирането на идеи в устойчиви социални бизнес модели чрез обучения, семинари и взаимодействия с други проекти в региона.
- **Демо ден:** Участниците представят своите проекти пред жури, което избира най-добрите социални проекти, които да се присъединят към инкубационната програма.
- **RISE Bootcamp:** 6-дневно събитие за обмен на знания и идеи, работа в мрежа и участие в сесии като партньорско обучение, създаване на прототипи и обучение за развитие на социален бизнес.
- **Програма за регионална мобилност:** Участниците получават грант за бизнес развитие и мобилност, за да пътуват из региона, да се свързват с връстници и опитни бизнеси и да споделят научените уроци.

- **Форум RISE:** Среща на участници в RISE и ключови участници в социалното предприемачество в региона за обсъждане на състоянието на социалното предприемачество, най-добрите практики и европейските инициативи.
- **Общността на RISE Alumni:** Завършилите програмата се присъединяват към общността на RISE Alumni, споделяйки успехи и възможности с всички поколения Risers.

Една от ключовите мотивации зад проекта RISE е високото ниво на безработица сред младите хора в Западните Балкани, заявява координаторът на проекта на RISE Адриен Делаби (Sermakhaj, 2021), което е сред най-високите в света. Пазарите на труда в региона все още са разделени и има значително място за подобряване на междурегионалната мобилност и обмен.

От друга страна, въпреки че е постигнат напредък в участието на младите хора в процесите на вземане на решения, то все още изостава от нивото на младежко участие, наблюдавано в страните от ЕС.

Като се имат предвид тези предизвикателства, развитието на социалното предприемачество, иницирано от целевата група, е ефективно решение за борба с младежката безработица и за справяне със социалните и екологични проблеми в региона. Проектът RISE има за цел да даде възможност на младите хора да станат създатели на промените и да стимулират устойчив растеж на социалния бизнес, като по този начин насърчават помирението и регионалното сътрудничество.

SOY EMPRENDEDORA (ИСПАНИЯ – КОСТА РИКА)

„Soy Emprendedora“ е проект, създаден през май 2020 г., за да предостави подкрепа на жени предприемачи и собственици на бизнес в Коста Рика, които разчитат на своя бизнес за препитанието си. Като страничен ефект от пандемията и приетите здравни мерки, тези жени видяха значително въздействие върху доходите си, като някои дори претърпяха закриване на начинанията си.

Проектът беше реализиран във всички региони на страната, финансиран от Испанската агенция за международно сътрудничество за развитие (AECID) и изпълнен от Националния женски институт (INAMU) и Фонда на ООН за населението (UNFPA).

Тази инициатива има за цел да насърчи равенството между половете, да намали разликата между половете на пазара на труда и да насърчи икономическия растеж. Програмата се фокусира върху подобряването на техническите, дигиталните и предприемаческите умения на жените, като в крайна сметка повишава тяхната самодостатъчност и финансова независимост.

Процесът на обучение се проведе от септември 2021 г. до юни 2022 г., период, в който 276 жени от цялата страна успяха да подобрят някои аспекти на своя бизнес, например процесите на разпространение в социалните мрежи. Други жени успяха да укрепят начинанието и имиджа на продукта или формализираха начинанието.

Темите на обучението включваха разговори по вътрешна логистика, външна логистика, инфраструктура, закупуване, следпродажбено обслужване, човешки ресурси и операции.

Участниците в този процес на обучение и придружаване включваха: жени глави на домакинства с активен продуктивен бизнес преди пандемията и/или по време на пандемията; жени с отговорности за полагане на грижи; предприемачи/бизнесдамы, наели персонал с акцент върху наемането на жени; и предприемачи/бизнесдамы, които са ръководили бизнеса в производствените дейности, които са били най-засегнати от кризата, като агроиндустрия, услуги, текстил, занаяти, земеделие и животновъдство, търговия и туризъм. Учебният процес се проведе от школата на Висшето училище по администрация на Националния университет.

Крайният продукт на проекта беше създаването на уебсайта на Soy Emprendedora www.soyemprendedora.inamu.go.cr, който съдържа поредица от видеоклипове и документи, които предоставят насоки въз основа на нуждите на тези жени (и като цяло на тези), които желаят да започнат и формализират бизнес, за да могат да намерят на едно място практически съвети как да го направят.

DO SCHOOL (ГЕРМАНИЯ)

DO School е международна организация с нестопанска цел, която се фокусира върху овластяването и вдъхновяването на хората да станат целенасочени лидери, предприемачи и дейци на промяната. Неговата мисия е да създаде по-справедлив, устойчив и иновативен свят чрез насърчаване на екосистема на сътрудничество и учене.

Основано в Германия, DO School работи на различни места по света, предлагайки набор от програми, събития и инициативи, предназначени да развият уменията и мисленето, необходими за справяне с глобалните предизвикателства. Техният подход съчетава практическо обучение, менторство и партньорска подкрепа, за да помогне на участниците да превърнат идеите в действия.

Училището DOSchool обединява видни организации, уважавани експерти и надарени предприемачи, ориентирани към въздействието, за да усъвършенстват иновативните идеи и бързо да ги трансформират в нови продукти, процеси и услуги. Като вдъхновява дълбоки културни промени, DO School насърчава еволюцията на хората, бизнеса и обществото като цяло. Крайната цел е да създадем не само по-добър бизнес, но и по-добър свят за всички.

Основни характеристики на DO School:

- **Иновативни програми:** Училището DO предлага разнообразие от програми като стипендии, семинари и инкубатори, съобразени с различни етапи на лично и професионално развитие. Тези програми често се фокусират върху теми като социално въздействие, устойчивост и предприемачество.
- **Глобална мрежа:** Участниците в програмите на DO School стават част от разнообразна и глобална мрежа от съмишленици, организации и възпитаници. Тази мрежа насърчава сътрудничеството и предоставя възможности за работа в мрежа и бъдещи партньорства.
- **Експертно наставничество:** DO School свързва участниците с опитни ментори и експерти в индустрията, които могат да осигурят ценни насоки, прозрения и подкрепа в преследването на техните цели.
- **Практическо обучение:** Училището DO набляга на ученето чрез преживяване, което дава възможност на участниците да прилагат знанията и уменията си в ситуации от реалния свят. Това помага за задълбочаване на разбирането и гарантира, че резултатите от обучението са практични и уместни.
- **Фокус върху въздействието:** Основната философия на DO School е съсредоточена върху създаването на осезаемо, положително въздействие върху обществото и околната среда. Участниците се насърчават да мислят критично за последствията от своите действия и да разработват решения, които се справят с належащите глобални предизвикателства.

Като предлага тези ресурси, DO School има за цел да даде възможност на хората и организациите да създадат по-добро бъдеще за всички.

ELLAS LO BORDAN (ИСПАНИЯ)

Ellas lo bordan е проект за социално предприятие, който работи под егидата на програмите за социално включване на Фондация Манреса, които принадлежат на Обществото на Исус. Създадена през 2017 г. в квартал Entrevías в Мадрид, нейната основна цел е да предостави професионални умения на жени, изложени на риск от изключване от пазара на труда поради тяхното образование или лични и семейни обстоятелства.

В основата на този процес на трансформация е работилница за текстил, където жените получават техническо обучение в занаят, като същевременно подобряват многостранните си умения в подкрепа на социалната и професионална интеграция. Цялата работна сила се състои от жени, като компанията се фокусира върху текстилното производство и предлага стандарти за качество над средните за пазара.

Новодошлите в Ellas lo Bordan преминават двумесечно интензивно обучение, преди да се присъединят към работилницата, където екип от текстилни експерти наблюдава операциите и услугите за производство на висококачествени продукти, съобразени с индивидуалните нужди на клиента.

Компанията също така се фокусира върху устойчивостта и процесите на кръговата икономика, създавайки различни продукти от рециклирани тъкани, включително покривки, престилки, чанти и картодържатели. Този подход насърчава личното израстване, допринася за местното развитие и предлага алтернатива за отговорно пазаруване за социална трансформация.

Уникалният модел на Ellas lo bordan комбинира икономическа дейност със социално въздействие, като набляга на достойнството, равенството и сътрудничеството. Като насърчават иновативни, креативни и уважителни методологии, те улесняват автономността на жените, които наемат, и създават пространство за срещи без дискриминация. Този подход с тройно въздействие – икономическо, социално и екологично, ги отличава като устойчива производствена компания, посветена на социалната трансформация.

Както разгледахме, всички тези инициативи, проекти, програми и инкубатори споделят едни и същи елементи, които включват:

- **Фокус върху социалното въздействие:** За разлика от традиционните бизнес инкубатори, социалните инкубатори дават приоритет на проекти и начинания, които

се стремят да разрешат социални проблеми или да отговорят на нуждите на общността. Тяхната основна цел е да създават социална стойност, а не да се фокусират единствено върху финансовите печалби.

- **Обучение и изграждане на капацитет:** Социалните инкубатори предоставят образователни програми и семинари, за да помогнат на участниците да развият основни умения за управление на социално предприятие, като бизнес планиране, маркетинг, финансов мениджмънт и измерване на въздействието.
- **Менторство и насоки:** Опитни професионалисти, често от сектора на социалното предприемачество или нестопански сектори, предлагат насоки, съвети и подкрепа на участниците в социалния инкубатор. Това наставничество помага на предприемачите да преодоляват предизвикателствата и да вземат информирани решения, докато разработват своите проекти.
- **Възможности за работа в мрежа:** Социалните инкубатори създават възможности за участниците да се свързват със съмишленици, потенциални партньори, инвеститори и други заинтересовани страни в екосистемата за социално въздействие. Това им помага да изградят силна мрежа за поддръжка и да си сътрудничат по проекти.
- **Финансиране и ресурси:** Социалните инкубатори могат да предоставят първоначално финансиране, грантове или друга финансова помощ в подкрепа на развитието и растежа на социалните предприятия. Освен това те могат да предложат ресурси като офис пространство, оборудване или техническа поддръжка, за да помогнат на участниците да осъществят идеите си.
- **Застъпничество и осведоменост:** Социалните инкубатори играят важна роля за повишаване на осведомеността относно социалното изключване и насърчаване на значението на социалните иновации. Те се застъпват за приобщаващи политики и създават възможности за диалог между политиките, социалните предприемачи и общностите в неравностойно положение. Това спомага за създаването на по-приобщаващо и справедливо общество.

RETHINK IRELAND (ИРЛАНДИЯ)

Rethink Ireland е организация с нестопанска цел, която подкрепя социални предприемачи и иновативни проекти, които имат потенциала да създадат положително социално въздействие в Ирландия. Rethink Ireland предоставя финансиране, наставничество и подкрепа на социални предприятия, благотворителни организации и нестопански организации чрез набор от програми и инициативи.

Основната програма за финансиране на Rethink Ireland е Фондът за развитие на социалните предприятия, който предоставя безвъзмездни средства и подкрепа за социални предприятия на всички етапи на развитие. Rethink IRELAND също управлява Фонда за способност за работа, който осигурява финансиране на организации, работещи в подкрепа на хората с увреждания в работната сила, и Фонда за образование на деца и младежи, който подкрепя иновативни проекти, насочени към подобряване на образованието и възможностите за деца и млади хора в Ирландия

В допълнение към своите програми за финансиране, Rethink Ireland също така предоставя обучение, наставничество и подкрепа на социалните предприемачи чрез своята програма Академия за социални предприемачи. Тази програма предлага шестмесечен курс, който помага на социалните предприемачи да развият своите идеи, да изградят своите умения и да създадат устойчив бизнес, който има положително социално въздействие.

Като цяло Rethink Ireland се ангажира да насърчава социалните иновации и предприемачеството в Ирландия и да подкрепя иновативни проекти и организации, които работят за създаване на положителна социална промяна в техните общности.

UPSOCIAL (ИСПАНИЯ)

UpSocial е организация с нестопанска цел, базирана в Испания, която предоставя подкрепа и ресурси на социални предприемачи и организации, работещи за създаване на положително социално въздействие в техните общности. Организацията е основана през 2013 г. с цел насърчаване на социалните иновации и предприемачеството в Испания и извън нея.

Основният фокус на UpSocial е върху предоставянето на обучение, наставничество и финансова подкрепа на социалните предприемачи, с цел да им помогне да развият устойчив и мащабируем бизнес, който има положително социално въздействие.

Организацията управлява набор от програми и инициативи, включително инкубационна програма за социални предприятия, социален инвестиционен фонд и менторска програма, която обединява социални предприемачи с опитни бизнес лидери.

В допълнение към работата си със социални предприемачи, UpSocial също си сътрудничи с редица партньори, включително корпорации, фондации и университети, за насърчаване на социалните иновации и предприемачеството по-широко. Организацията има силен фокус върху измерването на въздействието и работи в тясно сътрудничество със своите партньори, за да проследи и оцени социалното въздействие на своите програми и инициативи.

Като цяло UpSocial се ангажира да изгради по-приобщаваща и устойчива икономика чрез социално предприемачество и иновации и да подкрепя лица и организации, които работят за създаване на положителна социална промяна в своите общности

Работата на UpSocial е организирана около пет линии на действие:

- 1. Иновации:** UpSocial подкрепя социалните новатори в разработването и прилагането на нови идеи и решения на социални проблеми. Той предоставя ресурси, менторство и възможности за работа в мрежа, за да помогне на социалните предприемачи и организации да разработят иновативни бизнес модели, продукти и услуги, които се справят със социалните и екологичните предизвикателства.
- 2. Изграждане на капацитет:** UpSocial предоставя подкрепа за изграждане на капацитет на социални предприемачи и организации, за да им помогне да укрепят своите операции и да постигнат по-голямо въздействие. Това включва предоставяне на обучение и обучение по теми като финансово управление, маркетинг и стратегическо планиране.
- 3. Мащабиране:** UpSocial помага на социалните предприемачи и организации да мащабират въздействието си, като предоставя достъп до финансиране, менторство и други ресурси. Той също така помага на социалните иноватори да идентифицират и да се ориентират в нови пазари, партньорства и възможности за растеж.

4. **Политики:** UpSocial работи за насърчаване на политики, които подкрепят социалните иновации и социалното предприемачество. Това включва провеждане на изследвания на най-добрите практики в социалните иновации и застъпничество за политики, които създават по-благоприятна среда за социалните предприемачи.
5. **Обучения:** UpSocial вярва във важността на ученето и споделянето на знания в пространството за социални иновации. Провежда проучвания и събира данни за тенденциите и най-добрите практики в социалните иновации и споделя това знание със своята общност от социални иноватори и заинтересовани страни, за да насърчи сътрудничеството и обучението в целия сектор.

ASHOKA (ЕВРОПА)

Ashoka е глобална организация с нестопанска цел, която подкрепя социални предприемачи и дейци на промяната по целия свят, включително в Европа. Работата на Ashoka в Европа е фокусирана върху идентифицирането и подкрепата на социални предприемачи, които разработват иновативни решения на социални и екологични проблеми, както и върху създаването на по-подкрепяща екосистема за социалното предприемачество в целия регион.

Един от ключовите начини, по които Ashoka подкрепя социалните предприемачи в Европа, е чрез идентифициране и подбор на стипендианти на Ashoka, които са социални предприемачи с опит в успеха в създаването и прилагането на иновативни решения на социални проблеми. Веднъж избран, Ashoka предоставя на своите стипендианти набор от ресурси, включително финансова подкрепа, наставничество и достъп до глобална мрежа от връстници и поддръжници. Ashoka също работи за свързване на своите стипендианти с други заинтересовани страни, като политици, бизнес лидери и организации на гражданското общество, за да им помогне да постигнат по-голямо въздействие.

Ashoka също работи за създаването на по-подкрепяща екосистема за социалното предприемачество в Европа. Това включва застъпничество за политики, които подкрепят социалните иновации и промяна и насърчаване на сътрудничеството между социалните предприемачи и други заинтересовани страни в региона. Ashoka също така провежда изследвания върху социалното предприемачество и споделя най-добрите практики със своята мрежа от социални предприемачи и поддръжници.

В допълнение към работата си в подкрепа на социалните предприемачи, Ashoka също така провежда програми и инициативи за насърчаване на социалните иновации и промяната в цяла Европа. Например инициативата на Ashoka „Changemaker Schools“ работи с училища в целия регион за насърчаване на социалното и емоционално обучение и за подпомагане на учениците да развият уменията и начина на мислене, необходими, за да станат дейци на промените в своите общности.

YUNUS SOCIAL BUSINESS (ИСПАНИЯ, ФРАНЦИЯ И ГЕРМАНИЯ)

Yunus Social Business (YSB) е организация с нестопанска цел, основана от лауреата на Нобелова награда за мир професор Мохамед Юнус през 2011г. YSB работи за насърчаване на социалното предприемачество и за създаване на устойчиви решения на някои от най-належащите социални проблеми в света.

YSB се фокусира върху подкрепата на социални предприемачи, които разработват иновативни и устойчиви бизнес модели, които имат положително въздействие върху обществото.

Yunus Social Business (YSB) има присъствие в няколко европейски страни, включително Германия, Франция и Испания. В Европа YSB работи в подкрепа на социални предприемачи, които разработват иновативни решения за някои от най-належащите социални и екологични проблеми в региона.

Един от ключовите начини, по които YSB подкрепя социалните предприемачи в Европа, е чрез предоставяне на първоначално финансиране и друга финансова подкрепа. YSB работи със социални предприемачи за разработване и усъвършенстване на техните бизнес модели и след това предоставя финансиране, за да им помогне да стартират бизнеса си. YSB също така предоставя менторство и други ресурси, за да помогне на социалните предприемачи да разширят своя бизнес и да увеличат въздействието си.

YSB също работи за създаване на партньорства с корпорации, правителства и други организации в Европа за насърчаване на социалното предприемачество и социалния бизнес. Тези партньорства спомагат за създаването на по-благоприятна среда за социалните предприемачи, като предоставят достъп до ресурси като финансиране, менторство и възможности за работа в мрежа.

В допълнение към работата си в подкрепа на социалните предприемачи, YSB също така провежда изследвания и застъпничество относно социалното предприемачество и социалния бизнес в Европа. Работи за повишаване на осведомеността за значението на социалното предприемачество и за насърчаване на политики и практики, които подкрепят растежа на сектора на социалното предприемачество в Европа.

IMPACT HUB (ЕВРОПА)

Impact Hub е глобална мрежа от социални бизнес инкубатори и коуъркинг пространства, които подкрепят социални предприемачи и хора, които правят промени по целия свят. Impact Hub е основана през 2005 г. в Лондон и оттогава се разраства до мрежа от над 100 Impact Hub в повече от 50 държави.

В Европа Impact Hub има силно присъствие, с Impact Hubs в градове като Берлин, Амстердам, Виена и Мадрид, наред с други. Всеки Impact Hub предоставя coworking пространство, където социалните предприемачи и дейците на промяната могат да работят, да си сътрудничат и да работят в мрежа с хора с подобно мислене. В допълнение към коуъркинг пространството, Impact Hubs предоставят и набор от ресурси в подкрепа на социалните предприемачи, включително менторство, обучение и достъп до финансиране.

Фокусът на Impact Hub е върху насърчаването на социалните иновации и предприемачеството. Той предоставя подкрепа на социални предприемачи, които разработват иновативни решения на социални и екологични проблеми и има за цел да създаде по-благоприятна екосистема за социалното предприемачество по света.

Impact Hub също така провежда програми и инициативи за насърчаване на социалното предприемачество и социалните иновации. Например, Impact Hub Fellowship е програма, която предоставя финансиране и подкрепа на социални предприемачи, които разработват иновативни решения на социални проблеми. Impact Hub също така провежда ускорителни програми и хакатони в подкрепа на социалните предприемачи на различни етапи от тяхното предприемаческо пътуване.

Като цяло работата на Impact Hub в Европа е фокусирана върху създаването на по-подкрепяща екосистема за социалното предприемачество и върху подкрепата на социалните предприемачи, които разработват иновативни решения на социални и екологични проблеми. Нейната мрежа от коуъркинг пространства и социални бизнес

инкубатори осигуряват платформа за сътрудничество, иновации и въздействие в Европа и по света.

THE YOUNG FOUNDATION (ОБЕДИНЕНО КРАЛСТВО)

Young Foundation е базирана в Обединеното кралство организация за социални иновации, основана през 1954г. от социалния предприемач Майкъл Йънг. Неговата мисия е да създава и поддържа социални иновации, като дава възможност на хората и организациите да разработват и прилагат нови идеи, които се справят с някои от най-належащите социални предизвикателства на нашето време.

Един от ключовите начини, по които The Young Foundation подкрепя социалните иновации, е чрез нейните изследователски и мисловни лидерски дейности. Те провеждат изследвания и анализи по социални въпроси, проучват иновативни решения и разработват нови прозрения за това как социалните проблеми могат да бъдат адресирани.

Young Foundation също така работи в партньорство с правителството, бизнеса и организациите на гражданското общество за насърчаване на социалните иновации и подкрепа за развитието на ефективни политики и практики. Те са работили по редица социални въпроси, включително здравеопазване, образование, заетост и развитие на общността.

Young Foundation работи като социален инкубатор, подкрепяйки социални предприемачи и социални предприятия да развиват своите идеи и да увеличат въздействието си. Те предоставят набор от услуги и ресурси, за да помогнат на тези организации, включително финансиране, наставничество, обучение и възможности за работа в мрежа.

Young Foundation предоставя набор от услуги за подкрепа на социалните предприемачи, за да им помогне да развият идеите си и да увеличат влиянието си.

Ето някои от начините, по които те помагат на социалните предприемачи:

- **Финансиране:** Young Foundation предлага възможности за финансиране и инвестиции на социални предприемачи, включително начално финансиране и рисков капитал. Те също така помагат на социалните предприемачи да получат достъп до други източници на финансиране, като безвъзмездни средства и заеми.

- **Наставничество и коучинг:** Young Foundation предоставя лично наставничество и коучинг на социалните предприемачи, като им помага да развият своите умения и знания и да преодолеят всички предизвикателства, пред които могат да се изправят.
- **Обучения и семинари:** The Young Foundation предлага обучения и семинари по редица теми, включително бизнес планиране, маркетинг, набиране на средства и измерване на въздействието.
- **Възможности за работа в мрежа:** Young Foundation предоставя възможности на социалните предприемачи да се свързват помежду си, както и с инвеститори, политици и други заинтересовани страни в екосистемата на социалните иновации.
- **Инкубационно пространство:** Young Foundation предоставя инкубационно пространство за социални предприемачи, като им дава достъп до офис пространство, зали за срещи и други ресурси, от които се нуждаят, за да развият своите организации.
- **Проучвания и прозрения:** Young Foundation провежда проучвания и предоставя прозрения за социални проблеми и нововъзникващи тенденции в социалните иновации, като помага на социалните предприемачи да бъдат в течение и информирани.

UNLTD (ОБЕДИНЕНО КРАЛСТВО)

UnLtd е водещ базиран в Обединеното кралство социален инкубатор и благотворителна организация, която подкрепя социални предприемачи, които работят за създаване на положителна социална промяна. Тяхната мисия е да предоставят финансиране, наставничество и други услуги за подкрепа, за да помогнат на социалните предприемачи да развият идеите си и да увеличат въздействието си.

UnLtd предлага набор от програми и услуги в подкрепа на социалните предприемачи, включително:

Финансиране: UnLtd предоставя финансиране на социални предприемачи на всички етапи от тяхното развитие, от стартиране на ранен етап до утвърдени социални предприятия. Те предлагат първоначално финансиране, финансиране за развитие и инвестиционно

финансиране, както и достъп до други източници на финансиране като безвъзмездни средства и заеми.

- **Наставничество и обучение:** UnLtd предоставя лично наставничество и обучение на социални предприемачи, като им помага да развият своите умения и знания и да преодолеят всички предизвикателства, пред които могат да се изправят.
- **Обучение и семинари:** UnLtd предлага обучение и семинари по редица теми, включително бизнес планиране, маркетинг, набиране на средства и измерване на въздействието.
- **Възможности за работа в мрежа:** UnLtd предоставя възможности за социалните предприемачи да се свързват помежду си, както и с инвеститори, политици и други заинтересовани страни в екосистемата за социални иновации.
- **Проучвания и прозрения:** UnLtd провежда проучвания и предоставя прозрения за социални проблеми и нововъзникващи тенденции в социалните иновации, като помага на социалните предприемачи да бъдат в течение и информирани.
- **Застъпничество и политика:** UnLtd работи за влияние върху политиката и застъпничество за интересите на социалните предприемачи, като помага за създаването на по-благоприятна среда за социални иновации.

Като цяло услугите за поддръжка на UnLtd са предназначени да помогнат на социалните предприемачи на всички етапи от тяхното развитие, от стартиращи фирми на ранен етап до утвърдени социални предприятия. Като предоставят финансиране, наставничество, обучение и възможности за работа в мрежа, те помагат на социалните предприемачи да изградят устойчиви, въздействащи организации, които създават положителна социална промяна. UnLtd подкрепи хиляди социални предприемачи през годините и изигра ключова роля в насърчаването на социалните иновации в Обединеното кралство и извън него.

ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Картографирането на европейските социални инкубатори доведе до идентифицирането на няколко ключови констатации. Първо, социалните инкубатори се очертаха като мощен инструмент в борбата срещу социалното изключване, предоставяйки подкрепа и ресурси на лица, изложени на риск от маргинализация. Второ, социалното изключване произтича от разнообразен набор от лишения, като цяло произтичащи от три основни измерения: идентичности, които се отклоняват от установените норми и обичаи, специфични обстоятелства и неравностойни социално-икономически позиции. Трето, социалните инкубатори имат за цел да се справят с тези бариери, като предоставят благоприятна и подкрепяща среда за тези, които са изложени на риск от изключване чрез персонализирани програми, ресурси и менторство.

Социалните предизвикателства, които разглеждат анализирания инкубатори са:

- **Бедност и безработица:** Социалните инкубатори предоставят ресурси, менторство и обучение на лица, изложени на риск от изключване, като им дават възможност да започнат собствен бизнес и да създадат възможности за работа за себе си и за другите.
- **Социално изключване и маргинализация:** Социалните инкубатори имат за цел да се справят с бариерите, които допринасят за социалното изключване, като предоставят благоприятна и подкрепяща среда за тези, които са изложени на риск от изключване, чрез персонализирани програми, ресурси и менторство.
- **Екологични предизвикателства:** Някои социални инкубатори се фокусират върху насърчаването на устойчиви и щадящи околната среда практики, като намаляване на отпадъците и насърчаване на възобновяема енергия.
- **Здраве и благополучие:** Социалните инкубатори могат да се справят с предизвикателствата, свързани със здравето и благополучието, като подкрепят инициативи, които насърчават здравословен начин на живот, психично здраве и достъп до здравни грижи.
- **Образование и развитие на умения:** Социалните инкубатори могат да осигурят обучение и ресурси на лица, които нямат достъп до образование и възможности за

развитие на умения, като им дадат възможност да подобрят своята пригодност за заетост и общото благосъстояние.

- **Интеграция на бежанци и мигранти:** Социалните инкубатори могат да подкрепят бежанците и мигрантите, като им предоставят необходимите ресурси и подкрепа за установяване и развитие на техния бизнес, като насърчават социалното включване и икономическата интеграция.

Картографирането идентифицира няколко ключови стълба за изграждане на капацитет и възможности за работа в мрежа, които са организирани в програми за социални инкубатори, които включват:

1. **Обучение и изграждане на капацитет:** Социалните инкубатори предоставят образователни програми и семинари, за да помогнат на участниците да развият основни умения за управление на социално предприятие, като най-често срещаните са бизнес планиране, маркетинг, финансово управление и измерване на въздействието.
2. **Менторство и насоки:** Опитни професионалисти, често от социалното предприемачество или нестопански сектори, предлагат насоки, съвети и подкрепа на участниците в социалния инкубатор. Това наставничество помага на предприемачите да преодоляват предизвикателствата и да вземат информирани решения, докато разработват своите проекти.
3. **Възможности за работа в мрежа:** Социалните инкубатори създават възможности за участниците да се свързват със съмишленици, потенциални партньори, инвеститори и други заинтересовани страни в екосистемата за социално въздействие. Това им помага да изградят силна мрежа за поддръжка и да си сътрудничат по проекти.
4. **Финансиране и ресурси:** Социалните инкубатори могат да осигурят първоначално финансиране, грантове или друга финансова помощ в подкрепа на развитието и растежа на социалните предприятия. Освен това те могат да предложат ресурси като офис пространство, оборудване или техническа поддръжка, за да помогнат на участниците да осъществят идеите си.

5. **Застъпничество и осведоменост:** Социалните инкубатори играят важна роля за повишаване на осведомеността относно социалното изключване и насърчаване на значението на социалните иновации. Те се застъпват за приобщаващи политики и създават възможности за диалог между политиките, социалните предприемачи и общностите в неравностойно положение. Това спомага за създаването на по-приобщаващо и справедливо общество.

В обобщение, картографирането на програмите за инкубация и обучение ни предостави ценна представа за наличните ресурси за лица, изложени на риск от изключване, и организации от третия сектор. Очевидно е, че няколко основни елемента са от решаващо значение за успешното прилагане на инкубационните инициативи. Заслужава обаче да се отбележи, че остава празнина в пейзажа на програмите за социални инкубатори, тъй като много малко интегрират цялостно тези критични елементи, като същевременно възприемат перспективата за правата на човека за лица, изправени пред изключване.

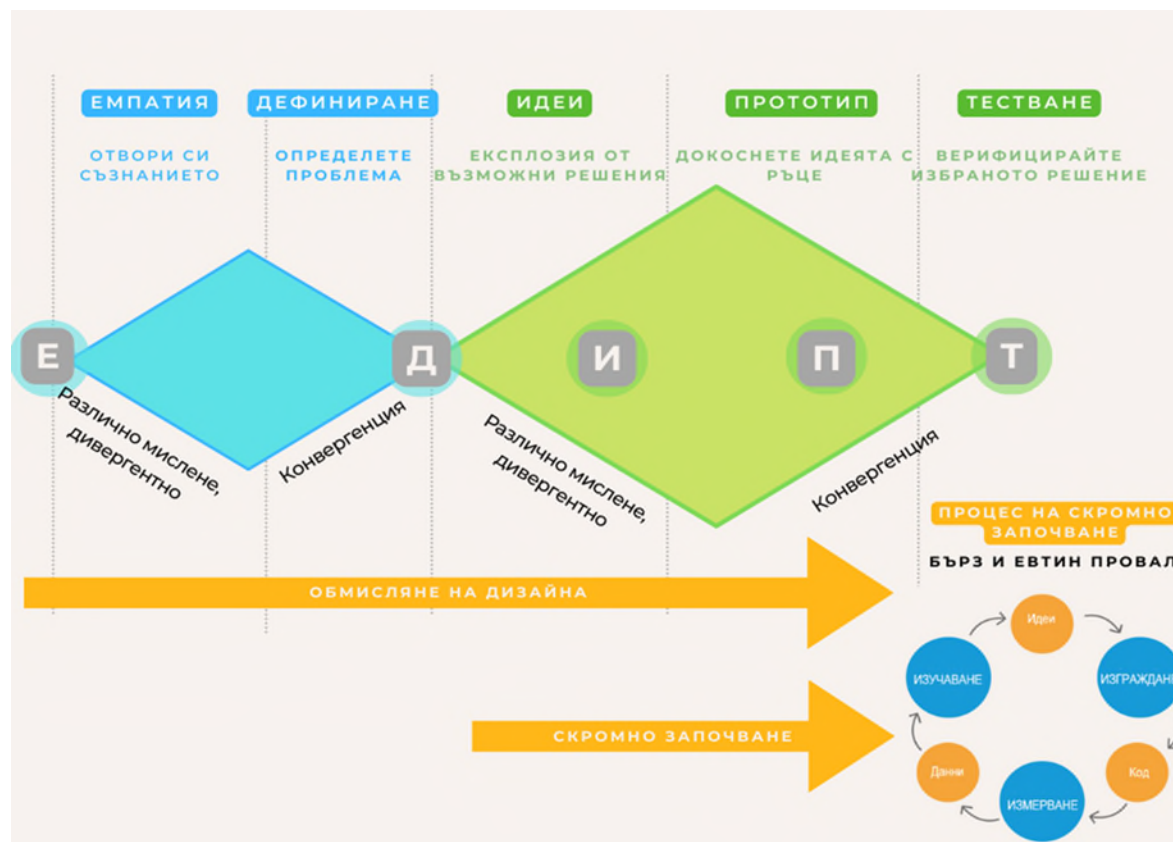
В светлината на тези констатации нашето заключение подчертава необходимостта от включване на най-добрите практики, идентифицирани в доклада, и справяне с предизвикателствата, които са идентифицирани, но остават нерешени. Това налага разработването на новаторска инкубационна програма, която може да преодолее тези пропуски и да обслужва по-добре нуждите на маргинализирани лица и организации от третия сектор.

МОДУЛ 1: ВЪВЕДЕНИЕ В ГЪВКАВИТЕ МЕТОДОЛОГИИ ЗА ДИЗАЙН НА БИЗНЕС МОДЕЛИ

Тази учебна програма се основава на гъвкави бизнес методологии. В тази първа част от курса за обучение предприемачите ще проучат тези методи за създаване на свои собствени стратегии по време на сесиите за наставничество и работа в екип

ЦЕЛИ НА ОБУЧЕНИЕТО:

- да се запознаят с актуалните методи и инструменти, които да им помогнат при проектирането на тяхната бизнес стратегия;
- да се идентифицират и анализират нуждите и да се предоставят адекватни решения;
- да можете да адаптирате бизнес идея към реалностите;
- да планират своята бизнес идея и да могат да я обяснят.



Фигура 1. Диаграма на дизайнерското мислене

ДИЗАЙНЕРСКО МИСЛЕНЕ

Предприемачеството започва да се разглежда не само като двигател за създаване на работни места и икономически растеж, но и като механизъм за развиване на умения на 21 век като креативност, сътрудничество, самоефективност и критично мислене. Успоредно с това се наблюдава повишен интерес към методите, инструментите и процесите на дизайна, ориентиран към човека, и техните приложения на работното място и в образователната среда. Включването на формализиран модел на процеса на мислене в предприемачеството позволява различно и конвергентно мислене в рамките на бизнес пътуванията на новите предприемачи.

Дизайнерското мислене следва подход с двоен диамант, който позволява както различни, така и сближаващи се стилове на мислене. Дивергентното мислене обикновено се свързва с въображение, оригиналност, любопитство и изследване на множество възможности, докато конвергентното мислене се фокусира върху обединяването на идеи за формиране на единични конкретни решения. Основното съображение е да има отделни фази за тези стилове на мислене, така че да се избегнат прекалено критични входи на проучвателните етапи, които биха могли да попречат на творческия процес, или обратното, твърде много отворени опции без приложимо решение. Инструменти като картографиране на емпатията и картографиране на пътя на клиентите са страхотни за различно мислене, докато инструментите за избор на идеи, планиране на действие и създаване на прототипи са много подходящи за конвергентни фази.



Фигура 2. Процес на мислене за дизайн на Stanford d.school

Дизайн мисленето е основната методология, използвана по време на инкубационния процес. Той предоставя ясни стъпки за идентифициране и валидиране на проблеми и решения. Обучителят ще изясни и направи лесно разбираеми тези стъпки, за да насочи предприемачите по пътя им към създаване на собствен бизнес.

МИСЛЕНЕ ВЪРХУ ПРОБЛЕМИТЕ	
Стъпка 1: Съпричастност	Различно мислене: „Отворете ума си“ По време на тази първа стъпка предприемачът ще създаде списък с проблеми в областта или в полето, в което би искал да започне своя бизнес. Той трябва да проучи цялата ситуация и да обмисли всички възможни проблеми, без да ограничава въображението си.
Стъпка 2: Дефиниране	Конвергенция: „Намерете проблема“ За тази втора стъпка предприемачът се свързва с голяма група лица, засегнати от тези възможни проблеми. Той ги моли да приоритизират тези проблеми, за да идентифицират най-важните. Проблемът, който идва на първо място, по-често е проблемът, с който трябва да се заемем.
МИСЛЕНЕ ВЪРХУ РЕШЕНИЯ	
Стъпка 3: Получаване на идеи	Различно мислене: „Експлозия от възможности“ Въз основа на основния проблем, който е идентифицирал, предприемачът предлага идеи за решаването на този проблем. Това е време за въображение и творчество. Предприемачът може да проучи всички възможни решения, без да взема предвид други параметри като реализъм или ресурси.
Стъпка 4: Създаване на прототип	Конвергенция: „Докоснете идеите си с ръцете си“ За тази стъпка предприемачът се връща към панела от лица, засегнати от проблема, върху който работи. Той им обяснява различните решения, които разработва, и получава директна обратна връзка. От тази обратна връзка предприемачът

	конкретизира решението, което иска да постави, и започва да създава прототипи на продуктите или услугите, които може да предложи.
Стъпка 5: Тестване	Конвергенция: „Потвърдете предложението си“ След като прототипът е определен (включително цените), предприемачът се връща към своя панел от лица и предлага услугата или продукта, които е описал.
Стъпка 6: Оценяване	Конвергенция: „Оценете обратната връзка“ Според получената обратна връзка предприемачът ще трябва да я внедри в предлагания продукт или услуга. Тази стъпка е важна, тъй като Дизайнерското мислене насърчава непрекъсната оценка и подобрения по време на целия процес, като гДизайнерско мислене арантира, че крайното решение ефективно адресира проблема и отговаря на нуждите на крайните потребители.

ИКОНОМИЧНО (ЩАДЯЩО) НАЧАЛО

Методологията за икономичното начало се стреми да елиминира разточителните практики и да увеличи практиките за създаване на стойност по време на най-ранните фази на една компания, за да има по-добър шанс за успех, без да изисква големи количества външно финансиране, сложни бизнес планове или перфектен продукт. Обратната връзка с клиентите по време на разработването на продукти или услуги е неразделна част от процеса на икономичното начало и гарантира, че компанията не инвестира време в проектиране на функции или услуги, които потребителите не искат

Когато стартираща компания не може да си позволи цялата инвестиция да зависи от успеха на един продукт или услуга, методологията за икономичното начало предлага чрез пускането на минимален жизнеспособен продукт, който все още не е завършен, компанията да може да използва обратната връзка с клиентите, за да помага допълнително да адаптира продукта или услугата към специфичните нужди на своите клиенти. Методологията на икономичното начало твърди, че "постното няма нищо общо с това колко пари събира една компания"; по-скоро има общо с оценката на специфичните изисквания на потребителите и как да се посрещне това търсене, като се използват възможно най-малко ресурси.

В рамките на нашия инкубационен процес методологията за икономичното начало се прилага върху стъпки 4 „Създаване на прототип“ и 5 „Тестване“ на процеса на мислене на дизайна. По време на тези стъпки предприемачите непрекъснато подобряват своите продукти или услуги, като следват подхода „Изграждане, измерване – научаване“.



Фигура 3. Подходът на BML

БИЗНЕС МОДЕЛ CANVAS

В тази част ще използваме инструмента за иновации - бизнес модел Canvas, за да подходим към лично или корпоративно предизвикателство или възможност. Ще се научим как да идентифицираме и комуникираме деветте ключови елемента на един бизнес модел: клиентски сегменти, предложение за стойност, канали, взаимоотношения с клиенти, ключови ресурси, ключови дейности, ключови партньори, приходни потоци и структура на разходите.

Бизнес моделът Canvas е систематичен бизнес модела, така че предприемачите могат да се съсредоточат върху разработването на своя бизнес модел сегмент по сегмент. Това освен това означава, че можете да започнете на „празна глава“, като попълвате сегментите, които първо изникват в ума им и след това работите върху празните компоненти, за да запълните празнините. Следният списък с въпроси помага за мозъчна атака и сравняване на няколко варианта и идеи за иновация на бизнес модела.

Ключови партньори	▪ Кои са вашите ключови партньори/доставчици? ▪ Какви са мотивите за партньорствата?
Ключови дейности	▪ Какви ключови дейности изисква вашето предложение за стойност? ▪ Какви дейности са от съществено значение в каналите за дистрибуция, взаимоотношенията с клиентите, потоците от приходи...?
Предложение за стойност	▪ Каква основна стойност предоставяте на клиента? ▪ Кои нужди на клиентите задоволявате?
Връзка с клиента	▪ Какви взаимоотношения целевият клиент очаква да установите? ▪ Как можете да интегрирате това във вашия бизнес по отношение на цена и формат?
Клиентски сегмент	▪ За кои класове създавате стойности? ▪ Кой е вашият най-важен клиент?

Ключови ресурси	▪ Какви ключови ресурси изисква вашето стойностно предложение? ▪ Кой ресурси са най-важни в каналите за дистрибуция, взаимоотношенията с клиентите, потоците от приходи?
Канал за дистрибуция	▪ Чрез какви канали вашите клиенти искат да бъдат достигнати? ▪ Кой канали работят най-добре? Колко струват? Как могат да бъдат интегрирани във вашата рутина и рутината на вашите клиенти?
Структура на разходите	▪ Какви са основните разходи във вашия бизнес? ▪ Кой ключови ресурси/дейности са най-скъпи?
Приходен поток	▪ За каква стойност са готови да платят вашите клиенти? ▪ Какво и как плащат в последно време? Как биха предпочели да платят? ▪ Колко всеки поток от приходи допринася за общите приходи?

БИЗНЕС МОДЕЛ КАНВАСА	Предназначени за:	Проектирани от	Дата:	Версия:
КЛЮЧОВИ ПАРТНЬОРИ: Кои са нашите ключови партньори? Кои са нашите ключови доставчици? Кои ключови ресурси получаваме от партньори? Кои ключови дейности извършват партньорите? Мотиви за партньорство: Оптимизация и икономия Намаляване на риска и несигурността Придобиване на определени ресурси и дейности	КЛЮЧОВИ ДЕЙНОСТИ: Какви ключови дейности изискват нашите стойностни предложения? Нашите канали за дистрибуция? Връзки с клиентите? Потоци от приходи? Категории: производство Разрешаване на проблем Платформа / Мрежа КЛЮЧОВИ РЕСУРСИ: Какви ключови ресурси изискват нашите предложения за стойност? Нашите канали за разпространение? Връзки с клиенти? Потоци от приходи? Тип ресурси: Физически Интелектуални (патенти на марки, авторски права, данни) Човешки Финансови	СТОЙНОСТНИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ: Каква стойност предоставяме на клиента? За разрешаването на кой от проблемите на нашите клиенти помагаме? Какви пакети от продукти и услуги предлагаме на всеки клиентски сегмент? Какви нужди на клиентите задоволяваме? Характеристики: Новост производителност Персонализация „Свършване на работата“ Дизайн Марка / Статус Цена Намаляване на разходите Намаляване на риска Достъпност Удобство / използваемост	ВРЪЗКА С КЛИЕНТА: Какъв тип връзка всеки от нашите клиентски сегменти очаква да установим и поддържаме с тях? Кои сме установили? Как са интегрирани с останалата част от нашия бизнес модел? Колко скъпи са те? Примери: Лична помощ Специализирана лична помощ Самообслужване Общности Съвместно създаване КЛИЕНТСКИ СЕГМЕНТИ: За кого създаваме стойност? Кои са нашите най-важни клиенти? Масовия пазар Пазарна ниша Сегментиран Разнообразен Многогранна платформа	КАНАЛИ: Чрез кои канали нашите клиентски сегменти искат да бъдат достигнати? Как ще стигнем до тях сега? Как са интегрирани нашите канали? Кое работи най-добре? Кои са най-рентабилни? Как ги интегрираме с рутините на клиентите? Фази на канала: 1. Информираност: Как да повишим осведомеността за продуктите и услугите на нашата компания? 2. Оценка: Как помагаме на клиентите да оценят стойностното предложение на нашата организация? 3. Покупка: Как позволяваме на клиентите да купуват конкретни продукти и услуги? 4. Доставка: Как да доставим предложение за стойност на клиентите? 5. След продажба: Как предоставяме поддръжка на клиенти след покупка?
СТРУКТУРА НА РАЗХОДИТЕ: Кои са най-важните разходи, присъщи на нашия бизнес модел? Кои ключови ресурси са най-скъпи? Кои ключови дейности са най-скъпи? Вашият бизнес модел повече ли е: Насочени към разходите (най-лека структура на разходите, предложение за ниска цена, максимална автоматизация, обширно аутсорсинг) Водени от стойност (фокусирани върху създаването на стойност, предложение за първокласна стойност) Примерни характеристики: Фиксирани разходи (заплати, наеми, комунални услуги) Променливи разходи Икономии от мащаба Икономии от обхват	ПОТОЦИ НА ПРИХОДИ: За каква стойност наистина са готови да платят нашите клиенти? За какво плащат в момента? Как плащат в момента? Как биха предпочели да платят? Колко допринася всеки поток от приходи към общите приходи? Видове: Продажба на активи Такса за ползване Абонаментни такси Кредитиране / Отдаване под наем / Лизинг Лицензиране Брокерски такси Реклама Фиксирани цени: Каталожна цена Зависи от характеристиките на продукта Зависи от клиентския сегмент Зависи от обема Динамично ценообразуване: Преговори (договаряне) Управление на доходността Пазар в реално време			

МОДУЛ 2: БИЗНЕС СТРАТЕГИЯ И МАРКЕТИНГОВ ПЛАН

Въз основа на гъвкавите методологии студентите ще работят върху проектирането на собствена бизнес стратегия и маркетингови планове. Тези обучителни сесии ще предоставят теоретични схеми и конкретни примери за структуриране на техните бизнес идеи и тестването им според нуждите и предизвикателствата на пазара. Разработването на тези бизнес и маркетингови стратегии може да се преглежда ежеседмично от ментори.

ЦЕЛИ НА ОБУЧЕНИЕТО:

- Да могат да проектират бизнес план, базиран на методологиите на Дизайнерско мислене и Щадящо (икономично) стартиране - Design Thinking и Lean startup.
- Да придобият компетенции за тестване и валидиране на хипотези, свързани с нуждите на пазара и ценностни предложения.
- Да планират маркетингови стратегии, адаптирани към наличните ресурси

КАКВО Е СТРАТЕГИЯ?

Думата „стратегия“ произлиза от латинското „strategia“, което от своя страна идва от два гръцки термина: „stratos“ („армия“) и „agein“ („диригент“, „водач“). Следователно основното значение на стратегията е изкуството да се ръководят военните операции. Концепцията се използва и за обозначаване на плана, разработен за решаване на проблем и за обозначаване на набор от правила, които гарантират оптимално решение по всяко време. С други думи, стратегията е избраният процес, чрез който се очаква да бъде достигнато определено бъдещо състояние.

Основни знания, които трябва да бъдат придобити:

- Разбиране: Мисия, визия и ценности;
- Анализ и оценка: SWOT методите (на силни и слаби страни, възможности и заплахи);
- Получаване на идеи и тяхното избиране: картографиране на опции и фиксиране на приоритети;
- Ресурси.

РАЗБИРАНЕ

Стратегическият план трябва да включва подробно към какво компанията се стреми да бъде през следващите няколко години.

Трябва да се провеждат срещи, за да се разберат критериите и различната чувствителност между техните членове. Заедно членовете на екипа ще идентифицират текущата мисия на компанията (която прави бизнеса различен от другите), текущата визия (коя се търси, къде искаме да стигнем) и нейните ценности (как искаме да стигнем до там).

Визия: общият проект на организацията	Мисия: трябва да отговори на това как компанията желае и иска да бъде възприемана в бъдеще.	Ценности: Те са набор от норми, ценности, нагласи и споделени вярвания.
Дезагрегацията на всеки компонент допринася за точното определяне на неговия обхват, значение и внушение. Тази форма е рамкирана и определя накъде и как компанията ще се развива години напред. То определя неговата цел или причина да съществува. Стратегическата цел на компанията (визия/мисия) е дългосрочна цел и установява критериите, по които компанията ще измерва своите постижения и напредък. Начинът, по който компанията е насочена към ДЪЛГОСРОЧНАТА СРОЧНОСТ служи като насока и стимул за насочване на бъдещи решения. МЕЧТАТА на компанията е декларация за стремеж на компанията в средносрочен или дългосрочен план, това е бъдещият образ на това как искаме компанията да бъде по-късно. Може да изрази • Какъв е желаният имидж на нашия бизнес? • Как ще бъдем в бъдеще? • Какво ще правим в бъдеще? • Какви дейности ще развиваме в бъдеще?		

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА

По време на тази фаза намерението е да се събере цялата ключова информация:

- да вземат и дефинират стратегически решения,
- да можете да установите очакваните цели.

Във всяка от четирите области на SWOT анализа са представени съответно силните и слабите страни на една компания, както и възможностите и заплахите, които тази компания може да срещне в своята среда.

- Целта е да се извърши SWOT анализ, за да се открият възможностите и заплахите, пред които е изправена компанията, като силните и слабите страни, които има, и да се оцени всяка една.
- В този раздел тази методология се комбинира с картата на бизнес-модела, за да се проведе структуриран дебат.
- Комбинирането на тези две техники позволява строга оценка на бизнес-модела на една компания и всички нейни модули.
- Четирите въпроса от SWOT анализа се задават за всеки от компонентите на бизнес-модела.
- Текущата мисия/визия на компанията се преразглежда, за да се оцени нейната валидност в бъдещ контекст, и ако е необходимо, те ще бъдат преформулирани, за да се адаптират към бъдещи предизвикателства.

> CAWI анализът е допълнителна методология към SWOT анализа. Той предоставя насоки за действие спрямо аспектите, открити в диагнозите на ситуацията, получени преди това от SWOT матрицата

СИЛНИ СТРАНИ

Те обединяват набор от вътрешни ресурси, позиции на властта и всеки вид конкурентно предимство на вашия бизнес.

> ЗАПАЗЕТЕ ГИ

ВЪЗМОЖНОСТИ

Те са всякакви фактори, извън бизнеса, които благоприятстват неговото развитие или предлагат възможност за внедряване на подобрения.

> ИЗПОЛЗВАЙТЕ ГИ

СЛАБИ СТРАНИ Те са ограничаващите аспекти на капацитет за развитие на ашия бизнес, поради техните вътрешни характеристики. > КОРИГИРАЙТЕ ГИ	ЗАПЛАХИ Те са всички онези външни фактори, които могат да попречат на изпълнението на вашата бизнес стратегия или да застрашат жизнеспособността на вашия бизнес. > СПРАВЕТЕ СЕ С ТЯХ
За да завършите анализа, е необходимо да изслушате от първа ръка външни агенти, клиенти и др., за да разберете мотивацията и поведението. Проучвания и фокус групови сесии ще бъдат проведени за завършване на субективната визия на компанията за нейните клиенти, задълбочаване на познанията на крайния клиент и познаване на причините за закупуване и некупуване,	

ИДЕИ И ПОДБОР
С информацията от предишните етапи ще работим върху някои разрушителни фокуси, за да се развиваме креативно и да гарантираме, че планът съдържа стратегически инициативи „извън кутията“ и се фокусира върху това, което компанията е днес. От SWOT анализа използваме техники за дизайн и визуално мислене, идентифицираме подходящи фокуси за компанията в бъдеще. След това се зареждат с енергия от творчески сесии, за да идентифицират нови възможности и решения за всеки фокус. За да направите това, ще се използват различни техники, в зависимост от установените нужди или цели, включващи вътрешен или външен персонал. Творческите сесии ще се фокусират върху: • Идентифициране на пазарни възможности • Избор на най-важните силни страни на компанията за иновации • Идентифициране на важни слабости на компанията • Дефиниране на вероятния пазарен сценарий за 5 години напред с ясни или интуитивни перспективи

За да се приоритизират действията и промените, които трябва да бъдат приложени в организацията, трябва да се извърши анализ въз основа на:

Вероятност: ниво на трудност към момента на изпълнение, това е нивото на необходимата инвестиция, време, технически и професионален капацитет и др.

Въздействие: ниво на въздействие, което може да има върху организация във връзка с отчета за доходите, финансови нужди по отношение на човешки ресурси, управление на промените и др.

Това последно отражение служи за определяне на крайната карта на бизнес модела: пътната карта, която трябва да бъде следвана от управленския екип, където са идентифицирани промените, които трябва да бъдат направени във всеки от модулите на компанията.

След като точките с най-значимо въздействие и вероятност са идентифицирани, различните стратегически инициативи са изброени, очертани и свързани с мисията/визията, разработена в началото на процеса.

Изброяване на стратегически инициативи:

- след като бъдат избрани инициативите с най-високо ниво на въздействие и вероятност, ще се проведе среща с екипа, за да се определи как избраните инициативи допринасят за постигането на визията/мисията.
- В този раздел бизнес целите ще бъдат установени както на количествено, така и на качествено ниво, както и ключовите лостове за постигане на тези цели и стратегическите линии, които трябва да бъдат разработени.

Приоритетизиране на инициативата: Матрица на приоритетите

Тъй като компаниите нямат неограничени финансови и човешки ресурси, е необходимо да се даде приоритет на управлението на различните инициативи. Следователно човешките и икономическите ресурси са приоритетни въз основа на знания и принос към резултатите на компанията.

Всички текущи проекти на една компания, независимо дали са стратегически, оперативни или от всякакъв друг вид, се събират в портфолиото от инициативи .	Цялостният имидж на портфолиото (време, знания, тип инициативи) и уважението към стратегическата линия казват много за цялостната стратегия на компанията. Посочва мерките, които трябва да се предприемат.
Стратегическата карта позволява визуализация на всички стратегически инициативи. Тя ги подреди според стратегическите цели, на които отговарят. Те ще бъдат рамкирани според определените мисия/визия. Накрая: ▪ Определете стратегическите инициативи, като ги обвързват по области и по приноса им към стратегическите резултати. ▪ Разработете стратегическа карта на компанията.	

РЕСУРСИ
И накрая, резултатите на ниво отчет за печалби и загуби се прогнозират въз основа на поставените цели на корпоративно ниво, както и по всяка от дефинираните стратегически линии. Икономическите прогнози ще опишете как стратегическият план, дефиниран по-горе, ще повлияе на отчета за доходите в среден/дългосрочен план. Сравняването на реалните резултати с икономическите прогнози е информация от голям интерес за компанията. обикновено показва разлика или "вариация", която може да бъде благоприятна или неблагоприятна.
Всеки стратегически план води до преглед и адаптиране на организацията към определените цели. Като пряка последица от реализацията на стратегически план е прегледът на адекватността на настоящата организация спрямо целите. Разработката на плана може да съдържа адекватността на точките в зависимост от установеното ниво на корекция.

С кого?	Как да правя нещата?
Имам ли правилната структура? От колко оборудване се нуждае компанията?	Управлявам ли добре талантите? Трябва ли ключови показатели за ефективност да бъдат предефинирани?
В този момент структурата е работна организация, фирмена култура и необходимост от нови форми на взаимоотношения (автономни екипи)	В този раздел се преглеждат и определят необходимите корекции на ниво ключови процеси в областта на човешките ресурси.

ПРОВЕРКА НА ХИПОТЕЗАТА

Когато започнем да мислим за проект, всичко, което имаме в съзнанието си, са хипотези или идеи за това как според нас работи пазарът или как ще реагира на нашия продукт или услуга. Следователно, ако започнем от точката, в която вече имаме нашия бизнес модел, все още трябва да извървим дълъг път, за да видим дали бизнесът ни изглежда печеливш или не.

В този раздел обсъждаме стъпките, които трябва да следваме, за да проверим дали хипотезите, които сме въплътили в нашия първоначален бизнес модел, са верни или не, за да продължим в нашата стратегия или да се обърнем и променим посоката.

Основни знания, които трябва да бъдат придобити:

- Защо е важно да се потвърждават хипотези?
- Откъде идваме и накъде отиваме?
- Идентифициране, приоритизиране и валидиране...
- Практически инструмент за валидиране на хипотези: проучване, целеви страници и метрики, групово финансиране.

Какво представлява ПОТВЪРЖДАВАНЕТО НА ХИПОТЕЗА?	
Развитието на бизнес и услуги, от които накрая никой не се нуждае, е основната причина за провал. Клиентът трябва винаги да потвърждава хипотезите. Ако не го направим, те няма да спрат да бъдат предположения.	
Защо валидирането на хипотеза е важно? • Предприемачите управляват бизнес и го правят печеливш в среда на несигурност: бързото и евтино валидиране е от съществено значение • Бизнес планът винаги трябва да бъде валидиран • Канвасът не отразява контакта с клиентите • С всяка хипотеза, която правим, улавяме потенциални клиенти, които могат да станат бъдещи клиенти • Ние генерираме ценна информация под формата на показатели: цена за привличане на клиент, посещения, имейли.	
Традиционно развитие на продукт/бизнес: >Концепция и спецификации > Разработка > Тестване > Пускане Пускането към потенциални клиенти става след разработка и инвестиране на много в продукта/бизнеса, без те да се вземат предвид. Нашата концепция за това какво иска клиентът почти не се променя от началото до края И може да не е правилна.	Развитие чрез валидиране на хипотези на продукт/бизнес: >Създаване на минимален жизнеспособен продукт (МЖП) > Валидиране на хипотези > Получаване на показатели > Подобряване или центриране... Разработвайте бързо, с малко разходи и време, като се адаптирате към обратната връзка с клиентите.
Колкото по-рано потвърдим нашето предложение за стойност, толкова по-добре ще можем да инвестираме нашия бюджет и време.	

ОТ КАКВО ТРЪГВАМЕ И НАКЪДЕ СЕ ДВИЖИМ?

Започвайки от бизнес модела Canvas, ще идентифицираме и приемем основните бизнес хипотези:

- Анализ на бизнес модела Canvas / Идентифициране на приетите хипотези / Възлагане на експерименти за валидирането им.
- Привличане на потенциални клиенти / Представяне на минимален жизнеспособен продукт / Валидиране на хипотези и желание за покупка

Идентифициране на хипотези

> Интервю с предприемачи и оценка на техния бизнес модел Canvas.

> Подкрепа при идентифициране на хипотези според точките на Бизнес модела Canvas Canvas:

- Колко хора смятате, че биха били готови да платят за първите X месеца?
- Какъв е клиентският профил, към който ще се насочите?
- Какъв е каналът и как да взаимодействаме с клиента?
- Къде трябва да инвестирам време и ресурси?

Приоритизиране на хипотезите за валидиране и полагане на усилия за тяхното валидиране

Проверка на хипотезата: Минимално жизнеспособен продукт (МЖП)

Цели:

- Да се валидират избраните хипотези;
- Да се получат потенциални клиенти (потенциални бъдещи клиенти) и обратна връзка;
- Създаване на групи за фенове, Бета-тестер;
- Узнаване дали нашият бизнес модел предизвиква интерес

Валидиране „чрез“ (най-често срещаните и най-бързите) ▪ Флаери, плакати, постери, видеоклипове. ▪ Безплатни изпробвания в замяна на обратна връзка (ако е възможно). ▪ Фокус група. ▪ Интервюта.	Валидиране чрез цифрови средства ▪ Създаване на Landing Page (чрез Instapage или подобен) и получаване на показатели. ▪ Използване на цифрови рекламни медии, социални мрежи и комуникационни канали. ▪ Създаване на макети. ▪ Групово финансиране.
--	---

МАРКЕТИНГ

Д-р Филип Котлър, считан за бащата на съвременния маркетинг, определя маркетинга като наука и изкуство за изследване, създаване и доставяне на стойност, за да се задоволят изискванията или изискванията на целевия пазар с цел печалба. Маркетингът идентифицира неудовлетворени нужди и намерения. Определете, измерете и количествено изразете размера на идентифицирания пазар и потенциала за печалба. Той посочва кои сегменти от компанията могат да обслужват най-добре и проектира и популяризира правилните продукти и услуги.

Основни знания, които трябва да бъдат придобити:

- Какво е и какво не е маркетинг?
- Маркетинг в бизнес планирането.
- Стратегически маркетинг и оперативен маркетинг.
- Проектиране на SMART цели.
- Продукти, стратегия, цени, дистрибуция.
- Релационен маркетинг.

МАРКЕТИНГОВ ПЛАН	
Безполезен маркетингов план: ▪ Максимално детайлизиран; ▪ 30 и повече листа; ▪ Въз основа на вярвания; ▪ Нереалистични цели.	Полезен маркетингов план: ▪ Въз основа на слушане; ▪ Със SMART цели; ▪ По-малко от 3 страници; ▪ Помага ни да мислим; ▪ Прави се за 1 седмица, въпреки че никога не е завършен.
ЧАСТИ ОТ ПЛАНА	
Анализ: Къде сме? ▪ Външна и вътрешна ситуация; ▪ Целева аудитория; ▪ Предложение за стойност. → Какви са нуждите на моите клиенти? Какво ги мотивира? → Кои компании предлагат същото като мен? На каква цена? Каква е неговата диференциална стойност? → Трябва да започне → SWOT (по-късно)	
ЦЕЛИ: Какво искаме да постигнем? ▪ SMART цели ▪ Дефиниция на KPI SMART обективни примери → Пример А: Увеличете продажбите → Пример Б: Вземете 1000 последователни Instagram за един месец → Пример С: Увеличете оборота с 80% за едно тримесечие	

СТРАТЕГИЯ: Какво ще предложи? ▪ Маркетинг Микс → Експериментирайте бързо и евтино → Грешете бързо и евтино → Ударете бързо и евтино → Нуждите на стратегията → Предишен експеримент		
Стратегия: Продукт Това е, което ще продадем. Той може да бъде материален или нематериален (под формата на стока или услуга), чиято цел е да задоволи желанията и нуждите на целта (целевия пазар) >Опит, ползи, стойност	Стратегия: Място Поставете продукта в обсега на вашите клиенти, като използвате подходящото разпространение	Стратегия: Промоция Това е променлива на комуникацията. Това прави целта да разбере за продукта, къде може да го намери и на каква цена. Реклама, Връзки с обществеността, Директен маркетинг, Лични продажби
План за действие: Как да постигна целите? „Малка стъпка за предприемача, но голяма стъпка за стартъпа“ > Отстъпки, синергии, изяви в пресата, партньори, спецификатори, събития, панаири		
ИЗМЕРВАНЕ: Какво повтаряме и какво изхвърляме? Анализирайте, учете, репликирайте... ▪ Какво се е случило? → Постигнати ли са целите? Защо? → Учене		

- Нови цели;
- Започнете отново;
- Каква услуга или продукт предлагате?
- Какви предимства предлага вашият продукт или услуга?
- Какви са мотивите за вашата целева аудитория да купува от вас?
- Цена, ползи от продукт/услуга и канали за разпространение на 3 конкурента.
- През кои канали смятате, че ще продавате повече?
- Какво ще бъде привлекателно във вашия продукт или услуга?
- Поставете си 3 цели, които да постигнете един месец по-късно

ДИГИТАЛЕН МАРКЕТИНГ	
Как да слушаме дигиталния маркетинг? ▪ Чрез ключовите думи (Ubersuggest, keywordtool.io, Keyword Shitter, Ahrefs, Semrush, Sistrix, Answer The Public ...) ▪ Тенденции (Google Trends, KeyWords Everywhere) ▪ Слушайте социални мрежи (TweetDeck, Hootsuite ...)	Какво ще продаваме? Как дигиталния маркетинг може да ни помогне? ▪ Проверка на интереса (Ключови думи) ▪ Идентифицирайте тенденциите ▪ Анализирайте конкуренцията (обем, цени и т.н.) ▪ Комуникарайте (RRSS) ▪ Дигитална продажба
Онлайн продажба ▪ Осъществимост: Висока конкуренция, ниски цени ▪ Инвестиция: Безплатно ли е да продавате онлайн? По-евтино ли е? ▪ Как да изградим доверие?	

Основни ключови показатели за ефективност: Колко ми струва да привлека нов клиент? Какъв е средният билет? Колко пъти годишно купувате от мен?	
Онлайн продажби: SEO позициониране - Това е начинът на Давид да се бие с Голиат - Не е безплатно, но не изисква толкова много инвестиции - Съдържателна стратегия - Стратегия за изграждане на връзки (Роналдо и Меси) - Добри практики Постоянни промени в алгоритъма (Несигурност)	Онлайн продажби: Facebook ADS - Кампании от 5 евро - Сегментиране на целевата аудитория - Незабавни резултати - Същият инструмент за Facebook и Instagram „Прост“ инструмент - Ремаркетинг
Онлайн продажби: Google ADS (SEM) - Реклама в Google - Намерение за покупка - Висока конверсия - Висока инвестиция - Инструмент "малко по-сложен"	Онлайн продажби: LinkedIn ADS - B2B продажби - Скъпа реклама (Мин. инвестиция € 3000)
Онлайн продажби: Родна реклама - Taboola и Outbrain - Реклама в медиите - Икономичен трафик - Лошо качество на трафика	Онлайн продажби: Email маркетинг - Все по-малко ефективни - Стойност на офертата за потребителите - Брандиране
Онлайн продажби: Marketplaces - Amazon, Weddings.net, GuruWalk - They get traffic	Онлайн продажби: E-commerce Shopify, Mabisy, Wordpress, Prestashop, Magento

▪ They have organic positioning ("SEO") ▪ You can start selling soon ▪ Each one has its rules	▪ Шлюзове за плащане (Stripe, PayPal, банки...) ▪ Наличност, политика за доставка, политика за връщане ... ▪ Дропшипинг
---	---

ТЪРГОВСКИ ПЛАН

Бизнес моделът и маркетинговият план на всеки проект са основата, от която можем да започнем да изграждаме търговски план. Търговският план помага на компанията да пусне нов продукт на пазара. Компаниите ще разработят тези планове, за да гарантират, че разполагат с операции, за да се справят с разпространението и обратната връзка от потребителите, наред с други неща.

Цели на обучението:

- Да се запознаят с основните елементи на търговския план.
- За създаване на бизнес опции за начинанията на участниците.
- Да разберем важността на преживяванията на клиентите и как те влияят върху растежа на бизнеса.
- Да идентифицирате основните елементи от пътуването на клиента за вашите начинания.

ТЪРГОВСКИ ПЛАН И КАНАЛИ ЗА ПРОДАЖБА
Как и колко ще продам? ▪ Какъв е моят пазар? ▪ Колко бих могъл да продам? ▪ Колко мога да продам? ▪ Колко ще продам?

Елементи на бизнес плана: ▪ Клиенти и сегменти ▪ Продукт или услуга ▪ Стойностно предложение ▪ Връзка с клиента ▪ Търговска стратегия (пазар, конкуренция, цени, дистрибуция, продажба, промоция...)	
Ниво на връзка с клиента: Връзката с клиента е ключов фактор, който определя колко и къде трябва да посветим на нашите търговски усилия: ▪ Колко често се свързвам с моите клиенти и те имат нужда от достъп до моя продукт или услуга? ▪ От каква помощ се нуждаят клиентите с продукта или услугата поради тяхната сложност или персонализиране?	
Търговска стратегия: Къде ще продавам? Пазарът е зоната, в която мога да достигна до клиентите си с моя продукт и търговските ресурси, които имам.	Търговска стратегия: Конкуренция Как да идентифицирам моята конкуренция и какво трябва да имам предвид? • Първото ниво на конкуренция е в Стойностното предложение
Търговска стратегия: Допълнителна продажба Как мога да разширя решението, което предлагам на клиентите си? ▪ Имам ли продукт, който отговаря на повече нужди или по-добър начин? ▪ Как мога да премина отвъд основните нужди на клиентите?	Търговска стратегия: Цени и продуктова оферта Определете цената и различните продуктови комбинации, за да увеличите максимално стойността, получена от всяка продажба. ▪ Максимизиране на получената стойност.

▪ Ще имате ли нужда от нещо друго, за да получите пълната стойност или полза от моя продукт или услуга?	▪ Бъдете конкурентни. ▪ Увеличете обема. ▪ Оптимизиране на маржа
Търговска стратегия: цени и продукт Оферта Ценовата политика и продуктовото предложение (ценообразуване и пакетирание) са стратегии за максимизиране на стойността, която получаваме от клиента чрез управление на маржа за продажба на повече количество продукт.	Търговска стратегия: Канали за продажба Каналите осигуряват различно покритие на пазари, сегменти и нива на стойност и обслужване на клиенти. Фактори за избор на канал за продажба: ▪ Пазарен обхват или покритие; ▪ Ниво на връзка с клиента; ▪ Сложност на продукта или услугата; ▪ Капацитет и цена.
Промоция на продажбите Определете тактиката да отидете на пазара, за да се срещнете с клиенти и да продадете нашия продукт или услуга: ▪ Инструменти за продажби; ▪ Етапи на продажба; ▪ Търговски план за действие.	Промоция на продажбите: Инструменти Всеки ресурс, наличен за продажба, трябва да добавя стойност към клиента. ▪ Онлайн: уеб, поща, приложение, RSS и др.; ▪ Реклама; ▪ Мърчандайзинг: каталог, брошури, мостри и др.; ▪ Ценообразуване и пакетирание; ▪ Допълнителна продажба.

Насърчаване на продажбите: Етапи на продажбите

Някои продажби са незабавни, но други изискват преминаване през етапи, които свързват и работят с клиентите. Имаме нужда от план за всяка стъпка, който ще придвижи клиентите към следващия етап.

Развитието на конвейера зависи от връзката с клиента и сложността на продукта или услугата

Прогноза за продажби. Колко ще продам?

Преведете запасите в суми и приходи за определен период от време.

- Подход отгоре надолу: започвайки със Системата за електронни поръчки (общ пазар), ние прилагаме критерии за ограничаване на пазарния дял, който можем да получим.
- Подход отдолу нагоре: започвайки от реалните клиенти, продукти и търговска стратегия, добавям резултата от търговските действия към общата цифра на продажбите. От съществено значение е да се идентифицират и валидират предположенията, за да се знае кои са лостовете, които движат резултатите.

КЛИЕНТСКО ИЗЖИВЯВАНЕ (CX)

Какво е клиентско изживяване (CX)

Клиентско изживяване е преживяването, което клиентът има с марката, продукта или услугата, от началото до края на всяко взаимодействие, през целия живот на връзката им с компанията.

Това е редовното и последователно предоставяне на това, което марката обещава на клиента и произтичащите от това очаквания чрез всяко едно от взаимодействията и във всички канали за контакт. От гледна точка на клиента това, което той изпитва при всяко взаимодействие, произтичащите от него усещания и емоции, които той свързва с марката, продукта или услугата, определя оценката и реакцията, която ще имате към тях.

Стойност на клиента през целия живот (CLV)

В маркетинга стойността на клиента през целия живот е прогноза за нетната печалба, която ще допринесе цялостната бъдеща връзка с клиента. Тя дава възможност да се оцени общата рентабилност на клиента и да се идентифицират тези, които добавят по-голяма стойност или имат по-голям потенциал за бизнеса. Това е от съществено значение за дефиниране на стратегии, които максимизират общата стойност на клиентското портфолио и различни клиентски преживявания, които осигуряват по-голяма стойност за компанията.

- $CLV = \text{Обща клиентска стойност} - \text{цена на придобиване}$
- $VTC = \text{марж на продажба} \times \text{транзакции}$
- $CA = \text{Разходи за спечелване на клиент}$

→ Измерва общата икономическа стойност на клиент, а не на отделна сделка

→ Вземете предвид както приходите, така и разходите за придобиване

→ Включва стойността на лоялността на клиентите, измерена при повторни покупки и нивото на участие в общата им покупка (дъл на портфейла)

Етапи в покупката на клиента. Маркетингова фуния

Не е достатъчно да постигнете избора на клиента и да купите продукта или услугата. Необходимо е да се генерира лоялност към марката, така че тя да поддържа връзката си с компанията, увеличавайки стойността си в дългосрочен план. Тъй като цифровите технологии позволяват на хората да бъдат постоянно свързани, способността на клиентите да препоръчват и споделят своя опит е решаваща за растежа (или провала) на бизнеса.

Процесът на покупка реагира и се основава на психологическите аспекти на хората и чрез прогресията между неговите етапи, за да повлияе на решението на клиента.

Нивото на емоционална ангажираност увеличава етапите на решението за покупка и следователно значението на клиентското изживяване:

- Внимание: телевизия, радио, онлайн търсене, споменавания, блогове...
- Интерес: изпращане по пощата, листовки, уеб проучване, коментари...

- Желание: тестване на продукта, сравняване...
- Действие: Социални мрежи, YouTube, продажба в магазини...
- Лоялност: онлайн продажба, награди, програми за лоялност, последователи,
- персонализирани продажби нагоре
- 6. Препоръка: От уста на уста, рецензиране, споделяния, „харесвания“.

Концепции

> Разходка от гледна точка на клиента

Познаването на пътуването на клиента първо изисква перспектива отвън навътре. Трябва да видим как се развива и преживява стъпките за покупка.

Различните клиенти ще имат различен личен опит, така че е необходимо да се идентифицират тези разлики в профилите и сегментите..

Точки за контакт с клиенти (Omnichannel)

Omnichannel е неологизъм, описващ бизнес стратегия. Клиентското изживяване трябва да се развие от многоканално изживяване (различно и специфично за всеки канал) до многоканално изживяване, уникално и интегрирано през всички канали за контакт.

Клиентите стават все по-усъвършенствани в своите навици за покупка и не избират уникален канал за контакт, а по-скоро използват всички тях, едновременно и дори в реално време. Те могат да използват както тези на самата компания, така и тези на конкуренцията!

Влияние на каналите върху препоръката за покупка:

Каналите или точките за контакт с клиента имат различно относително влияние върху решението за покупка. Тези канали с личен компонент са най-позовавани, когато се търсят препоръки преди покупката.

Omnichannel-изживяването изисква да можете да взаимодействате и да извършвате транзакции с клиенти по всеки и всички канали, които той избере и когато избере.

Изисква персонализирано послание и опит, който е в съответствие с времето и етапа на вашия процес на покупка

Ключовите части от пътя на клиента

Картата на пътуването на клиента трябва да идентифицира моментите и взаимодействията, които са най-важни в опита на клиента. Ще се използва за управлението им поотделно и по време на цялото пътуване.

Определянето на целта и очаквания отговор във всеки един е от съществено значение, за да знаете как да управлявате ключовите организационни ресурси за успеха на опита.

Ключови моменти (MoT)

Взаимодействия, които имат прекомерно емоционално въздействие или връзка с клиента и които следователно могат да мотивират значими действия или поведения.

Клиентите вземат или променят своите решения в тези моменти от своя опит, в които решават да продължат напред

Възможности (точки на болка)

Аспекти на операцията, които карат клиента да се чувства неудобно или разстройва, като правят неговия опит не напълно задоволителен в една точка на контакт или между различни моменти от пътуването на клиента.

Те са възможностите за коригиране, подобряване или дори иновация на клиентското изживяване в ключови моменти

Обективна и очаквана реакция

Това е дефиницията на компанията за това какво трябва да се случи във всяка точка на контакт, за да отговори на очакванията на клиентите. Той определя решенията, които искаме да вземем, и емоционалния отговор, очакван в резултат на това взаимодействие. Всички организационни операции и ресурси трябва да бъдат съгласувани, за да се случи това.

КОМУНИКАЦИЯ

Всичко, което излиза или се вижда от компанията, е комуникация. Цветовете, рекламите, обработката по телефона, имейл, реклама, публикации, уебсайт, логото, цветовете и усещанията. Всичко! И всичко трябва да се съгласува.

Цели на обучението:

- Изготвяне на комуникационен план за компанията.
- Изграждане на уеб страница и онлайн магазин.
- Създаване на графични и аудиовизуални материали

КОМУНИКАЦИОНЕН ПЛАН

Защо е важно да имате комуникационен план:

- Да извършвате вътрешен и външен анализ на вашата компания;
- Да определяте целите на своя комуникационен план;
- Да идентифицирате вашата целева аудитория;
- Да дефинирате своето послание;
- За избор на канали;
- Да планирате времето и ресурсите си;
- Да разработите стратегията, която ще следвате;
- Да оценяте и измервате получените резултати.

Рекламната кампания трябва да има:

- Цел;
- Публика;
- Ясно начало;
- Стимул (подарък/отстъпка/полза);
- Определена продължителност;
- Начин за измерване на резултатите.

Целта е публиката да ни каже кой канал е правилният. При определянето на комуникационен план трябва да се има предвид, че е от решаващо значение да се узнае начинът на пазаруване. Продавате или разпространявате - отговорът се крие в силата на повторението. За да ангажирате и информирате ефективно аудиторията си, наложително

е вашите съобщения да поддържат последователно и еднакво присъствие във всички канали и взаимодействия.

Има пет съществени елемента за изработване на ефективно разказване на истории:

1. Започнете с идентифициране на вашата целева аудитория за историята. Коя е вашата целева аудитория или клиент?
2. За да привлечете вниманието на аудиторията си, трябва да ударите акорд или да адресирате ефективно болезнена точка.
3. Определете конкретното възприемане на марката, което искате да култивирате. Съгласувайте разказването си с каузи, които резонират съгласувано с вашата марка.
4. Уверете се, че вашата история има добре структуриран разказ, състоящ се от начало, среда и край, всички свързани заедно с последователна тема.
5. Изберете персонаж, който въплъщава основните ценности на вашата марка. Всяка компания има уникални ценности и политики; какво представляват вашите?

СЪДЪРЖАНИЕ:

Ако знаете кой е вашият идеален клиент, ще знаете...

- Как да разговаряте с тях;
- Какво да им кажете;
- Къде да ги намерите.

Съдържанието има

- социална част, която ще бъде тясно свързана с вашия тип клиент и неговите интереси;
- творческа част, защото трябва да ги достигнете и да ги свържете чрез думи;
- структурна част, тъй като търсачките трябва да възприемат вашето съдържание като нещо

Какъв е вашият ценностен принос?

Вашият клиент може ли да го разпознае?

- Съдържанието може да определи успеха на уебсайт или кампания, но също така да направи възможен постоянен растеж;
- Използването на ключови думи и техните синоними;
- Начинът на писане е основен.

полезно и привлекателно, за да може да бъде показано на повече хора.	▪ Невромаркетинг и превъзпитание към вашите силни страни.
---	---

Когато редактирате формуляри, трябва да имате предвид, че формулярите имат голямо значение и допринасят за цялостния ви имидж:

- Без правописни грешки.
- Винаги говорете за себе си (постовите не се четат в групи).
- Техническото ниво на вашите интервенции ще зависи от това на вашата аудитория, а не от това на вашия продукт.

Всяка социална мрежа ви предлага възможност за създаване на профил или страница (лична или професионална) и трябва да се уверите в това, че:

- Попълвате всички задължителни полета, без да оставяте никаква информация непопълнена.
- Уверете се, че вашето лого и изображения отразяват точно реалността, като избягвате всякакви подвеждащи промени.

Не забравяйте, че това ще бъде имиджът на вашата компания.

Как да стигна до хората?

Независимо дали вашият бизнес е физически или дигитален, не можете да отворите нов бизнес и да седите и да чакате. Отварянето на акаунт в Google My Business ще позволи на другите да ви намерят, но социалните мрежи също ще играят важна роля във всичко това.

Управление на RRSS, кои и защо? „Кажете ми какво продавате и аз ще ви кажа къде.“ В световната класация за използване на мрежи, това биха били основните или най-използваните: ▪ Facebook ▪ YouTube	Управление на RRSS, кои и защо? ▪ Блеснете в LinkedIn и мрежата. ▪ Създайте общност за вашата марка на ▪ Facebook. ▪ Продавайте в Instagram. ▪ И обсъдете в Twitter.
--	--

▪ WhatsApp ▪ Facebook Messenger ▪ Instagram ▪ TikTok ▪ Snapchat / Twitter and Pinterest (с една трета от потребителите в сравнение с предишния вариант)	Всички RRSS са различни и се използват по различни начини, със свои собствени правила. Трябва да планирате изображението и публикациите си независимо за всяка от тях
---	---

ОНЛАЙН РЕСУРСИ ЗА ПРЕДПРИЕМАЧИ

LINKEDIN

LinkedIn е един от най-непознатите и различни, но много полезен в бизнес среди или работни сътрудничества. Това е най-подобно на работата в мрежа. Повечето от профилите са мъже на възраст между 25-35 години. Това е особено активна мрежа сутрин през седмицата и в неделя следобед.

Как да растем като марка и да печелим популярност?

1. Попълнете всички части на вашия личен профил; изображения, проучвания, данни за работа (поне последните три), умения. * Много важно: снимката кой профил ще изберете. За да сте сигурни, че е подходящо, можете да използвате това приложение: snappr.co/photo-analyze.

2. Използвайте ключовите думи, за които искате да се виждате в описанието на вашия профил. * Много важно; добавете във вашия профил цялата информация, която може да подобри вашия статус и го подновявайте на всеки няколко месеца (курсове, разговори, етапи).

3. **Не използвайте URL или адрес по подразбиране,*** Много важно; изберете първите две думи от вашия нов URL адрес, за да се позиционирате като лична марка.

4. **Покани.** След като вашият профил е готов, е време да получите присъединители или съмишленици. Но ВНИМАНИЕ, LinkedIn не е мрежа за създаване на приятели. Той наказва създаването на „приятелства“ с ваши познати или роднини: Мислете

- a. Кои хора бихте искали да видят вашия профил?
- b. Какви профили бихте искали да видите или следите най-много?

5. Когато поканите някого, **добавете лично съобщение**.

6. Не забравяйте **да участвате** в разговори, мнения или дебати. Не се страхувайте да дадете мнението си във всяка публикация на други хора, дори и да са непознати (това е високо ценено). Препоръчайте приносите, които са ви изглеждали интересни (еквивалентно на даване на харесване).

7. **Проверете резултата си** или оценката, която LinkedIn дава на вашия профил чрез класиране за социални продажби. Как става това? Когато вашият профил в LinkedIn е отворен в друг раздел, въведете следния адрес (в нов раздел): [linkedin.com/ sales / ssi](https://www.linkedin.com/sales/ssi).

Тук ще получите оценка в различни аспекти:

- a. Вашият профил или лична марка;
- b. Ако контактите ви са адекватни или правилно търсите възможни синергии;
- c. Ако взаимодействията с хора;
- d. Връзките, които създавате.

Какви са изискванията на LinkedIn към своите членове? От решаващо значение е да сте наясно с това. LinkedIn иска:

- да идентифицира най-влиятелните хора във всеки сектор;
- за укрепване на професионалните взаимоотношения в средносрочен и дългосрочен план;
- да покаже най-професионалното лице на всеки от членовете на тази мрежа;
- за споделяне на ценно съдържание и генериране на идеи;
- за да ви предостави обратна връзка относно това, което другите мислят за вас;
- да ви предложи възможност за намиране на клиенти или нови работни места;
- за да ви предоставим възможност за намиране на сътрудници;
- за подобряване на вашата лична марка.

Всички искаме да сме различни. В рамките на професионалния сектор, в който предлагаме нашите услуги, ние трябва да се разграничим.

При други обстоятелства бихме говорили за 4-те „P“ на маркетинга:

- Бъдете най-евтиния (Цена - Price).
- Бъдете най-бързия (място на продажба или място - Place).
- Бъдете с най-високо качество (Продукт - Product).
- Бъдете най-гледаните (Промоция - Promotion).

Тук трябва да добавите пета опция (Човек - Person): Зад вашия бизнес стои признат и разпознаваем човек. Той носи човешка визия за вашите компании (независимо дали са продукти или услуги)

Мога ли тогава да имам професионален профил и фирмена страница в LinkedIn?

Разбира се. Но две страници ще означават двойна работа и последователността е важна. Всяка компания ще може да избере три хаштага, с които да свърже своя бизнес. * Много важно; хаштаговете трябва да идентифицират вашия сектор или професия и да са свързани с това как би изглеждал вашият клиент.

WEBSITE РЕСУРСИ

1. WORDPRESS

- Глобален дял: 34,1%
- Завладяване на пазара на системите за управление на съдържанието (CMS): 60,8%
- Преглед: Няма съмнение, че е най-използваният. От появата си през 2003 г. се използва като платформа за блокове. Днес тя включва инструменти, които я правят най-универсалната CMS на пазара. Има HTTPS поддръжка и приема всеки сървър, който поддържа PHP. Неговата версия 5.0 представлява 5% от всички уебсайтове в световен мащаб.
- Активни уебсайтове: 24,8 милиона прибл.
- Успешни примери: блокове на Adobe, AMC, BBC, BitlyURL, Bloomberg.
- Положителното: той е с отворен код и се инсталира бързо. Той има безкрайност от добавки и теми, които ще ви позволят да проектирате уебсайта си по много начини и се разбира много добре с външни инструменти.

g. Отрицателното: определени теми често срещат проблеми, като несъвместимост с плъгини, а в някои случаи актуализациите зависят от действията на техните разработчици.

2. WOO COMMERCE

Защо е толкова лесен за използване? Този интуитивен интерфейс позволява на потребителите на WordPress да настройат своя удобен за бизнеса уебсайт само за няколко часа. Първоначалната му конфигурация може да бъде обширна; повечето потребители обаче забелязват, че този плъгин става много удобен инструмент, когато се използва редовно. Въпреки че има много ръководства, за да научите как да използвате WooCommerce, не е необходимо да избирате курс или магистър, за да го използвате.

3. WIX

a. Глобален дял: 1,1%

b. Завладяване на пазара на CMS: 2,0%

c. Описание: Wix е платформа, която в момента набира последователи заради лесното създаване на безплатен уебсайт без необходимост от познания по програмиране. Създаден от израелски разработчици, той позволява на потребителя да има привлекателен дизайн. Той е идеален за различни видове фотографски начинания, онлайн магазини и сайтове за независими артисти.

d. Активни уебсайтове: 3,3 милиона припл.

e. Успешни примери: Пеле, Серхио Агуеро, г-н Пинг.

f. Положителното: Предоставя множество шаблони с изключително привлекателен и удобен за потребителя адаптивен дизайн. Премиум версията предлага отстъпки за Adwords и Facebook Ads кампании.

g. Отрицателното: Вие по същество се отказвате от контрола върху вашето съдържание и следователно нямате достъп до неговия изходен код. Безплатната версия не осигурява достатъчна видимост, така че може да се наложи да помислите за Premium пакети, които могат да бъдат сравнително скъпи в сравнение с други системи за управление на съдържанието.

4. SHOPIFY

- a. Глобален дял: 1,6%
- b. Завладяване на пазара на CMS: 2,9%
- c. Описание: Това е базирана на облак CMS (Saas), така че данните на клиента се съхраняват на неговите сървъри. Това предизвиква раздвижване сред онези компании, които се впускат в техните онлайн магазини. Има много шаблони и теми, за да ги редактирате лесно, не напразно много уебсайтове, заслужаващи награди за дизайн, използват тази платформа. Има голяма общност, за да получи подкрепа.
- d. Активни уебсайтове: 1,07 милиона припл.
- e. Успешни примери: Тейлър Стич, Марк Уен, Whipping Post, Thinx, GymShark
- f. Положителното: Неговите протоколи за сигурност позволяват безпроблемни и по-малко рискови платежни транзакции, с гъвкави методи на плащане, поддържащи различни валути. Редактирането е лесно и удобно за потребителя.
- g. Отрицателното: За мащабируемостта на бизнеса това може да бъде тромаво, особено с бюджета. Вашите транзакции са гарантирани, но поръчани от Shopi.

5. PRESTASHOP

- a. Глобално дялово участие: 0,8%
- b. Завладяване на CMS пазара: 1,4%
- c. Описание: Това е ексклузивна CMS за електронна търговия, друга добра опция за изграждане на вашия онлайн магазин, без да се налага да се забърквате с какъвто и да е код. Неговата платена версия ви позволява да получите достъп до интересни данни, за да контролирате по-добре финансите си като цяло, с подробна статистика и системи за таксуване.
- d. Активни уебсайтове: 275,2K припл.
- e. Успешни примери: BienManger, RCD Espanyol, Pro-air
- f. Положителното: предлага възможност за наблюдение на множество магазини с помощта на един администратор. С богат избор от пългини за подобряване на

функционалността и различни шаблони за дизайн за персонализирани секции, той осигурява гъвкавост. Неговият удобен за потребителя интерфейс и контролен панел са съвместими с повечето платформи за плащане.

g. Отрицателното: Платените шаблони и модули, които подобряват SEO и подобряват потребителското изживяване, са тези, които носят значителни ползи.

МОДУЛ 3: УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Човешките ресурси са хората, работещи в една организация, включително директорите и ръководителите. За всяка организация е необходимо да има капитал, който ѝ позволява да извършва дейността си; този капитал включва както парични средства, така и стоки, но служителите са най-важният елемент в производството и потока на капитала в организацията

В днешно време бизнес секторът се определя от бързи промени и нестабилност и всички фирми трябва да бъдат правилно подготвени да се справят с тези промени и да ги управляват, за да успеят. В този модул ще разгледаме различните аспекти на човешките есурси и как да ги управлявате правилно, за да процъфтява вашият бизнес.

ЦЕЛИ НА ОБУЧЕНИЕТО:

След завършване на модула ще имате следните резултати от обучението:

- Дефиниция и значение на отдел Човешки ресурси;
- Кои са най-важните умения за човешките ресурси;
- Как да изградим силна Стратегия за управление на човешките ресурси
- Как да създадете култура на КСО (Корпоративна социална отговорност) във вашия бизнес

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Тъй като човешките ресурси са важен елемент за всяко предприятие, важно е да се създаде отдел Човешки ресурси. Отговорностите на този отдел са повишаването на производителността на работната сила и защитата на предприятието при евентуални спорове, които могат да възникнат между персонала. Другите отговорности се отнасят до предоставянето на обезщетения и компенсации, наемането на нови служители и тяхното обучение, съкращения и следене на законодателните промени, които могат пряко или косвено да окажат влияние върху дейността на предприятието

ОСНОВНИ РОЛИ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Както казахме преди, основната област на отдела по човешки ресурси е регулирането на културата и средата на компанията. В този раздел ще опишем по-подробно 5-те основни роли на този отдел¹.

УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТИТЕ

Една от ключовите области на човешките ресурси е набирането на служители. Мениджърите по човешки ресурси обикновено търсят потенциален персонал, който може да работи в тяхната организация и може да постигне най-добри резултати. Първата стъпка е да поставите обява за набиране на персонал и след това да оцените профилите на заинтересованите от организацията. След това отдел „Човешки ресурси“ пристъпва към набирането на подходящия персонал и при необходимост му осигурява подходящо обучение в областта, в която ще работят; мениджърите по човешки ресурси обаче също са отговорни за уволнението на служители. В повечето случаи отделът по човешки ресурси си сътрудничи с ръководителите на организацията и взема под внимание техните съвети

КОМПЕНСАЦИИ И ОБЕЗЩЕТЕНИЯ

Това звено за човешки ресурси се занимава с предоставянето на обезщетения и възстановяване на разходи; той оценява практиките на заплащане на работната сила, за да формира структурата на обезщетенията или компенсациите. По-конкретно, той преговаря с администраторите на компанията, за да определи нивата на покритие на обезщетение или възстановяване (напр. здравно осигуряване). Това звено също така се занимава със заплатите на служителите, но в някои случаи тази задача може да бъде поверена на счетоводителя на компанията. Не на последно място, той си сътрудничи с мениджърите по човешки ресурси, по отношение на описанието на работните позиции, и с управлението на талантите, по отношение на планирането на приемствеността.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Желанието на всеки работодател е служителите му да се представят професионално, за да може по този начин компанията да процъфтява. Това звено за човешки ресурси е отговорно за осигуряването на непрекъснато обучение на персонала и следенето на

¹ В по-малките компании тези роли могат да бъдат изцяло подчинени на мениджъра по човешки ресурси

неговото представяне. Може също така да прилага обучителни или други програми, които водят до успеха на компанията

СЪОТВЕТСТВИЕ НА ЗВЕНО ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

Както казахме по-рано, за отдела по човешки ресурси е много важно да познава правилата на трудовото законодателство и да е наясно с всички законодателни промени, които могат да повлияят на дейността на компанията. Всеки бизнес трябва да спазва тези закони и този контрол трябва да бъде обект изключително на отдела за съответствие с човешките ресурси. Това звено трябва да наблюдава политиките на компанията и да извършва разследване, ако един или повече служители се оплакват от дискриминационно отношение или лоши условия на труд. Освен това отделът за съответствие с човешките ресурси, заедно с други звена на отдела за човешки ресурси, отговарят за изготвянето на Наръчника на служителите.

БЕЗОПАСНОСТ НА РАБОТНОТО МЯСТО

Това звено е отговорно за развитието на безопасна работна среда и за воденето на записи, които документират по подробен начин свързаните с работата злополуки. Също така си сътрудничи със специалисти по компенсации и обезщетения или други обезщетения, за да се справи с исковете за обезщетения.

ОСНОВНИ УМЕНИЯ В ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Тъй като отделът по човешки ресурси заема много важна позиция в бизнеса, защото е свързващото звено между работници и работодатели, тази работа изисква много квалификации. В повечето държави, заемането на позиция в областта на човешките ресурси изисква да сте изучавали конкретната област. Степените обаче не са единствените неща, които имат значение; те може да предоставят сертификат, но на практика трябва да развиете набор от умения, за да поемете работата. В този подраздел ще разгледаме подробно тези умения.

Връзки със служителите

Успешният бизнес се определя от качеството на Служителите трябва да се чувстват сигурни на работното място, за да изразят своите опасения и оплаквания, без да се страхуват, че ще бъдат стигматизирани или уволнени. Отделът по човешки ресурси също е отговорен за вземането под внимание на тези опасения и оплаквания и намирането на решение за тях. В някои случаи този отдел може да действа като посредник между две конфликтни страни, така че е необходимо да знаете как да решавате проблемите и да се застъпвате и за двете странивзаимоотношенията, които изгражда между работодатели и служители, а отделът по човешки ресурси е отговорен за подкрепата на тази връзка.

Работа в екип и сътрудничество

Тъй като споменахме, че професионалистите по човешки ресурси са фокусирани върху създаването на най-доброто работно място чрез укрепване на връзките между персонала, изключително важно е да сте комуникативни и да можете да работите в екип. В крайна сметка никое предприятие не е създадено само по себе си, а благодарение на сътрудничеството на всички свои членове.

Технологична пригодност

За да заемете позиция, свързана с човешки ресурси, трябва да владееете отлично управление на данни и правене на прогнози и анализи. Но тъй като живеем в епоха, в която технологиите непрекъснато се развиват, знанията за използването на цифрови инструменти вече са задължителни за всяка работна позиция; същото важи и за човешките ресурси. Един общ инструмент, използван в отдела по човешки ресурси, е софтуерът за информация за човешките ресурси (HRIS), който е база данни, която съхранява информация за служителите на бизнеса. Това е много полезен инструмент, тъй като намалява бумажната и дублирането на информация. Също така е лесен за използване, но със сигурност ще трябва да инвестирате известно време, за да се запознаете с тях.

Други подходящи умения за някой, който извършва дейности по човешки ресурси в компания, могат да бъдат адаптиране, управление на ефективността, планиране и обработка на заплати.

УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ

Има тясна връзка между HR отдела и управлението на конфликти. Управлението на конфликти е едно от най-подходящите умения за успешен служител в областта на човешките ресурси, тъй като това е техният ключ за поддържане на продуктивността и ефективността на екипа. Способността да се справят с конфликти кара мениджърите по човешки ресурси да помагат на членовете на своя екип да работят заедно и да постигат общи цели

1. **Анализирайте ситуацията:** Разберете причините за конфликта и потенциалното въздействие.
2. **Вземете решение за намеса:** Преценете дали намесата на HR е необходима или членовете на екипа могат да разрешат проблема сами.
3. **Осигурете насоки:** Предложете насоки за разрешаване на конфликти, за да разрешите конфликтите на ранен етап.
4. **Идентифицирайте потенциалните причини:** Комуникайте промените в бизнес процесите, за да намалите шансовете за конфликт.
5. **Подкрепете конфликтни членове:** Съчувствайте на членовете и им помогнете да разберат гледните точки на другия за взаимно изгодно решение.
6. **Поддържайте неутралност:** Подхождайте към конфликтите от неутрална гледна точка, за да сте сигурни, че служителите се чувстват подкрепени, а не против тях

Съвети за управление на конфликти в отдел Човешки ресурси

Освен стъпките, които отделът по човешки ресурси може да предприеме, за да управлява конфликта, има няколко съвета, които той може да следва, когато се опитва да разреши конфликт. Те включват:

Запазване на
спокойствие

Фокусиране
върху фактите

Поддържане на
границы

Установяване
на цели

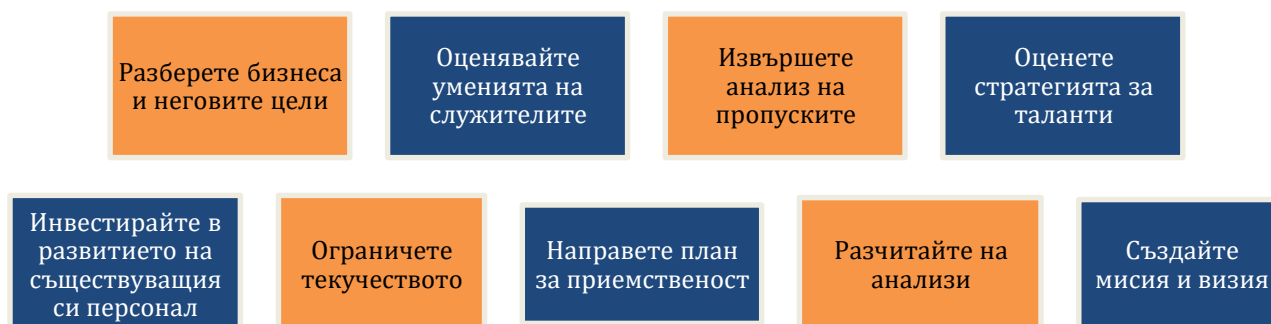
HR СТРАТЕГИЯ

Тъй като човешките ресурси участват на всички нива на функциите на бизнеса, важно е да се разработи стратегия за управление на човешки ресурси, за да можем да говорим за развитие на бизнеса. Въпреки това, приемането на такава стратегия изисква задълбочено познаване на силните и слабите страни на предприятието, възможностите и заплахите (SWOT анализ).

Ето четирите стратегии за управление на човешките ресурси:

- Ограничението на разрешаването на транзакционни проблеми
- Проактивност, а не реактивност
- Предоставяне на решения, които се фокусират върху по-големи предизвикателства и върху хората
- Свързване на хора, които могат да предоставят решения един на друг

По-конкретно, можете да следвате тези стъпки:



УСТАНОВЯВАНЕ НА КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ (КСО) ВЪВ ВАШИЯ БИЗНЕС

Корпоративната социална отговорност описва действията на компанията, които са предназначени за справяне с екологични и социални проблеми, които възникват в света на бизнеса. Тъй като всички компании са свързани със социалния контекст, в който работят, е важно да се признае тяхната отговорност към обществото и околната среда. По-конкретно, те се насърчават да зачитат принципите и ценностите, които насърчават човешкото достойнство и да се борят за равни възможности. Също така е важно всяко предприятие да спазва екологичните правила и да бъде устойчиво, за да поддържа добро ниво на жизнен стандарт и качество на живот. Други съществителни, които са синоними на корпоративна социална отговорност, са корпоративно гражданство, социална отговорност, социална отзивчивост, корпоративна отговорност и други.

Ролята на отдел „Човешки ресурси“ е много важна по отношение на културата на КСО, тъй като той е връзката между ръководството и служителите и разполага с всички данни на една компания (практики, политики и др.)

Нека да разгледаме тези начини HR да играе ключова роля в установяването на корпоративна социална отговорност (CSR) във вашия бизнес:

1. Адаптирайте вашата мисия, визия, ценности и предложение за стойност:

Предефинирането на вашата бизнес мисия, визия и ценности, като се има предвид общността, в която работите, е ключова стъпка към трансверсална интеграция на корпоративната отговорност във вашата компания. Това ще ви помогне да фокусирате вашата бизнес марка и ценностно предложение в прилагането на социални принципи, което в крайна сметка ще привлече хора, които са в съответствие с тях

2. Стремете се към въздействие отвъд отдела си по човешки ресурси: отделът по човешки ресурси е мостът между вашия бизнес и хората, не само служителите, но и други отдели във вашата компания, заинтересованите страни и обществото. Следователно, ако вашите политики и практики в областта на човешките ресурси са в съответствие с принципите на КСО, като разнообразие и включване, вие не само ще привлечете служители, които са съгласни с тези принципи, но и ще работите с други отдели и заинтересовани страни, които имат общи цели

3. Вярвайте във влиянието на отделните хора: Няма нужда служител да бъде директор или мениджър, за да има влияние и да помага за генерирането на истинска промяна. Вашият екип по човешки ресурси може да помогне на всеки служител да разбере индивидуалния си капацитет да оказва влияние в собствените си сфери

Вашият екип по човешки ресурси и принципите на корпоративната социална отговорност ще окажат влияние върху вашия бизнес, индустрията, вашите заинтересовани страни и обществото. Ако вашата компания покаже истински ангажимент към КСО, вие ще привлечете еднакво ангажирани хора, които ще засилят вашето положително въздействие.

МОДУЛ 4: ОБЩЕСТВЕНИ ПОРЪЧКИ

Този модул предоставя изчерпателна информация за обществените поръчки, включително нейните принципи, процедури и правна рамка, които са от съществено значение за лицата и организациите, участващи в дейности по обществени поръчки.

ЦЕЛИ НА ОБУЧЕНИЕТО:

- Да разбира основните принципи, значението и целите на обществените поръчки
- Да се запознаят с видовете процедури за възлагане на обществени поръчки
- Да придобият знания за рамката на обществените поръчки в ЕС
- Да се изясни ситуацията с обществените поръчки в Испания, Полша, България и Ирландия

ОБЩЕСТВЕНИ ПОРЪЧКИ В ЕС

Както е посочено от Европейската комисия (2023г.), обществените поръчки включват придобиване на работа, стоки или услуги от публични субекти, включително държавни служби или местни власти, от компании. Правото на ЕС установява минимални стандартизирани разпоредби за обществени поръчки, за да се гарантира лоялна конкуренция между предприятията в цяла Европа. Тези разпоредби диктуват процедурите, които публичните органи и конкретни оператори на обществени услуги трябва да следват, когато възлагат поръчки за стоки, строителство и услуги. Тези правила на ЕС са включени в националното законодателство и са приложими за оферти, надхвърлящи определен паричен праг. На следната връзка ще намерите по-подробна информация относно паричните прагове, установени от ЕС за търгове, считани за договори с висока стойност. Целта е да се насърчи хармонична и еднаква рамка за процесите и практиките на обществени поръчки в целия ЕС

Основните цели на обществените поръчки включват насърчаване на прозрачност, конкуренция и ефективност в процеса на придобиване. Методите и разпоредбите, регулиращи обществените поръчки, могат да варират в различните страни, но основните принципи имат за цел да осигурят справедливи и отговорни практики.

ВИДОВЕ ПРОЦЕДУРИ ЗА ВЪЗЛАГАНЕ

Търговете могат да бъдат организирани в договори с по-ниска, средна и по-висока стойност. За оферти с по-ниска стойност процедурата за възлагане на обществена поръчка трябва да се провежда само по национални правила, въпреки че трябва да се спазват и прилагат общите принципи на ЕС за прозрачност и равно третиране. Стандартният начин за възлагане на поръчки е чрез конкурентни търгове за поръчки на средна и по-висока стойност. В рамките на конкурентните търгове има различни видове процедури за обществени поръчки, ето някои примери:

- **Открита процедура:** Най-използваната в търговете. Няма ограничения за кандидатстване, всеки може да изпрати своето предложение.
- **Ограничена процедура:** Участниците, желаещи да участват, трябва да поискат участие и само предварително избраните могат да подават оферти. Заинтересованите участници трябва да поискат да участват и само предварително избраните ще бъдат поканени да подадат първоначалната оферта и да преговарят с възлагащия орган. Този тип процедура се използва обикновено с договори, които имат специфичен или сложен характер, но сектори като отбранителна сигурност, вода, транспорт или пощенски услуги могат да я използват като стандартна процедура.
- **Състезателен диалог:** Тази процедура позволява на оферентите да представят първоначални решения, след като са успели на етапа на подбор. Тя ви позволява да договаряте предложените решения с оферентите. Това може да помогне за отварянето на трансгранични пазари, като насърчи оферентите да обсъждат възможни решения. За разлика от състезателната процедура с договаряне, тук спецификационните изисквания се концентрират върху нуждите на вашата организация, без да се налага да уточнявате естеството, характеристиките или решенията, които ще се предлагат.
- **Партньорство за иновации:** Тази процедура се използва, когато възлагащият орган иска иновативно решение за нужда, определена в търга
- **Конкурс за дизайн:** Тази процедура се използва, когато има нужда от получаване на идея за дизайн. Повече информация относно видовете процедури за договаряне има на следната [връзка link](#).

ПРОЦЕДУРА ЗА ВЪЗЛАГАНЕ НА ПОРЪЧКА

За да разграничим различните процедури за обществени поръчки, ние ги разделихме на 2 категории:

1. Покана за представяне на предложения (безвъзмездни средства, грант): възложителят избира организация или физическо лице за изпълнение на проекти, съфинансирани от ЕС. Обикновено този вид обществена поръчка включва авансови плащания и окончателен доклад, обосноваващ изпълнението на обекта.

2. Покана за представяне на оферти (възмездно): възложителят закупува стоки, услуги и работи по договорена цена. Обикновено този вид обществена поръчка включва плащане по договорени условия и доставка на стоки, услуги или строителство, както е договорено в договора

ПРОЦЕДУРА ЗА ГРАНТ И ПОРЪЧКА

ПРОЦЕС НА НАБИРАНЕ



Процесът на подаване на предложения към търгове или грантове е много подобен и единствената разлика е порталът, който използвате, за да влезете или да подадете.

Стъпките са следните:

1. Намерете подходящо предложение за вас: Европейската комисия публикува своите безвъзмездни средства и търгове в Портала за финансиране и търгове [Funding & Tender Portal](#). Поканите за предложения се организират от програми за финансиране, които се фокусират върху различни приоритети за ЕС, например: Програма Творческа Европа, Европейски социален фонд (ESF+) или Хоризонт Европа (Horizon Europe). Поканите за предложения също са разделени на теми, което може да помогне, ако търсите програма, която отговаря на сферата на вашата организация. За всичките търгове покани за представяне на оферти могат да се намерят в портала на [TED\(TED Portal\)](#).

2. Намерете партньори по проекта: При някои покани това ще бъде по избор, докато при други има определени изисквания, на които трябва да отговаряте, за да подадете заявлението. Прочетете внимателно документите с изискванията, които ви позволяват да участвате в процедурата. За търговете зависи какво искате да предложите, дали е оценено за Възлагащия орган или, ако добавя стойност към предложението, което можете да изберете да подадете като консорциум.

3. Създайте акаунт в EU Login: чрез наличието на акаунт в EU Login е необходимо за изпращане на предложения. Процесът на регистрация е много лесен и може да се направи чрез тази [връзка](#).

4. Регистрирайте организация: Акаунтите в EU Login са лични и за да участвате в безвъзмездни средства като организация, трябва да регистрирате своята организация чрез тази връзка [link](#). Можете също така да търсите вашата организация, ако вече е регистрирана с PIC номер, както и други организации.

5. Изпратете своето предложение: Когато сте регистрирани и сте идентифицирали покана за предложения, която отговаря на вашата област на работа, можете да започнете да подавате предложения, следвайки изискванията и насоките, посочени в документите на поканата.

ИСПАНИЯ

Обществените поръчки в Испания са важен стълб в рамките на националната икономика, съставлявайки приблизително 10% от брутния вътрешен продукт (БВП) на страната. Обществените поръчки се използват като правен орган или инструмент на разположение на публичните субекти, помагайки за постигане на ефективно изпълнение на обществени цели и политики. Това използване на обществени поръчки е от съществено значение за изпълнението на публични политики, като допринася за благосъстоянието на обществото. Освен икономическата стойност, обществените поръчки в Испания играят проактивна роля: те действат като катализатор за иновации, осигуряват предоставянето на висококачествени обществени услуги, насърчават социалната интеграция и повишават общата производителност на страната

Въздействието на обществените поръчки се разширява в цялата национална среда, доброто и ефективно изпълнение е от решаващо значение за напредъка на правителствените програми, насърчаването на динамична структура на управление и оптимизирането на използването на ресурсите. Лошото изпълнение може да доведе до увеличаване на финансовото бреме за държавните агенции, което налага по-високи разходи за стоки и услуги, което в крайна сметка ще се отрази върху икономическата тежест на гражданите.

В Испания националният орган, отговарящ за обществените поръчки, е Министерството на финансите и обществените функции / Държавен консултативен съвет по обществени поръчки. Рамката за обществени поръчки в Испания се ръководи основно от Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público (Закон 9/2017 за обществените поръчки). Този закон транспонира в испанското законодателство директиви 2014/23/ЕС и 2014/24/ЕС на Европейския парламент и Съвета от 26 февруари 2014 г.

Закон 9/2017 относно договорите в публичния сектор установява държавната централизирана система за договаряне в Испания, привеждайки в съответствие с директивите на Европейския съюз. Централизираният съвет по договаряне към министерството действа като възлагащ орган. Тази система предлага хомогенен модел на договаряне за доставки, работи и услуги на държавни субекти. Управлението на предложенията е електронно чрез приложението CONECTA-CENTRALIZACIÓN. Потребителите, като публични организации, имат достъп до услуги като каталози за консултации и предложения за мониторинг, докато успешните оференти имат услуги като уведомления за договори и управление на актуализации в техните каталози. Системата е

в полза на държавни субекти и, чрез доброволни споразумения, автономни общности, автономни градове и местни субекти.

Освен това регламентирането на обществените поръчки е допълнително повлияно от Orden HAC/1272/2019, de 16 de diciembre (Заповед HAC/1272/2019 от 16 декември). Тази заповед публикува лимитите за различни видове договори, свързани с обществените поръчки в сектора, в сила от 1 януари 2020 г. Тези лимити могат да включват финансови прагове или други критерии, които определят обхвата на договорите, допустими за различни процедури за възлагане на обществени поръчки.

Разбирането на тези закони и заповеди е от решаващо значение за фирмите и организациите, ангажирани с обществени поръчки в Испания. Те предоставят правната рамка, процедурните указания и ограниченията, които управляват целия процес на възлагане на обществени поръчки, като гарантират прозрачност, справедливост и конкуренция в дейностите по обществени поръчки.

Основните принципи на общите поръчки за стоки и услуги са:

1. Прозрачност;
2. Липса на конфликт на интереси;
3. Публичност;
4. Отворен достъп;
5. Липса на дискриминация;
6. Почтеност;
7. Контрол на разходите;
8. Гарантиране на свободна конкуренция.

Съществуват прагове за обществени поръчки за различни процедури в контекста на правилата на ЕС за обществени поръчки. Тези прагове показват финансовите граници, под които могат да се прилагат определени процедури.

1. Отворена процедура:

- a. За договори за строителство прагът е 5 382 000 €.
- b. За договори за услуги и стоки прагът е 215 000 €.

2. Опростена открита процедура:

- a. За договори за строителство прагът е 2 000 000 €.
- b. За договори за услуги и стоки прагът е 140 000 €.

3. Супер опростена отворена процедура:

- a. За договори за строителство прагът е 80 000 €..
- b. За договори за услуги и стоки прагът е 60 000 €

4. Малък договор:

- a. За договори за строителство прагът е 40 000 €.
- b. За договори за услуги и стоки прагът е 15 000 €.

Тези прагове помагат да се определи подходящата процедура за възлагане на обществена поръчка въз основа на прогнозната стойност на договора. Отворената процедура се използва за договори с по-висока стойност, докато процедурите за опростена открита процедура, супер опростена отворена процедура и процедури за малък договор са предназначени за договори с по-ниска стойност. Целта е да се оптимизира процесът на възлагане на обществени поръчки въз основа на сложността и финансовия мащаб на договора.

В заключение, разбирането на разпоредбите за обществените поръчки е от решаващо значение за спазването на законовите и етичните бизнес практики, осигурявайки прозрачност, справедливост и отчетност при разпределението на публичните средства. Познаването на правилата за възлагане на обществени поръчки помага на организациите да избегнат правни капани и потенциални санкции. Нещо повече, разпоредбите за обществените поръчки допринасят за ефективното разпределение на ресурсите. Ясните и лесни за разбиране насоки помагат за рационализиране на процесите, намаляване на бюрократичните препятствия и подобряване на общата ефективност на публичните разходи. Тази ефективност е жизненоважна за постигане на стойност за парите на гражданите и постигане на целите на обществената политика. По същество познаването на разпоредбите за обществени поръчки е незаменим актив, гарантиращ почтеност, ефикасност и отговорно използване на публичните ресурси в процеса на възлагане на поръчки.

БЪЛГАРИЯ

Законът за обществени поръчки (ЗОП) определя условията и реда за възлагане на обществени поръчки за строителство, доставки или услуги и за провеждане на конкурс за обект от възложителите с оглед осигуряване на ефективност при разходването на:

Провеждането на държавната политика в областта на обществените поръчки в България е в съответствие със ЗОП, който влиза в сила от 15.04.2016 г. с допълнения и изменения, а последните са от 19 декември 2023 г..

Министърът на финансите осъществява държавната политика в областта на обществените поръчки чрез Агенцията по обществени поръчки (АОП).

АОП е юридическо лице на бюджетна издръжка със седалище - град София.

- АОП се ръководи и представлява от изпълнителен директор, назначен от министъра на финансите.
- Дейността, структурата, организацията на работа и численият състав на АОП се определят с Устройствен правилник, приет от Министерския съвет..

Този документ определя условията и реда за възлагане на обществени поръчки за строителство, доставки или услуги и за провеждане на конкурси за проект от възложители, с цел осигуряване на ефективност при разходването на:

1. публичните средства;
2. средствата, предоставяни от европейските фондове и програми;
3. средствата, свързани с извършването на дейности в секторите на водоснабдяването, енергетиката, транспорта и пощенските услуги;
4. средствата на дружества и предприятия, които са възложители по смисъла на закона.

Обществена поръчка е придобиването от един или от няколко възложители посредством договор за обществена поръчка на строителство, доставки или услуги от избрани от тях изпълнители, без значение дали са предназначени за обществени цели - при публични възложители, а при секторни възложители - когато са предназначени за изпълнение на секторни дейности

Обществените поръчки се възлагат в съответствие с принципите на Договора за функционирането на Европейския съюз (ДФЕС) и по-специално тези за свободно

движение на стоки, свобода на установяване и свобода на предоставяне на услуги и взаимно признаване, както и с произтичащите от тях принципи на:

1. равнопоставеност и недопускане на дискриминация;
2. свободна конкуренция;
3. пропорционалност;
4. публичност и прозрачност.

При възлагането на обществени поръчки възложителите нямат право да ограничават конкуренцията чрез включване на условия или изисквания, които дават необосновано предимство или необосновано ограничават участието на стопански субекти в обществените поръчки и които не са съобразени с предмета, стойността, сложността, количеството или обема на обществената поръчка.

Обекти на обществени поръчки са:

1. Строителството, включително:
 - a) изпълнение или проектиране и изпълнение на строителство, свързано с една от дейностите по приложение № 1;
 - b) изпълнение или проектиране и изпълнение на строеж
2. Доставките на стоки, осъществявани чрез покупка, лизинг, наем или финансов лизинг, със или без право на закупуване, както и всички необходими предварителни дейности по употребата на стоката, като инсталационни или монтажни работи, тестване на машини и съоръжения и други;
3. Предоставянето на услуги.

За строителство по ал. 1, т. 1, буква "б" се приема и изпълнение на строеж, за който възложителят има решаващо влияние върху вида или проектирането му, без значение от формата на сътрудничество и произхода на използваните ресурси.

При възлагане на обществени поръчки се използват кодовете на номенклатурите в Общия терминологичен речник, приет с Регламент (ЕО) № 2195/2002 на Европейския парламент и на Съвета от 5 ноември 2002 г. относно Общия терминологичен речник (CPV)„ свързан с обществените поръчки.

Когато възложителите използват други номенклатури в дейността си, при възлагането на обществени поръчки задължително се посочва съответствието им с Общия терминологичен речник

Възложителите носят отговорност за правилното прогнозиране, планиране, провеждане, финализиране и отчитане на резултатите от обществените поръчки. Възложителите са публични и секторни.

Публични възложители са:

1. Президентът на Р. България;
2. Председателят на Народното събрание;
3. Министър-председателят;
4. Министрите;
5. Омбудсманът на Република България;
6. Управителят на Българската народна банка;
7. Председателят на Конституционния съд на Р. България, административните ръководители на органите на съдебна власт, които управляват самостоятелни бюджети, както и административните ръководители на прокуратурите в страната;
8. Областните управители;
9. Кметовете на общини, на райони, на кметства, както и кметските наместници, когато са разпоредители с бюджет;
10. Председателите на държавните агенции;
11. Председателите на държавните комисии;
12. Изпълнителните директори на изпълнителните агенции;
13. Ръководителите на държавни институции, създадени със закон или с постановление на Министерския съвет, включително обособени структури на органите на изпълнителната власт, когато са юридически лица и разпоредители с бюджет;
14. Представляващите публичноправните организации;
15. Ръководителите на дипломатическите и консулските представителства на Република България в чужбина, както и на постоянните представителства на Република България към международни организации;

16. Представляващите лечебните заведения - търговски дружества по чл. 36 - 37 от Закона за лечебните заведения, собственост на държавата и/или общините, на които повече от 50 на сто от приходите са от държавния и/или общинския бюджет, и от бюджета на Националната здравноосигурителна каса;

17. Ръководителите на централни органи за покупки, създадени за задоволяване на потребностите на публични възложители.

Секторни възложители са:

1. Представляващите публичните предприятия и техни обединения, когато извършват една или няколко секторни дейности;

2. Представляващите търговците или други лица, които не са публични предприятия, когато въз основа на специални или изключителни права извършват една или няколко секторни дейности;

3. Ръководителите на централни органи за покупки, създадени за задоволяване потребности на секторни възложители.

Технически спецификации

Възложителят определя техническите спецификации в съответствие с изискванията на действащата нормативна уредба в съответната област, като прилага един от методите.

1. Български стандарти, които въвеждат европейски стандарти;
2. Европейски технически оценки;
3. Общи технически спецификации;
4. Български стандарти, които въвеждат международни стандарти;
5. Международни стандарти;
6. Други технически еталони, установени от европейски органи по стандартизация, или когато няма такива - чрез национални стандарти, национални технически одобрения или национални технически спецификации, отнасящи се до проектирането, метода на изчисление и изпълнение на строителството, както и до използването на стоките;
7. Технически спецификации, създадени и широко възприети от индустрията;
8. Национални стандарти в областта на отбраната и подобни на тях спецификации за оборудване и доставки в областта на отбраната.

Процедури, прилагани от секторните възложители.

Свободен избор на процедура

При възлагане на обществени поръчки секторните възложители избират свободно открита и ограничена процедура, договаряне с предварителна покана за участие и състезателен диалог.

Стойностни прагове.

Тези прагове помагат да се определи подходящата процедура за възлагане на обществена поръчка въз основа на прогнозната стойност на договора.

Съществуват прагове за обществени поръчки за различни процедури в контекста на правилата на ЕС за обществени поръчки. Тези прагове показват финансовите граници, под които могат да се прилагат определени процедури.

Тези Процедурите се прилагат при:

Публични възложители, както и техни обединения възлагат обществени поръчки с прогнозна стойност, по-голяма или равна на:

- a) 10 526 116 BGN. - за строителство;
- b) 273 812 BGN. - за доставки и услуги;
- c) 1 466 850 BGN. - за услуги по приложение № 2 ;

Секторни възложители възлагат обществени поръчки с прогнозна стойност, по-голяма или равна на

- a) 10 526 116 BGN. - за строителство;
- b) 842 950 BGN. - за доставки и услуги;.

Възложителите провеждат конкурс за проект на стойност, по-голяма или равна на 100 000 лв.

(2) Възложителите прилагат процедурите, когато обществените поръчки имат прогнозна стойност:

1. При строителство - от BGN 300,000 до BGN 10,526,116 (в сила от 01.01.2024 01.01.2024)
2. От BGN 100,000 до съответния праг по пара. 1 в зависимост от вида на възложителя и предмета на поръчката (в сила от г 01.01.2024).

(3) Възложителите прилагат реда за възлагане чрез събиране на оферти с обява или покана до определени лица, когато обществените поръчки имат прогнозна стойност

1. При строителство - от 80 000 BGN до 300 000 BGN; в сила от г 01.01.2024

2 При доставки и услуги, с изключение на услугите по приложение № 2 - от 50 000 лв. до 100 000 лв. , (в сила от 01.01.2024 г.)

(4) Възложителите могат да възлагат директно обществени поръчки с прогнозна стойност, по-малка от:

1. 80 000 BGN – При строителство; (в сила от 01.01.2024)

2. 100 000 BGN – При доставки и услуги по Приложение 2; (в сила от 01.01.2024)

3. 50 000 BGN - за доставки и услуги извън тези по т.2; (в сила от 01.01.2024)

(5) В случаите по ал. 4, т. 2 и 3 възложителите могат да доказват разхода само с първични платежни документи, без да е необходимо сключването на писмен договор

(6) Обществените поръчки по ал. 1, т. 4 на стойност, по-малка от съответния праг, могат да се възлагат директно, но възложителите са длъжни да сключат писмен договор

(7) Възложителите по чл. 5, ал. 2, т. 15 прилагат реда за възлагане чрез събиране на оферти с обява или покана до определени лица, когато обществените поръчки имат прогнозна стойност:

1. При строителство - от 300 000 лв. до 10 526 116 лв., (в сила от 01.01.2024 г.)

2. При доставки и услуги - от 100 000 лв. до съответния праг по ал. 1 в зависимост от предмета на поръчката, (в сила от 01.01.2024 г.)

Видове процедури

(1) Процедурите по ЗОП са:

1. открита процедура;
2. ограничена процедура;
3. състезателна процедура с договаряне;
4. договаряне с предварителна покана за участие;
5. договаряне с публикуване на обявление за поръчка;
6. състезателен диалог;

7. партньорство за иновации;
8. договаряне без предварително обявление;
9. договаряне без предварителна покана за участие;
10. договаряне без публикуване на обявление за поръчка;
11. конкурс за проект;
12. публично състезание;
13. пряко договаряне

(2) Открита процедура и публично състезание са процедури, при които всички заинтересовани лица могат да подадат оферта

(3) Ограничена процедура е процедура, при която оферти могат да подадат само кандидати, които са получили покана от възложителя след проведен предварителен подбор

(4) При процедурите по ал. 1, т. 3 - 5 възложителят провежда преговори с кандидати, получили покана след проведен предварителен подбор. Като основа за провеждане на преговорите кандидатите подават първоначални оферти

(5) Състезателен диалог е процедура, при която възложителят провежда диалог с допуснатите след предварителен подбор кандидати с цел да определи едно или повече предложени решения, отговарящи на неговите изисквания, след което да покани предложилите ги кандидати да подадат окончателни оферти.

(6) Партньорство за иновации е процедура, при която възложителят провежда преговори с допуснатите кандидати след предварителен подбор с цел да установи партньорство с един или повече партньори, които да извършват определена научноизследователска и развойна дейност

(7) При процедурите на договаряне по ал. 1, т. 8 - 10 и 13 възложителят провежда преговори за определяне на клаузите на договора с едно или повече точно определени лица

(8) (Изм. и доп. - ДВ, бр. 86 от 2018 г., в сила от 01.03.2019 г.) Конкурс за проект е процедура, при която възложителят придобива основно в областите на градското и селищното устройство, архитектурата, инженеринговата дейност или на обработката на данни, план или идеен проект, избран от независимо жури въз основа на проведен конкурс

със или без присъждане на награди. Конкурсът за проект може да бъде открит или ограничен.

Законът на обществените поръчки предлага:

- Методи за изчисляване на прогнозната стойност на обществените поръчки;
- Публичност и прозрачност;
- Документи за обществена поръчка;
- Публикуване на информацията;
- Подготовка на процедурата;
- Технически спецификации. Маркировки. Протоколи от изпитвания;
- Изисквания към кандидатите и участниците;
- Критерии за възлагане на поръчките;
- Процедури, предлагани от публични възложители;
- Специфични техники и инструменти за възлагане на поръчки
- Провеждане на процедури за възлагане на обществени поръчки
- Приключване на процедурата
- Гаранции за изпълнение на договор за обществена поръчка
- Досие на обществената поръчка
- Специални правила при възлагане на обществени поръчки от секторни изпълнители
- Процедури, прилагани от секторни възложители
- Правила за възлагане на обществени поръчки на ниска стойност
- Отстраняване на нарушения в процедурите
- Управление и контрол
- Други

ПОЛША

Обществените поръчки са ключова форма на участие на публичния сектор в икономиката. Според Европейската комисия разходите за обществени поръчки възлизат на цели 19% от БВП на Европейския съюз, което възлиза на 2,3 трилиона евро годишно. В случая на полската икономика делът на обществените поръчки в БВП е най-малко 10%, а сумата - около 200 милиарда злоти - това е колко харчат обществените поръчки годишно за стоки и услуги, закупени чрез системата за обществени поръчки.

В Полша документът, регулиращ обществените поръчки, е Законът от 11 септември 2019 г. - Закон за обществените поръчки, който е изменян няколко пъти. Последният преработен текст на Закона е публикуван на 14 август 2023 г.

Кога прилагаме Закона за обществените поръчки?

Разпоредбите на Закона за обществените поръчки уреждат възлагането на договори над 130 000 PLN. Неговите разпоредби служат за гарантиране, че възложителят изразходва публични средства в процедури за възлагане на обществени поръчки, които се провеждат по начин, който:

1. Честна конкуренция и равно третиране
2. Прозрачност (процедурата е публична, но не се разгласява информация, представляваща търговска тайна по смисъла на нормативната уредба)
3. Пропорционалност
4. Осигуряване на най-доброто качество на резултатите (социални, финансови, екологични)
5. Въз основа на действащото законодателство
6. Безпристрастност и обективност
7. Процесът на възлагане на поръчка се провежда в писмена форма.

Законът също така уточнява, наред с други неща, търсените правила на популярната обществена поръчка, размера на гаранцията за участие, правилата за електронна комуникация в търга и начина на изменение на договора за обществена поръчка.

Освен всичко друго трябва да се прилагат разпоредбите за обществените поръчки:

- **Възложители на обществени поръчки**, например публични органи, местни власти, съдилища, здравни институции, университети, администрация.

- **Секторни доставчици**, т.е. субекти, които са определени за вида на извършваните дейности, които са от специално естество от гледна точка на държавната икономика, например продажби и производство на енергия, експлоатация на железопътни транспортни мрежи, услуги за управление на водите
- **Субсидирани възложители**, т.е. субекти, които не принадлежат към нито една от горепосочените групи, но трябва да прилагат ЗОП поради изпълнение на специфични условия..

Прагове за прилагане на ЗОП

Разпоредбите на Закона за обществените поръчки се прилагат за договори и конкурси, чиято стойност е равна на или надвишава 130 000 PLN (без ДДС).

За договори под 130 000 PLN нетно възложителите са длъжни да спазват, наред с други неща, Закона за отговорността за нарушаване на дисциплината на публичните финанси и Закона за публичните финанси.

На практика институциите, които извършват обществени поръчки под праговете по Закона за обществените поръчки, работят по вътрешни правила.

Прагове на ЕС

Когато става въпрос за правилно определяне на процедурите, по които поръчката трябва да бъде изпълнена, праговете на ЕС са важни - поръчките над тези прагове са предмет на по-строги задължения. За тях се прилагат специфични режими на обществени поръчки. Те включват задължението за извършване на анализ на нуждите на възложителя или за назначаване на тръжна комисия, както и специфични изисквания относно документите на процедурата или правилата за публикуване на обявленията за поръчки.

Понастоящем се прилагат следните прагове за обществени поръчки в ЕС (сумите в полски злоти се отнасят за стойностите, приети за 2020 г.):

Строителни работи:

- 5 350 000 EUR нето (еквивалент на 22 840 755 PLN нето) - независимо от вида на възложителя и естеството на договора.

Доставки и услуги:

- 139 000 евро нето (еквивалент на сумата от 593 433 злоти нето) - основен праг (за единици от публичния сектор, например от държавния сектор).

- 214 000 евро нето (еквивалента на 913 630 PLN нето) - прагът за доставки и услуги, поръчани от възложители на местната власт, които са, между другото: единици на местната власт, държавни университети, държавни културни институции.

- 428 000 евро нето (еквивалентно на сумата от 1 827 260 PLN нето) - прагът за секторни доставки и услуги и в областта на отбраната и сигурността.

Социални услуги

- 750 000 евро нето (еквивалента на 3 201 975 PLN нето) - прагът за обществени поръчки за социални и други специални услуги, поръчани от възложители на обществени поръчки.

- 1 000 000 EUR нето (еквивалента на 4 269 300 PLN нето) - прагът за договори за социални услуги и други специфични услуги, поръчани от секторни възлагащи органи и в областта на отбраната и сигурността.

Информацията за праговете на ЕС и обменния курс за конвертиране на евро в злоти се публикува от председателя на Службата за обществени поръчки в съобщение, което е публикувано на уебсайта на Службата за обществени поръчки.

Режими на обществени поръчки

Обществените поръчки могат да се възлагат по няколко начина. Кой режим е подходящ се определя от наредбите - възложителят не е свободен да избира режима.

Режимите на обществени поръчки се различават в зависимост от това дали стойността на договора, който ще бъде възложен, надвишава праговете на ЕС или не.

Обществените поръчки могат да се възлагат по няколко начина. Кой режим е подходящ се определя от наредбите - възложителят не е свободен да избира режима.

Режимите на обществени поръчки се различават в зависимост от това дали стойността на договора, който ще бъде възложен, надвишава праговете на ЕС или не:

- Открит търг.
- Ограничен търг.
- Преговори с обява.
- Състезателен диалог.
- Иновативно партньорство.

- Преговори без обява.
- Възлагане на обществени поръчки по договаряне.

ИРЛАНДИЯ

В Ирландия обществените поръчки се управляват от правилата на ЕС и националните разпоредби. Те осигуряват отворена, прозрачна, конкурентна и недискриминационна среда за обществени поръчки. Обществените поръчки са процесът, чрез който публичните органи използват обществени поръчки за закупуване на стоки, услуги или строителство от доставчици, вариращи от закупуване на рутинни стоки или услуги до широкомащабни договори за инфраструктурни проекти. Като част от плана за реформа на публичните услуги, ирландското правителство създаде Службата за държавни поръчки (OGP) през 2013 г., за да стимулира нов консолидиран и интегриран подход към обществените поръчки. В Ирландия обществените поръчки възлизат на приблизително 17 милиарда евро годишно. Той представлява приблизително 8,8% от brutния вътрешен продукт (БВП) през 2020 г. Съществуват политики, насоки и набор от решения за обществени поръчки на национално и секторно ниво, включително национална електронна платформа за търгове за публикуване на всички възможности за обществени поръчки.

За да се създадат равни условия за всички предприятия в Европа, правото на ЕС определя минимални хармонизирани правила за обществени поръчки. Европейските правила гарантират, че възлагането на договори с по-висока стойност за предоставяне на обществени блага, услуги или строителство трябва да бъде честно, справедливо, прозрачно и недискриминационно.

Тези правила уреждат начина, по който публичните органи и определени оператори на комунални услуги купуват стоки, работи и услуги. Правилата са изложени в три основни директиви на ЕС, които са транспонирани в националното законодателство и се прилагат за търгове за обществени поръчки, чиято парична стойност надвишава определен праг. За оферти с по-ниска стойност се прилагат национални правила (виж таблица 1).

Таблица 1: Прагове за обществени поръчки в ЕС към 1 януари 2022 г:

Работи строителни	Стойност	За кого се отнася
Известие за договор	€5,382,000	Прагът се прилага за правителствени отдели и служби, местни и регионални власти и обществени служби.
Стоки и услуги		
Известие за договор	€140,000	Прагът се прилага за държавни служби и служби.
Известие за договор	€215,000	Прагът се прилага за възлагащи органи, които не са централно правителство – т.е. подцентрални органи от публичния сектор, включително местни и регионални власти.
Известие за договор	€750,000	Всички услуги, свързани със социални и други специфични услуги, изброени в Приложение XIV на Директива 2014/24/ЕС на ЕС
Комунални услуги		
Строителство Договори Индикативни Периодични Известия		За субекти в сектора на комуналните услуги, обхванати от GPA.
Стоки и услуги	€431,000	За субекти в сектора на комуналните услуги, обхванати от GPA.

Независимо от това, тези национални правила също трябва да зачитат общите принципи на правото на ЕС.

Настоящите директиви на ЕС са:

1. Директива 2014/24/ЕС относно обществените поръчки (стоки, услуги и строителство).

2. Директива 2014/25/ЕС относно възлагането на обществени поръчки от субекти, работещи в сектора на комуналните услуги, т.е. секторите на водата, енергетиката, транспорта и пощенските услуги.

3. Директива 2014/23/ЕС относно възлагането на договори за концесия.

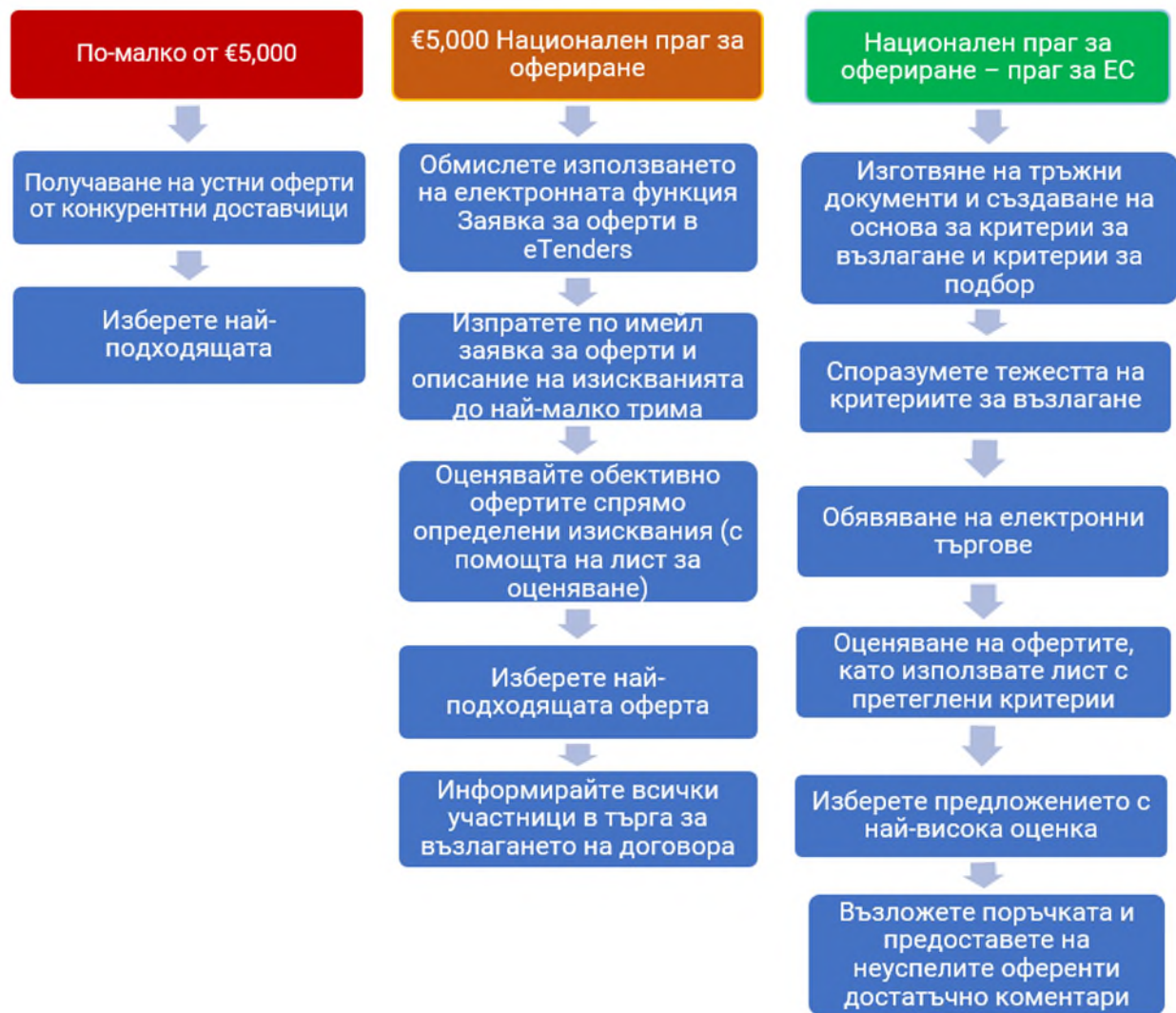
Директивите на ЕС относно обществените поръчки бяха транспонирани в ирландското законодателство през 2016 г. и 2017 г. чрез следните регламенти: S.I. № 284/2016 („Регламентите от 2016 г.“); S.I. № 286/2016 („Наредби за комуналните услуги от 2016 г.“) и S.I. № 203/2017 („Наредби за концесиите от 2017 г.“).

Голяма част от съдържанието на директивите на ЕС за обществените поръчки като цяло отразява съществуващата рамка на законодателството за обществените поръчки (което беше изложено в вече отменен набор от директиви на ЕС от 2004 г.) и следователно ще бъде познато на практикуващите. В съответствие с предишната практика, директивите от 2014 г. включват важни принципи за възлагане на обществени поръчки, произтичащи от съдебната практика на Съда на Европейския съюз през периода от 2004 г. насам.

На национално ниво за оферти с по-ниска стойност се прилагат национални правила, които трябва да зачитат общите принципи на правото на ЕС. Службата за държавни поръчки определя процедурите за обществени поръчки, които трябва да се следват съгласно националните правила и правилата на ЕС. За оферти с по-висока стойност процедурите се основават на общите правила на ЕС за обществени поръчки, посочени по-горе. Стойностните граници (прагове), които отбелязват кога се използват правилата на ЕС, зависят от предмета на покупката и от това кой я прави. Праговете на ЕС се преразглеждат редовно, а настоящите прагове (без ДДС), над които е задължително обявяването на договори в ОЈЕУ, приложими от 1 януари 2022 г., са:

Национални прагове за обществени поръчки

Диаграмата по-долу демонстрира праговете и процедурите за обществени поръчки в Ирландия в съответствие с Регламент 05/2023, който беше публикуван на 28 март 2023 г. от Министерството на публичните разходи, изпълнението и реформата на НПР.



Диаграма 1. Прагове и процедурите за обществени поръчки в Ирландия в съответствие с Регламент 05/2023

Няма предписани времеви ограничения по отношение на процедурите над прага. Трябва обаче да се предвиди достатъчно време за подготовка и подаване на оферти, за да се даде възможност за истинска конкуренция и МСП да участват в тържния процес. Възлагащите органи следва да вземат предвид сложността на договора, когато поставят срокове за получаване на оферти.

Във връзка с договори с прогнозна стойност в съответствие с националните прагове за реклама и над тях, оценката на офертите следва да се извършва от екип с необходимата компетентност. Прозрачност и обективност се постигат чрез публикуване на претеглени критерии, включително цена, което позволява сравнителна оценка на офертите по всеки

критерий. Всички оференти следва да бъдат информирани за резултата от тръжната процедура незабавно.

Използване на e-Tenders

eTenders (www.etenders.gov.ie) е безплатен за използване национален портал за обществени поръчки на Ирландия. OGP управлява портала и е отговорен за определянето на политика относно съдържанието и функционалността му, като ежедневното управление, поддръжка и развитие са възложени на външен доставчик. eTenders служи като централно средство за всички възлагащи органи за рекламиране на възможности за обществени поръчки и обявления за възлагане както на национално ниво, така и в OJEU. Електронните търгове могат да се използват от по-широкия публичен сектор, включително търговски и нетърговски полудържавни органи. Публично финансираните доброволчески и обществени групи също могат да използват платформата за своите поръчки. Няма такса за възлагащите органи или доставчиците за използването на eTenders.

МОДУЛ 5: ФИНАНСИ

Финансовият план е просто преглед на вашите текущи финансови показатели и прогнози за растеж. Мислете за всички документи, които представят текущата ви парична ситуация, като моментна снимка на здравето на вашия бизнес, а прогнозите са вашите бъдещи очаквания.

Финансовото планиране позволява на предприемачите да преценят количеството и времето на парите, необходими за стартиране на бизнеса и за поддържането му. Това може да помогне на предприемачите да отговорят на следните въпроси: Струва ли си да инвестирате време и пари в този бизнес? Какъв е процентът на изгаряне на пари? Как да сведем до минимум размиването от външни инвеститори? Анализ на сценария и план за действие при извънредни ситуации.

Когато предприемачеството се извършва от лица, изложени на риск от изключване, финансите често са критично измерение, което трябва да се вземе предвид. Финансовият аспект може да се превърне във фактор на стрес за новите предприемачи и е от решаващо значение да се осигури подкрепа и подходящи съвети, като се вземе предвид специфичната ситуация на всеки човек.

ЦЕЛИ НА ОБУЧЕНИЕТО

След завършване на този модул участникът ще придобие следните знания и умения:

- Той/тя ще може да състави финансов план и да го адаптира към целия бизнес план.
- Той/Тя познава основните концепции и методи за ефективен финансов план.
- Той/тя ще може да поддържа финансов план

ЗНАЧЕНИЕ НА ФИНАНСОВИЯ ПЛАН

Финансовият план е най-важното нещо, от което се нуждае един малък бизнес. Това е пътна карта, насока, напомняне за вашите цели – **какво се опитвате да постигнете в краткосрочен и дългосрочен план**. Той излага какви са вашите възможни разходи и се стреми да адресира пътища за това как да управлявате тези разходи. Толкова е важно инвеститорите, банкерите и кредиторите дори да не организират среща с вас, ако нямате финансов план за вашия малък бизнес. Солидният финансов план може да бъде

напомняне за всички необходими разходи, за да поддържате растежа на вашия малък бизнес, за да останете пред конкурентите на вашия пазар. Решенията, които собственикът на малък бизнес взема, могат да имат положителни или отрицателни последици. Един добър финансов план може да забележи положителни и отрицателни тенденции там, където може да са се изгубили в морето от числа. Това ще ви помогне да разпределите по-добре средства в областите, които правят вашия бизнес пари и да избегнете разходи, които не са дали достатъчно резултати.

ФИНАНСИ: СЧЕТОВОДСТВО, ФИНАНСОВ ПЛАН, НАБИРАНЕ НА СРЕДСТВА

ФИНАНСОВ МЕНИДЖМЪНТ	
Въведение	От финансова гледна точка успешните предприемачи обикновено притежават три ключови характеристики: 1. Много агресивен поемащ риск. 2. Силна способност за формулиране и изпълнение на стратегически планове. 3. Яснота и прецизност в техните идеи и визия, позволяващи им да комуникират и да изпълняват целите си ефективно.
Планиране > Финансова матрица	
Възможност за отдаване под наем	Началният етап на всеки ефективен процес на финансово планиране включва разбирането на: • Целевият обем на продажбите. • Очакваните разходи. • Какво ще бъде продадено и каква част от печалбата ще бъде задържана

	Въпреки че много предприемачи изразяват целта си да увеличат продажбите с 25%, решаващият въпрос е „как“. Това стратегическо упражнение включва разбивка на моите продажби и изследване на тяхното поведение или как си ги представям да се държат те. Един основен съвет е да се извърши цялостен анализ на фактори като обем, ценови стратегии, канали за дистрибуция, съществуващи взаимоотношения с клиенти и динамика на доставчиците. Получавайки задълбочено разбиране на моята клиентска база, обема на продажбите и методите, чрез които генерирам продажби, мога по-ефективно да проектирам очакваното увеличение на моите продажби. По същество разглобявам и сглобявам отново данните за продажбите в евро, за да оформя сплотена стратегия
Оборотни средства	Колко вида разходи има? • Фиксирани • Променливи • Полуфиксирани • Полупроменливи Трябва да установя прогноза за плащане и събиране в дни, като се започне от момента, в който закупу суровини или стартирам проект, докато получа инвестицията си в евро, заедно с моята очаквана печалба. Основното средство за финансиране в този контекст е чрез търговския кредит, предлаган от доставчиците, практика, често наричана спонтанно финансиране. Нетен оборотен капитал (ключов финансов показател) = вземания + инвентар-задължения (в дни)

Възвръщаемост от активи	Когато оценявам моята инвестиция в конкретен актив, трябва да взема предвид дали е материален или нематериален и как влияе върху моята възвръщаемост и доходността. В случай на услуги, трябва да оценя фактори като моето време, репутация и техния принос към полезността и рентабилността. Ако открия, че работя в рамките на малък марж поради ценовите ограничения, трябва да преоценя стратегията си. Може да се наложи да коригирам структурата на разходите си, да проуча възможностите за аутсорсинг или дори да обмисля изцяло преминаване към различен бизнес
Структура на капитала	Кой трябва да избере дългово или капиталово финансиране? Най-скъпата форма на капитал е тази, която финансирате директно от собствените си ресурси. Това обаче не означава, че натрупването на прекомерен дълг е решението. Има основен праг, при който минимизирането на вашия дълг може да доведе до по-високи претеглени разходи. След тази точка цената на капитала започва да нараства, тъй като изисквате повече от вашия бизнес, отколкото банката е готова да предостави. С нарастването на дълга ви разходите ви ескалират поради повишения риск от неизпълнение, свързан с по-висок ливъридж.
Финансиране	
• Национални или регионални субсидии • Микрокредити EEFF • Фондации • Рисков капитал • Групово финансиране / crowdfunding • и др	

ПРОГРАМА ЗА МЕНТОРСТВО

По време на инкубацията се организира наставническа програма за наблюдение и подкрепа на напредъка на новите предприемачи. Ще бъде назначен ментор, който да придружава всеки екип/предприемач, следвайки стъпките на гъвкавите методологии.

- Менторът е професионалист с добри познания за тези гъвкави методи (мислене за дизайн, икономично стартиране, бизнес модел на платно...) с добър опит в проектирането на бизнесмодел и стартирането на компании.

Ментори и предприемачи се срещат най-малко в 4 сесии, за да дефинират основната част от бизнес стратегията:

ДОХОДИ	▪ Откъде ще дойдат? ▪ От кого? ▪ Колко често? ▪ Каква е възможната прогноза за следващите 6 месеца?
РАЗХОДИ	▪ Малък анализ на разходите (прост, но трябва да е ясно колко ще струва всеки продукт или услуга, която искат да продадат) ▪ Какви други разходи имат?
ПРОИЗВОДСТВО	▪ Анализ на времето ▪ Колко време отнема производството на всеки продукт/услуга? ▪ Ако имат нужда от оборудване или не, ▪ Къде ще го направят, ▪ Имат ли нужда от специални съоръжения и т.н..
ТЪРГОВСКИ	▪ Как ще намерят клиенти? ▪ Какви канали ще използват? ▪ Колко често?

	▪ Какъв вид инструменти, аргументация ще използват?
СТОЙНОСТНО ПРЕДЛОЖЕНИЕ	▪ Ясна презентация на асансьора (способност да обяснят бизнеса си за 30 секунди), ▪ Ясна крива на стойността, за да може да се сравнява с конкуренцията
МАРКЕТИНГ /	▪ Имидж на марката, лого, медии, ▪ Кои канали ще използват? Колко често? как?

Цялата тази информация трябва да бъде документирана до края на процеса. Той поставя основата на предстоящия бизнес и ще се използва като индикатор за оценка на напредъка на предприемачеството след инкубационния период.

По време на инкубацията менторите организират мониторинга, следвайки тази методология от 3 части:

Част 1: Получаване на идеи	
Единица 1	АНАЛИЗ НА ПРОЕКТА: Човешки и икономически цели
Единица 2	БИЗНЕС МОДЕЛ CANVAS
Единица 3	КЛИЕНТСКИ ПРОФИЛ + КАРТИРАНЕ НА ЦЕННОСТИ
Единица 4	АДАПТИВНОСТ + ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЦЕННОСТНО ПРЕДЛОЖЕНИЕ
Част 2: Валидиране	
Единица 5	ДИЗАЙН НА ЕКСПЕРИМЕНТИ
Единица 6	ПОТВЪРЖДАВАНЕ НА ХИПОТЕЗА: да станете изследователи, археолози, журналисти...
Единица 7	АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ: проектиране на предложение за нови ценност

Част 3: Прототипиране	
Единица 8	СЪЗДАВАНЕ НА НАЙ-МАЛКИЯ ЖИЗНЕСПОСОБЕН ПРОДУКТ
Единица 9	ВАЛИДИРАНЕ НА ПАЗАРИ
Единица 10	АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ: Валидиране на бизнес модел

След завършване на инкубационната фаза, нашите нови предприемачи се насърчават да издигнат бизнеса си на следващото ниво, като го пуснат на пазара. През следващите три месеца посветените наставници поддържат тесен контакт със своите наставлявани. Това текущо наставничество служи за оценка както на резултатите, така и на процесите, като позволява корекции, ако се счете за необходимо.

Тези последващи сесии включват анализ на индикаторите, които са внимателно съобразени с уникалния контекст на всеки бизнес. Целта е да се анализира развитието на бизнеса, сравнявайки го с първоначалните прогнози, направени по време на менторските сесии. Този анализ предоставя ценна представа за факторите, влияещи върху бизнес резултатите.

Чрез изследване на данните и извличане на опит от реалния свят, събран „от улицата“, наставникът и наставляваният ще си сътрудничат, за да усъвършенстват бизнес модела. Те адаптират и прецизират стратегиите въз основа на новата информация и първоначалните резултати, като гарантират, че бизнесът продължава да напредва ефективно.

КОУЧИНГ: 10 СЕДМИЦИ И 5 ЦЕЛИ ЗА РАБОТА ВЪРХУ САМОПОЗНАНИЕТО И ЛИЧНОТО РАЗВИТИЕ

В динамичния пейзаж на предприемачеството и бизнес инкубацията, коучингът играе ключова роля в подхранването и насочването на нововъзникващите предприемачи. Докато хората и стартиращите фирми се справят с предизвикателствата на разработването на своите бизнес концепции, продукти и услуги, присъствието на опитен треньор може да бъде фар за подкрепа, предоставяйки безценни насоки, мотивация и менторство.

Тази програма за коучинг е структурирана около пет основни компонента, всеки от които е насочен към фундаментален аспект на личностното развитие и ролята на коучинга в инкубацията: ценности, вярвания, самочувствие, умствена карта, достойнство. По време на тази програма участниците ще участват в практически упражнения, саморефлексия и дискусии, за да задълбочат разбирането си на тези основни концепции. Ние също така ще използваме ефективни техники за наставничество, включително активно слушане, мощни въпроси и конструктивна обратна връзка, за да улесним вашето лично израстване.

До края на този модул вие ще:

- ✓ Притежавате задълбочено разбиране на вашите основни ценности и вярвания.
- ✓ Култивирате по-високо самочувствие и самоувереност.
- ✓ Навигирате в умствената си карта, за да възприемете света от по-овластена гледна точка.
- ✓ Прегърнете достойнството си за успех и изобилие.
- ✓ Подгответе се да се впуснете в трансформиращо пътуване на себеоткриване и личностно израстване.

Нека заедно започнем този модул за овластяване.

Ценности (разбиране на вашето „защо“)	
Цели 1. Инициране на положително себеоткриване 2. Вътрешна рефлексия със собствено темпо 3. Овластяване на емоционалното самоуправление	Силата на ценностите като катализатори за промяна В този модул се задълбочаваме в дълбокото влияние на основните ценности като катализатори за лична и професионална промяна. Като се ангажират и дефинират своите основни ценности, участниците установяват пряка връзка с мотивацията си и процесите на вземане на решения. Коучинг пътуването е предназначено да насочва предприемачите в изследването на тези ценности и адресирането на основни въпроси: Защо избрах да участвам в тази програма? 1. В какви начинания съм се впуснал? 2. За каква цел служи? Препоръки: За нашата първоначална сесия е силно препоръчително да създадем грижовно и поверително пространство, където предприемачите да се чувстват сигурни и разбрани. Тук ролята на треньора е активно да слуша и да предоставя непоколебима подкрепа по време на пътуването на себеоткриване и трансформация.
Вярвания: Освобождаване от самоналожените възприятия	
Цели 1. Идентифицирайте моделите на поведение на предприемача, които могат да ограничават, и тези, които го/я овластяват. 2. Работете върху овластяването на представата за себе си.	Отключване на несъзнаваното Приблизително 90% от нашите действия се развиват несъзнателно, в автоматичен пилотен режим. Нашето подсъзнание е мозайка от вярвания, които сме натрупали през целия си живот, със значително влияние от ранните ни години, особено от детството.

3. Укрепете емоционалните котви, които ще подкрепят предприемача в трудни моменти.	Основната задача е да се направи разлика между ограничаващи вярвания (напр. „Липсват ми умения за рисуване“, „Боря се с технологиите“, „Не съм уверен публичен оратор“, „Липсва ми креативност“) и овластяващи вярвания (напр. „ Умея да се свързвам с хора и да ги карам да се смеят“, "Вещ съм в решаването на проблеми и иновациите", "Имам умение да генерирам бизнес идеи"). Този процес на идентифициране е ключов за реализиране на истинските ни стремежи. Без него може да се окажем хванати в повтарящи се модели, неволно да се самосаботираме потенциала си за растеж. Препоръки: Като се има предвид голямото влияние на вярванията върху живота ни, една сесия може да е недостатъчна. Ето защо е препоръчително да посветите тази първоначална сесия на полагане на основата, като запазите 10-15 минути в 1 или 2 последващи сесии, ако е необходимо, за по-нататъшно проучване и укрепване.
---	--

Самочувствие: Ако не ти, кой тогава?	
<u>Цели</u> 1. Работете по „АЗ СЪМ...“, адаптиран към всеки предприемач.	"АЗ СЪМ..." Човешката способност за възприемане на външния свят е наистина забележителна, но когато става въпрос за интроспекция, тя

	може да се окаже по-голямо предизвикателство. С едно просто упражнение можете сами да станете свидетели на това: • Създайте списък с аспекти, които не харесвате или смятате, че не владееете. • След завършване съставете друг списък, като изброите качествата и силните страни, на които се възхищавате или в които се отличавате. Обикновено първият списък се съставя лесно, като предприемачите с готовност изразяват своите резерви и самокритика. Обратно, съставянето на втория списък може да изисква повече време. Тази тенденция е отражение на нашите вродени механизми за самозащита. Успокоителната новина е, че тази динамика е променлива и може да бъде прекроена. Препоръки: Във всяка сесия с предприемачи е полезно да се оцени тяхното самочувствие. Тази практика гарантира, че могат да бъдат предоставени инструменти и стратегии, които да помогнат на хората да разпознаят присъщото си величие и да насърчат силна представа за себе си.
--	---

Ментална карта: Нашата интерпретация оформя нашата реалност	
<u>Цели</u> 1. Пробуждане на самосъзнанието 2. Определяне на идеалната представа за себе си	Навигация отвъд картата В този раздел ние се впускаме в дълбоко пътешествие заедно с предприемача – пътешествие на себеоткриване, където изследваме техния мисловен пейзаж. Нашата цел е да насочваме всички учебни преживявания без осъждане или самоупрек, като признаваме, че няма разлика между добро и лошо; има само учене Препоръки: По време на всяка сесия с предприемача е полезно да се оцени неговото самочувствие. Тази практика гарантира, че могат да бъдат предоставени инструменти, които да им помогнат да разпознаят присъщото си величие и да подхранват силна представа за себе си.

ЗАСЛУЖАВАЩ: Вие заслужавате повече от достатъчно	
<u>Цели</u> 1. Дефиниране на щастието 2. Осигурете насоки и подкрепа, за да помогнете на предприемача да се отърве от източниците на страдание. 3. Улесняване на процеса на самоопрощаване и въвеждане на	Вие заслужавате да бъдете щастливи Естественото състояние на човешкото същество е да бъде щастлив. Тази основна идея, която е очевидна в сегашната образователна система практически в целия свят, не се достига толкова лесно, защото смятаме, че не я заслужаваме. Едно от най-съзнателните освободителни осъзнавания е разбирането, че

концепцията за заслуги в ежедневния им живот.	заслужаваме добрите неща, които ни се случват, и да бъдем щастливи. Препоръки: В тази сесия е препоръчително да се въведат конкретни упражнения, свързани с концепцията за „заслуги“. Тези упражнения имат за цел да внушат навика за разпознаване и прегръщане на идеята за заслужено щастие, докато препрограмират подсъзнанието.
--	--

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА ИНКУБАЦИОННА ПРОГРАМА

Сесия	Обучителни сесии	Наставничество	Коучинг
1-ва сесия	Дизайнерско мислене (Модул 1)	- Анализ на проекта: човешки и икономически - Бизнес модел Canvas - Клиентски профил + картографиране на ценности	+ Ценности (разбиране на вашето „Защо“) + Убеждения: Освобождаване от самоналожените възприятия
	Икономично стартиране (Модул 1)		
	Бизнес модел Canvas (Модул 1)		
	Бизнес стратегия (Модул 2)		
	Валидиране на хипотези (Модул 2)		
2-ра сесия	Маркетингов план (Модул 2)	- Адаптивност - Дизайн на експеримента - Валидиране на хипотези	Самочувствие: Ако не ти, тогава кой?
	Дигитален маркетинг (Модул 2)		
	Комуникационен план (Модул 2)		
	Значение на финансовия план (Модул 5)		
	Финанси: Счетоводство, набиране на финансови средства (Модул 5)		
3-та сесия	Управление на човешките ресурси (Модул 3)	- Анализ на резултатите - Създаване на най-малкия жизнеспособен продукт	Ментална карта: Нашата интерпретация оформя нашата реалност
	5-те основни роли на човешките ресурси (Модул 3)		
	Управление на конфликти (Модул 3)		
4-та сесия	Модул 4: Обществени поръчки	- Валидиране на пазара - Резултати от анализа	ЗАСЛУЖАВАЩ: Вие заслужавате повече от достатъчно

БИБЛИОГРАФИЯ

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship?, *Small Business Economics*, 23, 127–135 <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>
- Ashoka. (n.d.). Home. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.ashoka.org>
- Casanovas, G. & Bruno, A. (2013). Scaling Social Ventures: An Exploratory Study of Social Incubators and Accelerators, *Journal of Management for Global Sustainability*, 2, 173–197. <http://dx.doi.org/10.13185/JM2013.01211>
- Cuesta, J., López-Nova, B., & Niño-Zarazúa, M. (2022). *Social Exclusion Concepts, Measurement, and a Global Estimate* (Policy Research Working Paper 10097). World Bank.
- European Commission. (2021, March 4). *The European Pillar of Social Rights Action Plan*. Employment, Social Affairs, and Inclusion.
- Frota, L. (2007, 27 November). *Addressing the multi-dimensional factors of social exclusion*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---soc_sec/documents/presentation/wcms_secsoc_4811.pdf
- Impact Hub. (n.d.). About us. Retrieved April 17, 2023, from <https://impacthub.net/about-us>
- Lundgren, K. & Youcefi, F. (2017). Social Incubators or Social Work? Exploring Social Incubators in Mexico [Master's Thesis Jönköping University]. <https://theses.hal.science/tel-02479057/document>
- Rethink Ireland. (n.d.). Home. Retrieved April 17, 2023, from <https://rethinkireland.ie>
- Sansone, G., Andreotti, P., Colombelli, A. & Landoni, P. (2020). Are social incubators different from other incubators? Evidence from Italy. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120132>
- Sermakhaj, G. (2021, 8 February). *RISE: Bringing Western Balkan Youth Together*. Youth Time Magazine. <https://youthtimemag.com/rise-bringing-western-balkan-youth-together>
- United Nations (2016). *Leaving No One Behind: The Imperative of Inclusive Development*. <https://doi.org/10.18356/5aa151e0-en>
- UnLtd. (n.d.). About us. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.unltd.org.uk>

- UPSocial. (n.d.). Who are we? Retrieved April 17, 2023, from <https://www.upsocial.org/en/who-are-we>
- World Bank. (2013). *Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0010-8>
- Young Foundation. (n.d.). Home. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.youngfoundation.org>
- Yunus Social Business. (n.d.). Home. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.yunussb.com>

ПРИЛОЖЕНИЕ I: ВЪПРОСНИК ЗА МОДУЛ 1

1. Вярно или невярно: Дизайнерското мислене е фокусиран върху човека подход към решаването на проблеми, който позволява както различни, така и конвергентни стилове на мислене.

[Отговор: Вярно]

2. Коя стъпка от процеса на дизайнерско мислене е свързана с дивергентно мислене?
- a. Стъпка 1: Съпричастност.
 - b. Стъпка 2: Дефиниране.
 - c. Стъпка 3: Получаване на идеи.
 - d. Стъпка 4: Създаване на прототип.
 - e. Стъпка 5: Тестване.
 - f. Стъпка 6: Оценяване.

[Отговор: c. Стъпка 3: Получаване на идеи]

3. Кое от следните НЕ е един от деветте ключови елемента на бизнес модел в инструмента за иновации Business Model Canvas?
- a. Клиентски сегменти.
 - b. Стойностно предложение.
 - c. Канали.
 - d. Връзки с клиенти.
 - e. Ключови ресурси.
 - f. Ключови дейности.
 - g. Ключови партньори.
 - h. Потоци от приходи.
 - i. Структура на разходите.

[Отговор: Няма опция, която да не е един от деветте ключови елемента на бизнес модел в инструмента за иновации Business Model Canvas.]

4. Вярно или невярно: методологията за щадящо стартиране се стреми да увеличи разточителните практики по време на най-ранните фази на компанията.

[Отговор: Невярно]

5. Каква е основната цел на методологията щадящо стартиране?
- a. Да се увеличат разточителните практики през най-ранните фази на компанията.
 - b. Да изисква големи количества външно финансиране, разработваони на бизнес планове или перфектен продукт.
 - c. Да приспособи продукта или услугата към специфичните нужди на своите клиенти.
 - d. Да се оценят специфичните изисквания на потребителите и как да се отговори на това търсене, като се използват възможно най-малко ресурси.

[Отговор: d. Да се оценят специфичните изисквания на потребителите и как да се отговори на това търсене, като се използват възможно най-малко ресурси]

ПРИЛОЖЕНИЕ II: ВЪПРОСНИК ЗА МОДУЛ 2

1. **Вярно или невярно: Стратегията е избраният процес, чрез който се очаква да бъде достигнато определено бъдещо състояние.**

[Отговор: Вярно]

2. **Кое от следните НЕ е учебна цел на Модул 2?**

- a. Да бъде в състояние да проектира бизнес план, базиран на методологиите на Дизайнерско мислене и Щадящо стартиране.
- b. Да придобие компетенции за тестване и валидиране на хипотези, свързани с нуждите на пазара и ценностни предложения.
- c. Да планира маркетингови стратегии, адаптирани към наличните ресурси.
- d. Да научите как да управлявате финанси и счетоводство

[Отговор: d]

3. **Кое от следните е причина, поради която валидирането на хипотезата е важно?**

- a. Предприемачите управляват бизнес и го правят печеливш в среда на несигурност: бързото и евтино валидиране е от съществено значение.
- b. Бизнес планът винаги трябва да бъде валидиран.
- c. Canvas не отразява контакт с клиенти.
- d. Всичко по-горе.

[Отговор: a]

4. **Вярно или невярно: SWOT анализът се използва за откриване на възможностите и заплахите, пред които е изправена една компания, както и силните и слабите страни, които има.**

[Отговор: Вярно]

5. **Множество възможности за избор: Коя е основната причина за неуспех при разработването на бизнес и услуги?**

- a. Липса на финансиране.
- b. Липса на маркетингови стратегии.
- c. Развитие на бизнеси и услуги, от които никой не се нуждае.
- d. Лошо управление.

[Отговор: a, b, d]

ПРИЛОЖЕНИЕ III: ВЪПРОСНИК ЗА МОДУЛ 3

1. Кой е най-важният елемент на една организация?

- a. а. Пари
- b. б. Служители
- c. с. Продукти
- d. д. Стоки

[Отговор: б]

2. Колко са ролите на отделите по човешки ресурси?

- a. само 1
- b. 4
- c. 5
- d. 7

[Отговор: с]

3. HR отговаря за набирането на персонала.

- a. Вярно
- b. Невярно

[Отговор: б]

4. Заемането на позиция HR изисква бакалавърска степен в конкретната област.

- a. Вярно
- b. Невярно

[Отговор: б]

5. Отдел „Човешки ресурси“ трябва винаги да е на страната на директорите.

- c. Варно
- a. Невярно

[Отговор: б]

ПРИЛОЖЕНИЕ IV: ВЪПРОСНИК ЗА МОДУЛ 4

1. Какви са основните принципи на обществените поръчки в ЕС?

- a. Прозрачност, конкуренция и ефективност
- b. Конфиденциалност, ексклузивност и гъвкавост
- c. Отвореност, монопол и рентабилност
- d. Потайност, съдържаност и икономичност

[Отговор: a]

2. Кое от изброените НЕ е вид процедура за възлагане на обществена поръчка?

- a. Отворена процедура
- b. Ограничена процедура
- c. Процедура на състезателно договаряне
- d. Поверителна процедура

[Отговор: d]

3. Законът за обществените поръчки в България определя условията и реда за възлагане на обществени поръчки за строителство, доставки или услуги.

- a. Вярно
- b. Невярно

[Отговор: a]

4. Обществените поръчки в Испания представляват приблизително 20% от brutния вътрешен продукт (БВП) на страната.

- a. Вярно
- b. Невярно

[Отговор: b]

5. Националните прагове за рекламиране за договори за строителство в Ирландия, считано от 1 януари 2022 г., са 2 500 000 евро за държавни служби и служби.

- a. Вярно
- b. Невярно

[Отговор: b]

ПРИЛОЖЕНИЕ V: ВЪПРОСНИК ЗА МОДУЛ 5

1. Какво е финансов план?

- a. Моментна снимка на състоянието на вашия бизнес.
- b. Списък на всички необходими разходи, за да поддържате растежа на вашия малък бизнес.
- c. Общ преглед на текущите ви бизнес финансови показатели и прогнози за растеж.
- d. Насока как да управлявате разходите си.

[Отговор: c]

2. Защо финансовият план е важен за малкия бизнес?

- e. Това е напомняне какви са вашите цели и какво се опитвате да постигнете.
- a. Той излага какви са вашите възможни разходи и как да ги управлявате.
- b. Инвеститори, банкери и кредитори няма да се срещнат с вас без такъв.
- c. Всички изброени.

[Отговор: d]

3. Кои са трите ключови характеристики на успешния предприемач от финансова гледна точка?

- a. Поемане на риск, стратегическо планиране и ефективна комуникация.
- b. Агресивност, яснота и прецизност.
- c. Поемане на риск, стратегическо планиране и яснота.
- d. Агресивност, стратегическо планиране и ефективна комуникация.

[Отговор: a]

4. Какво е нетен оборотен капитал?

- e. Сумата пари, която ви остава след плащането на всичките ви сметки.
- a. Вземания плюс инвентар минус задължения.
- b. Сумата пари, която имате на разположение за инвестиране в нови активи.
- c. Паричната сума, която дължите на вашите доставчици.

[Отговор: b]

5. Кои са някои примери за възможности за финансиране за предприемачи?

- a. Национални или регионални грантове, микрокредити и рисков капитал.
- b. Групово финансиране, фондации и търговски кредит.
- c. Национални или регионални грантове, микрокредити и групово финансиране.
- d. Рисков капитал, фондации и търговски кредит.

[Отговор: a]