

ENPRESA ETA NEGOZIO EREDUEN DISEINUA

Enpresa-erakundeak gure eguneroko bizitzaren parte dira, eta milioika pertsonak, eguneroko lanaren bidez, beren bizi-proiektua gara dezaten ahalbidetzen dute. Era berean, gure gizarteak aurrera egin dezan laguntzen dute. Horrexegatik da garrantzitsua haren funtzionamendua aztertzea, gure ingurunean izandako aldaketen ondorioz sortzen diren arazoei erantzuteko eta irtenbideak bilatzeko aukera ematen baitigu, proiektu ekintzaile berritzaileen sorreraren bidez.

Diziplina hori Batxilergoko Curriculumean sartzeak espiritu ekintzailea sendotzen laguntzen du, sormena, malgutasuna, ekimena, talde-lana, norberaren gaineko konfiantza eta zentzu kritikoa gisako jarreraren bidez. Horrekin, ikasleek, prestakuntza-etapa honetan, trebetasun sozialak eta taldeetan eta erakundeetan integratzeko trebetasunak gara ditzakete, konpetentziak behar bezala garatze aldera. Era berean, gizarte-zientziekin zerikusia duten ikasketetarako irteerak bideratu eta erraztu nahi dira, batez ere ekonomiaren eta administrazioaren arloko ikasketetarako irteerak. Horrez gain, gero eta beharrezkoagoak diren harremanetarako eta komunikaziorako gaitasunekin, informazioaren tratamendurako teknika arrazionalen erabilerarekin, ekimenarekin eta autonomiarekin lotzen diren irteerak ere bideratu eta erraztu nahi dira.

Aurrekoa bat dator Kontseiluaren 2018ko maiatzaren 22ko Gomendioan etengabeko ikaskuntzarako funtsezko konpetentziei buruz jasotakoarekin. Gomendio horretan adierazten denez, pertsonak ekonomia eta aukera sozial eta ekonomikoak ulertu behar dituzte, baita enpresa, erakunde edo gizarte batek aurre egin beharreko zailtasunak ere.

Irakasgai honek bi helburu ditu: batetik, ikasleak enpresaren ezagutzara hurbiltzea —garapen ekonomikoaren katalizatzaile den heinean— eta, horretarako, berrikuntza enpresa-jardueraren funtsezko alderdi gisa nabarmentzea eta erantzukizun sozial korporatiboaren berezko balioak integratzea; bestetik, sormena eta berrikuntza-espiritua eta gogoeta kritikoa sustatzea, eta negozio-eredua diseinatze eta haren bideragarritasuna aztertze eta erabaki arrazoituak har daitezkeen sustatuko duen ekintzaitza-kultura sustatzea.

Ikasleek Lehen Hezkuntzako eta Derrigorrezko Bigarren Hezkuntzako funtsezko konpetentzia guztiak eskuratu izana hartzen du abiapuntu irakasgaiak, baina, bereziki, ekintzaitza-konpetentzia, herritartasunerako konpetentzia, konpetentzia digitala eta konpetentzia pertsonala, soziala eta ikasten ikastekoa. Konpetentzia horiek osatuko dira enpresen funtzionamendua eta aukera sozial eta ekonomikoak ulertzea ahalbidetuko duten elementuekin eta aurre egin beharreko zailtasunekin, baita gogoeta kritiko eta eraikitzailearekin eta egungo arazo eta erronketarako soluzio-proposamenarekin ere.

Giza eta Gizarte Zientzietako Batxilergoko bigarren mailako Enpresa eta Negozio Ereduen Diseinua irakasgaiak diziplina anitzeko izaera duenez gero, zenbait arlo osagarriren bidez (matematika, ingelesa, filosofia eta etika, informatika eta abar) jakintzak eskuratzea eta garatzea eskatzen du. Enpresa-munduaren ikasketak, halaber, beste irakasgai horietako jakintzak hobeto bereganatzen eta ulertzen lagunduko du; horregatik, ezinbestekoa da arlo horietako irakasleekin eraginkortasunez koordinatzea, konpetentziak behar bezala eskura daitezen.

Irakasgai hau ikaskuntza adierazgarri, funtzional eta ikasleentzat interesgarri batzuetatik abiatuta garatzen da, eta konpetentzia espezifiko batzuk eskuratzearen inguruan antolatuta dago. Konpetentzia horiek, lehenik eta behin, enpresa-jarduerak eta

ekintzailtzak gizarte-ereldaketan duten garrantziari buruzkoak dira. Bigarrenik, ingurunea ezagutzeari buruzkoak dira, ingurunearen eta enpresen arteko erlazioak zehazteko. Hirugarrenik, enpresen funtzionamenduari eta barne-egiturari buruzkoak eta negozio-eredu berrien proposamenari buruzkoak dira. Laugarrenik, tresna berritzaileen erabilerari eta enpresek egiten duten komunikazio-estrategien erabileraren balorazioari buruzkoak dira. Azkenik, planteatutako negozio-ereduari buruzkoak dira —enpresa-analisirako tresnak erabiliko dira negozioaren bideragarritasunari buruzko ondorioak ateratzeko—. Egindako prozesuan ikasitakoari esker, ikasleek oinarrizko enpresa-plana idazteko eta aurkezteko behar diren ezagutzak, gaitasunak eta trebetasunak eskuratzen dituzte.

Ebaluazio-irizpideen helburua da irakasgaiaren konpetentzia espezifikoak zenbateraino lortu diren zehaztea, jakintzak zenbateraino barneratzen diren eta nola aplikatzen diren egiaztatzea eta ikasleak bere garapen pertsonalerako eta akademikorako jarrera eta balio garrantzitsuak hartzen dituen zehaztea. Horien formulazioan, beraz, jakitearen, egiten jakitearen eta izaten jakitearen erreferentziak jasotzen dira.

Konpetentzia espezifikoak eskuratzen laguntzen duten oinarrizko jakintzak lau multzotan antolatzen dira.

- *Enpresa eta bere ingurunea* multzoa enpresa-proiektu baten jatorria ezagutzean datza: arriskatu duen eta jarduera erantzukizun sozialaren, berdintasunaren eta inklusioaren testuinguruan egiten duen pertsona, ingurunea kontuan hartzen duena eta joera aldakorren eta berrikuntza funtsezko faktoretzat jotzearen garrantziaz jabetzen dena. Euskal inguruneari dagozkion zehaztapenak ere jasotzen dira, eta, hala, enpresa-proiektu hori zehatzago eta hurbilago kokatzen da testuinguruan.
- *Negozio- eta kudeaketa-eredua* multzoa negozio-ereduaren kontzeptupean dauden enpresaren arlo funtzionalak aztertzea bideratuta dago. Arlo horiek edozein enpresaren ardatz nagusiak biltzen dituzte, jarrera tradizionalenetatik berritzaileenetara. Negozio-ereduen patroien azterketa barne hartzen du, eta ikasleei egun indarrean dauden adibideak eskaintzen dizkie, balioa sortuko duten eta testuinguru berrietara egokitzen diren beste proposamen batzuetarako inspirazio-iturri izan daitezkeenak.
- *Negozio- eta kudeaketa-ereduetan berritzeko tresnak* multzoak sormen- eta berrikuntza-aukera handiagoak eskaintzen dituzten eta prozesuaren faseetan aplika daitezkeen baliabideak eta tresnak aurkezten dizkie ikasleei.
- *Enpresa-estrategia eta enpresa-errealitatea aztertzeke metodoak* multzoa lotzen da proiektuaren bideragarritasuna zehazteko enpresa-analisirako tresnak aplikatzea ahalbidetzen duten jakintzekin. Urteko kontuen analisia barne hartzen du, testuinguru jakin baten barruan oinarrizko enpresa-plan bat idazteara begira.

Irakasgai hau ikuspegi teoriko-praktikotik planteatzen da, betiere negozio-eredu baten proposamenaren bidez. Izatez, negozio-eredurako proposamen hori egitean, jakintza multzoak jorratuko dira, praktikan jarriko dira eta ereduaren bideragarritasuna ebaluatzeke egindako prozesu osoa ulertuko da. Horrela, enpresa baten negozio-eredua sostengatzen duten ardatzei, erantzukizun sozial korporatiboaren eztabaidari eta emakumeen inklusio eta zereginari buruzko ikerketa egin ondoren, egoera jakin bati aplikatutako negozio-eredua diseinatu ahal izango da, eta, zeregin horretan, arlo horretako jakintzetan jasotako tresnak erabili ahal izango dira. Hortik aurrera, negozio-eredua baliozkotzen da, haren bideragarritasuna baloratzen da eta hautemandako desoreketarako soluzioak proposatzen dira. Horrela, ikasleak erabakiak hartzeke prozesuaren protagonista bihurtuko dira, eta oinarrizko enpresa-plan bat idazteke eta komunikatzeko behar den informazioa izango dute.

KONPETENTZIA ESPEZIFIKOAK

1. Enpresa-jarduera eta jarduera ekintzailea aztertzea, gizartean duten eraldatze-ahalmena onartuz eta prozesu horretako berrikuntzaren eta digitalizazioaren balioaz gogoeta eginez, gaur egungo ekonomiaren funtzionamendu orokorrean duten zeregina ulertzeko.

Errealitatea ikuspegi ekonomikotik ulertzea funtsezkoa da gure gizartea hobeto ulertzeko; horregatik, ikasleentzat garrantzi handikoa da pertsona ekintzaileek eta enpresek egungo testuinguruaren elementu eraldatzaile gisa betetzen duten zeregina ezagutzea. Izatez, dinamismo handia eta teknologia berriak eta haien aplikazio ugariak azkar barneratzeko ahalmena egungo testuinguruaren bereizgarri dira. Horrek guztiak eraginda, aldatzen ari da ekoizpen-egitura orokorra, baita egitura ekonomikoa eta gizarte osoa ere, eta horrek berrikuntza funtsezko elementu bihurtzen du edozein enpresarentzat.

Ikasleak beren inguruan zer gertatzen den ulertzeko gai badira, beren bizitza eta gizartea hobetzeko erabakiak hartu ahal izango dituzte.

Konpetentzia espezifikoa hau deskriptore hauekin lotzen da: HKK2, KD2, KD5, KPSII1.2, KPSII3.2, HK1, EK1, EK2.

2. Ingurune ekonomikoa eta soziala eta ingurune horrek enpresa-jardueran duen eragina ikertzea, enpresen eta ingurunearen arteko erlazioak aztertuz eta erantzukizun sozial korporatiboaren, berdintasunaren eta inklusioaren irizpideetatik abiatzen diren estrategia bideragarriak identifikatuz, enpresen egokitze-gaitasuna baloratzeko.

Errealitatea ikuspegi ekonomikotik eta sozialetik aztertzean, ikasleak jabetu daitezke inguruneak enpresan duen eraginaz eta enpresa-funtzionamenduak gizartean edo ingurumenean dituen ondorioez, besteak beste.

Enpresak ez dira gizartean gertatzen denaz kanpo dauden erakundeak; hori dela eta, ezinbestekoa da ulertzea ingurune orokorreko eta espezifikoko elementuek zer eragin duten hartzen diren erabakietan.

Jakin-mina piztea eta errealitateari buruzko ikuspegi irekia izatea izango da ingurune sozioekonomikoa ikertzearen abiapuntua. Ezagutza horri esker, ikasleek konpondu behar diren arazoak identifikatu ahal izango dituzte eta gizarte-ongizatea areagotzen duten enpresa-soluzioak proposatu ahal izango dituzte. Horretarako, kontuan hartuko dute soluzio horiek baliabideen agortzea, prekarietatea, desberdintasuna eta bestelako desorekak eragin ditzaketela. Horregatik, funtsezkoa da ikasleek jakitea enpresa batzuek zer ahalegin egiten duten beren enpresa-helburuak Garapen Iraunkorreko Helburuekin (GIH) bat egin dezaten. Izatez, enpresa horiek Erantzukizun Sozial Korporatiboa (ESK) barne hartzen dute, eta, horrela, desoreka horiek murrizten lagunduko dute eta gizarte bidezkoagoa eta jasangarriagoa lortzen lagunduko duen balio-proposamena sortzeko gai izango dira, ingurunera azkar egokitzeari utzi gabe. Halaber, ezinbestekoa da ikaslea jabetzea enpresak zerga- eta

lan-betebeharrak betetzen dituela, ongizate-estatuari euste aldera eta hura garatze aldera.

Konpetentzia espezifiko hau deskriptore hauekin lotzen da: HKK2, HKK3, STEM4, KD1, KPSII2, KPSII5, HK4, EK1.

3. Egungo negozio-ereduak ezagutzea eta ulertzea, beste eredu tradizional batzuekin alderatuz eta sormen-diseinua errazten duten estrategiak eta tresnak aplikatuz, balioa eman, beharrak ase eta ongizate ekonomiko eta sozialari laguntzen dioten negozio-ereduak proposatzeko.

Negozio-ereduak ezagutuko badira, enpresaren arlo funtzionalak aztertu beharko dira (ekoizpen-arloa, komertziala, finantzarioa...), arlo horiek baitira edozein negozio-ereduren ardatz nagusiak, tradizionalenetik berritzaileenera.

Gaur egun enpresek, tradizionalenetik teknologikoenetara, ingurune dinamikoetan dihardute. Ingurune horietan aldaketak azkar batean gertatzen dira eta aurre egin beharreko arazoak konplexuak izaten dira. Ezaugarri horrek ziurgabetasun handia sortzen du etorkizunera begira, eta inpaktu handia eragiten du enpresen erabaki estrategikoetan.

Negozio-eredu berrien bidez (adibidez, *long tail*, *freemium*, multiplataforma eta app), enpresek ingurune horiei aurre egin diezaiekete eta bizkor jardun ahal izango dute. Ikasleek eredu horiek ezagutu beharko dituzte, eta beste batzuk sormenez eta espiritu berritzailez proposatzeko eta diseinatzeko gai izan beharko dute.

Negozio-ereduak sortzeko, CANVAS mihisearen tresna erabiltzea proposatzen da. Tresna horrekin, ikasleek beren balio-proposamena landuko dute eta jarduerak, baliabideak eta funtsezko asoziazioak egingo dituzte, baita kanalak eta bezeroekiko harremanak, kostuen egitura eta diru-sarreraren iturriak landu ere. Tresna horrekin batera, beste tresna osagarri batzuk ere landu daitezke, hala nola bezeroen enpatia-mapa, ikusizko pentsamendua edo ozeano urdinen estrategia.

Gaur egun, enpresek helburu hauek ere planteatzen dituzte: aberastasuna eta, aldi berean, berrikuntza sortzea; etengabe hobetzeko eta ingurunera egokitzeko nahiari eustea; beharrak asetzea; eta gizarte-ongizatea areagotzea. Ezinbestekoa izango da ikasleek ulertzea dualtasun hori osagarria dela enpresaren ikuspuntutik.

Konpetentzia espezifiko hau deskriptore hauekin lotzen da: HKK2, HKK3, STEM2, KD1, KPSII3.2, HK3, EK1.

4. Enpresa-munduan aplikatzekoak diren komunikazio-estategiak baloratzea eta aukeratzea, formula berriak erabiliz eta enpresaren barruan nahiz kanpoan sortzen den informazioa lortuz, erabakiak hartzeko prozesuan beharrezkoa den informazioa eraginkortasunez kudeatzeko eta behar bezala transmititzeko.

Edozein erabaki-prozesutan informazioa eskuratzea eta komunikazio eraginkorra izatea funtsezkoa da edozein arlotako helburuak lortuko badira. Zehazki, enpresen arloan hautematen da hori, enpresak berak zein harekin erlazionatzen diren gainerako eragileek erabiltzen baitute informazio-fluxua. Enpresa-munduan aplikatu daitezkeen eta teknologia berriei oso lotuta dauden komunikazio-estategiak erabiliz

gauzatzen da hori guztia. Aurrekoarekin lotuta, ikasleek komunikazio-estrategia eraginkorrak eta arinak baliatu behar dituzte enpresaren eta inguruko eragileen artean informazioa trukatu eta kudeatzen; horrez gain, komunikazio-tresnak aplikatzen jakin behar dute, hala nola istorioen kontaketa (*storytelling*) eta igogailuko diskurtsoa (*elevator pitch*). Prozesu horretan, funtsezkoa da ikasleek jarrera kooperatiboa eta errespetuzkoa izatea komunikatzeko moduan, baita argudiatzen eta entzuten ikastea eta ezagutarazi nahi dutena eraginkortasunez transmititzen ikastea ere.

Azkenik, XXI. mendeko berezko ekonomia-globalizazioak berarekin dakar enpresak gero eta nazioartekoagoak izatea eta gero eta gehiagotan beste hizkuntza batean komunikatzea. Horretarako, funtsezkoa da ikasleek zenbait hizkuntza ikasi eta erabiltzea, askotariko egoeretan zuzen eta autonomiaz komunika daitezen.

Konpetentzia espezifiko hau deskriptore hauekin lotzen da: HKK1, HKK3, KE1, KE2, KD2, KPSII3.2, EK2.

5. Diseinatutako negozio-ereduaren behin-behineko analisia egitea, gauzatutako prozesu osoa ulertzeko eta negozio-ereduaren proposamena baliozkotzeko behar diren enpresa-analisirako tresnak aplikatuz.

Prozesuaren zenbait unetan aplikatutako enpresa-analisirako tresnei esker, lor daiteke negozio-ereduaren proposamena baliozkotzeko informazioa. Baliozkotzea simulatutako egoera jakin batean egin behar da, eta, horretarako, ikasleei prozesu osoaren ikuspegi orokorra emango zaie, eta, aldi berean, ordura arte hartutako edozein erabaki zuzentzeko edo birplanteatzeko aukera emango zaie.

Lortutako informazio guztia, hartutako erabakiak, erabaki horien justifikazioa, eta erabilitako analisi-tresnen emaitzak dira ikasleek oinarrizko negozio-plan bat egiteko oinarria.

Horrela, helburua da ikasleak enpatizatzea eta pertsona ekintzailearen lekuan jartzea, egindako prozesu osoaren ikuspegi integrala lortzea eta asmatzeetatik nahiz akatsetatik ikastea.

Konpetentzia espezifiko hau deskriptore hauekin lotzen da: KD2, KD3, KPSII.11, KPSII5, EK1, EK2, EK3.

EBALUAZIO-IRIZPIDEAK

Enpresa eta Negozio Ereduen Diseinua
1. konpetentzia espezifikoa
1.1 Enpresa-jarduerak eta ekintzailtzak egungo ekonomian duten garrantzia ulertzea, gizartean duten eraldatze-ahalmena ezagutuz eta berrikuntzaren eta digitalizazioaren balioaz hausnartuz.
1.2 I+G+Bak gizarte- eta enpresa-garapenean betetzen duen eginkizuna aztertzea, ekonomian inpaktu handia duten joera eta teknologia berriak identifikatuz.

2. konpetentzia espezifikoa
<p>2.1 Enpresak jarduera garatzen duen ingurunearen ezaugarriak identifikatzea eta aztertzea, horietatik abiatuta hartutako estrategiak eta erabakiak azalduz eta jarduerak gizartean eta ingurumenean izan ditzakeen ondorioak azalduz.</p> <p>2.2 Enpresa motak, enpresen elementuak eta eginkizunak eta enpresek hartzen dituzten forma juridikoak ezagutzea, jabeen eta kudeatzaileen legezko erantzukizunak eta kapitalaren eskakizunak horietako bakoitzarekin erlazionatuz.</p> <p>2.3 Enpresek inguruko aldatetara eta merkatuaren eskakizunetara azkar, arduraz eta modu jasangarrian egokitzeko duten gaitasuna baloratzea, haien ingurune ekonomikoa eta soziala eta enpresa-jardueran duten eragina ikertuz.</p> <p>2.4 Negozio-eredua abian jartzeko tramite fiskalak, lanekoak eta Gizarte Segurantzakoak ezagutzea, legezko betekizun horiek betetzearen garrantzia baloratuz.</p>
3. konpetentzia espezifikoa
<p>3.1 Egungo beharrei erantzutea ahalbidetuko duen negozio-eredu eraldatzailea proposatzea, eredu desberdinak konparatuz eta sormen-diseinuko estrategiak eta tresnak erabiliz.</p> <p>3.2 Enpresa-erakundearen arloak aztertzea, hala nola ekoizpen-arloa, merkataritzakoa, finantzetakoa edo giza baliabideetakoa, arlo horien ezaugarriak aztertuz, negozio-eredu berritzaile baten kudeaketa efizientea lortzeko.</p>
4. konpetentzia espezifikoa
<p>4.1 Enpresaren barne- eta kanpo-esparruan lortutako informazioa eraginkortasunez kudeatzea, komunikazio-formula berrien bidez informazioaren transmisioa errazten duten komunikazio-estrategiak hautatuz.</p> <p>4.2 Gauzatutako negozio-ereduaren proiektua azaltzea, hizkuntzen erabilera eraginkorraren bidez eta gainerakoak balio proposamenarekin erakartzeko eta interesa pizteko behar diren tresnen erabilera eraginkorraren bidez.</p>
5. konpetentzia espezifikoa
<p>5.1 Planteatutako negozio-eredurako inbertsio-proiektuak baloratzea, VAN eta PAYBACK emaitzetatik abiatuta alternatibarik onuragarrienaren aukeraketa modu arrazoituan justifikatuz.</p> <p>5.2 Diru-sarreraren eta kostuen egitura zehaztea, haien etekina eta errentagarritasun-atalasea kalkulatu, planteatutako negozio-eredutik abiatuta.</p> <p>5.3 Simulatutako agertoki jakin batean oinarritako negozio-plana egitea, hartutako erabakiak justifikatuz.</p>

5.4 Ekonomia- eta finantza-egoera aztertzea eta azaltzea, balantzean zein galdu-irabazien kontuan jasotako informaziotik abiatuta, aurkitutako desoreketarako balizko soluzioak adieraziz.

5.5 Testuinguru jakin batean diseinatutako negozio-ereduaren proposamena baliozkotzea, gauzatutako prozesu osoa barne hartuz, enpresa-analisirako zenbait tresnaren bidez.

OINARRIZKO JAKINTZAK

Oinarrizko jakintzak.
A. Enpresa eta bere ingurunea
1. Enpresaburua. Ekintzailea. Profila*. Enpresaburuen irudiaren aitortza, egungo testuinguruaren eragile eraldatzaile gisa.* Ekintzaitza-kulturaren sustapena.
2. Enpresa. Saillapena. *Enpresaren lokalizazioa eta dimentsioa: enpresa txiki etaertainek euskal industria-ehunean duten garrantzi berezia*. Enpresa-jarduera arautzen duen esparru juridikoa. *Enpresen forma juridikoak. Kasu espezifiko bat: euskal kooperatibismoa. *
3. Enpresa-ingurunea*. Erantzukizun sozial korporatiboa. Emakumea eta ekintzaitza. Gizarteratzea eta ekintzaitza. Enpresak Garapen Iraunkorrerako Helburuekin duen konpromisoa: 2030 Agenda.
4. Enpresaren zerga- eta lan-arloko betebeharrak halaberrez bete izanaren ikuskerak; euskal zerga-sistema eta Gizarte Segurantzak. *
5. *Enpresa, digitalizazioa eta berrikuntza. I+G+B*. Berrikuntzaren teoriak. Berrikuntza motak. Joera emergenteak. Berrikuntza-estrategiak. Iraultza digitalak eta teknologikoak eragindako aldaketaren balorazio kritikoa.
B. Negozio- eta kudeaketa-eredua.
1. Enpresa eta negozio-ereduak. Tradizionala versus egungoa.*
2. Merkataritza-funtzioa*. Bezeroen segmentua. Balio-proposamena. Kanalak. Bezeroekiko harremanak. Diru-sarreraren iturriak. *Marketin-estrategiak: marketin 2.0.*
3. Ekoizpen- eta hornikuntza-funtzioa*. Ekoizpen-prozesua. Efizientzia eta produktibitatea. Funtsezko jarduerak. Funtsezko baliabideak. Funtsezko asoziazioak. *Kostuen egitura: kostuen saillapena eta kalkulua.* Izakinak baloratzeko metodoak: FIFO eta batez besteko prezio haztatua; inbentarioaren kudeaketa: Eskabide-puntua. JIT.*
4. Giza baliabideen kudeaketa*. Talde arinen osaera eta funtzionamendua. Lan-merkatuak eskatzen dituen gaitasunak: lan kolaboratiboa eta talde-lana arintzen duten trebetasunen garapena eta hobekuntza. Kontratazioa eta enpresaren lan-erlazioak. Enpresetako berdintasun- eta inklusio-politikak.
5. Finantza-funtzioa*. Ekonomia- eta finantza-egitura. Inbertsioa. *Inbertsioen balorazioa eta aukeraketa: VAN eta PAYBACK*. Finantza-baliabideak. Barne- eta kanpo-finantzaketako iturri alternatiboen analisia.

6. Enpresako informazioa: kontabilitate-betebeharrak. Ondarearen osaera eta balorazioa. Urteko kontuak eta irudi fidela. *Balantzearen elaborazioa* eta galdu-irabazien kontua.

C. Negozio- eta kudeaketa-ereduetan berritzeko tresnak

1. Negozio- eta kudeaketa-ereduaren mihisea: kontzeptua, arloak, multzoak, utilitatea eta negozio-ereduen patrioiak *(CANVAS eredu).*

2. Bezeroen ikuspuntua: *enpatia-mapa.*

3. Sormen-pentsamenduaren sustapena*, negozio- eta kudeaketa-ereduaren diseinura aplikatua. *Sormen-prozesua:* dibergentzia eta konbergentzia. Negozio-ereduetarako ideia berriak sortzeko dinamikak.

4. Lehia eta merkatu-hobiak bilatzeko tresnak: *Google Trends.*

5. Ideiak antolatzeke tresnak: ikus-pentsamendua edo *Visual Thinking*. Laburtzeko gaitasuna. Ideiagintza. *Komunikazioa.*

6. Prototipogintza: kontzeptua eta utilitatea. Prototipogintzaren aukerak: ondasunak, zerbitzuak eta aplikazioak.

7. Proiektu edo ideia baten aurkezpen eraginkor eta laburraren garrantziaren balorazioa*. Metodologia: istorioen kontaketa edo *storytelling* eta igogailuko diskurtsoa edo *elevator pitch*. Beste metodologia batzuk.

8. Agertokiak: ideien esplorazioa, etorkizuneko agertokiak eta negozio-eredu berriak.

9. Negozio- eta kudeaketa-ereduetan berritzeko beste tresna batzuk.

D. Enpresa-estrategia eta enpresa-errealitatea aztertzeke metodoak

1. Negozio-ereduaren ingurunea. Aurreikuspena: funtsezko joerak. Makroekonomia: aldagai makroekonomikoak. Lehia: lehia-indarrak.

2. Negozio-ereduaren aurretiazko ebaluazioa: *AMIA analisia* Diru-sarreraren eta kostuen aurreikuspenaren analisia eta *errentagarritasun-atalasea*.

3. Negozio-ereduaren balidazioa. *Lean Startup*. Bezeroen garapena. Produktu arineko garapena.

4. Ideiaren, produktuaren eta markaren babesa. *

5. Erabakiak hartzeke prozesua. Estrategiak. Simulazioa kalkulu-orrian. Oinarrizko negozio-planaren idazketa.

6. Emaizten analisia: merkatuaren azterketa, *kontabilitate informazioaren interpretazioa* eta analisia, eta finantzako egoera-orrien analisia.