

Materijal za obuku

Preduzetničke kompetencije

Prof. dr ZDRAVKO ŽIVKOVIĆ



**Let's make our
dreams come true**



**Co-funded by
the European Union**

Program: Erasmus plus
Finansira: EACEA (Evropska izvršna agencija za obrazovanje i kulturu)
Ključna aktivnost: ERASMUS-EDU-2023-CB-VET (Izgradnja kapaciteta u oblasti stručnog obrazovanja i obuke (VET))
Naslov projekta: Ključne preduzetničke kompetencije i zaposlenost
Akronim projekta: Open Future

Projekat se fokusira na unaprjeđenje ključnih preduzetničkih kompetencija, vještina i potencijala za zapošljavanje učenika srednjih stručnih škola kroz razvoj novih i inovativnih alata za preduzetničko obrazovanje, uz podsticanje socijalne inteligencije. Učesnici će imati praktične koristi od preduzetničkog učenja razvijanjem poslovnog znanja, sticanjem naprednih vještina i jačanjem kritičkog razmišljanja. Preduzetnički kapacitet i način razmišljanja pomažu budućim preduzetnicima da svoje ideje pretvore u akciju i značajno povećaju svoju zapošljivost.

Materijal za obuku

Materijal predstavlja jedinstven alat za postizanje preduzetničkog načina razmišljanja koji pomaže budućim preduzetnicima da ideje pretoče u akciju. Materijal je prvenstveno namijenjen zainteresovanim stranama koje namjeravaju ili žele da pokrenu biznis kroz osnivanje startup kompanija, da se upoznaju sa tehnikama i procedurama koje koriste najuspješnije kompanije u svijetu prilikom procjene tržišnih uslova za uspješan početak preduzetničkih poduhvata – lansiranje novih proizvoda i usluga, analiza rješavanja poslovnih problema, procjena potencijalnih rizika, određivanje prioriteta, postavljanje pametnih ciljeva, efikasna komunikacija, upravljanje promjenama, analiza naučenih lekcija– sve u funkciji procjene poslovne ideje, racionalnog korišćenja i sticanja neophodnih resursa i efektivne transformacije početne ideje u uspješan preduzetnički poduhvat. Materijal pored teorijskog dijela sa definicijama, opisima i razlozima za njihovu primjenu, sadrži 20 alata neophodnih za uspješan početak poslovanja startup kompanija, uz praktične primjere virtuelnih kompanija koje baziraju svoj biznis na inovativnim proizvodima i uslugama u uslovima hiper-produkcije i globalne konkurencije, u svrhu održivog razvoja i poslovanja. Otvorena licenca: CC BY (Attribution).



Izjava o odricanju odgovornosti: Finansirana sredstvima Evropske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi autora i ne odražavaju nužno stavove i mišljenja Evropske unije ili Evropske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Evropska unija ni EACEA ne mogu biti odgovorne za njih.

Sadržaj:

1. SWOT analiza
2. Procjena mogućnosti za poslovanje
3. A3 alat za rješavanje problema
4. Brainstorming
5. Izjava o problemu
6. 6 šešira za razmišljanje
7. Analiza vrijednosti aktivnosti
8. PEST analiza
9. Održivi proizvod i inovacije poslovnog modela
10. SMART - alat pametnih ciljeva
11. Prioriteti planiranja
12. Taktičko planiranje implementacije
13. Finansijsko planiranje
14. Plan komunikacije
15. Upravljanje promjenama
16. Politika primjene
17. Analiza rizika
18. Lean canvas
19. Business model canvas
20. Analiza naučenih lekcija
21. Praktična primjena alata

Kompanije

- Pet Pals – Mobilni servis njege kućnih ljubimaca (SWOT)
- Edu Wood – Edukativne drvene igračke (SWOT, Procjena mogućnosti, A3 Alat za rješavanje problema, Brainstorming, Taktičko planiranje implementacije, Održivi proizvod i inovacije poslovnog modela, Analiza naučenih lekcija)
- Lift-it-Up - Fitness Aplikacija (Procjena mogućnosti)
- Only Fresh & Health – Svježe namirnice (Brainwriting, Izjava o problemu)
- Ready & Fast – Servis za dostavu hrane (AVA - Analiza vrijednosti aktivnosti)
- Boot & Foot – Zimske čizme sa ugrađenim grijačima (6 Šešira za razmišljanje)
- Fun4Socks – Anti-bakterijske čarape (6 Šešira za razmišljanje)
- Z-Tech - Instant tablete protiv gladi (AVA, Taktičko planiranje implementacije)
- iFuturex – Maske i punjači za mobilne telefone (PEST, Održivi proizvod i inovacije poslovnog modela)
- WEDD4LIFE – Organizacija vjenčanja i događaja (SMART)
- MatchMe – Servis pratnje za posebne prilike (SMART)
- eMoonLight - Solarna stabla za uličnu rasvjetu (Prioritetno planiranje, Finansijsko planiranje)
- CoffeeLand – Kafe bar (Finansijsko planiranje, Plan komunikacije)
- Divorce-At-Last - Muzičke čestitke (Upravljanje promjenama)
- ChocoLand – Čokolada u boji (Politika primjene)
- Hats & Mates – Šeširi sa masažerom za glavu (Analiza rizika)
- Pro-Girl-Tect – Narukvice za otkrivanje droge u piću (LEAN canvas)
- Zelax & Relax – Meke bombone na bazi zeolita (Business Model Canvas)
- Y-factor - Muzičko takmičenje (Praktična primjena alata).

Zaštitni znaci (logo) i robne marke (žig) su vlasništvo sljedećih kompanija:

APPLE - Apple Inc.

DELL - Dell Inc.

McDonald's - McDonald's Corporation

INSTAGRAM - Meta Platforms

FAIRPHONE - Fairphone B.V.

ECOALF - Ecoalf

THINK DIFFERENT - Apple Inc.

TOYOTA - Toyota Motor Corporation

NIKE - Nike Inc.

JUST DO IT - Nike Inc.

UBER - Uber Technologies, Inc.



SWOT analiza je tehnika strateškog planiranja koja pomaže u identifikovanju snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji.

SWOT analizu koriste organizacije da identifikuju svoje unutrašnje snage i slabosti, kao i njihove spoljne mogućnosti i prijetnje. Akronim SWOT označava snagu, slabosti, mogućnosti i prijetnje. To je okvir koji se koristi za procjenu konkurentske pozicije kompanije i razvoj strateškog planiranja. SWOT analiza procjenjuje unutrašnje i spoljašnje faktore, kao i trenutni i budući potencijal. Osmišljen je tako da olakša realističan, zasnovan na činjenicama, pogled na snagu i slabosti organizacije, inicijative ili unutar njene industrije. Kompanije bi trebalo da ga koriste kao vodič, a ne nužno kao recept.

SWOT analiza obično uključuje identifikaciju sljedećih faktora:

Snaga

Stvari koje vaša kompanija dobro radi.
Kvaliteti koji vas odvajaju od konkurenata.
Unutrašnji resursi kao što je stručno osoblje.
Opipljiva sredstva kao što su intelektualna svojina, kapital, vlasničke tehnologije itd.

Primjer:



Prepoznavanje brenda: Jak brend može pomoći organizaciji da se izdvaja od svojih konkurenata i privuče kupce.

Kvalifikovana radna snaga: Tim kvalifikovanih zaposlenih može da pomogne organizaciji u isporuci visokokvalitetnih proizvoda ili usluga.

Finansijska stabilnost: Kompanija sa jakim finansijama bolje je opremljena da prebrodi ekonomska usporavanja i investira u mogućnosti rasta.

Lokacija: Udarana lokacija može pomoći organizaciji da privuče kupce i zaposlene.

Napredna tehnologija: Najsavremenija tehnologija može pomoći organizaciji da ostane ispred svojih konkurenata i poboljša efikasnost.

Pozitivna kultura: Pozitivno radno okruženje može pomoći da se privuku i zadrže talentovani zaposleni.

Ekološke prakse: Ekološki prihvatljive prakse mogu pomoći organizaciji da smanji troškove i poboljša svoju reputaciju.

Jak korisnički servis: Kompanija sa odličnim korisničkim servisom može da izgradi lojalnost kupaca i privuče nove kupce.

Inovativni proizvodi: Kompanija koja razvija inovativne proizvode može da se razlikuje od konkurenata i privuče nove kupce.

Efikasno upravljanje lancem snabdijevanja: Kompanija sa efektivnim lancem snabdijevanja može da smanji troškove i poboljša efikasnost.

Snažna partnerstva: Partnerstva sa drugim kompanijama mogu da pomognu organizaciji da proširi svoj domašaj i pristupi novim tržištima.

Efikasan marketing: Efikasan marketing može pomoći organizaciji da privuče i zadrži kupce.

Snažno prisustvo na mreži: Snažno prisustvo na mreži može pomoći organizaciji da dođe do novih kupaca i izgradi svoj brend.

Slabosti

Stvari koje tvojoj kompaniji nedostaju.
Stvari koje tvoji konkurenti rade bolje od tebe.
Ograničenja resursa.
Nejasan jedinstveni prijedlog prodaje.

Primjer:

Slabosti

Nedostatak prepoznavanja brenda: Slab brend može otežati izdvajanje od svojih konkurenata i privlačenje kupaca.

Neadekvatni finansijski resursi: Kompanija sa slabim finansijama imala bi problem da investira u mogućnosti rasta ili da prebrodi ekonomska usporavanja.

Loša lokacija: Loša lokacija može otežati privlačenje kupaca i zaposlenih.

Zastarjela tehnologija: Zastarjela tehnologija može otežati ostanak ispred svojih konkurenata i smanjiti efikasnost.

Negativna kultura: Negativno radno okruženje može otežati privlačenje i zadržavanje talentovanih zaposlenih.

Loša reputacija: Loša reputacija može otežati privlačenje kupaca i investitora.

Nedostatak inovacija: Nedostatak inovacija može otežati da ostanete ispred svojih konkurenata i zadovoljite promjenljive potrebe kupaca.

Problemi sa lancem snabdjevanja: Slab lanac snabdjevanja može dovesti do kašnjenja, zaliha i drugih problema koja mogu da utiču na sposobnost organizacije da isporučuje proizvode ili usluge.

Problemi sa prilivom gotovine: Loše upravljanje novčanim tokovima može otežati plaćanje računa i investiranje u mogućnosti rasta.

Neadekvatno rukovodeće osoblje: Nedostatak kvalifikovanih menadžera može otežati razvoj i izvršavanje efikasnih strategija.

Neefikasne marketinške operacije: Loš marketing može otežati privlačenje i zadržavanje klijenata.

Marže sa niskim profitom: Niske profitne marže mogu otežati ulaganje u prilike za rast ili prevladavanje ekonomskih padova.

Nema web-sajta: U današnjem digitalnom dobu, nemanje web sajta može otežati privlačenje kupaca i konkurenciju drugim preduzećima.

Nema onlajn prodaje: Nemogućnost prodaje proizvoda ili usluga na mreži može da ograniči doseg organizacije i oteža konkurenciju drugim preduzećima.

Prilike

Nedovoljno pokrivena tržišta za određene proizvode.
Malo konkurenata u vašoj okolini.
Nova potreba za vašim proizvodima ili uslugama.
Štampa/mediji - izvještavanje o vašoj kompaniji.

Primjer:

Prilike

Novi segmenti tržišta: Organizacija može da identifikuje nove segmente kupaca i proširi svoj doseg.

Nove ponude proizvoda ili usluga: Organizacija može da razvije nove proizvode ili usluge kako bi zadovoljila promjenljive potrebe klijenata.

Tehnološki napredak: Organizacija može da iskoristi nove tehnologije kako bi poboljšala efikasnost i smanjila troškove.

Strateška partnerstva: Organizacija može da formira strateška partnerstva sa drugim kompanijama kako bi proširila svoj doseg i pristup novim tržištima.

Ekonomski trendovi: Organizacija može da iskoristi ekonomske trendove da poboljša svoj učinak.

Promjene propisa: Organizacija može da se prilagodi promjenama propisa kako bi izbjegla kazne i poboljšala svoju reputaciju.

Sve veća potražnja: Organizacija može da iskoristi rastuću potražnju za svojim proizvodima ili uslugama.

Prijetnje

Konkurenti u nastajanju.

Promjena regulatornog okruženja.

Negativna štampa/izvještavanje medija.

Promjena stava kupaca prema preduzeću.

Primjer:



Prijetnje

Povećana konkurencija: Novi konkurenti koji ulaze na tržište mogu da otežaju privlačenje i zadržavanje kupaca.

Ekonomska usporavanja: Ekonomska usporavanja mogu dovesti do smanjenja potražnje za proizvodima ili uslugama i smanjenih prihoda.

Promjena željenih opcija potrošača: Promjene u preferencijama potrošača mogu otežati da proizvodi/usluge ostanu relevantni i zadovoljavaju potrebe kupaca.

Regulatorne promjene: Promjene propisa mogu povećati troškove i otežati organizaciji rad.

Poremećaji u lancu snabdijevanja: Poremećaji u lancu snabdijevanja mogu dovesti do kašnjenja, zaliha i drugih problema koja mogu da utiču na sposobnost organizacije da isporučuje proizvode ili usluge.

Prijetnje po sajber bezbjednost: Prijetnje po sajber bezbjednost mogu dovesti do narušavanja podataka, gubitka intelektualne svojine i drugih pitanja koja mogu da utiču na reputaciju organizacije i finansijsku stabilnost.

Prirodne katastrofe: Prirodne katastrofe mogu dovesti do oštećenja imovine, poremećaja lanca snabdijevanja i drugih pitanja koja mogu da utiču na sposobnost organizacije da radi.

Analizirajući ove faktore, organizacije mogu da razviju strategije kako bi iskoristile svoju snagu, otklone svoje slabosti, iskoristile prilike i ublažile prijetnje. Postavite sljedeća pitanja:

Snaga: Šta organizacija dobro radi? Kakve prednosti ima u odnosu na svoje konkurente?

Slabosti: Šta organizacija ne radi dobro? Kakve mane ima u poređenju sa svojim konkurentima?

Prilike: Koje spoljne faktore bi organizacija mogla da iskoristi da poboljša svoje performanse?

Prijetnje: Koji spoljni faktori bi mogli negativno da utiču na učinak organizacije?



Zadatak za vježbu:

Mobilne usluge njege kućnih ljubimaca "Pet Pals"

Ideja: uspostavljanje usluge mobilne njege kućnih ljubimaca. Ideja je da se vlasnicima kućnih ljubimaca ponudi pogodnost da njihovi ljubimci budu zbrinuti u sopstvenim prostorijama dok su na poslu ili na putovanju. Dok su odsutni, njihovi ljubimci će biti bezbjedni i maženi. Za taj posao kompanija bi angažovala studente koji mogu da se brinu o kućnim ljubimcima i uče za fakultet koristeći snimljene časove. Ovo može biti odlično rješenje za vlasnike kućnih ljubimaca koji nisu u mogućnosti da brinu o svojim ljubimcima tokom dana ili dok su odsutni. Zapošljavanje studenata koji mogu da se brinu o kućnim ljubimcima i uče za fakultet/školu koristeći snimljene časove je kreativan način da se studentima pruže mogućnosti za zapošljavanje, a istovremeno se pruža dragocjena usluga vlasnicima kućnih ljubimaca.

Jednostavna **SWOT Analiza** za Pet Pals:

Snaga:

Jedinstvena i različita usluga koja nudi personalizovane i pogodne usluge njege kućnih ljubimaca u udobnosti doma vlasnika kućnih ljubimaca.

Zapošljavanje studenata koji mogu da se brinu o kućnim ljubimcima i uče za fakultet/školu koristeći snimljene časove je kreativan način da se studentima pruže mogućnosti za zapošljavanje, a istovremeno se pruža dragocjena usluga vlasnicima kućnih ljubimaca.



Slabosti:

Nedostatak prepoznavanja brenda i reputacije u poređenju sa uspostavljenim uslugama njege kućnih ljubimaca.

Ograničeni resursi i sredstva u poređenju sa većim konkurentima.

Prilike:

Rastuća industrija njege kućnih ljubimaca, vlasnici kućnih ljubimaca troše konstantno sve više novca.

Očekuje se da će se trend humanizacije kućnih ljubimaca nastaviti, a vlasnici kućnih ljubimaca tretiraju svoje ljubimce kao članove porodice i troše više novca na usluge njege kućnih ljubimaca.

Prijetnje:

Konkurencija od postojećih firmi za usluge njege kućnih ljubimaca.

Ekonomska usporavanja ili drugi spoljni faktori mogli bi da utiču na sposobnost vlasnika kućnih ljubimaca da troše novac na usluge njege kućnih ljubimaca.

Sve u svemu, SWOT analiza sugerira da Pet Pals ima jedinstvenu i različitu uslugu koja može da se razlikuje od konkurenata i privuče kupce koji su u potrazi za pogodnijim i personalizovanim iskustvom njege kućnih ljubimaca. Međutim, Pet Pals će morati da prevaziđe izazove ograničenih resursa i konkurencije od već uspostavljenih usluga njege kućnih ljubimaca.



Domaći zadatak:

Kompanija za igračke EduWood odlučila je da proizvodi edukativne drvene umjesto plastičnih igračaka za djecu. Prema sSWOT* analizi, koje su snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje ove proizvodnje?

*Analiza održivosti SWOT (sSWOT) je alatka koja se koristi za procjenu ekoloških rizika i mogućnosti za preduzeća.



Procjena mogućnosti za poslovanje

Procjena mogućnosti za poslovanje je proces koji pomaže organizacijama da identifikuju potencijalne mogućnosti za rast i razvoj.

Preduzetnička akcija počinje prepoznavanjem ili identifikovanjem potencijala da ljudi promijene svoje ponašanje – da urade nešto što trenutno ne rade ili da urade nešto drugačije nego što to trenutno rade. Preduzetnik prepoznaje da bi, s obzirom na šansu, neki skup ljudi radije uradio stvari drugačije ako bi im se pružila prilika. Preduzetnik tada zamišlja novi proizvod ili uslugu kao pokretač tog novog ponašanja i tako uspostavlja novi oblik potrošnje. Ako je tim u pravu u pogledu potencijala za ovaj novi vid potrošnje, onda moraju da se zapitaju da li se ova prilika može iskoristiti preduzetničkim poduhvatom, koji podrazumijeva razumijevanje alternativa ili konkurencije i finansijske održivosti, kao i da li je to prilika koju oni mogu da iskoriste, a koja podrazumijeva razumijevanje vještina, stručnosti i iskustva neophodnih za kapitalizovanje poduhvata. Osnovna pitanja navodimo u našem petostepenom grafikonu.



Temelj svakog preduzetničkog poduhvata je tržišno/proizvodno uklapanje ili podudaranje.

1. Šta je potrebno tržištu?

Potreba tržišta je potencijal za promjenu potrošnje. Ovaj koncept pokriva sve, od izazova sa kojima se suočavaju korporacije, socijalnih problema, neispunjenih kliničkih potreba itd. Potencijal za promjenu potrošnje je možda uvijek postojao, kao što je postojanje stanja bolesti, ili do njih može doći zbog promjenljivih okolnosti, kao što je povećanje bogatstva, što stvara želju da se npr. posebni napici od kafe kuhaju specijalno za nas. Razumjeti potrebu tržišta je razumjeti (trenutno) neispunjenu želju ili potencijal.

Novi poduhvati uglavnom počinju hipotezom da je taj potencijal stvaran, ali pravi redoslijed poslovanja je uvijek da se potvrdi ta pretpostavka, i obično se hipoteza preispita na osnovu činjenica i dokaza.



2. Kakva je konkurencija (alternativa kupca)?

Konkurencija je univerzum alternativa koje potencijalni kupac ima. Preduzetnici često prave grešku kada razmišljaju o konkurenciji kao i druge kompanije (često i druge startup-ove) koje imaju istu ideju o proizvodu kao i oni. Međutim, konkurencija se mora uzeti u obzir iz perspektive kupaca. Koji je kompletan skup alternativa koje kupac ima. I u mnogim slučajevima, najubjedljivija alternativa je da se ne radi ništa.

3. Šta je izvodljivo rješenje?

Mnogi preduzetnici prave grešku kada počinju sa konceptom *proizvoda*. Koristimo izraz izvodljivo rješenje da zadržimo fokus preduzetnika na samim *potrebama*. Na ovaj način, preduzetnik će pokušati da shvati šta će biti potrebno da ponudi ubjedljivo rješenje koje će zapravo podstaći potrebnu promjenu potrošnje. Ova disciplina će umanjiti tu šansu za stvaranje koncepta proizvoda koji promašuje temu ili ne uzima u obzir kritične dimenzije potrebe ili moguće prepreke usvajanja.

Ako preduzetnički tim potvrdi da je identifikovao potencijalno tržište/proizvod koji odgovara, i tako ima moguću osnovu za poduhvat, mora se odgovoriti na dva druga pitanja.

4. Da li je poduhvat finansijski održiv?

Osnovno pitanje ovdje je: Da li će nas neko platiti dovoljno da možemo da stvaramo, održavamo i rastemo u našem poduhvatu? Osnovno pitanje je obično: Da li će naši ciljani kupci platiti dovoljno za naš proizvod ili uslugu? Napomena - ponekad postoje i drugi izvori prihoda. Ako se čini da postoji pozitivan odgovor na ovo pitanje, onda preduzetnik može da se raspita o izvorima finansiranja neophodnim za pokretanje i uspostavljanje poduhvata. Pitanje će biti da li su šanse za uspjeh dovoljno velike i potencijalni profit dovoljno veliki da privuče investitore.

5. Imamo li pravi tim?

Ako tim ima održivu ideju, može da je iskoristi samo ako može dobro da izvrši sve ključne oblasti potrebne da bi poduhvat bio uspješan. Ovo zahtjeva prave vještine, stručnost i iskustvo, kao i pokretačke sile: motivaciju i upornost.

Ako možete da odgovorite na sva ova pitanja potvrdno, onda ste ubijedili sebe da je ova prilika vrijedna ulaganja. Ovo je prvi korak ka tome da ubijedite druge, bilo da se radi o potencijalnim klijentima, zaposlenima, partnerima ili pružaocima usluga kapitala.



Zamislimo startup "**Lift-it-UP**" koji pokušava da pokrene Fitness aplikaciju i sprovodi procjenu mogućnosti za poslovanje:

Tržište

Prilika: firma **Lift-it-UP** je identifikovala prazninu na tržištu za novi tip fitness aplikacije koja kombinuje društvene mreže sa praćenjem treninga.

Veličina tržišta: Tržište fitness aplikacija rapidno raste.

Ciljna publika: Ciljna publika za aplikaciju su mladi odrasli uzrasta od 18 do 35 godina koji su zainteresovani za fitness i društvene mreže.

Takmičenje

Direktni konkurenti: Startup **Lift-it-UP** se suočava sa konkurencijom iz uspostavljenih fitness aplikacija kao što su MyFitnessPal, Fitbit i Nike Training Club.

Indirektni konkurenti: Startup se takođe suočava sa konkurencijom aplikacija društvenih mreža kao što su Instagram i Facebook, koje nude sadržaj vezan za fitness.

Tehnička izvodljivost

Razvoj aplikacija: Startup ima tim iskusnih programera koji su sposobni da razviju aplikaciju.

Privatnost podataka: Aplikacija će prikupljati korisničke podatke, tako da će firma morati da obezbijedi usklađenost sa propisima o privatnosti podataka.

Finansijska isplativost

Model prihoda: Startup planira da ostvari prihod putem prodaje i oglašavanja u aplikaciji.

Troškovi: Startup procjenjuje da će koštati 500.000 dolara za razvoj i pokretanje aplikacije.

Profitabilnost: Startup očekuje da će pokriti ulaganja već u prvoj godini i ostvariti profit od milion dolara u roku od tri godine.

Intelektualna svojina

Patenti: Startup je podnio patentnu aplikaciju za jedinstvene funkcije aplikacije.

Zaštitni znak: Startup je registrovao zaštitni znak za ime i logotip aplikacije.

Tim

Iskustvo: Startup tim ima iskustva u razvoju aplikacija, marketingu i finansijama.

Vještine: Tim ima neophodne vještine za izradu i pokretanje aplikacije.

Uloge: Startup ima jasno definisane uloge za svakog člana tima.



Domaći zadatak: napravite procjenu mogućnosti za startup EduWood koji proizvodi edukativne drvene igračke za djecu.



A3 alat za rješavanje problema

A3 alat za rješavanje problema je jednostavan pristup izvještavanju o problemima i predstavljanju načina njihovog rješavanja. Razvila ga je Toyota i dobio je ime po veličini papira koji koristi, a to je A3 (420x297mm). Izvještaj A3 je jedan list papira koji rezimira: problem, analizu, korektivne radnje i akcioni plan. Proces pojašnjava odgovornost stavljanjem vlasništva direktno na pleća autora alata A3, pojedinca čiji se inicijali pojavljuju u donjem desnom uglu papira. Efikasna upotreba A3 procesa može pomoći pojedincima da steknu autoritet da preuzmu akciju na način kako predstavljaju dati problem.



* 5 pitanja (WHYs) zašto je došlo do problema

Potrebno je uključiti nekoliko osnovnih koraka u alatu A3 izvještaja za rješavanje problema:

1. Pozadina/Pojasnite problem: Jasno artikulirajte i definišite problem, izbjegavajući iskušenje da skočite na rješenje ili pretpostavite da su važne činjenice samoočigledne.
2. Trenutna situacija: Opišite trenutno stanje problema, uključujući uticaj koji on ima na organizaciju.
3. Postavite ciljeve: Uspostavite jasan cilj koji definiše željeno buduće stanje problema.
4. Analiza osnovnog uzroka: Identifikujte osnovne uzroke problema postavljanjem pitanja "zašto" i korištenjem drugih tehnika rješavanja problema.
5. Kontramjere: Razvijajte i procjenjujte potencijalna rješenja problema.
6. Implementacija: Implementirajte odabrano rješenje i pratite njegovu efikasnost.
7. Potvrda efekta/Praćenje: Provjerite da li je problem riješen i da li je rješenje održivo.

Primjer: Kompanija EduWood koja proizvodi edukativne drvene igračke za djecu suočava se sa problemom nedostatka kvalitetnog drveta kao sirovine.

1. Pozadina/ Pojasni problem	<p>Značaj</p> <p>Kompanija ima reputaciju kvaliteta i bezbjednosti, koja je ugrožena zbog nestašice kvalitetnog drveta.</p> <p>Kontekst</p> <p>Kompanija koristi istog dobavljača godinama, ali dobavljač više nije u mogućnosti da obezbijedi drvo potrebnog kvaliteta.</p>
2. Trenutna situacija	<p>Izjava o problemu</p> <p>Kompanija nije u mogućnosti da proizvede dovoljno igračaka da zadovolji potražnju zbog nestašice kvalitetnog drveta</p> <p>Mapiranje procesa</p> <p>Trenutni proces kompanije za nabavku drveta nije efikasan</p>
3. Postavljanje ciljeva	<p>Željeni ishod</p> <p>Kompanija namjerava da pronade novog dobavljača koji može da obezbijedi kvalitetno drvo koje zadovoljava standarde kompanije.</p> <p>Pokazatelji uspjeha</p> <p>Kompanija će izmjeriti kvalitet drveta dobijen od novog dobavljača i osigurati da ispunjava standarde kompanije.</p>
4. Analiza osnovnog uzroka	<p>5 pitanja: Zašto</p>

<p>Trenutni snabdjevač kompanije više nije u mogućnosti da obezbijedi drvo potrebnog kvaliteta.</p>	<p>Zašto sadašnji dobavljač više nije u mogućnosti da obezbijedi kvalitetno drvo? Oprema dobavljača je zastarjela</p> <p>Zašto je oprema dobavljača zastarjela?</p> <p>Snabdjevač nije investirao u modernizaciju svoje opreme.</p> <p>Zašto dobavljač nije uložio u modernizaciju svoje opreme?</p> <p>Snabdjevač se suočava sa finansijskim poteškoćama.</p> <p>Zašto se dobavljač suočava sa finansijskim poteškoćama?</p> <p>Primarni kupac dobavljača je izašao iz biznisa.</p> <p>Zašto je primarni kupac dobavljača izašao iz biznisa?</p> <p>Kupac nije mogao da se takmiči sa većim kompanijama.</p>
<p>5. Protivmere</p>	<p>Moguća rješenja</p>
<p>Kompanija će pronaći novog dobavljača koji može da obezbijedi kvalitetno drvo koje zadovoljava standarde kompanije.</p>	<p>Kompanija može da istraži alternativne izvore drveta, kao što su „Održivo upravljanje šumama“ ili drugi dobavljači.</p> <p>Vratite se na deo "Ciljevi" i dodajte detalje ako je potrebno.</p>
<p>6. Implementacija</p>	<p>Lista radnji</p>
<p>Kompanija će istražiti alternativne izvore drveta.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Istražite alternativne izvore drveta. 2. Procijenite potencijalne dobavljače. 3. Pregovarajte o uslovima sa novim dobavljačem. 4. Naručite od novog dobavljača. 5. Pratite kvalitet primljenog drveta. <p style="color: #FFD700;">Dodijelite odgovorno lice.</p> <p>Vođa projekta:</p> <p>Krajnji rok:</p>
<p>7. Potvrda efekta & praćenje</p>	

<p>Kompanija treba da izmjeri stvarne rezultate i potvrdi efekat protivmjere.</p>	<p>Rezultati izvještaja: Prenesite rezultate implementiranog rješenja relevantnim zainteresovanim stranama.</p> <p>Standardizujte ili izmijenite: Standardizujte rješenje ako je bilo uspješno ili ga izmijenite ako nije.</p>
---	--

Domaći zadatak:

Kompanija EduWood koja proizvodi edukativne drvene igračke za djecu suočava se sa problemom: usporavanje prodaje tokom ljeta.

Napravite A3 izvještaj sa alatima za rješavanje problema koristeći sljedeće korake:

Pozadina: Prije svega, potrebno je da razjasnite problem i ukratko ga opišete.

Trenutna situacija: Imalac problema mora da opiše trenutnu situaciju u oblasti u kojoj se problem pojavljuje i identifikuje osnovni uzrok.

Postavite ciljeve: Nakon što trenutna situacija bude jasna, potrebno je da postavite ciljeve. Imajte na umu da u ovoj fazi morate uzeti u obzir da nemate kompletnu sliku.

Analiza uzroka: Ako pokušate da se odmah borite protiv problema znači da samo liječite simptome dok ostavljate uzrok problema netaknut. Na ovaj način, problem se može redovno pojavljivati u većim razmjerama. Morate da otkrijete osnovni uzrok problema. U tu svrhu možete da koristite različite tehnike kao što je 5 pitanja zašto.

Protivmjere: Kada upoznate osnovni uzrok, možda ćete početi da nudite moguća rješenja. Kontramjere bi trebalo da dovedu do jasnog razumijevanja kako će se postići početni cilj.

Plan implementacije: Morate da predstavite plan implementacije koji uključuje listu akcija koje će biti primijenjene da bi se dobile protivmjere. Takođe je korisno zadužiti odgovorna lica za svaki zadatak i krajnji rok.

Potvrda efekta i praćenje: Imperativ je da izmjerite stvarne rezultate i potvrdite efekat vaših protivmjera. Bilo da postoje pozitivni ili negativni rezultati, potrebno je da preduzmete akciju.

Ako se stvarni rezultati razlikuju od predviđenih, trebalo bi da izmijenite plan, ponovo ga primijenite i pratite.

Ako postoji pozitivan efekat, trebalo bi da prenesete poboljšanja ostatku organizacije i na kraju ih učinite standardom.



Brainstorming

Brainstorming je tehnika kreativnog razmišljanja koja se koristi za generisanje ideja i rješavanje problema. Ona uključuje grupu ljudi koji se okupljaju da podijele ideje i nadograđuju sugestije jedni drugih u neosuđujućem okruženju. Cilj brainstorminga je generisanje što više ideja, bez obzira na to koliko one izgledale izvodljivo ili praktično. Jednom kada se sve ideje navedu, grupa može da ih procijeni i usavrši kako bi utvrdila koje su najperspektivnije. Zajednički cilj Brainstorminga je podsticanje kreativnosti i saradnje.



Neki koraci koje možete da slijedite da biste pripremili i sproveli brainstorming sesiju:

Identifikujte cilj: Jasno definišite problem ili izazov koji želite da riješite tokom sesije razmjene ideja. Podijelite cilj sa svima koji će učestvovati na sastanku.

Okupite pravi tim: Pozovite ljude koji imaju znanje, vještine i iskustvo potrebno da doprinesu brainstorming sesiji. Neka grupa bude mala kako bi svi imali priliku da učestvuju.

Odredite mjesto: Odaberite lokaciju koja pogoduje kreativnom razmišljanju i saradnji. Obezbijedite sve neophodne materijale, kao što su olovke, papir i tabla.

Uspostavite osnovna pravila: Predstavite očekivanja o tome kako će se voditi brainstorming sesija. Ohrabrite sve da svoje ideje dijele slobodno i bez osuđivanja.

Generišite ideje: Koristite razne tehnike razmjene ideja, kao što su mapiranje uma, slobodno pisanje i zvjezdani prasak, da bi se generisalo što više ideja.

Mapiranje uma: Mapiranje uma je tehnika koja podrazumijeva kreiranje vizuelne mape ideja. Počinje sa centralnom idejom, a onda se grana u srodne ideje.

Slobodno pisanje: Tehnika razmjene ideja koja podrazumijeva zapisivanje svih ideja koje vam ne padaju na pamet, bez pauze da ih uređujete ili procjenjujete. Cilj je da se u kratkom vremenskom periodu generiše što više ideja.

Zvezdani prasak: Tehnika razmjene ideja koja podrazumijeva postavljanje pitanja o temi za generisanje ideja. Pitanja obično počinju sa "ko", "šta", "zašto", "gdje", "kada" i "kako".



Procijenite i dotjerajte ideje: Jednom kada se sve ideje podijele, procijenite ih i usavršite kako biste utvrdili koje su najperspektivnije. Razmotrite faktore kao što su izvodljivost, uticaj i trošak.

Kako biste bili sigurni da su svi učesnici uključeni u sesiju i spriječili dominantne pojedince da nametnu svoje mišljenje i ideje slijedite ove sugestije:

Postavite osnovna pravila: Uspostavite osnovna pravila na početku sjednice koja ohrabruju sve da slobodno učestvuju i dijele svoje ideje. Ohrabrite učesnike da aktivno slušaju i izbjegavaju da prekidaju druge.

Koristite moderatora: Postavite moderatora koji može da vodi diskusiju i osigura da svako ima šansu da učestvuje. Moderator takođe može da pomogne u sprječavanju dominantnih pojedinaca da preuzmu konverzaciju.

Podstičite učešće: Ohrabrite tihe pojedince da podijele svoje ideje tako što ćete ih direktno zamoliti za njihovo učešće. Koristite tehnike kao što je kružno razmišljanje da biste bili sigurni da svi imaju šansu da govore.

Koristite anonimni brainstorming: Razmislite o korištenju anonimnih tehnika razmjene ideja, kao što su ljepljive ceduljice, kako biste ohrabрили sve da podijele svoje ideje bez straha od osuđivanja ili kritike.

Fokusirajte se na kvantitet, a ne na kvalitet: Ohrabrite učesnike da generišu što više ideja, bez obzira na to koliko one izgledale izvodljivo ili praktično. To može pomoći da se spriječi da dominantni pojedinci prebrzo odbacuju ideje.

Neke **uobičajene greške** koje mogu da ometaju efektivnost brainstorming sesija:

Loša priprema: Mnoge brainstorming sesije se organizuju u kratkom roku, a malo pažnje se posvećuje pravilnoj pripremi. Da bi se obezbijedila produktivna sesija, važno je pozvati prave ljude, uključujući i ljude koji znaju šta se dešava, nekoga ko ima moć da donosi odluke, ali i ljude koji malo znaju o situaciji ili organizaciji. Pored toga, učesnicima bi trebalo dati mali domaći zadatak prije sesije razmjene ideja, kako bi istražili na koji način se slični izazovi rješavaju u drugim organizacijama.

Fokusiranje na pogrešno pitanje: Česta greška tokom brainstorming sesija je rad sa slabim fokusom. Važno je jasno definisati izjavu o problemu i fokusirati se na pravo pitanje.

Zaboravljanje da se navedu kriteriji: Prije nego što započnete brainstorming, generišite listu kriterija: Koje zahtjeve treba da ispunite? Da li postoji maksimalan budžet koji ne bi trebalo da premašujete? Da li postoji rok prije kojeg bi ideja trebalo da bude završena (ili da daje rezultate)?

Ne dozvoljavanje dovoljno vremena: Brainstorming sesijama treba dati dovoljno vremena da omoguće učesnicima da generišu ideje i nadograde ideje jedni od drugih.

Izostanak moderatora: Moderator može pomoći u vođenju brainstorming sesije i osigurati da se svi čuju.

Primjer:

Kompanija **EduWood** pokušava da izmisli potpuno novu igračku za odrasle s obzirom da na tržištu postoji praznina za edukativne i zabavne igračke za odrasle. Prema Geriju Smolu i njegovom radu: "Biblija pamćenja", odraslima je takođe potrebna vježba mozga, prateći izraz: "Koristite ga ili ga izgubite" (Use it or Lose it). Kako organizovati brainstorming sesiju za rješavanje ovog izazova?

Definišite temu: Tema je izumiti potpuno novu igračku za odrasle koja je i edukativna i zabavna.

Nacrtaj zvijezdu sa šest kraka: Nacrtaj zvijezdu sa šest kraka oko ove teme. Svaki krak zvijezde predstavlja jedno od sljedećih pitanja : Ko, šta, gdje, zašto, kada i kako.

Generiši pitanja: Za svaki krak zvijezde, smislite pitanja vezana za temu. Na primjer:

Ko je ciljna publika?

Koje su obrazovne prednosti igračke?

Gdje će se prodavati igračka?

Zašto postoji potreba za ovom igračkom?

Kada bi trebalo da bude lansirana na tržište?

Kako će se igračka plasirati na tržište?



Usavršite pitanja: Kada se napravi lista pitanja, precizirajte ih kako biste ih učinili konkretnijim i praktičnijim. Na primjer, pitanje "Ko je ciljna publika?" moglo bi da se preradi na "Koja je demografija ciljne publike?"

Procijenite pitanja: Nakon dotjerivanja pitanja, procijenite ih da biste utvrdili koja su najrelevantnija za temu. Kriteriji kao što su izvodljivost, uticaj i usklađivanje sa ciljevima mogu se koristiti za procjenu pitanja.

Koristite pitanja za generisanje ideja: Kada se generiše lista relevantnih pitanja, koristite ih za generisanje ideja. Na primjer, pitanje "Koja je demografija ciljne publike?" moglo bi da dovede do ideja kao što je kreiranje igračke koja se dopada određenoj starosnoj grupi ili kreiranjem igračke koja je namijenjena određenoj profesiji.

Poslije Brainstorming sesije, **izaberite najbolje ideje**: Nakon generisanja liste ideja, procijenite ih kako biste utvrdili koje su najizvodljivije i koje imaju najveći potencijalni uticaj. Kriteriji kao što su trošak, vrijeme i resursi mogu se koristiti za procjenu ideja. Primjeri novih igračaka za odrasle:

Drvene slagalice: Drvene slagalice su odličan način da angažujete mozak dok se zabavljate.

Drveni građevni blokovi: Drveni građevni blokovi su još jedan odličan način da angažujete mozak dok se zabavljate.

Drvene društvene igre: Drvene društvene igre su odličan način da angažujete mozak dok se zabavljate.

Drvene igre za pamćenje: Drvene igre za pamćenje su odličan način da angažujete mozak dok se zabavljate. Razmislite o kreiranju drvene igre memorije koja je posebno dizajnirana za odrasle, sa niskim do srednjim nivoom poteškoća.

Drvene igre riječima: Drvene igre riječima su odličan način da angažujete mozak dok se zabavljate.

Drvene strateške igre: Drvene strateške igre su odličan način da angažujete mozak dok se zabavljate.

Drvene edukativne igre: Drvene edukativne igre su odličan način da angažujete mozak dok se zabavljate.

Za sve navedeno razmislite o kreiranju drvene edukativne igre koja je posebno dizajnirana za odrasle, sa niskim do srednjim nivoom težine.



Drvene slagalice



Drveni građevinski blokovi

Domaći zadatak:

Postavite jednostavnu sesiju razmišljanja na temu: ideje o tome kako najpovoljnije i najekonomičnije promovisati prodaju drvenih igračaka za odrasle, što više ideja to bolje.

Brainwriting

Brainwriting je tehnika koja se koristi za generisanje ideja i rješavanje problema. Slična je sa Brainstormingom, ali umjesto da govore naglas, učesnici zapisuju svoje ideje u tišini. Nakon nekoliko minuta, svaka osoba prosljeđuje svoj rad sljedećoj osobi, koja zatim pregleda ideje i dodaje nešto svoje. Ovaj proces se nastavlja dok papiri ne prođu puni krug, a zatim se podijele sve ideje (obično na bijeloj tabli). Brainwriting je manje poznata tehnika generisanja ideja koja posljednjih godina dobija na popularnosti.

Brainwriting je inkluzivniji pristup generisanja ideja jer svima pruža jednaku mogućnost da učestvuju i podijele svoje misli. To je takođe efikasniji metod stvaranja ideja jer eliminiše mnoge zamke tradicionalnih brainstorming sastanaka, kao što su neefikasnost i socijalna anksioznost.

Postoji nekoliko različitih načina pristupa Brainwritingu, ali osnovna metoda je sljedeća:

Svaka osoba zapisuje svoje ideje na papir kao odgovor na pitanje ili problem.

Kada završe, oni prenesu svoj rad sljedećoj osobi koja potom pregleda ideje i dodaje svoje.

Kada papiri prođu cijeli krug učesnika, tim dijeli sve zapisane ideje (obično na bijeloj tabli).

Brainwriting je odličan način da brzo generišete više (i boljih) ideja. To je inkluzivniji i efikasniji pristup generisanja ideja koji može pomoći timovima da brzo i efikasno generišu ideje.



Primjer:

Kako možemo da promoviramo organsku hranu sa najvišim PH nivoom, što je manje poznato na tržištu?

Učesnik 1: Kreirajte kampanju na društvenim medijima koja ističe prednosti organske hrane sa visokim pH nivoom, kao što su njena alkalizujuća svojstva i potencijalne zdravstvene prednosti.

Učesnik 2: Partnerstvo sa influencerima koji imaju veliki broj pratilaca na društvenim mrežama, da promoviraju prodaju organske hrane sa visokim pH nivoom. Ovi uticajni ljudi mogu da kreiraju sadržaj koji pokazuje prednosti organske hrane i podstiče njihove pratiocice da ga kupe.

Učesnik 3: Postavite mobilne prodavnice u oblastima sa velikim brojem posetilaca, kao što su tržni centri i javni parkovi kako biste promovisali prodaju organske hrane sa visokim pH nivoom. Ove mobilne prodavnice mogu da prikažu različite vrste organske hrane koje su dostupne i ponude popuste kupcima koji obave kupovinu.

Učesnik 4: Ponudite organsku hranu sa visokim pH nivoom na onlajn platformama kao što su Amazon i Etsy. Ove platforme imaju veliku bazu klijenata i mogu vam pomoći da dođete do šire publike.

Učesnik 5: Ohrabrite zadovoljne kupce da šire vijest o vašoj organskoj hrani sa visokim pH nivoom. Ponudite podsticaje kao što su popusti ili besplatni pokloni kupcima koji svoje prijatelje i porodicu upućuju na vaše poslovanje.



Izjava o problemu

Izjava o problemu je sažet opis pitanja sa kojim se preduzeće suočava i kontekst načina na koji će se on rješavati. To je polazna tačka za pronalaženje rješenja ili inicijative u praktičnom poslovnom smislu.

U izjavi o problemu identifikuju se trenutno stanje, željeno buduće stanje i bilo kakve praznine između njih. Izjava o problemu je važan alat za komunikaciju koji može da pomogne da svi koji rade na projektu znaju šta je problem koji treba da riješe i zašto je projekat važan.

Četiri ključna elementa izjave o problemu su:

Idealna situacija: Ovo je opis željenog ishoda ili cilja.

Prva stvar koju bi vaša izjava o problemu trebalo da opiše je: kakva bi bila idealna situacija da ne postoji problem koji treba da riješite i treba da stvorite jasno razumijevanje kakvo će biti idealno okruženje kada se to pitanje riješi.

Realnost: Ovo je opis trenutne situacije ili problema.

Sljedeći odjeljak vaše izjave o problemu bi trebalo da opiše šta je trenutna realnost za vašu kompaniju. Ovaj odjeljak će identifikovati u čemu je problem, utvrditi zašto je problem i identifikovati na koga problem utiče.

Posljedice: Ovo je opis negativnog uticaja trenutne situacije ili problema.

Sljedeći odjeljak vaše izjave o problemu treba da identifikuje koje su posljedice problema. Uobičajene posljedice mogu da uključuju gubitak vremena, novca, resursa, konkurentске prednosti, produktivnosti i još mnogo toga.

Prijedlog: Ovo je opis predloženog rješenja ili inicijative.

Sekcija prijedlog izjave o problemu može da sadrži nekoliko mogućih rješenja problema, ali je važno zapamtiti da nije potrebno identifikovati određeno rješenje. Svrha sekcije prijedloga treba da bude da vodi projektni tim o tome kako mogu da istražuju i rješavaju problem.

Uključivanjem ova četiri ključna elementa u izjavu o problemu možete da navedete jasan i sažet rezime problema koji pokušavate da riješite. To vam može pomoći da identifikujete osnovne uzroke problema, razvijete efikasna rješenja i prenesete svoje ideje drugima.



Primjer:

Kompanija Only Fresh&Health bavi se distribucijom zdrave organske hrane. Proizvodi pod nazivom "FreshFoodBox" sadrže odabranu mješavinu voća i povrća u raznim kombinacijama, a kupci mogu da biraju između 20 različitih kombinacija i kutija u 3 veličine - mala, srednja i velika. Ovi proizvodi stižu direktno sa terena i isporučuju se kupcima sljedećeg dana, upakovani u zaštitnoj atmosferi. Kanali distribucije su onlajn prodaja i lanci prehrane.



Problem: promotivna kampanja za "FreshFoodBox" na Instagramu ima manje gledalaca nego što se očekivalo. Napravite izjavu o problemu koristeći 4 ključna elementa:

Idealna situacija: Promotivna kampanja na Instagramu doseže ciljnu publiku i generiše visoku stopu angažovanja (odziva).

Realnost: Promotivna kampanja na Instagramu ima manje gledalaca nego što se očekivalo, što je rezultiralo niskom stopom angažovanja (odziva).

Posljedice: Niske stope angažovanja ukazuju na to da promotivna kampanja ne dopire efikasno do ciljne publike, što bi moglo da dovede do smanjenja prodaje i slike o brendu.

Prijedlog: Da bismo poboljšali efektivnost promotivne kampanje, predlažemo analizu ciljne publike i prilagođavanje sadržaja njihovim interesovanjima. * Istražićemo i alternativne marketinške kanale** kako bismo došli do šire publike.



Moguće je da poruka nije dobro kreirana ili da ilustracija FreshFoodBox nije bila dovoljno atraktivna da privuče pažnju, podigne interesovanje i želju i pokrene akciju.

Moguća rješenja:

* Koristite Instagram Reels da prikazete svoje proizvode na zabavan i kreativan način. Reels su kratki video snimci koji mogu da privuku pažnju vaše publike i pokažu im prednosti vašeg FreshFoodBox-a. Možete da koristite muziku, filtere, naljepnice i tekst da biste ih učinili zanimljivijim i informativnijim. Na primjer, možete da napravite Reels koji pokazuje kako da napravite ukusnu salatu sa sastojcima iz vaše FreshFoodBox kutije, ili Reels koja upoređuje vaše proizvode sa konvencionalnim i ističe razliku u kvalitetu i svježini. Reels su odličan način da privučete nove pratiocice.

****** Pokrenite partnerski program koji nagrađuje vaše kupce za promociju vaših proizvoda svojim prijateljima i pratiocima. Partnerski marketing je strategija gdje plaćate proviziju svojim partnerima za svaku prodaju, koje se generišu putem jedinstvene referentne veze ili šifre. Možete pozvati postojeće klijente, influencers, blogere ili druge relevantne partnere da se pridruže vašem programu i ponuditi im podsticaje kao što su popusti, besplatni proizvodi ili novčane nagrade. Partnerski marketing je odličan način da povećate svoju prodaju i lojalnost kupaca, jer koristi moć riječi od usta do usta i društveni uticaj.

Kreirajte srodne mimove*** koji su u skladu sa vašom ciljnom publikom i odražavaju ličnost vašeg brenda. Mimovi su humorističke slike ili video snimci koji često upućuju na pop kulturu ili aktuelne događaje i široko se dijele na društvenim mrežama. Možete da koristite mimove da zabavite svoju publiku, pokažete drugo lice svog brenda i povećate svijest o brendu. Na primjer, možete da napravite mim koji se šali na račun borbe za zdravu ishranu, ili mim koji hvali vaše mušterije zbog izbora organske hrane. Mimovi su odličan način da generišete odziv publike i snagu riječi od usta do usta, jer podstiču vašu publiku da voli, komentariše i dijeli vaše postove sa svojim prijateljima.

******* Mim primjer 1:

Kada naručite FreshFoodBox i on stigne sljedećeg dana



Kada otvorite kutiju i vidite svježe i organsko voće i povrće



Kada pravite salatu i uživate u ukusu i prednostima za zdravlje



Kada shvatite da vam je ostalo još FreshFoodBox-a za sljedeći obrok.



******* Mim primjer 2:

Kada odlučite da počnete da se hranite zdravo



Kada odete u kupovinu namirnica i vidite svu brzu hranu



Kada se oduprete iskušenju i kupite samo FreshFoodBox



Kada dođete kući i shvatite da ste zaboravili da kupite čokoladu.



***Mim primjer 3:



Ko mi je poslao ovo smeće od hrane? To sam bila ja, dragi. Oh, kakav divan poklon, zaista ću uživati u zdravoj hrani.

Kako napisati izjavu o problemu?

5W2H metoda je tehnika rješavanja problema koja podrazumijeva odgovaranje na niz pitanja koja pomažu u definisanju problema i identifikovanju potencijalnih rješenja. Ovaj proces podrazumijeva identifikovanje onoga što je problem, zašto je problem, kada i gdje je problem identifikovan, na koga problem utiče, kako oni utiču na problem i koliki uticaj problem ima. Pitanja su:

5W2H Metod	
Šta?	Definiše šta treba da se uradi ili u čemu je problem.
Ko?	Utvrđuje koji ljudi su uključeni ili odgovorni.
Kada?	Definiše vremenske okvire, krajnje rokove ili etape događaja.
Gde?	Navodi mesto ili kontekst koji su uključeni.
Zašto?	Pojašnjava razloge, uzroke ili svrhu.
Kako?	Opisuje proces, tehnike ili način na koji nešto treba dase uradi.
Koliko?	Razmatra troškove, broj resursa ili potreban iznos.

Šta: Šta je problem ili pitanje koje treba riješiti?

Zašto: Zašto je ovaj problem važan? Kakve su posljedice nerješavanja?

Gdje: Gdje se javlja problem? Da li je lokalizovan u određenoj oblasti ili odjeljenju?

Kada: Kada je prvi put došlo do problema? Da li je to skorašnje pitanje ili je u toku?

Ko: Na koga utiče problem? Ko je odgovoran da se bavi sa tim?

Kako: Kako nastaje problem? Koji su osnovni uzroci?

Koliko: Koliko organizaciju košta problem u smislu vremena, novca ili drugih resursa?

Odgovorom na ova pitanja možete da razvijete jasnu i konciznu izjavu koja definiše problem i pruža polaznu tačku za nalaženje rješenja.

Primjer:

Problem: proizvodi iz "FreshFoodBox"-a koji su prethodno isporučeni prodavcima lanaca prije vraćeni su jer nisu usklađeni sa standardima kvaliteta. Primijenite 5W2H metod na izjavu o problemu:

5W2H metoda:

Šta: Šta je problem? Proizvodi koji su isporučeni prodavcima lanaca prehrane su vraćeni.

Zašto: Zašto je to problem? Proizvodi nisu usklađeni sa standardima kvaliteta.

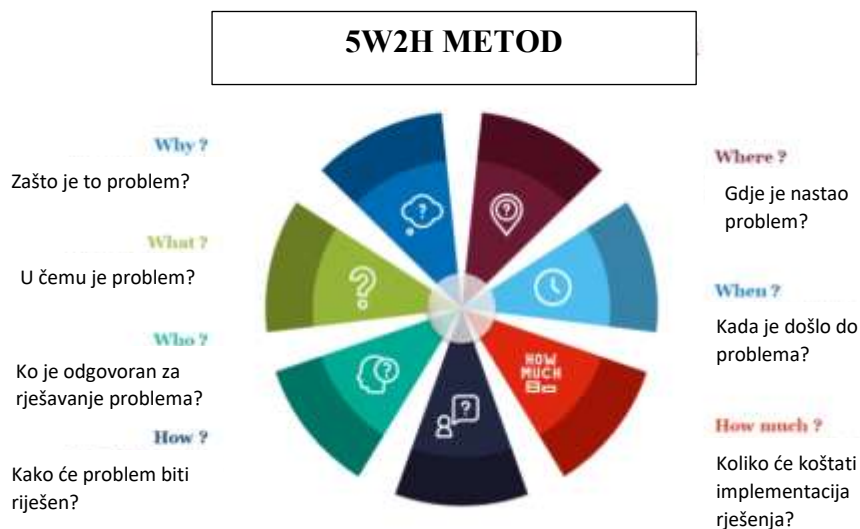
Gdje: Gdje je nastao problem? U isporuci proizvoda prodavcima lanaca prehrane.

Kada: Kada je došlo do problema? U vrijeme isporuke.

Ko: Ko je odgovoran za rješavanje problema? Kompanija koja proizvodi organsku hranu.

Kako: Kako će problem biti riješen? Identifikovanjem uzroka problema i primjenom korektivnih mjera.

Koliko: Koliko će koštati implementacija rješenja? Troškovi implementacije rješenja tek treba da budu utvrđeni.



Pretpostavimo da je problem bila pretjerana upotreba **sredstava protiv insekata**.

5W2H metoda:

Šta: U čemu je problem? Prekomjerna upotreba sredstava protiv insekata.

Zašto: Zašto je to problem? Pretjerana upotreba sredstava protiv insekata može dovesti do zdravstvenih problema i narušavanja životne sredine.

Gdje: Gdje se javlja problem? U upotrebi sredstava protiv insekata.

Kada: Kada se javlja problem? Kad god se sredstva protiv insekata koriste tokom faze rasta biljaka.

Ko: Ko je odgovoran za rješavanje problema? Pojedinci koji koriste sredstva protiv insekata.

Kako: Kako će problem biti riješen? Smanjenjem upotrebe sredstava protiv insekata i istraživanjem alternativnih metoda kontrole štetočina.

Koliko: Koliko će koštati implementacija rješenja? Troškovi implementacije rješenja tek treba da budu utvrđeni.

Domaći zadatak:

Kompanija Only Fresh&Health nije u mogućnosti da ispuni porudžbine svojih kupaca i mora da odloži ili otkáže neke isporuke, zbog velikog povećanja potražnje.

Napravite izjavu o problemu koristeći 4 ključna elementa:

- Idealna situacija
- Stvarnost
- Posljedice
- Prijedlog



Šest šešira za razmišljanje

Metod **6 šešira za razmišljanje** (Six Thinking Hats) je tehnika rješavanja problema koju je razvio Dr Edward de Bono. Dizajniran je da pomogne pojedincima i grupama da razmišljaju efikasnije tako što će podijeliti razmišljanje na šest različitih načina. Svaki režim je predstavljen različitim obojenim šeširom, koji se koristi za simbolizaciju tipa razmišljanja koji se koristi. Šest režima su:

Bijeli šešir: Ovaj šešir predstavlja prikupljanje podataka i informacija. Koristi se za prikupljanje činjenica, cifara i drugih relevantnih informacija koje se mogu koristiti za donošenje kvalifikovanih odluka.

Crveni šešir: Ovaj šešir predstavlja emocije i osjećanja. Koristi se za izražavanje osjećanja, predosjećaja i intuicije o problemu, bez razmišljanja.

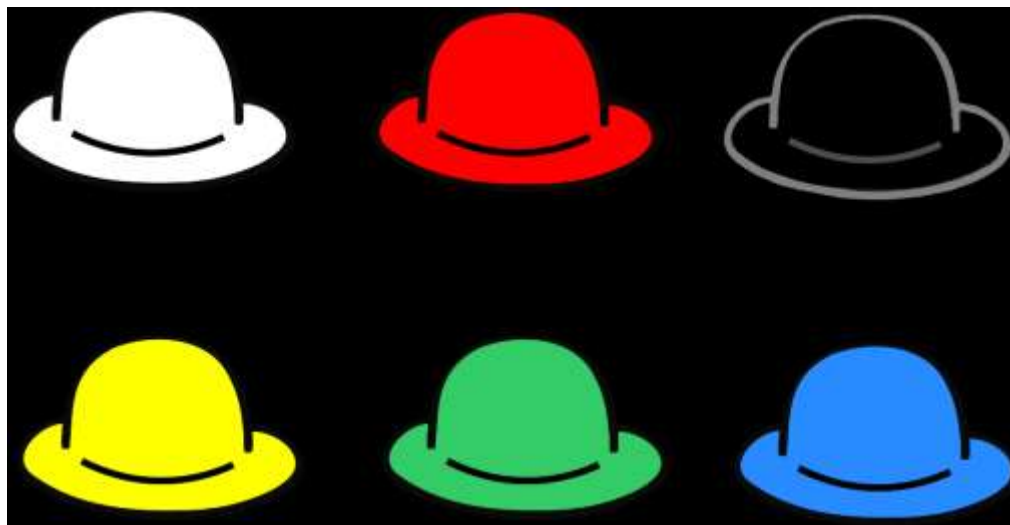
Žuti šešir: Ovaj šešir predstavlja pozitivno razmišljanje i optimizam. Koristi se za identifikovanje potencijalnih prednosti, mogućnosti i pozitivnih aspekata ideja za rješavanje problema.

Crni šešir: Ovaj šešir predstavlja kritičko razmišljanje i rasuđivanje. Koristi se za identifikovanje potencijalnih problema, rizika i negativnih aspekata ideja za rješavanje problema.

Plavi šešir: Ovaj šešir predstavlja proces organizovanja i upravljanja procesom razmišljanja. Koristi se za postavljanje ciljeva, identifikovanje ciljeva i uspostavljanje fokusa diskusije.

Zeleni šešir: Ovaj šešir predstavlja kreativnost i inovativnost. Koristi se za generisanje novih ideja, pristupa i rješenja problema.

Metod „Šest šešira za razmišljanje“ osmišljen je tako da podstiče paralelno razmišljanje, što znači da svi u grupi razmišljaju u istom smjeru u isto vrijeme. Korištenjem ovog metoda grupe mogu efikasnije i efikasnije da rade zajedno na rješavanju složenih problema.



Evo nekoliko korisnih savjeta kako da koristite različite šešire u boji:

Bijeli šešir: Kada nosite bijeli šešir, ohrabreni ste da prikupljate činjenice, cifre i druge relevantne informacije.

Tokom diskusije, učesnici mogu da koriste Bijeli šešir za postavljanje pitanja i prikupljanje dodatnih informacija o problemu ili ideji o kojoj se diskutuje. To može da pomogne da se osigura da svi imaju jasno razumijevanje problema i da diskusija ostane fokusirana na činjenice.



Evo nekoliko primjera pitanja koja se mogu postavljati kada nosite bijeli šešir:

Koje su činjenice o ovom problemu?

Koje informacije su nam potrebne za donošenje kvalifikovane odluke?

Kakve podatke imamo o ovom problemu?

Korištenjem bijelog šešira učesnici mogu da prikupe informacije koje su im potrebne za donošenje informisanih odluka i doprinesu diskusiji na smislen način.

Crveni šešir se koristi za izražavanje emocija i osjećanja u vezi sa problemom. Evo nekoliko primjera emocija koje se mogu izraziti tokom diskusije sa crvenim šeširom:

Bijes: Učesnici mogu izraziti bijes ili frustraciju zbog ideje.

Strah: Učesnici mogu izraziti strah ili uznemirenost zbog ideje.

Uzbuđenje: Učesnici mogu izraziti uzbuđenje ili entuzijazam u vezi sa tom idejom.

Nada: Učesnici mogu izraziti nadu ili optimizam u pogledu te ideje.

Konfuzija: Učesnici mogu da izraze zbunjenost ili nesigurnost u vezi sa tom idejom.



Žuti šešir: razmišljanje sa žutim šeširom je teže od razmišljanja sa crnim šeširom jer su ljudi prirodno skloni da se fokusiraju na negativne aspekte neke ideje. Međutim, korištenjem žutog šešira možete podstaći učesnike da razmišljaju pozitivno i konstruktivno.

Jedan od načina da podstaknete pozitivno razmišljanje je da zamolite svakog učesnika da identifikuje bar jedan pozitivan aspekt ideje, čak i ako im se ideja uopšte ne dopada. To može pomoći da se fokus prebaci sa negativnih aspekata na pozitivne aspekte i generišu nove ideje i rješenja.

Evo nekoliko primjera pitanja koja se mogu postavljati kada moderator nosi žuti šešir:

Koje su potencijalne prednosti ove ideje?

Koji su pozitivni aspekti ove ideje?

Koje mogućnosti možemo identifikovati u ovom problemu?



Crni šešir je dragocjen alat za identifikovanje potencijalnih problema i rizika povezanih sa određenom idejom ili rješenjem. Korištenjem Crnog šešira učesnici mogu da identifikuju potencijalne slabosti i razviju strategije kako bi ih izbjegli ili im se suprotstavili.

Međutim, važno je napomenuti da pretjerana upotreba "Crnog šešira" može dovesti do negativnog razmišljanja i ubijanja kreativnih ideja i pozitivnog razmišljanja. Zato je važno koristiti Crni šešir umjereno

i balansirati ga sa drugim šesirima za razmišljanje.

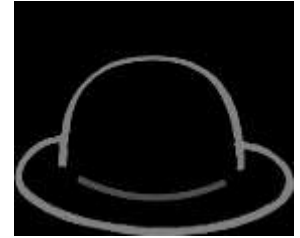
Evo nekoliko primjera pitanja koja se mogu postavljati prilikom nošenja crnog šesira:

Koji su potencijalni problemi povezani sa ovom idejom?

Koji su rizici uključeni u ovo rješenje?

Koji su negativni aspekti ovog problema?

Korištenjem Crnog šesira, učesnici mogu da identifikuju potencijalne probleme i rizike povezane sa određenom idejom ili rješenjem i razviju strategije kako bi ih izbjegli ili im se suprotstavili.



Moderator može da ohrabri učesnike da pruže iskrene i konstruktivne povratne informacije o ideji. To može pomoći da se identifikuju potencijalne slabosti i oblasti za poboljšanje. Čak i autor koji je oduševljen svojom idejom mora da ukaže na bar jedan negativan aspekt svoje ideje. Ništa nije savršeno da se ne može popraviti.

Plavi šesir predstavlja proces organizovanja i upravljanja procesom razmišljanja.

Plavi šesir je dragocjeno sredstvo za obezbjeđivanje da diskusija ostane fokusirana i produktivna. Korištenjem Plavog šesira učesnici mogu da obezbijede da se problemom upravlja i da ciljevi budu ostvarivi.

Evo nekoliko primjera pitanja koja se mogu postavljati kada nosite plavi šesir:

Koji su ciljevi koje želimo da postignemo?

Da li se problemom može upravljati?

Da li su ciljevi ostvarivi?

Korištenjem Plavog šesira učesnici mogu da obezbijede da diskusija ostane fokusirana i produktivna, kao i da se problemom upravlja i da se ciljevi ostvare.



Zeleni šesir: učesnici mogu da istražuju nove koncepte i nove percepcije i generišu nove ideje i rješenja.

Tokom sesije sa zelenim šesiirom, učesnici mogu da iskoriste ideje generisane tokom prethodnih sesija kako bi razvili nove i inovativne pristupe problemu. To može pomoći da se osigura da konačno rješenje bude efikasno i zadovolji potrebe svih zainteresovanih strana.

Evo nekoliko savjeta koje učesnici mogu da iskoriste za generisanje novih ideja tokom sesije sa zelenim šesiirom:

Podstičite kreativnost: Ohrabrite učesnike da razmišljaju van okvira i istražuju nove koncepte i nove percepcije.

Koristite tehnike razmjene ideja: Koristite tehnike razmjene ideja da biste generisali nove ideje.

Saradnja: Ohrabrite učesnike da sarađuju i nadograđuju jedni druge na idejama. Ovo može pomoći u generisanju novih i inovativnih pristupa problemu.



U posljednjoj fazi, učesnici, imajući u vidu prethodnu diskusiju, predlažu kako da se unaprijedi početna ideja kako bi bila efektivnija u odnosu na početnu ideju.

Primjer:

Startup kompanija Boot&Foot odlučila je da ponudi novi proizvod tržištu: zimske cipele koje imaju ugrađen grijač koji radi na punjivoj bateriji i obezbjeđuje grijanje stopala do 6 sati.

Bijeli šešir: Bijeli šešir se koristi za prikupljanje činjenica i informacija o problemu. Evo nekih činjenica o novom proizvodu:

Zimske cipele imaju ugrađen grijač koji radi na punjivoj bateriji.
Grijač obezbjeđuje grijanje stopala do 6 sati.
Cipele su namijenjene za upotrebu u hladnim vremenskim uslovima.



Crveni šešir: Crveni šešir se koristi za izražavanje emocija i osjećanja u vezi sa problemom. Evo nekih emocija koje bi ljudi mogli da osjete u vezi sa novim proizvodom:

Uzbuđenje: Ljudi bi mogli da budu uzbuđeni zbog mogućnosti toplih stopala po hladnom vremenu.

Skeptizam: Ljudi bi mogli biti skeptični u pogledu efektivnosti grijača ili trajnosti cipela.

Radovolnost: Ljudi bi mogli da budu radoznali kako cipele funkcionišu ili kako su konstruisane.

Crni šešir: Crni šešir se koristi za identifikovanje potencijalnih problema i rizika povezanih sa problemom. Evo nekih potencijalnih problema i rizika povezanih sa novim proizvodom:

Trajanje baterije: Trajanje baterije možda neće biti dovoljno dugo da obezbijedi adekvatno grijanje tokom dužeg vremenskog perioda.

Trajnost: Cipele možda nisu dovoljno izdržljive da izdrže teške vremenske uslove.

Trošak: Cipele su možda preskupe za neke potrošače.

Žuti šešir: Žuti šešir se koristi za identifikaciju potencijalnih prednosti i pozitivnih aspekata problema. Evo nekih potencijalnih prednosti i pozitivnih aspekata novog proizvoda:

Toplina: Cipele će obezbijediti toplinu i udobnost u hladnim vremenskim uslovima.

Pogodnost: Cipele su jednostavne za korištenje i ne zahtijevaju nikakve spoljne izvore grijanja.

Inovacija: Cipele su inovativno rješenje problema hladnih stopala zimi.

Plavi šešir: Plavi šešir se koristi za upravljanje procesom razmišljanja i postavljanje ciljeva i ciljeva. Evo nekih ciljeva za novi proizvod:

- Napraviti marketinšku strategiju za promociju novog proizvoda.
- Sprovesti istraživanje tržišta kako biste identifikovali potencijalne kupce i ciljna tržišta.
- Razviti strategiju određivanja cijena koja je konkurentna i pristupačna.

Zeleni šešir: Zeleni šešir se koristi za generisanje novih ideja i rješenja problema. Evo nekih novih ideja i rješenja za novi proizvod:

- Razvijte mobilnu aplikaciju koja omogućava korisnicima da kontrolišu temperaturu cipela.
- Kreirajte liniju dodatne opreme koja se može koristiti sa cipelama, kao što su termalne čarape ili ulošci.
- Razvijte liniju obuće za različite vremenske uslove, kao što su kiša ili snijeg.
- Cipele koje generišu elektricitet iz kinetičke energije: sistem koji omogućava efikasno sakupljanje energije korištenjem kinetičke energije koja se nalazi u našim nogama kada hodamo ili trčimo dok nosimo cipele sa baterijama.

Domaći zadatak:

Kompanija "Fun4Socks" razmišlja o pokretanju proizvodnje antibakterijskih čarapa.

Polazna ideja je činjenica da antibakterijske čarape mogu da pomognu u sprječavanju rasta neželjenih bakterija u tkanini, i time eliminišu neprijatne mirise.

Problem: stopala, čarape i cipele neprijatnog mirisa. Uzrok: Bakterije - znoj nije osnovni uzrok tjelesnog mirisa, pravi krivac su bakterije.

Korištenjem antibakterijskih čarapa možete osigurati da vaša stopala ostanu čista i svježa, a da istovremeno budu topla i udobna u hladnim vremenskim uslovima.

Molimo vas da primijenite metod Six Thinking Hats za procjenu ove ideje.



Moderator
sjednice:
Procijeniti ideju
antibakterijskih
čarapa
Ema Vajt



Analiza vrijednosti aktivnosti

Analiza vrijednosti aktivnosti je sistematska i objektivna procjena vrijednosti dobara ili usluge – analizira funkciju unosa u odnosu na njen trošak. Koristi se za analizu i poboljšanje strukture troškova kompanije i lanca vrijednosti.

Koristite analizu vrijednosti aktivnosti da biste poboljšali poslovni proces tako što ćete:

- Identifikovati aktivnosti koje proizvodu ne dodaju nikakvu vrijednost,
- Identifikovati aktivnosti koje ne dodaju nikakvu vrijednost kupcu,
- Mjeriti vrijeme ciklusa i vrijeme procesa,
- Mjeriti troškove.



Da bi se moglo napraviti poboljšanje, proces mora biti analiziran. Razumijevanje toka procesa i prikupljanje utrošenog vremena i troškova za svaku aktivnost u toku procesa, pruža dobru osnovu na kojoj se identifikuju poboljšanja. Vrijednost svake aktivnosti se određuje na osnovu zahtjeva kupca. One aktivnosti koje ne dodaju vrijednost rezultatu procesa i/ili nemaju vrijednost za kupca smatraju se nepotrebnim.

U današnjem globalnom okruženju, pronalaženje načina za smanjenje neefikasnosti, povećanje produktivnosti i implementaciju procesa za povećanje vrijednosti za kupca i poslovanja je od najveće važnosti. Mentalitet „ako nije pokvaren, ne popravljaj ga“ počinje da se zamjenjuje razmišljanjem o poboljšanju procesa kako bi se postigao poslovni rast. Odgovarajuće analize procesa su početak inicijativa za poboljšanje procesa.

Cilj analize vrijednosti aktivnosti je eliminisanje nepotrebnih aktivnosti, troškova i koraka nastalih u procesu kreiranja proizvoda ili usluga bez žrtvovanja zadovoljstva korisnika, a zatim eliminisanje (ili barem minimiziranje) svih aktivnosti koje ne daju dodatnu vrijednost.

Eliminisanje aktivnosti iz procesa mora biti obavljeno sa određenim oprezom. Analitičar ne može jednostavno ručno birati aktivnosti koje će biti uklonjene bez prethodne rigorozne analize. Analiza vrijednosti je tehnika i disciplina koja minimizira troškove procesa bez smanjenja kvaliteta proizvoda ili usluge, pouzdanosti, performansi i izgleda. Za analizu vrijednosti, svaka aktivnost u procesu se analizira i klasifikuje u jednu od kategorija: aktivnost koja dodaje vrijednost klijentu, aktivnost koja dodaje vrijednost poslovanja i aktivnost koja ne dodaje vrijednost.

DODAVANJE VRIJEDNOSTI ZA KUPCA (CVA)

CVA aktivnosti se odnose na aktivnosti u okviru procesa koje su efikasne i direktno doprinose zadovoljavanju očekivanja kupca. Primjeri toga su odgovaranje na upit kupca putem telefona ili e-pošte. Jednostavan način da identifikujete ove aktivnosti je da postavite sebi pitanje: 'Ako bih pozvao klijenta i zamolio njega/nju da plati za ovu aktivnost, da li bi mušterija to uradila?' Ako ne, onda to nije CVA aktivnost, umjesto toga, pokušajte da ovo klasifikujete kao BVA ili NVA.

DODAVANJE POSLOVNE VRIJEDNOSTI (BVA)

BVA aktivnosti su aktivnosti koje su od suštinskog značaja za funkcionisanje preduzeća. To podrazumijeva aktivnosti koje se odnose na politiku, usaglašenost sa regulatornim propisima, neophodna odobrenja itd. Ove aktivnosti dodaju trošak procesu, ali ne dodaju vrijednost iz perspektive kupca. Međutim, posao ne može da funkcioniše bez njih.

BEZ DODAVANJA VRIJEDNOSTI (NVA)

NVA aktivnosti niti dodaju vrijednost procesu iz perspektive kupca, niti su aktivnosti potrebne za poslovanje. NVA aktivnosti predstavljaju otpad u procesu i potencijal za promjene. Primjeri toga su aktivnosti kao što su prerada, nepotrebna odobrenja i dvostruke stavke.



Praktičan primjer AVA u stvarnom poslovanju je slučaj **Dell-a**, proizvođača računara. Dell je koristio AVA za identifikovanje i eliminisanje aktivnosti koje nisu dodale vrijednost svojim kupcima, kao što su upravljanje zalihama, obrada porudžbina i distribucija. Dell se takođe fokusirao na aktivnosti koje su dodale vrijednost, kao što su prilagođavanje, kvalitet i korisnički servis. Time je Dell smanjio svoje troškove, povećao efikasnost i stekao konkurentsku prednost na tržištu.

Dell-ova konkurentska prednost u odnosu na IBM bila je njen model prodaje direktno potrošaču. Prodajom direktno kupcima, Dell je uspio da smanji troškove i ponudi niže cijene od IBM-a, koji se oslanjao na mrežu dilera i prodavaca. Dell-ov sistem upravljanja zalihama takođe je bio ključni faktor njegovog uspjeha. Radeći sa samo 6 dana inventara, Dell je uspio da smanji troškove zapošljavanja ljudi da prate i održavaju inventar, skladištenje i držanje zastarjele tehnologije.

Evo nekoliko primjera AVA:

Smanjenje troškova: AVA se može koristiti za identifikovanje i eliminisanje aktivnosti koje nisu dodate vrijednosti, što može pomoći u smanjenju troškova i povećanju efikasnosti:

Smanjenje otpada: AVA može da pomogne u identifikovanju aktivnosti koje ne daju dodatnu vrijednost, a koje rezultiraju otpadom, kao što su prekomjerna proizvodnja, nedostaci i višak zaliha. Eliminisanjem ovih aktivnosti kompanije mogu da smanje troškove i poboljšaju efikasnost.

Procesi pojednostavljenja: AVA može pomoći u identifikovanju uskih grla i neefikasnosti u procesima, kao što su nepotrebni koraci ili kašnjenja. Pojednostavljajući ove procese, kompanije mogu da smanje troškove i poboljšaju efikasnost.

Optimizacija resursa: AVA može pomoći u identifikovanju nedovoljno iskorištenih resursa, kao što su oprema ili osoblje. Optimizacijom korištenja ovih resursa kompanije mogu da smanje troškove i poboljšaju efikasnost.

Poboljšanje procesa: AVA se može koristiti za identifikaciju uskih grla i neefikasnosti u poslovnim procesima, što može pomoći da se poboljša tok procesa i skрати vrijeme ciklusa.

Poboljšanje kvaliteta: AVA može pomoći u identifikovanju problema sa kvalitetom, kao što su nedostaci ili greške. Poboljšanjem kvaliteta, kompanije mogu da smanje troškove povezane sa preradom, škartom i reklamacijama kupaca.

Skraćivanjem vremena za potencijalnog klijenta: AVA može pomoći u identifikovanju uska grla u procesu proizvodnje koji dovode do kašnjenja. Eliminisanjem ovih uskih grla, kompanije mogu da smanje vrijeme za potencijalnog klijenta i poboljšaju zadovoljstvo kupaca.

Optimizacija resursa: AVA može pomoći u identifikovanju nedovoljno iskorištenih resursa, kao što su oprema ili osoblje. Optimizacijom korištenja ovih resursa kompanije mogu da smanje troškove i poboljšaju efikasnost.

Poboljšanje produktivnosti: AVA se može koristiti za identifikaciju i eliminisanje otpada u poslovnim procesima, što može pomoći da se poboljša produktivnost i skрати vrijeme za potencijalnog klijenta.

Smanjenje zaliha: AVA može pomoći u identifikovanju viška zaliha koji nije potreban za proizvodnju. Smanjenjem zaliha preduzeća mogu da smanje troškove povezane sa skladištenjem i rukovanjem.

Poboljšanje komunikacije: AVA može pomoći da se identifikuju problemi u komunikaciji koji uzrokuju kašnjenja ili nesporazume. Poboljšanjem komunikacije, kompanije mogu da smanje vrijeme isporuke i poboljšaju efikasnost.

Automatizovanje procesa: AVA može pomoći u identifikovanju procesa koji mogu biti automatizovani, kao što su unos podataka ili izrada izvještaja. Automatizacijom ovih procesa kompanije mogu da smanje troškove i poboljšaju efikasnost.

Obuka zaposlenih: AVA može pomoći u identifikovanju oblasti u kojima je zaposlenima potrebna dodatna obuka ili podrška. Pružanjem obuke i podrške, kompanije mogu da poboljšaju produktivnost zaposlenih i smanje greške.

Analiza lanca vrijednosti koja je sličan koncept. Value Chain Analysis je strateški alat koji se koristi za procjenu unutrašnjih aktivnosti preduzeća. On podrazumijeva raščlanjavanje poslovanja kompanije na primarne aktivnosti i aktivnosti podrške i analizu dodate vrijednosti u svakoj fazi.



Na primjer, razmotrimo startup kompaniju Ready & Fast koja pruža uslugu dostave obroka zasnovanu na pretplati. Evo moguće analize lanca vrijednosti za ovo preduzeće:

Primarne aktivnosti:

Dolazna logistika: To uključuje izvore sirovine kao što su povrće, voće i meso lokalnih poljoprivrednika i dobavljača.

Operacije: To podrazumijeva pripremu i kuhanje obroka u komercijalnoj kuhinji, pakovanje i skladištenje u hladnjačama.

Odlazna logistika: To podrazumijeva dostavljanje obroka na prag kupaca pomoću flote dostavnih vozila.

Marketing i prodaja: To podrazumijeva promovisanje usluge dostave obroka putem društvenih mreža, marketinga, e-pošte i drugih kanala.

Usluga: To podrazumijeva pružanje odličnog korisničkog servisa, rukovanje reklamacijama i obezbjeđivanje zadovoljstva korisnika.

Sekundarne aktivnosti podrške:

Nabavka: To podrazumijeva izvore za kupovnu opremu, zalihe i druge resurse potrebne za uslugu dostave obroka.

Ljudski resursi: To uključuje zapošljavanje i obuku zaposlenih, upravljanje platnim spiskovima i obezbjeđivanje usklađenosti sa zakonima o radu.

Analiza lanca vrijednosti



Primarne aktivnosti i aktivnosti podrške:

Pet primarnih aktivnosti su dolazna logistika, operacije, odlazna logistika, marketing i prodaja i usluge. Aktivnosti podrške su infrastruktura firme, upravljanje HR-om, razvoj tehnologije i nabavka.



Primjer: McDonald's

Primarne aktivnosti

Dolazna logistika: McDonald's je unaprijed odabrao niskobudžetne dobavljače za sirovine za svoje prehrambene proizvode i napitke. To su dobavljači za sirovine kao što su povrće, meso, kafa itd.



Operacije: Posao je franšiza (po licenci) i svaka Lokacija Mekdonaldsa je u vlasništvu lokalne firme. Postoji više od 39.000 Mekdonalds lokacija širom svijeta.

Odlazna logistika: Umjesto formalnih, restorana sa sjedenjem, McDonald's ima restorane koji se fokusiraju na uslugu sa šalterima, samouslugu i uslugu vozačima automobila (Drive-thru).

Marketing i prodaja: Njegove marketinške strategije fokusirane su na oglašavanje u medijima i štampi, uključujući objave na društvenim mrežama, reklame za magazine, bilborde i još mnogo toga.

Usluge: McDonald's nastoji da ostvari visokokvalitetnu korisničku uslugu. Ona svojim hiljadama zaposlenih pruža detaljnu obuku i beneficije kako bi mogli najbolje da pomognu svojim kupcima.

Aktivnosti podrške

Infrastruktura kompanije: McDonald's korporacija ima rukovodioce C nivoa (CEO – Chief executive officer) i predsjednike zona koji nadgledaju poslovanje firme u raznim regionima, sa generalnim savjetnikom koji nadgleda pravna pitanja.

Upravljanje ljudskim resursima: Održava stranicu karijere na kojoj se oni koji traže posao mogu prijaviti i za korporativne i za restoranske uloge. Isplaćuje radnike po satu ili kroz redovne plate i promovise svoj program pomoći za školarinu kako bi privukao talente.

Razvoj tehnologije: Restoran je investirao u kioske osjetljive na dodir kako bi olakšao naručivanje i povećao operativnu efikasnost.

Nabavka: Firma koristi Jaggaer, firmu za digitalne nabavke, za uspostavljanje odnosa sa ključnim dobavljačima širom raznih regiona svijeta.

Domaći zadatak:

Kompanija Z-Tech pravi inovativni proizvod: Instant tablete za glad, sa različitim ukusima (koncentrat proteina, ugljenih hidrata, vitamina i minerala) kada ljudi nemaju uslove za redovan obrok. Oni nabavljaju sirovine iz uvoza i distribuiraju finalne proizvode putem onlajn prodaje (Instagram). Koristite ovaj primjer da biste kreirali **analizu lanca vrijednosti**.



PEST analiza

PEST analiza je metod upravljanja koji procjenjuje političke, ekonomske, socijalne i tehničke faktore koji utiču na profitabilnost i učinak kompanije. Koristi se za identifikovanje mogućnosti i prijetnji od spoljnih faktora i za strateško planiranje. PEST analiza se obično koristi zajedno sa SWOT analizom.

Komponente (faktori) PEST analize su:

Politički: Ova komponenta fokusirana je na oblasti u kojima vladina politika i/ili promjene u zakonodavstvu utiču na ekonomiju, specifičnu industriju i organizaciju o kojoj je riječ. Oblasti politike koje posebno mogu da utiču na organizaciju uključuju zakone o porezu i zapošljavanju. Opšta politička klima jedne nacije ili regiona, kao i međunarodni odnosi, takođe mogu u velikoj mjeri da utiču na organizaciju.

Ekonomski: Ova komponenta usmjerena je na ključne faktore, kao što su kamate i devizni kurs, ekonomski rast, ponuda i potražnja, inflacija i recesija.

Socijalni: Ova komponenta uključuje demografsku i starosnu distribuciju, kulturne stavove i trendove na radnom mjestu i način života.

Tehnološki: Ova komponenta razmatra specifičnu ulogu i razvoj tehnologija unutar sektora i organizacije, kao i širu upotrebu, trendove i promjene tehnologije.



Primjer: INSTAGRAM



Politički: Instagram nije direktno pogođen političkim faktorima, ali može da se koristi kao platforma za političke kampanje i aktivizam. Instagram pruža odličnu platformu raznim političarima da lako pristupe velikoj masi ljudi. Lake i uticajne političke kampanje mogu da se postave pomoću Instagrama i tako se povežu sa ljudima širom svijeta.

Ekonomski: Ekonomski faktori mogu da utiču na potražnju za Instagramom i profitabilnost kompanije. Na primjer, recesija bi mogla da smanji prihode od oglašavanja i utiče na finansijske performanse kompanije i obratno – u slučaju ekonomskog rasta. Instagram se pojavio kao nova 'platforma za oglašavanje'. Lako je, brzo, i daje dobru pokrivenost ljudima. To je način kontinuirane reklame, kroz koju se promjenljivi trendovi mogu iznijeti u javnost mnogo bržim tempom. Razni novi i do juče nepoznati proizvodi plasirani su na tržište putem Instagrama.

Društveni: Društveni faktori mogu da utiču na popularnost Instagrama i reputaciju kompanije. Na primjer, kompanija bi trebalo da razmotri uticaj društvenih trendova na ponašanje korisnika i preferencije. Ljudi komuniciraju putem direktnih poruka (DM-ova). Ovo nije samo za lične razgovore; ljudi koji prikazuju proizvode takođe će razgovarati sa kupcima preko DM. Instagram je jednako platforma za zabavu koliko i za biznis.

Tehnološki: Tehnološki faktori mogu da utiču na poslovanje kompanije i potražnju za Instagramom. Na primjer, kompanija bi trebalo da razmotri uticaj novih tehnologija na ponašanje korisnika i željene postavke. Instagram je platforma dizajnirana za mobilne korisnike. Kada ste negdje na putu ili na proslavi, slikali biste se telefonom, a zatim direktno okačili slike na Instagram – bum! I gotovo.

Posle ove PEST analize Instagrama niko nije očekivao da će Instagram eksplodirati kao što je eksplodirao. Pa, osim Zakerberga kada ga je kupio 2012. Počelo je kao jednostavna aplikacija za dijeljenje fotografija za mobilne korisnike. Bez ikakvih prihoda. I sada vrijedi 100+ milijardi dolara, sa milijardu korisnika, i to je mjesto za političare i influensere koji žele da budu prepoznati. Većina ljudi ima Instagram, bilo da pokaže epizode iz života, posao ili hobije. A platforma ne pokazuje znake usporavanja u skorije vrijeme.

Pored političkih, ekonomskih, socijalnih i tehnoloških faktora, **PESTEL analiza takođe** razmatra ekološke i pravne faktore.

Životna sredina: Ova komponenta se fokusira na uticaj faktora životne sredine na organizaciju. To uključuje faktore kao što su klimatske promjene, zagađenje i prirodne katastrofe. Organizacije moraju da obezbijede da njihovo poslovanje bude ekološki održivo i da se pridržavaju svih relevantnih propisa.

Pravni: Ova komponenta razmatra pravni okvir u kome organizacija posluje. To uključuje faktore kao što su zakon o zapošljavanju, zdravstveni i bezbjednosni propisi i zakoni o zaštiti potrošača. Organizacije moraju da obezbijede da se pridržavaju svih relevantnih zakona i propisa.

Primjer:

Dobavljač internet usluga (ISP) sprovodi PESTEL analizu. ISP može razmotriti sljedeće faktore:

Politički: ISP bi mogao da razmotri uticaj vladine politike i propisa na njeno poslovanje. Na primjer, ISP može razmotriti kako promjene zakona o neto neutralnosti (osigurava da internet ostane otvoren i dostupan svima i Internet provajderi moraju jednako tretirati sve Internet komunikacije) mogu da utiču na njegovo poslovanje.

Ekonomski: ISP bi mogao da razmotri stanje ekonomije, na primjer kako bi recesija mogla da utiče na njenu prodaju.

Socijalni: ISP bi mogao da razmotri društvene trendove, na primjer, kako bi sve veća upotreba mobilnih uređaja mogla da utiče na njeno poslovanje.

Tehnološki: ISP bi mogao da razmotri tehnološke trendove, na primjer, kako bi sve veća upotreba računarstva u Cloud-u (oblaku) mogla da utiče na njegovo poslovanje.

Životna sredina: ISP bi mogao da razmotri ekološke faktore, na primjer, kako bi klimatske promjene mogle da utiču na njeno poslovanje.

Pravni: ISP bi mogao da razmotri pravne faktore, na primjer, kako promjene zakona o privatnosti podataka mogu da utiču na njegovo poslovanje.

Ako uzmemo u obzir ove faktore, ISP može da identifikuje mogućnosti i prijetnje u svom spoljnom okruženju i planira u skladu sa tim. Na primjer, ISP može da razvije marketinšku strategiju koja cilja mobilne korisnike ili investira u tehnologiju računarstva u Cloud-u kako bi ostala ispred konkurencije.

Domaći zadatak:

Kompanija iFuturex razvila je inovativni proizvod: masku mobilnog telefona koji je takođe punjač za baterije (solarna i kinetička energija). Prije lansiranja proizvoda na tržište, trebalo bi da uradi PESTEL analizu.

Trenutna situacija:

Politički: Vladina politika korištenja obnovljivih izvora energije smanjila je poreze na gotove proizvode i istovremeno povećala uvozne dažbine na sirovine iz Kine.

Ekonomski: Smanjenje ekonomske aktivnosti i povećanje nezaposlenosti.

Socijalni: Postoji rastući trend potražnje za ekološki održivim proizvodima.

Tehnološki: tehnologija proizvodnje komponenti za solarnu i kinetičku energiju je značajno unaprijeđena.

Životna sredina: zabilježene su značajne klimatske promjene sa povećanjem prosječne temperature, ali i povećanjem broja kišnih dana u ljetnim mjesecima.

Zakonski: ekološki propisi za korištenje obnovljivih izvora energije promijenjeni su kako bi se podstakla upotreba solarne energije.

Napravite odgovarajuće **strategije** da iFuturex ostane konkurentan na tržištu.



ODRŽIVI PROIZVOD I INOVACIJE POSLOVNOG MODELA

Održivi proizvod i inovacije poslovnog modela je koncept menadžmenta koji naglašava važnost kreiranja održivih proizvoda i poslovnih modela. On podrazumijeva razvoj proizvoda i usluga koji su ekološki prihvatljivi, društveno odgovorni i ekonomski održivi. Održive inovacije proizvoda i poslovnog modela postaju sve važnije kako potrošači postaju svjesniji ekoloških i socijalnih pitanja i traže održivije proizvode i usluge.

Kompanije koje se bave održivim inovacijama proizvoda i poslovnog modela mogu imati koristi od povećane lojalnosti kupaca, poboljšane reputacije brenda i smanjenih troškova. Da bi postigle održive inovacije proizvoda i poslovnog modela, kompanije moraju da razmotre ekološke, socijalne i ekonomske uticaje svojih proizvoda i usluga tokom cijelog svog životnog ciklusa. To uključuje dizajn, proizvodnju, distribuciju, korištenje i rashod proizvoda ili usluge.

Primjeri:

Ecoalf odjeća: Ecoalf proizvodi odjeću koja je ekološki prihvatljiva i društveno odgovorna. Kompanija koristi reciklirane materijale i načine proizvodnje i dio svog profita donira ekološkim uzrocima.

Fairphone pametni telefoni: Fairphone proizvodi pametne telefone koji su ekološki prihvatljivi i društveno odgovorni. Kompanija koristi održive materijale i načine proizvodnje i promoviše pravednu radnu praksu u cijelom svom lancu snabdijevanja.



Poslovna etika se odnosi na sprovođenje odgovarajućih poslovnih politika i praksi koje se odnose na potencijalno kontroverzne subjekte, kao što su korporativno upravljanje, insajdersko trgovanje, podmićivanje, diskriminacija, društvena odgovornost i povjerenička odgovornost. Koncept poslovne etike počeo je šezdesetih godina prošlog vijeka kada su korporacije postale svjesnije rastućeg društva

zasnovanog na potrošačima koje je pokazalo zabrinutost u pogledu životne sredine, društvenih uzroka i korporativne odgovornosti.

Poslovna etika obezbeđuje da postoji određeni osnovni nivo povjerenja između potrošača i različitih učesnika na tržištu sa preduzećima. Na primjer, portfolio menadžer mora posvetiti istu pažnju investicijama članova porodice i malih pojedinačnih investitora, kao i bogatijim klijentima. Ovakve prakse obezbeđuju da javnost dobije pravedan tretman.

Neetičko ponašanje u preduzećima može da ima mnoge oblike, kao što su:

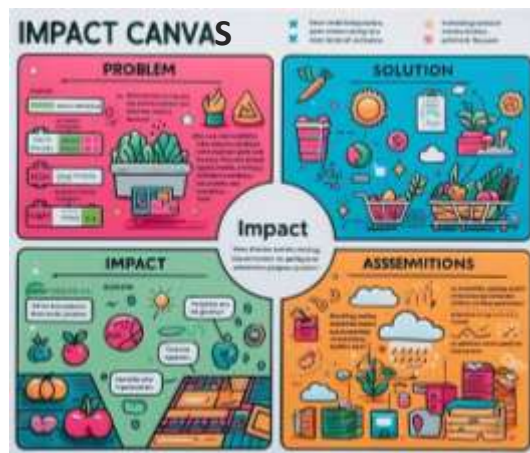
- a) Diskriminacija zaposlenih ili klijenata na osnovu rase, pola ili drugih ličnih karakteristika.
- b) Eksploatacija radnika kroz niske plate, duge sate ili loše uslove rada.
- c) Ekološka šteta prouzrokovana poslovanjem kompanije.
- d) Obmanjujuće marketinške prakse koje dovode potrošače u zabludu.
- e) Podmićivanje ili korupcija vladinih zvaničnika.

Alati za održivo upravljanje inovacijama i održivošću:

1. Uticajno platno
2. Platno održivog poslovnog modela
3. Platno za etiku digitalnih proizvoda
4. SWOT analiza održivosti
5. Održivost uravnoteženih rezultata

1. Primjer načina na koji se **Uticajno platno** može koristiti za procjenu uticaja poslovnog modela preduzeća:

Preduzeće pruža uslugu dostave obroka zasnovanu na pretplati. Mogući uticaji za ovo preduzeće su:



Uticaj na životnu sredinu: To uključuje procjenu uticaja kompanije na životnu sredinu, kao što su emisije ugljika, proizvodnja otpada i korištenje vode.

Društveni uticaj: To uključuje procjenu uticaja kompanije na društvo, kao što su otvaranje novih radnih mjesta, angažovanje u zajednici i zadovoljstvo klijenata.

Ekonomski uticaj: To uključuje procjenu uticaja kompanije na ekonomiju, kao što su proizvodnja prihoda, ušteda troškova i profitabilnost.

Analizom svakog od ovih uticaja kompanija može da identifikuje oblasti u kojima može da poboljša efikasnost, smanji troškove i doda vrijednost svojim kupcima. Na primjer, kompanija može da smanji svoj uticaj na životnu sredinu korištenjem biorazgradivih materijala za pakovanje, nabavkom sirovina od lokalnih poljoprivrednika i optimizacijom svojih puteva isporuke kako bi smanjila potrošnju goriva. Slično tome, kompanija može da poboljša svoj društveni uticaj stvaranjem mogućnosti za zapošljavanje lokalnih stanovnika, pružanjem podrške lokalnim dobrotvornim organizacijama i pružanjem odlične korisničke usluge.

2. **Platno održivog poslovnog modela** je proširena verzija platna poslovnog modela (Business Model Canvas) koja uključuje dodatna polja vezana za uticaj proizvoda i poslovnog modela na životnu sredinu i društvo. Evo dodatnih polja:

eko-dizajn: To podrazumijeva procjenu uticaja dizajna proizvoda na životnu sredinu, kao što su upotreba održivih materijala, energetska efikasnost i reciklaža.

eko-proizvodnja: To uključuje procjenu uticaja procesa proizvodnje na životnu sredinu, kao što su upotreba obnovljive energije, smanjenje otpada i očuvanje vode.

eko-distribucija: To podrazumijeva procjenu uticaja procesa distribucije na životnu sredinu, kao što su upotreba vozila sa niskom emisijom, optimizacija rute i smanjenje ambalaže.

eko-potrošnja: To uključuje procjenu uticaja upotrebe proizvoda na životnu sredinu, kao što su potrošnja energije, korištenje vode i proizvodnja otpada.

Ekološki-kraj životnog vijeka: To uključuje procjenu uticaja na životnu sredinu na odlaganje proizvoda, kao što su reciklaža, ponovna upotrebna vrijednost i smanjenje otpada.



3. Platno za etiku digitalnih proizvoda

Alat za identifikaciju rizika od digitalnih proizvoda pojedincima i društvu i podstiče ih da ublaže ove rizike.

Digitalni proizvodi i usluge ne samo da mogu da nam donesu koristi, već mogu i da nam naškode. To je zato što su društveni mediji i mobilne kompanije okrenute potrošačima često pod velikim pritiskom da maksimalizuju upotrebu proizvoda i njegov rast. To može dovesti do negativnih posljedica po pojedince i društvo u cjelini.

Platno za etiku digitalnih proizvoda je prije svega usmjereno na menadžere proizvoda, UX dizajnere (dizajner odgovoran da proizvod ili uslugu učini upotrebljivim, prijatnim i pristupačnim za korisnike) i informacione arhitekture. To je zato što smo ubijeđeni da su ovi profesionalci u savršenoj poziciji da promovišu promjene od vrha do dna u korporacijama i start-apovima. Koristeći Canvas, ovi profesionalci bi mogli, u najmanju ruku, da podignu svijest među višim menadžmentom o rizicima digitalnih proizvoda na pojedince i društvo, a u najboljem slučaju i da minimiziraju negativan uticaj prateći Uputstva za ovu namjenu.

Dok digitalni proizvodi često olakšavaju naše živote, oni mogu da stvore značajnu štetu na sljedeće načine:

- Smanjenje pažnje: Česti prekidi putem obavještenja i drugog angažovanja značajno smanjuju pažnju korisnika i kognitivne kapacitete
- Stvaranje zavisnosti: 50% tinejdžera se osjeća zavisno od svojih mobilnih uređaja. Postoje jaki dokazi da upotreba elektronskih uređaja smanjuje kvalitet sna



- c) Promocija pogrešnih informacija: Negativan uticaj društvenih mreža na kvalitet informacija kojima se izlažemo
- d) Ometa društvene interakcije: Prisustvo pametnih telefona pokazalo je negativan efekat na kvalitet međusobnih odnosa, komuniciranje više putem teksta nego audio ili komunikacije uživo
- e) Stvaranje algoritamskih pristrasnosti: Što su sofisticiraniji algoritmi namijenjeni optimizaciji za našu pažnju, to su manje transparentni autori koji stoje iza ovih algoritama za javnost (kao što su teorije zavjere).
- f) Stvaranje nerealnih pogleda na svijet: Digitalni proizvodi kao što su Facebook i Instagram promovišu širenje nerealnih slika o sebi i životnim stilova, što može da nanese značajnu štetu dobrobiti njihovog korisnika.

4. SWOT analiza održivosti

SWOT analiza održivosti (sSWOT) zasnovana je na standardnom SWOT-u, koji je veoma poznat i korišten poslovni alat, koji pomaže kompanijama da identifikuju i procijene ekološke rizike i pokreću akciju na ekološkim izazovima. Na ovaj način, sSWOT takođe može biti koristan za pokretanje novih proizvoda i poslovnih ideja. Pored toga, sSWOT pomaže pojedincima da angažuju i motivišu kolege i korisno ga je primijeniti u internim odjeljenjima, kao i sa dobavljačima, kupcima i drugim zainteresovanim stranama.

Primjer kako startap koji namjerava da proizvodi drvene igračke EduWood može da koristi sSWOT analizu:

Snaga

Drvene igračke su ekološke i održive, što je sve veći trend među potrošačima.

Drvene igračke su izdržljive i dugotrajne, što smanjuje potrebu za zamjenom i smanjuje otpad.

Drvene igračke su obično oslobođene štetnih hemikalija, pružajući djeci bezbjedno okruženje za igru.

Drvene igračke imaju bezvremenu i klasičnu estetiku, privlačnu i djeci i odraslima.

Mnoge drvene igračke imaju edukativnu vrijednost, podstičući razvoj kognitivnih i motoričkih vještina i kreativnost.



Slabosti

Drvene igračke dolaze sa većom cijenom od plastičnih igračkaka.

Tržište za drvene igračke suočava se sa konkurencijom elektronskih igara.

Prilike

Očekuje se da će tržište drvenih igračkaka rasti zbog porasta potražnje za ekološkim, bezbjednim i izdržljivim igračkama.

Ponude ručne i zanatske izrade namijenjene su potrošačima koji cijene jedinstvenost i umijeće izrade.

Prijetnje

Tržište za drvene igračke je ograničeno u poređenju sa tržištem plastičnih igračaka.
Tržište drvenih igračaka je veoma fragmentirano, a mnogi mali igrači takmiče se za tržišni udio.

5. Održivost uravnoteženih rezultata

Održivost uravnoteženih rezultata (sBSC - Sustainability Balanced Scorecard) je sistem mjerenja performansi i upravljanja koji ima za cilj balansiranje finansijskih i nefinansijskih, kao i kratkoročnih i dugoročnih mjera. Osmišljen je tako da integriše strateški relevantne ekološke, socijalne i etičke ciljeve. sBSC omogućava kompanijama da prate organizaciono poslovanje i izmjere svoj uticaj na ciljeve kompanije.

sBSC može da motiviše značajna poboljšanja u kritičnim oblastima kao što su proizvod, proces, kupac i razvoj tržišta. Zbog sposobnosti sBSC-a da integriše različite poslovne i informacione perspektive, idealno je da omogući glavnom biznisu da pristupi izazovima korporativne održivosti.

Primjer kako kompanija koja proizvodi drvene EduWood igračke može da koristi sBSC:

Perspektive	Cilj	Mjera	Cilj	Inicijativa
Finansijske	Povećanje prihoda od prodaje održivih proizvoda	Prihod od prodaje održivih proizvoda	Milion dolara	Proširite marketinške napore usmjerene na eko-svjesne potrošače
Kupci	Poboljšanje zadovoljstva korisnika održivim proizvodom	Rezultat zadovoljstva kupca	90%	Sprovođenje anketa klijenata radi identifikacije oblasti za poboljšanje
Unutrašnji procesi	Smanjenje zavisnosti od uvoza za sirovine	Procenat sirovina proizvedenih na domaćem terenu	50%	Identifikovanje domaćih dobavljača za sirovine
Učenje i rast	Povećanje ulaganja u istraživanje i razvoj	Budžet za istraživanje i razvoj	\$500,000	Zapošljavanje dodatnog osoblja za istraživanje i razvoj

Domaći zadatak:

Kompanija iFuturex proizvodi maske za mobilne telefone koje su takođe punjač za baterije (solarna i kinetička energija). Molimo vas da napravite "Održivu SWOT analizu" za kompaniju iFuturex.



Alat pametnih ciljeva

SMART alat pametnih ciljeva vam pomaže da napišete ciljeve koji prate SMART format: specifičan, mjerljiv, dostižan, relevantan i vremenski ograničen. To je jednostavan alat koji obezbjeđuje da pišete ciljeve koji su specifični, mjerljivi i vremenski ograničeni jednostavnim popunjavanjem obrasca. Korišćenjem alata SMART preduzeće može da kreira jasan i djelotvoran cilj koji je usklađen sa misijom i vrijednostima kompanije. Ovaj alat se može koristiti za donošenja odluka i mjerenje napretka tokom vremena.



Primjer **SMART** ciljeva za kompaniju koja nudi **planiranje događaja i organizacije vjenčanja**:

Konkretno: Povećajte broj vjenčanja koje će kompanija organizovati u narednih 6 mjeseci.

Mjerljivo: Pratite broj vjenčanja koje kompanija organizuje svakog mjeseca.

Dostižno: Kompanija ima tim iskusnih organizatora vjenčanja i već je organizovala 10 vjenčanja u posljednjih 6 mjeseci.

Relevantno: Primarno poslovanje kompanije je organizovanje vjenčanja, a povećanje broja planiranih vjenčanja pomoći će kompaniji da raste.

Vremenska granica: Cilj je da se poveća broj organizovanja vjenčanja u narednih 6 mjeseci.



Postavljanjem ovog SMART cilja, kompanija može da se fokusira na povećanje broja planiranih vjenčanja i praćenje njihovog napretka tokom vremena.



Kompanija **WEDD4LIFE** je organizator vjenčanja i događaja. Evo nekoliko savjeta za Wedd4life kako bi njihov promotivni događaj bio sjajan, nezaboravan i efikasan za prodaju:

Postavite jasne ciljeve: Prije planiranja događaja, Wedd4life bi trebalo da postavi jasne ciljeve. To će im pomoći da ostanu fokusirani i osiguraju da događaj bude usklađen sa njihovim opštim poslovnim ciljevima.

Upoznajte svoju ciljnu publiku: Wedd4life bi trebalo da sprovede istraživanje kako bi razumio potrebe, interesovanja i preferencije svoje ciljne publike. To će im pomoći da događaj prilagode svojoj publici i stvore zanimljivije iskustvo.

Kreirajte jedinstveno iskustvo: Wedd4life treba da ima za cilj da stvori jedinstveno iskustvo koje izdvaja njihov događaj od drugih. To bi moglo da uključuje interaktivne aktivnosti, zabavu uživo ili jedinstvene opcije hrane i pića.

Koristite društvene medije: društveni mediji su moćan alat za promociju događaja i interakciju sa prisutnima. Wedd4life bi trebalo da kreira strategiju društvenih medija koja uključuje promociju prije događaja, ažuriranje uživo tokom događaja i praćenje poslije događaja.

Partnerstvo sa drugim preduzećima: Wedd4life bi mogao da bude partner drugim preduzećima kako bi stvorio sveobuhvatnije iskustvo događaja. Na primjer mogli bi da budu partneri sa lokalnom cvjećarom kako bi obezbijedili unikatne cvjetne aranžmane za ovaj događaj.

Ponudite podsticaje: Nuđenje podsticaja kao što su popusti ili pokloni mogu pomoći u povećanju posjećenosti i povećanju prodaje. Wedd4life bi mogao da ponudi popust na njihove usluge učesnicima koji rezervišu svoje usluge u određenom roku nakon događaja.

Izmjerite uspjeh: Wedd4life treba da mjeri uspjeh svog događaja praćenjem posjećenosti, angažovanja i prodaje. To će im pomoći da identifikuju oblasti za poboljšanje i donesu odluke vođene podacima za buduće događaje.



Primjer: Agencija **MatchMe** treba da organizuje promociju za svoje potencijalne klijente. Agencija "MatchMe" nudi usluge pratnje za specijalne događaje, kao što su vjenčanja ili proslave, praznici, putovanja ili posjete prijateljima i roditeljima... za samce. Napravite konkretan plan kako bi ovaj događaj privukao veliku pažnju potencijalnih klijenata za usluge agencije "MatchMe".

Postavite jasne ciljeve: Prije planiranja događaja, MatchMe bi trebalo da postavi jasne ciljeve. To će im pomoći da ostanu fokusirani i osiguraju da događaj bude usklađen sa njihovim opštim poslovnim ciljevima. Na primjer, ona bi mogla da ima za cilj da povećaju broj rezervacija za 20 odsto u narednih 6 mjeseci.

Upoznajte svoju ciljnu publiku: MatchMe bi trebalo da sprovede istraživanje (na primjer, kreiranjem ankete) kako bi razumio potrebe svoje ciljne publike, navike izlaženja, interesovanja i preferencije. To će im pomoći da događaj prilagode svojoj publici i stvore angažovanije iskustvo. Na primjer, ako su njihova ciljna publika mladi profesionalci, mogli bi da budu domaćini događaja u trend baru ili restoranu.

Kreirajte jedinstveno iskustvo: MatchMe treba da ima za cilj da kreira jedinstveno iskustvo koje izdvaja njihov događaj od drugih. To bi moglo da uključuje interaktivne aktivnosti, zabavu uživo ili jedinstvene opcije hrane i pića. Na primjer, mogli bi da ponude besplatan čas pravljenja koktela ili seansu degustacije vina.

Koristite društvene medije: društveni mediji su moćan alat za promociju događaja i angažovanje sa prisutnima. MatchMe bi trebalo da kreira strategiju društvenih medija koja uključuje promociju prije događaja, ažuriranje uživo tokom događaja i praćenje poslije događaja. Oni bi takođe mogli da naprave prilagođeni hešteg (riječ ili fraza kojoj prethodi heš znak <#>, koja se koristi na web lokacijama i aplikacijama društvenih medija) za događaj kako bi podstakli učesnike da podijele svoje iskustvo na društvenim mrežama.

Partnerstvo sa drugim preduzećima: MatchMe bi mogao da bude partner drugim preduzećima kako bi stvorio sveobuhvatnije iskustvo događaja. Na primjer, on bi mogao da bude partner sa lokalnom cvjećarom kako bi obezbijedili cvjetne aranžmane za događaj ili lokalnog fotografa za fotografisanje prisutnih. Takođe, preduzeće za ugostiteljstvo moglo bi prisutnima da obezbijedi ukusnu hranu i piće, što ovaj događaj čini prijatnijim. Partnerstvo sa kompanijom za zabavu moglo bi da pruži učesnicima živu muziku ili druge vidove zabave, što ovaj događaj čini nezaboravnim.

Ponudite podsticaje: Nudeći podsticaje kao što su popusti ili pokloni mogu pomoći u povećanju posjećenosti i povećanju prodaje. MatchMe bi mogao da ponudi popust na njihove usluge učesnicima koji rezervišu svoje usluge u određenom vremenskom roku nakon događaja.

Izmjerite uspjeh: MatchMe treba da mjeri uspjeh svog događaja praćenjem posjećenosti, angažovanja i prodaje. To će im pomoći da identifikuju oblasti za poboljšanje i donesu odluke vođene podacima za buduće događaje.

Domaći zadatak:

Za gore pomenuti primjer MatchMe događaja, zamislite da ste odgovorni za štampu. Napravite plan kako da privučete medijsku pažnju i obezbijedite izvještavanje o događaju.

Planiranje prioriteta

Planiranje prioriteta je proces identifikacije i rangiranja zadataka ili ciljeva na osnovu njihovog značaja i hitnosti. To pomaže preduzećima da se fokusiraju na najvažnije zadatke i efikasno dodijele resurse.

Tehnika određivanja prioriteta "Must Have", "Should Have", "Could Have" i "Won't Have" poznata je i kao MoSCoW metoda. Koristi se u menadžmentu, analizi poslovanja, upravljanju projektima i razvoju softvera kako bi se postiglo zajedničko razumijevanje sa zainteresovanim stranama o važnosti koju oni pridaju ispunjavanju svakog zahtjeva.

Sam termin MoSCoW je akronim izveden iz prvog slova svake od četiri kategorije prioriteta: M - Must have, S - Should have, C - Could have, W - Won't have. MoSCoW metodu je razvio Dai Clegg 1994.

Primjer:

Startup pod nazivom WEDD4LIFE, koji organizuje vjenčanja za važne klijente, treba da primijeni MoSCoW metodu za sljedeću ceremoniju vjenčanja:



Zahtjev	Prioritet
Planiranje vjenčanja po narudžbi	M
Izbor i rezervacija mjesta	M
Izbor kateringa i menija	S
Fotografisanje i video-snimanje	S
Muzika i zabava	C
Cvjetni aranžmani i dekor	C
Transport i logistika	W



Zahtjevi su podijeljeni u četiri kategorije: Must have, Should have, Could have, and Won't have. Zahtjevi koji su od kritičnog značaja za uspjeh projekta označeni su kao **Neophodno** - Must have (M), dok su zahtjevi koji su važni, ali nisu kritični označeni kao **Trebalo bi** - Should have (S). Zahtjevi koji su poželjni, ali nisu neophodni, označeni su kao **Moglo bi** - Could Have (C), a zahtjevi koji nisu važni označeni su kao **"Nepotrebno"** - Won't have (W). To pomaže menadžeru projekta da se usredsredi na najvažnije zahtjeve i rano ispuni one od najveće i najneposrednije poslovne koristi.

Metod matrice prioriteta je alat koja se koristi za određivanje prioriteta zadataka na osnovu njihove važnosti i hitnosti. Poznat je i kao Ajzenhauer matrica ili Hitno-Važno matrica. Metod je popularizovao Stephen Covey u svojoj knjizi "7 Navika visoko efikasnih ljudi". Matrica je podijeljena na četiri kvadranta, od kojih svaki predstavlja različit nivo važnosti i hitnosti:

Važno i hitno: Zadicima koji su i važni i hitni treba dati najviši prioritet. Ovi zadaci zahtijevaju neposrednu pažnju i treba ih završiti što je prije moguće.

Važno, ali ne i hitno: Zadicima koji su važni, ali ne i hitni, treba dati drugi najviši prioritet. Ovi zadaci su važni za dugoročni uspjeh i u skladu sa tim ih treba planirati i zakazati.

Hitno, ali nije važno: Zadicima koji su hitni, ali nisu važni treba dati treći najviši prioritet. Ovi zadaci se često mogu delegirati drugima ili odložiti za kasnije vrijeme.

Nije hitno i nije važno: Zadicima koji nisu ni hitni ni važni treba dati najniži prioritet. Ovi zadaci se često mogu eliminisati ili odložiti na neodređeno vrijeme.

Eisenhower Matrix



Primjer: menadžer Agencije WEDD4LIFE treba da pripremi ceremoniju vjenčanja:

Zadatak	Hitnost	Značaja	Prioritet
Planiranje vjenčanja po narudžbini	Visoko	Visoko	Hitno i važno
Izbor i rezervacija mjesta	Visoko	Visoko	Hitno i važno
Izbor kateringa i menija	Visoko	Srednje jak	Hitno ali nije važno
Fotografisanje i video-snimanje	Visoko	Srednje jak	Hitno ali nije važno
Muzika i zabava	Srednje jak	Srednje jak	Nije hitno ali važno
Cvjetni aranžmani i dekor	Srednje jak	Nizak	Nije hitno ali važno
Transport i logistika	Nizak	Nizak	Nije hitno i nije važno

Metod **Do-Delegate-Delay-Delete** (uradi-delegiraj-odloži-eliminiši) je tehnika upravljanja vremenom koja pomaže pojedincima da daju prioritet zadacima na osnovu njihove važnosti i hitnosti. Metod je poznat i kao **4D** upravljanja vremenom. 4D su:

Uradite: Zadatke koji su i hitni i važni treba obaviti odmah.

Delegirajte: Zadatke koji su važni, ali nisu hitni, treba delegirati nekom drugom.

Odložite: Zadatke koji su hitni, ali nisu važni, treba odložiti za kasnije.

Eliminišite: Zadatke koji nisu ni hitni ni važni treba eliminisati ili odložiti na neodređeno vrijeme.

4D vam pomažu da efikasnije upravljate svojim ograničenim vremenom i da ostanete fokusirani na ono što vam je najvažnije. Kategorizacijom zadataka u ove četiri kategorije možete da odredite prioritete u radu i uvjerite se da se prvo fokusirate na najvažnije zadatke.

	Urgent	Not urgent
Important	DO Do it now	DELAY Schedule a time to do it
Not important	DELEGATE Who can do it for you	DELETE Eliminate it

Osnovna razlika između Ajzenhauer matrice (ili Hitno-Važno matrice) i 4D je u tome što je prvi alat za određivanje prioriteta koji vam pomaže da kategorizujete zadatke na osnovu njihovog značaja i hitnosti, dok je 4D metoda upravljanja vremenom koja vam pomaže da efikasnije upravljate svojim vremenom kategorišući zadatke u četiri kategorije: Uradi, delegiraj, odloži i izbriši.

Primjer:

Njujorška kompanija eMoonLight, koja proizvodi solarno drveće za uličnu rasvjetu, ima 4 istovremena zadatka:

- Posljednja utakmica Plej-offa u košarci - gdje smo sponzori
- Kontrola preduzeća od strane Poreske službe
- Postavljanje opreme u novom udaljenom objektu u Atlanti (unaprijed zakazano)
- Putovanje na Nijagarine vodopade - sa potencijalnim poslovnim partnerima koji nude profitabilnu saradnju.

Odredite prioritete prema 4D metodu: Uradite - Delegiranje - Odlaganje – Brisanje.

Uradite: Posljednja utakmica Plej-offa u košarci je važan događaj za kompaniju, a kao sponzori, od suštinskog je značaja da prisustvujete i podržite ekipu. Ovom zadatku treba dati najviši prioritet i dovršiti u najkraćem mogućem roku.

Delegirajte: Kontrola preduzeća od strane Poreske službe je kompleksno pitanje koje zahtijeva specijalizovano znanje i stručnost. Najbolje je da ovaj zadatak delegirate poreskom profesionalcu ili advokatu koji može efikasno da riješi situaciju.

Odložite: Ugradnja opreme u novo udaljeno postrojenje u Atlanti je važan zadatak, ali nije hitan. Može se odložiti do kasnijeg datuma kada resursi budu dostupni.

Obrišite: Putovanje na Nijagarine vodopade sa potencijalnim poslovnim partnerima koji nude profitabilnu saradnju je atraktivna prilika, ali nije od suštinskog značaja za trenutni uspjeh kompanije. Za sada se može izbrisati sa liste zadataka.

VJEŠTINE DELEGIRANJA

- Efikasno prenosite zadatke sa sebe na druge
- Postepeno od malih do velikih; od lakih do složenih
- Upoznajte talente svojih ljudi i delegirajte inteligentno
- Pratite, motivišite i ponudite prijedloge i podršku
- Vjerujte drugima da su sposobni. Ne potcjenjujte njihov potencijal
- Pojasnite koji su ishodi i očekivani standardi potrebni
- Definišite granice autoriteta (zapošljavanje, potrošnja)
- Dogovorite se oko procedura nadgledanja, povratnih informacija i izvještaja.



Domaći zadatak:

CEO kompanije sa sjedištem u Njujorku eMoonLight ima 4 istovremena zadatka:

- Redovan mjesečni sastanak sa eksternom advokatskom firmom koja zastupa našu kompaniju
- Poslovno putovanje u San Francisko – potpisivanje preliminarnog sporazuma o poslovnoj saradnji
- Posljednja utakmica plej-offa u košarci - na zahtjev CEO-ovog sina kome je rođendan
- Kontrola sklopljene opreme u novom udaljenom objektu u Sijetlu prije otvaranja, koje je planirano za sljedeću nedjelju

Odredite prioritete za CEO kompanije prema 4D metodu: Uradi-delegiraj-odloži-izbriši.

Dodatno pitanje: šta prvo treba da uradite:

Zadatak koji je "Hitno, ali nije važno" ili zadatak koji je "Važan, ali ne i hitan"?

Taktičko planiranje implementacije

Taktičko planiranje implementacije je kratkoročni proces planiranja koji se koristi za postizanje neposrednih ciljeva. Koristi se u odjeljenjima srednjeg nivoa za dodjelu zadataka svojim timovima. Proces podrazumijeva preuzimanje sveobuhvatnog strateškog plana i stvaranje akcionih kratkoročnih i srednjoročnih vremenskih rokova za ostvarivanje ciljeva. Taktičko planiranje obično pomaže u definisanju ciljeva na više nivoa i može pomoći da se razbiju dugoročni strateški ciljevi u mjerila koja se mogu postići u manjim i fokusiranim projektima. Evo nekoliko primjera taktičkog planiranja:



Zapošljavanje i razvoj različitih grupa novih zaposlenih: Ovaj taktički plan uključuje istraživanje podataka iz ankete o platama kako bi se utvrdila naknada za nove zaposlene, sprovođenje efektivnih izlaznih intervjua kako bi se otkrilo zašto ljudi odlaze i razvoj programa obuke kako bi se poboljšala produktivnost zaposlenih.

Povećanje prodaje kroz ciljani marketing: Ovaj taktički plan podrazumijeva istraživanje demografije i preferencija kupaca, razvoj ciljanih marketinških kampanja i analizu rezultata za poboljšanje kampanja.

Poboljšanje zadovoljstva klijenata kroz poboljšanje procesa: Ovaj taktički plan podrazumijeva pregled povratnih informacija klijenata, identifikovanje oblasti za poboljšanje i implementaciju poboljšanja procesa kako bi se otklonile nedoumice klijenata.

Pokretanje novog taktičkog planiranja proizvoda:

Jedan od primjera taktičkog planiranja implementacije na djelu je lansiranje novog proizvoda.

Plan taktičke implementacije za pokretanje novog proizvoda obično uključuje sljedeće korake:

Definišite ciljnu publiku: Identifikujte ciljnu publiku za proizvod i kreirajte personalizovane marketinške mjere koje najbolje služe potrebama vaših potencijalnih klijenata i izgradite jaču bazu preporuka.

Sprovedite istraživanje tržišta: Sprovedite istraživanje tržišta kako biste identifikovali potrebe i preferencije ciljne publike. Ovo će vam pomoći da kreirate proizvod koji zadovoljava potrebe kupaca.

Razvijte proizvod: Razvijte proizvod na osnovu potreba i preferencija ciljne publike.

Kreirajte marketinški plan: Kreirajte marketinški plan koji uključuje određene korake potrebne za promociju proizvoda, kao i vremensku liniju za dovršavanje svakog koraka.

Testirajte proizvod: Sprovedite testove upotrebljivosti sa nepristrasnim ispitivačima prije nego što lansirate proizvod.

Meko lansiranje proizvoda: Ponudite beta verziju proizvoda izabranim kupcima. Meko lansiranje proizvoda ima dvije značajne prednosti. Prvo, pomaže u identifikovanju glavnih grešaka/problema u proizvodu prije lansiranja, omogućavajući vam da zadovoljite nove kupce i izbjegnute loše kritike. Drugo, ono gradi interesovanje za vaš proizvod i povećava šanse za marketing od usta do usta.

Pokrenite proizvod: Pokrenite proizvod i pratite njegove performanse. Izvršite korekcije po potrebi da biste se uvjerali da proizvod zadovoljava potrebe kupca.

Izmjerite svoje rezultate: Konačno, važno je da izmjerite svoje rezultate i pratite svoj napredak u odnosu na svoje ciljeve. To će vam pomoći da identifikujete oblasti za poboljšanje i usavršite svoju strategiju tokom vremena.

Jedan **realni primjer** kompanije koja je uspješno sprovela taktičko planiranje implementacije u lansiranju novog proizvoda je **Apple**. Apple-ovo lansiranje iPhonea 2007. godine je klasičan primjer uspješnog lansiranja proizvoda. (1) Apple je sproveo opsežna istraživanja tržišta kako bi identifikovao potrebe i preferencije svoje ciljane publike i razvio proizvod koji je ispunio te potrebe. (2) Apple je kreirao marketinški plan koji je uključivao specifične korake potrebne za promociju proizvoda, kao i vremenski okvir za dovršavanje svakog koraka. (3) Konačno, Apple je sproveo meko lansiranje proizvoda nudeći beta verziju iPhone-a za izabrane kupce, što je pomoglo da se izgradi interesovanje za proizvod i povećaju šanse za marketing od usta do usta.

Apple-ovo lansiranje iPhone-a je bio veliki uspjeh, i promijenilo je način na koji ljudi komuniciraju sa tehnologijom. Prateći proces planiranja taktičke implementacije, Apple je uspio da napravi revolucionarni novi proizvod koji je ispunio potrebe svojih kupaca i izdvojio se od konkurencije. Lansiranje iPhonea praćeno je sveobuhvatnom marketinškom kampanjom koja je uključivala događaj lansiranja, saopštenja za javnost i ciljane marketinške kampanje. iPhone je brzo postao kulturni fenomen i uspostavio Apple kao lidera na tržištu potrošačke elektronike.



Primjer koraka plana implementacije:

1. Definisane potrebnih ishoda
2. Definisane odgovornosti za ishode
3. Utvrđivanje radnji za ostvarivanje ishoda
4. Definisane budžeta, uloga i mjera
5. Definisane sistema za praćenje
6. Primjena metodologije upravljanja projektima
7. Pregled i korekcija po potrebi

Savjet: Zapamtite izreku '**jedna osoba je odgovorna ili niko nije odgovoran**'.

Izreka "Tamo gde su svi odgovorni, niko zaista nije odgovoran" sugeriše da kada su svi odgovorni za nešto, teško je smatrati bilo koga odgovornim za to. To može dovesti do nedostatka akcije ili nedostatka odgovornosti, što na kraju može rezultirati negativnim ishodima.

Primjer koji traži rješenje:

Startup kompanija EduWood uskoro ulazi na tržište drvenih igračkaka. Ima ograničen budžet.

1. Definišite ciljnu publiku – djecu ili kolekcionare.
2. Sprovesti istraživanje tržišta – kako?
3. Razvijte proizvod – da ponudi bolje karakteristike od igračkaka konkurenata.
4. Napravite marketinški plan – zasnovan na društvenim mrežama.
5. Testirajte proizvod – sa kim?
6. Blago lansiranje proizvoda – kako pronaći tržišnu nišu?
7. Pokrenite proizvod – gdje?



Kompanija EduWood ulazi na tržište drvenih igračkaka. Evo nekoliko prijedloga koji će pomoći kompaniji da započne svoje poslovanje:

Definisanje ciljne publike: Kompanija treba da odluči da li želi da se usmjeri na djecu ili kolekcionare. Ova odluka će uticati na dizajn, funkcije i marketing proizvoda. Na primjer, ako su ciljna publika djeca, proizvod bi trebalo da bude dizajniran tako da bude bezbjedan, izdržljiv i jednostavan za korištenje. Sa druge strane, ako su ciljna publika kolekcionari, proizvod bi trebalo da bude dizajniran tako da bude jedinstven, kvalitetan i vizuelno privlačan.

Sprovođenje istraživanja tržišta: Kompanija bi trebalo da sprovede istraživanje tržišta kako bi razumjela potražnju za drvenim igračkama, konkurencijom i ciljnom publikom. Kompanija može da koristi ankete na mreži, fokus grupe i intervjuje za prikupljanje informacija. Pored toga, kompanija može da koristi platforme društvenih mreža za prikupljanje povratnih informacija od potencijalnih klijenata.

Razvoj proizvoda: Na osnovu istraživanja tržišta, kompanija bi trebalo da razvije proizvod koji nudi bolje karakteristike od igračkaka konkurenata. Na primjer, kompanija može da se usredsredi na kreiranje igračkaka koje su ekološke, održivije i edukativnije. Kompanija takođe može razmotriti korištenje inovativnih dizajna i materijala za razlikovanje svojih proizvoda od konkurenata.

Kreiranje marketing plana: Kompanija može da napravi marketinški plan zasnovan na društvenim mrežama. Platforme društvenih medija kao što su Facebook, Instagram i Twitter mogu se koristiti za promociju proizvoda, angažovanje sa kupcima i izgradnju svijesti o brendu. Kompanija takođe može razmotriti korištenje marketing influensera kako bi došla do šire publike.

Testiranje proizvoda: Kompanija može da testira proizvod sa roditeljima, djecom i kolekcionarima kako bi prikupila povratne informacije. Ove povratne informacije se mogu koristiti za poboljšanje proizvoda prije nego što se lansira na tržište.

Meko-lansiranje proizvoda: Da bi pronašla tržišnu nišu, kompanija može da meko lansira proizvod u određenom regionu ili ka određenoj grupi kupaca. To će pomoći kompaniji da prikupi povratne informacije, izgradi svijest o brendu i usavrši svoju marketinšku strategiju.

Lansiranje proizvoda: Kada proizvod bude spreman, kompanija ga može lansirati na platformama za e-trgovinu kao što su Amazon, Etsy i eBay. Kompanija takođe može da razmisli o pokretanju svoje internet stranice kako bi proizvod direktno prodala kupcima. Važno je odabrati pravu platformu na osnovu ciljne publike i marketinške strategije.

Mjerenje rezultata: Ključni indikatori performansi (KPI) su indikatori koje pomažu kompaniji da prati napredak u odnosu na ciljeve. Oni mogu da uključuju indikatore kao što su prodaja, prihod, zadovoljstvo klijenata ili promet preko web lokacija.

Domaći zadatak:

Obrazac plana implementacije je:

1. Definisane potrebne ishoda
2. Definisane odgovornosti za ishode
3. Utvrđivanje radnji za ostvarivanje ishoda
4. Definisane budžeta, uloga i mjera
5. Definisane sistema za praćenje
6. Primjena metodologije upravljanja projektima
7. Pregled i korekcija po potrebi



Kompanija **Z-Tech** želi da napravi promotivnu kampanju za svoje proizvode (Instant tablete za glad) na Sajmu hrane od 1-7. septembra ove godine. Predložite plan implementacije koristeći gore navedeni obrazac plana (koraci 1-7).

Zahtjevani ishod je povećanje svijesti o brendu, odgovornost nad zadatkom je Marketinško odjeljenje od 5 osoba, Budžet je 100.000 USD, eksterni dobavljač je ugostiteljska kompanija (katering), promotivni materijal su uzorci proizvoda, a to su tablete protiv gladi i flajeri sa informacijama o prednostima i zdravstvenim uvjerenjima za proizvod. Napravite plan implementacije na osnovu ovih podataka.



Finansijsko planiranje

Finansijsko planiranje je proces kreiranja sveobuhvatnog finansijskog plana za upravljanje finansijama preduzeća i ostvarivanje njegovih finansijskih ciljeva. To podrazumijeva procjenu trenutne finansijske situacije, postavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i razvoj strategije za ostvarivanje tih ciljeva. Finansijski plan može pomoći kompanijama da upravljaju svojim prihodima i troškovima, smanje dug, uštede za buduće investicije i planiraju neočekivane troškove.

Finansijski plan za startape obično uključuje sljedeće komponente:

Budžetiranje: Kreiranje budžeta za upravljanje prihodima i troškovima startapa.

Upravljanje novčanim tokovima: Upravljanje novčanim prilivom startapa, procjenom priliva gotovine i odliva.

Investiciono planiranje: Izrada investicione strategije za ostvarivanje finansijskih ciljeva startapa.

Upravljanje rizicima: Procjena i upravljanje rizicima povezanim sa finansijama startapa, kao što su osiguranje i planiranje nekretnina.

Uprošteni primjer finansijskog plana za startap Kafe CoffeeLand:

Bilans stanja: Bilans stanja je finansijski izvještaj koji sumira imovinu, obaveze i kapital preduzeća u određenom trenutku. Za pokretanje kafića bilans stanja uključivao bi troškove pokretanja, kao što su oprema, namještaj i zalihe, kao i obaveze, kao što su krediti i računi koji se plaćaju.

Bilans uspjeha: Bilans uspjeha je finansijski izvještaj koji sumira prihode, troškove i dobit preduzeća u određenom periodu (obično 12 mjeseci). Za pokretanje kafića, bilans prihoda uključivao bi prihode od prodaje, troškove prodaje robe i operativne troškove, kao što su kirija, komunalne usluge i plate.

Izvod o tokovima gotovine: Izvod iz novčanog toka je finansijski izvještaj koji sumira priliv i odliv gotovine preduzeća u određenom periodu. Za startap kafića, izvod iz novčanog toka uključivao bi priliv gotovine iz prodaje, kredita i investicija, kao i odliv gotovine za troškove, kao što su kirija, komunalne usluge i plate.

Primjer upravljanja novčanim tokovima startapa CoffeeLand sa početnom investicijom od 50.000 dolara:



Priliv gotovine i odliv (troškovi).

Troškovi	Iznos
Kirija	€2.000
Oprema	€10.000
Zalihe	€5.000
Plate	€15.000
Marketing	€2.000
Uslužni programi	€1.000
Osiguranje	€1.000
Licence i dozvole	€1.000
Pravne i računovodstvene naknade	€2.000
Fond za nepredviđene izdatke	€10.000
Ukupan odliv gotovine:	€49.000

Priliv gotovine	Iznos
Prodaja	€20.000
Krediti	€10.000
Investicije	€5.000
Ukupan priliv gotovine	€35.000

Neto tok gotovine	Iznos
Ukupan priliv gotovine	€35.000
Ukupan odliv gotovine	€49.000
Neto tok gotovine	-€14.000



Primjer **investicionog planiranja** startup kafea CoffeeLand sa početnom investicijom od 50.000 dolara:

Investirajte u opremu: Kupite visokokvalitetnu opremu za pripremu kafe koja može da proizvede ujednačen i kvalitetan proizvod. Ovo će pomoći da se privuku i zadrže kupci.

Investirajte u marketing: Razvijte marketinšku strategiju za promociju kafića i privlačenje novih kupaca. To može da uključuje oglašavanje na društvenim mrežama, lokalne oglase za štampu i promocije.

Investirajte u osoblje: Zaposlite iskusno i stručno osoblje koje može da pruži odličan korisnički servis i pomogne u stvaranju gostoljubive atmosfere.

Investirajte u zalihe: Kupite visokokvalitetna zrna kafe i druge potrepštine kako biste osigurali da kafić može da proizvede dosljedan i kvalitetan proizvod.

Investirajte u tehnologiju: Implementirajte efikasan sistem prodaje i druge napredne tehnologije da biste unaprijedili poslovanje i poboljšali korisničko iskustvo.



Sveobuhvatan plan upravljanja rizicima za otvaranje kafića podrazumijeva identifikovanje rizika, procjenu njihovog uticaja, sprovođenje strategija ublažavanja i pripremu za hitne slučajeve. Evo nekih uobičajenih rizika vezanih za otvaranje kafića i kako upravljati njima:

Tržišna nestabilnost i konkurencija: Biznis u oblasti kafića može da ima veoma jaku konkurenciju, sa tržišnim trendovima i preferencijama kupaca koje se brzo mijenjaju. Nepostojanost tržišta, kao što su promjene u potražnji potrošača ili pojava novih konkurenata, predstavlja rizik za napredak vašeg kafića. Važno je da ostanete ažurirani u tržišne trendove i da kontinuirano

prilagođavate svoje ponude kako biste ispunili očekivanja kupaca. Takođe možete razmotriti ponudu jedinstvenih proizvoda ili usluga koji razlikuju vaš kafić od konkurenata.

Finansijska ograničenja i oscilacije novčanog toka: finansijski izazovi, uključujući ograničen početni kapital, nepredviđene troškove i fluktuacije u novčanom toku, mogu značajno da utiču na poslovanje vašeg kafića. Izrada čvrstog finansijskog plana, koji uključuje budžetiranje, predviđanje i upravljanje troškovima, od ključnog je značaja za navigaciju kroz potencijalna finansijska ograničenja i održavanje stabilnosti. Takođe možete razmotriti zaključenje osiguranja kako biste zaštitili svoje poslovanje od neočekivanih događaja.

Neispravnost ili kvar na opremi: Kafići se u velikoj mjeri oslanjaju na različitu opremu kao što su aparati za kafu, mlinovi i frižideri. Neispravnost ili kvar opreme mogu da poremete rad i dovedu do nezadovoljstva kupaca. Redovno održavanje, inspekcija i posjedovanje rezervne opreme može pomoći da se rizik od neočekivanih kvarova opreme svede na najmanju moguću upotrebu.

Nezgode ili povrede zaposlenih: bezbjednost vaših zaposlenih je od najvećeg značaja. Kafići podrazumijevaju upravljanje mašinama, rukovanje toplim napicima i rad u brzom okruženju. Sprovođenje odgovarajućih programa obuke, primjena bezbjednosnih protokola i obezbjeđivanje zaštitne opreme mogu da smanje rizik od nezgoda i povreda.

Pravna i regulatorna usaglašenost: Kafići moraju da se pridržavaju različitih zakonskih i regulatornih zahtjeva, kao što su dobijanje dozvola i licenci, plaćanje poreza i poštovanje zdravstvenih i bezbjednosnih propisa. Nepoštovanje ovih zahtjeva može rezultirati novčanim kaznama, pravnim postupkom i štetom na ugledu. Važno je da ostanete obaviješteni o najnovijim propisima i uvjerite se da se vaš kafić pridržava pravila.

Bezbjednost i privatnost podataka: Kafići prikupljaju i skladište osjetljive informacije o klijentima, kao što su detalji kreditne kartice i lične informacije. Narušavanje podataka može rezultirati finansijskim gubicima, pravnim postupkom i gubitkom ugleda. Primjena mjera bezbjednosti podataka, kao što su šifrovanje i Internet zaštita (firewalls), kao i poštovanje propisa o privatnosti podataka mogu pomoći u zaštiti podataka korisnika.

Prirodne katastrofe i vanredne situacije: Prirodne katastrofe, kao što su poplave i zemljotresi, i vanredne situacije, kao što su strujni prekidi i požari, mogu da poremete rad i izazovu finansijske gubitke. Izrada plana za reagovanje u vanrednim situacijama, koji uključuje procedure evakuacije, rezervne izvore napajanja i planove za nepredviđene situacije, može pomoći da se umanjí uticaj ovih događaja.

Domaći zadatak:

Kompanija eMoonLight želi da započne proizvodnju uličnih lampi u obliku drveća, koje će umjesto lišća imati solarne panele. Tokom dana solarni paneli u obliku lišća pune se solarnom energijom, a noću svijetle, čime koriste obnovljivu energiju i čine životnu sredinu mnogo ljepšom od metalnih stubova za uličnu neonsku rasvjetu.

Početni budžet je 400.000 Eura.

Očekivani prihod je €500,000:

Kreirajte hipotetički finansijski plan sa elementima:

- (1) upravljanje tokovima gotovine i
- (2) Investiciono planiranje.





Plan komunikacije

Plan komunikacija je dokument u kojem je izloženo kako će kompanija komunicirati sa svojim zainteresovanim stranama, uključujući zaposlene, kupce, investitore i medije. On uključuje informacije o kanalima komunikacije koji će se koristiti, učestalosti komunikacije i porukama koje će biti prenijete. Dobar komunikacioni plan za startape treba da bude jasan, sažet i usklađen sa ciljevima i vrijednostima kompanije. Evo nekoliko savjeta za kreiranje dobrog plana komunikacije:



Definišite svoju publiku: Identifikujte zainteresovane strane sa kojima želite da komunicirate i prilagodite svoje poruke njihovim potrebama i interesovanjima.

Odaberite kanale: Izaberite kanale komunikacije koji su najefikasniji za dolazak do ciljne publike. Primjeri kanala komunikacije uključuju e-poštu, društvene medije, biltene itd.

Kreirajte raspored: Razvijte raspored kada i koliko često ćete komunicirati sa zainteresovanim stranama. Ovo će vam pomoći da se uvjerite da su vaše poruke pravovremene i relevantne.

Budite dosljedni: Koristite dosljedan ton i stil u komunikaciji da biste izgradili povjerenje i kredibilitet kod svojih zainteresovanih strana.

Izmjerite svoje rezultate: Pratite efikasnost svog komunikacionog plana i izvršite prilagođavanja po potrebi. To će vam pomoći da vremenom poboljšate svoju komunikacionu strategiju.

Jedan od najvažnijih koraka za startape je razvoj identiteta brenda.

Sljedećih pet komponenti su okosnica strategije **komunikacije brenda**:

1. **Identifikujte publiku: Sa kim** treba da komuniciramo?

Ko je publika za vaše proizvode ili usluge? Možda imate različite publike. Identifikovanje publike je prvi korak u vašoj strategiji.

2. Utvrđivanje **ciljeva: ZAŠTO komunicirati?** Šta želimo da postignemo?

Utvrđivanje ciljeva je važan korak u izradi komunikacionog plana. Evo nekoliko jednostavnih primjera zadatka:

Podignite svijest: Cilj ovog zadatka je izgradnja svijesti o problemu, koristi, procesu, proizvodu i slično.

Promijenite stavove: Cilj ovog zadatka je da poveća razumijevanje i oblikuje mišljenje i percepciju.

Motivišite akciju: Cilj ovog zadatka je da podstakne ljude da preuzmu određene akcije.

3. Razvijanje **ključnih poruka: Šta** nam je potrebno za komunikaciju?

Razvijte jasne i sažete poruke koje vašem auditorijumu prenose šta radite i kako to radite u jednostavnoj, lako svarljivoj formi.

Razvijanje jasnih i sazetih poruka je važan dio kreiranja uspješnog plana komunikacije. Evo nekih savjeta za razvoj poruka kojima svom auditorijumu prenosite šta radite i kako to radite na jednostavan, lako svarljiv način:

Fokusirajte se na prednosti: Istaknite prednosti proizvoda ili usluge i kako on može da pomogne publici.

Koristite jednostavan jezik: Izbjegavajte korištenje žargona ili tehničkih termina koje vaša publika možda ne razumije.

Budite koncizni: Fokusirajte se na najvažnije tačke i neka poruke budu kratke i jasne.

Koristite vizuelne elemente: Koristite slike, video zapise i druge vizuelne elemente da biste prenijeli poruku i učinili je interesantnijom.

Evo jednostavnog primjera jasnih i sazetih poruka:

Apple: "Think Different"

Ova razmjena poruka je jednostavna, nezaboravna i u skladu je sa Apple-ovim brendom i vrijednostima. Takođe podstiče kupce da razmišljaju izvan okvira i prihvate kreativnost i inovativnost.



4. Izrada **taktičkog plana**: Kako ćemo komunicirati i kada?

Moramo da identifikujemo kanale koji su najefikasniji da doprete do ciljne publike. Neki uobičajeni kanali uključuju društvene medije, marketing e-poštu i plaćeno oglašavanje. E-poštu možemo da koristimo za slanje biltena i promocija, društvene medije za interakciju sa našom publikom i plaćeno oglašavanje kako bismo došli do novih kupaca. Mudro je razviti unikatnu strategiju za svaki kanal: Svaki kanal zahtijeva jedinstveni pristup da bi došao do naše ciljne publike. Na primjer, društveni mediji zahtijevaju više konverzacijski ton, dok marketing putem e-pošte zahtijeva formalniji ton.

5. Identifikujte **mjere ocjenjivanja**: Kako ćemo znati da li smo uspješni?

Indikatori su važni. Da li ste dostigli planirani cilj ili ne, trebalo bi da bude prilično lako utvrditi (da li se prodaja povećala za 20 procenata, na primjer?). Međutim, primjena indikatora kako bi se utvrdilo da li su vaše komunikacione taktike i strategije na kraju bile uspješne – i kakvu su ulogu odigrali u dostizanju (ili ne) vaših organizacionih ciljeva može biti teže. Postoje, međutim, razne opcije za sticanje ovih podataka, posebno u digitalnim komunikacijama.

Da biste izmjerili uspjeh komunikacione strategije, važno je da definišete ključne indikatore performansi (KPI) koji su usklađeni sa vašim ciljevima. Evo nekih KPI indikatora koji se mogu koristiti za mjerenje efikasnosti komunikacione strategije:

Stopa otvaranja: Procenat osoba koje su otvorile vašu e-poštu ili poruku.

Stopa klika: Procenat osoba koje su kliknule na vezu u vašoj e-poruci ili poruci.

Stopa konverzije: Procenat osoba koje su završile željenu radnju, kao što je kupovina ili popunjavanje ankete.

Stopa angažovanja: Procenat osoba koje su se angažovale na vašem sadržaju, kao što je lajkovanje, komentarisanje ili dijeljenje objave.

Svijest o brendu: Procenat ljudi koji su svjesni vašeg brenda ili proizvoda.

Zadovoljstvo korisnika: Procenat klijenata koji su zadovoljni vašim proizvodom ili uslugom.

Praćenjem ovih KPI indikatora možete da izmjerite uspjeh svoje komunikacione strategije i donesete odluke na bazi podataka da biste je poboljšali tokom vremena. Važno je da postavite specifične, mjerljive, dostižne, relevantne i vremenski ograničene (SMART) ciljeve kako biste bili sigurni da mjerite prave indikatore.

Napomena: U komunikaciji, indikator rezultata mjere količinu završenog rada, dok indikator ishoda mjere kvalitet završenog rada. Indikatori rezultata su obično kvantitativni i mogu se lako izmjeriti, dok su indikatori ishoda kvalitativni i teže ih je izmjeriti.

Na primjer, indikator rezultata za marketinšku kampanju može biti broj poslanih e-poruka, dok indikator ishoda može biti broj prodanih proizvoda na bazi te kampanje. Drugi primjer je da indikator rezultata za odjeljenje korisničkog servisa može biti broj odgovora na pozive, dok indikator ishoda može biti stopa zadovoljstva korisnika.

Kanali komunikacije

Šta vaša ciljna publika čita, sluša, gleda ili se bavi? Morate da dođete do njih tako što ćete postaviti poruku tamo gdje će je vidjeti.

Bilbordi
Poster
Flajeri i brošure
Bilteni
Promotivni materijali
Internet lokacije
Saopštenja za javnost i konferencije za štampu
Prezentacije ili prisustvo na lokalnim manifestacijama i nacionalnim konferencijama, sajmovima i drugim skupovima
Društveni ili nacionalni događaji
Riječ od usta do usta
Muzika
Ekspoziti i umjetnost
Filmovi
TV – oglasi i saopštenja javnog servisa
Pozorište



PLAN KOMUNIKACIJE



Primjer:

Kafić startup kompanije "CoffeeLand" upravo pravi komunikacioni plan za promociju svojih novih proizvoda: tople čokolade sa mnogo različitih ukusa i dodataka (sušeno voće, hrskave čokoladne kuglice, sladoled od vanile itd.).

Plan komunikacije obuhvata sljedeće komponente:

1. Identifikovanje publike
2. Utvrđivanje ciljeva
3. Razvijanje ključne poruke - šta komunicirati
4. Izrada taktičkog plana - kako komunicirati i kada
5. Izbor indikatora za ocjenjivanje uspjeha
6. Kanali komunikacije

Kafe CoffeeLand Komunikacioni plan:

Identifikovanje publike: Ciljna publika za nove proizvode od tople čokolade u CoffeeLandu mogla bi da bude:

Ljubitelji čokolade
Ljudi koji uživaju u isprobavanju novih ukusa
Ljudi koji traže toplo i piće za uživanje
Ljudi koji su zdravstveno svjesni i traže zdravije alternative

Utvrđivanje ciljeva: Ciljevi CoffeeLand-ovog komunikacionog plana mogli bi biti:

Povećanje svijesti o brendu
Povećanje prodaje novih proizvoda od tople čokolade
Stvoriti buku oko novih proizvoda
Uspostaviti CoffeeLand kao mjesto za toplu čokoladu

Razvijanje ključne poruke - šta komunicirati: Ključna poruka koju CoffeeLand treba da prenese svojoj ciljnoj publici mogla bi da bude:

Predstavljanje novih proizvoda od tople čokolade sa jedinstvenim ukusima i dodacima
Isticanje zdravstvenih prednosti novih proizvoda
Naglašavanje kvaliteta sastojaka koji se koriste u novim proizvodima
Stvaranje osjećaja udobnosti i topline povezanih sa novim proizvodima

Izrada taktičkog plana - kako komunicirati i kada: CoffeeLand bi mogao da iskoristi sljedeću taktiku da prenese svoju ključnu poruku svojoj ciljnoj publici:

Marketing na društvenim mrežama: platforme društvenih medija kao što su Facebook, Instagram i Twitter. Mogli bi da postavljaju slike novih proizvoda, podijele recepte i povežu sa svojim pratiocima.
Email marketing: bilteni svojim pretplatnicima, obavještanje o novim proizvodima i ponuda popusta.
Promocije u prodavnici: besplatni uzorci novih proizvoda kupcima koji posjećuju njihove prodavnice.
Influencer marketing: saradnja sa food blogerima i influencerima na promovisanju novih proizvoda.
Sezonske promocije: specijalne promocije tokom zimske sezone kada je veća vjerovatno da će ljudi željeti tople napitke.

Odabir indikatora ocjenjivanja: CoffeeLand bi mogao da koristi sljedeće mjere za procjenu uspješnosti svog komunikacionog plana:

Podaci o prodaji: prodaja novih proizvoda radi provjere da li je došlo do povećanja prodaje nakon pokretanja plana komunikacije.



Angažovanje na društvenim mrežama: angažovanje na njenim objavama na društvenim mrežama da bi se vidjelo da li je došlo do povećanja lajkova, komentara i akcija.

Stopa otvaranja e-pošte: stopa otvaranja poruka iz e-pošte da bi se vidjelo da li postoji povećanje interesovanja za nove proizvode.

Povratne informacije kupaca: povratne informacije kupaca o novim proizvodima da se vidi da su zadovoljni kvalitetom i ukusom.

Kanali komunikacije: CoffeeLand bi mogao da koristi sljedeće kanale da prenese svoju ključnu poruku ciljnoj publici:

Platforme društvenih medija kao što su Facebook, Instagram i Twitter

Bilteni e-pošte

Promocija u prodavnicama

Influencer marketing

Sezonske promocije

Domaći zadatak:

Predložite jasnu i sažetu **poruku** za CoffeeLand, da bude jednostavna, nezaboravna i u skladu sa Brendom i vrijednostima CoffeeLand-a. Promocija novih proizvoda – Topla čokolada.



Upravljanje promjenama

Upravljanje promjenama je strukturiran pristup koji obezbeđuje da se promjene sprovede temeljno i nesmetano – i imaju željeni uticaj. Nijedna organizacija ne može sebi da priušti da radi sve isto. Uvijek postoje novi izazovi za upoznavanje i bolji načini obavljanja stvari. Upravljanje promjenama je proces upravljanja prelazom iz trenutnog stanja u željeno buduće stanje organizacije.

Upravljanje promjenama povlači teorije iz mnogih disciplina, uključujući psihologiju, nauku o ponašanju, inženjering i sistemsko razmišljanje.

Na ovaj ili onaj način, promjena utiče na cijelu organizaciju i sve ljude u njoj. Ali uz dobro upravljanje promjenama, možete podstaći sve da se prilagode i prihvate vaš novi način rada.

Uspješno upravljanje promjenama se oslanja na četiri **osnovna principa**:

1. Razumjeti promjenu.
2. Planirati promjenu.
3. Primijeniti promjenu.
4. Saopštiti promjenu.



Razumjeti promjenu. Prvi korak je razumijevanje prirode i obima promjene, i zašto je to neophodno. To podrazumijeva analizu unutrašnjih i spoljašnjih faktora koji pokreću promjenu, kao što su potražnja na tržištu, povratne informacije klijenata, analiza konkurenata i organizaciona vizija. Odgovorite na pitanja:

- Zašto treba uvoditi promjene? Koji su vaši ključni ciljevi?
- Koje će biti prednosti promjene za organizaciju?
- Kako će to pozitivno uticati na ljude?
- Kako će to uticati na način na koji ljudi rade?
- Šta ljudi treba da urade da bi uspješno ostvarili promjenu?

Planirati promjenu. Drugi korak je planiranje promjene i način na koji će ona biti izvršena. To podrazumijeva osmišljavanje procesa promjene i definisanje uloga i odgovornosti nosilaca promjene, kao što su lideri, menadžeri i timovi. On takođe uključuje izradu plana promjena, u kojem su izložene aktivnosti, resursi, vremenski rokovi i prekretnice promjene. Uopšteno, moraćete da uzmete u obzir sljedeće:

Učešće. Ko je najbolje pozicioniran da vam pomogne da osmislite i sprovedete promjenu? Na primjer, da li će vam biti potrebna eksterna ekspertiza? Ili možete da koristite interne resurse?

Pridobijanje. Promjena je najefikasnija kada možete da dobijete podršku ljudi iz cijelog preduzeća. Kako planirate da to postignete?

Uticaj. Na kraju razmislite kako bi uspjeh trebalo da izgleda. Kako ćete predvidjeti i procijeniti uticaj promjene koju treba da napravite? Koje ciljeve treba da ostvarite?

Primijeniti promjenu. Treći korak je da se promjena sprovede i ostvari. To podrazumijeva izvršavanje plana promjena i upravljanje procesom promjene. Kompanija bi također trebalo da pruži podršku i obuku zainteresovanim stranama, kao i da im pomogne da se prilagode novonastaloj situaciji. Kompanija bi također trebalo da slavi uspjehe i prekretnice promjene, kao i da prepozna i nagradi doprinos nosilaca za promjene.

Sljedeći koraci vam mogu pomoći da promjene primijenite pozitivno:

Obezbijedite da svi koji učestvuju u promjenama shvate šta treba da se desi – i šta to znači za njih.

Dogovorite se oko kriterijuma uspjeha za svoje promjene.

Identifikujte sve ključne aktere koji će biti uključeni u promjenu i definišite njihov nivo angažovanja.

Identifikujte sve potrebe za obukom koje se moraju riješiti da biste sprovedi promjenu.

Postavite "nosioce za promjene", koji će pomoći da se nove prakse postave na svoje mjesto – i koji mogu da djeluju kao uzori za novi pristup.

Saopštiti promjenu. Četvrti korak je da prenesemo promjenu i učinimo da bude shvaćena. To podrazumijeva informisanje i angažovanje zainteresovanih strana i dijeljenje vizije i svrhe promjene. Ona također podrazumijeva objašnjavanje i demonstraciju prednosti i vrijednosti promjene, kao i način na koji će se poboljšati situacija za zainteresovane strane. Kompanija također treba da sasluša i odgovori na povratne informacije i sugestije zainteresovanih strana i uključi ih u proces promjene. Kompanija također treba da prenese očekivanja i odgovornosti zainteresovanih strana, kao i kako mogu da učestvuju i doprinesu promjeni. Kompanija bi također trebalo da prenese rezultate i ishode promjene, kao i kako su postigli ciljeve i ciljeve promjene.

ADKAR Change Management Model je posebno koristan alat koju možete koristiti za komunikaciju promjene. U njemu je navedeno pet stvari kojima bi trebalo da se pozabavite u komunikaciji:

- Svijest (o potrebi za promjenom).
- Želja (da učestvujete i podržite je).
- Znanje (o tome kako se mijenja).
- Sposobnost (za promjenu).
- Pojačanje (da bi se promjena dugoročno održala).



Primjer:

Startup kompanija **Divorce-At-Last** ima jedinstvenu poslovnu ideju i započela je izradu muzičkih čestitki namijenjenih prijateljima i rođacima koji mogu da čestitaju razvodu voljene osobe i pojačaju im raspoloženje i samopouzdanje.

Kompanija je prethodno poslovala pod imenom eCardz i nudila elektronske čestitke za razne proslave, od nacionalnih praznika (Nova godina, Božić, Uskrs), do godišnjica i proslava (rođendana, vjenčanja, mature), koristeći sopstveni razvijeni softver, putem društvenih mreža.



Kako je konkurencija u ovoj oblasti bila izuzetno jaka, prodaja i prihodi kompanije počeli su drastično da padaju i bilo je neophodno početi sa zanimljivom i originalnom idejom koja još nije bila prisutna na tržištu.

Muzičke čestitke biće napravljene od kartona, sa originalnim dezenima u 30 različitih motiva i sa istim brojem različitih popularnih pjesama, za koje će biti obezbijeđene licence.

Ime preduzeća je promijenjeno, osmišljen je novi logo i menadžment kompanije priprema plan za realizaciju upravljanja promjenama.

Razumijevanje promjene

Zašto treba da se promijenimo? Koji su naši ključni ciljevi?

Potrebno je da se promijenite jer je tržište za elektronske kartice zasićeno i konkurentno, a prodaja i prihodi u padu. Želite da se razlikujete od konkurenata i ponudite jedinstven i inovativan proizvod koji zadovoljava potrebe kupca. Vaši ključni ciljevi su da re-brendirate svoju kompaniju, pokrenete novu proizvodnu liniju muzičkih čestitki za razvode i osvojite segment tržišne niše.

Koje će biti prednosti promjene za organizaciju?

Prednosti promjene biće povećanje baze klijenata, lojalnosti i zadovoljstva, kao i vašeg tržišnog udjela, prihoda i profitabilnosti. Takođe ćete poboljšati svoju reputaciju kreativne i agilne kompanije koja može da se prilagodi promjenama preferencija i potreba kupaca. Takođe ćete stvoriti konkurentsku prednost i barijeru ulasku potencijalnih rivala.

Kako će to pozitivno uticati na ljude?

Promjena će pozitivno uticati na ljude pružajući im novu i uzbuđljivu priliku da rade na novom i značajnom proizvodu koji može pomoći ljudima da se izbore sa teškim životnim događajem. Takođe ćete

njegovati kulturu inovacija, saradnje i učenja među zaposlenima i osnažiti ih da donose odluke i preuzimaju odgovornost nad svojim radom. Takođe ćete nagraditi i prepoznati njihov doprinos i uspehe, i pružiti im podršku i obuku koja im je potrebna da bi uspeali.

Kako će to uticati na način na koji ljudi rade?

Promjena će uticati na način na koji ljudi rade tako što će od njih zahtijevati da usvoje agilniji i više klijent-orijentisani pristup razvoju i isporuci proizvoda. Koristićete elegantne i agilne metode, kao što su razmišljanje o dizajnu, pravljenje prototipa, testiranje i povratne informacije, da biste kreirali i vodili svoj proizvod. Takođe ćete koristiti alate za planiranje i mjerenje napretka i ishoda promjena. Takođe ćete raditi u među-funkcionalnim timovima, i komunicirati i saradivati često i transparentno sa svojim kolegama i zainteresovanim stranama.

Šta ljudi treba da urade da bi uspješno ostvarili promjenu?

Ljudi će morati da urade sljedeće stvari da bi uspješno postigli promjenu:

Razumijevanje vizije i svrhe promjene i načina na koji je ona usklađena sa organizacionom strategijom i vrijednostima.

Prihvate promjenu i preovladaju svaki otpor ili strah koji možda imaju.

Učestvuju i doprinose procesu promjene i dijele njihove ideje, povratne informacije i prijedloge.

Nauče i primijene nove vještine, alate i tehnike i traže pomoć kada je to potrebno.

Komunicirajte i saradujte sa članovima tima, menadžerima i drugim zainteresovanim stranama i rješavaju sve neusaglašenosti ili probleme koji se mogu pojaviti.

Slave prekretnice i uspehe promjene, i priznaju i cijene napore i uspehe drugih.

Planiranje promene

Dizajnirajte proces promjene. Kompanija će koristiti dizajnerski pristup razmišljanja za kreiranje i testiranje svoje nove proizvodne linije muzičkih čestitki za razvode. Oni će formirati među-funkcionalni tim menadžera proizvoda, dizajnera, inženjera, marketing stručnjaka i prodavaca koji će raditi na projektu. Oni će izabrati lidera promjena koji će nadgledati i koordinirati proces promjene, kao i sponzora promjena kako bi im pružio podršku i smjernice.

Napravite plan promjena. Kompanija će definisati aktivnosti, resurse, vremenske okvire i prekretnice promjene. Oni će koristiti obrazac (canvas) za promjene da bi dokumentovali i vizuelizovali svoj plan promjena.



Pripremite plan za neusaglašenost. Kompanija će predvidjeti potencijalne rizike i izazove za promjene, kao i način kako će ih ublažiti ili riješiti.

Uspostavite kriterijume uspjeha i metode ocjenjivanja. Kompanija će definisati kriterijume uspjeha, načine procjene promjene i način na koji će mjeriti napredak i ishode promjene.

Primjena promjene

Dogovorite se oko kriterijuma uspjeha za svoje promjene. Kompanija treba da definiše i prenese očekivane ishode i prednosti promjene, kao i kako će se one mjeriti i procjenjivati. Na primjer, neki kriterijumi uspjeha za promjenu mogli bi da budu: povećanje zadovoljstva i lojalnosti klijenata, osvajanje određenog procenta tržišnog udjela, generisanje određene količine prihoda i profita i povećanje imidža i reputacije brenda kompanije.

Identifikujte sve potrebe za obukom koje se moraju riješiti da biste sproveli promjenu. Kompanija treba da procijeni trenutne vještine i znanja svojih zaposlenih i identifikuje sve praznine ili oblasti kojima je potrebno poboljšanje kako bi podržala promjenu. Na primjer, neke potrebe za obukom koje kompanija može imati su: dizajniranje i proizvodnja muzičkih čestitki, dobijanje i upravljanje licencama za pjesme, marketing i prodaja nove linije proizvoda i rukovanje upitima i žalbama klijenata. Kompanija takođe treba da odredi najbolje metode i formate za isporuku obuke, kao što su online kursevi, radionice, webinar ili podučavanje.

Postavite "agente za promjene". Kompanija treba da izabere i osnaži pojedince ili grupe koji mogu da vode i olakšaju promjenu unutar organizacije. Trebalo bi da imaju odlične komunikacione vještine, duboko razumijevanje organizacionih procesa i sposobnost da inspirišu i utiču na druge da prihvate promjenu. Agenti (nosioci) za promjene mogu biti interno zaposleni koji već rade u okviru organizacije, kao što su menadžeri, lideri, članovi tima ili pak spoljni konsultanti koji dolaze izvan organizacije da bi pomogli u promjenama.



Pridobijanje. Kako pridobiti podršku ljudi u cijeloj kompaniji?

Identifikujte i uključite ključne aktere. Kompanija bi trebalo da sagleda različite grupe zainteresovanih strana koje su pogođene ili uključene u promjenu, kao što su zaposleni, kupci, dobavljači, partneri i

investitori. Kompanija bi potom trebalo da ih uključi u dijalog i traži njihov doprinos i povratne informacije o viziji promjene, ciljevima i planu.

Prenesite priču o promjeni. Kompanija bi trebalo da izradi ubjedljivu priču o promjeni koja objašnjava zašto je promjena neophodna, šta promjena podrazumijeva i koje su prednosti i vrijednost promjene za organizaciju i zainteresovane strane. Kompanija bi trebalo da prenese priču o promjenama putem više kanala i formata, kao što su prezentacije, bilteni, video zapisi, podcasti (digitalna audio datoteka dostupna na internetu za preuzimanje) i društveni mediji.

Izgradite povjerenje i kredibilitet. Kompanija bi trebalo da pokaže svoju posvećenost i sposobnost da izvrši promjenu i pokaže da ima resurse, vještine i stručnost za izvršenje plana promjene. Kompanija takođe treba da bude transparentna i iskrena u pogledu napretka i ishoda promjena, i da dijeli i uspjehe i neuspjehe. Kompanija takođe treba da prizna i cijeni doprinose i uspjehe zainteresovanih strana, kao i da nagradi i prepozna njihov trud i podršku.



Saopštavanje promjene

Model ADKAR je proces od pet koraka koji vodi pojedince kroz promjenu i rješava sve prepreke ili barijere usput. Označava svijest, želju, znanje, sposobnost i pojačanje. Evo nekih mogućih radnji koje preduzeće može da preduzme za svaki korak:

Svijest. Kompanija treba da informiše i edukuje svoje zaposlene, kupce, dobavljače, partnere i investitore o potrebi promjene i razlozima koji stoje iza nje. Oni bi trebalo da objasne kako je tržište elektronskih kartica zasićeno i konkurentno, kao i kako će ih njihova nova proizvodna linija muzičkih čestitki za razvode razlikovati od konkurenata i zadovoljiti potrebu kupaca. Takođe bi trebalo da podijele svoju viziju i ciljeve za promjenu, kao i kako se usklađuju sa organizacionom strategijom i vrijednostima.

Želja. Kompanija treba da motiviše i inspiriše svoje aktere da učestvuju i podrže promjenu. Oni bi trebalo da istaknu prednosti i vrijednost promjene za organizaciju i zainteresovane strane, kao što su povećanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca, osvajanje segmenta tržišne niše, generisanje prihoda i profita i poboljšanje imidža i reputacije brenda kompanije. Oni takođe treba da priznaju i cijene doprinose i uspjehe zainteresovanih strana, kao i da nagrade i prepoznaju njihov trud i podršku.

Znanje. Kompanija treba da obezbijedi i olakša mogućnosti učenja i obuke svojim zainteresovanim stranama da steknu vještine i znanja potrebna za promjenu. Oni bi trebalo da ponude različite metode i formate učenja i obuke, kao što su online kursevi, radionice, webinar ili podučavanje. Oni bi takođe trebalo da obezbijede alate i informacije potrebne za promjenu, kao što su softver za dizajn i proizvodnju, licence za pjesme, marketinški i prodajni materijal i uputstva za korisnički servis. Takođe bi trebalo da procijene efektivnost i uticaj učenja i obuke i pruže povratne informacije i podršku zainteresovanim stranama.



Sposobnost. Kompanija treba da omogući i osnaži svoje aktere da primjenjuju i praktikuju vještine i stečena znanja za promjenu. Oni bi trebalo da obezbijede resurse i podršku neophodnu za promjenu, kao što su oprema, budžet, vrijeme i smjernice. Takođe bi trebalo da prate i mjere performanse i povratne informacije zainteresovanih strana, kao i da identifikuju i riješe sve praznine ili probleme koji se mogu pojaviti. Zatim, treba da slave i prepoznaju prekretnice i uspjehe promjene, kao i da priznaju i cijene napore i uspjehe zainteresovanih strana.

Pojačanje. Kompanija treba da održi i pojača promjenu tako što će osigurati da postane ugrađena i integrisana u organizacionu kulturu i procese. Treba da komunicira i izvještava o rezultatima i ishodima promjene, kao i o tome kako su postigli ciljeve promjene. Takođe bi trebalo da traže i postupaju po povratnim informacijama i prijedlozima zainteresovanih strana i da ih koriste za poboljšanje proizvoda i procesa. Oni bi takođe trebalo da pruže tekuću podršku i obuku zainteresovanim stranama i pomognu im da se prilagode novonastaloj situaciji.

Domaći zadatak:

1. Predložite neke **slogane za nove proizvode**, kompanije „Konačno razvod“ koja pravi muzičke čestitke za razvode, koji treba da budu nezaboravni i apelujući na potencijalne kupce, sa ciljem da povećaju prodaju i profit i steknu nove kupce.
2. Odaberite nekoliko **pjesama** koje odgovaraju ovim muzičkim čestitkama.
3. Definišite **UVP** (jedinствeni prijedlog vrijednosti)
4. Definišite **nepravednu prednost** (Unfair advantage).

UVP – Jedinствena poruka koja navodi zašto je vaš proizvod ili usluga drugačiji i vrijedan kupovine.

Nepravedna prednost: Jedinствena karakteristika ili atribut koji imate, a koji drugi ne mogu lako kopirati ili kupiti.



Politika primjene

Politika primjene (implementacije) je metod za obezbjeđivanje da strateški ciljevi kompanije pokreću napredak i djelovanje na svakom nivou unutar tog preduzeća.

Matricu Hošin Kanri X izumio je profesor Jodži Akao (Yoji Akao) u Japanu pedesetih godina prošlog vijeka.

Matrica Hoshin Kanri X, poznata i kao X-matrica, je alat za strateško planiranje koji se koristi za povezivanje ciljeva širom kompanije sa određenim projektima na kojima pojedinci rade. Metod uzima vaše poslovne ciljeve i raščlanjuje ove ciljeve na manje ciljeve, koji se dalje razlažu na projekte i zadatke. Ovi projekti i zadaci se zatim distribuiraju od vrha ka dnu u organizaciji.



Postoji 7 koraka procesa planiranja po metodi Hošin Kanri, a to su sledeći:

1. Razvoj **vizije, misije i ključnih indikatora** unutar organizacije,
2. Identifikacija **ključnih ciljeva**, koji predstavljaju vitalne i značajne promjene potrebne organizaciji da ostvari svoju viziju,
3. Postavljanje **godišnjih planova poboljšanja**, uz fleksibilnost postavljanja kratkoročnih planova kao što su kvartalni planovi,
4. **Raspoređivanje godišnjih ciljeva od vrha do dna** kroz proces koji se zove hvatanje lopte, koji detaljno opisuje kako će ciljevi biti podijeljeni putem dvosmjerne komunikacije,
5. **Pregled rezultata** na nedjeljnom, mjesečnom i godišnjem nivou, korištenjem alata kao što je kaskadni grafikon,
6. **Rješavanje problema**, korak 6 posmatra ciljeve propuštene iz koraka 5, da identifikuje i riješi te probleme,
7. **Refleksija i učenje**, prihvatanje ideje stalnog rasta i usavršavanja.

Primjeri:

Izjava **Vizije**: " Učiniti sve što je moguće za proširenje ljudskih potencijala " (Nike).

Izjava **Misije**: "Donijeti inspiraciju i inovativnost svakom sportisti na svijetu" (Nike)

Ključni indikatori: Indeks povjerenja potrošača, trošak rada po jedinici proizvodnje, prihod i neto dobit itd.

Ključni ciljevi: ulazak na nova tržišta, uvođenje novog proizvoda, usvajanje drugačijeg modela pružanja usluga itd.

Raspoređivanje godišnjih ciljeva od vrha do dna: razvijanje sistema za unaprjeđenje isporuke (menadžer lanca snabdijevanja); razvijanje strategije rasta (Finansijski direktor); pokretanje procesa ankete o kupcima (menadžer prodaje) itd.

Pregled rezultata: Kuglaški grafikon* prikazuje performanse ključnih strateških ciljeva za koje vi i vaš tim odgovarate da završite za 12 mjeseci. (*nadimak koji se daje listovima za praćenje KPI-ja ili ciljeva implementacije politike).



Rješavanje problema: Primijenite proces provjere (Plan-Do-Check-Act) da biste identifikovali i uklonili probleme koji blokiraju ostvarivanje vaših ciljeva.

Refleksija i učenje: razmislite o tome šta je uspjelo, a šta nije tokom cijelog procesa.

X matrica je podijeljena na 4 ključna kvadranta:

Dugoročni ciljevi (jug)

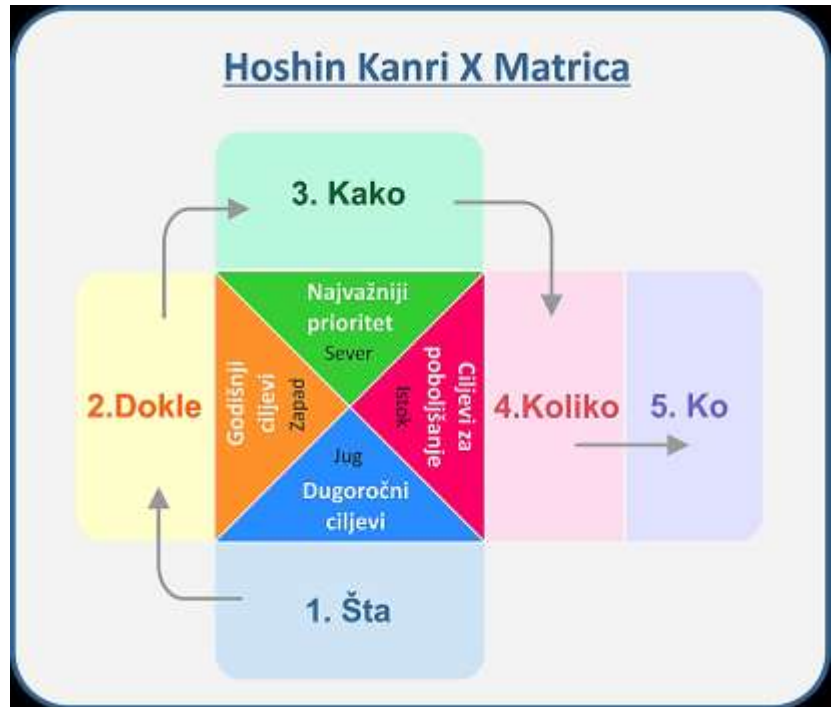
Godišnji ciljevi (zapad)

Prioriteti najvišeg nivoa (sever)

Indikatori za poboljšanje (istok)

U uglovima modela X matrice su vizuelizovane **zavisnosti** između aktivnosti u svakom odjeljku.

Na krajnje desnoj strani dijagrama su imena osoba **odgovornih za izvršavanje** relevantnih zadataka/ciljeva.



Rješavanje problema za propuštene ciljeve:

Dok sprovodite preglede mjesečnih i godišnjih ciljeva, možda ćete primijetiti da ste propustili neke od svojih ciljeva.

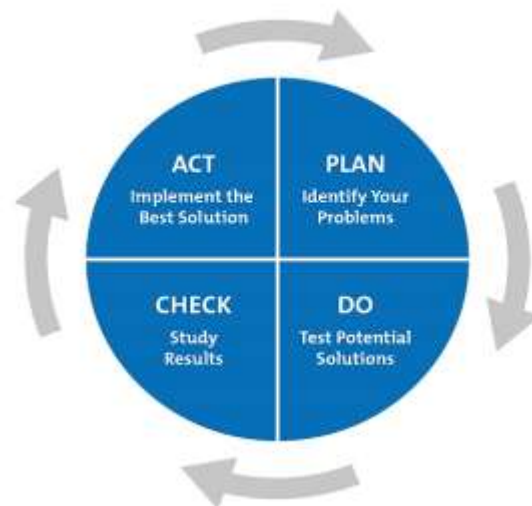
Pripremite se za rješavanje problema da biste ispunili propuštene ciljeve.

Primijenite proces provjere **plan-do-check-act** da biste identifikovali i uklonili probleme koji blokiraju ostvarivanje vaših ciljeva.

Primjena metoda X matrice:

Švajcarska konditorska kompanija ChocoLand, koja, između ostalog, proizvodi sve vrste čokolade - tamnu, mliječnu, bijelu i rubin, pokreće proizvodnju nove vrste čokolade. Naime, tamna čokolada je poznata od davnina, mliječna čokolada datira iz 1875. godine, bijela čokolada postoji od 1936. godine, a tek 2017. je novi tip lansiran na tržište - rubin čokolada. I kada se činilo da je tu kraj inovacijama u sferi proizvodnje čokolade, rodila se ideja van okvira: Čokolada u boji.

The Plan-Do-Check-Act Cycle



Ideja je da se suho voće u prahu umiješa u smjesu od bijele čokolade (koja ne sadrži kakao čvrste dijelove). Na ovaj način mogu se dobiti različite boje i različiti ukusi nove vrste čokolade: zelena čokolada se dobija uz dodatak sušenog kivija u prahu, čokolada crvene boje sa dodatkom maline, crvene narandže ili trešnje, tamnoplava sa borovnicom u prahu, narandžasta sa suhom narandžom ili mango prahom, roze od nara, žuta sa limunom, ananasom ili grejpfrutom, itd.

Novina ovog proizvoda nije samo boja koja se razlikuje od tradicionalne čokolade, već obogaćeni ukus različitih plodova, nutritivna vrijednost proizvoda je povećana, a prednosti konzumiranja su poboljšane.

Pored tipičnih prednosti konzumiranja čokolade, zbog sadržaja flavonoida, kao što su:

Smanjenje slobodnih radikala
Poboljšanje cirkulacije krvi
Snižavanje krvnog pritiska
Snižavanje "lošeg holesterola"
Smanjenje upala
Smanjenje otpornosti na insulin
Poboljšanje sposobnosti mozga da uspostavi nove veze između neurona
Sprječavanje kognitivnog pada
Smanjenje rizika od kardiovaskularnih problema,



Dodatne prednosti sušenog voća su:

Poboljšava protok krvi, digestivno zdravlje, smanjuje rizik od oksidativnih oštećenja i bolesti, zahvaljujući visokom sadržaju vlakana i antioksidansa, posebno polifenola.

Obezbeđivanje esencijalnih hranljivih sastojaka koji jačaju imunitet, oslobađaju se oksidativnog stresa, podržavaju zdravlje srca, pospješuju zdravlje kostiju i pomažu u sprječavanju raka.

Sprječavanje i kontrola dijabetesa regulisanjem nivoa šećera u krvi, uprkos tome što je visok sadržaj voćnog šećera.

Pomaganje u mršavljenju povećanjem satisfakcije i smanjenjem unosa kalorija.

Poboljšanje zdravlja debelog creva i varenja unošenjem blagotvornih bakterija i sprječavanje zatvora.

Smanjenje simptoma anksioznosti i depresije obezbeđivanjem tryptophana, amin kiseline koja pomaže u proizvodnji serotonina, neurotransmitera koji reguliše raspoloženje.

Pomaganje zdravim trudnoćama obezbeđivanjem željeza, folata i kalijuma, koji su važni za razvoj fetusa i majčino zdravlje.



Kompanija ima ambiciozan plan da osvoji tržište EU, SAD, Kanade i Australije u narednih 5 godina i postane lider u proizvodnji i prodaji čokolade u boji. U periodu od 10 godina, Azija i Afrika bi trebalo da budu pokrivena na isti način.

X-matrica

Razvoj vizije, misije i ključnih indikatora unutar organizacije: kompanija bi mogla da razvije izjavu o viziji, izjavu o misiji i ključne indikatore:

(a) Vizija. Vizija kompanije: da postane lider u proizvodnji i prodaji čokolade u boji u narednih 5 godina.

(b) Misija. Misija kompanije: da kupcima širom svijeta obezbijedi visokokvalitetne, inovativne i zdrave čokoladne proizvode.

(c) Ključni indikatori. Ključni indikatori: napredak ka ostvarenju vizije i misije:

Tržišni udio: Procenat ukupnog tržišta za čokoladne proizvode koje kompanija posjeduje.

Prihod: Količina novca koju kompanija ostvaruje od prodaje svojih čokoladnih proizvoda.

Zadovoljstvo kupaca: Nivo zadovoljstva koji kupci imaju sa čokoladnim proizvodima kompanije.

Angažovanje zaposlenih: Nivo angažovanja koji zaposleni imaju sa kompanijom i njihovim radom.

Identifikacija ključnih ciljeva: Kompanija bi mogla da identifikuje ključne ciljeve koji predstavljaju vitalne i značajne promjene potrebne organizaciji da ostvari svoju viziju. Na primjer, cilj je da povećaju svoj tržišni udio, pokrenu novu liniju čokoladnih proizvoda u boji koji su namijenjeni zdravstveno osvježenim potrošačima i prošire svoju distributivnu mrežu kako bi došli do novih tržišta:

Godina 1:

Cilj 1: Povećati tržišni udio za 10 odsto na tržištu EU pokretanjem nove linije obojenih čokoladnih proizvoda koji su namijenjeni za zdravstveno osvještene potrošače.

Cilj 2: Proširiti distributivnu mrežu da bi došli do novih tržišta u SAD i Kanadi.

Cilj 3: Investirati u istraživanje i razvoj za stvaranje novih i inovativnih čokoladnih proizvoda.

Godina 2:

Cilj 1: Povećati prihode za 15% pokretanjem nove linije obojenih čokoladnih proizvoda koji se prodaju djeci.

Cilj 2: Povećati zadovoljstvo kupaca za 20% poboljšanjem kvaliteta čokoladnih proizvoda kompanije.

Cilj 3: Povećati angažovanje zaposlenih za 10% pružanjem mogućnosti za obuku i razvoj.



Ovi ciljevi su usklađeni sa vizijom kompanije da postane lider u proizvodnji i prodaji čokolade u boji u narednih 5 godina i njenoj misiji da kupcima širom svijeta obezbijedi visokokvalitetne, inovativne i zdrave čokoladne proizvode.

Postavljanje godišnjih planova poboljšanja: Kompanija bi mogla da odredi godišnje planove poboljšanja koji se usklađuju sa njenim ključnim ciljevima. Ti planovi mogli bi da uključuju lansiranje novih proizvoda, proširenje njihove distributivne mreže i investiranje u istraživanje i razvoj kako bi se stvorili novi i inovativni čokoladni proizvodi, na godišnjem nivou.

Kompanija bi mogla da postavi R&D tim koji je zadužen za razvoj novih i inovativnih čokoladnih proizvoda. Tim bi mogao da radi na stvaranju novih ukusa obojene čokolade eksperimentišući sa različitim voćnim prahovima i drugim prirodnim sastojcima. Oni bi takođe mogli da istraže nove tehnike proizvodnje koje bi mogle da pomognu u poboljšanju kvaliteta i nutritivne vrijednosti njihovih čokoladnih proizvoda.

Određivanjem godišnjih planova poboljšanja koji su fokusirani na istraživanje i razvoj, švicarska konditorska kompanija mogla bi da ostane ispred konkurencije i nastavi da inovira u industriji čokolade.

Raspoređivanje godišnjih ciljeva od vrha do dna kroz proces koji se zove hvatanje lopte: kompanija bi mogla da rasporedi svoje godišnje ciljeve od vrha do dna kroz proces koji se zove hvatanje lopte, a koji detaljno opisuje kako će ciljevi biti podijeljeni putem dvosmjerne komunikacije. Ovaj proces bi mogao da podrazumijeva redovne sastanke između različitih odjeljenja kako bi se osiguralo da svi budu usklađeni sa ciljevima kompanije.

Odjeljenje za proizvodnju i kontrolu kvaliteta: Odjeljenje za proizvodnju i kontrolu kvaliteta moglo bi da bude odgovorno za obezbjeđivanje da čokoladni proizvodi kompanije budu visokog kvaliteta i da ispune standarde kompanije. Oni bi mogli da pruže povratne informacije o izvodljivosti ciljeva kompanije i predlože načine za unaprjeđivanje procesa proizvodnje.

Marketing: Odjeljenje marketinga bi moglo da bude odgovorno za promovisanje čokoladnih proizvoda kompanije i povećanje svijesti o brendu. Oni bi mogli da pruže povratne informacije o ciljevima kompanije i predlože načine za poboljšanje marketinške strategije kompanije.

R&D: R&D odjeljenje bi moglo da bude odgovorno za razvoj novih i inovativnih čokoladnih proizvoda. Oni bi mogli da pruže povratne informacije o ciljevima kompanije i predlože načine za poboljšanje procesa istraživanja i razvoja kompanije.

Lanac snabdijevanja: Odjeljenje lanca snabdijevanja moglo bi da bude odgovorno za obezbjeđivanje da se čokoladni proizvodi kompanije isporučuju kupcima na vrijeme i u dobrom stanju. Oni bi mogli da pruže povratne informacije o ciljevima kompanije i predlože načine za poboljšanje upravljanja lancem snabdijevanja kompanije.



Prodaja: Odjeljenje prodaje bi moglo da bude odgovorno za prodaju čokoladnih proizvoda kompanije kupcima. Oni bi mogli da pruže povratne informacije o ciljevima kompanije i predlože načine za poboljšanje strategije prodaje kompanije.

Uključivanjem različitih odjeljenja u proces hvatanja lopte, švajcarska konditorska kompanija mogla bi da osigura da svi budu usklađeni sa ciljevima kompanije i rade na njihovom ostvarivanju.

Pregled rezultata na nedeljnom, mjesečnom i godišnjem nivou: kompanija bi mogla da pregleda svoje rezultate na nedeljnom, mjesečnom i godišnjem nivou, koristeći alate kao što je kaskadni grafikon. To bi im pomoglo da prate svoj napredak ka svojim ciljevima i identifikuju oblasti u kojima treba da se poboljšaju.

Cilj	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Džun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Povećati tržišni udio za 10 odsto na tržištu EU pokretanjem nove linije obojenih čokoladnih proizvoda koji su namijenjeni za zdravstveno osvještene potrošače	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Proširiti distributivnu mrežu da bi došli do novih tržišta u SAD i Kanadi	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Investirati u istraživanje i razvoj za stvaranje novih i inovativnih čokoladnih proizvoda	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Povećati prihode za 15% pokretanjem nove linije obojenih čokoladnih proizvoda koji se prodaju djeci	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Povećati zadovoljstvo kupaca za 20% poboljšanjem kvaliteta čokoladnih proizvoda kompanije	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Povećati angažovanje zaposlenih za 10% pružanjem mogućnosti za obuku i razvoj	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Svi ciljevi su navedeni u prvoj koloni, a mjeseci u godini su navedeni u gornjem redu. Zelena ćelija ukazuje na to da je cilj postignut za taj mjesec, dok crvena ćelija ukazuje na to da cilj nije ostvaren. Korištenjem grafikona „Kuglana“ za praćenje njihovog napretka svakog mjeseca, švicarska konditorska kompanija mogla bi da identifikuje oblasti u kojima treba da se poboljšaju i preduzmu korektivne mjere.

Rješavanje problema: Korak 6 posmatra ciljeve propuštene iz koraka 5, kako bi se identifikovala i riješila pitanja. Ako kompanija propusti neki od svojih ciljeva, mogli bi da koriste tehnike rješavanja problema kao što je analiza osnovnih uzroka.

Švicarska konditorska kompanija propustila je neke svoje ciljeve, kao što su povećanje tržišnog udjela za 10 odsto u EU i povećanje prihoda za 15 odsto pokretanjem nove linije obojenih čokoladnih proizvoda koji su namijenjeni djeci, i mogli bi da koriste tehnike rješavanja problema kao što je *analiza osnovnih uzroka* kako bi identifikovali osnovna pitanja i preduzeti korektivne mjere.

Analiza osnovnog uzroka je tehnika rješavanja problema koja pomaže u identifikovanju osnovnih uzroka problema. To podrazumijeva postavljanje pitanja "zašto" da bi se došlo do osnovnog uzroka problema. Evo primjera kako bi švicarska konditorska kompanija mogla da koristi analizu osnovnih uzroka kako bi identifikovala osnovne probleme zbog kojih su propustili svoje ciljeve:

Cilj 1: Povećati tržišni udio za 10% na tržištu EU pokretanjem nove linije obojenih čokoladnih proizvoda koji su namijenjeni zdravstveno osvještenim potrošačima:

Zašto smo propustili naš cilj? Propustili smo naš cilj jer naša nova linija obojenih čokoladnih proizvoda nije zadovoljila potrebe zdravstveno osvještenih potrošača.

Zašto naša nova linija obojenih čokoladnih proizvoda nije zadovoljila potrebe zdravstveno osvještenih potrošača? Naša nova linija obojenih čokoladnih proizvoda nije zadovoljila potrebe zdravstveno osvještenih potrošača jer nismo sproveli dovoljno istraživanja tržišta da bismo razumjeli njihove potrebe i preferencije.

Zašto nismo sproveli dovoljno istraživanja tržišta? Nismo sproveli dovoljno istraživanja tržišta jer nismo izdvojili dovoljno resursa za ovu aktivnost.

Cilj 4: Povećati prihode za 15% pokretanjem nove linije obojenih čokoladnih proizvoda koji se odnose na djecu

Zašto smo propustili naš cilj? Propustili smo naš cilj jer naša nova linija obojenih čokoladnih proizvoda nije generisala dovoljno prodaje.

Zašto naša nova linija obojenih čokoladnih proizvoda nije generisala dovoljno prodaje? Naša nova linija obojenih čokoladnih proizvoda nije generisala dovoljno prodaje jer ih nismo efikasno plasirali našoj ciljnoj publici.



Zašto nismo efikasno plasirali našu novu liniju obojenih čokoladnih proizvoda? Nismo efikasno plasirali našu novu liniju obojenih čokoladnih proizvoda jer nismo imali jasno razumijevanje potreba i preferencija naše ciljne publike.

Korištenjem analize osnovnih uzroka kako bi identifikovala osnovna pitanja zbog kojih su propustili svoje ciljeve, švicarska konditorska kompanija mogla bi da preduzme korektivne mjere i poboljša njihov učinak u budućnosti.

Refleksija i učenje: Kompanija bi mogla da preuzme ideju stalnog rasta i usavršavanja razmišljajući o njihovom učinku i učenju iz svojih iskustava. Oni bi to znanje mogli da iskoriste da usavrše svoje strategije i poboljšaju svoje performanse u budućnosti.

Kompanija bi mogla da uradi drugačije u sljedećoj iteraciji primjene Hošin Kanri metoda:

Sprovesti više istraživanja tržišta: Kompanija bi mogla da sprovede više istraživanja tržišta kako bi bolje razumjela potrebe i preferencije svoje ciljne publike. To bi moglo da im pomogne da stvore čokoladne proizvode koji su privlačniji svojim kupcima i povećaju svoj tržišni udio.

Unaprijediti marketinšku strategiju: Kompanija bi mogla da unaprijedi svoju marketinšku strategiju korištenjem društvenih medija i drugih digitalnih marketinških kanala kako bi došla do šire publike. Takođe bi mogli da budu partneri sa influencerima i drugim brendovima kako bi promovisali svoje nove čokoladne proizvode.

Investirati u obuku i razvoj zaposlenih: Kompanija bi mogla da investira u obuku i razvoj zaposlenih kako bi unaprijedila vještine i znanja svojih zaposlenih. To bi moglo da im pomogne da stvore kvalitetnije čokoladne proizvode i poboljšaju zadovoljstvo kupaca.

Razmišljajući o njihovom učinku i identifikovanju oblasti u kojima mogu da se poboljšaju, švicarska konditorska kompanija mogla bi da nastavi da inovira i ostane ispred konkurencije.

Moguća imena čokolada u boji nove serije:

Čokolada voćna fuzija

Dugine poslastice

Blaženstvo duge

Prasak boja

Obojena čokolada

Okusi dugu

Fruitopia

Pomama u boji

Voćna pomama

Šarena poslastica



Logotip kompanije za re-brendiranje:

Kakao zrno: Jednostavan i klasičan dizajn logotipa mogao bi da sadrži kakao zrno sa imenom kompanije u čistom i modernom fontu.

Monogram: Dizajn logotipa monograma mogao bi da sadrži inicijale imena kompanije u elegantnom i luksuznom fontu.

Minimalistički: Minimalistički dizajn logotipa mogao bi da sadrži jednostavan i čist dizajn, kao što je čokoladica ili kap čokolade, sa imenom kompanije u modernom fontu.

Amblem: Dizajn logotipa amblema mogao bi da sadrži kružni ili štitni dizajn sa imenom kompanije i kakao zrnom ili drugim slikama vezanim za čokoladu u elegantnom i luksuznom fontu.

Art Deco: Dizajn logotipa Art Deco mogao bi da sadrži geometrijski dizajn sa imenom kompanije u elegantnom i luksuznom fontu.



Primjeri slogana za čokoladu Voćna fuzija:

"Preпустите се воћном uživanju u čokoladi voćna fuzija."

"Fuzija voća i čokolade koja je prosto božanstvena."

"Savršen spoj voća i čokolade u svakom zalogaju."

"Iskusite sladak i pikantni ukus čokolade voćna fuzija."

"Voće i čokolada, konačno zajedno."

"Zadovoljite želju za slatkim sa čokoladom voćna fuzija."

"Vrhunsko čokoladno iskustvo sa voćnim prizvukom."

"Čokolada voćna fuzija: savršena poslastica za svaku priliku."

"Čokoladno zadovoljstvo sa praskom voćnog ukusa."

"Voćna fuziona čokolada: savršen spoj slatkog i oporog."

Preпустите се воћном uživanju u čokoladi voćna fuzija

Domaći zadatak:

Kompanija ChocoLand, koja je nedavno pokrenula novu čokoladnu vrstu (Fruit fusion – voćna fuzija) na tržištu EU, priprema se za pokretanje prodaje na američkom tržištu, imajući ambiciju da ostvari 10 odsto udjela na cijelom tržištu čokolade u narednih 5 godina, uvodeći čokoladice voćna fuzija za djecu.

Koristite X matricu podijeljenu na 4 ključna kvadranta i krajnje desnu stranu:

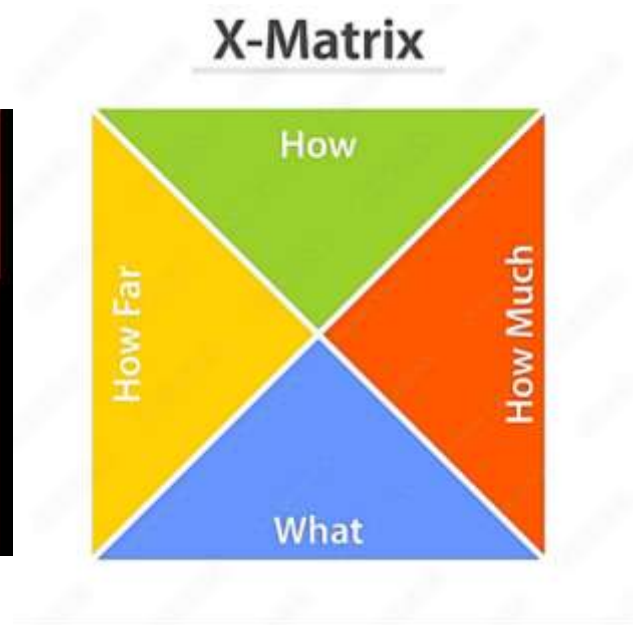
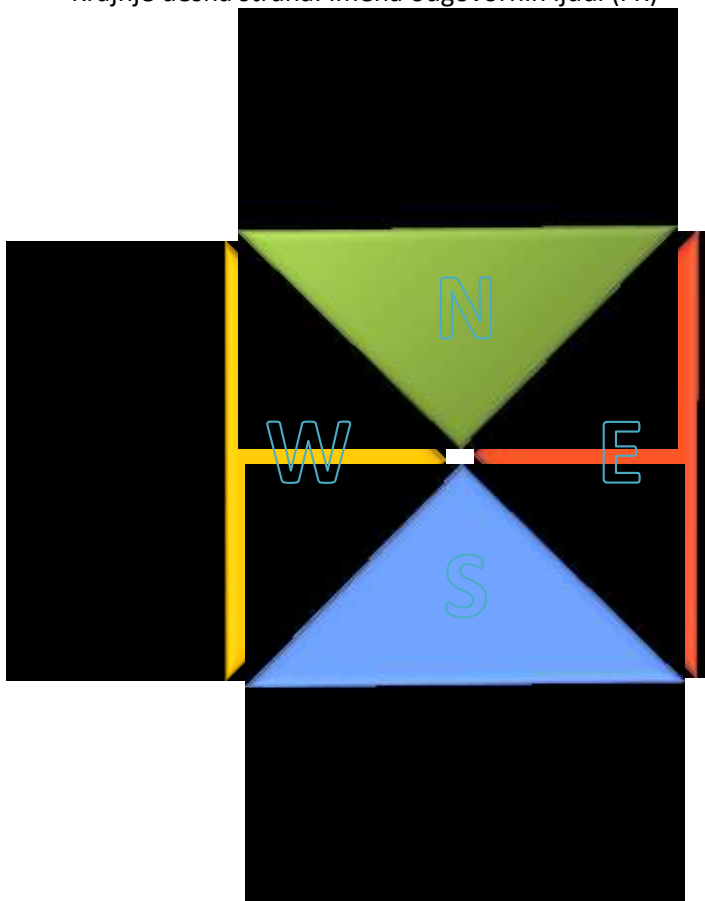
Jug: Dugoročni ciljevi (S)

Zapad: Godišnji ciljevi (W)

Sjever: Prioriteti najvišeg nivoa (N)

Istok: Indikatori za poboljšanje (E)

Krajnje desna strana: Imena odgovornih ljudi (FR)



Analiza rizika

Analiza rizika je proces identifikacije, procjene i određivanja prioriteta potencijalnih rizika koji bi negativno mogli da utiču na organizaciju ili projekat. Cilj analize rizika je da se pomogne organizacijama da donesu informisane odluke o načinu upravljanja i ublažavanja ovih rizika. Proces obično podrazumijeva identifikovanje potencijalnih rizika, procjenu vjerovatnoće i potencijalnog uticaja svakog rizika i donošenje strategije za ublažavanje ili izbjegavanje tih rizika. Sprovedenjem analize rizika, organizacije mogu da smanje vjerovatnoću da se negativni događaji pojave i povećaju svoje šanse za uspjeh.

Jedan od načina za kategorizaciju rizika je korištenje matrice koja razmatra vjerovatnoću pojave i ozbiljnost potencijalnih posljedica. Ova matrica je podijeljena na četiri kvadranta:

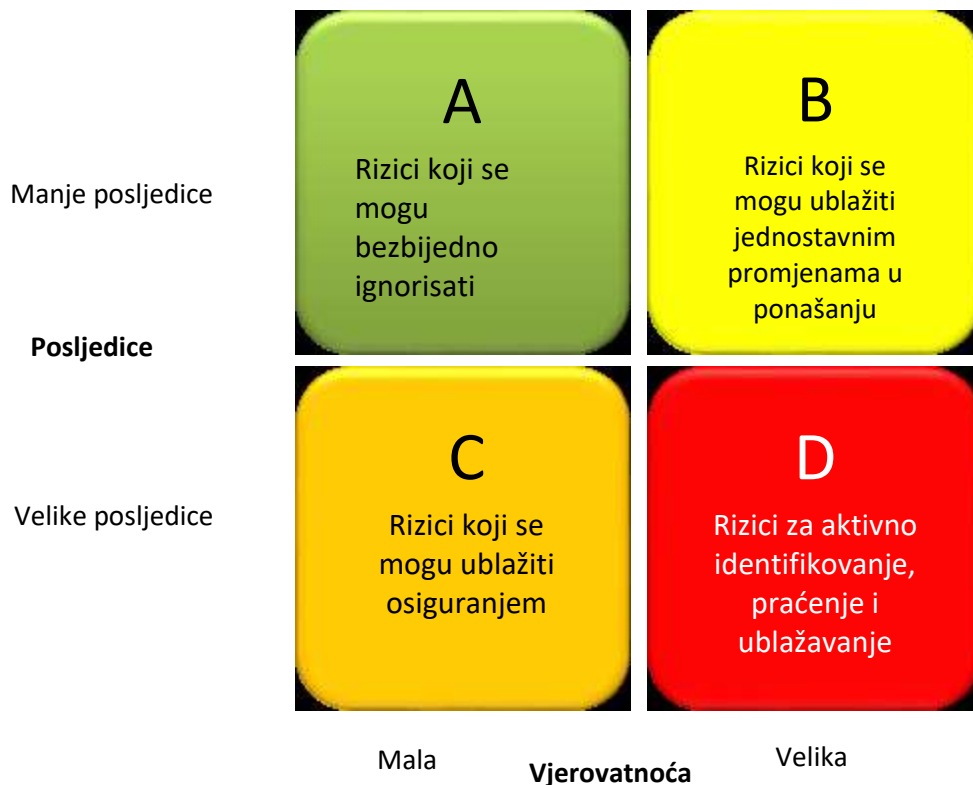
Manje posljedice; Mala vjerovatnoća (A): Rizici koji se mogu bezbijedno ignorisati jer je malo vjerovatno da će se pojaviti i imali bi minimalan uticaj ako bi se pojavili.

Velike posljedice; Mala vjerovatnoća (B): Rizici koji se mogu ublažiti jednostavnim promjenama u ponašanju, kao što je primjena odgovarajućih smjernica ili procedura.

Manje posljedice; Velika vjerovatnoća (C): Rizici koji se mogu ublažiti osiguranjem, kao što su kupovina osiguranja od auto odgovornosti ili osiguranje imovine.

Velike posljedice; Velika vjerovatnoća (D): Rizici koje je potrebno aktivno identifikovati, nadgledati i ublažiti, kao što je razvoj planova za nepredviđene situacije ili ulaganje u novu tehnologiju.

Kategorizacijom rizika na ovaj način, organizacije mogu da daju prioritet svojim naporima za upravljanje rizika i fokusiraju se na rizike koji će se najvjerovatnije javiti i imati najveći potencijalni uticaj.



Primjer:

Startup kompanija **Hats&Mates** pokreće proizvodnju šešira koji imaju dodatnu funkciju masiranja glave. Ideja je da ljudi imaju mogućnost da diskretno masiraju glavu dok šetaju ulicom ili rade svoje uobičajene aktivnosti. Ugrađeni masažer se sastoji od dvije okrugle pločice, poput tankih jastučića, koji su u visini sljepoočnica smješteni u unutrašnjim džepovima šešira. Jedna strana ovih pločica obložena je tankom podlogom sa gelom za hlađenje, a druga sa termičkim slojem koji može blago da se zagrije i održava toplotu i do 8 sati. Ovo su dvije opcije koje se koriste ljeti i zimi, odnosno jednostavno okretanjem pločica na ljetnu ili zimsku stranu. Masažer radi po principu pulsiranja i blage rotacije lijevo-desno.



Ugrađene punjive baterije se mogu puniti tokom noći ili se mogu koristiti rezervne baterije, u slučaju da se punjenje zaboravi ili nije postojala takva mogućnost. U osnovnom modelu, uključivanje i isključivanje se obavlja ručno (sa prekidačem za uključivanje/isključivanje), dok se u naprednim modelima uključivanje/isključivanje može obaviti putem mobilnog telefona. Osmišljeno je nekoliko modela modernog oblika - za žene i muškarce, sa nekoliko standardnih veličina, tako da predstavljaju modni detalj i ni na koji način ne ukazuju na medicinsku svrhu šešira. Masiranje sljepoočnica je definitivno blagotvorno, čak i ako imate glavobolju, migrenu ili se osjećate umorno, jer poboljšava cirkulaciju, povećava koncentraciju, a može pomoći i u oslobađanju od stresa, napetosti i glavobolje, pa čak i poboljšanja vida.

Kompanija je obezbijedila početni kapital od 400 hiljada dolara, ima ukupno 5 osnivača: 4 osnivača imaju osnivački kapital od po 50 hiljada dolara, a peti ulagač ima kapital od 200.000 dolara.

Za dizajniranje proizvoda angažovana je poznata eksterna dizajnerska agencija, a tekstil za šešire (merino vuna, čista svila, viskoza, pamuk) nabavlja se od dobavljača u Indiji.

Namjera je da se šeširi za masažu prodaju preko dobro poznatih kanala: Amazon, Etsy, eBay, ali i preko Instagram i Facebook platformi.

Startup kompanija bi trebalo da analizira potencijalne **rizike** koji su najčešći u početnim fazama poslovanja:

Previše režijskih troškova (kupovina skupe opreme, namještaja, alata, softvera)
Nedostatak tražnje na tržištu (ako ljudima ne treba vaš proizvod, neće ga kupiti)
Nedostatak novca (gubitak novca može da se desi ako ne planirate svoje troškove pažljivo i mudro)
Nejednaki osnivački kapital (nesrazmjerna podjela kapitala može dovesti do sukoba između suosnivača)
Timski problem (nemogućnost osnivača da pronađe dobrog suosnivača ili da dobro sarađuje sa svojim timom).

Zatim, kompanija bi trebalo da napravi analizu potencijalnih rizika - ubica kompanije - u svom poslovanju:

- Tržišni rizici; • Konkurentni rizici; • Tehnološki & Operativni rizici; • Finansijski rizici; • Kadrovski rizici; • Pravni & regulatorni rizici; • Sistemski rizici.

Tržišni rizici: Tržište šešira sa ugrađenim masažerima možda nije tako veliko kao što se očekivalo, što dovodi do manje prodaje i prihoda. Vjerovatnoća pojave ovog rizika je umjerena, jer potražnja za takvim proizvodima još uvijek nije dobro utvrđena. Ozbiljne posljedice ovog rizika mogle bi da budu smanjenje prihoda i profitabilnosti. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi mogla da sprovede prethodno istraživanje tržišta kako bi bolje razumjela potražnju za takvim proizvodima i prilagodila svoju marketinšku strategiju u skladu sa tim.

Konkurentni rizici: Druge kompanije mogu da uđu na tržište sa sličnim proizvodima, što bi dovelo do povećanja konkurentnosti i manjeg tržišnog udjela. Vjerovatnoća da će doći do ovog rizika je velika, pošto je tržište za šešire sa ugrađenim masažerima relativno novo i ima niske prepreke za ulazak. Ozbiljne posljedice ovog rizika mogle bi da budu smanjenje tržišnog udjela i profitabilnosti. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi mogla da se usredsredi na kreiranje jedinstvenog predloga vrijednosti (UVP) i izgradnju jakog identiteta brenda.



Tehnološki i Operativni rizici: Ugrađena tehnologija masažera može da se pokvari ili ne radi ispravno, što dovodi do smanjenja kvaliteta proizvoda i nezadovoljstva kupaca. Vjerovatnoća da se ovaj rizik dogodi je mala, pošto je kompanija angažovala poznatu spoljnu agenciju za dizajn proizvoda. Ozbiljne posljedice ovog rizika mogle bi da budu smanjenje zadovoljstva kupaca i povećanje povrata. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi mogla da sprovede temeljno testiranje proizvoda prije nego što ga lansira i pruži garanciju kupcima.

Finansijski rizici: Preduzeće može gubiti novac zbog neočekivanih troškova ili nižeg obima prodaje od predviđenog. Vjerovatnoća da će doći do ovog rizika je umjerena, jer je kompanija obezbijedila početni kapital od 400 hiljada dolara. Ozbiljne posljedice ovog rizika mogle bi da budu stečaj i zatvaranje kompanije. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi mogla da napravi detaljan finansijski plan i pažljivo prati svoje troškove.

Kadrovski rizici: Tim može da iskusi konflikte ili nesuglasice, što dovodi do smanjene produktivnosti i morala. Vjerovatnoća pojave ovog rizika je umjerena, jer kompanija ima pet osnivača sa različitim znanjem i iskustvima. Ozbiljne posljedice ovog rizika mogle bi da budu smanjenje produktivnosti i povećanje fluktuacije zaposlenih. Da bi ublažila taj rizik, kompanija bi mogla da uspostavi jasne kanale komunikacije i procedure rješavanja konflikata.

Pravni i regulatorni rizici: Preduzeće može da se suoči sa pravnim ili regulatornim izazovima vezanim za proizvodnju ili prodaju proizvoda. Verovatnoća da će doći do ovog rizika je mala, pošto je kompanija obezbijedila tekstil za šešire od uglednih dobavljača. Ozbiljne posljedice ovog rizika mogle bi da budu zakonske kazne ili penali. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi mogla da se konsultuje sa pravnim ekspertima i obezbijedi poštovanje svih relevantnih propisa.

Sistemske rizici: Kompanija može da se suoči sa sistemskim rizicima vezanim za globalne ekonomske uslove ili prirodne katastrofe. Vjerovatnoća pojave ovog rizika je mala, ali bi posljedice mogle da budu

ozbiljne. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi mogla da napravi plan za nepredviđene situacije i diversifikuje svoj lanac snabdijevanja.

Zaključak i napomene:

Pragmatično upravljanje rizicima nije pokušaj da se predvidi i ublaži svaki mogući izvor rizika. Imajte na umu dvije stvari:

- Angažovanje zdravog razuma da prepozna i ublaži najočiglednije rizike na isplativ način;
- Razvijanje kulture reagovanja na neočekivana dešavanja – to jest gašenje požara – na smiren, racionalan način.

Ne dozvolite da Vas rizik parališe. Preduzetnici su, po definiciji, ljudi koji preuzimaju rizik. Dobro upravljanje rizicima je važan izvor konkurentske prednosti. Možete iskoristiti šanse i izgraditi uspješan i isplativ poduhvat tako što ćete naučiti da prepoznajete i ublažavate rizike.

Analizirajmo upravljanje rizicima u slučaju Hats&Mates startapa:

Sprovođenje **istraživanja tržišta** je odličan način za ublažavanje **tržišnog rizika**. Boljim razumijevanjem potražnje za takvim proizvodima, Hats&Mates može prilagoditi svoju marketinšku strategiju u skladu sa tim i povećati svoje šanse za uspjeh.

Polazna tačka istraživanja tržišta često je desktop studija učestalosti bolesti (kao što su migrena, glavobolja i stres), zasnovana na ekspertskim istraživanjima i statističkim podacima. Evo nekih statistika koje bi mogle biti korisne za Hats&Mates:

Svakog dana 15,8 odsto svjetske populacije imalo je glavobolje, a skoro polovina je imala migrene - kod žena pretežno.

Jedno od svaka četiri američka domaćinstva ima nekoga ko živi sa migrenom.

Globalni broj migrena porastao je za 40,1 odsto u periodu od 1990 do 2019. godine, a procjenjuje se da je u 2019. godini bilo 87,6 miliona slučajeva.

Analizom ovih podataka i drugih relevantnih informacija, Hats&Mates može steći bolje razumijevanje tržišta za šesire sa ugrađenim masažerima i prilagoditi njegovu marketinšku strategiju u skladu sa tim.

Da bi ublažio **konkurentski rizik**, Hats&Mates bi mogao da se fokusira na kreiranje **jedinstvenog prijedloga vrijednosti (UVP)** i izgradnju snažnog **identiteta brenda**. UVP je izjava koja jasno prenosi jedinstvenu korist koju proizvod ili usluga pruža svojim korisnicima. Evo koraka za kreiranje UVP-a:

Identifikujte ciljnu publiku: Ko su vaši idealni kupci? Koje su njihove potrebe i bolne tačke?

Analizirajte svoju konkurenciju: Šta nude vaši konkurenti? Kako možete da se razlikujete od njih?

Definišite svoju jedinstvenu korist: Po čemu se vaš proizvod razlikuje od ostalih na tržištu? Koju jedinstvenu vrijednost pružate kupcima?



Izrada UVP-a: Koristite informacije koje ste prikupili u prethodnim koracima da biste kreirali jasnu i sažetu izjavu koja klijentima prenosi vašu jedinstvenu korist.

Jedinstveni prijedlog vrijednosti (UVP) za Hats&Mates:

"Doživite vrhunsko opuštanje uz Hats&Mates. Naši šeširi sadrže ugrađeni masažer koji stimulira tačke bola u glavi, pružajući olakšanje od stresa, napetosti i glavobolje. Sa dvije opcije za hlađenje i grijanje, naši šeširi su savršeni za svako godišnje doba. Naši moderni dizajni dostupni su u nekoliko veličina i za muškarce i za žene, što ih čini modnim detaljem koja uz to pruža i zdravstvene prednosti. Uz Hats&Mates možete uživati u prednostima masaže bilo kada i bilo gdje."

Kreiranjem UVP-a koji se fokusira na jedinstvene karakteristike i prednosti proizvoda, Hats&Mates može da se razlikuje od svojih konkurenata i da apeluje na svoju ciljnu publiku.

Da biste izgradili **jak identitet brenda**, Hats&Mates bi trebalo da slijedi ove korake:

Definišite vrijednosti vašeg brenda: Za šta se zalaže vaš brend? Koje su vaše osnovne vrijednosti?

Razvijanje osobenosti vašeg brenda: Kakvu osobenost želite da ima vaš brend? Kako želite da vaši kupci dožive vaš brend?

Kreirajte vizuelni identitet: Razvijte logotip, paletu boja i druge vizuelne elemente koji predstavljaju vaš brend.

Uspostavite smjernice brenda: Kreirajte smjernice kako vaš brend treba da bude zastupljen preko različitih komunikacionih kanala, kao što su društveni mediji, oglašavanje i ambalaža.

Izgradite svijest o brendu: Koristite marketinške i reklamne strategije kako biste povećali svijest o brendu i došli do svoje ciljne publike.

Prateći ove korake, Hats&Mates može da stvori snažan identitet brenda koji ga razlikuje od konkurencije i koji odgovara njegovoj ciljnoj publici.

Ime i osobenost brenda: Ime brenda treba da bude nezaboravno, lako se izgovara i odražava vrijednosti kompanije. Hats&Mates bi mogli da razmotre korištenje imena koje naglašava zdravstvene prednosti proizvoda, kao što su "HeadEase" ili "MindMassage". Takođe treba definisati osobenost brenda, kao što su: prijateljski, inovativni ili pouzdani šeširi.

Vizuelni identitet: Vizuelni identitet brenda treba da bude dosljedan na svim kanalima, uključujući web lokaciju, društvene medije i pakovanje. Hats&Mates bi mogao da razvije logo koji uključuje ugrađenu funkciju masažera proizvoda, kao što su dvije okrugle pločice. Paleta boja može biti umirujuća i relaksirajuća, kao što su nijanse plave ili zelene. Drugi vizuelni elementi, kao što su fontovi i grafike, takođe bi trebalo da budu u skladu sa ličnošću brenda. Evo nekih primjera:



Mogući **slogani** za HeadEase šešire:

- "Šeširi za glavu: vrhunsko olakšanje."
- "Umirite glavu i dušu sa šeširima HeadEase."
- "Opustite svoj um i umirite glavu uz HeadEase šešire."
- "Iskusite vrhunsku udobnost sa HeadEase šeširima."
- "Šeširi za glavu: savršen način da se opustite."
- "Pronađite svoj unutrašnji mir sa šeširima HeadEase."
- "HeadEase šeširi: ultimativni dodatak za opuštanje."
- "HeadEase šeširi: savršen način za oslobađanje od stresa."
- "Iskusite moć opuštanja sa HeadEase šeširima."
- "Pronađite svoj mir uz HeadEase šešire."



Kada je riječ o **motivisanju ljudi** da daju sve od sebe u startapu, može se preduzeti nekoliko mjera. Evo nekih od najvažnijih:

Zaposlite prave ljude: Jedna od najvažnijih stvari koje možete da uradite da motivišete svoj tim je da zaposlite prave ljude. Potražite pojedince koji su strastveni u vezi sa vašim proizvodom (ili uslugom) i koji imaju vještine i iskustvo neophodno da pomognu vašem poduhvatu da uspije.

Pružite jasne ciljeve i očekivanja: Potrudite se da svi u vašem timu shvate šta se od njih očekuje i koji su zajednički ciljevi. To će im pomoći da ostanu fokusirani i motivisani.

Ponudite podsticaje i nagrade: Razmislite o ponudi podsticaja i nagrada članovima vašeg tima za ispunjavanje ili prekoračenje postavljenih ciljeva. Ovo može biti odličan način da ljudi budu motivisani i angažovani.

Uspostavite jasne kanale komunikacije: Uvjerite se da svi u vašem timu znaju kako da komuniciraju jedni sa drugima i sa vama. To će pomoći u sprječavanju nesporazuma i osigurati da svi budu na istoj strani.

Kreirajte pozitivno radno okruženje: Na kraju, potrudite se da članovi vašeg tima rade u pozitivnom i podržavajućem okruženju. To može pomoći da oni ostanu motivisani i angažovani, a takođe može pomoći u sprječavanju nastajanja konflikata.

U smislu procedura za rješavanje konflikata, važno je uspostaviti jasne smjernice o tome kako treba postupati sa neusaglašenostima. Ovo može uključiti uspostavljanje procesa za prijavljivanje sukoba, određivanje posrednika koji će pomoći u rješavanju sukoba ili uspostavljanje skupa pravila za rješavanje sukoba. Preduzimanjem ovih koraka možete pomoći da vaš tim bude motivisan, angažovan i da efikasno radi zajedno.

Domaći zadatak:

1. Maloprodajni objekat koji ekskluzivno prodaje Hats&Mates šešire sa funkcijom masaže pod komercijalnim brendom HeadEase. Radnja se nalazi u Nju Džersi Sitiju, na 3 km od centra grada, i ima 4 zaposlena koji rade u dvije smjene - od 8 do 14 časova i od 2 popodne do 8 uveče.

Napravite **matricu rizika** koja se može primijeniti na ovaj scenario. Rizici se mogu slobodno predlagati.

Kategorija rizika – Opis rizika – Vjerovatnoća – Ozbiljnost – Nivo rizika – Strategija ublažavanja

Drugi zadatak:

2. Postavite ove rizike u odgovarajuće kvadrante (A, B, C i D):

- Štampaču ponestaje tonera neposredno prije sastanka sa velikim kupcem
- Probušena guma automobila zaposlenog koji je vozio do prodavnice
- Tužba nastala kao posljedica neispravnosti proizvoda ili povrede kupca
- Konkurenti počinju rat cijinama, snižavajući cijene sličnih šešira.



Lean Canvas

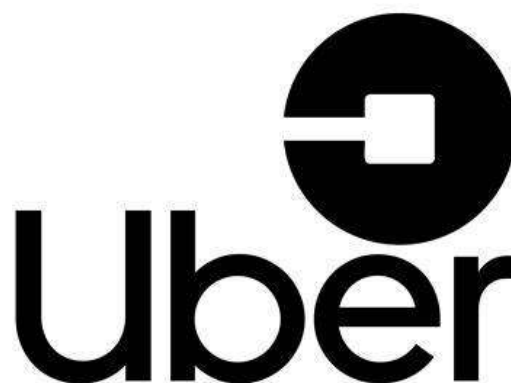
Lean Canvas je alat koja vam pomaže da detaljno analizirate svoju ideju u njene ključne pretpostavke i kreirate poslovni model na 1 stranici pogodan za Startape. Sastoji se od deset sastavnih blokova, a to su:

- 1.a. **Problem:** Glavni problem koji vaš proizvod ili usluga rješavaju za vaše kupce.
- 1.b. **Postojeće alternative:** Kako se ovi problemi trenutno rješavaju danas.
2. **Rješenje:** Minimalni održivi proizvod (MVP) koji nudite svojim kupcima da riješe svoj problem.
3. **Jedinstvena vrijednosna ponuda:** Jedinstvena, jasna i ubjedljiva poruka u kojoj se navodi zašto je vaš proizvod ili usluga drugačiji i vrijedan kupovine.
4. **Nepravedna prednost:** Jedinstvena funkcija ili atribut koji imate, a koji se ne može lako kopirati ili kupiti od strane drugih.
- 5.a. **Segmenti kupaca:** Određena grupa osoba ili organizacija na koje ciljate kao svoje kupce.
- 5.b. **Rani usvojioci:** Karakteristike vaših idealnih kupaca koje će odmah uskočiti u red.
6. **Ključni indikatori:** Indikatori koje koristite za mjerenje vašeg napretka i uspjeha.
7. **Koncept visokog nivoa:** Jednostavna analogija X za Y.
8. **Kanali:** Načini na koje dopirete i komunicirate sa svojim klijentima.
9. **Struktura troškova:** Glavni troškovi koje snosite za poslovanje.
10. **Tokovi prihoda:** Načini na koje ostvarujete prihod od kupaca.



Primjer:

Uber je kompanija koja preko svoje aplikacije pruža prevoz, dostavu hrane i druge usluge. Uber je osnovan 2009. godine sa idejom da se zatraži prevoz preko telefona, nakon što je bilo problema da se pronade taksi u Parizu. Uber je svoju aplikaciju lansirao u San Francisku 2010. godine i ubrzo se proširio i na druge gradove i zemlje. Uber je poremetio tradicionalnu taksi industriju nudeći pogodnu, pristupačnu i pouzdanu alternativu za kupce i vozače. Uber je takođe investirao u nove tehnologije, kao što su automobili bez vozača, električni bicikli i leteći taksiji. Uber je jedna od najvrijednijih i najuticajnijih kompanija na svijetu, sa preko 93 miliona mjesečno aktivnih korisnika i operacija u više od 72 zemlje.



LEAN platno za UBER:



Pro-Girl-Tect

Startup kompanija **Pro-Girl-Tect** razvija novi proizvod: narukvice za otkrivanje droge u pićima. Cilj je da se razvije proizvod koji ima senzor za otkrivanje velikog broja različitih psihoaktivnih supstanci u piću, kako bi se spriječilo drogiranje djevojaka u kafićima i klubovima i kasnije potencijalno silovanje ili pljačku.



Da bismo kreirali Lean Canvas za Pro-Girl-Tect, moramo da popunimo svaki od sastavnih blokova relevantnim informacijama za naš poduhvat. Za početak možemo da koristimo LEAN CANVAS matricu. Evo nekoliko primjera šta bismo mogli da napišemo za svaki blok:

Problem: Kontaminacija pića je ozbiljno i rasprostranjeno pitanje koje pogađa mnoge žene, posebno u društvenim prostorima kao što su barovi, klubovi i žurke. Može dovesti do seksualnog napada, pljačke ili čak do smrti.

Postojeće alternative: (a) Korištenje probnih traka ili podmetača za provjeru pića na drogu (b) Tražiti od prijatelja da pazi na vaše piće ili da ga nikada ne ostavljate bez nadzora (c) Izbjegavanje pića od stranaca ili iz već otvorenih flaša.

Rješenje: Narukvica koja ima mali senzor koji može da detektuje prisustvo uobičajenih droga koje se koriste za kontaminaciju pića, kao što su GHB, ketamin ili Rohypnol. On se povezuje sa pametnim telefonom preko Bluetooth veze i šalje vam obavještenje ako je vaše piće kontaminirano. Takođe ima dugme za hitne slučajeve koje možete da pritisnete da biste upozorili prijatelje ili policiju ako se osjećate nesigurno.

Jedinstveni vrijednosni prijedlog: Pro-Girl-Tect je pametna narukvica koja vas upozorava na bilo koju drogu u vašem piću za nekoliko sekundi. Elegantan je, diskretan i jednostavan za upotrebu. To vam daje duševni mir i samopouzdanje kada se zabavljate.

Nepravedna prednost: Jedinstvena osobina ili atribut koji imate, a koji se ne može lako kopirati ili kupiti od strane drugih, je senzorska tehnologija u vašem vlasništvu, koja može da detektuje drogu u pićima sa velikom preciznošću i brzinom. Takođe imate jak identitet brenda i lojalnu bazu klijenata koji vjeruju i podržavaju vašu misiju.

Segmenti kupaca: Žene koje izlaze na piće i žele da zaštite sebe i svoje prijatelje od drogiranja pića. To su mladi, urbani i tehnički upućeni.

Rani usvojioци: (a) Žene koje često izlaze na piće i zabrinute su za svoju bezbjednost (b) Žene koje su iskusile ili bile svjedoci kontaminacije pića ili njegovih posljedica (c) Žene koje su tehnički upućene i vole da probaju nove sprave.

Ključni indikatori: Indikatori koje koristite za mjerenje napretka i uspjeha su broj kupaca, zadovoljstvo klijenata, zadržavanje klijenata, prihod, dobit i društveni uticaj.

Koncept visokog nivoa (X za Y): Pro-Girl-Tect: Fitbit za bezbjednost pića! (Fitbit je pametan sat ili fitness narukvica koje možete koristiti za praćenje vaših vitalnih tjelesnih funkcija, vježbanja, koraka, težine i načina spavanja).

Kanali: Možete da doprete do svojih klijenata i komunicirate sa njima putem društvenih mreža, onlajn oglasa, blogova, podkasta, influensera i riječi od usta-do-usta. Takođe možete biti partneri sa barovima, klubovima i organizatorima događaja kako biste promovisali svoj proizvod i ponudili popuste ili besplatne probne uzorke.

Struktura troškova: Glavni troškovi koje snosite za poslovanje su proizvodnja i distribucija vaših narukvica, razvoj i održavanje vaše aplikacije i web sajta, marketing i oglašavanje vašeg proizvoda, kao i plate i dodaci vašeg tima.

Tokovi prihoda: Prihode od kupaca možete ostvariti prodajom narukvica na mreži ili u maloprodajnim objektima. Takođe možete da naplatite pretplatu za premium funkcije, kao što su personalizovana obavještenja, analiza podataka ili podrška zajednice.



Domaći zadatak:

1. Predložite nekoliko slogana za Pro-Girl-Tect
2. Predložite nekoliko jedinstvenih vrijednosnih prijedloga (UVP)

Imate li ideju kako bi se mogla obezbijediti nepravedna prednost?

Napomena: Koja je razlika između UVP-a i slogana?

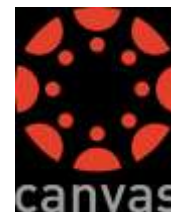
UVP je izjava koja ističe prednosti vaše ponude, i jedinstvene funkcije koje vas izdvajaju od konkurenata. Cilj UVP-a je da vašem idealnom kupcu pruži jasno razumijevanje šta vaš proizvod/usluga pruža i zašto im je potreban. Možete da ga koristite na matičnoj stranici Web lokacije, marketingu e-pošte i opisima proizvoda.

S druge strane, slogan je kratka i nezaboravna fraza koja se koristi u reklamnim kampanjama kako bi se pomoglo tržištu da prepozna kompaniju. Trebalo bi da bude dopadljiv, jednostavan i lak za pamćenje. Možete da ga koristite u logotipu, zaglavlju web lokacije, profilima na društvenim mrežama, reklamnim kampanjama i pakovanju.

Iako su i UVP i slogani kratki i nezaboravni, UVP-ovi su više fokusirani na prenošenje vrijednosti proizvoda vašim kupcima, dok su slogani više fokusirani na izgradnju prepoznavanja brenda.



Business Model Canvas



Business Model Canvas (BMC – Platno poslovnog modela) je alat koji vam pomaže da vizualizujete i planirate svoju poslovnu ideju ili koncept. On ima devet blokova koji predstavljaju različite aspekte poslovanja, kao što su segmenti klijenata, vrijednosna ponuda, kanali komunikacije i tokovi prihoda. Evo kratkog pregleda svakog bloka:

Ključni partneri: Ko su vaši saveznici i saradnici koji vam pomažu da kreirate i isporučite svoje vrijednosne ponude, kao što su dobavljači, distributeri ili strateški partneri?

Ključne aktivnosti: Koje aktivnosti treba da izvršite da biste kreirali i isporučili svoje vrijednosne ponude, kao što su proizvodnja, marketing ili korisnički servis?

Ključni resursi: Koja sredstva su vam potrebna za kreiranje i isporuku vaše vrijednosne ponude, kao što su ljudi, oprema ili intelektualna svojina?

Vrijednosna ponuda: Koju vrijednost nudite svojim kupcima i kako rješavate njihove probleme ili zadovoljavate njihove želje?

Odnosi sa kupcima: Kako komunicirate sa svojim kupcima i gradite lojalnost i poverenje?

Kanali: Kako da dođete do svojih klijenata i isporučite svoje vrijednosne ponude?

Segmenti kupaca: Ko su vaši kupci i koje su njihove potrebe i preferencije?

Struktura troškova: Koji su glavni troškovi uključeni u kreiranje i isporuku vrijednosne ponude, kao što su fiksni ili varijabilni troškovi?

Tokovi prihoda: Kako ostvarujete prihode od svojih kupaca i šta su oni spremni da plate?

Za razliku od Lean Canvas modela koji se više fokusira na problem i kako ga riješiti, BMC (Business Model Canvas) se više fokusira na proizvod i kako ga prodati. Dok je Lean Canvas Model pogodniji za startape koji imaju dosta neizvjesnosti i rizika, BMC je pogodniji za uspostavljeno poslovanje koje ima jasno tržište i odgovarajuće proizvode za to tržište.

Primjer:

Hemijska kompanija Zelax & Relax, koja je tradicionalno proizvodila, između ostalog, pastu za zube sa fluorom, pokreće proizvodnju mekih bombona na bazi zeolita sa različitim ukusima, bez šećera, i bio-razgradive. Svrha ovih bombona je zamjena tradicionalne paste za zube koja sadrži fluor (jedna od najotrovnijih hemikalija koje zagađuju zemlju i vodu). Svojstva mekih bombona sa zeolitom: imaju prijatan ukus na bazi prirodnih voćnih ekstrakata, ne sadrže šećer ili vještačke zaslađivače, nisu ljepljivi, mogu se koristiti u svakom trenutku - odmah nakon konzumiranja hrane ili pića (bilo da ste na putu, u avionu ili vozu, u restoranu, na poslu) i nakon žvakanja nekoliko minuta, mogu slobodno da se progutaju. Mogu se nositi svuda, u standardnom pakovanju ili mini travel pakovanju od 6 komada. Ako budu bačene, neće zagađivati životnu sredinu i potpuno su bezopasne za vodu, zemlju i vazduh. Ovo je potpuno nov, jedinstven i održiv proizvod.

Kompanija je uspjela da formulu usavrši optimalnim sadržajem zeolita i drugih sastojaka, kako bi dobila neljepljivu strukturu koja se može progutati, sa odličnim voćnim ukusima pogodnim i za djecu i za odrasle. Sadržaj biljnih suplemenata je poslovna tajna koja se ne može lako otkriti. Tehnologija obrade zeolita u nanočestice je dodatna prednost u poređenju sa klasičnom mikro veličinom zeolita u prahu.



Zbog promjenjenog sastava ulaznih sirovina za novi proizvod i ambalažu, kompanija je istraživala tržište kako bi pronašla odgovarajuće dobavljače koji zadovoljavaju visokokvalitetne standarde i napravila izbor.

Uzimajući u obzir različite finalne proizvode (prehrambeni proizvod, a ne hemijski proizvod), kompanija je kontaktirala nove potencijalne kanale prodaje za plasman svojih zeolit mekih bombona.

Glavni sastojak je Zeolit: Prema nekim studijama, zeoliti takođe mogu poboljšati zdravlje zuba smanjenjem plaka, gingivitisa i lošeg zadaha. Zeoliti mogu djelovati kao prirodni antibakterijski agensi, neutralisati kiseli pH i apsorbovati isparljiva organska jedinjenja koja izazivaju halitozu.

Razvijanje mekih slatkiša na bazi zeolita koji mogu da zamijene pastu za zube suočava se sa mnogim faktorima koje treba uzeti u obzir, kao što su bezbjednost, efikasnost, stabilnost, ukus, tekstura i rok trajanja proizvoda. Proizvod takođe treba da se pridržava propisa i standarda nadležnih organa za hranu i lijekove u različitim zemljama. Štaviše, proizvod treba efikasno plasirati na tržište kako bi se potrošači ubijedili da pređu sa svoje konvencionalne paste za zube na novi i nepoznat proizvod.

Podloga za poslovni model (BMC)

Ključni partneri	Ključne aktivnosti	Ključni resursi	Vrednosne ponude
Dobavljači zeolita, dobavljači ekstrakta voća, dobavljači ambalaže, distributeri, prodavci, onlajn platforme, stomatološke asocijacije, organizacije za zaštitu životne sredine	Proizvodnja mekih bombona na bazi zeolita, marketing i brendiranje, kontrola kvaliteta, korisnički servisa, istraživanja i razvoja	Tehnologija obrade zeolita, tajna poslovna formula, proizvodni pogoni, inventar, web sajt, brend, podaci o kupcima	Ekološka i zdrava alternativa pasti za zube, prijatnog ukusa i teksture, zgodna i prenosiva, antibakterijska i pH-neutrališuća svojstva, biorazgradiva i bezopasna za životnu sredinu

Odnosi sa klijentima	Kanali	Segmenti kupaca	Struktura troškova	Tokovi prihoda
Online podrška, program lojalnosti, angažovanje na društvenim medijima, povratne informacije korisnika, edukacija i kampanje podizanja svesti	Sajt, online platforme, društveni mediji, oglašavanje, reč od usta-do-usta, prodavci, distributeri	Eko-svesni potrošači, zdravstveno svesni potrošači, putnici, deca, stomatolozi, pre-prodavci	Fiksni troškovi: proizvodni pogoni, plate, marketing, istraživanje i razvoj. Varijabilni troškovi: sirovine, ambalaža, dostava, provizije	Prodaja proizvoda, naknade za usluge, pretplate, oglašavanje, licenciranje

Marketinške strategije za meke bombone bazirane na zeolitu su:

Edukacija potrošača o prednostima zeolita za zdravlje zuba i ekološkim prednostima biorazgradivih i bezopasnih proizvoda. To se može uraditi putem informativnog sadržaja na sajtu, društvenim medijima, blogovima, video zapisima, webinarima itd. Kompanija takođe može da bude partner stomatološkim asocijacijama, organizacijama za zaštitu životne sredine i influencerima kako bi proširila svijest i kredibilitet.

Stvaranje snažnog identiteta brenda koji odražava ekološke i zdrave atribute proizvoda. Kompanija može da koristi ime koje je privlačno, logotip, slogan i ambalažu koji se dopadaju ciljnoj publici i razlikuju proizvod od drugih alternativa. Kompanija takođe može da koristi pripovijedanje priča i emocionalne apele da se poveže sa potrošačima i izgradi lojalnost.

Korištenje onlajn platformi da bi se došlo do šire i angažovanije publike. Kompanija može da koristi platforme za e-trgovinu, onlajn sajtove i usluge pretplate da bi prodala proizvod direktno potrošačima i ponudila pogodnosti i prilagođavanje. Kompanija takođe može da koristi digitalne marketinške alate kao što su optimizacija pretraživača, marketing e-pošte, marketing društvenih medija i onlajn oglašavanje kako bi privukla i zadržala korisnike.

Besplatni uzorci i probe potencijalnim korisnicima kako bi mogli da isprobaju proizvod i njegove prednosti. Kompanija može da distribuira uzorke preko prodavaca, distributera, onlajn platformi ili događaja. Kompanija takođe može da ponudi popuste, kupone, preporuke ili programe lojalnosti kako bi podstakla ponovljene kupovine i preporuke od riječi do riječi.



Alternative imena brendova:

ZeoCandy: Ovo ime kombinuje riječi zeolit i slatkiši, i predlaže proizvod koji je sladak i blagotvoran za zube.

Zelicious: Ovo ime se igra na riječi zeolit i ukusno, i podrazumijeva proizvod koji je ukusan i zdrav.

ZeeZee: Ovo ime je kratko, jednostavno i nezaboravno. Zvuči kao zabavan i prijateljski brend koji privlači i djecu i odrasle.

Zelora: Ovo ime potiče od zeolita i flore, i evocira osjećaj prirode i svježine. Takođe nagovještava biorazgradive i ekološke karakteristike proizvoda.

Zelax: Ovo ime je spoj zeolita i opuštanja, i predlaže proizvod koji umiruje i smiruje usta. Takođe prenosi osjećaj pogodnosti i lakoće korištenja.

Slogani alternative:

ZeoCandy: Najsladši način da očistite zube.

Zelicious: Zeolit bombone koje čine vaš osmjech ukusnim.

ZeeZee: Žvaći, smješi se i gutaj. To je tako lako.

Zelora: Dar prirode za vaše zube i planetu.

Zelax: Relaksiraj usta zeolitom.

Bilten e-pošte:

Tema: Pozvani ste na naš ekskluzivni webinar: Saznajte kako da unaprijedite svoje poslovanje sa mekim bombonama na bazi zeolita.

Zdravo (ime primaoca)

Imamo uzbudljive vijesti za vas!

Domaćini smo ekskluzivnog webinaru o tome kako da unaprijedite svoje poslovanje sa mekim bombonama na bazi zeolita, ekološkom i zdravom alternativom pasti za zube.

Na ovom webinaru ćete naučiti:

- Prednosti zeolita za zdravlje zuba i životnu sredinu
- Kako koristiti meke bombone na bazi zeolita za privlačenje i zadržavanje kupaca
- Kako stvoriti jedinstven i održiv identitet brenda sa mekanim bombonama na bazi zeolita
- Kako efikasno plasirati i prodavati meke bombone na bazi zeolita.

I još mnogo toga!



Webinar će se održati u {Datum} u {Vreme}. Trajaće {x časova} i uključivaće uživo Q&A sesiju sa našim stručnjacima.

Ali požurite, mjesta su ograničena i brzo se pune!

Da biste obezbijedili svoje mjesto, kliknite na link ispod i registrujte se besplatno.

[Kliknite ovdje da biste se registrovali za webinar](#)

Ne propustite ovu priliku da naučite kako da unaprijedite svoje poslovanje sa mekim bombonama baziranim na zeolitu, inovativnom i ekološkom proizvodu koji bi mogao da napravi revoluciju u industriji oralne higijene.

Nadamo se da ćemo vas vidjeti tamo!

Pozdrav

{Vaše ime} {Vaše preduzeće}

P.S. Ako ne možete da prisustvujete webinaru uživo, ne brinite. Poslaćemo vam snimak kasnije, ali samo ako ste registrovani. Zato ne oklijevajte, registrujte se još danas!

Promocija pomoću štampanih flajera:

Primjer naslovne strane i teksta na zadnjoj strani letka za ZeeZee zeolit bombone.

Prednja strana:

[slika 1]

ZeeZee

Mekani slatkiši na bazi zeolita koji čiste vaše zube i spasavaju planetu. 🌍

Napravljeni od zeolita, prirodnog minerala koji se bori protiv bakterija i balansira pH. 😊

Bez šećera, biorazgradiv i bezopasan za životnu sredinu. 🍓

Ukusan voćni ukus i neljepljiva tekstura koju možete progutati ili baciti bez ikakve krivice. 🍷

Idealno za putnike, djecu ili svakoga ko želi da drži usta svježim i zdravim bilo kada, bilo gdje. 🧐

Probajte ZeeZee danas i ostvrite popust od 10% od prve porudžbine sa šifrom ZEEZEE10.



Ali požurite, ova ponuda važi samo za prvih 100 kupaca.

Posjetite naš sajt ZeeZee ili nas pozovite na [Broj telefona] da poručite odmah.

Zadnja strana:

[slika 2]



ZeeZee

Mekani slatkiš na bazi zeolita zamjenjuje pastu za zube i čisti vaša usta prirodnim putem.

Kako to funkcionira?

Zeolit je mineral koji ima antibakterijska i pH-neutralizirajuća svojstva. Može da smanji plak, gingivitis i loš zadah ubijanjem štetnih bakterija i neutralisanjem kiselog pH-a u ustima.

ZeeZee je mekani slatkiš koji sadrži zeolit i prirodne voćne ekstrakte. Možete da ga žvaćete nekoliko minuta, a zatim da ga progutate ili da ga bacite, a da ne naškodite okolini. Ima sjajan voćni ukus i neljepljivu teksturu u kojoj možete uživati bilo kada, bilo gdje.

Zašto izabrati ZeeZee?

ZeeZee je revolucionarni proizvod koji kombinuje prednosti zeolita sa ukusom i praktičnošću mekog slatkiša. Jer je:

Ekološki: ZeeZee je biorazgradiv i bezopasan za životnu sredinu. Možete da ga progutate ili da ga bacite bez osjećaja krivice.

Zdrav: ZeeZee je bez šećera i sadrži prirodne sastojke. Može poboljšati zdravlje zuba i spriječiti karijes zuba i bolesti desni.

Zgodan: ZeeZee je prenosiv i jednostavan za korištenje. Možete ga nositi svuda, u standardnom pakovanju ili mini travel pakovanju od 6 komada. Možete ga koristiti bilo kada, poslije obroka, pića ili grickalice, bilo da ste na putu, u avionu ili vozu, u restoranu ili na poslu.

Šta čekate?

Probajte ZeeZee danas i vidite razliku za sebe. Svidjeće vam se ukus i rezultati.

Naručite odmah i ostvarite popust od 10% od prve porudžbine sa šifrom ZEEZEE10.

Ali požurite, ova ponuda važi samo za prvih 100 kupaca.

Posjetite naš sajt ZeeZee ili nas pozovite na [Broj telefona] da naručite odmah.

Pratite nas na Instagramu i Fejsbuku za više novosti i ponuda.

ZeeZee mekani slatkiši na bazi zeolita koji čiste vaše zube i spasavaju planetu.

Savjeti za promociju na društvenim mrežama:

Promocija na društvenim mrežama je odličan način za povećanje svijesti o brendu, generisanje potencijalnih klijenata i povećanje obima prodaje. Međutim, da bi vaša promocija na društvenim mrežama bila efikasna, potrebno je da se pridržavate nekih saveta i najboljih praksi. Evo nekih od njih:

Treba da znate svoj cilj i publiku. Pre nego što kreirate poruku, potrebno je da imate jasnu predstavu o tome šta želite da postignete i na koga ciljate. Na primjer, želite li da uvedete proizvod, povećate interesovanje, povećate promet na društvenim mrežama ili generišete prodaju? A ko su vaši idealni kupci, koje su njihove slabe tačke i koja su njihova interesovanja? Ako imate jasan cilj publika će vam pomoći da napravite relevantnu i interesantnu poruku.

Koristite uzbudljive vizuelne elemente i naslove. Vaša poruka treba da se izdvaja iz mase i privuče pažnju vaše publike. Trebalo bi da koristite uzbudljive vizuelne elemente, kao što su fotografije, video zapisi ili grafike, koji prikazuju vaš proizvod i njegove prednosti. Takođe bi trebalo da koristite uzbudljive elemente, kao što su naslovi, natpisi ili heštegovi, koji prenose vašu vrijednosnu ponudu i poziv na akciju. Takođe bi trebalo da koristite emodžije, humor ili pitanja da biste dodali malo ličnosti i emocija u svoju poruku.

Optimizujte poruku za svaku platformu. Svaka platforma društvenih medija ima svoje karakteristike, formate i najbolje prakse. Trebalo bi da optimizujete poruku za svaku platformu kako biste maksimalno povećali njen doseg i uticaj. Na primjer, na Instagramu možete da koristite objave, priče, reels ili uživo da prikazete svoj proizvod na različite načine. Takođe možete da koristite heštegove, oznake, naljepnice ili filtere da biste poboljšali poruku i povećali njenu vidljivost. Na Fejsbuku možete da koristite objave, priče, video zapise ili uživo da biste podijelili poruku sa svojim pratiocima. Takođe možete da koristite ankete, reakcije, komentare ili grupe da biste podstakli interakciju i povratne informacije.

Testirajte i izmjerite performanse poruke. Nakon što kreirate i dijelite poruku, trebalo bi da testirate i izmjerite njene performanse da biste vidjeli koliko dobro funkcioniše. Trebalo bi da pratite i analizirate indikatore kao što su broj pojavljivanja, doseg, angažovanje, klikovi, konverzije ili prodaja. Takođe bi trebalo da koristite alate za media-analytics kao što su [Hootsuite] ili [Sprout Social] za upravljanje, nadgledanje i optimizaciju promocije na društvenim medijima.



Primjeri:

Instagram post:

[slika 1]

Tražite slatku poslasticu koja je dobra za vaše zube i planetu? 🌍

Upoznajte ZeeZee, mekane slatkiše na bazi zeolita koji zamjenjuju pastu za zube i čiste vaša usta prirodnim putem. 😊

ZeeZee je napravljen od zeolita, minerala koji ima antibakterijska i pH-neutrališuća svojstva. Takođe ima ukusan voćni ukus i neljepljivu teksturu koju možete progutati ili baciti, a da ne naškodite okolini. 🍓

ZeeZee je savršen pratilac za putnike, djecu ili bilo koga ko želi da uživa u zdravoj i ekološki prihvatljivoj užini bilo kada i bilo gdje. ✈️

Hoćeš da probaš ZeeZee za sebe? Kliknite na link u našoj biografiji i ostvarite 10% popusta na prvu porudžbinu sa šifrom ZEEZEE10. 😊

Ali požurite, ova ponuda važi samo za prvih 100 kupaca. Ne propustite ovu priliku da dobijete svoj ZeeZee danas. 🏃

#ZeeZee #Zeolite #Candy #Dental #Ecofriendly #Healthy #Snack #Travel #Kids #Offer

Domaći zadatak: Napravite post na Fejsbuku za ZeeZee Candies



Analiza naučenih lekcija

Analiza naučenih lekcija je proces razmišljanja o projektu ili inicijativi da se identifikuje šta je dobro prošlo, šta nije dobro prošlo i šta bi moglo da se unaprijedi. Cilj je naučiti iz prošlih iskustava i primijeniti te lekcije na buduće projekte ili inicijative. Analiza naučenih lekcija može da se sprovede u bilo kom trenutku tokom projekta ili inicijative, ali se obično radi na kraju.

Na primjer, razmotrimo kompaniju koja se bavi promotivnim kampanjama za nove proizvode/usluge za svoje klijente. Po završetku promotivne kampanje, kompanija može da sprovede analizu naučenih lekcija kako bi identifikovala šta je dobro funkcionisalo, a šta nije dobro funkcionisalo. Evo jednostavnog primjera kako bi analiza mogla da izgleda:

Šta je dobro funkcionisalo:



Promotivna kampanja je izazvala veliko interesovanje za novi proizvod/uslugu.

Promotivna kampanja bila je dobro usmjerena na ciljnu publiku.

Promotivna kampanja bila je dobro izvedena i ispunila je svoja obećanja.

Ono što nije dobro uspjelo:



Promotivna kampanja je bila preskupa i prešla je budžet.

Promotivna kampanja nije generisala onoliko prodaja koliko se očekivalo.

Promotivna kampanja nije efikasno prenijela jedinstvenu vrijednosnu ponudu novog proizvoda/usluge.

Šta bi moglo da se poboljša:



Kompanija bi mogla da istraži isplativije promotivne kanale.

Kompanija bi mogla da sprovede više istraživanja tržišta kako bi bolje razumjela ciljnu publiku.

Kompanija bi mogla da poboljša razmjenu poruka i pozicioniranje novog proizvoda/usluge.

Sprovedenjem analize naučenih lekcija, kompanija može da identifikuje oblasti za poboljšanje i primeni te lekcije na buduće promotivne kampanje. To može pomoći kompaniji da postigne bolje rezultate i izbjegne pravljenje istih grešaka u budućnosti.

Proces naučenih lekcija obuhvata 5 koraka: "Identifikuj", "Dokumentuj", "Analiziraj", "Skladišti", "Preuzmi"



Primjer preduzeća koje se bavi promotivnim kampanjama za nove proizvode/usluge za svoje klijente.

Identifikuje:

Sprovedite reviziju promotivne kampanje kako bi identifikovali komentare i preporuke koje bi mogle biti dragocjene za buduće projekte.

Prikupite povratne informacije od klijenata, zaposlenih i drugih zainteresovanih strana da biste stekli sveobuhvatno razumjevanje snaga i slabosti kampanje.

Dokumentujte:

Dokumentujte nalaze pregleda (kontrole) u izvještaju ili prezentaciji.

Dijelite izvještaj ili prezentaciju sa relevantnim zainteresovanim stranama, uključujući viši menadžment, marketinške timove i druga odjeljenja. Dozvolite budućim timovima da koriste vašu stručnost u svoju korist.

Analizirajte:

Analizirajte nalaze da biste identifikovali zajedničke teme i oblasti za poboljšanje.

Organizujte nalaze u kategorije, kao što su snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje.

Skladištite:

Uskladištite izvještaj ili prezentaciju u skladište, kao što je zajednički disk ili alat za upravljanje projektima.

Uvjerite se da je izvještaj ili prezentacija lako dostupna relevantnim zainteresovanim stranama.

Preuzmite:

Preuzmite izvještaj ili prezentaciju za korištenje na sadašnjim aktuelnim projektima.

Iskoristite nalaze za razvoj budućih promotivnih kampanja.



GOOD

What worked well

BAD

What didn't work well

BETTER

What could be improved

Domaći zadatak:

Kompanija za proizvodnju drvenih igraćaka EduWood nije uspjela da održi **planiranu promociju** za kupce i investitore i kasnila **je dvije nedjelje**.

Napravite listu očekivanja, ishoda i naučenih lekcija.



Analiza naučenih lekcija

Analiza naučenih lekcija je proces razmišljanja o projektu ili inicijativi da se identifikuje šta je dobro prošlo, šta nije dobro prošlo i šta bi moglo da se unaprijedi. Cilj je naučiti iz prošlih iskustava i primijeniti te lekcije na buduće projekte ili inicijative. Analiza naučenih lekcija može da se sprovede u bilo kom trenutku tokom projekta ili inicijative, ali se obično radi na kraju.

Na primjer, razmotrimo kompaniju koja se bavi promotivnim kampanjama za nove proizvode/usluge za svoje klijente. Po završetku promotivne kampanje, kompanija može da sprovede analizu naučenih lekcija kako bi identifikovala šta je dobro funkcionisalo, a šta nije dobro funkcionisalo. Evo jednostavnog primjera kako bi analiza mogla da izgleda:

Šta je dobro funkcionisalo:



Promotivna kampanja je izazvala veliko interesovanje za novi proizvod/uslugu.

Promotivna kampanja bila je dobro usmjerena na ciljnu publiku.

Promotivna kampanja bila je dobro izvedena i ispunila je svoja obećanja.

Ono što nije dobro uspjelo:



Promotivna kampanja je bila preskupa i prešla je budžet.

Promotivna kampanja nije generisala onoliko prodaja koliko se očekivalo.

Promotivna kampanja nije efikasno prenijela jedinstvenu vrijednosnu ponudu novog proizvoda/usluge.

Šta bi moglo da se poboljša:



Kompanija bi mogla da istraži isplativije promotivne kanale.

Kompanija bi mogla da sprovede više istraživanja tržišta kako bi bolje razumjela ciljnu publiku.

Kompanija bi mogla da poboljša razmjenu poruka i pozicioniranje novog proizvoda/usluge.

Sprovedenjem analize naučenih lekcija, kompanija može da identifikuje oblasti za poboljšanje i primeni te lekcije na buduće promotivne kampanje. To može pomoći kompaniji da postigne bolje rezultate i izbjegne pravljenje istih grešaka u budućnosti.

Proces naučenih lekcija obuhvata 5 koraka: "Identifikuj", "Dokumentuj", "Analiziraj", "Skladišti", "Preuzmi"



Primjer preduzeća koje se bavi promotivnim kampanjama za nove proizvode/usluge za svoje klijente.

Identifikuje:

Sprovedite reviziju promotivne kampanje kako bi identifikovali komentare i preporuke koje bi mogle biti dragocjene za buduće projekte.

Prikupite povratne informacije od klijenata, zaposlenih i drugih zainteresovanih strana da biste stekli sveobuhvatno razumjevanje snaga i slabosti kampanje.

Dokumentujte:

Dokumentujte nalaze pregleda (kontrole) u izvještaju ili prezentaciji.

Dijelite izvještaj ili prezentaciju sa relevantnim zainteresovanim stranama, uključujući viši menadžment, marketinške timove i druga odjeljenja. Dozvolite budućim timovima da koriste vašu stručnost u svoju korist.

Analizirajte:

Analizirajte nalaze da biste identifikovali zajedničke teme i oblasti za poboljšanje.

Organizujte nalaze u kategorije, kao što su snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje.

Skladištite:

Uskladištite izvještaj ili prezentaciju u skladište, kao što je zajednički disk ili alat za upravljanje projektima.

Uvjerite se da je izvještaj ili prezentacija lako dostupna relevantnim zainteresovanim stranama.

Preuzmite:

Preuzmite izvještaj ili prezentaciju za korištenje na sadašnjim aktuelnim projektima.

Iskoristite nalaze za razvoj budućih promotivnih kampanja.



GOOD

What worked well

BAD

What didn't work well

BETTER

What could be improved

Domaći zadatak:

Kompanija za proizvodnju drvenih igračaka EduWood nije uspjela da održi **planiranu promociju** za kupce i investitore i kasnila **je dvije nedjelje**.

Napravite listu očekivanja, ishoda i naučenih lekcija.



Praktična primjena alata

Pošto sam naučio više korisnih alata za pokretanje i upravljanje startup kompanijama, postavio sam sebi pitanje: da li sada konačno mogu da realizujem neke svoje ideje u praksi? Imam mnogo ideja, ali ipak moram da se odlučim za nešto što bi me zadovoljilo, da mogu da radim sa strašću, i da sam ubijeđen da bi projekat bio inovativan i dobro prihvaćen. Naravno, prvo moram da provjerim svoje početne pretpostavke, da li projekat ima šansu da uspije, zatim da pronađem i pokrenem potrebne resurse, i na kraju – onda konačno preduzmem akciju.

Došao sam na odličnu ideju i želio bih da je podijelim sa prijateljima, nadajući se da će dijeliti moje uzbuđenje, ali i učestvovati u razvoju projekta od nule.

Prije neki dan na Glavnoj željezničkoj stanici vidio sam djevojčicu od 6-7 godina kako svira violinu. Ali nije samo svirala: uronila je u muziku svojom dušom i tijelom, to je bilo magično iskustvo za sve prisutne. Čista magija. Nažalost, možda je to vidjelo samo nekoliko stotina ljudi. A takav talenat zaslužuje da ga vidi i čuje nekoliko miliona ljudi. I ona nije sama, ima dosta takvih talenata koji sviraju neki instrument - klavir, gitaru, harmoniku, ili usnu harmoniku itd., za koje niko ne zna (ili samo mali broj prijatelja). Osjećam da nešto treba da se uradi tako da energija, strast i ljubav prema muzici koju imaju mnogi mladi ljudi, zaslužuju da ih vidi i čuje šira publika.

Mnoge muzičke emisije o talentima popularne su širom svijeta, kao što su The Voice, American Idol, X Factor i I Got Talent. Ove emisije pružaju platformu talentima koji žele da pokažu svoje umijeće i budu viđeni od šire publike. Međutim, muzičari su obično u pozadini ovih emisija, pratnja pjevačima i sl.

Razmišljao sam da možda postoji prilika da se napravi novi šou koji se fokusira isključivo na muzičare (amateure ili školovane) i njihov talenat. Ovo bi mogao da bude odličan način da se istakne strast i energija koju mladi muzičari imaju za svoj poziv. To bi takođe mogao da bude način da se prikažu razni instrumenti i žanrovi muzike.

Ideja je da se organizuje takmičenje za talentovane ljude koji sviraju bilo koji muzički instrument. Nazovimo ga privremeno **Y-Factor - muzički šou za talente**, da nas asocira na X-faktor, jer bi svakako imao sličnu ideju o izboru potencijalnih kandidata, njihovom takmičenju u nekoliko rundi, po sistemu eliminacije, i tako sve do finala.

Da bi se osigurao uspjeh projekta, važno je obezbijediti interesovanje televizijske stanice sa nacionalnim ili širokim pokrivanjem. To će pomoći da program stigne do brojne publike i obezbijedi platformu za nepoznate muzičare da pokažu svoj talenat.



Pozivanje popularnih ličnosti iz šou biznisa (ne samo iz oblasti muzike već i iz drugih oblasti kao što su film, moda, sport itd.) da budu članovi žirija je "sine qua non" (neophodan uslov) za uspjeh. To će pomoći da se privuku gledaoci i pruže vrijedne povratne informacije muzičarima.

Ključna stvar su voditelji programa, koji svakako moraju biti prepoznatljiva lica. To će pomoći da se privuče pažnja gledalaca i stvori uzbuđenje oko takmičenja. Pored toga, u svakoj emisiji, jedan od poznatih pjevača bio bi pozvan da izvede unplugged (bez struje) verziju svojih pop pjesama, što je takođe odličan način da se prikaže svestranost muzičara i stvore nezaboravni trenuci.



Kada je u pitanju format takmičenja, ideja je da žiri donosi odluke u kvalifikacijama, a gledaoci glasaju putem telefona ili aplikacije u četvrtfinalu, polufinalu i finalu. To će pomoći da se osigura da najtalentovaniji muzičari stignu do posljednje runde i da publika ima konačnu riječ ko će pobijediti.

To je početna ideja. Primjer izjave o viziji bi bio: „Svi muzičari na planeti Zemlji imaju šansu da se predstave svijetu“. Izjava o misiji bi mogla da bude: „Dajmo šansu talentovanim, ali nepoznatim muzičarima da pokažu svoju strast prema muzici“.

Ostaje početno pitanje, kako sve to realizovati i pretvoriti u stvarnost?

Za početak, moram da okupim grupu istomišljenika koji bi pristupili projektu sa jednakim entuzijazmom. Napraviću projektni tim.

Sljedeći korak treba planirati od vrha do dna: Obezbijediti podršku TV stanice za učešće u projektu, uz činjenicu da neće biti plaćanja televiziji sa naše strane. Interesovanje televizije za ovaj projekat proizlazi iz želje da se program obogati novom zabavnom emisijom, poveća gledanost programa i ostvari prihod od reklama. Drugi izvor prihoda za televiziju bila bi prodaja prava na ponovno emitovanje u trećim zemljama i platformama za video striming. Dio prihoda koji je tako ostvaren (npr. 20%) bi išao nama, kao organizatorima takmičenja.

Kako da TV stanica prihvati i realizuje projekat?

Prvo je potrebno da napravimo e-mejl u kome ćemo objasniti početnu ideju, elemente programa, finansijsku strukturu i poziv za saradnju i poslati ga na nekoliko adresa urednika muzičkog ili zabavnog programa. Dalje, ako TV stanica izrazi interesovanje, napravili bismo demonstracije uživo, u njihovim prostorijama, kako bi izgledalo sviranje talentovanih muzičara: prvo, pozvali bismo djevojku sa početka ovog teksta (ili sličnu), i još 2-3 talentovana muzičara, da pokažu svoje vještine. Ništa nije bolje i ubjedljivije od nastupa uživo - to može da bude prekretnica u pregovorima sa televizijom. Ova aktivnost će pomoći da se TV stanici pruži jasno razumijevanje projekta i njegovih potencijalnih prednosti. Takođe, to je odličan način da pokažete talenat i stvorite uzbuđenje oko projekta.

Treba poslati e-poruku TV stanicama kao polaznu tačku:

Tema: Poziv za učešće u Y-Factoru

Poštovani [Ime urednika TV stanice],

Danas Vam pišem da Vas pozovem da učestvujete u novom muzičkom takmičenju pod nazivom Y-Factor. Naš cilj je da obezbijedimo platformu za talentovane muzičare (amateure ili školovane) kako bi pokazali svoje vještine i predstavili se široj publici.

Y-Factor je takmičenje za muzičare koji sviraju bilo koji muzički instrument. Takmičenje će se održati u nekoliko rundi, prema sistemu eliminacije, i tako sve do finala. Najvažnija stvar u ovom projektu je da se obezbijedi interesovanje za Televiziju - tačnije TV stanicu koja ima nacionalnu ili široku pokrivenost, bez toga projekat nema perspektivu.

Vjerujemo da bi Y-Factor bio odličan dodatak vašoj programskoj šemi. To bi pružilo priliku vašim gledaocima da otkriju nove talente i uživaju u raznim muzičkim žanrovima. Uvjereni smo da bi Y-Factor uspješno povećao gledanost Vaše Televizije i izazvao značajno interesovanje oglašivača.

Želimo da vas pozovemo da učestvujete u Y-Factoru kao partner. Kao partner, imali biste priliku da pružite povratne informacije o formatu takmičenja i pomognete u izboru takmičara. Takođe biste imali priliku da promovirate takmičenje na mreži i ostvarite dodatni prihod od reklama.

Radujemo se što ćemo vas uskoro čuti i nadamo se da ćete razmisliti o učešću u Y-Factoru. Ukoliko imate bilo kakvih pitanja ili želite dalje da razgovarate o projektu, molimo vas da se ne ustručavate da nas kontaktirate.

Iskreno,

[Ime]



Prije donošenja nekih velikih odluka ili postupaka, važno je da uradimo domaći zadatak. Sprovođenje SWOT analize, procjene mogućnosti i analizu „6 šešira za razmišljanje“ radi provjere početne ideje i mogućnosti uspješne implementacije, je dobar način da se osigura održiv projekat. Izrada finansijskog plana i plana komunikacije takođe su osnovni resursi za realizaciju projekta. Konačno, sprovođenje analize rizika i Lean Canvas metode mogu pomoći da se identifikuju potencijalni rizici i razviju strategije za ublažavanje.

Kada se ovi koraci završe, možemo da se fokusiramo na detalje projekta, kao što su ime programa, identitet brenda, slogan, logotip itd.

1. SWOT analiza Y-Factora

Snaga:

Pružna platformu talentovanim muzičarima da pokažu svoje vještine

Nudi novi i zabavan program za gledaoce

Ima potencijal da proizvede značajno interesovanje oglašivača

Pružna mogućnost TV stanicama da povećaju gledanost i ostvare dodatni prihod.



Slabosti:

Može se suočiti sa konkurencijom postojećih emisija za muzičke talente

Možda će biti teško privući široku publiku u ranoj fazi takmičenja

Možda će biti potrebna značajna ulaganja u marketing i promociju da bi se privukla publika.

Prilike:

Pružna jedinstvenu priliku nepoznatim muzičarima da se izlože široj publici.

Nudi mnoštvo muzičkih žanrova i instrumenata koji će se dopasti širokoj lepezi gledalaca

Ima potencijal da postane popularan i uspješan program u mnogim zemljama.

Prijetnje:

Može se suočiti sa pravnim izazovima vezanim za autorska prava i intelektualnu svojinu

Možda će se suočiti sa kritikama poznatih muzičara i insajdera iz industrije

Možda će biti teško obezbijediti interesovanje TV stanice sa nacionalnim ili širokim pokrivanjem.

2. Procjena mogućnosti

Prilike:

- Pruža jedinstvenu priliku nepoznatim muzičarima da se izlože široj publici.
- Nudi mnoštvo muzičkih žanrova i instrumenata koji će se dopasti širokom spektru gledalaca
- Ima potencijal da postane popularan i uspješan program u mnogim zemljama
- Može da privuče rane usvojitelje i influencersere koji su zainteresovani za otkrivanje novih talenata
- Može da iskoristi platforme društvenih medija da generiše buku i privuče gledaoce
- Može da stvori zajednicu ljubitelja muzike koji su strastveni u otkrivanju novih talenata
- Može da obezbijedi platformu za saradnju muzičara i umrežavanje sa drugim muzičarima.



3. Šest šešira za razmišljanje:

Bijeli šešir:

Činjenice i podaci vezani za projekat uključuju format takmičenja, potencijalne tokove prihoda i potencijalni obim publike.

Ključne statistike i indikatori koje treba da pratimo uključuju ocjene gledalaca, angažovanje na društvenim mrežama i prihode od oglašavanja.

Potencijalni rizici i izazovi uključuju pravna pitanja vezana za autorska prava i intelektualnu svojinu, negativne povratne informacije etabliranih muzičara i insajdera iz muzičke industrije i poteškoće u obezbjeđivanju interesovanja TV stanice sa nacionalnim ili širokim pokrivanjem.

Crveni šešir:

Naša osjećanja i emocije u vezi sa projektom su uzbuđenje i entuzijazam.

Naše brige i strahovi uključuju potencijal za neuspjeh i negativne povratne informacije od javnosti.

Naše nade i težnje uključuju stvaranje platforme za nepoznate muzičare kako bi pokazali svoj talenat i dobili izloženost većoj publici.

Crni šešir:

Potencijalni problemi i prepreke uključuju konkurenciju postojećih programa za muzičke talente, poteškoće u privlačenju šire publike u ranoj fazi takmičenja i potrebu za značajnim ulaganjem u marketing i promociju.

Slabosti i ograničenja projekta uključuju opasnost za pravna pitanja vezana za autorska prava i intelektualnu svojinu i potrebu za TV stanicom sa nacionalnom ili širokom pokrivenošću kako bi se osigurao uspjeh projekta.

Potencijalne negativne posljedice projekta uključuju negativne povratne informacije etabliranih muzičara i insajdera iz industrije i slab rejting kod gledalaca.

Žuti šešir:

Snage i prednosti projekta uključuju obezbjeđivanje platforme za talentovane muzičare kako bi prikazali svoje vještine, ponudili novi i zabavan program za gledaoce i izazvali značajno interesovanje oglašivača.

Mogućnosti i prilike uključuju postanje popularnog i uspješnog programa u mnogim zemljama, privlačenje ranih usvojitelja i influensera koji su zainteresovani za otkrivanje novih talenata i stvaranje zajednice ljubitelja muzike koji su strastveni u otkrivanju novih talenata.

Zeleni šešir:

Kreativne ideje i rješenja za projekat uključuju korištenje platformi društvenih medija za stvaranje buke i privlačenje gledalaca, kreiranje mobilne aplikacije za glasanje i angažovanje, i partnerstvo sa muzičkim školama i konzervatorijumima kako bi se identifikovali i regrutovali talentovani muzičari.

Novi i inovativni pristupi koje možemo da preduzmemo uključuju kreiranje doživljaja virtuelne stvarnosti za gledaoce, razvoj YouTube kanala koji će prikazati talenat muzičara, kao i partnerstvo sa muzičkim festivalima i događajima u cilju promocije takmičenja.

Načini da se projekat poboljša i učini uspješnijim uključuju kreiranje mentorskog programa za muzičare, razvoj promotivnih proizvoda za unaprjeđenje takmičenja i kreiranje podkasta za diskusiju o takmičenju i muzičarima.

Plavi šešir:

Vizija velike slike (big picture) za projekat je stvaranje platforme za nepoznate muzičare da pokažu svoj talenat i steknu izloženost široj publici.

Ciljevi i zadaci uključuju obezbjeđivanje interesa TV stanice sa nacionalnom ili širokom pokrivenošću, privlačenje mnogobrojne publike ljubitelja muzike i stvaranje značajnog interesovanja oglašivača.

Opšta strategija projekta je stvaranje jedinstvenog i zabavnog programa koji pokazuje strast i energiju mladih muzičara i da se društveni mediji i druge platforme iskoriste za promociju takmičenja i privlačenje gledalaca.



4. Finansijski plan za Y-Factor. Pregled očekivanih prihoda i troškova:

Očekivani prihodi:

Dio prihoda (20%) koje TV stanica dobija od oglasa i licenci za ponovno emitovanje programa od drugih TV stanica i provajdera striminga: 500.000 Eura.

Dio prihoda (40%) koje dobija telekomunikaciona kompanija od SMS poruka - preko kojih zainteresovani muzičari konkurišu za učešće u programu i od SMS poruka gledalaca koji glasaju za svoje omiljene takmičare: 200.000 Eura.

Prihodi od prodaje licence za pravo organizovanja takmičenja Y faktora u trećim zemljama: 100.000 Eura.



Planirani troškovi:

Troškovi organizovanja audicija za takmičenje u odabranim gradovima: €50.000

Honorari za članove žirija: €100,000

Honorari za voditelje: €50,000

Honorari za pjevače koji učestvuju kao gosti programa: €75.000

Troškovi oglašavanja na društvenim platformama: €25.000

Iznajmljivanje i održavanje YouTube kanala: €10,000

Naknade za knjigovođu: €5,000

Indirektni troškovi (zakup prostora, osiguranje, troškovi interneta, telefona itd.): €20,000

Ukupni očekivani prihodi: €800.000

Ukupni planirani troškovi: €335.000

Neto dobit: €465.000



Plan komunikacije

Plan komunikacije za Y-Factor:

Identifikovanje publike:

Ljubitelji muzike svih uzrasta i zanimanja koji su zainteresovani za otkrivanje novih talenata.

Rani usvojioci i influenseri koji su strastveni u muzici i uživaju u otkrivanju novih talenata.

Potencijalni sponzori i oglašivači koji su zainteresovani da dođu do brojne i angažovane publike.

Utvrđivanje ciljeva i zadataka:

Da se napravi platforma za nepoznate muzičare da pokažu svoj talenat i steknu izloženost široj publici.

Da se privuče šira publika ljubitelja muzike i izazove značajno interesovanje oglašivača.

Da postane popularan i uspješan program u mnogim zemljama.

Razvijanje ključnih poruka - šta komunicirati:

Y-Factor je novo muzičko takmičenje koje pruža platformu nepoznatim muzičarima da pokažu svoj talenat i steknu izloženost široj publici.

Y-Factor nudi mnoštvo muzičkih žanrova i instrumenata koji se dopadaju širokom spektru gledalaca.

Y-Factor je jedinstven i zabavan program koji pokazuje strast i energiju mladih muzičara.

Izrada taktičkog plana - kako komunicirati i kada:

*Koristite platforme društvenih medija kao što su Facebook, Twitter i Instagram da biste promovisali takmičenje i angažovali gledaoce. **

Napravite YouTube kanal koji će prikazati talenat muzičara i obezbijediti sadržaj o dešavanjima iza scene.

Partnerstvo sa muzičkim školama i konzervatorijumima za identifikovanje i regrutovanje talentovanih muzičara.

Organizujte događaje i koncerte uživo kako biste promovisali takmičenje i izazvali buku.

*Iskoristite marketinške kampanje e-pošte da biste došli do potencijalnih sponzora i oglašivača. ***

Odaberite mjere ocjenjivanja:

Gledanost i angažovanje na društvenim mrežama.

Prihodi od oglašavanja i sponzorski poslovi.

Povratne informacije od gledalaca i muzičara.



Kanali komunikacije:

Platforme društvenih medija kao što su Fejsbuk, Twitter i Instagram.

YouTube kanal.

E-poruke kroz marketinške kampanje.

Događaji uživo i koncerti.



* Kako napraviti uspješan **post na platformi društvenih medija** (Facebook, Twitter i Instagram) kako bi promovisali takmičenje i interakciju sa gledaocima, pošto su ove platforme zasićene i nije lako privući široku publiku? Primjer:

Da li ste spremni da otkrijete sljedeću veliku stvar u muzici? 🎵 🎤 🎸

Predstavljamo vam Y-Factor, novo muzičko takmičenje koje pruža platformu nepoznatim muzičarima da pokažu svoj talenat i steknu izloženost široj publici. Pridružite nam se dok krećemo na put da otkrijemo sljedeću muzičku senzaciju!

#YFactor #MusicCompetition #DiscoverNewTalent #MusicLovers #TalentShow #Musician #Singer
#Guitarist #Drummer #Pianist

** Primjer ubjedljive **e-poruke** potencijalnim **spozorima i oglašivačima**:

Tema: Poziv sponzoru Y-Factora

Poštovani [Ime sponzora/oglašivača],

Danas vam pišem da vas pozovem da sponzorišete Y-Factor, novo muzičko takmičenje koje pruža platformu nepoznatim muzičarima da pokažu svoj talenat i steknu izloženost široj publici.

Y-Factor je jedinstven i zabavan program koji pokazuje strast i energiju mladih muzičara. Vjerujemo da bi se vaš brend odlično uklopio u naše takmičenje i da bi vam sponzorisavanje Y-Factora pružilo dragocjenu priliku da dođete do brojne i angažovane publike.

Kao sponzor Y-Factora, imali biste priliku da promovirate svoj brend širokom spektru gledalaca i postignete značajno interesovanje potencijalnih kupaca. Takođe biste imali priliku da pružite povratne informacije o formatu takmičenja i pomognete u izboru takmičara.

Uvjereni smo da će Y-Factor imati veliku gledanost i izazvati značajno interesovanje oglašivača. Biće nam čast da vaš brend bude sponzor našeg takmičenja.

Molimo vas da nas obavijestite ako ste zainteresovani za sponzorisanje Y-Factora. Biće nam drago da vam pružimo više informacija o takmičenju i odgovorimo na sva vaša pitanja.

Hvala vam na vašem vremenu i razmatranju.

Iskreno

[Ime]

5. Analiza rizika

Potencijalni rizici sa kojima bi Y-Factor mogao da se suoči:



Tržišni rizici: Promjene u muzičkoj industriji ili ekonomiji mogle bi da utiču na uspjeh takmičenja. Na primjer, ako dođe do pada interesovanja za muzičke emisije o talentima, moglo bi biti teže privući široku publiku.

Takmičarski rizici: Mnoge postojeće muzičke emisije o talentima mogle bi da se nadmeću sa Y-Faktorom za gledaoce i sponzore. Možda će biti teško razlikovati takmičenje od postojećih programa i privući široku publiku.

Tehnički i operativni rizici: Tehnička pitanja ili operativni propusti mogli bi da utiču na uspjeh takmičenja. Na primjer, ako postoje problemi sa mobilnom aplikacijom koja se koristi za glasanje, to bi moglo da utiče na rezultate takmičenja.

Finansijski rizici: Troškovi organizovanja takmičenja mogli bi da budu veći od očekivanih, što bi moglo da utiče na profitabilnost projekta. Pored toga, ako takmičenje ne ostvari dovoljan prihod, dugoročno bi moglo biti teško održati projekat.

Kadrovski rizici: Uspjeh takmičenja u velikoj mjeri zavisi od talenta muzičara i kvaliteta žirija i voditelja. Ako postoje problemi sa kvalitetom takmičara - muzičara ili žirija i voditelja, to bi moglo da utiče na uspjeh takmičenja.

Pravni i regulatorni rizici: Možda postoje pravna pitanja vezana za autorska prava i intelektualnu svojinu koja bi mogla da utiču na uspjeh takmičenja. Pored toga, možda postoje regulatorna pitanja vezana za telekomunikacionu industriju koja bi mogla da utiču na uspjeh takmičenja.

Sistemske rizici: Možda postoje spoljni faktori kao što su prirodne katastrofe ili politička nestabilnost koji bi mogli da utiču na uspjeh takmičenja.

Neke potencijalne **mjere za ublažavanje rizika sa kojima bi** Y-Factor mogao da se suoči:



Tržišni rizici: Sprovesti istraživanje tržišta kako biste identifikovali trendove i preferencije u muzičkoj industriji. Razviti marketinšku strategiju koja cilja određenu publiku i razlikuje Y-Factor od postojećih emisija muzičkih talenata.

Konkurentni rizici: Razvijte jedinstven i zanimljiv format za takmičenje*** koji ga razlikuje od postojećih emisija. Iskoristite društvene medije i druge platforme da promovirate takmičenje i privučete širu publiku.

Tehnički i operativni rizici: Razvijte snažnu i pouzdanu mobilnu aplikaciju za glasanje i sudelovanje. Sprovodite redovno testiranje i održavanje kako biste bili sigurni da aplikacija ispravno funkcioniše.

Finansijski rizici: Napravite detaljan finansijski plan koji uzima u obzir sve potencijalne troškove i tokove prihoda. Pažljivo pratite finansijske parametre takmičenje i prilagodite plan po potrebi.

Kadrovski rizici: Angažujte talentovane sudije i voditelje koji su strastveni u muzici i imaju iskustva. Razvijte rigorozan proces provjere za muzičare kako biste osigurali da se biraju samo najtalentovaniji.

Pravni i regulatorni rizici: Konsultujte se sa pravnim ekspertima kako biste osigurali da svi aspekti takmičenja budu usaglašeni sa relevantnim zakonima i propisima. Napravite plan za nepredviđene situacije u slučaju pravnih problema.

Sistemski rizici: Napravite plan za nepredviđene situacije u slučaju spoljnih faktora kao što su prirodne katastrofe ili politička nestabilnost. Pažljivo pratite globalne događaje i prilagodite plan po potrebi.



******* Razvijanje **jedinstvenog i zanimljivog formata za Y-Factor** je definitivno izazov, ali postoji nekoliko načina da se takmičenje razlikuje od postojećih emisija. Evo nekih mogućih strategija:

Fokusirajte se na specifičan žanr muzike: Umjesto da pokušavate da se dopadnete samo širokom spektru gledalaca, možete se fokusirati na specifičan žanr muzike koji nije dovoljno zastupljen u postojećim muzičkim talent šou programima. To će pomoći da se privuče specifična publika i razlikuje takmičenje od postojećih emisija.

Uključite novu tehnologiju: iskoristite nove i napredne tehnologije kao što su virtuelna realnost ili uvećana stvarnost (VR virtual reality ili AR augmented reality) da biste stvorili jedinstveno i impresivno iskustvo za gledaoce. To će pomoći da se takmičenje razlikuje od postojećih emisija i privuče tehnološki osviještenu publiku.

Kreirajte mentorski program: Razvijte mentorski program za muzičare koji ih spaja sa poznatim muzičarima ili insajderima iz industrije. To će pomoći da se takmičenje razlikuje od postojećih emisija i pruži dragocjena povratna informacija muzičarima.

Uključite učešće publike: Razvijte format koji uključuje učešće publike na takmičenju. Na primjer, gledaoci bi mogli da glasaju o pjesmama koje muzičari izvode ili da pruže povratne informacije o njihovim nastupima. To će pomoći da se takmičenje razlikuje od postojećih emisija i stvori privlačnije iskustvo za gledaoce.

Osmislite jedinstvenu nagradu: Razvijte jedinstvenu i vrijednu nagradu za pobjednika takmičenja. Na primjer, pobjednik može da dobije ugovor za snimanje ili nastup na velikom muzičkom festivalu. To će pomoći da se takmičenje razlikuje od postojećih emisija i privuče talentovane muzičare koji su zainteresovani da napreduju u karijeri.

Napravite orkestar od nekoliko muzičara koji učestvuju na takmičenju, što bi moglo da bude jedinstven i zanimljiv format koji razlikuje Y-Factor od postojećih emisija. To bi takođe pružilo priliku muzičarima da sarađuju i umreže se sa drugim muzičarima.

Kada je riječ o marketingu i promociji, partnerstvo sa diskografskom kućom radi organizovanja promotivnog koncerta ili snimanja CD-a za takav orkestar može biti odličan način za stvaranje buke i privlačenje šire publike. Ovo bi takođe omogućilo dragocjeno izlaganje muzičarima i pomoglo im da unaprijede svoje karijere.



6. LEAN Canvas

LEAN Canvas za Y-Factor:



- 1.a. Problem: Postojeće muzičke talent emisije ne pružaju platformu nepoznatim muzičarima da pokažu svoj talenat i predstave se široj publici.
- 1.b. Postojeće alternative: Voice, Američki idol, X Faktor, I Got Talent i druge muzičke talent emisije.
2. Rješenje: Kreirajte novi muzički šou talenata koji pruža platformu nepoznatim muzičarima da pokažu svoj talenat i predstave se široj publici.
3. Jedinstvena vrijednosna ponuda: Y-Factor je jedinstven i zabavan program koji pokazuje strast i energiju mladih muzičara i pruža platformu nepoznatim muzičarima da pokažu svoj talenat predstave se široj publici.
4. Nepravedna prednost: Y-Factor ima jedinstven format koji uključuje učešće publike i koristi nove i napredne tehnologije kako bi stvorio impresivno iskustvo za gledaoce.
- 5.a. Segmenti kupaca: Ljubitelji muzike svih uzrasta i zanimanja koji su zainteresovani za otkrivanje novih talenata.
- 5.b. Rani usvojioci: Rani usvojioci i influenseri koji su strastveni u muzici i uživaju u otkrivanju novih talenata.
6. Ključni indikatori: Ocjene gledanosti, angažovanje na društvenim medijima, prihod od oglašavanja, sponzorski ugovori i povratne informacije od gledalaca i muzičara.
7. Koncept visokog nivoa: Y-Factor je novi muzički šou talenata koji pruža platformu nepoznatim muzičarima da pokažu svoj talenat i steknu izloženost široj publici. Takmičenje uključuje učešće publike i koristi nove i napredne tehnologije kako bi se stvorilo impresivno iskustvo za gledaoce.
8. Kanali: Platforme društvenih medija kao što su Facebook, Twitter i Instagram, YouTube kanal, email marketing kampanje, događaji uživo i koncerti.
9. Struktura troškova: Troškovi organizovanja audicija za takmičenje u odabranim gradovima, naknade za članove žirija, naknade za voditelje, naknade za pjevače koji učestvuju kao gosti programa, troškovi oglašavanja na društvenim platformama, iznajmljivanje i održavanje YouTube kanala, naknade za knjigovođu, indirektni troškovi (zakup prostora, osiguranje, troškovi interneta, telefona itd.).
10. Tokovi prihoda: Dio prihoda (20%) koji TV stanica dobija od oglasa i licenci za ponovno emitovanje programa sa drugih TV stanica i striming provajdera, dio prihoda (40%) koji je dobila telekomunikaciona kompanija od SMS poruka - preko kojih zainteresovani muzičari konkurišu za učešće u programu i od SMS poruka gledalaca koji glasaju za svoje omiljene takmičare, prihode od prodaje licence za pravo organizovanja takmičenja Y faktora u trećim zemljama.

Slogani:

Evo nekih mogućih slogana za Y-Factor:

Otkrijte sljedeću muzičku senzaciju!

Gdje strast sreće talenat!

Pozornica je tvoja!

Oslobodite unutrašnjeg muzičara u sebi!

Vrhunski muzički šou talenata!

Nova era muzičkih talenata!

Potruga za sljedećom velikom muzičkom zvijezdom!

Mjesto gdje nepoznati muzičari postaju zvijezde!

Takmičenje koje će promijeniti muzičku industriju!

Muzičko takmičenje o kome svi pričaju!



Mogući scenario za reklamu od 10 sekundi za Y-Factor:

[Muzika svira u pozadini dok kamera prelazi preko grupe mladih muzičara koji sviraju razne instrumente.] "Da li ste spremni da otkrijete sljedeću veliku stvar u muzici?" [Kamera zumira jednog od muzičara dok sviraju solo.] "Pridružite nam se u Y-Factor-u, vrhunskom muzičkom šou talenata!" [Kamera se pomjera da pokaže cijelu grupu muzičara kako sviraju zajedno.] Narator: "Gdje se strast susreće sa talentom, a pozornica je tvoja!" [Logotip Y-Factor se pojavljuje na ekranu.] "Y-Factor, takmičenja koja će promijeniti muzičku industriju!"

Prijedlozi alternativnog imena za Y-Factor:

Faktor muzike

Zvijezde u usponu

Potruga za talentima

Muzička potraga

Muzički izazov

Borba talenata

Muzička bitka

Lov na talente

Sljedeća velika stvar

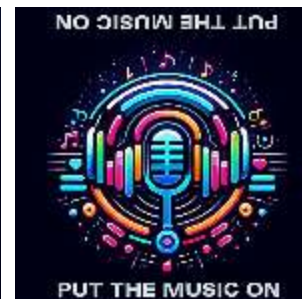


Evo nekih mogućih **slogana** koji se slažu sa novim imenima:

Uhvati ritam: "Osjeti ritam i otkrij sljedeću veliku stvar u muzici!"

Uključi muziku: "Pojačaj jačinu zvuka i oslobodi unutrašnjeg muzičara u sebi!"

Pusti muziku: "Pridruži nam se na putovanju da otkrijemo sljedeću muzičku senzaciju!"



Domaći zadatak:

Za projekat Y-factor - muzički talent show - takmičenje za talentovane ljude koji sviraju bilo koji muzički instrument, želite da započnete kampanju prikupljanja sredstava koristeći crowdfunding metodu putem društvenih mreža. Potencijalna ciljna grupa su pojedinci i kompanije koji vjeruju da bi ova vrsta promocije mladih talentovanih muzičara bila zanimljiva i jedinstvena i žele da je podrže.

Kakve podsticaje bih mogao da ponudim potencijalnim investitorima?



Literatura:

- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Filser, M., Tiberius, V., Kraus, S., Zeitlhofer, T., Kailer, N., & Müller, A. (2020). Opportunity recognition: Conversational foundations and pathways ahead. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(4), 1-24. <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0124>
- Myers, J. S., Kin, J. M., Billi, J. E., Burke, K. G., & Van Harrison, R. (2022). Development and validation of an A3 problem-solving assessment tool and self-instructional package for teachers of quality improvement in healthcare. *BMJ Quality & Safety*, 31(4), 287-296. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2021-013251>
- Paulus, P. B., & Kenworthy, J. B. (2019). Effective brainstorming. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *The Oxford handbook of group creativity and innovation* (pp. 287–305). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190648077.013.17>
- Bryman, A. (2007). The research question in social research: What is its role? *International Journal of Social Research Methodology*, 10(1), 5-20. <https://doi.org/10.1080/13645570600655282>
- de Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats*. Little, Brown, & Company
- Beischel, M. E. (1990). Improving production with process value analysis. *Journal of Accountancy*, 169(5), 53-57.
- Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European Academic Research*, 2
- Chabowski, B. R., Gabrielsson, P., Hult, G. T. M., & Morgeson, F. V. (2023). Sustainable international business model innovations for a globalizing circular economy: A review and synthesis, integrative framework, and opportunities for future research. *Journal of International Business Studies*, 54(1), 1-24. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00652-9>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Hung Khai Yeo, K., Lim, W. M., & Yii, K. J. (2023). Financial planning behaviour: A systematic literature review and new theory development. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(4), 979-1001. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00249-1>

Abudi, G. (2013). Managing communications effectively and efficiently. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Bertagnolli, F. (2022). Policy Deployment. In *Lean Management*

Choudhary, N. A., Singh, S., Schoenherr, T., & Ramkumar, M. (2023). Risk assessment in supply chains: A state-of-the-art review of methodologies and their applications. *Annals of Operations Research*, 322(1), 565-607. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04700-9>

Fisher, G., Wisneski, J. E., & Bakker, R. M. (2020). Business Model Canvas. In *Strategy in 3D: Essential Tools to Diagnose, Decide, and Deliver* (pp. 174-184). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190081478.003.0019>

Abdoun, A., & Ibrahim, J. (2021). Business Model Canvas, the Lean Canvas and the Strategy Sketch: Comparison. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 12(8), 1-10.

Rowe, S. F., & Sikes, S. (2006). Lessons learned: Taking it to the next level. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Redakcioni odbor:

Prof. dr. Zdravko Živković

Prof. Lidija Bilbija



zdravko.zivkovic@fimek.edu.rs