

# Opisi poduzetničkih kompetencija

ENTRECOMP

Prof. dr. ZDRAVKO ŽIVKOVIĆ

Prof. LIDIJA BILBIJA



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



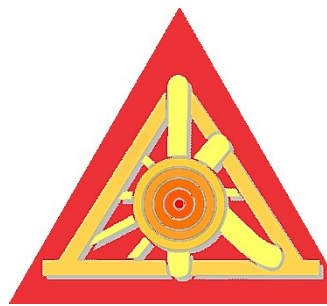
**Co-funded by  
the European Union**

|                    |                                                                                                 |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Program:           | Erasmus plus                                                                                    |
| Financira:         | EACEA (Europska izvršna agencija za obrazovanje i kulturu)                                      |
| Ključna aktivnost: | ERASMUS-EDU-2023-CB-VET (Izgradnja kapaciteta u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (VET)) |
| Naslov projekta:   | Ključne poduzetničke kompetencije i zaposlenost                                                 |
| Akronim projekta:  | Open Future                                                                                     |

Projekt je usmjeren na poboljšanje ključnih poduzetničkih kompetencija, vještina i zapošljivosti učenika srednjih strukovnih škola kroz razvoj novih i inovativnih alata za poduzetničko obrazovanje, uz poticanje socijalne inteligencije. Sudionici će imati koristi od poduzetničkog učenja na praktične načine razvijanjem poslovnog znanja, stjecanjem naprednih vještina i jačanjem kritičkog mišljenja. Poduzetnički kapacitet i način razmišljanja pomažu budućim poduzetnicima da svoje ideje pretvore u djelo i značajno povećaju svoju zapošljivost.

#### Deskriptori poduzetničkih kompetencija

U ovom materijalu čitatelj će naučiti koje su ključne poduzetničke kompetencije prema EntreComp modelu, kao i detaljne opise s praktičnim primjerima svake od 15 kompetencija koje se smatraju ključnim za ovladavanje poduzetničkim načinom razmišljanja i promjenom stavova kako bi se poduzele inicijative za stvaranje novih vrijednosti – umjesto klasičnih programa za osnivanje i upravljanje malim i srednjim poduzećima. Materijal je najprije namijenjen ustanovama strukovnog obrazovanja (nastavnim i nenastavnim djelatnicima i studentima), kao i svim zainteresiranim osobama koje žele naučiti što i kako primijeniti ključne poduzetničke kompetencije, potrebne ne samo u poslovanju, već i u svim aspektima svakodnevnog života. Otvorena licenca: CC BI (Attribution).



Izjava o odricanju odgovornosti: Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

## Sadržaj

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1. Mogućnosti uočavanja .....                                 | 3  |
| 2. Kreativnost .....                                          | 5  |
| 3. Vizija .....                                               | 8  |
| 4. Evaluacija ideja .....                                     | 10 |
| 5. Etičko i održivo razmišljanje .....                        | 12 |
| 6. Samosvijest i samoeфикаsnost .....                         | 14 |
| 7. Motivacija i ustrajnost .....                              | 16 |
| 8. Mobilizacija resursa .....                                 | 18 |
| 9. Financijska i ekonomska pismenost .....                    | 21 |
| 10. Mobilizacija drugih .....                                 | 23 |
| 11. Preuzimanje inicijative.....                              | 26 |
| 12. Planiranje i upravljanje .....                            | 29 |
| 13. Suočavanje s neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom..... | 31 |
| 14. Rad s drugima .....                                       | 33 |
| 15. Učenje kroz iskustvo .....                                | 35 |

# UOČAVANJE PRILIKA



## 1. Mogućnosti uočavanja

**Prepoznavanje prilika** je sposobnost prepoznavanja i korištenja prilika za stvaranje vrijednosti za sebe i druge. To također znači biti u stanju predvidjeti buduće potrebe i trendove te biti proaktivan u stvaranju novih ideja i rješenja.



Sposobnost uočavanja poslovne prilike je sposobnost prepoznavanja problema ili praznine i smišljanja inovativnog rješenja.

Da biste identificirali poslovne prilike, potražite probleme s kojima se ljudi suočavaju u svakodnevnom životu i zamislite moguće rješenje koje rješava te probleme. Drugi način je traženje praznina na tržištu i stvaranje proizvoda ili usluge koji popunjavaju tu prazninu.

Važno je biti otvoren za nove ideje i perspektive te održavati ometajući način razmišljanja. To možete postići praćenjem najnovijih trendova i tehnologija i umrežavanjem sa sličnim pojedincima ili, na primjer, anketiranjem klijenata.

Neki primjeri uočavanja prilika na poslu su:

Pronalaženje **tržišne niše\*** za novi proizvod ili uslugu koja rješava problem ili zadovoljava potrebu.

Identificiranje **društvenog ili ekološkog pitanja** koje se može riješiti putem društvenog poduzeća ili neprofitne organizacije.

Iskorištavanje vlastitih **vještina, znanja i mreže** za stvaranje vrijednosti za druge.

Iskorištavanje **tehnoloških inovacija** ili promjena propisa kako bi se stekla konkurentska prednost.

Surađujte s drugima koji imaju komplementarne vještine ili resurse kako biste **stvorili sinergiju** i obostranu korist.

\* Tržišna niša je tržišni segment sa specifičnim zahtjevima za određenu ciljanu publiku sa specijaliziranom ponudom.

Primjeri (ideje) poslovnih opcija za **startape**:

1. **Dropshipping web stranica**: Dropshipping je poslovni model koji vam omogućuje prodaju raznih proizvoda bez uštede zaliha. Ono što trebate učiniti je stvoriti web stranicu koja prikazuje proizvode različitih dobavljača i olakšava kupcima naručivanje, koristeći društvene medije, marketing putem e-pošte i druge kanale za promociju proizvoda vaših dobavljača i privlačenje kupaca i zaradu od svake prodaje.

2. **Organizator vjenčanja ili događaja:** Ljudi žele da njihovo vjenčanje ili bilo koji važan događaj budu originalni i nezaboravni. Ako imate mašte da takve događaje pretvorite u bajku, s velikim osjećajem organizacije i okom za detalje, možete započeti posao planiranja vjenčanja ili događaja. Možete uvelike pomoći klijentima da planiraju i izvrše svoj poseban dan i ostave fantastičan dojam na svoje goste.

3. Usluge **njege kućnih ljubimaca:** Sa sve većim brojem ljudi koji posjeduju kućne ljubimce, potražnja za uslugama njege kućnih ljubimaca raste. Kućni ljubimci često su najvažnija stvorenja u životima ljudi i dali bi sve da budu u sigurnim rukama, brižni i razmaženi, dok su njihovi vlasnici na poslu ili na poslovnom putu. Također, usluge za kućne ljubimce su u velikoj potražnji u bolnicama i staračkim domovima - za svoje pacijente kao izvrsna psihološka terapija. Pretvorite svoj rad u zabavu, družite se s mačkama i psima i uživajte u njihovoj beskrajnoj zahvalnosti.

Praktični primjer: **Usluge mobilne njege "Pet Pals"**

Potrebe tržišta:

Industrija njege kućnih ljubimaca **rapidno raste**, a vlasnici kućnih ljubimaca sve više troše na svoje ljubimce.

Interes za poduzetnički kapital za tvrtke usmjerene na kućne ljubimce brzo raste, što ukazuje na veliko **zanimanje ulagača** za industriju.

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 nege kućnih ljubimaca.

Ideja je ponuditi usluge njege kućnih ljubimaca vlasnicima kućnih ljubimaca u njihovim prostorijama. Dok su na poslu ili putuju, njihovi će kućni ljubimci biti sigurni i razmaženi. Za posao Pet Pals zapošljava studente koji se mogu brinuti o kućnim ljubimcima i učiti za fakultet koristeći snimljene lekcije.

Ideja je ponuditi vlasnicima kućnih ljubimaca **praktičnost** zbrinjavanja kućnih ljubimaca u vlastitim prostorijama dok su na poslu ili na putovanju. To može biti izvrsno rješenje za vlasnike kućnih ljubimaca koji se ne mogu brinuti za svoje kućne ljubimce tijekom dana ili dok su odsutni.

Zapošljavanje studenata koji se mogu brinuti o kućnim ljubimcima i studirati za fakultet koristeći snimljene lekcije kreativan je način da **se studentima pruže mogućnosti zapošljavanja**, a vlasnicima kućnih ljubimaca pruža vrijedna usluga.

Da bi tvrtka bila uspješna, Pet Pals morat će stvoriti solidan **poslovni plan** koji uključuje marketinšku strategiju, strategiju određivanja cijena i plan zapošljavanja i obuke zaposlenika. Također će morati osigurati potrebne licence i dozvole za poslovanje u ovom području.

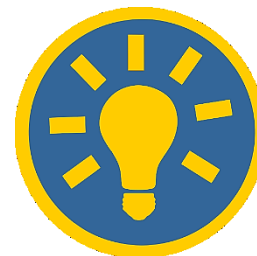
Sve u svemu, ova ideja ima potencijal biti uspješan poslovni pothvat. Pružanjem vrijedne usluge vlasnicima kućnih ljubimaca i mogućnostima zapošljavanja za studente, oni mogu stvoriti win-win situaciju za sve uključene strane.

# KREATIVNOST



## 2. Kreativnost

**Kreativnost** je jedna od bitnih poduzetničkih kompetencija koja pojedincima omogućuje stvaranje novih i originalnih ideja, proizvoda ili rješenja koja stvaraju vrijednost za sebe i druge. To podrazumijeva da možete razmišljati različito (drugačije), maštovito i fleksibilno, te kombinirati različite perspektive i pristupe. To također znači da možete procijeniti i usavršiti vlastite ideje, kao i prihvatiti povratne informacije i kritike od drugih.



Neki **primjeri** kreativnosti na poslu su:

Izmišljanje **novog proizvoda ili usluge** koji zadovoljava potrebe klijenta ili rješava problem:

**Airbnb**, platforma koja omogućuje ljudima da putnicima iznajmljuju svoje rezervne sobe ili cijele domove, stvarajući novo tržište za smještaj i iskustva putovanja.

**Spotify**, streaming usluga koja nudi neograničen pristup milijunima pjesama, podcasta i popisa za reprodukciju, revolucionira glazbenu industriju i ponašanje potrošača.

Stvaranje **novog poslovnog modela** ili strategije koja daje konkurentsku prednost:

**Netflix**, tvrtka koja je započela kao usluga iznajmljivanja DVD-a i pretvorila se u globalnog lidera u internetskoj zabavi, proizvodnji i distribuciji izvornog sadržaja te korištenju analitike podataka za personalizaciju preporuka.

**Uber**, tvrtka koja je iskoristila snagu mobilne tehnologije i ekonomije dijeljenja kako bi stvorila mrežu vozača i putnika, narušava tradicionalnu taksi industriju i nudi praktičnost i pristupačnost.

Pronalaženje kreativnih načina za  **smanjenje troškova, povećanje učinkovitosti** ili poboljšanje kvalitete:

**IKEA**, tvrtka za namještaj koja je bila pionir koncepta dizajna i samostalne montaže, smanjujući troškove dostave i skladištenja i nudeći kupcima niske cijene i raznolikost.

**Southwest Airlines**, zrakoplovna tvrtka koja je usvojila niskobudžetnu strategiju bez dodatnih naknada, koristeći jednu vrstu zrakoplova, leti u sekundarne zračne luke i prekida rezervacije sjedala, postižući visoku operativnu učinkovitost i zadovoljstvo kupaca.

**Toyota**, proizvođač automobila, implementirao je Toyotin proizvodni sustav, skup načela i praksi koji naglašavaju kontinuirano poboljšanje, uklanjanje otpada i osnaživanje zaposlenika, što rezultira visokom kvalitetom i pouzdanošću.

Eksperimentiranje s različitim materijalima, metodama ili tehnologijama kako biste stvorili **nešto jedinstveno**:

**Dyson**, tvrtka koja je izumila usisavač bez vrećica i druge inovativne proizvode, koristeći ciklonsku tehnologiju, digitalne motore i ventilatore bez lopatica, stvarajući prepoznatljivu marku i dizajn.

**Tesla**, tvrtka koja je razvila električna vozila i baterijske sustave, koristeći najsuvremeniju tehnologiju, softver i dizajn, stvarajući viziju budućnosti transporta i energije.

**Lush**, tvrtka koja proizvodi ručno izrađenu kozmetiku i proizvode za kupanje, koristeći prirodne sastojke, etičke izvore sirovina i kreativnu ambalažu, stvarajući senzualno i društveno iskustvo za kupce.

Pisanje **uzbudljivog slogana**, uvjerljive priče ili logotipa za pamćenje:

**Nike**, sportski brend koji je stvorio legendarni slogan "**Just Do It**" i swoosh logo, inspirirajući sportaše i kupce da ostvare svoje ciljeve i snove.

**Apple**, tehnološki brend koji je stvorio slogan "**Think Different**" i Appleov logotip, prenio je poruku inovacije i kreativnosti.

**Coca-Cola**, brend koji je stvorio slogan "Pauza koja osvježava" i originalni tiskani logotip, izaziva osjećaj sreće i nostalgije.

Kreativnost je ključna vještina za poduzetnike, jer im pomaže otkriti i iskoristiti prilike, razlikovati se od konkurenata i nositi se s neizvjesnošću i složenošću. Također im pomaže da inspiriraju i motiviraju druge, kao i da potiču kulturu inovacija i učenja.

Kreativnost je nužna vještina za generiranje novih i korisnih ideja za nove proizvode i usluge u poslovanju. To je sposobnost razmišljanja izvan okvira, pronalaženja inovativnih rješenja i pristupa problemima iz različitih kutova.

Kreativnost je važna poluga u poslu jer vam pomaže da budete inovativni. Da bi nešto bilo inovativno, mora biti novo i korisno. Kreativnost je ključna za stvaranje ideja koje su jedinstvene i originalne, a ideja koja postiže širok društveni utjecaj postaje inovacija.

Kreativnost vam omogućuje povećanje produktivnosti jer vam daje prostor za pametniji rad umjesto jačeg, što može biti čimbenik protiv stagnacije na radnom mjestu.

Kreativnost uključuje prilagodljivost: Veliki problemi ne zahtijevaju uvijek velika rješenja, stoga nemojte odbaciti neke ideje jer se ne uklapaju u razmjere problema. Promjene, velike i male, neizbježne su u poslovnom svijetu, a kreativna rješenja ključna su za prilagodbu.

**Primjeri:**

1. **Ekološki prihvatljivi proizvodi:** Uz sve veću zabrinutost za okoliš, ekološki proizvodi postaju sve popularniji. Možete pokrenuti tvrtku koja nudi održive proizvode kao što su: Biorazgradivi pribor za obroke kao izvrsna alternativa plastičnom priboru. Izrađena je od materijala kao što su bambus, kukuruzno brašno ili krumpirov škrob i može se kompostirati nakon upotrebe. Vreće za smeće izrađene od materijala poput kukuruznog škroba izvrsna su alternativa tradicionalnim plastičnim vrećama za smeće, jer se mogu kompostirati zajedno s organskim otpadom. Ekološki prihvatljivi proizvodi za čišćenje ili osobnu higijenu izrađeni od prirodnih i netoksičnih sastojaka koji su sigurni za okoliš izvrsna su alternativa tradicionalnim pripravcima koji sadrže štetne kemikalije (npr. fluor u pasti za zube).

2. **Virtualni dizajn** interijera: S porastom rada na daljinu, virtualni dizajn interijera postao je popularna poslovna ideja. Svoje usluge možete ponuditi klijentima koji žele redizajnirati svoje domove ili urede, ali po znatno nižim cijenama od klasične ponude profesionalnih dizajnera, te s puno mašte i originalnih ideja. Najbolje je koristiti softver za 3D modeliranje kako biste stvorili realistične dizajne i pomogli klijentima da vizualiziraju konačno rješenje.

3. **Mobilna autopraonica:** Mobilna autopraonica nova je poslovna ideja koja uključuje pružanje usluga autopraonice na lokaciji klijenta. Umjesto da čekate u redu i gubite dragocjeno vrijeme, vlasnicima automobila možete ponuditi ekološke usluge pranja automobila koje troše manje vode i ekološki su prihvatljivije.

# VIZIJA



## 3. Vizija

**Vizija**, kao ključna komponenta poduzetništva, jasna je mentalna **slika budućnosti** koju jedna osoba ili skupina ljudi ima i za koju su strastveni.

"Vizija" je izraz koji se koristi za opisivanje kritičke poduzetničke kompetencije koja je ključna za uspjeh u poslovnom svijetu. Imati jasan, opipljiv i magnetski dugoročni budući cilj pred sobom - ili, viziju - pomaže vam da se uspješnije napunite na putu do tog cilja. Razvijanje snažne vizije započinje izgradnjom kompetencija za viziju i podupiranjem procesa i resursa. Ti su resursi, pak, značajno povezani s ranim uspjehom s vodećim klijentima, pristupom kapitalu i konkurentskom prednošću.



Sposobnost da budete vizionar u poslu kombinacija je nekoliko kompetencija. Vizionar je netko tko može vidjeti **širu sliku** i stvoriti uvjerljivu viziju budućnosti. Oni mogu inspirirati i motivirati druge da rade na toj viziji i imaju vještine strateškog razmišljanja kako bi razvili plan za njezino ostvarenje.

Vizija je izjava koja opisuje što tvrtka želi dugoročno postići. Prikazuje sliku kako će tvrtka izgledati u budućnosti i određuje definirani smjer planiranja i provedbe strategija u cijeloj tvrtki. Izjava o viziji je poput fotografije vašeg budućeg poslovanja, koja vašem poslovanju daje oblik i smjer, gdje želite biti, na primjer, za 5 ili 10 godina.

Vizija opisuje što osnivač tvrtke želi da organizacija postigne u budućnosti; Kao odgovor na pitanje "što" učiniti. Razlikuje se od izjave o misiji, koja opisuje svrhu organizacije i odgovara na pitanje "kako" posloovati.

Imati viziju daje vam osjećaj svrhe i smjera za posao. Vaša vizija pomoći će vam da definirate svoje ciljeve i vodite odluke koje donosite. Pravi vođa ima viziju i uvjerenje da **se san može ostvariti**.

### Primjeri vizije:

1. **Disney:** Biti jedan od vodećih svjetskih proizvođača i pružatelja zabave i informacija.
2. **IKEA:** Stvoriti bolju svakodnevicu za mnoge ljude.
3. **Tesla:** Ubrzati svjetski prijelaz na održivu energiju.
4. **Airbnb:** Pomozite stvoriti svijet u kojem možete pripadati bilo gdje.
5. **Amazon:** Biti svjetska tvrtka s velikim fokusom na kupca, gdje kupci mogu pronaći i otkriti sve što bi mogli kupiti putem interneta.
6. **Google:** organizirati informacije u svijetu i učiniti ih univerzalno dostupnima i korisnima.

7. **Microsoft:** Da osnažimo svaku osobu i svaku organizaciju na planeti da postignu više.
8. **Facebook:** Dati ljudima moć da izgrade zajednicu i zbliže svijet.
9. **Uber:** Prijevoz pouzdan kao tekuća voda, svugdje za svakoga.
10. **Apple:** Napraviti najbolje proizvode na Zemlji i napustiti svijet bolje nego što smo ga pronašli.  
(Apple misija: "da stvorimo tehnologiju koja osnažuje ljude i obogaćuje njihove živote.")
11. **Alzheimerova udruga:** Svijet bez Alzheimerove bolesti i svih drugih bolesti demencije.
12. **Ben & Jerry's:** Izrada najboljeg sladoleda na najbolji mogući način.

Izjava o viziji dugoročni je cilj koji naglašava ono što organizacija teži biti. Pomaže razmišljati o izjavi o viziji kao dijelu plana, dijelu inspiracije. Naglašavajući dugoročnu viziju, a ne samo kratkoročne ciljeve, izjava o viziji pomaže organizaciji da oblikuje put i ima svrhu. Unatoč važnosti izjave o viziji, mnoge tvrtke odlučuju bez nje. Neki jednostavno kombiniraju svoju misiju i viziju u jedan opći dokument. Drugi potpuno napuštaju ideju, misleći da su korporativne vizije nejasne izjave koje ne služe svrsi. Međutim, izjava o viziji može biti vrlo učinkovit alat za praćenje organizacije i ujedinjenje dionika - od investitora do zaposlenika - prema zajedničkoj svrsi. Također može imati pozitivan utjecaj na dobrobit tvrtke.

# EVALUACIJA IDEJA



## 4. Evaluacija ideja

**Evaluacija ideja važna je** poduzetnička kompetencija koja uključuje prepoznavanje potencijala ideje i identificiranje odgovarajućih načina da se iz nje izvuče maksimum.

Evaluacija poslovnih ideja bitna je vještina za poduzetnike. To uključuje procjenu potencijala poslovne ideje i određivanje njezine izvedivosti, profitabilnosti i tržišnih mogućnosti.



Prepoznavanje potencijala poslovne ideje za stvaranje vrijednosti bitna je vještina za svakog potencijalnog ili postojećeg poduzetnika. Da biste prepoznali potencijal poslovne ideje i identificirali odgovarajuće načine kako iz nje izvući što je više moguće, slijedite ove korake:

1. **Identificirajte problem:** Započnite prepoznavanjem problema koji treba riješiti. To može biti problem koji ste i sami iskusili ili problem koji ste primijetili na tržištu.
2. **Provedite istraživanje tržišta:** Nakon što utvrdite problem, provedite istraživanje tržišta kako biste utvrdili postoji li potražnja za rješenjem. To uključuje istraživanje vašeg ciljnog tržišta, analizu konkurencije i prepoznavanje tržišnih trendova.
3. **Procijenite izvedivost:** Utvrdite je li vaša poslovna ideja izvediva procjenom resursa potrebnih za njezino plasiranje. To će uključivati procjenu financijskih, tehničkih i ljudskih resursa potrebnih za razvoj i lansiranje vašeg proizvoda ili usluge.
4. **Izradite poslovni plan:** Izradite poslovni plan koji opisuje vašu viziju, misiju i ciljeve za vaše poslovanje. To će vam pomoći da identificirate ključne pokretače uspjeha i razvijete plan za postizanje svojih ciljeva.
5. **Testirajte svoju ideju:** Testirajte svoju poslovnu ideju stvaranjem prototipa ili minimalno održivog proizvoda i testiranjem na ciljanom tržištu. To će vam pomoći da prepoznate sve probleme ili izazove koje je potrebno riješiti prije nego što pokrenete proizvod ili uslugu.
6. **Identificirajte prave načine** kako iz nje izvući maksimum: Kada prepoznate potencijal svoje poslovne ideje, identificirajte prave načine kako iz nje izvući što je više moguće. To bi moglo uključivati razvoj marketinške strategije, izgradnju snažnog brenda i identificiranje novih izvora prihoda.

Postoji nekoliko **metoda i tehnika** koje se mogu koristiti za procjenu ideja. Evo nekih od njih:

**SWOT analiza:** Ovo je tehnika strateškog planiranja koja pomaže identificirati snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje ideji.

**Analiza troškova i koristi:** Ova tehnika uključuje usporedbu troškova ideje s prednostima koje će generirati.

**Istraživanje tržišta:** To uključuje prikupljanje informacija o tržištu i konkurenciji kako bi se utvrdila potencijalna potražnja za idejom.

**Testiranje** prototipa: To uključuje izradu prototipa ideje i testiranje s potencijalnim kupcima kako bi se utvrdila njegova isplativost.

**Stručna procjena:** To uključuje traženje mišljenja stručnjaka u određenom području kako bi se utvrdio potencijal ideje.

Ove metode i tehnike mogu se koristiti u kombinaciji za procjenu ideja. Koristeći ove metode, poduzetnici mogu odrediti potencijal ideje i razviti strategije kako bi je maksimalno iskoristili.

***Primjeri** uspješnih tvrtki koje su prepoznale potencijal svoje poslovne ideje i iskoristile je na najbolji mogući način:*

1. **Airbnb:** Airbnb je prepoznao potencijal ekonomije dijeljenja i razvio platformu koja povezuje putnike s lokalnim domaćinima koji nude jedinstven smještaj svom domu.
2. **Uber:** Uber je prepoznao potencijal **gig ekonomije** (posao koji traje određeno vrijeme) i razvio platformu koja povezuje putnike s vozačima putem mobilne aplikacije.
3. **Netflix:** Netflix je prepoznao potencijal striming tehnologije i razvio platformu koja nudi veliki izbor TV serija, filmova i dokumentaraca.
4. **Tesla:** Tesla je prepoznao potencijal električnih vozila i razvio niz inovativnih proizvoda koji su poremetili tradicionalnu automobilsku industriju.
5. **Warby Parker:** Warby Parker prepoznao je potencijal e-trgovine i razvio platformu koja nudi pristupačne i elegantne dioptrijske naočale, kontaktne leće i sunčane naočale.

# ETIČKO I ODRŽIVO RAZMIŠLJANJE



## 5. Etičko i održivo razmišljanje

**Etičko i održivo razmišljanje** važna je poduzetnička kompetencija koja uključuje procjenu posljedica i utjecaja ideja, prilika i djelovanja: poduzetnik bi trebao donositi etičke odluke, kao i djelovati i razmišljati održivo. Obično se etičko i održivo razmišljanje poduzetnika ne odnosi samo na profit, već i na ljude i planet.



Da bi razvili etičko i održivo razmišljanje, poduzetnici prvo moraju razumjeti osnovna moralna pravila po kojima živimo svoj život i donosimo odluke. Etička ponašanja pokazuju iskrenost, integritet, hrabrost, predanost i odgovornost. Etičko odlučivanje je procjena posljedica i utjecaja ideja i akcija koje donose vrijednost, kao i učinka poduzetničkog djelovanja na ciljanu zajednicu, tržište, društvo i okoliš.

Etičko i održivo razmišljanje u poslovanju uključuje razmatranje **utjecaja poslovnih odluka** na ciljanu zajednicu, tržište, društvo i okoliš. To je sposobnost donošenja odluka koje nisu samo profitabilne, već i društveno odgovorne i ekološki održive.

Etičko i održivo razmišljanje u poslovanju stvar je stavova, ponašanja, vrijednosti i načina razmišljanja, da tvrtka treba donositi etičke odluke, kao i djelovati i razmišljati održivo. Etičko i održivo razmišljanje može pomoći tvrtkama da stvore dugoročnu vrijednost za sve dionike i doprinesu dobrobiti cijelog planeta.

**Neetično ponašanje** u tvrtkama može imati mnoge oblike, kao što su:

- a) Diskriminacija zaposlenika ili kupaca na temelju rase, spola ili drugih osobnih obilježja.
- b) Iskorištavanje radnika kroz niske plaće, dugo radno vrijeme ili loše radne uvjete.
- c) Šteta za okoliš uzrokovana poslovanjem tvrtke.
- d) Zavaravajuće marketinške prakse koje dovode potrošače u zabludu.
- e) Mito ili korupcija od strane vladinih dužnosnika.

Postoji **šest ključnih alata za održive inovacije i upravljanje održivošću**:

Udarno platno (The Impact Canvas)

Platno modela održivog poslovanja (The Sustainable Business Model Canvas)

Igra održivih poslovnih inovacija (The Sustainable Business Innovation Game)

Platno za etiku digitalnog proizvoda

Održiva SWOT analiza (SWOT analiza održivosti)

## Kartica uravnoteženih rezultata održivosti (The Sustainability Balanced Score Card)

Primjer načina na koji **Udarno platno** (The Impact Canvas) može koristiti za procjenu učinka poslovnog modela poduzeća:

Tvrtka pruža uslugu dostave obroka na temelju pretplate. Utjecaj platna za ovu tvrtku:

**Utjecaj na okoliš:** To uključuje procjenu utjecaja društva na okoliš, kao što su emisije ugljika, proizvodnja otpada i upotreba vode.

**Društveni utjecaj:** To uključuje procjenu utjecaja tvrtke na društvo, kao što su otvaranje radnih mjesta, angažman zajednice i zadovoljstvo kupaca.

**Ekonomski učinak:** To uključuje procjenu utjecaja poduzeća na gospodarstvo, kao što su ostvarivanje prihoda, ušteda troškova i profitabilnost.

Analizirajući svaki od ovih utjecaja, tvrtka može identificirati područja u kojima može poboljšati učinkovitost, smanjiti troškove i dodati vrijednost svojim kupcima. Na primjer, tvrtka može smanjiti svoj utjecaj na okoliš korištenjem biorazgradivih ambalažnih materijala, nabavom sirovina od lokalnih poljoprivrednika i optimizacijom svojih putova isporuke kako bi smanjila potrošnju goriva. Slično tome, tvrtka može poboljšati svoj društveni utjecaj stvaranjem mogućnosti zapošljavanja za lokalno stanovništvo, podržavanjem lokalnih dobrotvornih organizacija i pružanjem izvrsne korisničke usluge.

**Primjeri tvrtki koje su** pokazale etičko i održivo razmišljanje u svom poslovanju:

1. **Ben & Jerry's** je tvrtka za sladoled koja je posvećena društvenoj odgovornosti. Tvrtka koristi pravedne trgovinske inpute u svojim proizvodima i provela je nekoliko inicijativa za potporu socijalnim ciljevima kao što su klimatska ravnoteža i rasna jednakost.
2. **Body Shop** je kozmetička tvrtka posvećena etičkim izvorima i ekološkoj održivosti. Tvrtka u svojim proizvodima koristi prirodne i organske sastojke i provela je nekoliko inicijativa za smanjenje utjecaja na okoliš.
3. **Patagonija** je tvrtka za proizvodnju odjeće za aktivnosti na otvorenom, posvećena ekološkoj održivosti. Tvrtka koristi održive materijale u svojim proizvodima i aktivna je u smanjenju utjecaja na okoliš.
4. **Warby Parker:** Warby Parker je tvrtka za naočale koja se zalaže za društvenu odgovornost. Tvrtka daje naočale nekome kome je to potrebno, za svaki prodani par čaša i provela je mnoge inicijative za podršku društvenim ciljevima kao što su obrazovanje i ublažavanje siromaštva.
5. **Tesla** je tvrtka za električno vozilo i čistu energiju posvećena ekološkoj održivosti. Misija tvrtke je ubrzati svjetski prijelaz na održivu energiju uz razvoj električnih automobila koji su značajno uzdrмали tradicionalnu automobilsku industriju.

# SAMOSVIJEST I SAMOEFIKASNOST



## 6. Samosvijest i samoeфикаsnost

**Samosvijest i samoeфикаsnost** važne su poduzetničke kompetencije koje pomažu poduzetnicima da uspiju u svojim pothvatima.

**Samosvijest** je sposobnost prepoznavanja vlastitih emocija, snaga, slabosti i vrijednosti te kako one utječu na vaše ponašanje i odluke. Poduzetnici moraju biti svjesni sebe kako bi mogli prepoznati vlastite pristranosti i ograničenja i raditi na njihovom prevladavanju. Samosvijest također pomaže poduzetnicima da razumiju kako njihovo ponašanje utječe na druge, kao i da razviju bolje odnose sa zaposlenicima, klijentima i drugim dionicima.



**Samoeфикаsnost** je vjerovanje u vlastitu sposobnost utjecaja na tijek događaja, unatoč neizvjesnosti, neuspjesima i privremenim zastojeima. Te su kompetencije važne za poslovni uspjeh jer vam pomažu u donošenju boljih odluka, izgradnji jačih odnosa i postizanju ciljeva.

Evo nekoliko **primjera** poduzeća čiji se uspjeh može pripisati njegovoj samosvijesti i samoeфикаsnosti, što im je omogućilo da se prilagode promjenjivim tržišnim uvjetima i budu ispred konkurencije:

1. **Amazon:** unatoč velikom broju tvrtki koje su kopirale ovaj poslovni model internetske prodaje (eBay, Alibaba, Shopify, Walmart) ostaje najprodavaniji #1.

Tvrtka se vodi s četiri načela: opsesija kupaca (ne fokus konkurencije), strast prema inovacijama, predanost operativnoj izvrsnosti i dugoročno razmišljanje.

2. **Google:** Nebrojeno konkurentski web preglednici nisu uspjeli nadmašiti Googleov poslovni uspjeh jer su poremetili tradicionalnu industriju preglednika (Microsoft Edge, Firefox, Opera, Safari).

3. **Apple:** unatoč ogromnoj konkurenciji, Apple je ostao lider u tehnološkoj industriji, s naglaskom na performanse i inovacije, kao i diferencijaciju proizvoda, emocionalno brendiranje i minimalistički dizajn.

4. **Netflix:** Započeo je kao usluga najma DVD-a i pretvorio ga u najbolju uslugu streaminga.

5. **IBM:** Počeo je kao proizvođač tipkarskih strojeva i pretvorio se u tehnološku i konzultantsku tvrtku.

6. **Microsoft:** Započeo je kao softverska tvrtka i pretvorio se u tvrtku za tehnologiju i usluge u oblaku (za pohranu, upravljanje i obradu podataka putem udaljenih poslužitelja umjesto oslanjanja na lokalne poslužitelje ili osobna računala).

Primjeri samoeфикаsnosti u kontekstu **startupa**:

**Poduzetnička samoeфикаsnost:** povjerenje pojedinca u njegovu sposobnost pokretanja i vođenja uspješnog poslovanja. Poduzetnici s visokom razinom poduzetničke samoeфикаsnosti vjerojatnije će riskirati, biti ustrajni u suočavanju s preprekama i biti inovativniji.

**Samoeфикаsnost prodaje:** povjerenje pojedinca u njegovu sposobnost prodaje proizvoda ili usluge. Samoeфикаsnost prodaje pozitivno je povezana s prodajnim rezultatima i važan je preduvjet za prodajni uspjeh.

**Samoeфикаsnost inovacija:** povjerenje pojedinca u njegovu sposobnost stvaranja novih ideja i razvoja inovativnih rješenja. Samoeфикаsnost inovacija pozitivno je povezana s uspješnošću inovacija i važan je preduvjet za uspjeh inovacija.

**Tehnološka samoeфикаsnost:** povjerenje pojedinca u njegovu sposobnost učinkovitog korištenja tehnologije. Samoeфикаsnost tehnologije pozitivno je povezana s uporabom tehnologije i važan je preduvjet za usvajanje tehnologije.

Razvojem samoeфикаsnosti u tim područjima poduzetnici mogu poboljšati svoje šanse za uspjeh i prevladati izazove koji se javljaju tijekom procesa pokretanja poslovanja.

# MOTIVACIJA I USTRAJNOST

## 7. Motivacija i ustrajnost

**Motivacija i upornost** bitne su kompetencije u poslovanju. Motivacija je pokretačka snaga koja vas nadahnjuje da poduzmete akciju i postignete svoje ciljeve. Ustrajnost je sposobnost da ostanete odlučni čak i pod pritiskom, nedaćama i privremenim neuspjehom, da ostanete usredotoćeni i ne odustanete. Te su kompetencije važne za uspjeh u poslovanju jer vam pomažu da prevladate prepreke, ostanete usredotoćeni na svoje ciljeve i ostvarite svoju viziju.



**Motivacija** je pokretačka snaga djelovanja i odluka poduzetnika. Zbog toga poduzetnik pokreće posao i silu koja ga održava kada stvari postanu teške. Poduzetnici koji su motivirani vjerojatnije će riskirati, naporno raditi i ustrajati suočeni s preprekama.

Poduzetnici koji su motivirani za pokretanje posla jer su strastveni prema određenom proizvodu ili usluzi vjerojatnije će uspjeti jer su vođeni svojom strašću.

**Ustrajnost** je sposobnost da se i dalje suočavamo s nedaćama. To je kvaliteta koja omogućuje poduzetnicima da prevladaju neuspjehe i nastave raditi na svojim ciljevima. Poduzetnici koji su uporni vjerojatnije će uspjeti u svojim nastojanjima jer mogu učiti iz svojih pogrešaka i nastaviti ići naprijed.

Motivaciju može potaknuti nekoliko **čimbenika** kao što su:

**Motivacija:** To je motivacija koja dolazi iznutra. To je želja da se nešto učini jer predstavlja osobnu nagradu ili ispunjenje.

**Vanjska motivacija:** To je motivacija koja proizlazi iz vanjskih čimbenika kao što su nagrade, priznanja ili natjecanje.

**Svrha:** Imati jasnu svrhu ili misiju može biti snažan motivator. Kada imate jasan osjećaj svrhe, vjerojatnije je da ćete ostati motivirani i usredotoćeni na svoje ciljeve.

Ustrajnost može potaknuti nekoliko **čimbenika** kao što su:

**Elastičnost:** Elastičnost je sposobnost oporavka od zastoja i kvarova. Kada ste otporni, možete ostati usredotočeni na svoje ciljeve i ne odustati kada se suočite s izazovima.

**Hrabrost:** Hrabrost je sposobnost ustrajati pred nedaćama. Kada imate hrabrosti, možete ostati usredotočeni na svoje ciljeve i ne odustati kada se suočite s preprekama.

**Samoeфикаsnost** je vjerovanje u vlastitu sposobnost utjecaja na tijek događaja, unatoč neizvjesnosti, zastojima i privremenim neuspjesima. Kada imate samoeфикаsnost, vjerojatnije je da ćete ostati motivirani i usredotočeni na svoje ciljeve.

### **Primjeri:**

**Milton Hershey:** Milton Hershey prvo je bio šegrt proizvođača slatkiša u Lancasteru, Pennsylvania, prije nego što je pokrenuo svoje tri propale tvrtke za slatkiše. To ga nije obeshrabilo, pa je osnovao tvrtku za proizvodnju karamela i postigao ogroman uspjeh. Međutim, budući da je uvijek gledao naprijed, vjerovao je da čokoladni proizvodi imaju mnogo veću budućnost od karamela. Prodao je svoju tvrtku za karamelu i osnovao tvrtku Hershey 1894. godine. Hershey je otvorio stotine radnih mjesta i iskoristio dio svog novca za izgradnju kuća, crkava i škola i postao legenda u državi Keystone.

**Steve Jobs:** Steve Jobs postigao je veliki uspjeh u mladosti. Kad je imao 20 godina, Jobs je pokrenuo Apple u garaži svojih roditelja, a za deset godina tvrtka je procvjetala u carstvo od 2 milijarde dolara. Međutim, u dobi od 30 godina, Appleov upravni odbor odlučio je preusmjeriti poslovanje u drugom smjeru, a Jobs je otpušten iz tvrtke koju je stvorio. Jobs je ostao bez posla, ali je to tretirao kao slobodu, a ne kao prokletstvo. Kasnije je rekao da je napuštanje Applea najbolja stvar koja mu se ikad dogodila jer mu je omogućila kreativnije razmišljanje i ponovno iskustvo pokretanja tvrtke. Kad se Jobs vratio, ponovno se usredotočio Applea na izradu inovativnih proizvoda: živopisnog iMaca, PowerBooka, a zatim iPoda, iPhonea i iPada.

**Elon Musk:** Elon Musk poznat je po svojoj hrabroj viziji budućnosti istraživanja svemira i održive energije. Usput se suočio s brojnim preprekama i izazovima, ali je ustrajao pred nedaćama. Musk je osnovao nekoliko uspješnih tvrtki, uključujući SpaceX, Tesla i SolarCity, i prepoznat je kao jedan od najinovativnijih poduzetnika našeg vremena.

# MOBILIZACIJA RESURSA

## 8. Mobilizacija resursa

**Mobilizacija resursa** važna je poduzetnička kompetencija koja uključuje identificiranje, stjecanje i upravljanje resursima potrebnim za pokretanje i rast poslovanja. Resursi mogu uključivati financijski kapital, ljudski kapital, fizičku imovinu, intelektualno vlasništvo ili društvene mreže. Poduzetnici koji su vješti u mobilizaciji resursa mogu identificirati resurse koji su im potrebni, razviti strategije za njihovo stjecanje i učinkovito upravljati njima kako bi postigli svoje ciljeve.



Dobivanje resursa za pokretanje može biti izazovno, ali postoji nekoliko načina za dobivanje resursa koji su vam potrebni. Evo nekoliko savjeta:

**Identificirajte resurse koji su vam potrebni:** Započnite s prepoznavanjem resursa koji su vam potrebni za pretvaranje vaših ideja u djelo. To može uključivati financijske resurse, ljudske resurse, tehničke resurse i pravne resurse.

**Kreiranje plana resursa:** kreirajte plan resursa koji opisuje kako ćete dobiti resurse koji su vam potrebni i upravljati njima. To može uključivati proračun, vremensku traku i popis potencijalnih dobavljača ili partnera.

**Maksimalno iskoristite svoje resurse:** maksimalno iskoristite svoje ograničene resurse dajući prednost svojim potrebama i pronalazeći kreativna rješenja problema. To može uključivati upotrebu softvera otvorenog koda, vanjski angažman za nenosive značajke i upotrebu društvenih medija za marketing.

**Mreža:** Umrežavanje s drugim poduzetnicima, investitorima i stručnjacima iz industrije. To vam može pomoći u izgradnji odnosa i pronalaženju potencijalnih dobavljača ili partnera.

**Koristite mrežne resurse:** Za startupe su dostupni mnogi mrežni resursi, uključujući platforme za skupno financiranje, internetska tržišta i poduzetničke inkubatore. Ti vam resursi mogu pomoći da pronađete resurse koji su vam potrebni za pretvaranje vaših ideja u djelo.

Dobivanje sredstava za **pokretanje** može biti izazovno, pogotovo ako bankovni krediti nisu opcija.

Međutim, postoji nekoliko **alternativnih izvora financiranja** koje možete istražiti. Evo nekoliko načina za dobivanje sredstava za pokretanje:

**Crowdfunding:** Crowdfunding je popularan način prikupljanja sredstava za pokretanje. Možete izraditi crowdfunding kampanju na platformama kao što su Kickstarter ili Indiegogo i zamoliti ljude da doprinesu vašem projektu u zamjenu za nagradu ili kapital.

**Poduzetnički kapital:** Poduzetnički kapital je tvrtka koja ulaže u startupe u zamjenu za vlastiti kapital. Poduzeća poduzetničkog kapitala mogu se pronaći putem internetskih platformi ili umrežavanjem s ulagačima.

**Bespovratna sredstva:** Postoje mnoga bespovratna sredstva za startupe koji rade na inovativnim projektima. Bespovratna sredstva mogu se pronaći putem vladinih agencija, neprofitnih organizacija i privatnih zaklada.

**Anđeoski investitori:** Angel investitori su bogati pojedinci koji ulažu u startupe u zamjenu za kapital. Anđeoski investitori mogu se pronaći putem internetskih događaja, internetskih platformi ili anđeoskih grupa investitora.

**Bootstrapping:** Bootstrapping je način financiranja vaših pothvata pomoću vlastitih resursa. To može uključivati osobnu štednju, kreditne kartice ili kredite obitelji i prijatelja.

**Inkubatori i akceleratori:** Inkubatori i akceleratori osiguravaju financiranje, mentorstvo i resurse startupima u zamjenu za jednakost. Inkubatori i akceleratori mogu se pronaći putem internetskih platformi ili umrežavanja s investitorima.

**Umrežavanje:** Poduzetnici mogu koristiti svoje društvene mreže kako bi pronašli investitore, partnere i zaposlenike.

**Trump:** Poduzetnici mogu razmjenjivati robu ili usluge s drugim tvrtkama kako bi stekli potrebne resurse.

**Outsourcing:** Poduzetnici mogu povjeriti sekundarne poslovne funkcije pružateljima trećih strana kako bi smanjili troškove i usredotočili se na temeljne kompetencije.

### **Primjeri:**

**Amazon:** Amazon je osnovao Jeff Bezos 1994. godine s početnim ulaganjem od 10,000 dolara od roditelja. Jeff Bezos iskoristio je sredstva za razvoj web stranice tvrtke i početak prodaje knjiga putem interneta. S vremenom je Amazon izrastao u jednu od najvećih tvrtki za e-trgovinu na svijetu, s tržišnom kapitalizacijom od preko bilijun dolara.

**Apple:** Apple su osnovali Steve Jobs, Steve Wozniak i Ronald Wayne 1976. godine s početnim ulaganjem od 1,300 USD. Osnivači su prodali svoje osobne stvari, uključujući Volkswagen kombi i znanstveni kalkulator, kako bi prikupili sredstva.

**Google** su osnovali Larry Page i Sergey Brin 1998. godine s početnim ulaganjem od 100,000 dolara od Andyja Bechtolsheima, jednog od suosnivača Sun Microsystemsa. Sredstva su iskorištena za razvoj tehnologije tražilica tvrtke.

**Microsoft** su osnovali Bill Gates i Paul Allen 1975. godine. Sredstva su iskorištena za razvoj prvog proizvoda tvrtke, BASIC kompajlera za računalo Altair 8800.

**Facebook** su osnovali Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz i Eduardo Saverin 2004. godine. U to vrijeme tvrtka je bila mali startup bez prihoda i jasnog poslovnog modela. Međutim, osnivači su

uspjeli privući investitore da ulože novac u svoj nepoznati startup. Evo nekoliko načina na koje **je Facebook privukao investitore**:

**Osobne veze:** Mark Zuckerberg uspio je iskoristiti svoje osobne veze kako bi privukao investitore. Uspio je osigurati početno ulaganje od 500,000 dolara od Petera Thiela, rizičnog kapitalista koji je prethodno uložio u PayPal, gdje je Zuckerberg radio kao pripravnik.

**Inovativna tehnologija:** Facebookova inovativna tehnologija i korisničko sučelje bili su privlačni investorima. Platforma tvrtke bila je jednostavna za upotrebu i imala je čist dizajn, što ju je učinilo privlačnom i korisnicima i investorima.

**Potencijal rasta:** Facebook je imao značajan potencijal rasta, a milijuni korisnika prijavili su se za platformu u prvih nekoliko godina od pokretanja. Investitori su prepoznali potencijal da tvrtka postane glavni igrač u industriji društvenih medija.

**Vizionarsko vodstvo:** Mark Zuckerberg bio je vizionarski vođa koji je uspio artikulirati jasnu viziju Facebookove budućnosti. Uspio je inspirirati i motivirati svoj tim i investitore da rade na toj viziji.

---

**RCA i BBC:** U srpnju 1897., uz podršku osam donatora, Marconi je osnovao Wireless and Telegraph Signal Company, koja je 1899. godine postala Marconijeva tvrtka za bežični telegraf. Jedan od osam donatora bio je Giuseppe Marconi, otac. Kasnije, 1919. godine, Američka bežična telegrafska tvrtka Marconi postala je Američka radio korporacija (RCA), a 1922. godine Britansku radioteleviziju (BBC) osnovala je skupina vodećih proizvođača bežičnih uređaja, uključujući Marconi.

# FINANCIJSKA I EKONOMSKA PISMENOST



## 9. Financijska i ekonomska pismenost

**Financijska i ekonomska pismenost** važna je poduzetnička kompetencija koja uključuje razumijevanje financijskih i ekonomskih aspekata vođenja poslovanja. Poduzetnici koji su financijski i ekonomski pismeni mogu donositi pouzdane odluke o svom poslovanju, učinkovito upravljati svojim financijama i identificirati mogućnosti za rast i širenje.



Evo nekoliko praktičnih **primjera** kako financijska i ekonomska pismenost mogu pomoći poduzetnicima da uspiju:

**Izrada proračuna:** Financijski pismen poduzetnik može učinkovito stvoriti i upravljati proračunom, što pomaže osigurati da je poslovanje unutar raspoloživih sredstava.

**Financijska prognoza:** Financijski pismen poduzetnik može stvoriti financijske prognoze koje pomažu u prepoznavanju potencijalnih rizika i mogućnosti.

**Strategije određivanja cijena:** Ekonomski pismen poduzetnik može razviti strategije određivanja cijena koje uzimaju u obzir troškove proizvodnje, potražnju na tržištu i konkurenciju.

**Odluke o ulaganju:** Financijski pismen poduzetnik može donositi odluke o ulaganju na temelju informacija koje pomažu u rastu poslovanja.

Financijska i ekonomska pismenost bitna je nadležnost poduzetnika. Evo nekoliko **vještina** koje su ključne za procjenu troškova pretvaranja ideje u aktivnost stvaranja vrijednosti, planiranje, donošenje i evaluaciju financijskih odluka tijekom vremena i upravljanje financiranjem kako bi vaša aktivnost stvaranja vrijednosti mogla trajati dugoročno:

**Izrada proračuna:** Izrada proračuna postupak je izrade financijskog plana za vaše poslovanje. To vam može pomoći da procijenite troškove pretvaranja ideje u aktivnost stvaranja vrijednosti i upravljate svojim financiranjem kako biste bili sigurni da vaša aktivnost stvaranja vrijednosti može dugoročno trajati.

**Analiza financijskih izvještaja:** Analiza financijskih izvještaja je proces analize financijskih izvještaja društva kako bi se dobio uvid u njegove financijske rezultate. To vam može pomoći u procjeni prošlih i budućih financijskih odluka tijekom vremena.

**Procjena financijskog učinka projekata i inicijativa:** procjena financijskog učinka projekata i inicijativa može vam pomoći u donošenju informiranih odluka o tome koje projekte i inicijative trebate provoditi. To vam može pomoći da učinkovito rasporedite svoje resurse i radite na svojim ciljevima.

**Upravljanje novčanim tokovima:** Upravljanje novčanim tokovima je proces praćenja priljeva i odljeva novca u vašem poslovanju. To vam može pomoći u upravljanju financijama i likvidnošću kako biste bili sigurni da vaše aktivnosti mogu trajati dugoročno.

**Upravljanje rizicima:** Upravljanje rizicima postupak je utvrđivanja, procjene i ublažavanja rizika koji bi mogli utjecati na vaše poslovanje. Rizik je sastavni dio svakog poslovnog pothvata i podrazumijeva da poduzetnik svjesno prihvaća rizike, kao što su tržišni, financijski, pravni i fiskalni, planiranjem mjera za minimiziranje ili uklanjanje posljedica rizika.

# MOBILIZACIJA DRUGIH

## 10. Mobilizacija drugih

**Mobiliziranje drugih** važna je poduzetnička kompetencija koja uključuje motiviranje ljudi i njihovo pridobivanje vašoj ideji. Jedna je od vještina biti dobar vođa, što je korisno i u profesionalnom i u privatnom životu. Poduzetnici koji su vješti u mobilizaciji drugih mogu identificirati resurse koji su im potrebni, razviti strategije za njihovo stjecanje i učinkovito upravljati njima kako bi postigli svoje ciljeve.



Evo nekoliko praktičnih primjera kako poduzetnici mogu mobilizirati druge:

**Učinkovita komunikacija:** Poduzetnici mogu koristiti učinkovite komunikacijske vještine kako bi prenijeli svoju viziju i inspirirali druge da im se pridruže.

**Umrežavanje:** Poduzetnici mogu koristiti svoje društvene mreže kako bi pronašli investitore, partnere i zaposlenike.

**Suradnja:** Poduzetnici mogu surađivati s drugim tvrtkama ili pojedincima kako bi postigli svoje ciljeve.

**Poticaži:** Poduzetnici mogu ponuditi poticaje kako bi motivirali ljude da im se pridruže, kao što su jednakost u poslovanju ili dogovori o podjeli dobiti.

**Vodstvo:** Poduzetnici mogu biti primjer i nadahnuti druge da slijede svoje vođe.

Pokretanje posla može biti izazovno, ali postoji nekoliko načina da privučete ljude i potaknete ih da sudjeluju u vašem pothvatu. Evo nekoliko **savjeta**:

**Stvorite uvjerljivu viziju:** Razvijte jasnu i uvjerljivu viziju za svoje poslovanje koja nadahnjuje i motivira druge. Vaša vizija trebala bi biti usklađena s vašim vrijednostima i ciljevima te bi je trebalo učinkovito priopćiti i vašem timu i dionicima.

**Jednakost ponude:** Razmislite o ponudi kapitala članovima svog tima i dionicima. To može biti moćan motivator i može pomoći u usklađivanju svačijih interesa s uspjehom poslovanja.

**Pružite prilike za rast:** Pružite priliku članovima svog tima da uče i rastu. To može uključivati programe obuke, mentorstvo i mogućnosti za prevladavanje novih izazova i odgovornosti.

**Izgradite snažnu kulturu:** Izgradite snažnu kulturu koja cijeni suradnju, inovacije i kreativnost. To može pomoći u stvaranju osjećaja zajedništva i svrhe među članovima vašeg tima.

**Budite transparentni:** budite transparentni s članovima svog tima i dionicima o stanju poslovanja. To može pomoći u izgradnji povjerenja i poticanju osjećaja odgovornosti i odgovornosti.

**Mreža:** Mreža s drugim poduzetnicima, investitorima i stručnjacima iz industrije. Može vam pomoći u izgradnji odnosa i pronalaženju potencijalnih članova tima i dionika.

**Koristite društvene medije:** Koristite društvene medije za promociju svog poslovanja i privlačenje potencijalnih članova tima i dionika. To može uključivati stvaranje LinkedIn stranice, objavljivanje na Twitteru (X) i dijeljenje postova na Facebooku i Instagramu.

### **Primjeri:**

**Jednakost ponude:** Razmislite o ponudi kapitala članovima svog tima i dionicima. To može biti moćan motivator i može pomoći u usklađivanju svačijih interesa s uspjehom poslovanja. Na primjer, Mark Zuckerberg osigurao je početno ulaganje od 500,000 USD od Petera Thiela nudeći mu odgovarajući udio u dionicama.

**Pružite mogućnosti za rast:** Omogućite članovima svog tima da uče i rastu. Na primjer, Google je poznat po svojim inovativnim proizvodima i uslugama, omogućujući svim zaposlenicima da usavrše i predlože svoje inovativne ideje, bez straha od neuspjeha. Tvrtka stalno pomiče granice mogućeg i ne boji se riskirati.

**Izgradite snažnu kulturu:** Izgradite snažnu kulturu koja cijeni suradnju, inovacije i kreativnost. To može pomoći u stvaranju osjećaja zajedništva i svrhe među članovima vašeg tima. Na primjer, 3M zaposlenici se potiču na osmišljavanje novih ideja i dobivaju resurse i podršku koja im je potrebna za razvoj i komercijalizaciju tih ideja.

Nudi pravilo "15 posto" koje zaposlenicima omogućuje da 15% svog vremena provedu na projektima po svom izboru. To zaposlenicima daje vremena i slobode da istražuju nove ideje i razvijaju nove proizvode.

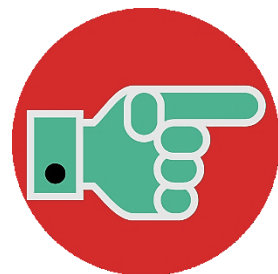
**Budite transparentni:** budite transparentni s članovima svog tima i dionicima o stanju poslovanja. To može pomoći u izgradnji povjerenja i poticanju osjećaja odgovornosti i odgovornosti. Na primjer, neke tvrtke objavljuju plaće za sve u tvrtki što sprječava ljude da budu nepravedno slabo plaćeni.

**Mreža:** Mreža s drugim poduzetnicima, investitorima i stručnjacima iz industrije. Na primjer, osnivači Airbnb mogli su koristiti svoje osobne veze kako bi osigurali početno ulaganje od 20,000 USD od Paula Grahama, rizičnog kapitalista i suosnivača Y Combinatora (američki tehnološki akcelerator za pokretanje).

# PREUZIMANJE INICIJATIVE

## 11. Preuzimanje inicijative

**Preuzimanje inicijative** važna je vještina za poduzetnike. Evo nekoliko **savjeta** koji će vam pomoći da preuzmete **inicijativu za pokretanja**:



**Prepoznavanje prilika:** Započnite prepoznavanjem prilika za stvaranje početnih vrijednosti. To može uključivati utvrđivanje novih tržišta, razvoj novih proizvoda ili usluga ili poboljšanje postojećih procesa.

**Prihvatite izazove:** prihvatite izazove koji će vam pomoći da rastete i razvijete svoje vještine. To može uključivati preuzimanje novih odgovornosti, učenje novih vještina ili rješavanje teških problema.

**Djelujete i radite** samostalno: Djelujte i radite samostalno kako biste postigli svoje ciljeve. To može uključivati postavljanje vlastitih rokova, rad na vlastitim projektima i preuzimanje odgovornosti za svoj posao.

**Držite se svojih namjera:** Držite se svojih namjera i ostanite usredotočeni na svoje ciljeve. To može uključivati razvoj jasne vizije za pokretanje, postavljanje ostvarivih ciljeva i praćenje vašeg napretka.

**Izvršite planirane zadatke:** Izvršite planirane zadatke da biste ostvarili svoje ciljeve. To može da uključuje izradu plana projekta, razbijanje zadataka na manje korake i praćenje napretka.

Kada se sve to dovrši, poduzmite sljedeće korake:

1. **Kreiranje poslovnog plana:** Poslovni plan je putokaz koji prikazuje vaše poslovne ciljeve, strategije i financijske projekcije. Pomoći će vam da ostanete usredotočeni i organizirani kako napredujete s pokretanjem posla. Na Internetu možete pronaći mnoge prijedloge i vodiče koji će vam pomoći u stvaranju poslovnog plana.

2. **Registrirajte svoju tvrtku:** Morat ćete registrirati svoje poslovanje kod odgovarajućih vladinih agencija. Time će se osigurati da je vaše poslovanje zakonito i priznato od strane nadležnih tijela.
3. **Osigurati financijska sredstva:** Morat ćete osigurati sredstva za odvajanje poslovanja od tla. Postoji mnogo načina za financiranje startupa, uključujući zajmove, bespovratna sredstva i ulaganja. Također možete razmotriti platforme za crowdfunding kao što su Kickstarter ili Indiegogo.
4. **Razvoj proizvoda:** Morat ćete razviti svoj proizvod i napraviti prototip. To će uključivati dizajniranje, testiranje i poboljšanje proizvoda dok ne bude spreman za proizvodnju.
5. **Stavite svoj proizvod na tržište:** Kada je vaš proizvod spreman, morat ćete ga plasirati ciljanoj publici. To će uključivati stvaranje marketinškog plana, identificiranje ciljne publike i razvoj identiteta robne marke.
6. **Lansiranje proizvoda:** Konačno je vrijeme za lansiranje vašeg proizvoda! To će uključivati postavljanje web stranice, stvaranje računa na društvenim mrežama i osvajanje potencijalnih klijenata.

Kada dođe do promjene na tržištu, moramo mu se prilagoditi.

Evo nekoliko koraka koje možete poduzeti da biste primijenili **ADKAR model** i izvršili potrebne promjene:

1. **Svijest:** prvi korak je osigurati da su svi u vašoj tvrtki ili ustanovi svjesni promjena na tržištu. To uključuje vaše zaposlenike, partnere i investitore. Možete održati sastanak ili poslati poruku e-pošte da biste prenijeli informacije o promjenama i objasnili zašto su važne.
2. **Želja:** Zatim morate stvoriti želju za promjenom. To znači da se svi upuštaju u promjene i osiguravaju da razumiju prednosti. To možete učiniti objašnjavajući kako će promjene pomoći vašem poslovanju da raste i dugoročno uspije.

3. **Znanje:** Nakon što stvorite želju za promjenom, svojim zaposlenicima morate pružiti znanja i vještine koje su im potrebne za prilagodbu promjenama. To može uključivati programe obuke ili radionice koje će im pomoći u učenju novih vještina i tehnologija.
4. **Sposobnost:** Nakon što vaši zaposlenici steknu potrebna znanja i vještine, morate biti sigurni da mogu provesti promjene. To može uključivati pružanje potrebnih resursa i alata kako bi mogli učinkovito obavljati svoj posao.
5. **Pojačanje:** Konačno, morate pojačati svoje promjene kako biste bili sigurni da će se one dogoditi. To može uključivati pružanje poticaja zaposlenicima koji se dobro prilagode promjenama ili stvaranje kulture koja cijeni inovacije i prilagodbu.

### **Primjeri:**

**SpaceX:** SpaceX je tvrtka koja je prihvatila izazov da svemirska putovanja učine pristupačnijima i pristupačnijima. Usput se tvrtka suočila s mnogim izazovima, uključujući neuspjehe u lansiranju raketa i proračunska ograničenja. Međutim, SpaceX je nastavio inovirati i napredovati svoju tehnologiju i postao je jedna od najuspješnijih privatnih svemirskih tvrtki na svijetu.

Primjeri manje poznatih poduzeća koja su preuzela inicijativu i uspjela unatoč nepovoljnim tržišnim uvjetima:

**Square :** Square je tvrtka za obradu plaćanja koja je osnovana 2009. godine, na vrhuncu financijske krize. Unatoč nepovoljnim tržišnim uvjetima, Square je uspio ponuditi jedinstveni proizvod koji je jednostavan za upotrebu i pristupačan malim tvrtkama.

**Slack:** Slack je komunikacijska platforma koja je osnovana 2013. godine, u vrijeme kada je na tržištu već bilo mnogo drugih komunikacijskih platformi. Međutim, Slack je uspio nudeći proizvod koji je lakši za upotrebu i intuitivniji od svojih konkurenata.

**Dollar Shave Club:** Dollar Shave Club je tvrtka za brijanje temeljena na pretplati koja je osnovana 2011. godine, u vrijeme kada je na briačkom tržištu dominiralo nekoliko velikih tvrtki (poput Gillettea, na primjer). Međutim, Dollar Shave Club uspio je nudeći jedinstveni proizvod koji je bio pristupačan i prikladan za potrošače u redovitoj kućnoj dostavi temeljenoj na pretplati.

# PLANIRANJE I UPRAVLJANJE

## 12. Planiranje i upravljanje

**Planiranje i upravljanje** važna je poduzetnička kompetencija koja uključuje izradu strateškog poslovnog plana i učinkovito upravljanje njegovim poslovanjem. Poduzetnici koji su vješti u planiranju i upravljanju mogu identificirati mogućnosti za rast i širenje, razviti strategije za postizanje svojih ciljeva i učinkovito upravljati svojim resursima za postizanje uspjeha.



Evo nekoliko praktičnih primjera kako planiranje i upravljanje mogu pomoći poduzetnicima da uspiju:

**Strateško planiranje:** Poduzetnik koji je stručan u strateškom planiranju može razviti dugoročnu viziju poslovanja i identificirati korake potrebne za postizanje te vizije.

**Financijsko upravljanje:** Poduzetnik koji je stručan u financijskom upravljanju može učinkovito upravljati financijama poduzeća, što pomaže osigurati da se poslovanje realizira u okviru svojih mogućnosti.

**Upravljanje operacijama:** Poduzetnik koji je vješt u upravljanju operacijama može učinkovito upravljati svakodnevnim poslovanjem, što pomaže osigurati nesmetan protok poslovanja.

**Upravljanje rizicima poduzeća:** Poduzetnik koji je stručan u upravljanju rizicima može identificirati potencijalne rizike za tvrtku i razviti strategije za ublažavanje tih rizika.

Izrada dobrog plana za kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljeve ključna je za svako poslovanje. Evo nekoliko savjeta koji će vam pomoći u stvaranju **plana koji funkcionira**:

**Identificirajte svoje ciljeve:** Započnite s prepoznavanjem svojih ciljeva kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. To, između ostalog, može uključivati financijske ciljeve, ciljeve rasta ili osobne ciljeve.

**Razvijte vremensku liniju:** Razvijte vremensku liniju za ostvarenje svojih ciljeva. To može da uključuje raspored za kratkoročni, srednji i dugoročni period.

**Odredite prioritete svojih aktivnosti:** dajte prednost aktivnostima na temelju njihovog značaja i hitnosti. To vam može pomoći da se usredotočite na najvažnije zadatke i učinkovitije postignete svoje ciljeve.

**Budite fleksibilni:** budite fleksibilni i spremni prilagoditi se nepredviđenim promjenama. To može uključivati promjenu ciljeva ili postavljanje vremenske crte na temelju novih informacija.

**Praćenje napretka:** pratite napredak i prilagodite plan prema potrebi. To vam može pomoći da ostanete na pravom putu i učinkovitije postignete svoje ciljeve.

Evo nekoliko **primjera** kako su tvrtke izradile planove za kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljeve:

**Tesla:** Tesla ima dugoročni cilj tranzicije svijeta u održivu energiju. Kratkoročni ciljevi tvrtke uključuju povećanje proizvodnje električnih vozila i proširenje mreže punjenja. Teslini srednjoročni ciljevi uključuju razvoj nove baterijske tehnologije i širenje na nova tržišta.

**Apple:** Apple ima dugoročni cilj stvaranja inovativnih proizvoda koji mijenjaju svijet. Kratkoročni ciljevi tvrtke uključuju lansiranje novih proizvoda i širenje maloprodajne mreže. Appleovi srednjoročni ciljevi uključuju razvoj novih tehnologija i širenje na nova tržišta.

**Amazon:** Amazon ima dugoročni cilj postati tvrtka s najviše kupaca na svijetu. Kratkoročni ciljevi tvrtke uključuju proširenje ponude proizvoda i poboljšanje vremena isporuke. Amazonovi srednjoročni ciljevi uključuju razvoj novih tehnologija i širenje na nova tržišta.

# SUOČAVANJE S NEIZVJESNOŠĆU, DVOSMISLENOŠĆU I RIZIKOM

## 13. Suočavanje s neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom

**Suočavanje s neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizicima** važna je poduzetnička kompetencija koja uključuje suočavanje s promjenama i rizikom. U životu i poslu promjene i rizik uvijek su odmah iza ugla. Biti u mogućnosti planirati ih i nositi se s njima ključne su vještine. Poduzetnici koji su vješti u suočavanju s neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizicima mogu identificirati potencijalne rizike, razviti strategije za ublažavanje tih rizika i brzo se prilagoditi promjenjivim uvjetima.



**Poslovni rizici** odnose se na potencijalni negativan utjecaj događaja ili akcije na financijske rezultate, ugled ili poslovanje tvrtke. Rizici mogu proizaći iz različitih izvora, uključujući gospodarske uvjete, tržišno natjecanje, regulatorne promjene ili prirodne katastrofe. Tvrtke koriste strategije upravljanja rizicima kako bi identificirale, procijenile i ublažile rizike kako bi smanjile svoj utjecaj na tvrtku.

**Nesigurnost posla** odnosi se na nedostatak predvidljivosti ili znanja o budućim događajima ili ishodima. Nesigurnost može proizaći iz različitih izvora, uključujući tehnološke promjene, tržišne promjene i geopolitičke događaje. Poduzeća moraju naučiti upravljati nesigurnošću izradom planova za nepredviđene situacije i biti fleksibilna u pristupu donošenju odluka.

**Dvosmislenost u poslovanju** odnosi se na nedostatak jasnoće ili razumijevanja o situaciji ili događaju. Dvosmislenost može proizaći iz različitih izvora, uključujući nejasne ciljeve, proturječne informacije i nepotpune podatke. Poduzeća moraju naučiti upravljati dvosmislenostima razvojem jasnih komunikacijskih kanala, traženjem dodatnih informacija i spremnošću da se prilagode promjenjivim okolnostima.

Evo nekoliko praktičnih primjera kako se poduzetnici mogu nositi s neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizicima:

**Planiranje scenarija:** poduzetnici mogu koristiti planiranje scenarija kako bi identificirali potencijalne rizike i razvili strategije za ublažavanje tih rizika.

**Fleksibilnost:** Poduzetnici mogu ostati fleksibilni i prilagodljivi u uvjetima neizvjesnosti i dvosmislenosti.

**Upravljanje rizicima:** poduzetnici mogu upravljati rizicima utvrđivanjem potencijalnih rizika, procenom njihove vjerojatnosti i učinka te razvojem strategija za ublažavanje tih rizika.

**Inovacija:** Poduzetnici mogu koristiti inovacije za stvaranje novih proizvoda ili usluga koji zadovoljavaju promjenjive potrebe i preferencije klijenata.

**Umrežavanje:** Poduzetnici mogu koristiti svoje društvene mreže kako bi pronašli investitore, partnere i zaposlenike.

Suočavanje s neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom izazovan je zadatak za **startupe**. Evo nekoliko **savjeta** koji će vam pomoći da izbjegnute neuspjeh kada ste prisiljeni donositi odluke koje se bave nesigurnošću, dvosmislenošću i rizikom:

**Identificirajte rizike:** započnite utvrđivanjem rizika povezanih s vašom odlukom. To može uključivati financijske rizike, pravne rizike i rizike za ugled itd.

**Prikupite informacije:** Prikupite što više informacija o rizicima i potencijalnim ishodima vaše odluke. To može da uključuje istraživanje tržišta, povratne informacije klijenata i mišljenja stručnjaka.

**Razmotrite više opcija:** razmotrite više opcija za svoju odluku i procijenite potencijalne rizike i koristi svake opcije. To vam može pomoći u donošenju informirane odluke na temelju podataka i analize.

**Napravite plan za nepredviđene situacije:** napravite plan za nepredviđene situacije u slučaju da vaša odluka ne funkcionira kako je planirano. To vam može pomoći da smanjite utjecaj negativnih ishoda.

**Ostanite fleksibilni:** ostanite fleksibilni i budite spremni prilagoditi svoju odluku ako nove informacije postanu dostupne. To vam može pomoći da se prilagodite promjenjivim tržišnim uvjetima i budete ispred konkurencije.

**Potražite savjet:** potražite savjet mentora, savjetnika i stručnjaka za svoju industriju. To vam može pomoći da steknete nove perspektive i uvide koji vam mogu pomoći u procesu donošenja odluka.

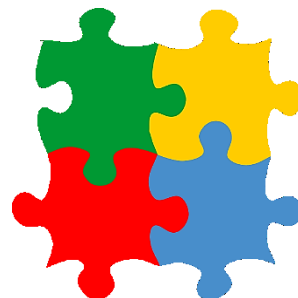
# RAD S DRUGIMA



## 14. Rad s drugima

**Rad s drugima** važna je poduzetnička kompetencija koja uključuje suradnju s drugima kako bi se postigli zajednički ciljevi. Poduzetnici koji su vješti u radu s drugima mogu izgraditi snažne odnose sa zaposlenicima, partnerima i klijentima, što pomaže u stvaranju pozitivnog radnog okruženja i poticanju poslovnog uspjeha.

Suradnja je ključni čimbenik u razvoju ideja i njihovom pretvaranju u djelo. Evo nekoliko **savjeta** za rad s drugima kako biste razvili ideje i pretvorili ih u akciju:



**Uspostavite zajednički cilj:** Kada ljudi u različitim ulogama rade zajedno, korisno je uspostaviti zajednički cilj između svih strana. To pomaže svima da ostanu na istoj stranici i rade na istom ishodu.

**Osnaživanje otvorene i transparentne komunikacije:** Poticanje otvorene i transparentne komunikacije može pomoći članovima tima da se osjećaju ugodnije dijeleći svoje ideje i mišljenja. Također može pomoći u sprječavanju nesporazuma i sukoba. Poduzetnici mogu koristiti učinkovite komunikacijske vještine kako bi prenijeli svoju viziju i inspirirali druge da im se pridruže.

**Suradnja:** Poduzetnici mogu surađivati s drugim tvrtkama ili pojedincima kako bi postigli svoje ciljeve.

**Poticaži:** Poduzetnici mogu ponuditi poticaje kako bi motivirali ljude da im se pridruže, kao što su jednakost u poslovanju ili dogovori o podjeli dobiti.

**Izgradnja psihološke sigurnosti i povjerenja:** Psihološka sigurnost je uvjerenje da se može govoriti bez straha od odmazde. Izgradnja povjerenja i psihološke sigurnosti unutar tima može pomoći članovima tima da se osjećaju ugodnije dijeleći svoje ideje i mišljenja, što može dovesti do bolje suradnje.

**Dobro osmišljena delegacija:** Delegiranje zadataka članovima tima može pomoći svima da doprinesu projektu, a niti jedna osoba nije preopterećena. Također omogućuje članovima tima da preuzmu ulogu za svoj rad i osjećaju se odgovornije i uključnije u projekt.

**Provedba okvira za donošenje odluka:** uspostavom okvira za donošenje odluka može se osigurati da svi imaju pravo glasa u projektu i da se odluke donose pravedno i transparentno.

**Stvaranje** mogućnosti profesionalnog razvoja: Pružanje mogućnosti profesionalnog razvoja može pomoći članovima tima da nauče nove vještine i rastu u svojim ulogama. To može dovesti do bolje suradnje i učinkovitijeg timskog rada.

**Izgradite vještine rješavanja sukoba:** Sukob je neizbježan u svakom timskom okruženju. Izgradnja vještina rješavanja sukoba može pomoći članovima tima da konstruktivno i pozitivno prolaze kroz sukobe.

**Postavite ključne etape i ciljeve:** postavljanje ključnih etapa i ciljeva može pomoći svima da budu na pravom putu i osigurati da projekt ide naprijed. Također može pomoći članovima tima da se osjećaju više uključeni u projekt i motivirani za postizanje uspjeha.

Evo nekoliko primjera kako su ovi savjeti primijenjeni u stvarnoj poslovnoj praksi:

**Google:** Google ima kulturu suradnje i potiče svoje zaposlenike da podijele svoje ideje i mišljenja. Tvrtka također pruža mogućnosti profesionalnog razvoja svojim zaposlenicima i ima okvir za donošenje odluka koji omogućuje svima da imaju pravo glasa u projektu.

**Apple:** Apple je poznat po svojoj usredotočenosti na dizajn i inovacije. Tvrtka potiče svoje zaposlenike na suradnju i dijeljenje svojih ideja i ima okvir za donošenje odluka koji svima omogućuje da imaju pravo glasa u projektu. Apple također postavlja ključne prekretnice i ciljeve kako bi svi ostali na pravom putu.

**Microsoft:** Microsoft ima kulturu suradnje i potiče svoje zaposlenike da surađuju kako bi postigli zajedničke ciljeve. Tvrtka također pruža mogućnosti profesionalnog razvoja svojim zaposlenicima i ima okvir za donošenje odluka koji omogućuje svima da imaju pravo glasa u projektu.

# UČENJE KROZ ISKUSTVO



## 15. Učenje kroz iskustvo

**Učenje kroz iskustvo** važna je poduzetnička kompetencija koja uključuje učenje iz vlastitih iskustava i pogrešaka. Poduzetnici koji su vješti u učenju kroz iskustvo mogu prepoznati što funkcionira, a što ne, i koristiti to znanje za poboljšanje svog poslovanja.



Evo nekoliko praktičnih primjera kako poduzetnici mogu učiti kroz iskustvo:

**Pokušaji i pogreške:** Poduzetnici mogu isprobati različite pristupe kako bi vidjeli što funkcionira, a što ne, i koristiti to znanje za poboljšanje svog poslovanja.

**Razmišljanje:** Poduzetnici mogu razmišljati o svojim prošlim iskustvima i prepoznati ono što su naučili i koristiti to znanje za poboljšanje svog poslovanja.

**Mentorstvo:** Poduzetnici mogu tražiti mentore koji imaju iskustva u svojoj industriji i učiti iz svojih iskustava.

**Umrežavanje:** Poduzetnici se mogu umrežiti s drugim poduzetnicima i učiti iz svojih iskustava.

**Analiza učenja lekcija** alat je za poboljšanje procesa koji procjenjuje očekivanja u odnosu na rezultate projekta ili procesa i identificira što se može učiniti drugačije kako bi se poboljšale buduće performanse.

Cilj analize naučenih lekcija je stjecanje znanja stečenih iskustvom i njegovo korištenje za poboljšanje budućih projekata ili procesa. Identificiranjem onoga što je dobro funkcioniralo, a što nije dobro funkcioniralo, organizacije mogu donositi odluke na temelju informacija o tome kako poboljšati svoje performanse i izbjeći ponavljanje istih pogrešaka.

Učenje kroz iskustvo izvrstan je način za poboljšanje vaših vještina i znanja. Evo nekoliko **savjeta** za učenje s drugima, uključujući vršnjake i mentore, koji se odražavaju i na uspjeh i na neuspjeh:

**Suradnja s drugima:** suradnja s drugima može vam pomoći da učite iz njihovih iskustava i perspektiva. Također vam može pomoći u razvoju novih vještina i znanja.

**Razmislite o vlastitim iskustvima:** Razmišljanje o vlastitim iskustvima može vam pomoći identificirati područja za poboljšanje i razviti nove uvide. Također vam može pomoći da učite iz svojih pogrešaka i uspjeha.

**Učite iz tuđih iskustava:** učenje iz tuđih iskustava može vam pomoći da steknete nove perspektive i uvide. Također vam može pomoći da izbjegnute iste pogreške koje su napravili i drugi.

**Potražite mentore:** Mentori mogu pružiti smjernice i podršku dok učite i rastete. Također vam može pomoći u razvoju novih vještina i znanja.

Evo nekoliko **primjera** tvrtki koje su naučile iz vlastitih neuspjeha i poboljšale svoje poslovanje:

**Netflix:** Netflix je 2011. godine najavio da će podijeliti svoje usluge najma DVD-a i streaminga na dvije odvojene tvrtke. Odluka je naišla na brojne kritike kupaca i ulagača, a cijena je dionica Netflix-a pala. Netflix je brzo shvatio svoju pogrešku i promijenio odluku. Tvrtka je iz ovog iskustva naučila i od tada se usredotočila na poboljšanje svoje usluge streaminga, koja je postala jedna od najpopularnijih streaming usluga na svijetu.

**Apple:** Devedesetih godina Apple se borio da se natječe s Microsoftom i drugim tehnološkim tvrtkama. Tvrtka je gubila novac i tržišni udio, a mnogi su mislili da je na rubu bankrota. Međutim, Apple je učio na svojim pogreškama i počeo se fokusirati na inovacije i dizajn. Tvrtka je najavila niz uspješnih proizvoda, uključujući iPod, iPhone i iPad, koji su joj pomogli da povрати poziciju jedne od najvrjednijih svjetskih tvrtki.

**Amazon:** U ranim danima Amazona, tvrtka se usredotočila na prodaju knjiga putem Interneta. Međutim, Amazon je ubrzo shvatio da mora diverzificirati svoju ponudu ako želi uspjeti. Tvrtka je počela prodavati druge proizvode, poput elektronike i odjeće, i pokrenula vlastitu liniju proizvoda, kao što je e-čitač Kindle. Ovi potezi pomogli su Amazonu da postane jedan od najvećih internetskih trgovaca na svijetu.

| Kreativnost                                                                         | Resursi                                                                             | Akcija                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    |    |
|    |    |    |
|   |   |   |
|  |  |  |
|  |  |   |

## Simboli i njihovo značenje:

1.1 Mogućnosti uočavanja: **povećalo**. Predstavlja sposobnost da se pobliže pogleda i pronađu nove mogućnosti u različitim situacijama i okruženjima.

1.2 Kreativnost: **žarulja**. Klasični simbol kreativnosti, jer predstavlja sposobnost generiranja i predstavljanja originalnih i inovativnih ideja.

1.3 Vizija: **dalekozor**. Predstavlja sposobnost da se vidi daleko i zamišlja poželjnu budućnost.

1.4 Vrednovanje ideja: **vage**. Predstavlja sposobnost uravnoteženja i procjene racionalnih i emocionalnih aspekata ideja.

1.5 Etičko i održivo razmišljanje: **zeleni list**. Jasan simbol etičkog i održivog razmišljanja, jer predstavlja sposobnost razmatranja i poštivanja društvenog i ekološkog utjecaja ideja i djelovanja.

2.1 Samosvijest i samoefikasnost: **palac gore**. Jednostavan i pozitivan simbol samosvijesti i samoefikasnosti, jer predstavlja sposobnost poznavanja i povjerenja u sebe i svoj potencijal.

2.2 Motivacija i ustrajnost: **planinski vrh**. Snažan simbol motivacije i ustrajnosti, jer predstavlja sposobnost kretanja i otpornost u postizanju vaših ciljeva i prevladavanju izazova.

2.3 Mobilizacija resursa: **lopata i vrećica kovanica s \$**. Kreativni simbol za mobilizaciju resursa, jer predstavlja sposobnost prikupljanja i upravljanja potrebnim resursima za svoje projekte, kao što su novac, alati, materijali itd.

2.4 Financijska i ekonomska pismenost: **gornja granica za diplomante**. To je sposobnost razumijevanja i primjene financijskih i ekonomskih načela i praksi.

2.5 Mobilizacija drugih: **megafon**. Učinkovit simbol za mobilizaciju drugih, jer predstavlja sposobnost inspiriranja i uključivanja drugih u njihove projekte, kao što su kupci, partneri, suradnici itd.

3.1 Preuzimanje inicijative: **simbol ruke s prstom usmjerenim prema naprijed**. To je sposobnost proaktivnog i neovisnog djelovanja.

3.2 Planiranje i upravljanje: **skica plana olovkom**. Predstavlja sposobnost učinkovite i učinkovite organizacije i izvršavanja svojih projekata.

3.3 Suočavanje s neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom: **kockice**. Predstavlja sposobnost suočavanja sa složenim i nepredvidivim situacijama i ishodima.

3.4 Rad s drugima: **zagonetka**. Predstavlja sposobnost suradnje i suradnje s različitim i međuovisnim timovima.

3.5 Učenje kroz iskustvo: **povijesna knjiga**. Predstavlja sposobnost učenja iz vlastitih uspjeha i neuspjeha i primjene naučenih lekcija na nove situacije.

## Literatura:

- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.43>
- DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 242-257. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.14242103>
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, 15(1), 64-78. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251394>
- Gibb, A. A. (2002). In pursuit of a new “enterprise” and “entrepreneurship” paradigm for learning: Creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 233-269. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00086>
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). *Personal initiative: An active performance concept*

Redakcioni odbor:

Prof. dr. Zdravko Živković

Prof. Lidija Bilbija



[zdravko.zivkovic@fimek.edu.rs](mailto:zdravko.zivkovic@fimek.edu.rs)