

# Opisi preduzetničkih kompetencija

ENTRECOMP

Prof. dr ZDRAVKO ŽIVKOVIĆ



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



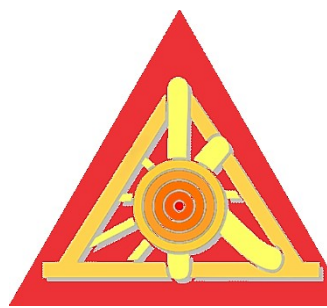
**Co-funded by  
the European Union**

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 unaprijeđenje 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 svoje zapošljavanje

#### Deskriptori preduzetničkih kompetencija

U ovom materijalu čitalac će saznati koje su ključne preduzetničke kompetencije prema EntreComp modelu, kao i detaljne opise sa praktičnim primjerima svake od 15 kompetencija koje se smatraju ključnim za ovladavanje preduzetničkim načinom razmišljanja i promjenu stavova u cilju preduzimanja inicijativa za stvaranje novih vrijednosti – umjesto klasičnih programa za osnivanje i upravljanje MSP preduzeća. Materijal je namijenjen prvenstveno institucijama stručnog obrazovanja (nastavno i nenastavno osoblje i studenti), kao i svim zainteresovanim licima koja žele da nauče šta su i kako da primijene ključne preduzetničke kompetencije, neophodne ne samo u poslovanju, već i u svim aspektima svakodnevnog života. Otvorena licenca: CC BY (Attribution).



Odricanje od odgovornosti: Finansira Evropska Unija. Iznijeti stavovi i mišljenja su, međutim, samo autora i ne odražavaju nužno stavove Evropske Unije ili Evropske Izvršne Agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Evropska Unija ni EACEA ne mogu biti odgovorne za njih.

## Sadržaj

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

# UOČAVANJE PRILIKA



## 1. Uočavanje prilika

**Uočavanje prilika** (mogućnosti) podrazumijeva sposobnost prepoznavanja i korišćenja šansi za stvaranje vrijednosti kako za sebe tako i za druge. Ovo takođe podrazumijeva da budete u stanju da predvidite buduće potrebe i trendove i da budete proaktivni u generisanju novih ideja i rješenja.



Sposobnost uočavanja poslovne prilike je sposobnost da prepoznate problem ili jaz i dođete do inovativnog rješenja.

Da biste identifikovali poslovne prilike, potražite probleme sa kojima se ljudi suočavaju u svakodnevnom životu i zamislite moguće rješenje koje rješava te probleme. Drugi način je da tražite praznine na tržištu i kreirate proizvod ili uslugu koja popunjava tu prazninu.

Važno je da budete otvoreni za nove ideje i perspektive i da održite remetilački način razmišljanja. To možete postići tako što ćete pratiti najnovije trendove i tehnologije i umrežiti se sa sličnim pojedincima, ili anketiranjem klijenata, na primjer.

Neki od **primjera** uočavanja prilika na djelu su:

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

Prepoznavanje **socijalnog ili ekološkog pitanja** koje se može riješiti preko društvenog preduzeća ili neprofitne organizacije.

Iskorišćavanje sopstvenih **vještina, znanja i mreže** da bi se stvorila vrijednost za druge.

Iskorišćavanje **tehnoloških inovacija** ili promjene propisa da bi se stekla konkurentska prednost.

Saradnja sa drugima koji imaju komplementarne vještine ili resurse za **stvaranje sinergije** i obostrane koristi.

\* Tržišna niša je tržišni segment sa specifičnim zahtjevima za određenu ciljnu publiku sa specijalizovanom ponudom.

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

1. **Dropshipping websajt**: Dropshipping je poslovni model koji vam omogućava da prodajete raznovrsne proizvode bez čuvanja zaliha. Ono što treba da uradite je da kreirate Web lokaciju koja prikazuje proizvode različitih dobavljača i olakšava kupcima da naprave porudžbine, koristeći društvene medije, marketing e-poštu i druge kanale kako bi promovisali proizvode Vaših dobavljača i privukli kupce i zaradili proviziju od svake prodaje.

2. **Organizator vjenčanja ili događaja:** Ljudi žele da njihovo vjenčanje ili bilo koji važan događaj bude originalan i nezaboravan. Ako imate mašte da takve događaje pretvorite u bajku, sa velikim osjećajem za organizaciju i okom za detalje, možete započeti posao planiranja vjenčanja ili događaja. U velikoj mjeri možete pomoći klijentima da isplaniraju i izvrše svoj poseban dan i ostave fantastičan utisak na svoje goste.

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

Praktičan primjer: Usluge **mobilne njege kućnih ljubimaca** "Pet Pals"

Potrebe tržišta:

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

Interesovanje preduzetničkog kapitala za kompanije fokusirane na kućne ljubimce brzo raste, što ukazuje na veliko **interesovanje investitora** za ovu djelatnost.

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.

Ideja je da se vlasnicima kućnih ljubimaca u njihovim prostorijama ponude usluge **brige o kućnim ljubimcima**. Dok su na poslu ili na putovanju, njihovi ljubimci će biti bezbjedni i razmaženi. Za taj posao kompanija Pet Pals angažuje studente koji mogu da se brinu o kućnim ljubimcima i uče za fakultet koristeći snimljene lekcije.

Ideja je da se vlasnicima kućnih ljubimaca ponudi **pogodnost** da njihovi ljubimci budu zbrinuti u sopstvenim prostorijama dok su na poslu ili na putovanju. 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 koristeći snimljene lekcije je kreativan način da se **studentima pruže mogućnosti za zapošljavanje**, a istovremeno se pruža dragocjena usluga vlasnicima kućnih ljubimaca.

Da bi posao bio uspješan, kompanija Pet Pals će morati da napravi solidan **biznis plan** koji uključuje marketinšku strategiju, strategiju cijena i plan zapošljavanja i obuke zaposlenih. Oni će takođe morati da obezbijede neophodne licence i dozvole za poslovanje u ovoj oblasti.

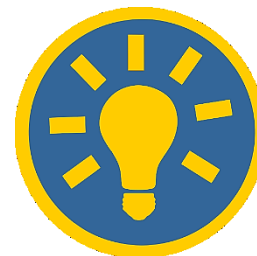
Sve u svemu, ova ideja ima potencijal da bude uspješan poslovni poduhvat. Pružanjem vrijedne usluge vlasnicima kućnih ljubimaca i mogućnostima za zapošljavanje studenata, oni mogu da stvore **pobjedničku situaciju** (win-win) za sve uključene strane.

# KREATIVNOST



## 2. Kreativnost

**Kreativnost** je jedna od suštinskih preduzetničkih kompetencija koja omogućava pojedincima da generišu nove i originalne ideje, proizvode ili rješenja koja stvaraju vrijednost za sebe i druge. Podrazumijeva da možete da razmišljate divergentno (različito), maštovito i fleksibilno i da kombinujete različite perspektive i pristupe. Ona takođe podrazumijeva da možete da procjenjujete i usavršavate sopstvene ideje, kao i da prihvatite povratne informacije i kritike drugih.



Neki od **primjera** kreativnosti na djelu su:

Izmišljanje **novog proizvoda ili usluge** koji zadovoljava potrebu kupaca ili rješava problem:

**Airbnb**, platforma koja omogućava ljudima da iznajme svoje rezervne sobe ili čitave domove putnicima, stvarajući novo tržište za smještaj i iskustva sa putovanja.

**Spotify**, striming servis koji nudi neograničen pristup milionima pjesama, podkasta i spiskova numera, revolucionarizuje muzičku industriju i ponašanje potrošača.

Izrada **novog poslovnog modela** ili strategije koja daje konkurentnu prednost:

**Netflix**, kompanija koja je počela kao servis za iznajmljivanje DVD-a i transformisala se u globalnog lidera u onlajn zabavi, proizvodnji i distribuciji originalnog sadržaja i korišćenju analitike podataka za personalizaciju preporuka.

**Uber**, kompanija koja je iskoristila moć mobilne tehnologije i ekonomije dijeljenja da stvori mrežu vozača i putnika, remeti tradicionalnu taksi industriju i nudi pogodnosti i pristupačnost.

Pronalaženje kreativnog načina za **smanjenje troškova, povećanje efikasnosti** ili poboljšanje kvaliteta:

**IKEA**, kompanija za proizvodnju namještaja koja je pionir u konceptu projektovanja i samostalne montaže, smanjujući troškove isporuke i skladištenja i nudeći kupcima niske cijene i raznovrsnost.

**Southwest Airlines**, avio-kompanija koja je usvojila nisko-budžetnu strategiju bez doplatnih stavki, koristeći jedan tip aviona, leteći na sekundarne aerodrome i ukinula rezervaciju sjedišta, postižući visoku operativnu efikasnost i zadovoljstvo klijenata.

**Toyota**, proizvođač automobila, implementirala je Toyota proizvodni sistem, skup principa i praksi koji naglašavaju stalno usavršavanje, eliminaciju otpada i osnaživanje zaposlenih, što je rezultiralo visokim kvalitetom i pouzdanosti.

Eksperimentisanje sa različitim materijalima, metodama ili tehnologijama da bi se stvorilo **nešto jedinstveno**:

**Dyson**, kompanija koja je izumjela usisivač bez kesa i druge inovativne proizvode, koristeći ciklonsku tehnologiju, digitalne motore i ventilatore bez sječiva, stvarajući karakterističan brend i dizajn.

**Tesla**, kompanija koja je razvila električna vozila i baterijske sisteme, koristeći najsavremeniju tehnologiju, softver i dizajn, stvarajući viziju za budućnost transporta i energije.

**Lush**, kompanija koja proizvodi ručno pravljenу kozmetiku i proizvode za kupanje, koristeći prirodne sastojke, etičke izvore sirovina i kreativno pakovanje, stvarajući čulno i društveno iskustvo za kupce.

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

**Nike**, sportski brend koji je kreirao legendarni slogan "**Just Do It**" (Uradi to) i swoosh logo, inspirišući sportiste i kupce da ostvare svoje ciljeve i snove.

**Apple**, tehnološki brend koji je kreirao slogan "**Think Different**" (Misli drugačije) i Apple logo, prenoseći poruku inovacija i kreativnosti.

**Coca-Cola**, brend pića koji je kreirao slogan "The Pause That Refreshes" (Pauza koja osvježava) i originalni ispisani logo, evocira osjećaj sreće i nostalgije.

Kreativnost je ključna vještina za preduzetnike, jer im pomaže da otkriju i iskoriste prilike, da se razlikuju od konkurenata i da se izbore sa neizvjesnošću i kompleksnošću. Takođe im pomaže da inspirišu i motivišu druge, kao i da podstaknu kulturu inovacija i učenja.

Kreativnost je neophodna vještina za generisanje novih i korisnih ideja za nove proizvode i usluge u poslovanju. To je sposobnost razmišljanja izvan okvira, pronalaženje inovativnih rješenja i pristup problemima iz različitih uglova.

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 generisanje ideja koje su i jedinstvene i originalne, a ideja koja postiže širok društveni uticaj postaje inovacija.

Kreativnost vam omogućava da povećate produktivnost jer vam daje prostora da radite pametnije umjesto jače, što može da bude faktor protiv stagnacije na radnom mjestu.

Kreativnost podrazumijeva prilagodljivost: Veliki problemi ne zahtijevaju uvijek velika rješenja, zato ne odbacujte neke ideje, jer se one ne uklapaju u razmjere problema. Promjena, velika i mala,

neizbježna je u poslovnom svijetu, a kreativna rješenja su od vitalnog značaja za prilagođavanje njemu.

### **Primjeri:**

1. **Ekološki proizvodi:** Sa sve većom brigom za životnu sredinu, ekološki proizvodi postaju sve popularniji. Možete pokrenuti biznis koji nudi održive proizvode kao što su: Bio-razgradivi pribor za jelo kao odlična alternativa plastičnom priboru. Napravljen od materijala kao što su bambus, kukuruzno brašno ili skrob od krompira i može se kompostirati nakon upotrebe. Kese za smeće napravljene od materijala kao što je kukuruzni skrob - odlična su alternativa tradicionalnim plastičnim kesama za smeće, jer se mogu kompostirati zajedno sa organskim otpadom. Ekološki prihvatljivi proizvodi za čišćenje ili ličnu higijenu napravljeni od prirodnih i ne toksičnih sastojaka koji su bezbjedni za životnu sredinu su odlična alternativa tradicionalnim preparatima koji sadrže štetne hemikalije (npr. fluor u pasti za zube).

2. **Virtuelni dizajn enterijera:** Sa porastom rada na daljinu, virtuelni dizajn enterijera je postao popularna poslovna ideja. Svoje usluge možete ponuditi klijentima koji žele da redizajniraju svoje domove ili kancelarije, ali po znatno nižim cijenama od klasične ponude profesionalnih dizajnera i to sa puno mašte i originalnih ideja. Najbolje je koristiti softver za 3D modeliranje kako biste kreirali realistične dizajne i pomogli klijentima da vizualizuju finalno rešenje.

3. **Mobilno pranje automobila:** Mobilno pranje automobila je nova poslovna ideja koja podrazumijeva pružanje usluga pranja automobila na lokaciji klijenta. Umjesto da čekaju u redu i gube dragoceno vrijeme, vlasnicima automobila možete ponuditi ekološke usluge pranja automobila koje koriste manje vode i ekološki su prihvatljivije.

# VIZIJA



## 3. Vizija

**Vizija**, kao ključna komponenta preduzetništva, jasna je mentalna **slika budućnosti** koju jedna osoba ili grupa ljudi imaju i u kojoj su strastveni.

"Vizija" je termin koji se koristi za opisivanje kritičke preduzetničke kompetencije koja je od suštinskog značaja za uspjeh u poslovnom svijetu. Imati jasan, opipljiv i magnetski dugoročni budući cilj pred sobom – ili, viziju – pomaže da se uspješnije punite energijom na putu ka tom cilju. Razvijanje snažne vizije počinje izgradnjom kompetencije za vizioniranje i podržavanjem procesa i resursa. Ti resursi su zauzvrat značajno povezani sa ranim uspjehom sa vodećim klijentima, pristupom kapitalu i konkurentskom prednošću.



Sposobnost da budete vizionar u poslu je kombinacija nekoliko kompetencija. Vizionar je neko ko može da vidi **širu sliku** i stvori ubjedljivu viziju za budućnost. Oni mogu da inspirišu i motivišu druge da rade ka toj viziji i da imaju vještine strateškog razmišljanja da razviju plan za njeno ostvarenje.

Vizija je izjava koja opisuje šta kompanija želi da postigne na duži rok. Ona prikazuje sliku kako će kompanija izgledati u budućnosti i određuje definisani pravac planiranja i implementacije strategija širom kompanije. Izjava o viziji je kao fotografija vašeg budućeg poslovanja, koja daje vašem poslovanju oblik i pravac, gdje želite da budete za 5 ili 10 godina, na primjer.

U viziji je opisano šta osnivač kompanije želi da organizacija postigne u budućnosti; kao odgovor na pitanje "šta" raditi. Razlikuje se od izjave o misiji, u kojem se opisuje svrha organizacije i odgovara na pitanje "kako" poslovati.

Imati viziju pruža Vam osjećaj svrhe i pravca za biznis. Vaša vizija će vam pomoći da definišete svoje ciljeve i usmjeravati odluke koje donosite. Pravi lider ima viziju i vjerovanje da **san može da se ostvari**.

### Primeri vizija:

1. **Disney:** Biti jedan od vodećih svjetskih proizvođača i pružalac zabave i informacija.
2. **IKEA:** Da stvorimo bolju svakodnevicu za mnoge ljude.
3. **Tesla:** Ubrzati svjetsku tranziciju ka održivoj energiji.
4. **Airbnb:** Pomoći u stvaranju svijeta u kome možete pripadati bilo gdje.
5. **Amazon:** Da budemo svetska kompanija sa glavnim fokusom na kupce, gdje kupci mogu da pronađu i otkriju sve što bi možda željeli da kupe preko interneta.

6. **Google:** Da organizujemo informacije u svijetu i učinimo ih univerzalno pristupačnim i korisnim.
7. **Microsoft:** Da osnažimo svaku osobu i svaku organizaciju na planeti da postignu više.
8. **Facebook:** Da ljudima damo moć da grade zajednicu i zbližavamo svijet.
9. **Uber:** Prevoz pouzdan kao tekuća voda, svuda za sve.
10. **Apple:** Da napravimo najbolje proizvode na Zemlji, i da ostavimo Svijet boljim nego što smo ga našli.  
(Apple misija: "da stvorimo tehnologiju koja osnažuje ljude i obogaćuje njihove živote.")
11. Udruženje **Alzheimer's:** Svijet bez Alchajmerove bolesti i svih ostalih bolesti demencije.
12. **Ben & Jerry's:** Pravljenje najboljeg sladoleda na najljepši mogući način.

Izjava o viziji je dugoročni cilj koji ističe šta organizacija teži da bude. Pomaže da se o izjavi o viziji razmišlja kao o dijelom mape puta, dijelom inspiracije. Naglašavanjem dugoročne vizije, a ne samo kratkoročnih ciljeva, izjava o viziji pomaže organizaciji da oblikuje put i ima svrhu. Uprkos značaju izjave o viziji, mnoge kompanije odlučuju da posluju bez nje. Neki jednostavno kombinuju svoju misiju i viziju u jedan opšti dokument. Drugi u potpunosti odustaju od te ideje, misleći da su korporativne vizije nejasne izjave koje nemaju nikakvu svrhu. Međutim, izjava o viziji može da bude veoma efikasan alat za praćenje organizacije i ujedinjenje zainteresovanih strana — od investitora do zaposlenih — ka zajedničkoj svrsi. To takođe može imati pozitivan uticaj na dobrobit kompanije.

# VRJEDNOVANJE IDEJA

## 4. Vrijednovanje ideja

**Vrijednovanje ideja** je važna preduzetnička kompetencija koja podrazumijeva prepoznavanje potencijala ideje i identifikovanje odgovarajućih načina da se od nje izvuče najviše.

Ocjenjivanje poslovnih ideja je suštinska vještina za preduzetnike. To podrazumijeva procjenu potencijala poslovne ideje i utvrđivanje njene izvodljivosti, profitabilnosti i tržišnih mogućnosti.



Prepoznavanje potencijala poslovne ideje za stvaranje vrijednosti je suštinska vještina za svakog potencijalnog ili postojećeg preduzetnika. Da biste prepoznali potencijal poslovne ideje i identifikovali odgovarajuće načine da izvučete što više iz nje, slijedite ove korake:

1. **Identifikujte problem:** Počnite tako što ćete identifikovati problem koji treba riješiti. Ovo može biti problem koji ste i sami iskusili ili problem koji ste primijetili na tržištu.
2. **Sprovedite istraživanje tržišta:** Kada identifikujete problem, sprovedite istraživanje tržišta da biste utvrdili da li postoji potražnja za rješenjem. To podrazumijeva istraživanje vašeg ciljnog tržišta, analizu vaše konkurencije i identifikovanje tržišnih trendova.
3. **Procijenite izvodljivost:** Utvrdite da li je vaša poslovna ideja izvodljiva procijenom resursa potrebnih za njen izlazak na tržište. To će uključivati procjenu finansijskih, tehničkih i ljudskih resursa potrebnih za razvoj i pokretanje vašeg proizvoda ili usluge.
4. **Napravite biznis plan:** Napravite biznis plan koji opisuje vašu viziju, misiju i ciljeve za vaše poslovanje. To će vam pomoći da identifikujete ključne pokretače uspjeha i razvijete mapu puta za ostvarenje svojih ciljeva.
5. **Testirajte svoju ideju:** Testirajte svoju poslovnu ideju tako što ćete kreirati prototip ili minimalno održiv proizvod i testirati ga na svom ciljnom tržištu. Ovo će vam pomoći da identifikujete sve probleme ili izazove koje je potrebno riješiti prije nego što pokrenete proizvod ili uslugu.
6. **Identifikujte prave načine** da izvučete maksimu iz toga: Kada identifikujete potencijal svoje poslovne ideje, identifikujte prave načine da izvučete što više iz nje. To bi moglo da uključuje razvoj marketinške strategije, izgradnju jakog brenda i identifikovanje novih tokova prihoda.

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

**SWOT analiza:** Ovo je tehnika strateškog planiranja koja pomaže u identifikovanju snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji za ideju.

**Analiza troškova i koristi:** Ova tehnika podrazumijeva poređenje troškova ideje sa prednostima koje će generisati.

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

**Prototip testiranja:** To podrazumijeva kreiranje prototipa ideje i testiranje sa potencijalnim kupcima kako bi se utvrdila njena isplativost.

**Procjena stručnjaka:** To podrazumijeva traženje mišljenja stručnjaka iz date oblasti radi utvrđivanja potencijala neke ideje.

Ove metode i tehnike se mogu koristiti u kombinaciji za vrjednovanje ideja. Korišćenjem ovih metoda preduzetnici mogu da odrede potencijal ideje i razviju strategije kako bi je što bolje iskoristili.

***Primjeri uspješnih biznisa koji su prepoznali potencijal svoje poslovne ideje i od nje napravili najviše:***

1. **Airbnb:** Airbnb je prepoznao potencijal ekonomije dijeljenja i razvio platformu koja povezuje putnike sa lokalnim domaćinima koji nude jedinstveni smještaj u svom domu.
2. **Uber:** Uber je prepoznao potencijal **gig ekonomije** (posao koji traje određeni vremenski period) i razvio platformu koja povezuje putnike sa 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:** Vorbi Parker je prepoznao potencijal e-trgovine i razvio platformu koja nudi pristupačne i elegantne naočare na recept, kontaktne sočiva i naočare za sunce.

# ETIČKO I ODRŽIVO RAZMIŠLJANJE



## 5. Etičko i održivo razmišljanje

**Etičko i održivo razmišljanje** je važna preduzetnička kompetencija koja podrazumijeva procjenu posljedica i uticaja ideja, mogućnosti i akcija: preduzetnik treba da donosi etičke odluke kao i da djeluje i razmišlja održivo. Obično, etički i održivo razmišljanje preduzetnika nema na umu samo profit, već i ljude i planetu.



Da bi razvili etičko i održivo razmišljanje, preduzetnici prvo moraju da shvate osnovna moralna pravila po kojima živimo svoje živote i donosimo odluke. Etička ponašanja pokazuju iskrenost, integritet, hrabrost, posvijećenost i odgovornost. Etičko donošenje odluka je procjena posljedica i uticaja ideja i akcija koje donose vrijednost, kao i efekat preduzetničkog djelovanja na ciljnu zajednicu, tržište, društvo i životnu sredinu.

Etičko i održivo razmišljanje u poslovanju podrazumijeva razmatranje **uticaja poslovnih odluka** na ciljnu zajednicu, tržište, društvo i životnu sredinu. To je sposobnost donošenja odluka koje nisu samo profitabilne već i društveno odgovorne i ekološki održive.

Etičko i održivo razmišljanje u poslovanju je stvar stavova, ponašanja, vrijednosti i načina razmišljanja, da kompanija treba da donosi etičke odluke, kao i da djeluje i razmišlja održivo. Etičko i održivo razmišljanje može pomoći kompanijama da stvore dugoročnu vrijednost za sve zainteresovane strane i doprinesu dobrobiti čitave planete.

**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 radne sate ili loše uslove rada.
- c) Ekološka šteta prouzrokovana poslovanjem kompanije.
- d) Obmanjujuće marketinške prakse koje dovode potrošače u zabludu.
- e) Mito ili korupcija vladinih zvaničnika.

Postoji **6 osnovnih alata za održivo upravljanje inovacijama i održivošću**:

Platno uticaja (The Impact Canvas)

Platno modela održivog poslovanja (The Sustainable Business Model Canvas)

Igra održivih poslovnih inovacija (The Sustainable Business Innovation Game)

Platno etike digitalnih proizvoda (The Digital Product Ethics Canvas)

Održiva SWOT Analiza (The Sustainability SWOT Analysis)

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

Primjer načina na koji se **Platno uticaja** (Platno uticaja ) može koristiti za procjenu uticaja poslovnog modela preduzeća:

Preduzeće pruža uslugu dostave obroka zasnovanu na pretplati. Mogući Impact Canvas za ovo preduzeće:

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

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

**Ekonomski uticaj:** To uključuje procjenu uticaja kompanije na ekonomiju, kao što su stvaranje 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 korišćenjem bio-razgradivih 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.

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

1. **Ben & Jerry's** je kompanija za sladoled koja je posvećena društvenoj odgovornosti. Kompanija koristi ulazne sastojke iz poštene trgovine u svojim proizvodima i sprovela je nekoliko inicijativa za podršku društvenim ciljevima kao što su klimatska ravnoteža i rasna jednakost.
2. **The Body Shop** je kozmetička kompanija posvećena etičkim izvorima i ekološkoj održivosti. Kompanija koristi prirodne i organske sastojke u svojim proizvodima i sprovela je nekoliko inicijativa za smanjenje njenog uticaja na životnu sredinu.
3. **Patagonia** je kompanija za proizvodnju odjeće za aktivnosti na otvorenom, posvećena ekološkoj održivosti. Kompanija koristi održive materijale u svojim proizvodima i aktivna je u smanjenju svog uticaja na životnu sredinu.
4. **Warby Parker:** Vorbi Parker je kompanija za naočare koja je posvećena društvenoj odgovornosti. Kompanija poklanja par naočara nekome kome je potreban, za svaki par prodatih naočara i sprovela je mnoge inicijative za podršku društvenim ciljevima kao što su obrazovanje i ublažavanje siromaštva.
5. **Tesla** je kompanija za električna vozila i za čistu energiju koja je posvijećena ekološkoj održivosti. Misija kompanije je da ubrza prelazak svijeta na održivu energiju, a razvija električne automobile koji su značajno uzdrmali tradicionalnu automobilsku industriju.

# SAMOSVIJEST I SAMOEFIKASNOST



## 6. Samosvijest i samoeфикаsnost

**Samosvijest i samoeфикаsnost** su važne preduzetničke kompetencije koje pomažu preduzetnicima da uspiju u svojim poduhvatima.

**Samosvijest** je sposobnost da prepoznate sopstvene emocije, snage, slabosti i vrijednosti i kako one utiču na vaše ponašanje i odluke. Preduzetnici moraju da budu svjesni sebe kako bi mogli da identifikuju sopstvene pristrasnosti i ograničenja i da rade na tome da ih prevaziđu.

Samosvijest takođe pomaže preduzetnicima da shvate kako njihovo ponašanje utiče na druge, kao i da razviju bolje odnose sa zaposlenima, klijentima i drugim zainteresovanim stranama.

**Samoeфикаsnost** je vjerovanje u sopstvenu sposobnost da utičete na tok događaja, uprkos neizvjesnosti, neuspjesima i privremenim zastojima. Ove kompetencije su važne za poslovni uspjeh jer vam pomažu da donosite bolje odluke, gradite jače odnose i ostvarujete svoje ciljeve.



Evo nekoliko **primjera** biznisa čiji se uspjeh može pripisati njegovoj samosvijesti i samoeфикаsnosti, što im je omogućilo da se prilagode promjenama tržišnih uslova i ostanu ispred konkurencije:

1. **Amazon:** uprkos velikom broju kompanija koje su kopirale ovaj poslovni model onlajn prodaje (eBay, Alibaba, Shopify, Walmart) ostaje broj #1 vrhunski prodavac.

Kompanija se vodi sa 4 principa: opsesijom klijentima (a ne fokusom na konkurente), strašću za inovacijama, posvijećenošću operativnoj izvrsnosti i dugoročnom razmišljanju.

2. **Google:** Bezbroj konkurentskih web pregledača nije uspjelo da nadmaši poslovni uspjeh Google-a od kada su poremetili tradicionalnu industriju pretraživača (Microsoft Edge, Firefox, Opera, Safari).

3. **Apple:** uprkos ogromnoj konkurenciji, Apple je ostao lider u tehnološkoj industriji, sa fokusom na performanse i inovacije, kao i na razlikovanje proizvoda, emocionalno brendiranje i minimalistički dizajn.

4. **Netflix:** Počeo kao servis za iznajmljivanje DVD-a i pretvorio ga u najbolji striming servis.

5. **IBM:** Počeo kao proizvođač mašina za tabeliranje i pretvorio se u tehnološku i konsultantsku kompaniju.

6. **Microsoft:** Počeo je kao softverska kompanija i pretvorena u tehnološku i kompaniju za usluge u Cloudu (za čuvanje, upravljanje i obradu podataka preko udaljenih servera umjesto da se oslanjaju na lokalne servere ili lične računare).

Primjeri samoefikasnosti u kontekstu **startapa**:

**Preduzetnička samoefikasnost:** povjerenje pojedinca u njihovu sposobnost da započnu i vode uspješan biznis. Veća je vjerovatnoća da će preduzetnici sa visokim nivoom preduzetničke samoefikasnosti rizikovati, biti uporni pred preprekama i biti inovativniji.

**Samoefikasnost prodaje:** povjerenje pojedinca u njihovu sposobnost da prodaju proizvod ili uslugu. Samoefikasnost prodaje je pozitivno povezana sa performansama prodaje i važan je preduslov uspjeha prodaje.

**Samoefikasnost inovacija:** povjerenje pojedinca u njihovu sposobnost da generišu nove ideje i razviju inovativna rješenja. Samoefikasnost inovacija je pozitivno povezana sa performansama inovacija i važan je preduslov uspjeha inovacija.

**Tehnološka samoefikasnost:** povjerenje pojedinca u njihovu sposobnost da efikasno koriste tehnologiju. Samoefikasnost tehnologije pozitivno je povezana sa korišćenjem tehnologije i važan je preduslov usvajanja tehnologije.

Razvojem samoefikasnosti u ovim oblastima, preduzetnici mogu da poboljšaju svoje šanse za uspjeh i prevaziđu izazove koji nastaju tokom procesa pokretanja biznisa.

# MOTIVACIJA I ISTRAJNOST



## 7. Motivacija i istrajnost

**Motivacija i istrajnost** su suštinske kompetencije u poslu. Motivacija je pokretačka snaga koja vas inspiriše da preduzmete akciju i ostvarite svoje ciljeve. Istrajnost je sposobnost da ostanete odlučni čak i pod pritiskom, nedaćama i privremenim neuspjehom, da ostanete fokusirani i da ne odustajete. Ove kompetencije su važne za uspjeh u poslu jer vam pomažu da prevaziđete prepreke, ostanete fokusirani na svoje ciljeve i ostvarite svoju viziju.



**Motivacija** je pokretač postupaka i odluka preduzetnika. To je razlog zašto preduzetnik započinje posao i sila koja ga održava kada stvari postanu teške. Veća je vjerovatnoća da će preduzetnici koji su motivisani rizikovati, naporno raditi i istrajati pred preprekama.

Preduzetnici koji su motivisani da započnu biznis jer su strastveni u vezi određenog proizvoda ili usluge veća je vjerovatnoća da će uspjeti jer su vođeni svojom strašću.

**Istrajnost** je sposobnost da nastaviš da se suočavaš sa nedaćama. To je kvalitet koji omogućava preduzetnicima da prevaziđu neuspjehe i nastave da rade ka ostvarenju svojih ciljeva. Veća je vjerovatnoća da će preduzetnici koji su istrajni uspjeti u svojim poduhvatima jer mogu da uče na svojim greškama i nastave da idu napred.

Motivaciju može pokrenuti nekoliko **faktora** kao što su:

**Suštinska motivacija:** To je motivacija koja dolazi iznutra. To je želja da se nešto uradi jer predstavlja ličnu nagradu ili ispunjenje.

**Spoljna motivacija:** To je motivacija koja dolazi iz spoljnih faktora kao što su nagrade, priznanja ili konkurencija.

**Svrha:** Imati jasnu svrhu ili misiju može biti snažan motivator. Kada imate jasan osjećaj svrhe, veća je vjerovatnoća da ćete ostati motivisani i fokusirani na svoje ciljeve.

Istrajnost može da pokrene nekoliko **faktora** kao što su:

**Elastičnost:** Elastičnost je sposobnost da se oporavite od zastoja i neuspjeha. Kada ste otporni, možete ostati fokusirani na svoje ciljeve i ne odustajati kada ste suočeni sa izazovima.

**Hrabrost:** Hrabrost je sposobnost istrajavanja pred nedaćama. Kada imate hrabrost, možete ostati fokusirani na svoje ciljeve i ne odustajati kada ste suočeni sa preprekama.

**Samoeфикаsnost:** Samoeфикаsnost je vjerovanje u sopstvenu sposobnost da utičete na tok događaja, uprkos neizvjesnosti, zastojima i privremenim neuspjesima. Kada imate samoeфикаsnost, veća je vjerovatnoća da ćete ostati motivisani i fokusirani na svoje ciljeve.

### Primjeri:

**Milton Hershey:** Milton Herši je prvi put bio šegrt proizvođaču slatkiša u Lankasteru, Pensilvanija, prije nego što je osnovao svoje tri kompanije za slatkiše koje nisu uspjele. To ga nije obeshrabrilo, pa je osnovao kompaniju za proizvodnju karamela i postigao ogroman uspjeh. Međutim, pošto je uvijek gledao unaprijed, vjerovao je da čokoladni proizvodi imaju mnogo veću budućnost od karamela. Prodao je svoju kompaniju karamela i osnovao Herši kompaniju 1894. godine. Herši je stvorio stotine radnih mjesta i iskoristio dio svog novca za izgradnju kuća, crkava i škola i postao legenda u državi Keystone.

**Steve Jobs:** Stiv Džobs je postigao veliki uspjeh u mladosti. Kada je imao 20 godina, Džobs je pokrenuo Apple u garaži svojih roditelja, a u roku od jedne decenije kompanija je procvjetala u imperiju vrijednu dvije milijarde dolara. Međutim, u 30. godini, Apple-ov bord direktora odlučio je da preusmjeri posao u drugom smjeru, a Džobs je otpušten iz kompanije koju je stvorio. Džobs se našao bez posla, ali je to tretirao kao slobodu, a ne kao kletvu. Naime, kasnije je rekao da je otkaz iz Apple-a najbolja stvar koja mu se ikada desila, jer mu je omogućila da kreativnije razmišlja i ponovo iskusi radost osnivanja kompanije. Kada se Džobs vratio, vratio je Apple-ov fokus na pravljenje inovativnih proizvoda: živahni iMac, PowerBook, a zatim iPod, iPhone i iPad.

**Elon Musk:** Elon Mask je poznat po svojoj smjeloj viziji budućnosti istraživanja svemira i održive energije. Usput se suočio sa brojnim preprekama i izazovima, ali je istražio pred nedaćama. Mask je osnovao nekoliko uspješnih kompanija, uključujući SpaceX, Tesla i SolarCity, i prepoznat je kao jedan od najinovativnijih preduzetnika našeg vremena.

# MOBILIZACIJA RESURSA

## 8. Mobilizacija resursa

**Mobilizacija resursa** je važna preduzetnička kompetencija koja podrazumijeva identifikovanje, sticanje i upravljanje resursima potrebnim za pokretanje i rast biznisa. Resursi mogu da uključuju finansijski kapital, ljudski kapital, fizička sredstva, intelektualnu svojinu ili društvene mreže. Preduzetnici koji su vješti u mobilizaciji resursa mogu da identifikuju resurse koji su im potrebni, razviju strategije za njihovo sticanje i efikasno upravljaju njima kako bi ostvarili svoje ciljeve.



Dobijanje resursa za pokretanje može biti izazovno, ali postoji nekoliko načina da dođete do potrebnih resursa. Evo nekoliko savjeta:

**Identifikujte potrebne resurse:** Počnite tako što ćete identifikovati resurse koji su vam potrebni da biste svoje ideje pretvorili u djela. To može da uključuje finansijske resurse, ljudske resurse, tehničke resurse i pravne resurse.

**Napravite plan resursa:** Napravite plan resursa koji opisuje kako ćete pribaviti resurse koji su vam potrebni i upravljati njima. To može da uključuje budžet, vremensku liniju i listu potencijalnih dobavljača ili partnera.

**Iskoristite svoje resurse na najbolji način:** Iskoristite svoje ograničene resurse na najbolji način tako što ćete dati prioritet svojim potrebama i pronaći kreativna rešenja za probleme. Ovo može uključivati korišćenje softvera otvorenog koda, spoljno angažovanje za funkcije koje nisu noseće i korišćenje društvenih medija za marketing.

**Mreža:** Umrežavanje sa drugim preduzetnicima, investitorima i stručnjacima iz industrije. To vam može pomoći da izgradite odnose i pronađete potencijalne dobavljače ili partnere.

**Koristite online resurse:** Postoji mnogo dostupnih onlajn resursa za startape, uključujući crowdfunding platforme, tržišta na mreži i poslovne inkubatore. Ovi resursi vam mogu pomoći da pronađete resurse koji su vam potrebni da svoje ideje pretvorite u djela.

Dobijanje finansijskih sredstava za **startup** može biti izazovno, naročito ako bankarski krediti nisu opcija.

Međutim, postoji nekoliko **alternativnih izvora finansiranja** koje možete istražiti. Evo nekih načina za dobijanje finansijskih sredstava za vaš startup:

**Crowdfunding:** Crowdfunding je popularan način da se prikupe sredstva za startup. Crowdfunding kampanju možete kreirati na platformama kao što su Kickstarter ili Indiegogo i zamoliti ljude da doprinesu vašem projektu u zamjenu za nagradu ili vlasnički kapital.

**Venture capital:** Venture capital (preduzetnički kapital) su firme koje investiraju u startape u zamjenu za vlasnički kapital. Venture capital firme možete pronaći preko online platformi ili umrežavanjem sa investitorima.

**Grantovi:** Postoji mnogo bespovratnih sredstava za startape koji rade na inovativnim projektima. Bespovratna sredstva možete pronaći preko vladinih agencija, neprofitnih organizacija i privatnih fondacija.

**Anđeoski investitori:** Anđeoski investitori su bogati pojedinci koji ulažu u startape u zamjenu za vlasnički kapital. Anđeoske investitore možete pronaći putem on-line događaja, onlajn platformi ili anđeoskih investitorskih grupa.

**Bootstrapping:** Bootstrapping je način da finansirate svoje poduhvate koristeći sopstvene resurse. To može da uključuje ličnu štednju, kreditne kartice ili pozajmice od porodice i prijatelja.

**Inkubatori i akceleratori:** Inkubatori i akceleratori obezbjeđuju finansiranje, mentorstvo i resurse startupima u zamjenu za vlasnički kapital. Inkubatore i akcelerateore možete pronaći preko onlajn platformi ili umrežavanja sa investitorima.

**Umrežavanje:** Preduzetnici mogu da iskoriste svoje društvene mreže da pronađu investitore, partnere i zaposlene.

**Trampa:** Preduzetnici mogu da razmjenjuju robu ili usluge sa drugim preduzećima kako bi stekli potrebne resurse.

**Outsourcing:** Preduzetnici mogu da povjere sporedne funkcije poslovanja nezavisnim provajderima kako bi smanjili troškove i usredsredili se na osnovne kompetencije.

### **Primjeri:**

**Amazon:** Amazon je osnovao Jeff Bezos 1994. godine sa početnom investicijom od 10.000 dolara od roditelja. Džef Bezos je iskoristio sredstva da razvije sajt kompanije i počne da prodaje knjige preko interneta. Vremenom je Amazon izrastao u jednu od najvećih kompanija za e-trgovinu na svijetu, sa tržišnom kapitalizacijom od preko trilion dolara.

**Apple:** Epl su osnovali Stiv Džobs, Stiv Voznijak i Ronald Vejn (Steve Jobs, Steve Wozniak and Ronald Wayne ) 1976. godine sa početnom investicijom od 1.300 dolara. Osnivači su prodali svoje lične stvari, uključujući Folksvagen kombi i naučni kalkulator, kako bi prikupili sredstva.

**Google:** Gugl su osnovali Leri Pejdz i Sergej Brin (Larry Page, Sergey Brin) 1998. godine sa početnom investicijom od 100.000 dolara od Edija Behtolšajma (Andy Bechtolsheim), jednog od suosnivača Sun Microsystemsa. Sredstva su iskorišćena za razvoj tehnologije pretraživača kompanija.

**Majkrosoft:** Majkrosoft su osnovali Bil Gejts i Pol Alen (Bill Gates and Paul Allen) 1975. Sredstva su iskorišćena za razvoj prvog proizvoda kompanije, BASIC prevodioca za računar Altair 8800.

**Facebook** su osnovali Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz i Eduardo Saverin 2004. U to vrijeme, kompanija je bila mali startup bez prihoda i bez jasnog poslovnog modela. Međutim, osnivači su uspjeli da privuku investitore da ulože novac u svoj nepoznati startup. Evo nekih načina na koje je **Facebook privukao investitore**:

**Lične veze:** Mark Zakerberg je uspeo da iskoristi svoje lične veze kako bi privukao investitore. Uspio je da obezbijedi početnu investiciju od 500.000 dolara od Petera Thiela, Venture kapitaliste koji je ranije investirao u PayPal, gde je Zakerberg radio kao pripravnik.

**Inovativna tehnologija:** Fejsbukova inovativna tehnologija i korisnički interfejs bili su privlačni investitorima. Platforma kompanije bila je jednostavna za korišćenje i imala je čist dizajn, što ga je učinilo privlačnim i korisnicima i investitorima.

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

**Vizionarsko liderstvo:** Mark Zakerberg je bio vizionarski lider koji je uspeo da artikuliše jasnu viziju za budućnost Fejsbuka. Bio je u stanju da inspiriše i motiviše svoj tim i investitore da rade na toj viziji.

---

**RCA i BBC:** U julu 1897, uz podršku osam donatora, Markoni je osnovao kompaniju Wireless and Telegraph Signal Company, koja je postala Markonijeva kompanija za bežični telegraf 1899. Jedan od 8 donatora bio je Đuzepe Markoni, otac. Kasnije, 1919 Markoni Wireless Telegraph Company of America postala je Radio Corporation of America (RCA) i 1922.godine Britansku radio-difuznu kompaniju (BBC) formirala je grupa vodećih proizvođača bežičnih uređaja, uključujući Markonija.

# FINANSIJSKA I EKONOMSKA PISMENOST



## 9. Finansijska i ekonomska pismenost

**Finansijska i ekonomska pismenost** je važna preduzetnička kompetencija koja podrazumijeva razumjevanje finansijskih i ekonomskih aspekata vođenja biznisa. Preduzetnici koji su finansijski i ekonomski pismeni mogu da donose pouzdane odluke o svom poslovanju, efikasno upravljaju svojim finansijama i identifikuju mogućnosti za rast i širenje.



Evo nekih praktičnih **primjera** kako finansijska i ekonomska pismenost može pomoći preduzetnicima da uspiju:

**Budžetiranje:** Finansijski pismeni preduzetnik može efikasno da kreira i upravlja budžetom, što pomaže da se osigura da poslovanje bude u okviru raspoloživih sredstava.

**Finansijska prognoza:** Finansijski pismeni preduzetnik može da kreira finansijske prognoze koje pomažu u identifikovanju potencijalnih rizika i mogućnosti za poslovanje.

**Strategije određivanja cijena:** Ekonomski pismeni preduzetnik može da razvije strategije određivanja cijena koje uzimaju u obzir troškove proizvodnje, potražnju na tržištu i konkurenciju.

**Investicione odluke:** Finansijski pismeni preduzetnik može da donosi investicione odluke na osnovu informacija koje pomažu u rastu poslovanja.

Finansijska i ekonomska pismenost je suštinska kompetencija za preduzetnike. Evo nekih **vještina** koje su od suštinskog značaja za procjenu troškova pretvaranja ideje u aktivnost kreiranja vrijednosti, planiranje, donošenje i procjenu finansijskih odluka tokom vremena i upravljanje finansiranjem kako bi vaša aktivnost kreiranja vrijednosti mogla da traje na duži rok:

**Budžetiranje:** Budžetiranje je proces kreiranja finansijskog plana za vaše poslovanje. To vam može pomoći da procijenite troškove pretvaranja ideje u aktivnost kreiranja vrijednosti i da upravljate finansiranjem kako biste se uvjerali da vaša aktivnost kreiranja vrednosti može da traje na duži rok.

**Analiza finansijskih izvještaja:** Analiza finansijskih izvještaja je proces analize finansijskih izvještaja preduzeća radi sticanja uvida u njegov finansijski učinak. To vam može pomoći da vremenom procijenite prošle i buduće finansijske odluke.

**Procjena finansijskog uticaja projekata i inicijativa:** Procjena finansijskog uticaja projekata i inicijativa može vam pomoći da donesete informisane odluke o tome kojim projektima i inicijativama treba da se bavite. To vam može pomoći da efikasno dodijelite svoje resurse i radite u pravcu svojih ciljeva.

**Upravljanje novčanim tokovima:** Upravljanje novčanim tokovima je proces praćenja priliva i odliva gotovine u vašem poslovanju. To vam može pomoći da upravljate finansiranjem i likvidnošću kako biste se uvjerali da vaše aktivnosti mogu da traju na duži rok.

**Upravljanje rizicima:** Upravljanje rizicima je proces identifikacije, procjene i ublažavanja rizika koji bi mogli da utiču na vaše poslovanje. Rizik je sastavni dio svakog poslovnog poduhvata i podrazumijeva da preduzetnik svjesno prihvata rizike, kao što su tržišni, finansijski, pravni i fiskalni, planiranjem mjera za minimiziranje ili otklanjanje posljedica rizika.

# MOBILIZACIJA DRUGIH

## 10. Mobilizacija drugih

**Mobilizacija drugih** je važna preduzetnička kompetencija koja podrazumijeva motivisanje ljudi i njihovo pridobijanje za vašu ideju. To je jedna od vještina da budete dobar lider, što je od pomoći i u profesionalnom i u privatnom životu. Preduzetnici koji su vješti u mobilizaciji drugih mogu da identifikuju resurse koji su im potrebni, razviju strategije za njihovo sticanje i efikasno upravljaju njima kako bi ostvarili svoje ciljeve.



Evo nekih praktičnih **primjera** kako preduzetnici mogu da mobilišu druge:

**Efikasna komunikacija:** Preduzetnici mogu da koriste efikasne komunikacione vještine kako bi prenijeli svoju viziju i inspirisali druge da im se pridruže.

**Umrežavanje:** Preduzetnici mogu da iskoriste svoje društvene mreže da pronađu investitore, partnere i zaposlene.

**Saradnja:** Preduzetnici mogu da sarađuju sa drugim preduzećima ili pojedincima kako bi ostvarili svoje ciljeve.

**Podsticaji:** Preduzetnici mogu da ponude podsticaje kako bi motivisali ljude da im se pridruže, kao što su vlasnički kapital u poslovanju ili aranžmani za podjelu profita.

**Liderstvo:** Preduzetnici mogu da vode svojim primjerom i inspirišu druge da slijede svoje lidere.

Pokretanje biznisa može biti izazovno, ali postoji nekoliko načina da privučete ljude i podstaknete ih da učestvuju u vašem poduhvatu. Evo nekoliko **savjeta**:

**Kreirajte ubjedljivu viziju:** Razvijte jasnu i ubjedljivu viziju za vaš biznis koja inspiriše i motiviše druge. Vaša vizija treba da bude usklađena sa vašim vrijednostima i ciljevima, i treba je efikasno prenijeti kako vašem timu tako i zainteresovanim stranama.

**Ponudite vlasnički kapital:** Razmislite o ponudi vlasničkog kapitala članovima vašeg tima i zainteresovanim stranama. Ovo može biti snažan motivator i može pomoći da se svačiji interesi usklade sa uspjehom posla.

**Pružite mogućnosti za rast:** Pružite mogućnosti članovima vašeg tima da uče i rastu. To može da uključuje programe obuke, mentorstvo i mogućnosti za prelaženje novih izazova i odgovornosti.

**Izgradite jaku kulturu:** Izgradite snažnu kulturu koja cijeni saradnju, inovativnost i kreativnost. Ovo može pomoći u stvaranju osjećaja zajedništva i svrhe među članovima vašeg tima.

**Budite transparentni:** Budite transparentni sa članovima svog tima i zainteresovanim stranama o stanju poslovanja. To može pomoći da se izgradi povjerenje i podstakne osjećaj vlasništva i odgovornosti.

**Mreža:** Mreža sa drugim preduzetnicima, investitorima i stručnjacima za industriju. To vam može pomoći da izgradite odnose i pronađete potencijalne članove tima i zainteresovane strane.

**Koristite društvene medije:** Koristite društvene medije da promovišete svoje poslovanje i privučete potencijalne članove tima i zainteresovane strane. To može da uključuje kreiranje LinkedIn stranice, objavljivanje na Twitteru (X) i dijeljenje objava na Fejsbuku i Instagramu.

### Primjeri:

**Ponudite vlasnički kapital:** Razmislite o ponudi vlasničkog kapitala članovima vašeg tima i zainteresovanim stranama. Ovo može biti snažan motivator i može pomoći da se svačiji interesi usklade sa uspjehom posla. Na primjer, Mark Zuckerberg je obezbijedio početnu investiciju od 500.000 dolara od Petera Thiela nudeći mu odgovarajući udio u akcijama.

**Obezbijedite mogućnosti za rast:** Dozvolite članovima vašeg tima da uče i rastu. Na primjer, Google je poznat po svojim inovativnim proizvodima i uslugama, tako što svim zaposlenima omogućava da usavrše i predlože svoje inovativne ideje, bez straha od neuspjeha. Kompanija konstantno pomjera granice onoga što je moguće i ne plaši se preuzimanja rizika.

**Izgradite jaku kulturu:** Izgradite snažnu kulturu koja cijeni saradnju, inovativnost i kreativnost. Ovo može pomoći u stvaranju osjećaja zajedništva i svrhe među članovima vašeg tima. Na primjer, u kompaniji 3M zaposleni se ohrabruju da dođu do novih ideja, i daju im se resursi i podrška koja im je potrebna za razvoj i komercijalizaciju tih ideja.

Ona nudi pravilo "15 odsto" koje omogućava zaposlenima da provedu 15 odsto radnog vremena na projektima po sopstvenom izboru. To zaposlenima daje vrijeme i slobodu da istražuju nove ideje i razvijaju nove proizvode.

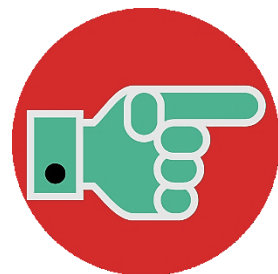
**Budite transparentni:** Budite transparentni sa članovima svog tima i zainteresovanim stranama o stanju poslovanja. To može pomoći u izgradnji povjerenja i podsticanju osjećaja vlasništva i odgovornosti. Na primjer, neke kompanije objavljuju plate svih u kompaniji što sprečava ljude da budu nepravedno nisko plaćeni.

**Mreža:** Mreža sa drugim preduzetnicima, investitorima i stručnjacima za industriju. Na primjer, osnivači Airbnb-a su bili u mogućnosti da iskoriste svoje lične veze kako bi obezbijedili početnu investiciju od 20.000 dolara od Pola Grejema, venture kapitaliste i suosnivača Y Combinatora (Američki tehnološki startup akcelerator).

# PREUZIMANJE INICIJATIVE

## 11. Preuzimanje inicijative

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



**Identifikujte prilike:** Počnite tako što ćete identifikovati mogućnosti za kreiranje vrijednosti za pokretanje. To može da uključuje identifikaciju novih tržišta, razvoj novih proizvoda ili usluga ili poboljšanje postojećih procesa.

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

**Djelujte i radite samostalno:** Djelujte i radite samostalno na ostvarenju svojih ciljeva. To može da podrazumijeva postavljanje sopstvenih rokova, rad na sopstvenim projektima i preuzimanje odgovornosti nad poslom.

**Držite se namjera:** Držite se svojih namjera i ostanite fokusirani na svoje ciljeve. To može da uključuje razvijanje jasne vizije za pokretanje, postavljanje dostižnih 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, preduzmite sledeće korake:

1. **Kreiranje poslovnog plana:** Biznis plan je mapa puta koja prikazuje vaše poslovne ciljeve, strategije i finansijske projekcije. Pomoći će vam da ostanete fokusirani i organizovani dok budete išli naprijed sa pokretanjem biznisa. Na Internetu možete pronaći mnogo prijedloga i vodiča koji će vam pomoći da kreirate poslovni plan.

2. **Registrujte svoje poslovanje:** Moraćete da registrujete svoje poslovanje u odgovarajućim vladinim agencijama. To će osigurati da vaše poslovanje bude legalno i priznato od strane nadležnih organa.
3. **Obezbijedite finansiranje:** Moraćete da obezbijedite sredstva da biste svoj biznis odvojili sa tla. Postoji mnogo načina za finansiranje startapa, uključujući kredite, grantove i investicije. Takođe možete razmotriti crowdfunding platforme kao što su Kickstarter ili Indiegogo.
4. **Razvijanje proizvoda:** Moraćete da razvijete svoj proizvod i napravite prototip. To će podrazumijevati dizajniranje, testiranje i poboljšanje proizvoda dok ne bude spreman za proizvodnju.
5. **Plasirajte svoj proizvod na tržište:** Kada vaš proizvod bude spreman, moraćete da ga plasirate svojoj ciljnoj publici. To će podrazumijevati kreiranje marketinškog plana, identifikovanje ciljne publike i razvoj identiteta brenda.
6. **Lansiranje proizvoda:** Konačno je vrijeme da lansirate svoj proizvod! To će podrazumijevati podešavanje Web lokacije, kreiranje naloga na društvenim mrežama i pridobijanje potencijalnih klijenata.

Kada dođe do promjena na tržištu, moramo da se prilagodimo tome.

Evo nekih koraka koje možete preduzeti da biste primijenili **ADKAR model** i napravili neophodne promjene:

1. **Svijest:** Prvi korak je da budete sigurni da su svi u vašoj organizaciji svjesni promjena na tržištu. To uključuje vaše zaposlene, partnere i investitore. Možete da održite sastanak ili da pošaljete e-poruku da biste prenijeli informaciju o promjenama i objasnili zašto su one važne.
2. **Želja:** Sledeće, potrebno je da stvorite želju za promjenom. To podrazumijeva da se svi uključe u promjene i da se uvjere da razumiju prednosti. To možete da uradite tako što ćete objasniti kako će promjene pomoći vašem poslovanju da raste i uspije na duže staze.

3. **Znanje:** Jednom kada stvorite želju za promjenom, potrebno je da svojim zaposlenima obezbijedite znanja i vještine koje su im potrebne da bi se prilagodili promjenama. To može da podrazumijeva programe obuke ili radionice koje će im pomoći da nauče nove vještine i tehnologije.
4. **Sposobnost:** Nakon što vaši zaposleni steknu neophodna znanja i vještine, potrebno je da se uvjerite da mogu da sprovedu promjene. To može da podrazumijeva obezbjeđivanje neophodnih resursa i alata da mogu efikasno da rade svoj posao.
5. **Pojačanje:** Na kraju, potrebno je da pojačate promjene kako biste bili sigurni da će se one održati. To može da podrazumijeva pružanje podsticaja zaposlenima koji se dobro prilagođavaju promjenama ili stvaranje kulture koja vrjednuje inovacije i adaptaciju.

### **Primjeri:**

**SpaceX:** SpaceX je kompanija koja je preuzela izazov da svemirska putovanja učini pristupačnijim i jeftinijim. Kompanija se usput suočila sa mnogim izazovima, uključujući neuspjehe u lansiranju raketa i budžetska ograničenja. Međutim, SpaceX je nastavio da inovira i unapređuje svoju tehnologiju i postao je jedna od najuspješnijih privatnih svemirskih kompanija na svijetu.

Primjeri manje poznatih kompanija koje su preuzele inicijativu i uspjele uprkos nepovoljnim tržišnim uslovima:

**Square** (kvadrat): Skver je preduzeće za obradu plaćanja koje je osnovano 2009. godine, na vrhuncu finansijske krize. Uprkos nepovoljnim tržišnim uslovima, Skver je uspio nudeći jedinstveni proizvod koji je jednostavan za korišćenje i pristupačan za mala preduzeća.

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

**Dollar Shave Club:** Dollar Shave Club je kompanija za brijanje zasnovana na pretplati koja je osnovana 2011. godine, u vrijeme kada je na tržištu brijanja dominiralo nekoliko velikih kompanija (kao što je Gillette na primjer). Međutim, Dollar Shave Club je uspio tako što je ponudio jedinstven proizvod koji je bio pristupačan i pogodan za potrošače u redovnoj kućnoj dostavi na bazi pretplate.

# PLANIRANJE I UPRAVLJANJE

## 12. Planiranje i upravljanje

**Planiranje i upravljanje** je važna preduzetnička kompetencija koja podrazumijeva izradu strateškog plana poslovanja i efikasno upravljanje njegovim poslovanjem. Preduzetnici koji su vješti u planiranju i upravljanju mogu da identifikuju mogućnosti za rast i širenje, razviju strategije za ostvarenje svojih ciljeva i efikasno upravljaju svojim resursima kako bi postigli uspjeh.



Evo nekih praktičnih **primjera** kako planiranje i menadžment mogu da pomognu preduzetnicima da uspiju:

**Strateško planiranje:** Preduzetnik koji je vješt u strateškom planiranju može da razvije dugoročnu viziju poslovanja i identifikuje korake potrebne za postizanje te vizije.

**Finansijski menadžment:** Preduzetnik koji je vješt u finansijskom menadžmentu može efikasno da upravlja finansijama poslovanja, što pomaže da se osigura da posao realizuje u okviru svojih sredstava.

**Upravljanje operacijama:** Preduzetnik koji je vješt u upravljanju operacijama može efikasno da upravlja dnevnim poslovanjem, što pomaže da se osigura da posao teče nesmetano.

**Upravljanje rizicima preduzeća:** Preduzetnik koji je vješt u upravljanju rizicima može da identifikuje potencijalne rizike za poslovanje i razvije strategije za ublažavanje tih rizika.

Pravljenje dobrog plana za kratkoročne, srednje i dugoročne ciljeve je od suštinskog značaja za bilo koji posao. Evo nekoliko savjeta koji će vam pomoći da kreirate **plan koji funkcioniše**:

**Identifikujte svoje ciljeve:** Počnite tako što ćete identifikovati svoje ciljeve na kratak, srednji i dugoročni period. To može da uključuje, između ostalog, finansijske ciljeve, ciljeve rasta ili lične ciljeve.

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

**Odredite prioritete u svojim aktivnostima:** Odredite prioritete u aktivnostima na osnovu njihovog značaja i hitnosti. To vam može pomoći da se usredsredite na najvažnije zadatke i efikasnije ostvarite svoje ciljeve.

**Budite fleksibilni:** Budite fleksibilni i spremni da se prilagodite nepredviđenim promjenama. To može da uključuje promjenu ciljeva ili podešavanje vremenske linije na osnovu novih informacija.

**Pratite svoj napredak:** Pratite svoj napredak i prilagodite svoj plan po potrebi. To vam može pomoći da ostanete na pravom putu i efikasnije ostvarite svoje ciljeve.

Evo nekoliko **primjera** kako su preduzeća kreirala planove za kratkoročne, srednje i dugoročne ciljeve:

**Tesla:** Tesla ima dugoročni cilj tranzicije svijeta u održivu energiju. Kratkoročni ciljevi kompanije uključuju povećanje proizvodnje električnih vozila i proširenje mreže za punjenje. Teslin srednjoročni ciljevi uključuju razvoj nove tehnologije baterija i širenje na nova tržišta.

**Apple:** Apple ima dugoročni cilj kreiranja inovativnih proizvoda koji menjaju svijet. Kratkoročni ciljevi kompanije uključuju lansiranje novih proizvoda i proširenje njene maloprodajne mreže. Srednjoročni ciljevi Kompanije Apple uključuju razvoj novih tehnologija i širenje na nova tržišta.

**Amazon:** Amazon ima dugoročni cilj da postane kompanija koja je najviše okrenuta klijentima na svijetu. Kratkoročni ciljevi kompanije uključuju proširenje ponude proizvoda i poboljšanje vremena isporuke. Srednjoročni ciljevi Amazona uključuju razvoj novih tehnologija i širenje na nova tržišta.

# SUOČAVANJE SA NEIZVIJESNOŠĆU, DVOSMISLENOŠĆU I RIZIKOM



## 13. Suočavanje sa neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom

**Suočavanje sa neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizicima** je važna preduzetnička kompetencija koja podrazumijeva suočavanje sa promjenama i rizikom. U životu i u poslu, promjena i rizik su uvijek odmah iza ćoška. Biti sposoban da ih planiraš i nosiš se sa njima su suštinske vještine. Preduzetnici koji su vješti u suočavanju sa neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizicima mogu da identifikuju potencijalne rizike, razviju strategije za ublažavanje tih rizika i brzo se prilagode promjenljivim uslovima.



**Rizici u poslovanju** se odnose na potencijalni negativan uticaj događaja ili radnji na finansijske performanse preduzeća, reputaciju ili poslovanje. Rizici mogu nastati iz različitih izvora, uključujući ekonomske uslove, konkurenciju, regulatorne promjene ili prirodne katastrofe. Preduzeća koriste strategije upravljanja rizicima da identifikuju, procijene i ublaže rizike kako bi umanjila svoj uticaj na kompaniju.

**Neizvjesnost u poslu** se odnosi na nedostatak predvidljivosti ili znanja o budućim događajima ili ishodima. Neizvjesnost može da nastane iz različitih izvora, uključujući tehnološke promjene, promjene na tržištu i geopolitičke događaje. Preduzeća moraju da nauče da upravljaju neizvjesnošću razvijanjem planova za nepredviđene situacije i da budu fleksibilna u svom pristupu donošenja odluka.

**Dvosmislenost u poslu** se odnosi na nedostatak jasnoće ili razumijevanja u vezi neke situacije ili događaja. Dvosmislenost može nastati iz različitih izvora, uključujući nejasne ciljeve, neusaglašene informacije i nepotpune podatke. Preduzeća moraju da nauče da upravljaju dvosmislenošću razvojem jasnih kanala komunikacije, traženjem dodatnih informacija i spremnošću da se prilagode promjenljivim okolnostima.

Evo nekih praktičnih **primjera** kako preduzetnici mogu da se nose sa neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizicima:

**Planiranje scenarija:** Preduzetnici mogu da koriste planiranje scenarija da identifikuju potencijalne rizike i razviju strategije za ublažavanje tih rizika.

**Fleksibilnost:** Preduzetnici mogu da ostanu fleksibilni i prilagodljivi suočeni sa neizvjesnošću i dvosmislenošću.

**Upravljanje rizicima:** Preduzetnici mogu da upravljaju rizicima identifikovanjem potencijalnih rizika, procenom njihove vjerovatnoće i uticaja i razvojem strategija za ublažavanje tih rizika.

**Inovacije:** Preduzetnici mogu da koriste inovacije za kreiranje novih proizvoda ili usluga koje zadovoljavaju promjenljive potrebe i preferencije klijenata.

**Umrežavanje:** Preduzetnici mogu da iskoriste svoje društvene mreže da pronađu investitore, partnere i zaposlene.

Izboriti se sa neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom je izazovan zadatak za **startape**. Evo nekoliko **savjeta** koji će vam pomoći da izbjegnute neuspjeh kada ste primorani da donosite odluke koje se bave neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom:

**Identifikujte rizike:** Počnite tako što ćete identifikovati rizike povezane sa vašom odlukom. To može da uključuje finansijske rizike, pravne rizike i reputacione rizike 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 prednosti svake opcije. Ovo vam može pomoći da donesete informisanu odluku koja se zasniva na podacima i analizi.

**Napravite plan za nepredviđene situacije:** Napravite plan za nepredviđene situacije u slučaju da vaša odluka ne funkcioniše po planu. To vam može pomoći da umanjite uticaj negativnih ishoda.

**Ostanite fleksibilni:** Ostanite fleksibilni i budite voljni da prilagodite svoju odluku ako nove informacije postanu dostupne. To vam može pomoći da se prilagodite promjenljivim tržišnim uslovima i ostanete ispred konkurencije.

**Potražite savjet:** potražite savjet od mentora, savjetnika i stručnjaka za vašu industriju. To vam može pomoći da steknete nove perspektive i uvide koji mogu da pomognu vaš proces donošenja odluka.

# RAD SA DRUGIMA



## 14. Rad sa drugima

**Rad sa drugima** je važna preduzetnička kompetencija koja podrazumijeva saradnju sa drugima radi postizanja zajedničkih ciljeva. Preduzetnici koji su vješti u radu sa drugima mogu da izgrade jake odnose sa zaposlenima, partnerima i klijentima, što pomaže da se stvori pozitivno radno okruženje i pokrene poslovni uspjeh.

Saradnja je ključni faktor u razvoju ideja i njihovom pretvaranju u akciju. Evo nekoliko **savjeta** za rad sa drugima na razvoju ideja i njihovom pretvaranju u akciju:



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

**Osnaživanje otvorene i transparentne komunikacije:** Podsticanje otvorene i transparentne komunikacije može pomoći članovima tima da se osjećaju prijatnije djeleći svoje ideje i mišljenja. Takođe može pomoći u sprečavanju nesporazuma i konflikata. Preduzetnici mogu da koriste efikasne komunikacione vještine kako bi prenijeli svoju viziju i inspirisali druge da im se pridruže.

**Saradnja:** Preduzetnici mogu da sarađuju sa drugim preduzećima ili pojedincima kako bi ostvarili svoje ciljeve.

**Podsticaji:** Preduzetnici mogu da ponude podsticaje kako bi motivisali ljude da im se pridruže, kao što su vlasnički kapital u poslovanju ili aranžmani za podjelu profita.

**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 prijatnije dijeleći svoje ideje i mišljenja, što može dovesti do bolje saradnje.

**Dobro osmišljeno delegiranje:** Delegiranje zadataka članovima tima može pomoći da svi doprinesu projektu i da nijedna osoba ne bude preopterećena. Takođe omogućava članovima tima da preuzmu ulogu za svoj rad i osjećaju se odgovornije i uključeno u projekat.

**Implementirajte okvir za donošenje odluka:** Uspostavljanje okvira za donošenje odluka može pomoći da se osigura da svako ima riječ u projektu i da se odluke donose pravedno i transparentno.

**Kreirajte 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 saradnje i efikasnijeg timskog rada.

**Izgradite vještine rješavanja konflikta:** Konflikti su neizbježni u bilo kom timskom okruženju. Izgradnja vještina rješavanja konflikata može pomoći članovima tima da konstruktivno i pozitivno prolaze kroz konflikte.

**Postavite ključne prekretnice i ciljeve:** Postavljanje ključnih prekretnica i ciljeva može pomoći da svi ostanu na pravom putu i osiguraju da se projekat kreće naprijed. Takođe može da pomogne članovima tima da se osjećaju više uključenim u projekat i motivisani da postignu uspjeh.

Evo nekoliko **primjera** kako su ovi savijeti primjenjeni u pravu poslovnu praksu:

**Google:** Google ima kulturu saradnje i ohrabruje svoje zaposlene da podijele svoje ideje i mišljenja. Kompanija takođe pruža mogućnosti profesionalnog razvoja svojim zaposlenima i ima okvir za donošenje odluka koji omogućava svima da imaju riječ u projektu.

**Apple:** Apple je poznat po fokusu na dizajn i inovacije. Kompanija ohrabruje svoje zaposlene da sarađuju i dijele svoje ideje i ima okvir za donošenje odluka koji omogućava svima da imaju riječ u projektu. Apple takođe postavlja ključne prekretnice i ciljeve kako bi svi bili na pravom putu.

**Microsoft:** Microsoft ima kulturu saradnje i podstiče svoje zaposlene da rade zajedno na ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Kompanija takođe pruža mogućnosti profesionalnog razvoja svojim zaposlenima i ima okvir za donošenje odluka koji omogućava svima da imaju riječ u projektu.

# UČENJE KROZ ISKUSTVO



## 15. Učenje kroz iskustvo

**Učenje kroz iskustvo** je važna preduzetnička kompetencija koja podrazumijeva učenje iz sopstvenih iskustava i grešaka. Preduzetnici koji su vješti u učenju kroz iskustvo mogu da identifikuju šta funkcioniše, a šta ne, i da to znanje iskoriste za unaprjeđenje svog poslovanja.



Evo nekih praktičnih **primjera** kako preduzetnici mogu da uče kroz iskustvo:

**Pokušaji i greške:** Preduzetnici mogu da isprobaju različite pristupe da vide šta funkcioniše, a šta ne, i da to znanje iskoriste za unaprjeđenje poslovanja.

**Refleksija:** Preduzetnici mogu da se osvrnu na svoja ranija iskustva i identifikuju ono što su naučili, i da to znanje iskoriste za unaprjeđenje svog poslovanja.

**Mentorstvo:** Preduzetnici mogu da potraže mentore koji imaju iskustva u svojoj industriji, i da uče iz njihovih iskustava.

**Umrežavanje:** Preduzetnici mogu da se umreže sa drugim preduzetnicima i uče iz njihovih iskustava.

**Analiza naučenih lekcija** je alat za poboljšanje procesa koji procjenjuje očekivanja u odnosu na ishode projekta ili procesa i identifikuje šta se može uraditi drugačije da bi se poboljšale buduće performanse.

Cilj analize naučenih lekcija je usvajanje znanja stečenog iskustvom i njegovo korišćenje za unaprjeđenje budućih projekata ili procesa. Identifikovanjem onoga što je dobro funkcionisalo, a šta nije dobro funkcionisalo, organizacije mogu da donesu odluke na bazi informacija o tome kako da poboljšaju svoje performanse i izbegnu ponavljanje istih grešaka.

Učenje kroz iskustvo je odličan način da unaprijedite svoje vještine i znanje. Evo nekoliko **savjeta** za učenje sa drugima, uključujući vršnjake i mentore, koji se odražavaju i na uspijeh i na neuspjeh:

**Saradnja sa drugima:** Saradnja sa drugima vam može pomoći da učite iz njihovih iskustava i perspektiva. Takođe vam može pomoći da razvijete nove vještine i znanja.

**Razmislite o sopstvenim iskustvima:** Razmišljanje o sopstvenim iskustvima može vam pomoći da identifikujete oblasti za poboljšanje i razvijete nove uvide. Takođe vam može pomoći da učite na svojim greškama i uspjesima.

**Učite iz tuđih iskustava:** Učenje iz tuđih iskustava može vam pomoći da steknete nove perspektive i uvide. Takođe vam može pomoći da izbjegnute da napravite iste greške koje su drugi napravili.

**Potražite mentore:** Mentori mogu da pruže smjernice i podršku dok učite i rastete. Takođe vam mogu pomoći da razvijete nove vještine i znanja.

Evo nekoliko **primjera** kompanija koje su učile iz sopstvenih neuspjeha i unaprijedile svoje poslovanje:

**Netflix:** Netflix je 2011. godine najavio da će podijeliti svoje usluge iznajmljivanja DVD-a i striminga na dvije odvojene kompanije. Ova odluka naišla je na brojne kritike kupaca i investitora, a cijena akcija Netflixsa je pala. Netflix je brzo shvatio svoju grešku i promijenio odluku. Kompanija je učila iz ovog iskustva i od tada se fokusirala na unaprjeđenje svog striming servisa, koji je postao jedan od najpopularnijih striming servisa na svijetu.

**Apple:** Devedesetih godina, Apple se borio da se takmiči sa Majkrosoftom i drugim tehnološkim kompanijama. Kompanija je gubila novac i tržišni udio, a mnogi su mislili da je na ivici bankrota. Međutim, Apple je učio na svojim greškama i počeo da se fokusira na inovacije i dizajn. Kompanija je objavila niz uspješnih proizvoda, uključujući iPod, iPhone i iPad, koji su joj pomogli da povрати poziciju jedne od najvrjednijih svjetskih kompanija.

**Amazon:** U prvim danima Amazona, kompanija se fokusirala na prodaju knjiga preko Interneta. Međutim, Amazon je ubrzo shvatio da je potrebno diversifikovati svoju ponudu ako želi da uspije. Kompanija je počela da prodaje druge proizvode, kao što su elektronika i odjeća, a pokrenula je i sopstvenu liniju proizvoda, kao što je Kindle e-reader. Ovi potezi pomogli su Amazonu da postane jedan od najvećih onlajn prodavaca na svijetu.

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

## Simboli i njihovo značenje:

1.1 Uočavanje mogućnosti: **lupa**. Predstavlja sposobnost da se izbliza pogleda i pronađu nove mogućnosti u različitim situacijama i okruženjima.

1.2 Kreativnost: **sijalica**. Klasičan simbol za kreativnost, jer predstavlja sposobnost generisanja i predstavljanja originalnih i inovativnih ideja.

1.3 Vizija: **dvogled**. Predstavlja sposobnost da se vidi daleko i zamisli poželjna budućnost.

1.4 Vrednovanje ideja: **vaga**. Predstavlja sposobnost balansiranja i procjene racionalnih i emocionalnih aspekata ideja.

1.5 Etičko i održivo razmišljanje: **zeleni list**. Jasan simbol za etičko i održivo razmišljanje, jer predstavlja sposobnost razmatranja i poštovanja društvenog i ekološkog uticaja ideja i akcija.

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

2.2 Motivacija i istrajnost: **planinski vrh**. Moćan simbol za motivaciju i istrajnost, jer predstavlja sposobnost pokretanja i otpornosti u postizanju svojih ciljeva i prevazilaženju izazova.

2.3 Mobilizacija resursa: **lopata i vreća novčića sa \$**. Kreativni simbol za mobilizaciju resursa, jer predstavlja sposobnost prikupljanja i upravljanja neophodnim resursima za svoje projekte, kao što su novac, alati, materijali itd.

2.4 Finansijska i ekonomska pismenost: **diplomska kapa**. Predstavlja sposobnost razumijevanja i primjene finansijskih i ekonomskih principa i praksi.

2.5. Mobilizacija drugih: **megafon**. Efikasan simbol za mobilizaciju drugih, jer predstavlja sposobnost inspirisanja i uključivanja drugih u svoje projekte, kao što su kupci, partneri, saradnici itd.

3.1 Preuzimanje inicijative: **simbol ruke sa prstom okrenutim naprijed**. Predstavlja sposobnost proaktivnog i nezavisnog djelovanja.

3.2 Planiranje i upravljanje: **skica plana olovkom**. Predstavlja sposobnost da se efikasno i efektivno organizuju i izvrše svoji projekti.

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

3.4 Rad sa drugima: **slagalica**. Predstavlja sposobnost saradnje i zajedničkog rada sa različitim i međuzavisnim timovima.

3.5. Učenje kroz iskustvo: **knjiga istorije**. Predstavlja sposobnost da se uči iz sopstvenih uspjeha i neuspjeha i primjene naučene lekcije u novim situacijama.

## 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)