

Studija slučaja: Ključne poduzetničke kompetencije i zapošljivost

Prof. Amira KADRISPAHIĆ

Prof. Edina KOPIĆ

Prof. Lamija ŠABANOVIĆ

Prof. Dr. Zdravko ŽIVKOVIĆ



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



**Co-funded by
the European Union**

OPEN FUTURE: Studija slučaja

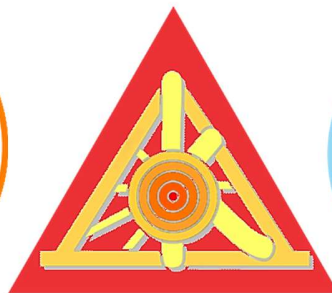
Program: Erasmus plus
Financije: EACEA (Europska izvršna agencija za obrazovanje i kulturu)
Ključna aktivnost: ERASMUS-EDU-2023-CB-VET (izgradnja kapaciteta u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja)
Naziv projekta: Ključne poduzetničke kompetencije i zapošljavanje
Akronim projekta: Open Future

Projekt je usmjeren na poboljšanje ključnih poduzetničkih kompetencija, vještina i potencijala zapošljivosti učenika srednjih strukovnih škola kroz razvoj novih i inovativnih alata za poduzetničko obrazovanje, uz poticanje socijalne inteligencije. Sudionici će imati koristi od praktičnog poduzetničkog učenja 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.

Analiza slučaja

Pojedinačni rezultati, koji su proizašli iz projekta, detaljno su razrađeni u obliku studije slučaja, kako bi se svakom potencijalnom korisniku (prvotno izvan konzorcija koji još nije proveo projektne aktivnosti u praksi, ali bi to želio) pružili odgovori o tome kako postupiti u implementaciji ključnih poduzetničkih kompetencija u radu sa učenicima. Početna pretpostavka je da potencijalni korisnici ne znaju dovoljno o ovoj temi i očekuju da razumiju što, kako i zašto se radi kako bi se projektne aktivnosti u potpunosti replicirale u njihovom okruženju i prema njihovim potrebama i specifičnim uvjetima. Osim materijala koji se mogu besplatno preuzeti s web stranice, dionicima su potrebne i preporuke i smjernice temeljene na praktičnom iskustvu u radu sa učenicima.

Paralelno s provedbom pojedinih aktivnosti, u studiji slučaja na sustavan način prikazana su praktična iskustva uz objašnjenje zašto se određeni alati i metode primjenjuju na predloženi način. Osim teorijskih prikaza primijenjenih alata, dan je praktični primjer korištenja alata u praksi, kao i vježba za učenike da stečena znanja i vještine samostalno isprobaju u radu neformalnih grupa. Ovaj materijal namijenjen je svim zainteresiranim stranama, prvotno srednjim strukovnim školama, koje imaju želju razvijati ključne poduzetničke kompetencije svojih nastavnika i učenika na učinkovit i sveobuhvatan način. Otvorena licenca (AY).



Izjava o odricanju od odgovornosti: Financira Europska unija. Međutim, izražena stajališta i mišljenja samo su stajališta autora ili autora i ne odražavaju nužno stajališta Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Studija slučaja - Ključne poduzetničke kompetencije i zapošljivost

Počnimo s definiranjem studije slučaja, svrhe, primjene u obrazovanju i prednosti

Što je studija slučaja?

Studija slučaja je kvalitativna metoda istraživanja koja uključuje detaljno ispitivanje malog broja slučaja u njihovom stvarnom kontekstu. U obrazovanju se studije slučaja koriste za istraživanje različitih aspekata poučavanja i učenja, kao što su primjena novih metoda poučavanja, iskustva pojedinačnih učenika ili dinamika učionice ili škole.

Primjena u obrazovanju:

Prepoznavanje problema: Studije slučaja mogu pomoći edukatorima i istraživačima da razumiju temeljne uzroke problema u obrazovnim okruženjima.

Razumijevanje potreba učenika: Oni pružaju uvid u specifične potrebe i obrasce učenja pojedinih učenika, posebno onih s jedinstvenim izazovima.

Bilježenje inovativnih praksi: Studije slučaja dokumentiraju uspješne obrazovne inovacije, služeći kao vrijedni resursi za druge nastavnike.

Alat za poučavanje: U učionici se studije slučaja mogu koristiti za uključivanje učenika u scenarije iz stvarnog života, potičući kritičko razmišljanje i vještine rješavanja problema.

Prednosti studija slučaja

Povezivanje teorije i prakse: Studije slučaja pomažu u povezivanju teorijskih koncepata s primjenama iz stvarnog svijeta, poboljšavajući razumijevanje učenika o složenim obrazovnim pitanjima.

Potaknite aktivno učenje: Promiču aktivan angažman i suradničko učenje među učenicima, jer često rade u grupama kako bi analizirali slučajeve i predložili rješenja.

Ukratko, studije slučaja u obrazovanju moćna su metoda istraživanja i poučavanja koja pruža dubok uvid u obrazovne prakse i izazove, potičući bolje razumijevanje procesa učenja. Vrijedni su i za nastavnike i za učenike, poboljšavajući obrazovno iskustvo kroz praktičnu primjenu i kritičku analizu.

Polazište:

U sklopu projekta "Open Future" koji ima za cilj stjecanje i unaprjeđenje ključnih poduzetničkih kompetencija prema EntreComp modelu, uključeno je 300 učenika iz 3 različita obrazovna sustava (100 učenika iz svake od srednjih strukovnih škola – sudionici projekta):

Ekonomskia i upravna škola, Osijek, Hrvatska

Mješovita srednja škola "Danilo Kiš", Budva, Crna Gora

Srednja ekonomska škola, Sarajevo, Bosna i Hercegovina.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Odabir učenika temelji se na principu "tko prvi dođe, prvi poslužen" kako bi se izbjegla bilo kakva diskriminacija. Poziv je otvoren za sve učenike i nastavnike, bez ikakve diskriminacije po bilo kojoj osnovi (suprotno diskriminatornim praksama, npr. utvrđivanje profila učenika ili nastavnika koji imaju pravo sudjelovati, dobna ograničenja, npr. samo završne ocjene i sl.). Kako bi se poštovale temeljne europske vrijednosti, uključenost i jednakost, 50 % mjesta rezervirano je za učenike sa smanjenim mogućnostima, uključujući osobe s invaliditetom i osobe migrantskog podrijetla, kao i one koji žive u ruralnim i udaljenim područjima, suočavaju se sa socioekonomskim poteškoćama ili bilo kojim drugim potencijalnim izvorom diskriminacije. Imajući u vidu da su poduzetničke kompetencije namijenjene svima, jer omogućuju pojedincima aktivno sudjelovanje u društvu, upravljanje svojim životom i karijerom te pokretanje inicijativa za stvaranje novih vrijednosti, ovo načelo odabira je pravedno i nediskriminirajuće.

Predmet poduzetništva primijenjen je u školama sudionicama na potpuno drugačijoj osnovi. Dok je u Osijeku nastavni plan i program Poduzetništvo zastupljen dugi niz godina za prvi i drugi razred, a predmet Osnove poduzetništva i menadžmenta u 3. i 4. razredu, u Budvi se sistem modula primjenjivao sve 4 godine, u Sarajevu predmet Poduzetništvo nije bio prisutan ni u jednom razredu, a najosnovnija znanja iz ove oblasti stečena su u okviru ostalih predmeta (Financije, temelj gospodarstva).

Osim ovih razlika u polazištima, zajedničko je i nepostojanje sveobuhvatnog proučavanja poduzetničkih kompetencija prema EntreComp modelu, a posebno alata koji se koriste za razvoj poduzetničkih kompetencija kod učenika i nastavnika. Ukratko, potrebno je krenuti od iste početne pozicije, odnosno odrediti razinu trenutnog znanja o poduzetničkim kompetencijama pomoću posebno stvorenog alata u tu svrhu.

Metoda koju smo koristili za rad sa učenicima bila je kombinacija PrBL-a (problemsko učenje). učenje koje proizlazi iz procesa razumijevanja i rješavanja problema te pristup projektnog učenja (PBL), gdje učenici aktivno sudjeluju u pronalaženju rješenja za rješavanje problema. Studija ima tri uvodna poglavlja s razradom određenog područja:

Dio 1: Analiza

Slučaj i definicija problema. Uvod u slučaj: u čemu je problem? Identificiranje problema koji treba riješiti (u ovom slučaju - nepoznavanje okvira poduzetničkih kompetencija i kako se kompetencije mogu razviti). Prikaz dimenzija nacionalne kulture i negativnog utjecaja pojedinih dimenzija na poduzetničke kompetencije specifične za pojedinu zemlju. Određivanje osnovne teme: analiza trenutnog stanja prema KWL formuli Što znam/Što trebam znati/Što sam naučio: To ukazuje na potrebu identificiranja trenutne situacije - što učenici znaju i što bi trebali znati.

Dio 2: Razvoj istraživanja i strategije rješavanja problema

Identifikacija resursa i materijala: literatura, web stranica i istraživanja unutar konzorcija. Predstavljanje originalnog EntreComp okvira poduzetničkih kompetencija (s linkom za preuzimanje). Prikaz alata za procjenu trenutnog stanja poduzetničkih kompetencija i uputa za njihovu praktičnu primjenu, empirijska zapažanja o prazninama u znanju i nerazumijevanju pojedinih alata. Predstavljanje sadržaja i metodologije usavršavanja nastavnika za ulogu trenera u projektu kroz LTT trening; Definiranje primarnog nedostatka znanja sudionika fokus grupe za svakog partnera u projektu i ponderiranje onih poduzetničkih kompetencija koje su ispitanici u upitniku riješili najlošije.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Izrada rang liste kompetencija koje nedostaju i njihova usporedba po zemljama. Komparativna analiza utjecaja dimenzija nacionalne kulture na poduzetničke kompetencije i rangiranje najslabijih karika poduzetničkih kompetencija. Poseban dodatak koji nije uključen ni u jedan drugi materijal (koristi se u kreativnim radionicama) kao vodič za poticanje mašte i kritičkog razmišljanja (umjesto akumuliranja činjenica) za generiranje ideja izvan okvira kroz originalne, angažirane, inovativne, praktične mentalne vježbe. Albert Einstein jednom je rekao: "Mašta je važnija od znanja."

Skup vježbi temeljenih na teoriji dominacije lijeve strane mozga (Roger Sperry), teoriji kreativnosti kao sastavnog dijela DNK (Lev Vygotsky), teoriji plastičnosti mozga (prof. Michael Mercenich) i radovima Alberta Einsteina o odnosu mašte i znanja.

3. dio: Prikaz nalaza i popratni zaključci

Izrada materijala za obuku za stjecanje ključnih poduzetničkih kompetencija i njihov dinamičan razvoj tijekom provedbe. Praktično iskustvo u provođenju radionica, usmjeravanju učenika prema analitičkom razmišljanju i sintezi prikupljenih informacija, poticanju rasprava i reakcija učenika. Način usmjeravanja i poticanja učenika da sudjeluju u procesu analize ideja svojih vršnjaka i raspravljaju o tome kako i zašto su prijedlozi slični ili različiti. Poticanje mogućih rasprava o kontroverznim pitanjima ključno je za stvaranje novih uvida u rješavanje problema i naučeno znanje. Prezentacija konačnih rezultata obuke i zaključne napomene i preporuke za organizaciju tečaja za sve zainteresirane strane.

Prvi korak

Formirati fokus grupe učenika volontera koji se žele okušati u nepoznatim područjima (to su obično oni znatiželjni učenici koji nemaju strah od osude, autocenzure i straha od nepoznatog), a vrijedni su kao influenceri koje svojim pozitivnim iskustvom utječe na druge učenike da se prijave za sudjelovanje u kreativnim radionicama.

1. Radionica "Pomoć prijatelja"

Cilj radionice je upoznati Učenike s EntreComp materijalom – ključnim poduzetničkim kompetencijama

Način rada: zabavna igra s poticanjem brzog izbora odgovora odabirom nekoliko mogućih opcija.

Početak rada: poziv učenika volontera da izađe iz stola i dođe do učitelja, bez informacija o tome koji će zadatak biti. Ovaj izazov prihvaćaju učenici koji se ne boje javnog nastupa ili osude svojih vršnjaka. Ako ima više volontera, odaberite onog koji je prvi podigao ruku, a u slučaju da ih nema, ohrabrite ih govoreći da je ovo samo igra i da nema pogrešnih odgovora.

Postavite sljedeći zadatak za učenika-volontera:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Odlučili ste pokrenuti vlastiti posao. Još niste sigurni što bi bilo najbolje učiniti, ali imate čvrstu odluku da je najpametnije pokrenuti nešto novo, što bi bilo prihvaćeno na tržištu – bilo da se radi o proizvodnji ili pružanju usluga.

Za početak rada potrebno je riješiti neka važna pitanja, kao što su: (1) što učiniti, (2) kako pružiti podršku svom pothvatu - financije, osoblje, tehnička oprema itd. (3) Kako se natjecati na tržištu i biti uspješan.

Vaš je zadatak sada odabrati partnera s kojim možete uspješno pokrenuti i voditi posao. Odaberite nekoga iz ove učionice – samo jednu osobu. Odabrani "partner" trebao bi izaći i stati uz volontera.

Pitanje za volontere: "Koja je najvažnija osobina-kvaliteta-sposobnost vašeg odabranog partnera, koji je bio razlog da ga odaberete za svoj budući poslovni pothvat? Možete razmišljati i odabrati samo jednu – po vašem mišljenju najvažniju za poslovni pothvat koji ste planirali.

Pitanje za odabranog učenika-partnera: biste li prihvatili biti partner, a ako jeste, isto pitanje i za vas - jednu od najvažnijih sposobnosti vašeg budućeg partnera.

(Odgovori se pišu na PP obrascu, bez navođenja autora i bez objašnjenja).

U slučaju da odabrani učenik-partner ne prihvati ponuđeno partnerstvo, volonter dobiva mogućnost da odabere drugog partnera od preostalih učenika u razredu te se postupak ponavlja (odabir novog partnera – objašnjenje u obliku najvažnije sposobnosti i povratno pitanje).

Proces se ponavlja: traži se novi volonter koji može predložiti svog partnera ili se pridružiti postojećem partnerstvu. Uvijek dobijete isti odgovor s obje strane.

Grupa "poduzetnika" može imati najviše 5 učenika, kada se popuni, moraju se formirati nove grupe od 2 do 5 ljudi.

U slučaju da iz nekog razloga učenik ostane izvan formiranih grupa, nastavnik stvara partnerstvo s tim pojedincem i ponavlja postupak pitanja i odgovora.

Svi odgovori su zapisani, izbjegavajući ponavljanje istih odgovora.

Završetak rada: kada se svi učenici poredaju, naglas se čita popis sa svim navedenim sposobnostima.

Dodatno pitanje: Postoji li još neka druga sposobnost-osobina-kvaliteta koja nije navedena, a koja je važna za uspješno pokretanje zajedničkog ulaganja?

(Svi odgovori su zapisani, bez objašnjenja zašto je to važno ili tko je što predložio.)

Nakon toga nastavnik daje informacije o popisu najvažnijih poduzetničkih kompetencija (15 kompetencija s njihovom naznakom, bez čitanja opisa iz EntreComp tablice), uz obrazloženje da je taj popis izradila skupina stručnjaka angažirana od strane Europske komisije, a konačni popis odabran je na temelju detaljnog istraživanja i odabira na principu važnosti za poduzetničke aktivnosti. Naravno, popis nije konačan i može se prilagoditi prema specifičnim potrebama i uvjetima. Zaključak: važno je uzeti u obzir kvalitete i sposobnosti potencijalnih partnera, jer povjerenje u buduće partnere i njihov odnos prema postizanju zajedničkog cilja - najbolja osnova za uspjeh.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

U PP (Help of a Friend) obrazac nastavnik unosi broj prisutnih učenika, broj navedenih kompetencija (bez ponavljanja istih kompetencija), kao i svoja zapažanja o tijeku kreativne radionice, način poticanja učenika na sudjelovanje u radu, te prijedloge i prijedloge za izmjenu-dopunu sadržaja i načina rada.

Primjeri rezultata radionica Pomoć prijatelja:

#1 primjer

Kreativnu radionicu pokrenula su 2 nastavnika, predstavljajući svrhu okupljanja i naglašavajući važnost međusobne podrške u poduzetničkom svijetu.

Učenici su podijeljeni u manje grupe po vlastitom izboru kako bi zajedno stvorili vlastiti tim i razvili svoje poslovne ideje. Atmosfera je bila iznimno poticajna, a učenici su pokazali visoku razinu motivacije i kreativnosti.

Tijekom razmjene ideja, svaka grupa imala je priliku predstaviti svoj tim i koncept vrijednosti koje smatraju ključnim u osnivanju poslovnog pothvata.

Kompetencije koje su navedene kao važne:

- Kreativnost
- Timski rad
- Snalažljivost
- Hrabrost
- Izvor dobrih ideja
- Vizija stvaranja tvrtke
- Povjerenje
- Upornost
- Motivacija
- Financijska pismenost
- Učenje

Učenici su aktivno slušali, postavljali pitanja i davali konstruktivne prijedloge, stvarajući tako dinamično okruženje.

Radionica je imala i edukativni karakter jer je učenicima predstavljen EntreComp model u kojem su predstavljene osnovne poduzetničke kompetencije.

Na kraju radionice učenici su izrazili svoje zadovoljstvo, naglašavajući koliko su naučili i kako ih je ova prilika dodatno motivirala za razvoj vlastitih poduzetničkih pothvata.

#2 Primjer

Kompetencije:

- Snalažljivost
- Organizacija

OPEN FUTURE: Studija slučaja

- Kolegijalnost
- Vodstvo
- Financijska stabilnost
- Točnost
- Sposobnost
- Inovacija
- Preciznost
- Objektivnost
- Kreativnost
- Timski rad
- Upornost
- Radne navike

Zapažanje nastavnika:

Primjetno je da učenici trebaju biti zainteresirani i pobuditi znatiželju, što podrazumijeva kvalitetnu pripremu nastavnika, kao i vlastito uživanje u samim radionicama.

Najvažniji rezultat je povećanje samopouzdanja učenika, što je vrlo uočljivo kada prepoznaju da su vrlo važna karika u zajednici, a takve radionice ih vode prema cilju uspješnih poduzetnika.

Prijedlozi nastavnika za poboljšanje radionice: (a) nakon što su učenici odabrali svoje timove na temelju kompetencija, poželjno im je dati kratke zadatke kako bi dali svoje ideje, a istovremeno se uvjerali u kompetencije timova na temelju kojih su odabrani.

(b) Stvaranje atmosfere u kojoj se učenici osjećaju sigurno da izraze svoje ideje, postavljaju pitanja i riskiraju s novim konceptima može potaknuti njihovo sudjelovanje, jer je ponekad potrebno potaknuti njihov aktivni angažman. Nastavnici bi trebali poticati otvorenost, poštovanje i suradnju među učenicima.

(c) Jedna od preporuka bila je da nakon formiranja timova učenici također smisle ideju koju bi željeli implementirati. Razmišljanje o ideji dodatno ih potiče na definiranje poduzetničkih kompetencija.

Prijedlog učenika: da svaki tim predstavi svoju poslovnu ideju, uz navođenje kvaliteta za uspješno poduzetničko poslovanje. Neke od ideja bile su: restoran na žičari, hotel za kućne ljubimce, aplikacije za izradu garderobe i slično.

2. Opisi poduzetničkih kompetencija

Cilj: Razumijevanje gradiva i otklanjanje dilema.

Metoda: grupna rasprava – pojašnjenje dilema i interpretacija materijala. Mišljenja učenika o gradivu: razumljivo – nejasno, jednostavno – komplicirano, dovoljno – opsežno, slikovito – općenito, praktično – teorijsko... itd.

Kako radi:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Učenicima fokus grupa dostavljen je elektronički materijal "Opisi poduzetničkih kompetencija" u PDF formatu (izvadak – skraćena verzija). Građa iz ove publikacije je informativnog karaktera – kao svojevrsni priručnik, što znači da se neće provjeravati i testirati, već služi za upoznavanje učenika s 15 ključnih poduzetničkih kompetencija – opis onoga što one znače, kako se koriste, s primjerima i savjetima, posebno za startupe. Izvorni materijal dostupan je na poveznici: <https://www.entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/EntreComp-A-Practical-Guide-English.pdf>

Nakon određenog vremenskog razdoblja (npr. 2 tjedna) organizira se lekcija na temu: Ključne poduzetničke kompetencije. Učenici iz fokus grupa imaju priliku razmišljati i raspravljati o gradivu u grupama, izraziti svoje dileme, mišljenja, koji im se dio najviše sviđa, koji dio koji je najmanje zanimljiv, pronalaze li neke ideje koje bi im mogle poslužiti kao podloga za vlastiti posao itd.

Kako bi svi imali jednake šanse sudjelovati u raspravi, nastavnik treba potaknuti učenike prisutne u fokus grupi prema načelu: nadogradite prethodnog sudionika: nakon prvog debatanta, pozovite sljedećeg volontera da prati vršnjaka koji bi mogao dodati ili postaviti novo pitanje. Tako sve dok svi učenici ne izraze svoje mišljenje. Ako nema volontera, tada učenik koji je završio prezentaciju zove sljedećeg učenika. Ohrabrite učenike da je ovo samo igra i da nema pogrešnih odgovora te da kritika tuđeg mišljenja (slažemo li se ili ne slažemo s onim što je rečeno) nije dopuštena. (Neki autori predlažu korištenje vodenog pištolja i prskanje učenika koji kritizira druge vodom.)

Najzanimljiviji dijelovi rasprave bilježe se u obliku zapisnika, bez imenovanja autora prijedloga ili mišljenja. Zapisuju se i zapažanja nastavnika o tijeku lekcije, mogući prijedlozi za učinkovitije vođenje lekcije i poticanje rasprave, kako bi svatko mogao slobodno iskoristiti pravo i priliku za izražavanje svojih mišljenja, a ne samo dominantni pojedinci.

Primjeri radionica Opisi poduzetničkih kompetencija:

Učenici uspoređuju svoje odgovore o najvažnijim poduzetničkim kvalitetama za uspješno poslovanje s 15 kompetencija s EntreComp liste. Drago im je što postoji dosta podudarnosti sa službenim popisom, iako se neke kompetencije razlikuju samo po imenima, ali ne i po sadržaju, što je dodatni poticaj učenicima da su bili na dobrom putu. Bez obzira na nepodudarnost popisa, neke su osobine bile prisutne u gotovo svim skupinama: kreativnost, inovativnost, motivacija, inicijativa i timski rad. Kada se prevede na EntreComp, to su: kreativnost, motivacija i ustrajnost, preuzimanje inicijative i rad s drugima.

Učenici su posebno zadovoljni što su u posebno kreiranom materijalu ključne poduzetničke kompetencije prikazane ne samo teoretski (u obliku definicija), već i kroz praktične primjere. U ovom materijalu čitatelji mogu saznati 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 promjenu stavova kako bi se poduzele inicijative za stvaranje nove vrijednosti – umjesto klasičnih programa za osnivanje i upravljanje malim i srednjim poduzećem. Materijal je namijenjen prvenstveno ustanovama strukovnog obrazovanja (nastavnom i nenastavnom osoblju i učenicima), kao i svim zainteresiranim osobama koje žele naučiti što su i kako primijeniti ključne poduzetničke kompetencije, potrebne ne samo u poslovanju, već i u svim aspektima svakodnevnog života.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Učenike je zanimalo kako uočiti tržišne prilike i kako adekvatno odgovoriti na izazov. Pitanje osiguravanja početnih financijskih sredstava i opreme (start-up resursa), motivacije i mobilizacije drugih za sudjelovanje u poslovnom pothvatu bio je ključni izazov za većinu. Predloženo je da se započne s inicijativama na društvenim mrežama – kako bi se publika zainteresirala za podršku poslovnom pothvatu. Tri načina predložena su kao najbolja početna opcija:

Crowdfunding: kao popularan način prikupljanja sredstava za startup. Osim službenih platformi, kao što su Kickstarter ili Indiegogo, mogu se koristiti i popularne društvene mreže, kao što su Instagram, Tik-Tok, Facebook itd. i predložite publici da doprinese vašem projektu u zamjenu za nagradu ili kapital.

Bespovratna sredstva: Postoji mnogo bespovratnih sredstava za startupe koji rade na inovativnim projektima. Potpore se mogu pronaći putem vladinih agencija, neprofitnih organizacija i privatnih zaklada.

Bootstrapping je način na koji početnici mogu financirati svoje pothvate vlastitim resursima. To može uključivati osobnu ušteđevinu, kreditne kartice ili zajmove obitelji i prijatelja.

Druga skupina pitanja sudionika radionice bila je način vrednovanja početne ideje. Naime, dilema je bila, kada se na tržištu uoči prilika, ideja koja bi mogla ponuditi odgovor na potencijalnu potražnju, kako biti sigurni da ulaganje u realizaciju ideje neće biti rasipanje resursa. Odgovor je: nema jamstva da će bilo koja ideja (koliko god se činila sjajnom) imati pozitivan odnos između ulaganja i prihoda. Tržište ponekad reagira neočekivano i novi proizvod koji ispunjava percipiranu priliku može doživjeti potpuni neuspjeh (iz različitih razloga) ili, obrnuto, sramežljiv pokušaj lansiranja proizvoda doživi neočekivani procvat. U tom smislu, potrebno je učiniti sve što je moguće kako bi se realno sagledali svi aspekti prije donošenja odluke o lansiranju proizvoda ili usluge na tržište. Taj se proces naziva Evaluacija ideje, koja uključuje prepoznavanje potencijala ideje (određivanje njezine izvedivosti, profitabilnosti i tržišnih prilika) i identificiranje odgovarajućih načina da se iz nje izvuče maksimum.

Osnovni koraci za prepoznavanje potencijala poslovne ideje su:

1. Prvo definirajte problem koji treba riješiti.
2. Istražite tržište kako biste utvrdili postoji li potražnja za vašim rješenjem, kao i vaša konkurencija.
3. Procijenite izvedivost svoje poslovne ideje procjenom resursa (financijskih, tehničkih i ljudskih) potrebnih za izlazak na tržište.
4. Izradite poslovni plan koji ocrtava vašu viziju, misiju i ciljeve za vaše poslovanje.
5. Testirajte svoju poslovnu ideju izradom prototipa i testiranjem na ciljnom tržištu. To će vam pomoći da identificirate sve probleme ili izazove koje je potrebno riješiti prije nego što možete lansirati proizvod ili uslugu.
6. Identificirajte prave načine za uspješan početak: na primjer, razvojem marketinške strategije, izgradnjom snažnog brenda ili identificiranjem novih načina za ostvarivanje prihoda (npr. prodajom franšize, oglašavanjem drugih kompatibilnih proizvoda itd.)

Najpoznatije metode i tehnike koje se mogu koristiti za procjenu ideja su: istraživanje tržišta, SWOT analiza, stručna procjena, testiranje prototipa, šest šešira za razmišljanje itd.

Prema riječima sudionika radionice, prevladava mišljenje da je ponuđeni materijal: razumljiv, jednostavan, dovoljan, slikovit i praktičan.

3. Dimenzije nacionalne kulture

Projekt uvodi inovativan pristup temeljen na Hofstedovim dimenzijama nacionalne kulture.

Što pod tim mislite?

Hofstedova teorija kulturnih dimenzija okvir je za međukulturalnu psihologiju, koju je razvio Gert Hofstede. Pokazuje utjecaje kulture društva na vrijednosti njegovih članova i kako se te vrijednosti odnose na ponašanje. Postoji 6 dimenzija koje se izražavaju indeksima.

- (1) Indeks udaljenosti moći (PDI): Indeks udaljenosti moći definira se kao "stupanj do kojeg manje moćni članovi organizacija i institucija (kao što su obitelji) prihvaćaju i očekuju da će moć biti neravnomjerno raspoređena". Viši nivo indeksa ukazuje na to da je hijerarhija jasno uspostavljena i provođena u društvu, bez sumnje ili razloga. Niža razina indeksa ukazuje na to da ljudi dovode u pitanje autoritet i pokušavaju raspodijeliti moć.
- (2) Individualizam protiv kolektivism (IDV): Ovaj indeks istražuje "stupanj do kojeg su ljudi u društvu integrirani u grupe". Individualistička društva imaju labave veze koje često povezuju pojedinca samo s njegovom/njezinom užom obitelji. Naglašavaju "ja" naspram "mi". Njegov pandan, kolektivism, opisuje društvo u kojem čvrsto integrirani odnosi povezuju šire obitelji i druge u grupe. Ove unutarnje grupe prožete su neupitnom odanošću, i podržavaju jedni druge kada dođe do sukoba s drugim unutar grupe.
- (3) Indeks izbjegavanja neizvjesnosti (UAI): Indeks izbjegavanja neizvjesnosti definira se kao "tolerancija društva na dvosmislenost", u kojoj ljudi prihvaćaju ili izbjegavaju slučaj nečeg neočekivanog, nepoznatog ili odstupaju od statusa quo. Društva koja postižu visoke rezultate na ovom indeksu odlučuju se za krute kodekse ponašanja, smjernice, zakone i općenito se oslanjaju na apsolutnu istinu ili uvjerenje da jedna istina diktira sve i da ljudi znaju što je to. Niži rezultat u ovom indeksu ukazuje na veće prihvaćanje različitih misli ili ideja. Društvo ima tendenciju nametanja manje propisa, navikavanje na dvosmislenost je veće, a okoliš je slobodniji.
- (4) Motivacija za postignuća i uspjeh (ranije Muškost vs. ženstvenost). MAS: U ovoj dimenziji, muškost se definira kao "sklonost u društvu postignućima, junaštvu, samopouzdanju i materijalnim nagradama za uspjeh". Njegov pandan predstavlja "sklonost suradnji, skromnosti, brizi za slabe i kvaliteti života". Žene u različitim društvima imaju tendenciju da pokazuju različite vrijednosti. U ženskim društvima dijele ponizne i brižne stavove na ravnopravnoj osnovi s muškarcima. U muškim društvima žene su donekle samouvjerene i natjecateljske, ali znatno manje od muškaraca. Drugim riječima, još uvijek prepoznaju jaz između muških i ženskih vrijednosti. Ova se dimenzija često smatra tabuom u izrazito muškim društvima.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Uz ove 4 osnovne dimenzije, model sadrži još dvije dimenzije: (5) Dugoročna orijentacija naspram kratkoročne orijentacije (LTO) i (6) Popustljivost naspram suzdržanosti (IND).

Poduzetništvo često zanemaruje važnost dimenzija nacionalne kulture (skup normi, ponašanja, uvjerenja, običaja i vrijednosti koje dijeli stanovništvo nacije), a ovaj projekt prilagođava aktivnosti temeljene na nacionalnim dimenzijama. Prve četiri dimenzije nacionalne kulture, kao što su individualizam-kolektivizam (snaga odnosa ljudi s drugima), distanca moći (snaga društvene hijerarhije), muškost i ženstvenost (orijentacija na zadatak nasuprot orijentaciji na osobnost) i izbjegavanje neizvjesnosti (kako se ljudi mogu nositi s dvosmislenošću), usko su povezane s poduzetničkim kompetencijama. U kulturama s velikom distancom moći, osoba nižeg ranga dobrovoljno će se osloniti na osobu višeg ranga i osjećati se relativno zadovoljno tim redoslijedom (na primjer, učenik-profesor, zaposlenik-menadžer) ili će prihvatiti stavove bez kritičkog razmišljanja. To je prava prepreka kreativnom i inovativnom razmišljanju, što dovodi do intelektualnog konformizma.

Drugo, u zemljama s kulturom u kojoj dominiraju muškarci (gdje su ljudi motivirani preciznim i mjerljivim ciljevima kao što su društveni status, novac i javna postignuća) umjesto ženske kulture (suradnja, skromnost, briga za slabe i konsenzus o kvaliteti života), entuzijazam za poduzetništvo je snažan. Ova prednost je razuman prag za poticanje poduzetničkih kompetencija. Treće, pretpostavimo da je individualizam dominantan u društvu (gdje je uživanje u izazovima i očekivanje individualnih nagrada za naporan rad primarno prisutan) nad kolektivizmom (održavanje harmonije među članovima grupe nadilazi druga moralna pitanja). U ovom slučaju, članovi društva radije pokreću vlastiti posao nego rade u socijalno sigurnom okruženju. Četvrto, pretpostavimo da je indeks izbjegavanja neizvjesnosti visok. U ovom se slučaju ljudi ne osjećaju ugodno u dvosmislenim situacijama. Nisu sretni, pa će se "nadoknaditi" mijenjajući svoje planove kako nove informacije izađu na vidjelo - što znači nedostatak samopouzdanja i ovisnost o unaprijed definiranim pravilima.

Ove dimenzije nacionalne kulture i njihov utjecaj na poduzetništvo uglavnom su nepoznate u programima osposobljavanja u srednjim strukovnim školama, što je bio razlog njihovog uključivanja u projektne aktivnosti.

	Država / Indeks	Distanca moći	Individualizam	Muškost	Neizvjesnost
1	Srbija	86	25	43	92
2	Hrvatska	73	33	40	80
3	Bosna i Hercegovina	80	30	40	90
4	Crna Gora	80	30	50	90
5	Mađarska	46	80	88	82
6	Austrija	11	55	79	70

Na prvi pogled vidljivo je da su indeksi udaljenosti moći, individualizma i muškosti (motivacije) izrazito nepovoljni u svim zemljama – sudionicama projekta, u usporedbi sa susjednim zemljama (Mađarska i Austrija).

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Indeks distanca moći kreće se od 73 (Hrvatska) do 86 (Srbija), što znači da se ljudi oslanjaju na ljude višeg ranga (npr. profesore, šefove, izvršne direktore...) umjesto da sami donose odluke. To je prepreka samostalnom stvaranju novih ideja, za nove proizvode i usluge, te zahtijeva poseban naglasak na jačanju kompetencija, samosvijesti i samoefikasnosti. Prepreke ovoj poduzetničkoj kompetenciji su: autocenzura, sindrom straha od osude i, u manjoj mjeri, strah od nepoznatog.

Strah od osude složeno je stanje koje često proizlazi iz iskustava iz ranog djetinjstva, gdje je dobivanje odobrenja od autoriteta bilo ključno. Ova potreba za prihvaćanjem može dovesti do razvoja kritičkog unutarnjeg glasa koji održava osjećaj neadekvatnosti, uzrokujući da pojedinci vjeruju da nisu dovoljno pametni ili kompetentni. Razumijevanje uzroka ovog straha i prepoznavanje njegovog utjecaja na svakodnevni život ključno je za njegovo prevladavanje. Strategije za prevladavanje ovog oblika socijalne anksioznosti i njegovanje samopouzdanja u međuljudskim interakcijama uključuju suočavanje sa strahom, razumijevanje njegovih uzroka i učenje kako ga prevladati.

Strategije za prevladavanje glasa prosudbe, preporučene za vježbe za učenike tijekom kreativnih radionica su:

Usredotočite se na poruku: Usredotočite pozornost na vrijednost koju pružate umjesto da brinete o tome kako će vas percipirati.

Preformulirajte pogreške: Shvatite da su mali pogrešni koraci trenuci s kojima se možemo poistovjetiti i koji vas mogu učiniti pristupačnijima.

Vježbajte pozitivan samogovor: Zamijenite samokritične misli afirmacijama kako biste ojačali svoje samopoštovanje i sposobnosti.

Uključite se u svoju publiku: Izgradite vezu sa svojom publikom kako bi se osjećali kao suradnici, a ne kritičari.

Ove strategije mogu pomoći učenicima da upravljaju svojim strahom od osude i izraze se slobodnije i samopouzdanije.

Sa strahom od osude povezana je autocenzura, kada su pojedinci previše kritični prema sebi i ne usuđuju se izraziti svoje misli i ideje, smatrajući ih nedovoljno dobrima. Kako bi prevladali autocenzuru, pojedincima se savjetuje da primijene različite strategije za smanjenje autocenzure i pronađu svoj glas:

Vještine samopouzdanja: Osnažite pojedince da izraze svoje mišljenje s povjerenjem (i bez straha). Samopoštovanje može pomoći u prevladavanju autocenzure promicanjem samoosnaživanja.

Svjesnost: Njeguajte svijest o sadašnjem trenutku i prihvaćajte misli i osjećaje bez osuđivanja. Ovaj pristup može pomoći u razvoju samosvijesti i emocionalne kontrole, smanjujući pritisak autocenzure.

Indeks individualizma kreće se od 25 (Srbija) do 33 (Hrvatska). U svakom slučaju, ovaj nepovoljan indeks pokazuje da pojedinci u projektnim zemljama radije rade u kolektivnom (socijalno sigurnom) okruženju nego samostalno pokreću vlastiti posao.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Da bi se razvio individualizam među pojedincima, potrebno je njegovati okruženja koja njeguju ličnu autonomiju, samoizražavanje i težnju za individualnim ciljevima. Evo nekih od strategija koje mogu pomoći u ovom procesu u radu sa učenicima:

Potaknite samodostatnost: Naučite pojedince da preuzmu odgovornost za svoje postupke i odluke, njegujući osjećaj neovisnosti i samodostatnosti.

Priznavanje i slavljenje pojedinačnih postignuća, što može pomoći pojedincima da se osjećaju cijenjenima i motiviranim da slijede vlastite ciljeve.

Poticanje kulture neovisnosti: Poticanje pojedinaca da donose vlastite izbore i odluke, čak i ako nisu uvijek u skladu s očekivanjima ili konsenzusom grupe. (Primjer je primjena crnih i žutih šešira unutar alata 6 Thinking Hats).

Potaknite osobni rast: Pružite pojedincima prilike za učenje i rast, što im može pomoći da razviju svoje jedinstvene vještine i talente.

Primjenom ovih strategija pojedinci se mogu potaknuti da razviju svoj individualizam, što dovodi do osobnog zadovoljstva i ispunjenijeg života.

Na prvi pogled ovi prijedlozi su u suprotnosti s grupnim radom, koji se primjenjuje u kreativnim radionicama, međutim, u grupnom radu mora se osigurati i individualni doprinos svakog pojedinca, rotiranjem uloga unutar grupe, umjesto poticanja dominantnih pojedinaca da djeluju u ime cijele grupe, koja nekritički prihvaća odluke voditelja grupe.

Indeks muškosti (sada "Motivacija za postignuća i uspjeh") kreće se od 43 (Srbija) do 50 (Crna Gora) i predstavlja nepovoljno okruženje za težnju za individualnim uspjehom i nagradama. Kako biste kod svojih učenika razvili motivaciju za postignuća i uspjeh, razmislite o sljedećim strategijama:

Postavite jasne i specifične ciljeve: Koristite SMART kriterije za stvaranje ciljeva koji su specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni. To pomaže u praćenju napretka i održavanju motivacije.

Podijelite veće ciljeve: Podijelite veće ciljeve na manje, izvedive zadatke kako biste učinkovitije upravljali i smanjili osjećaj preopterećenosti.

Redovito procjenjujte napredak: Redovito procjenjujte individualni napredak kako bi pojedinci ostali na pravom putu, napravili potrebne prilagodbe i ostali usredotočeni na postizanje svojih ciljeva.

Slavite male pobjede: Priznajte i slavite mala postignuća na putu kako biste održali visoku motivaciju i izbjegli osjećaj obeshrabrenja.

Provedba ovih strategija može pomoći pojedincima da ostanu usredotočeni, prevladaju izazove i svoje ciljeve pretvore u stvarnost. Zapamtite, istinska motivacija dolazi iznutra i ključna je za osobni rast i uspjeh.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Indeks izbjegavanja neizvjesnosti iznimno je visok i kreće se od 90 do 92. To ukazuje na to da se ljudi u zemljama koje sudjeluju u projektu boje neizvjesnih situacija i promjena te se radije osjećaju sigurno "igrajući" po unaprijed definiranim pravilima, odnosno to praktički znači da je različite ideje i mišljenja (različita od prevladavajućih) teško prihvatiti.

Neke od najboljih praksi za prevladavanje straha od promjene su:

Omogućite jasnu komunikaciju: Stvorite pristupačne kanale za povratne informacije koji pomažu pojedincima da identificiraju bolne točke bez osjećaja zastrašivanja (npr. anonimni upitnici).

Pružite prilike za učenje i usavršavanje: Potaknite kontinuirano učenje, poboljšanje i vještine rješavanja problema kako biste pomogli pojedincima da se osjećaju spremnima prilagoditi se promjenama.

Uključite promjene i inovacije u svoj objekt: Potaknite eksperimentiranje i preuzimanje rizika kada bi te aktivnosti bile najkorisnije.

Promjene provodite postupno: Prilikom izrade planova za provođenje aktivnosti uzmite u obzir kulturne razlike kako biste izbjegli neizvjesnost.

Vodite primjerom: Vođe moraju poticati rješavanje problema u svim timovima i prilagodbu u vrijeme promjena tako što će biti otvoreni za nove ideje i pristupe.

Ovi indeksi pokazuju iznimno nepovoljnu situaciju u promatranim zemljama koje sudjeluju u projektu u pogledu spremnosti za pokretanje i razvoj vlastitog poslovanja, što zahtijeva korištenje osnovnih i naprednih alata za poticanje poduzetničkih kompetencija. Više o tome malo kasnije.

4. Analiza potrebe za provođenjem edukacije iz područja ključnih poduzetničkih kompetencija

Najpouzdaniji način provjere da li i u kojoj mjeri osposobljavanje učenika u ključnim poduzetničkim kompetencijama je utvrđivanje trenutne razine znanja u ovom području. U tu svrhu razvijen je poseban 'Alat za procjenu poduzetničkih kompetencija', sastavljen u obliku upitnika, s ciljem da korisnici mogu saznati svoju trenutnu razinu znanja o 15 ključnih poduzetničkih kompetencija prema EntreComp modelu. Upitnik sadrži 12 pitanja za svaku od 15 ključnih poduzetničkih kompetencija, većinom s ponuđenim odgovorima, pri čemu polaznik bira jedan od nekoliko ponuđenih odgovora, dok manji dio zahtijeva izravan odgovor na pitanje. Nakon testa sudionici mogu usporediti svoje odgovore s točnim rješenjima. Rezultati ispitivanja u pravilu se ne objavljuju javno, već ostaju poznati samo svakom pojedinom sudioniku i poslužit će kao osobni vodič o potrebi dodatne obuke.

Testiranje, kako bi se radilo učinkovitije i smanjili troškovi – bez materijala za ispis, obično se izvodi na računalima, upitnik se prevodi u Google dokument i sudionici pojedinačno odgovaraju na 180 pitanja. Predviđeno vrijeme rješavanja upitnika je 2 sata ili, ako je rad organiziran u dva dijela, tada je procijenjeno vrijeme 1 sat za svaku radionicu.

Primjer zadatka s izborom jedne od ponuđenih opcija:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

A3 alat za rješavanje problema razvijen je kao dio proizvodnog sustava:

1. Citroën
2. Audi
3. Toyota
4. Mazda
5. Ford

Učenik mora odabrati jedan od 5 odgovora za koje vjeruje da su točni. Treba imati na umu da izbor točnog odgovora može biti potpuno slučajan, a ne kao dokaz da su podaci poznati.

Evo primjera problema na koji želite eksplicitan odgovor:

Navedite neke kanale komunikacije.

Primjer zadatka s višestrukim izborom odgovora: true – false:

Kada postavite SMART ciljeve, veća je vjerojatnost da ćete uspjeti u svom pothvatu.

a) Točno

b) Netočno

Nakon testiranja rezultati su sažeti, uspoređujući odgovore iz upitnika s točnim odgovorima.

Osijeku:

Serijski Broj	Područje	Prosječni postotni bodovi (%)
1.	Mogućnosti uočavanja	51,50 %
2.	Kreativnost	43,56 %
3.	Vizija	39,17 %
4.	Evaluacija ideja	41,05 %
5.	Etičko i održivo razmišljanje	47,90 %
6.	Samosvijest i samoefikasnost	50,29 %
7.	Motivacija i ustrajnost	53,06 %
8.	Mobilizacija resursa	52,23 %
9.	Financijska i ekonomska pismenost	30,65 %
10.	Mobilizacija drugih	56,72 %
11.	Preuzimanje inicijative	56,05 %
12.	Planiranje i upravljanje	61,71 %
13.	Suočavanje s neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom	52,22 %
14.	Suradnja s drugima	62,65 %
15.	Učenje kroz iskustvo	71,66 %

Ispodprosječne vrijednosti zabilježene su u sljedećim područjima:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Financijska i ekonomska pismenost (30,65%), vizija (39,17%), evaluacija ideja (41,05%), kreativnost (43,56%) te etičko i održivo razmišljanje (47,90%).

Galerija

Redovni br.	Područje	Prosječna ocjena u postotku (%)
1.	Mogućnosti uočavanja	46,04
2.	Kreativnost	37,78
3.	Vizija	48,01
4.	Evaluacija ideja	49,72
5.	Etičko i održivo razmišljanje	43,44
6.	Samosvijest i samoeфикаsnost	42,23
7.	Motivacija i ustrajnost	49,01
8.	Mobilizacija resursa	38,72
9.	Financijska i ekonomska pismenost	31,07
10.	Mobilizacija drugih	39,83
11.	Preuzimanje inicijative	43,47
12.	Planiranje i upravljanje	51,98
13.	Suočavanje s neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom	45,54
14.	Suradnja s drugima	47,83
15.	Učenje kroz iskustvo	58,21

Ispodprosječne vrijednosti zabilježene su u sljedećim područjima:

Financijska i ekonomska pismenost (31,07%), kreativnost (37,78%), mobilizacija resursa (38,72%), mobilizacija drugih (39,83%) te samosvijest i samoeфикаsnost (42,23%).

Sarajevu:

Redovni br.	Područje	Prosječna ocjena u postotku (%)
1.	Mogućnosti uočavanja	48,02
2.	Kreativnost	38,13
3.	Vizija	47,32
4.	Evaluacija ideja	47,53
5.	Etičko i održivo razmišljanje	45,92
6.	Samosvijest i samoeфикаsnost	41,31
7.	Motivacija i ustrajnost	48,40
8.	Mobilizacija resursa	39,05
9.	Financijska i ekonomska pismenost	28,93
10.	Mobilizacija drugih	43,77
11.	Preuzimanje inicijative	36,85
12.	Planiranje i upravljanje	52,59
13.	Suočavanje s neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom	47,47
14.	Suradnja s drugima	44,43
15.	Učenje kroz iskustvo	57,58

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Ispodprosječne vrijednosti zabilježene su u sljedećim područjima:

Financijska i ekonomska pismenost (28,93%), Preuzimanje inicijative (36,85%), Kreativnost (38,13%), Mobilizacija resursa (39,05%) te Samosvijest i samoefikasnost (41,31%).

Zajedničko svim trima školama sudionicama je ispodprosječno znanje o sljedećim kompetencijama: financijska i ekonomska pismenost, kreativnost, vrednovanje ideja, samosvijest i samoefikasnost, mobilizacija resursa.

Nakon objedinjavanja svih rezultata, ukupni prosječni ponderirani rezultati za 3 škole sudionice su:

Osijek (61,97%), Budva (44,85%) i Sarajevo (41,62%).

Ovi rezultati predstavljaju trenutnu razinu poznavanja činjenica iz područja ključnih poduzetničkih kompetencija prema EntreComp modelu. Napomena: znanje (u smislu "informiran sam", "znam stvar" ili "koristio sam ga u praksi") ne predstavlja eksplicitan zaključak da je razina znanja dovoljna za poduzetničko poslovanje. Naime, treba razlikovati poznavanje ključnih poduzetničkih kompetencija (prema teorijskom okviru EntreComp) i posjedovanje tih poduzetničkih kompetencija. Na primjer, jedna od tih bitnih kompetencija je "kreativnost". Znati sve o kreativnosti, definicijama, važnosti, primjerima kreativnih rješenja u praksi poznatih tvrtki i slično daleko je od stanja u kojem netko može reći (i pokazati praktički na djelu) "Ja sam kreativan". Podsjetimo, cilj projekta 'Open Future' je stjecanje i unaprjeđenje ključnih poduzetničkih kompetencija prema EntreComp modelu, a to se ne može postići samo na temelju upoznavanja činjenica o teorijskom okviru, već primjenom odgovarajućih alata (više o tome kasnije) u praktičnom radu sa učenicima tijekom projekta (24 mjeseca).

U aktualnoj fazi naučili smo da je poznavanje ključnih poduzetničkih kompetencija u promatranim srednjim strukovnim školama nedovoljno te da zahtijeva dodatnu teorijsku i, prije svega, praktičnu obuku. Područja koja su posebno nedovoljno poznata daju nam putokaz na što staviti naglasak, a kada se rezultati istraživanja usporede s dimenzijama nacionalne kulture, podudarnost je očita.

5. Osposobljavanje za trenere

Kako bi obuka učenika bila učinkovita i sveobuhvatna, najprije je potrebno osposobiti nastavnike za rad s učenicima. S tim u vezi, razvio je nespecifičan namjenski materijal pod nazivom "Vodič za trenere".

U ovom materijalu, kreiranom kao vodič za nastavnike o tome kako uspješno organizirati PBL radionice (projektno učenje), čitatelji će naučiti, između ostalog, kako izgraditi ravnotežu između izazova i podrške (previše izazova uz nedovoljnu podršku, učenici će se osjećati izgubljeno i odustati; previše podrške, a premalo izazova, učenici će se osjećati superiorno, bez volje za aktivnim sudjelovanjem), Kako uspostaviti povjerenje svih sudionika bez nametanja autoriteta (gdje svaka strana ozbiljno shvaća svoj dio odgovornosti i iskreno reagira na trening), kako potaknuti aktivno sudjelovanje svih bez autocenzure uvođenjem prava na pogrešku i atmosfere u kojoj se nijedna strana neće osjećati nevažnom ili čak bojati izraziti svoje misli, kako uravnotežiti odnos između dominantnih i tihih učenika i kako potaknuti suradnju u zajedničkom rješavanju problema. U kreativnim radionicama učitelji i učenici računaju jedni na druge

OPEN FUTURE: Studija slučaja

da će ispuniti očekivanja i koristiti sinergiju, priznati pogreške i ispraviti ih, jer to stvara uvjet poštovanja i pravednosti.

Ovaj praktični vodič služi kao informativni i edukativni materijal, informira nastavnike o osnovnim principima rada u PBL-u (projektno učenje) i educira ih o tome kako uspješno provoditi kreativne radionice s učenicima u praksi, uz dodatne savjete kako potaknuti kreativnost u učionici.

Obuka za nastavnike organizirana je kao uvodna obuka, u sklopu LTT obuke, kada je u pogodnom okruženju za teorijsko i praktično upoznavanje s materijalom za obuku proveden 7-dnevni rad.

6. Materijal za obuku

Materijal za obuku jedinstven je alat za postizanje poduzetničkog načina razmišljanja koji pomaže budućim poduzetnicima da ideje pretvore u djela. Materijal je prvenstveno namijenjen zainteresiranim stranama koje namjeravaju ili žele pokrenuti posao kroz osnivanje startup tvrtki, kako bi se upoznali s tehnikama i postupcima koje koriste najuspješnije tvrtke u svijetu prilikom procjene tržišnih uvjeta za uspješan početak poduzetničkih pothvata – lansiranje novih proizvoda i usluga, analiza rješavanja poslovnih problema, procjena potencijalnih rizika, postavljanje prioriteta, postavljanje pametnih ciljeva, Učinkovita komunikacija, upravljanje promjenama, analiza naučenih lekcija – sve u funkciji vrednovanja poslovne ideje, racionalnog korištenja i stjecanja potrebnih resursa te učinkovite transformacije početne ideje u uspješan poduzetnički pothvat.

Uz teorijski dio s definicijama, opisima i razlozima njihove primjene, materijal sadrži 20 alata potrebnih za uspješan start startup tvrtki, uz praktične primjere virtualnih tvrtki koje svoje poslovanje temelje na inovativnim proizvodima i uslugama u uvjetima hiperprodukcije i globalne konkurencije, u svrhu održivog razvoja i poslovanja.

Tijekom sedmodnevnog rada nastavnici se upoznaju s ovim materijalom, ali u obliku praktičnog rada, kako bi mogli replicirati istu metodu rada u svom radu sa svojim učenicima, preuzimajući ulogu moderatora, a ne profesora prema metodi ex-katedra.

Jedna od najslabijih karika u svim školama sudionicama je nedostatak samopouzdanja (autocenzura, strah od osude i strah od nepoznatog), što se ogleda u nespremnosti na izražavanje kreativnosti.

Na izravno pitanje u učionici: "Tko misli da je kreativan, neka podigne ruku", ne precizirajući što se podrazumijeva pod kreativnošću, samo se mali broj učenika usuđuje podići ruku. Ne zato što nisu kreativni, već zato što sumnjaju u svoju kreativnost. U prosjeku, polovica ljudi sebe smatra kreativnima, dok druga polovica misli da je kreativnost "dar od Boga" i da se ne može naslijediti ili poboljšati.

U tom smislu, potrebno je posvetiti jedan školski sat ovoj temi, kako bi svi sudionici kreativnih radionica mogli aktivno sudjelovati i ne osjećati se inferiorno.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Nakon prvog pitanja, jedno od sljedećih pitanja moglo bi glasiti: "Dobili ste milijun eura na poklon, pod uvjetom da ga potrošite u roku od 24 sata, bez ikakvih ograničenja, svojom voljom. Imate li ideju kako ih koristiti?" Sada velika većina podiže ruku kao znak da znaju koristiti dar. Zaključak: Svatko tko ima ideju kako smisliti način trošenja novca - kreativan je. Objasnite učenicima što općenito znači kreativnost (koristeći maštu ili originalne ideje za stvaranje nečeg novog) i koji su različiti oblici manifestacije kreativnosti.

Za kreativnost je najvažniji pokretač mašta, kao što je tvrdio Albert Einstein: Mašta je važnija od znanja, jer je znanje ograničeno od A do Ž, a mašta nema granica.

Prema teoriji dominacije lijeve hemisfere mozga, koja se bavi racionalnim pitanjima, nasuprot desnoj hemisferi mozga, koja je zadužena za maštu, potrebne su tehnike inicijacije za aktiviranje desne strane.

Lijeva hemisfera mozga povezana je s logikom, analitičkim razmišljanjem, pamćenjem činjenica i obradom jezika. Kontrolira desnu stranu tijela i odgovoran je za govor i jezik.

Desna hemisfera povezana je s kreativnošću, intuicijom i holističkim razmišljanjem. Kontrolira lijevu stranu tijela i uključen je u obradu slike i prostornu svijest.

Da bi se riješio bilo koji zadatak, prvo se aktivira lijeva strana mozga koja pretražuje "bazu podataka" (zapamtite činjenice) za iste ili slične situacije. Samo ako je zadatak potpuno neočekivan (suprotno uobičajenoj logici), desna strana se aktivira u potrazi za nepoznatim (izvornim) rješenjem.

Primjer: ako je zadatak izgovoriti slova abecednim redom (A, B, C...), svaki će učenik bez problema izrecitirati sva slova, brzo i sigurno (ovo se već zapamti u mozgu i samo se ponavlja). Ako je, međutim, zadatak: čitati slova abecede, ali obrnutim redoslijedom, na primjer, počevši od slova M, učenik s velikim poteškoćama i s pauzama izgovara niz slova (M, L, K, J, I, H, G, F, E, D, C, B, A).

Još jedan primjer: Učenik bi trebao nacrtati jednostavnu kuću s dva prozora, vratima, krovom i dimnjakom, koristeći samo jednostavne linije. Svatko to može učiniti za 10 sekundi. Postavite obrnuti zadatak: gledajući taj crtež, na drugom listu papira učenik treba nacrtati istu stvar, ali ovaj put lijevom rukom (ako je dešnjak i obrnuto), tako da je kuća okrenuta sa spuštenim krovom i s dimnjakom s lijeve strane (ako je prethodno bio s desne strane). Za obavljanje ovog zadatka aktivira se desna strana mozga.

Izborno: postavljajte neočekivana pitanja koja su u suprotnosti s naučenim ili uobičajenim situacijama, kao što je, na primjer, kada vidite pčelu, što vam prvo padne na pamet (npr. pčela pravi med, marljivo, neumorno, korisno...); Postavite neočekivano pitanje: Razmislite o tome, što pčela pomisli kad vidi čovjeka kako bere cvijeće?

Vježbe za poticanje mašte (opcionalno):

Zlatna ribica

Zamislite da ste ulovili čarobnu zlatnu ribicu. Bio je to san vašeg života, a sada ćete konačno imati priliku zamoliti zlatnu ribicu da vam ispuni tri želje. Razmišljate o tome da zatražite kraljevsku palaču, poput onih bajkovitih dvoraca koje ste čitali kao dijete, zatim zlatna kola sa šest bijelih konja i božanski vrt u

OPEN FUTURE: Studija slučaja

kojem rastu najljepši plodovi svih vrsta. A nakon toga samo trebate uživati i biti zahvalni što ste ulovili zlatnu ribicu i shvatiti da bajke u koje ste čvrsto vjerovali zaista postoje. No, dok razmišlja o vašim željama, zlatna ribica kaže: "Bajke su se u međuvremenu promijenile i ja više nemam čarobnu moć ispuniti tvoje tri želje. Međutim, možete mi zaželiti želju i ona će vam se ostvariti, osim ako ne želite ponovno imati čarobne moći koje su nepovratno izgubljene. Molim te, reci mi svoju želju da mi se dogodi nešto dobro. Ja ću biti sretan, a ti ćeš imati zadovoljstvo učiniti dobro djelo i osjećat ćeš se sjajno."

Razmislite o najljepšoj želji za zlatnom ribicom (alternativno, razmislite o tri opcije i odaberite onu koju smatrate najvažnijom iz perspektive ribe).

Aladinova čarobna svjetiljka

Zamislite da ste upravo naslijedili staru kuću i da je možete pretvoriti u svoj novi dom. Odlučite temeljito očistiti potkrovlje i riješiti se svih starih nepotrebnih stvari. U hrpi starih prašnjavih kutija pronaći ćete kofer s lokotom na kojem piše: ne otvarajte! Vaša znatiželja pobjeđuje strah i uspijevate razbiti zahrđali lokot i otvoriti kutiju. U njemu ćete pronaći torbu vezanu s tri zlatna lanca. Kad odvežete lance i konačno otvorite torbu, razočarani ste što vidite samo jednu staru i prljavu petrolejsku svjetiljku umjesto zlatnog dragulja koji ste očekivali. Želite ga odmah baciti s torbom. Odjednom, međutim, iz svjetiljke izlazi plavkasti dim i prije nego što shvatite što se događa, dim formira oblik duha, koji na vaše veliko iznenađenje počinje govoriti: "Molim vas, nemojte me vraćati u torbu, ovdje sam zatvoren 1.000 godina, a sada prvi put nakon dugo vremena vidim svjetlost. Zauzvrat možete uputiti tri želje, ne za sebe, već za troje ljudi do kojih vam je najviše stalo i do kojih vam je najviše stalo. Možete tražiti jednu želju za svaku od njih – sve što želite – osim materijalnih stvari."

Razmislite o tome što bi bilo najvažnije svakom od tri odabrana osobe i što im je trenutno potrebno.

Žablji princ

Zamislite da se jednog jutra probudite i vidite veliku zelenu žabu pored svog kreveta. Ali prije nego što možete iskočiti iz kreveta i zgrabiti papuču kako biste se obranili od stvorenja, žaba brzo skoči preko sobe i iznenada se nađe na noćnom ormariću i kaže: "Molim te, nemoj me povrijediti! Iako čak ni sebi ne izgledam lijepo, zapravo sam ukleti princ kojeg je zla vještica pretvorila u žabu kada sam odbio oženiti njezinu kćer jer sam volio drugu djevojku - kćer naše sluškinje. Iako su svi mislili da je to nemoguća ljubav, nisam požalio, ni tada ni sada. Ne bojte se; Ne tražim poljubac da se vratim u svoj prirodni oblik, ali ako ispunim tvoje tri najveće želje, konačno ću biti oslobođen prokletstva. Imate pravo odabrati tri nadnaravne moći koje nitko u čovječanstvu ne posjeduje, a sve tri želje bit će ispunjene ako iskreno vjerujete da će vam donijeti sreću. Ako nemate tri želje, možete odabrati dvije ili samo jednu."

Razmislite o tome što vas osobno čini sretnima, za što su vam potrebne nadnaravne moći.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Mala sirena

Zamislite da putujete svijetom na kruzeru, u potrazi za avanturom kroz mistična mora i oceane, putovanjima kojima su plovili Kolumbo, kapetan Cook, drevni gusari ili moderni gusari s Kariba. Već možete osjetiti slani povjetarac koji vam razbaruši kosu i kapljice vode koje vam prskaju po licu dok pramac broda neumorno presijeca nemirne valove plavih dubina. Sve vas je to podsjetilo na san iz djetinjstva kada ste maštali o takvom putovanju, ali odjednom jak vjetar podiže ogromne valove i u trenu brod tone i nastaje beskrajna tama. Kad dođete k sebi, nasukani ste na malom, pustom otoku usred oceana, sami i bez ičega, bez hrane, bez vode, bez odjeće. I prije nego što vas preplavi očaj zbog bezizlazne situacije, pred vama se pojavljuje mala sirena: "Ti si jedini preživjeli brodolom; Svi ostali su umrli u morskim dubinama. Nažalost, ni za vas nema spasa, jer nemate šanse za preživljavanje. Jedino što možete učiniti je učiniti jedno dobro djelo za čovječanstvo u cjelini. Neka to bude vaš oproštajni dar čovječanstvu koji će pamtiti sve buduće generacije. Što god želite, ja ću to ostvariti. Molim te, reci mi svoju želju kad budeš spreman, ali imajte na umu da vrijeme istječe, pa razmislite sada."

Stranac

Zamislite da se vaš san o putovanju svemirskim brodom i konačnom promatranju Zemlje iz svemira ostvaruje. Ono što ste prije mogli vidjeti samo na filmu, sada se odvija pred vašim očima. Kakav prekrasan osjećaj, vidjeti Veliku plavu kuglu i pokušati identificirati kontinente i oceane prema lekcijama naučenim iz geografije, iako sada sve izgleda puno ljepše i mističnije. Zamišljate ovo putovanje i razmišljate o tome kako ćete ispričati ovu priču svima koje poznajete. Uzbuđeni što imate priliku ukrcati se na svoj prvi komercijalni let oko Zemlje, odjednom osjetite kako vam nešto pada u krilo. Gledate začuđeno i ne vjerujete svojim očima - ovo je E.T. Znae ga iz filma, ali mislili ste da je to samo izmišljeni lik. Ipak, dok gledate oko sebe u nevjerici da vidite vide li i drugi putnici isto, E.T. vam se obraća umirujućim glasom: "Ne brinite, nitko osim vas ne može vidjeti da sam ovdje. Samo vi imate dovoljno mašte da vidite što se događa u paralelnom svijetu. Mi postojimo i živimo pored vas, ali naši se svjetovi ne preklapaju u drugoj dimenziji. Volimo vidjeti što radite i veselimo se vašim novim otkrićima i uspjesima. Jedina stvar koja nas stvarno smeta je to što nas nazivate vanzemalcima, iako živimo na istoj planeti Zemlji kao i svi vi. Bili bismo oduševljeni i zadovoljni ako biste nam mogli smisliti drugo ime."

Razmislite i smislite tri moguća prijedloga za imenovanje ovih slatkih stvorenja koja žive tik do nas i virtualno dijele svijet s nama.

Smaragdni grad

Zamislite da idete na izlet negdje u brda egzotičnog otoka i uživete u cvrkutu ptica i toplini ranojutarnjeg sunca dok vam kapljice rosne trave povremeno mokre bose noge. Plan je popeti se na čistinu gdje ćete imati piknik na travi uz potok dok voda neprekidno teče, a leptiri lete od cvijeta do cvijeta u potrazi za ukusnim nektarom. Sve izgleda slikovito i pitate se zašto ovo putovanje niste započeli ranije kada se iznenada na nebu pojave crni oblaci i dan se u trenu pretvori u noć. Vjetar vas nosi kao slamka, a taman kad počnete razmišljati o najgorem scenariju, noć se opet pretvara u dan, a sada ne možete vjerovati svojim očima - pred vama je Smaragdni grad koji poznajete samo iz bajke Čarobnjak iz Oza. Stisnete se za obraz kako biste bili sigurni da ne sanjate, a zatim vidite Limenog čovjeka koji vam ljubazno ponudi da

OPEN FUTURE: Studija slučaja

vas odvede do centra grada. Usput vam ispriča svoju tužnu priču o tome kako je izgubio srce od zle vještice i očajnički ga želi vratiti kako bi se mogao oženiti svojom djevojkom Manchkin. "Samo ako zla vještica dobije napitak s tri kvalitete koje će nadvladati njezinu zlobu i moći, a to su crna magija, alkemija i čarobnjaštvo, njezina moć čarobnjaštva nestat će i stanovnici Smaragdnog grada bit će oslobođeni prokletstva, a svi će ponovno živjeti sretno i mirno."

Razmislite i odlučite koje ćete tri karakterne osobine predložiti Limenom čovjeku kako bi se moći zle vještice mogle prevladati, a on i njegovi prijatelji iz Oza ponovno transformirati u ljudska bića?

Pinocchio

Zamislite da osvojite nagradu - putovanje u Toskanu (Italija) na dva tjedna. Imate popis svih znamenitosti koje želite posjetiti i snimiti nezaboravne fotografije koje ćete ponosno pokazati svojim prijateljima i rodbini kada se vratite kući. I na kraju, stižete na odredište i počinjete istraživati. Za razliku od ostatka grupe koji su poslušno krenuli s turističkim vodičem, vi ste sami krenuli posjetiti sva zanimljiva mjesta. Tako završite u malom selu gdje je započela priča o Pinokiju, drvenoj lutki koja je sanjala da jednog dana postane pravi dječak, da bude hrabra, nesebična i iskrena. Ulazite u kuću slavnog stolara, koja je sada pretvorena u muzej, a sve što ste nekada zamišljali u glavi iz priča za laku noć, sada vidite uživo: drvorezbarsku radionicu, drvorezbarski alat i, naravno, drvenu lutku u stolici za ljuljanje. Odjednom se cijela soba počne tresti, a taman kad pomislite: potres, bježite što brže možete, soba se ispuni tamom, a četiri uljanice na zidu počinju svijetliti. Gle čuda, drvena lutka ustaje sa stolice i kaže ti: "Hvala ti što si me konačno došao oživjeti. Nakon više od 100 godina već sam izgubio nadu da će mi netko s jakom vjerom i maštom pomoći da se vratim u život. Znam da vam se ovo sada čini pomalo čudnim, ali ja stvarno postojim i želim biti dio današnjeg svijeta, o kojem sada ne znam ništa. Hrabar sam, pošten i nesebičan. Jesu li to osobine koje su mi potrebne za uspjeh u životu ili su mi potrebne neke druge karakterne osobine u modernom svijetu?"

Razmislite i predložite Pinoccchiu 3-5 najvažnijih karakternih osobina (ne vještine, on će ih svladati kasnije) za koje vjerujete da su mu potrebne da bi bio uspješan u životu općenito, za obitelj, prijateljstvo, ljubav, školu, posao.

Trnoružica

Zamislite putovanje starim nostalgičnim vlakom, u kojem možete čuti ujednačen ritam vlaka na tračnicama, dok dim parne lokomotive koju vjetar nosi kroz prozore sjaji. Drvene klupe bit će romantično sjećanje na prošlo doba. Putnici su u stara vremena, baš kao i sada, bili zadivljeni kad su vidjeli visoke planinske vrhove i raštrkana jezera puna bijelih lopoča i zelenog lišća. Dok zvuk sirene lokomotive prodire nebom, putnici čekaju prvu stanicu, gdje će se poslužiti ručak s tradicionalnom domaćom kuhinjom. Konačno, uz škripu kočnica i oblak vodene pare, vlak se zaustavlja, a putnici se raspršuju po peronu kako bi pogledali oko sebe i uživali u svježem planinskom zraku. Radije idete u smjeru napuštene šupe, sve obrasle gustim grmljem i crvenim ružama. Dok se pitate hoćete li ući u malu kolibu, moćna sila vas uvlači unutra i u tren oka nalazite se u sobi u kojoj pravi princ sjedi i plače. Mislite da sanjate, ali snažan glas vas zaustavlja na mjestu: "Ne boj se, putniku, ne sanjaš; Zakoračili ste u vremeplov i vratili se 1,000 godina unatrag u povijest. Stigao si u pravo vrijeme, baš kad sam počeo

OPEN FUTURE: Studija slučaja

gubiti svaku nadu. Nažalost, uzalud sam pokušavao poljupcem probuditi uspavanu princezu, ali nisam uspio. Pomozite mi svojim savjetom; "Što mogu učiniti da je probudim, oženim je i živim sretno do kraja života?"

Razmislite o tome i pomozite princu da probudi princezu. Što princ može ponuditi princezi da je probudi i oženi?

Ivica i Marica

Zamislite posjet muzeju "Priče za laku noć" u kojem su izložene izložbe vaših omiljenih bajki koje evociraju najljepše uspomene. Idete iz jednog izložbenog prostora u drugi. Pred vašim očima oživljavaju razni likovi čije ste avanture slušali bez daha prije nego što je netko ugasio svjetlo u vašoj spavaćoj sobi. To su bili najljepši trenuci vašeg djetinjstva i uvijek ste se veselili sljedećem dijelu priče za koji ste nedvojbeno vjerovali da je istinit. Kako i ne bi kad su bili tako zanimljivi, poučni i zabavni? I odjednom ugledate poznatu kuću slatkiša i čokolade, koju ste toliko puta vidjeli u snovima i pomislili kako bi bilo lijepo provesti cijeli dan grickajući zidove, prozore i namještaj. Ne možete odoljeti da ne zavirite i vidite što je unutra. Ali u tom trenutku, Ivica i Marica napuštaju kuću, a dok trljate oči i gledate oko sebe da vidite vidi li još netko isto što i vi, oni vam kažu: "Sviđa ti se naša slatka kuća, zar ne? Tako je stotinama godina, ali sada su vremena drugačija. Moramo odlučiti što ćemo s njim u budućnosti. Molimo vas da nas ljubazno savjetujete kakve čokolade napraviti, koje nitko drugi ne radi, i da promijenimo naš uobičajeni jelovnik?"

Razmislite i predložite Ivi i Marici barem pet vrsta čokolade ili slastica s dodatnim sastojcima, kojih se nitko drugi nije sjetio, a koje biste vi željeli probati.

Djed Mraz

Zamislite da je Božić i da ćete kupiti poklone za svoje najmilije, obitelj, rodbinu, prijatelje i sve ostale koje želite razveseliti za praznik. Već pada snijeg i skoro je mrak, ali kupnja darova jedva čeka. Ulice su pune ljudi koji negdje žure, uz povremeni zvuk škripe saonica u snijegu i zvona koja vise oko vrata veličanstvenih konja - pravi zimski raj. Svako malo možete čuti dječji smijeh, a to vas podsjeća na dane kada ste očekivali darove od roditelja. U maloj sporednoj ulici, daleko od vreve, vidite crvene saonice sa sobovima koji čekaju ispred kovačnice. Približavate se kako biste je bolje vidjeli, a budući da nema nikoga u blizini, odlučite na trenutak sjesti na sanjke i napraviti nekoliko selfija. Ali prije nego što možete snimiti jednu fotografiju, sobovi počinju juriti punom brzinom i nalazite se na zvjezdanom nebu. Nedugo nakon toga, saonice se spuštaju u malo, snijegom prekriveno selo i osobno vidite Djeda Mraza. "Dobro došao prijatelju, znao sam da ću večeras imati društvo, pa sam napravio večeru, pođi sa mnom." Nakon raznih ukusnih jela, Djed Mraz vas pita za savjet: "Godinama sam mnogu djecu uveseljavao darovima, ali danas su vremena čudna jer djeca više ne znaju što bi željela, pa ne dobivam pisma s njihovim željama. "Što mogu učiniti da budu sretni kao i uvijek?"

Razmislite i savjetujte Djeda Mraza, što bi mogao pokloniti djeci koja već imaju sve (mobitele, računala, sve moguće igračke i sl.) dok se iskreno vesele poklonu koji nisu očekivali?

7. Obuka učenika

Kada su sve pripremne aktivnosti završene, vrijeme je za početak rada sa učenicima, kako bi se ojačale njihove poduzetničke kompetencije. 20 alata koje koriste najuspješnije tvrtke u svijetu odabrano je za postupno usvajanje od strane učenika koji sudjeluju u projektnim aktivnostima. Organizirali smo 20 kreativnih radionica, s dinamikom provedbe jednom tjedno u trajanju od 2 školska sata, u grupama od 20-25 učenika. Primijenjena je metodologija PBL (projektno učenje), s neformalnim grupama (učenici sami biraju članove grupe) s prosječno 5 članova svaka. Druga mogućnost je da nastavnici formiraju grupe od 5 članova, prema nekim od svojih kriterija, ali postoji opasnost da se u takvim situacijama neki učenici ne osjećaju opušteno i ne usuđuju se izraziti svoje mišljenje zbog sindroma "glasa prosudbe", pogotovo ako takvom grupom dominira pojedinac. Svaku radionicu vode jedan do dva facilitatora, koji su prethodno obučeni za LTT aktivnosti.

Opći princip rada je: upoznavanje s alatom (definicija, način i svrha korištenja, prednosti...), zatim predstavljanje primjera na (stvarnom ili virtualnom) proizvodu ili usluzi, kako bi se vidjela praktična primjena alata (opcionalno, uz primjere s globalnog tržišta, poželjno je navesti primjer s lokalnog – regionalnog – nacionalnog tržišta). Radi se o radu po standardnom principu bivših odjela, gdje su učenici u fazi pasivnog slušanja i asimilacije informacija. Držeći se dobro poznate izreke: kad čujem – zaboravljam, kad vidim sjećam se, i kad to radim sam – tek tada znam, učenicima treba omogućiti aktivno sudjelovanje – prvo da odrade zadatak vježbe unutar svojih grupa, a kao posljednja faza je da učenici sami predlože primjer i analiziraju snage i slabosti, odnosno mogućnosti i opasnosti za odabrane primjere. Kako bi se osiguralo aktivno sudjelovanje svih učenika u svakoj grupi, može se primijeniti sustav rotacije uloga (na primjer, da je svaki od učenika govornik i ističe jedan aspekt problema ili rješenja) ili da svaki učenik nadograđuje prezentaciju prvog i nastavlja prezentaciju i tako dalje. To sprječava samo dominantne pojedince da izraze svoje mišljenje, a druge članove grupe da ga prihvate bez kritičkog razmišljanja ili naglašavanja svojih mišljenja ili ideja koje su drugačije ili suprotne prvima. Jedna od opcija koju treba izbjegavati je izravno prozivanje članova grupe od strane učitelja kako bi izrazili što misle o nekoj temi, jer to uzrokuje kontraefekt – neki tihi pojedinci tada postaju još introvertiraniji i osjećaju se neugodno. Umjesto toga, treba ih poticati, navodeći da su radionice mjesto gdje se cijeni svako mišljenje, te da su čak i pogrešni odgovori vrijedni jer je to prilika da se razjasni što nije u redu i zašto, te najbolji način da se uči na greškama. Dominantne učenike treba poticati da imaju razumijevanja i daju drugima prostor i vrijeme da izraze svoje misli. Zajedničkom raspravom pronaći će se optimalno rješenje, prema mišljenju skupine.

1. Radionica

Prva tema bila je SWOT analiza, koja je manje-više poznata barem na razini informacija. Voditelj objašnjava SWOT analizu i njezine komponente (snage, slabosti, prilike i prijetnje). Navedite primjere za svaki od ova 4 elementa: Snaga tvrtke (marka, marketing, društvene mreže, lokacija, napredne tehnologije, osoblje, inovacije, recepti, servisna mreža, ekološki standardi, certificirani standardi kvalitete itd.), Slabosti (nedostatak internetske prodaje, zastarjela tehnologija, nepovoljna lokacija, nedovoljno obučeno osoblje, nedostatak financijskih sredstava, neprepoznatljiva marka, loša korisnička usluga, neravnoteža novčanog priljeva i odljeva, izgubljeno povjerenje potrošača itd.), prilike (nova tržišta – zemljopisna područja i segmenti – npr. generacija Z, nova partnerstva, novi proizvodi i usluge, društvene mreže, tržišni trendovi – npr. ekološki certificirani ili veganski proizvodi u skladu sa zahtjevima novih segmenata potrošača itd.) i opasnosti (povećana konkurencija – povećanje konkurentskih proizvoda ili ulazak na tržište nestandardnih dobavljača – npr. Uber kao pružatelj usluga prijevoza putnika ulazi na tržište ugostiteljstva i dostave hrane u restoranima, promjena propisa, promjena potražnje ili preferencija kupaca – npr. brza hrana umjesto tradicionalnih restorana s klasičnom ponudom, smanjenje potražnje zbog ekonomskih čimbenika – pad životnog standarda).

Kao dio objašnjenja ova četiri elementa dan je primjer svjetski poznate marke APPLE.

Osim toga, dan je primjer hipotetske start-up tvrtke (kao ideja za inovativnu uslugu) "Pet Pals" za mobilne usluge njege kućnih ljubimaca. Ova tvrtka nudi vlasnicima kućnih ljubimaca pogodnost brige o njihovim ljubimcima u njihovom domu dok su vlasnici na poslu ili putuju. Za posao tvrtka planira zaposliti studente koji se mogu brinuti o kućnim ljubimcima i istovremeno učiti za fakultet koristeći snimljene lekcije. Moderator predstavlja tvrtku "Pet Pals" i otvara grupnu raspravu te poziva sve sudionike radionice da iznesu svoja mišljenja o snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama. Svi učenici se potiču da izraze svoje mišljenje, uz napomenu da je ovo samo vježba i da ne traže točne odgovore (koji nisu unaprijed definirani), već jednostavan oblik brainstorminga. Na kraju rasprave sažimaju se rezultati koji se svode na osnovne zaključke: Pet Pals ima jedinstvenu i prepoznatljivu uslugu koja se može razlikovati od konkurencije i privući kupce koji traže praktičnije i personaliziranije iskustvo njege kućnih ljubimaca. Međutim, Pet Pals će morati prevladati izazove ograničenih resursa i konkurencije već uspostavljenih usluga za njegu kućnih ljubimaca.

Završna faza vježbe je rješavanje zadatka (po uzoru na prethodni primjer Pet Palsa), za hipotetsku tvrtku pod nazivom "Edu Woods" koja namjerava proizvoditi edukativne drvene igračke umjesto plastičnih igračaka za djecu. Studenti trebaju primijeniti sSWOT analizu i identificirati snage, slabosti, prilike i prijetnje ove produkcije, koristeći čimbenike održivosti.

SWOT analiza održivosti (sSWOT) alat je koji se koristi za procjenu rizika i prilika za okoliš za poduzeća.

Ovo je prva prilika za rad u grupama od 5 sudionika, neovisno o ostalim skupinama, a svaka grupa izražava svoje mišljenje o zadanom primjeru. Naglasak je na održivosti u svakom od 4 elementa.

Svaka grupa iznosi svoje viđenje elemenata SWOT analize, što je prilika da se čuju različita mišljenja, bez kritiziranja ničijeg mišljenja. Kao primjer navode se prednosti drvenih igračaka u odnosu na plastične igračke: obnovljivi resursi, biorazgradivost, trajnost, zdravstvena sigurnost (bez štetnih kemijskih komponenti), sigurnost za malu djecu – nema malih dijelova koji se mogu progutati i nema opasnosti od

OPEN FUTURE: Studija slučaja

trovanja u dodiru s kožom/sluznicom itd. Slabosti uključuju, na primjer, ograničen izbor boja, oblika ili dizajna, višu prodajnu cijenu, skuplje sirovine i proizvodni proces, manju dostupnost u ograničenom broju trgovina itd. Mogućnosti uključuju: promicanje ekoloških standarda i održivog razvoja, što utječe na veću potražnju, inovativne drvene igračke za aktivnosti izvan kuće, promjenu porezne politike za poticanje održive proizvodnje i zaštite okoliša, suradnju s ustanovama predškolske i školske dobi na obrazovnim drvenim igračkama itd. Opasnosti se najčešće izražavaju u obliku konkurencije proizvođača plastičnih igračaka, koje su obično puno jeftinije, a nude veći raspon atraktivnih boja, oblika i dizajna, konkurencije softverskih tvrtki koje nude video igre (često besplatno, ali s reklamnim porukama), ekonomske situacije koja snižava životni standard, a time i potražnje za skupljim drvenim igračkama itd.

Opći je dojam da su učenici uživali u radionicama, postupno se oslobađajući straha od osude i, potaknuti od moderatora, slobodno izražavajući svoja mišljenja, naglas, tako da je rasprava ponekad bila u obliku utrke tko će prvi iznijeti svoje argumente. Atmosfera u učionici bila je vesela, opuštena i dinamična, a smjernice moderatora, da slušaju druge sudionike i poštuju pravo svakoga da se izrazi, bile su minimalne. Ovo je ohrabrujući početak obuke i snažan poticaj za nastavak ove metodologije, umjesto uobičajene ex-katedra metode.

Na kraju, potrebno je pohvaliti sve učenike za njihov uspješan rad (kao poticaj za sudjelovanje na sljedećim radionicama i jačanje samopouzdanja).

2. Radionica

Tema druge radionice je uvod u alat pod nazivom "Procjena poslovnih prilika".

Prvi korak je analizirati tržište i uočiti potencijalnu potražnju koja nije zadovoljena. Kao primjer, tvrtka Uber nastala je promatranjem, s jedne strane, nedostatka taksija u gradovima, a s druge strane neiskorištenog voznog parka vozila u privatnom vlasništvu, veći dio dana (automobili sjede u garaži i ne donose nikakav prihod). Drugi korak je procjena konkurencije koja nudi istu uslugu u gradu kao i Uber, a to su taksiji i javni prijevoz svih vrsta (metro, autobusi, tramvaji, prigradske željeznice...). Treće važno pitanje je procjena izvedivosti ideje, odnosno što je potrebno da bi se ponudilo uvjerljivo rješenje koje će zapravo potaknuti potrebnu promjenu u potrošnji od strane kupaca/klijenata. Četvrto važno pitanje je: Je li namjeravani poduzetnički pothvat financijski održiv? Hoće li naši ciljani kupci platiti dovoljno za naš proizvod ili uslugu? Alternativa, kao što je javni prijevoz (koji je jeftiniji) može privući veći dio našeg ciljnog tržišta; Također, ako naše cijene nisu dovoljno stimulativne u odnosu na skuplji taksi prijevoz, koji ima prednost što je na tržištu prepoznat kao registrirani pružatelj usluga u odnosu na fizičke osobe koje nude prijevoz vlastitim automobilima. Peto pitanje, imamo li pravi tim za provedbu ideje? To zahtijeva prave vještine, stručnost i iskustvo, kao i pokretačke snage, što znači da tim dijeli istu viziju, strast, motivaciju i ustrajnost.

Ako nositelj ideje za poslovni pothvat može potvrdno odgovoriti na sva ova pitanja, onda se uvjerio da je ova prilika vrijedna ulaganja. Ali također morate uvjeriti druge, bilo da su potencijalni klijenti, zaposlenici, partneri ili pružatelji kapitala, da je ideja vrijedna ulaganja i korisna za zadovoljavanje potražnje. Jesu li potencijalni kupci voljni učiniti nešto što trenutno ne rade (individualni prijevoz umjesto javnog prijevoza) ili učiniti drugačije nego što trenutno rade (javni prijevoz ili taksi usluge).

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Dodatno pitanje je zakon o intelektualnom vlasništvu: kopiranje tuđe ideje koja je zaštićena bilo gdje, ali pokriva vaše ciljno tržište, može dovesti do gubitka uložених resursa i povjerenja potrošača. Ako proizvod ili usluga mogu biti zaštićeni patentom, autorskim pravom ili zaštitnim znakom, to treba koristiti, imajući na umu da to zahtijeva dodatna (često ne mala) financijska ulaganja. Još jedna kontrolna točka koja zahtijeva analizu, mogu li se sva ulaganja i naponi valorizirati na tržištu?

Za praktični test razumijevanja ovog alata, studenti su ponovno dobili zadatak primijeniti alat "Business Opportunity Assessment" za start-up tvrtku Edu Wood koja namjerava proizvoditi drvene igračke.

Prvo je napravljena procjena potreba tržišta za drvenim igračkama. Svaka grupa daje svoje mišljenje, pa se navodi, između ostalog, da u skladu s razvojem ekološke svijesti i održivog razvoja postoji sve veća potražnja za drvenim igračkama, što se može dodatno unaprijediti kroz edukaciju putem službenih kanala i društvenih mreža; ciljno tržište su roditelji koji žele sigurne igračke za svoju djecu: tržištem dominiraju plastične igračke, koje su često kemijski nesigurne, što daje prostor za stavljanje na tržište sigurnih, dugotrajnih, ekološki usklađenih i održivog razvoja, drvenih igračaka. Što se tiče konkurencije, već postoje proizvođači koji prodaju drvene igračke (uglavnom domaće i s malim obujmom proizvodnje), ali i neizravni konkurenti su proizvođači plastičnih igračaka i elektroničkih video igara, koji se natječu za osvajanje tržišta. Što se tiče tehničke izvedivosti, to nije zahtjevna proizvodnja i mogu se dizajnirati različiti oblici i namjene igračaka za djecu i odrasle, vodeći računa o sigurnosti i sprječavanju mogućnosti ozljeda (oštri rubovi ili kutovi, netoksični zaštitni premazi - lak, boje, naljepnice). Poželjno je da su izvorni oblici igračaka zaštićeni u obliku autorskih prava (zabrana kopiranja), kao i logotip i naziv tvrtke kroz sustav zaštite zaštitnih znakova. Ocjena financijske profitabilnosti kroz omjer ulaganja i dobiti je pozitivna, s obzirom na relativno niske cijene sirovina i troškova proizvodnje, s jedne strane, te cijene konačnog proizvoda, s druge strane. Edukativni karakter igračaka (u usporedbi s primarno zabavnim karakterom videoigara) i primijenjeni ekološki standardi održivog razvoja (u usporedbi s proizvodnjom plastičnih igračaka koje zagađuju okoliš) opravdavaju višu cijenu drvenih igračaka koju su svjesni kupci spremni platiti. Planira se prodaja putem interneta (što zahtijeva minimalna ulaganja u usporedbi s tradicionalnom prodajom putem vlastitih maloprodajnih trgovina) i plasman putem mreže tuđih maloprodajnih trgovina prema ugovoru o partnerstvu. Moderatori su naveli novi trend, a to je tzv. EDUTAINMENT (kovanica od riječi **Obrazovanje i zabava**), što znači da je igračka zabavna, ali je u isto vrijeme dizajnirana da bude edukativna. Na kraju, kada su svi prethodni elementi pozitivno ocijenjeni, ostaje okupiti tim koji ima dovoljno znanja, iskustva, vještina za namjeravani pothvat, ali i podijeliti strast, viziju, ustrajnost i predanost postizanju cilja te da svaki član tima ima odgovornost i odgovornost za svoj dio posla (dizajn, marketing, financije, proizvodnja, ulazna i izlazna logistika itd.).

U opuštenoj atmosferi timovi su sudjelovali slobodno i s puno entuzijazma u timskom radu i raspravi, navodeći kao primjere neke od ideja za drvene igračke koje bi bile zanimljive tržištu.

Zabilježena su sva mišljenja i ideje, a moderatori su pohvalili sudionike za njihov aktivan rad i doprinos provedbi zadatka za implementaciju ovog alata.

3. Radionica:

A3 je alat za rješavanje problema koji je razvila Toyota i nazvan je po veličini papira koju koristi, a to je A3 (420x297 mm). A3 izvještaj je jedan list papira koji sažima problem i kako ga riješiti. Sadrži 6 koraka, a to su:

1. Uzrok problema
2. Trenutna situacija
3. Postavljeni ciljevi
4. Analiza uzroka
5. Protumjere
6. Implementacija.

Nositelj zadatka i rokovi za završetak posla precizno su definirani i predstavljaju osobnu odgovornost.

Na primjeru EduWooda moderatori pojašnjavaju problem koji postoji: nedostatak kvalitetnog drva kao ulazne sirovine za proizvodnju, a to ugrožava imidž tvrtke, što podrazumijeva vrhunsku kvalitetu finalnih proizvoda. Trenutna situacija: zbog nedostatka kvalitetnog drva smanjuje se obujam proizvodnje i ne može se zadovoljiti potražnja na tržištu. Postavljeni cilj je pronaći alternativnog dobavljača koji će osigurati sirovine potrebne kvalitete – prema standardu tvrtke i u dovoljnoj količini da prevlada problem nedovoljnog obujma proizvodnje. Analiza uzroka: dobavljač je izgubio kupca koji je pronašao boljeg proizvođača, što je smanjilo prihode, zbog čega nedostaje ulaganja u novu opremu i tehnologiju te rad sa zastarjelom opremom, a posljedica je nedovoljna količina kvalitetnog drva. Izlaz iz situacije je: pronalaženje alternativnog dobavljača kvalitetnog drva, s konkurentnim cijenama i uvjetima isporuke. Implementacija slijedi: odabir dobavljača, sklapanje ugovora, isporuka sirovina, kontrola kvalitete, plaćanje. Nakon ovih 6 koraka, slijedi potvrda rezultata odnosno praćenje: provjera je li problem riješen i praćenje tijekom vremena je li rješenje održivo.

Nakon uvodnog predstavljanja alata i primjera njegove primjene, učenicima se postavlja izazov: na primjeru iste tvrtke (EduWood) nastao je problem: pad prodaje tijekom ljetnih mjeseci. Zadatak za sve grupe učenika je izraditi A3 izvještaj sa 6 elemenata, kao što je prikazano u prethodnom primjeru. Ovdje se razvila živa rasprava, ali sve su skupine u početku radile samostalno, a na kraju su razmijenile mišljenja. Ukratko, većina je zaključila da je ljeto vrijeme odmora, školskih praznika, putovanja i pasivne zabave. Usporena prodaja znači smanjene prihode za tvrtku. Cilj je povećati prodaju (i prihode) (npr. za 20% u odnosu na prošlogodišnju ljetnu sezonu). Mogući uzroci problema uključuju: neprilagođenu marketinšku kampanju (web stranicu), smanjenje potražnje za klasičnim igračkama u zatvorenom prostoru i nedostatak poticaja za kupovinu. Kao protumjere predlažu se: ponuda novih linija drvenih igračaka za igru na otvorenom (na plaži, na pikniku, na travi...), ponuda posebnih popusta za kupnju tijekom ljeta te aktiviranje intenzivne promocije putem društvenih mreža. Provedba je planirana za sljedeću ljetnu sezonu. Analizom postignutih učinaka provjerit će se učinkovitost predviđenih mjera i, prema potrebi, izvršiti korekcije za sljedeću ljetnu sezonu.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Učenici su predstavili neke potencijalne probleme koji bi se mogli riješiti ovim alatom (npr. povećan broj pritužbi na kvalitetu proizvoda – dijelovi igračaka se odljepljuju s noseće ploče, nisu vodootporne – kada se smoče, igračke se deformiraju itd.)

Procjenjuje se da je ovaj alat vrlo jednostavan, ali učinkovit za rješavanje uzroka manjih problema koji se očituju u poslovanju bilo koje tvrtke. Lako ga je zapamtiti i implementirati.

4. Radionica

Sljedeći alat je uglavnom poznat i njegova primjena u praksi nije rijetkost, iako ponekad nije naveden kao poseban alat – Brainstorming. U različitim prilikama i tijekom različitih aktivnosti, učitelji traže od učenika da izraze svoje ideje, mišljenja ili prijedloge o određenoj temi, što god vam padne na pamet, bez puno razmišljanja ili analize. Upravo je to značajka ovog alata. Brainstorming je kreativna tehnika grupnog razmišljanja koja se koristi za generiranje ideja i rješavanje problema. Cilj brainstorminga je generirati što više ideja, bez obzira koliko se čine izvedivima ili praktičnima. Nakon što su sve ideje navedene, grupa ih može procijeniti i doraditi kako bi utvrdila koje su najperspektivnije.

Primjer: učitelj pita razred kako urediti školsko dvorište. Sve ideje se izgovaraju naglas, bez ikakvog prosuđivanja drugih sudionika ili analize korisnosti ili izvedivosti. Što više ideja, to bolje. Ohrabrenje učitelja ključno je za razbijanje autocenzure ili glasa osude i stvaranje ozračja u kojem se svaki glas poštuje i cijeni, bez obzira na to koliko je prijedlog u skladu s mišljenjem većine. Raznolikost i obilje ideja glavni je cilj, jer u pravilu količina stvara kvalitetu.

Da bismo alat predstavili na praktičnom primjeru, vraćamo se na stari poznati primjer startup tvrtke Edu Wood. Edu Wood pokušava izmisliti potpuno novu igračku za odrasle jer postoji praznina na tržištu obrazovnih i zabavnih igračaka za odrasle. Učenici imaju zadatak generirati ideje za novu igračku za odrasle koja je i edukativna i zabavna.

Početni korak je analogija s postojećim popularnim igračkama u drugačijem obliku. Na primjer, poznate slagalice od papira mogu se izrađivati od drveta. Zatim se Lego kocke mogu zamijeniti drvenim blokovima različitih veličina, kako bi se napravili različiti oblici i dizajni. Igra memorije (Memory Matching Games) gdje je cilj pronaći odgovarajući par za svaku sliku (npr. set od 20 pločica – od kojih je 10 parova s istom slikom – sve slike na pločicama prvo su vidljive, a zatim okrenute naopako: jedna od pločica se otvara i njezin par treba pronaći po sjećanju). Križaljka u kojoj svaki igrač dodaje jedno slovo dok se ne stvori prepoznatljiva riječ. Detektivske igre za otkrivanje tragova za rješavanje slučajeva iz policijske istrage, strateških igara za nadmudrivanje protivnika itd.

Kao sljedeći zadatak učenicima se postavlja pitanje: kako promovirati prodaju drvenih igračaka za odrasle na najpristupačniji i najekonomičniji način. Format: Grupna rasprava, bez podjele u grupe od 5 članova.

Pravila za ovu radionicu su sljedeća:

Definirajte problem – igračke za odrasle nisu uobičajene i njihovu prodaju treba promovirati.

Stvorite ugodno okruženje: To se može učiniti osiguravanjem grickalica, pića i udobnog sjedenja.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Postavite osnovna pravila: Svi bi trebali razumjeti da su sve ideje dobrodošle i da tijekom ove sesije nema kritike ili ocjenjivanja ideja.

Potaknite sudjelovanje: Potaknite sve učenike da sudjeluju u brainstormingu. Pobrinite se da svatko ima priliku podijeliti svoje ideje i da nitko ne dominira razgovorom.

Zabilježite sve ideje: Zabilježite sve ideje generirane tijekom brainstorminga.

Rezultati generiranja ideje tijekom grupne refleksije na radionici su:

Društvene mreže - Facebook, Instagram i Tik-Tok. Kampanja naglašava prednosti drvenih igračaka, kao što su njihov 'edukativni' karakter, trajnost i ekološka prihvatljivost.

Influenceri: Angažiranje influencera (koji imaju veliki broj sljedbenika na društvenim mrežama) za promicanje prodaje drvenih igračaka za odrasle. Promičući prednosti drvenih igračaka, potiču svoje sljedbenike da ih kupe.

Usmena predaja: Zadovoljne kupce treba poticati i poticati da šire glas o drvenim igračkama za odrasle, kroz odobravanje popusta ili poklona kupcima koji upućuju svoje prijatelje i obitelj na kupnju.

Suradujte s drugim tvrtkama koje prodaju komplementarne proizvode kao što su drveni namještaj ili uređenje doma.

Marketing putem e-pošte za promicanje prodaje drvenih igračaka za odrasle slanjem biltena koji ističu prednosti drvenih igračaka i nude ekskluzivne popuste pretplatnicima.

Internetska prodaja putem poznatih internetskih platformi kao što su Amazon i Etsy (na lokalnim tržištima, na primjer, Ananas, Sve za dom, itd.). Ove platforme imaju veliku bazu kupaca i mogu uvelike pomoći u dosezanju šire publike.

Mobilne trgovine (pop-upovi): Postavljanjem mobilnih trgovina u područjima s velikim brojem posjetitelja kao što su trgovački centri i zabavni parkovi može se promovirati prodaja drvenih igračaka za odrasle, uključujući popuste za kupce koji kupuju na licu mjesta.

Opći dojam je da je tema grupnog razmišljanja vrlo dobro prihvaćena i podržana od strane svih sudionika.

Kao napredni oblik Brainstorminga koristi se i slična tehnika koja se zove Brainwriting. Slično je brainstormingu, ali umjesto da govore naglas, sudionici zapisuju svoje ideje u tišini. Nakon nekoliko minuta, svaka osoba prosljeđuje svoj rad sljedećoj osobi, koja zatim pregledava ideje i dodaje nešto svoje. Taj se proces nastavlja sve dok radovi ne naprave puni krug, a zatim se sve ideje distribuiraju (obično na ploči). To pomaže tihim učenicima da se aktivno uključe u proces stvaranja ideja, bez straha da njihove ideje neće biti u skladu s prevladavajućim idejama većine (koje najčešće iznose dominantni pojedinci, a drugi se pridržavaju tih ideja bez kritičkog razmišljanja, koje nisu nužno najbolje).

5. Radionica

Izjava o problemu je alat koji služi za prepoznavanje problema, usporedbu stvarne situacije s idealnom situacijom i predlaganje načina rješavanja problema. Ukratko, alat služi za prepoznavanje trenutnog stanja, željenog budućeg stanja i svih praznina između.

Alat sadrži 4 ključna elementa:

- Idealna situacija
- Stvarnost
- Posljedice
- Prijedlog

Da bi se identificirao problem, predlaže se metoda 5 zašto i 2 kako (5W2H), koja uključuje odgovaranje na niz pitanja koja pomažu u definiranju problema i identificiranju potencijalnih rješenja. Ovaj proces uključuje utvrđivanje u čemu je problem, zašto je problem, kada i gdje je problem identificiran, na koga problem utječe, kako utječu na problem i koliki utjecaj problem ima. Pitanja su:

1w- Što: Koji je problem ili pitanje koji treba riješiti?

2w - Zašto: Zašto je ovaj problem važan? Koje su posljedice nerješavanja?

3w-Gdje: Gdje je problem? Nalazi li se u određenom području ili odjelu?

4w - Kada: Kada se problem prvi put pojavio? Je li ovo nedavni problem ili je u tijeku?

5w-Tko: Tko je problem? Tko je odgovoran za rješavanje toga?

1 H - Kako: Kako nastaje problem? Koji su temeljni uzroci?

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

Kako bismo pomogli učenicima da razumiju kako koristiti alat, naveden je primjer hipotetske tvrtke pod nazivom Only Fresh & Health, koja distribuira zdravu organsku hranu. Proizvodi, nazvani "FreshFoodBox", sadrže odabranu mješavinu voća i povrća u raznim kombinacijama, a kupci mogu birati između 20 različitih kombinacija i kutija u 3 veličine - male, srednje i velike. Ovi proizvodi stižu izravno s polja i isporučuju se kupcima sljedeći dan, pakirani u zaštitnoj atmosferi. Distribucijski kanali su internetska prodaja i prehrambeni lanci.

Problem: proizvodi iz "FreshFoodBoxa" koji su prethodno isporučeni trgovcima prehrambenog lanca vraćeni su jer nisu bili u skladu sa standardima kvalitete. Primjena metode 5W2H na izjavu o problemu.

5W2H metoda:

Što: U čemu je problem? Pretjerana uporaba sredstava protiv insekata.

Zašto: Zašto je to problem? Pretjerana uporaba sredstava protiv insekata može dovesti do zdravstvenih problema i oštećenja okoliša.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

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

Kada: Kada nastaje problem? Kad god se tijekom faze rasta biljaka koriste sredstva protiv insekata.

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

Kako: Kako će se problem riješiti? Smanjenje upotrebe sredstava protiv insekata i istraživanje alternativnih metoda suzbijanja štetočina.

Koliko: Koliko će koštati implementacija rješenja? Trošak implementacije rješenja tek treba utvrditi.

Za vježbu su učenici dobili zadatak za istu tvrtku, ali sa sljedećim problemom: Only Fresh&Health ne može ispuniti narudžbe svojih kupaca i mora odgoditi ili otkazati neke isporuke, zbog velikog povećanja potražnje.

Radeći u grupama, učenici bi trebali izraditi izjavu o problemu s 4 elementa. Nakon predstavljanja svih grupa izrađuje se sažeto izvješće, s bitnim elementima, bez ponavljanja.

Idealna situacija: Tvrtka svojim kupcima pruža visokokvalitetne, svježe i zdrave organske prehrambene proizvode koji se isporučuju brzo i povoljno.

Stvarnost: Zbog naglog porasta potražnje, tvrtka se suočava s nedostatkom zaliha lokalnih dobavljača i ne može ispuniti narudžbe svojih kupaca te mora odgoditi ili otkazati neke isporuke.

Posljedice: Kupci su nezadovoljni nestašicom i postoji rizik od gubitka povjerenja u tvrtku, što bi moglo izgubiti konkurentsku prednost i ugled na tržištu.

Prijedlozi: Tvrtka bi trebala potražiti alternativne izvore opskrbe iz drugih regija ili zemalja koje mogu pružiti organske prehrambene proizvode po razumnoj cijeni i kvaliteti. Tvrtka bi također trebala komunicirati sa svojim kupcima i ispričati se zbog neugodnosti. Tvrtka bi trebala ponuditi određenu naknadu ili poticaje kako bi zadržala svoje vjerne kupce i privukla nove. Tvrtka bi također trebala ulagati u proširenje svojih proizvodnih kapaciteta i poboljšanje svog logističkog sustava kako bi spriječila buduće nestašice.

6. Radionica

Metoda razmišljanja sa 6 šešira atraktivan je način vrednovanja ideja, kroz grupno razmišljanje koje je usmjereno ovisno o boji šešira na glavi moderatora (ili učenika). Metoda 6 šešira za razmišljanje (Six Thinking Hats) je tehnika rješavanja problema koju je razvio dr. Edward de Bono. Osmišljen je kako bi pomogao pojedincima i grupama da učinkovitije razmišljaju dijeljenjem razmišljanja na šest različitih načina.

U jednom primjeru, moderator objašnjava kako raditi. Start-up tvrtka Boot&Foot odlučila je tržištu ponuditi novi proizvod: zimske cipele koje imaju ugrađeni grijač koji radi na punjivu bateriju i osigurava zagrijavanje stopala do 6 sati.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Moderator stavlja bijeli šešir na glavu, a zatim učenici mogu postavljati pitanja o proizvodu. Moderator iznosi činjenice o dotičnom proizvodu:

Zimske cipele imaju ugrađeni grijač koji radi na punjivu bateriju.

Grijač osigurava zagrijavanje stopala do 6 sati.

Cipele su dizajnirane za korištenje u hladnim vremenskim uvjetima.

Crveni šešir na glavi znači da učenici mogu izraziti svoje emocije o proizvodu, na primjer:

Uzbuđenje: Neki su učenici uzbuđeni zbog mogućnosti da griju noge po hladnom vremenu.

Skepticizam: Neki su učenici skeptični (nepovjerljivi) u pogledu učinkovitosti grijača ili trajnosti cipela.

Znatiželja: Neke učenike zanima kako cipele rade na bateriji ili kako se baterija mijenja kada dođe do kraja svog životnog vijeka.

Crni šešir prilika je da se ukaže na moguće rizike ili slabosti proizvoda. Čak i autor koji je oduševljen svojom idejom mora istaknuti barem jedan negativan aspekt svoje ideje. Ništa nije savršeno što se ne može popraviti. Primjeri razmišljanja za crni šešir:

Trajanje baterije: Trajanje baterije možda neće biti dovoljno dugo da osigura odgovarajuće grijanje tijekom duljeg vremenskog razdoblja (smanjenje kapaciteta).

Izdržljivost: Cipele možda nisu dovoljno izdržljive da izdrže teške vremenske uvjete.

Trošak: Cipele mogu biti preskupe za potrošače.

Žuti šešir daje priliku da se istaknu dobri aspekti proizvoda (ili ideje za proizvod). Od svih učenika se traži da identificiraju barem jedan pozitivan aspekt ideje, čak i ako im se ideja uopće ne sviđa. Primjer:

Toplina: Cipele će pružiti toplinu i udobnost u hladnim vremenskim uvjetima.

Prednost: Cipele su jednostavne za korištenje i ne zahtijevaju nikakve vanjske izvore grijanja.

Inovacija: Cipele su inovativno rješenje problema hladnih stopala zimi.

Plavi šešir pruža promišljanje o temi: kako osigurati da se problemom učinkovito upravlja i da su ciljevi ostvarivi. Primjer:

Provedite istraživanje tržišta kako biste identificirali potencijalne kupce i ciljane tržišne segmente.

Razvijte cjenovnu strategiju koja je konkurentna i pristupačna.

Napravite marketinšku strategiju za promociju novog proizvoda.

Zeleni šešir ključan je za vrednovanje ideje za novi proizvod, odnosno prilika za studente da iznesu svoje ideje kako bi poboljšali početnu ideju za proizvod i učinili učenika učinkovitijim. Evo nekoliko prijedloga koje su dali učenici:

- Razvijte mobilnu aplikaciju koja korisnicima omogućuje kontrolu temperature svojih cipela.
- Stvorite liniju dodataka koji se mogu koristiti s cipelama, poput termo čarapa ili uložaka.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

- Razvijte liniju obuće za različite klimatske i vremenske uvjete, poput jeseni (za kišu) ili zime (snijeg).
- Cipele koje generiraju električnu energiju iz kinetičke energije: sustav koji omogućuje učinkovito prikupljanje energije korištenjem kinetičke energije koja se nalazi u našim stopalima i stvara se kada hodamo ili trčimo dok nosimo cipele na baterije.

Za dodatnu vježbu, učenici su dobili zadatak procijeniti još jednu ideju za novi proizvod po istom principu: antibakterijske čarape koje mogu pomoći u sprječavanju rasta neželjenih bakterija u tkanini, a time i eliminirati neugodne mirise.

Ideje za poboljšanje proizvoda (primjenom zelenog šešira):

Razvijte liniju čarapa za različite aktivnosti, poput trčanja – hodanja ili treninga.

Napravite liniju čarapa za različite vremenske uvjete, poput kiše ili snijega.

Razvijte liniju čarapa s dizajnom za različite dobne skupine, poput djece ili starijih osoba.

7. Radionica

Analiza vrijednosti aktivnosti (AVA) sustavno je i objektivno vrednovanje svih aktivnosti koje tvrtka provodi u svom poslovanju. Kako bi se unaprijedio poslovni proces, potrebno je analizirati aktivnosti, odnosno:

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

Moderator ukazuje na cilj analize vrijednosti aktivnosti: uklanjanje nepotrebnih aktivnosti, troškova i koraka nastalih u procesu stvaranja proizvoda ili usluga bez žrtvovanja zadovoljstva kupaca, a zatim uklanjanje (ili barem minimiziranje) svih aktivnosti koje ne dodaju vrijednost.

Arhaični način razmišljanja "ako nije pokvareno, nemoj to popravljati" počinje se zamjenjivati razmišljanjem o nužnosti poboljšanja procesa kako bi se postigao rast poslovanja. Svaka aktivnost u procesu analizira se i klasificira u jednu od kategorija: aktivnost koja dodaje vrijednost klijentu, aktivnost koja dodaje vrijednost poslovanju i aktivnost koja ne dodaje nikakvu vrijednost.

Praktični primjer predstavljen studentima je tvrtka DELL, koja je pomoću ovog alata uspjela prevladati monopolističku poziciju IBM-a, proizvođača računala. Dell je koristio AVA za prepoznavanje i uklanjanje aktivnosti koje nisu dodavale vrijednost njegovim kupcima, kao što je upravljanje zalihama (radeći sa

OPEN FUTURE: Studija slučaja

samo 6 dana zaliha, Dell je uspio smanjiti troškove zapošljavanja ljudi za praćenje i održavanje zaliha, skladištenje i držanje zastarjele tehnologije), obrada narudžbi i distribucija (prodajom izravno kupcima, Dell je uspio smanjiti troškove i ponuditi niže cijene od IBM-a). Temeljio se na mreži trgovaca i trgovaca. Dell se također usredotočio na aktivnosti s dodanom vrijednošću, kao što su prilagodba (kupac sam bira konfiguraciju računala), kvaliteta i korisnička usluga. Time je Dell smanjio svoje troškove, povećao učinkovitost i stekao konkurentsku prednost na tržištu.

Sličan model je Analiza lanca vrijednosti – to je strateški alat koji se koristi za procjenu internih aktivnosti tvrtke. Uključuje raščlambu poslovanja tvrtke na primarne djelatnosti (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, servis), pomoćne aktivnosti (infrastruktura tvrtke, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabava) i analizu dodane vrijednosti u svakoj fazi.

Kako bi bolje razumjeli model analize lanca vrijednosti, učenici su dobili primjer hipotetske tvrtke Z-Tech koja proizvodi tablete za trenutnu glad, različitih okusa (koncentrat proteina, ugljikohidrata, vitamina i minerala) kada ljudi nemaju uvjete za redoviti obrok. Sirovine nabavljaju uvozom i distribuiraju konačne proizvode putem internetske prodaje (Instagram).

Nakon analize primarnih i pomoćnih aktivnosti, učenici su imali zadatak razmišljati u grupama na temu: kako Z-Tech kompanija može identificirati područja u kojima može unaprijediti svoje poslovanje i povećati profitabilnost.

Objedinjujući sve ideje, sažeti odgovori su sljedeći:

Poboljšanje dolazne logistike: Tvrtka bi se mogla usredotočiti na poboljšanje svoje ulazne logistike pronalaženjem pouzdanijih dobavljača ili pregovaranjem o boljim cijenama.

Poboljšanje kvalitete sirovina: Z-Tech bi se trebao usredotočiti na nabavu visokokvalitetnih sirovina od pouzdanih dobavljača kako bi se osiguralo da je konačni proizvod visoke kvalitete i zadovoljava potrebe kupaca.

Poboljšanje marketinške strategije: Z-Tech bi trebao razmisliti o proširenju svoje ciljane publike izvan Instagrama. Tvrtka bi mogla istražiti druge platforme društvenih medija ili tradicionalne marketinške kanale.

Ulaganje u istraživanje i razvoj: Z-Tech mora ulagati u istraživanje i razvoj kako bi poboljšao svoj proizvod i ostao ispred konkurencije koja oponaša njegov inovativni proizvod. To bi moglo uključivati razvoj novih okusa, atraktivan dizajn ambalaže ili poboljšanje nutritivnog sadržaja proizvoda.

Kontinuiranom analizom svog lanca vrijednosti, Z-Tech može ostati konkurentan i zadovoljiti potrebe svojih kupaca.

Tema se smatrala vrlo zanimljivom, pa je rasprava poprimila dinamičan karakter. Po želji, učenici su dobili zadatak predložiti vlastiti primjer, koji bi se zatim mogao analizirati na isti način.

8. Radionica

PEST analiza je metoda upravljanja koja procjenjuje političke, ekonomske, društvene i tehničke čimbenike koji utječu na profitabilnost i performanse tvrtke. Koristi se za prepoznavanje prilika i prijetnji od vanjskih čimbenika te za strateško planiranje. PEST analiza obično se koristi zajedno sa SWOT analizom. Proširena PESTEL analiza također razmatra okolišne i pravne čimbenike.

Kao primjer uspješne primjene alata za analizu PEST-a, moderatori su naveli primjer Instagrama, koji je izvorno zamišljen kao platforma za dijeljenje fotografija. Ipak, vizionarski um brzo je prepoznao njezin potencijalni značaj.

Politički: može se koristiti kao platforma za političke kampanje i aktivizam. Instagram pruža izvrsnu platformu raznim političarima za lak pristup velikoj masi ljudi diljem svijeta.

Ekonomski: Instagram se pojavio kao nova 'platforma za oglašavanje'. Jednostavan je, brz i daje dobru pokrivenost tržišta. Riječ je o načinu kontinuiranog oglašavanja, putem kojeg se različiti trendovi mogu puno bržim tempom predstaviti javnosti. Na Instagramu je lansiran niz novih i dosad nepoznatih proizvoda.

Društvene mreže: Na Instagramu ljudi mogu komunicirati putem izravnih poruka (DM). Ovo nije samo za osobne razgovore; ljudi koji promoviraju svoje proizvode također mogu razgovarati s potencijalnim i postojećim kupcima putem DM-ova. Instagram je platforma za zabavu koliko i za posao.

Tehnološki: Instagram je platforma dizajnirana za mobilne korisnike (u eri kada gotovo svi imaju i nose mobilni, za razliku od, primjerice, prijenosnog računala). Kada ste negdje na putu ili na zabavi, fotografirali biste se telefonom, a zatim izravno prenijeli slike na Instagram – bum! I to je to.

Za vježbu su učenici dobili primjer hipotetske tvrtke pod nazivom iFuturex, koja je razvila inovativan proizvod: masku za mobilni koja je i punjač baterija (temeljena na solarnoj i kinetičkoj energiji). Prije puštanja proizvoda na tržište potrebno je provesti PESTEL analizu.

Trenutna situacija:

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

Ekonomski: Smanjenje gospodarske aktivnosti i povećanje nezaposlenosti.

Društveno: Postoji rastući trend potražnje za ekološki održivim proizvodima.

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

Okoliš: Zabilježene su značajne klimatske promjene s porastom prosječne temperature, ali i povećanjem broja kišnih dana u ljetnim mjesecima.

Pravno: Propisi o zaštiti okoliša za korištenje obnovljivih izvora energije promijenjeni su kako bi se potaknulo korištenje solarne energije.

Zadatak učenika je: stvoriti odgovarajuće strategije kako bi iFuturex ostao konkurentan na tržištu.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Učenici rade u grupama od 5 osoba. Rezultat (ukratko):

S obzirom na trenutne okolnosti, iFuturex bi se trebao usredotočiti na sljedeće strategije kako bi ostao konkurentan:

1. Smanjiti troškove sirovina: iFuturex bi trebao razmotriti nabavu sirovina izvan Kine kako bi smanjio utjecaj povećanih uvoznih carina. Tvrtka bi također trebala razmotriti pregovore s drugim dobavljačima o smanjenju cijene sirovina.
2. Usredotočiti se na marketing: iFuturex bi se trebao usredotočiti na oglašavanje svojih proizvoda kao ekološki održive alternative tradicionalnim maskama za mobilne telefone. Tvrtka bi trebala razmisliti o fokusiranju na ekološki osviještene potrošače i korištenju platformi društvenih medija kako bi dosegla širu publiku.
3. Ulaganje u istraživanje i razvoj: iFuturex mora ulagati u istraživanje i razvoj kako bi poboljšao učinkovitost svog proizvoda. Tvrtka bi trebala razmotriti korištenje najnovije tehnologije za poboljšanje performansi proizvoda i smanjenje troškova.

Učenici su dobili izborni zadatak: usporediti prednosti i nedostatke Instagrama i Facebooka.

9. Radionica

Održivi proizvod i inovacija poslovnog modela koncept je upravljanja koji naglašava važnost stvaranja održivih proizvoda i poslovnih modela. Uključuje razvoj proizvoda i usluga koji su ekološki prihvatljivi, društveno odgovorni i ekonomski održivi.

Održiva proizvodnja temelji se na korištenju obnovljivih izvora (na primjer, drvo umjesto plastike na bazi fosilnih goriva, tekstil na bazi drva kao što su modal ili Liocell umjesto poliestera ili poliamida, proizvodnja od recikliranih materijala, upotreba sunčeve energije umjesto električne energije iz termoelektrana ili zelene energije iz vjetroturbina itd.).

Postoji nekoliko načina za osiguravanje održivog upravljanja i održivih inovacija, kao što su:

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

SWOT analiza održivosti već je obrađena u sklopu SWOT analize na primjeru Edu Wooda, tvrtke koja proizvodi drvene igračke (nema potrebe ponavljati), umjesto toga učenicima se može pokazati primjer održivog poslovnog modela Canvas kao proširene verzije Business Model Canvasa (koji će se kasnije analizirati) koji uključuje dodatna polja vezana uz utjecaj proizvoda i poslovnog modela na okoliš i društvo. Dodatna polja su:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Ekološki dizajn: To uključuje procjenu utjecaja dizajna proizvoda na okoliš, kao što su upotreba održivih materijala, energetska učinkovitost i recikliranje.

Ekološka proizvodnja: To uključuje procjenu utjecaja proizvodnih procesa na okoliš, kao što su korištenje obnovljive energije, smanjenje otpada i očuvanje vode.

Ekološka distribucija: To uključuje procjenu utjecaja distribucijskih procesa na okoliš, kao što su korištenje vozila s niskim emisijama, optimizacija ruta i smanjenje pakiranja.

Ekološka potrošnja: To uključuje procjenu utjecaja korištenja proizvoda na okoliš, kao što su potrošnja energije, upotreba vode i proizvodnja otpada.

Kraj životnog vijeka okoliša: To uključuje procjenu utjecaja odlaganja proizvoda na okoliš, kao što su recikliranje, ponovna uporaba i smanjenje otpada.

Nakon uvodnih prezentacija, učenici dobivaju zadatak pokušati napraviti SWOT analizu za tvrtku iFuturex koja proizvodi maske za mobitele koje su ujedno i punjači baterija (solarna i kinetička energija). Održiva SWOT analiza za iFuturex definirana je:

Snaga

Tvrtka je razvila inovativan proizvod koji je ekološki prihvatljiv i društveno odgovoran.

Tvrtka ima snažnu reputaciju robne marke i vjernu bazu kupaca.

Tvrtka ima snažnu financijsku poziciju i pristup kapitalu.

Slabost

Tvrtka uvelike ovisi o uvozu sirovina, na što bi mogle utjecati promjene u uvozno-izvoznim propisima ili carinama.

Tvrtka ima ograničeno iskustvo u inovacijama održivog proizvoda i poslovnog modela.

Tvrtka ima ograničene resurse za istraživanje i razvoj.

Prilike

Rastući trend potražnje za ekološki održivim proizvodima predstavlja priliku za tvrtku da proširi svoju bazu kupaca.

Sve veća dostupnost održivih materijala i proizvodnih metoda predstavlja priliku za tvrtku da poboljša učinkovitost svog proizvoda.

Rastuća svijest o ekološkim i društvenim pitanjima predstavlja priliku za tvrtku da se razlikuje od konkurencije.

Prijetnji

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Usporavanje gospodarstva i rastuća nezaposlenost mogli bi smanjiti potrošnju i utjecati na prodaju proizvoda.

Povećanje konkurencije na tržištu održivih proizvoda moglo bi smanjiti tržišni udio tvrtke.

Promjene propisa o zaštiti okoliša mogle bi utjecati na poslovanje i profitabilnost tvrtke.

*Opcionalni zadatak za razmišljanje: mogući štetni učinci intenzivne uporabe pametnih telefona.

10. Radionica

Alat SMART ciljevi koristi format: specifičan, mjerljiv, ostvariv, relevantan i vremenski ograničen. Korištenjem SMART alata tvrtka može stvoriti jasan i učinkovit cilj koji je u skladu s misijom i vrijednostima tvrtke. Ovaj se alat može koristiti za donošenje odluka i mjerenje napretka tijekom vremena.

Kao jednostavan i konkretan primjer, moderatori daju primjer SMART ciljeva za tvrtku koja nudi planiranje i organizaciju vjenčanja.

Konkretno: Povećati broj vjenčanja koja će tvrtka organizirati u sljedećih 6 mjeseci.

Mjerljivo: Pratite broj vjenčanja koja tvrtka organizira svaki mjesec.

Ostvarivo: Tvrtka ima tim iskusnih organizatora vjenčanja i već je organizirala 10 vjenčanja u posljednjih 6 mjeseci.

Relevantno: Primarna djelatnost tvrtke je organiziranje vjenčanja, a povećanje broja planiranih vjenčanja pomoći će tvrtki da raste.

Vremenska crta: Cilj je povećati broj vjenčanja u sljedećih 6 mjeseci.

Na primjeru hipotetske agencije pod nazivom MatchMe, učenici bi trebali dati prijedlog za SMART cilj: povećati broj klijenata za 20 posto u sljedećih 6 mjeseci.

Agencija "MatchMe" nudi usluge pratnje za posebne događaje, poput vjenčanja ili proslava, praznika, putovanja ili posjeta prijateljima i roditeljima... za samce. Agencija "MatchMe" trebala bi organizirati promociju za svoje potencijalne klijente. Zadatak je napraviti konkretan plan kako bi ovaj događaj privukao veliku pozornost potencijalnih klijenata za usluge agencije. Cilj je privući 25 predstavnika medijskih kuća koji će odabranog dana prisustvovati promociji Agencije.

Učenici rade u grupama i iznose svoje ideje. Objedinjavanjem odgovora sastavljen je popis prijedloga za Agenciju:

1. Istražite lokalni tisak: Identificirajte novinare i urednike koji prate događaje slične vašem i napravite popis s njihovim kontakt podacima.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

2. Napravite priopćenje za javnost: Priopćenje za javnost kratak je pregled vašeg događaja, tko prisustvuje, lokacija, vrijeme i kako odgovoriti na poziv kao predstavnik za medije. Pošaljite obavijest na popis medija 3-4 tjedna unaprijed kao najavu datuma, a zatim još jednom tjedno s novostima o tome tko će prisustvovati. Kako se približavate događaju, trebali biste ga poslati 3 dana prije, dan prije i na dan samog događaja.
3. Angažirajte slavnju osobu kao voditelja: Slavne osobe mogu pomoći u privlačenju medijske pozornosti za vaš događaj. Pronađite agencije koje zastupaju slavne osobe putem web stranica.
4. Izradite vizualno privlačnu pozivnicu: Dobro osmišljena pozivnica može pomoći privući sudionike i pružiti im sve potrebne informacije.
5. Ponudite ekskluzivan pristup: Ponudite novinarima ekskluzivan pristup izlagačima ili drugim VIP osobama na vašem događaju.
6. Koristite društvene medije: Koristite platforme društvenih medija za promociju svog događaja i povezivanje s potencijalnim sudionicima i novinarima.
7. Praćenje: Budite u kontaktu s novinarima kako biste procijenili hoće li prisustvovati ili ne.

Po želji, dajte učenicima zadatak da predlože primjer postavljanja SMART cilja i predložite moguća rješenja.

11. Radionica

Planiranje prioriteta je proces identificiranja i rangiranja zadataka ili ciljeva na temelju njihove važnosti i hitnosti. To pomaže tvrtkama da se usredotoče na najvažnije zadatke i učinkovito raspoređuju resurse.

Postoji nekoliko metoda koje se mogu koristiti, a najčešće se primjenjuju:

Metoda matrice prioriteta alat je koji se koristi za određivanje prioriteta zadataka na temelju njihove važnosti i hitnosti. Poznata je i kao Eisenhowerova matrica ili Hitno-važna matrica. Metodu je popularizirao Stephen Covey u svojoj knjizi "7 navika visoko učinkovitih ljudi". Matrica je podijeljena u četiri kvadranta, od kojih svaki predstavlja različitu razinu važnosti i hitnosti:

Važno i hitno: Zdacima koji su i važni i hitni treba dati najveći prioritet. Ovi zadaci zahtijevaju hitnu pozornost i trebaju biti dovršeni što je prije moguće.

Važno, ali ne i hitno: Zdacima koji su važni, ali ne i hitni, treba dati drugi najveći prioritet. Ovi zadaci su važni za dugoročni uspjeh i treba ih planirati i rasporediti u skladu s tim.

Hitno, ali ne i važno: Zdacima koji su hitni, ali nisu važni treba dati treći najveći prioritet. Ti se zadaci često mogu delegirati drugima ili odgoditi za kasnije.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Nije hitno i nije važno: zadacima koji nisu ni hitni ni važni treba dati najniži prioritet. Ti se zadaci često mogu eliminirati ili odgoditi na neodređeno vrijeme.

Primjer: Tvrtka za planiranje i organizaciju vjenčanja treba grupirati zadatke prema Eisenhowerovoj matrici za naručeno vjenčanje koje se održava za mjesec dana:

Važno i hitno: Odabir i rezervacija mjesta, organizacijski plan

Važno, ali ne i hitno: Glazba i zabava, cvjetni aranžmani i dekor dvorane

Hitno, ali ne i važno: Odabir cateringa i jelovnika, snimanje fotografija i videa

Nije važno i nije hitno: logistika i prijevoz gostiju

Slična metoda je 4D matrica:

Metoda 4D: Do-Delegate-Delay-Delete (uradi-delegiraj-odgodi-eliminiraj) je tehnika upravljanja vremenom koja pomaže pojedincima da odrede prioritete zadataka na temelju njihove važnosti i hitnosti. Ova metoda je također poznata kao 4D upravljanje vremenom. 4D su:

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

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

Odgoda: Zadatke koji su hitni, ali nisu važni treba odgoditi za kasnije.

Eliminirati: Zadatke koji nisu ni hitni ni važni treba eliminirati ili odgoditi na neodređeno vrijeme.

Primjer vježbe za učenike:

Izvršni direktor (glavni izvršni direktor) tvrtke eMoonLight sa sjedištem u New Yorku ima 4 istovremena zadatka:

- Redoviti mjesečni sastanak s vanjskim odvjetničkim društvom koje zastupa našu tvrtku,
- Poslovno putovanje u San Francisco – potpisivanje predugovora o poslovnoj suradnji,
- Posljednja utakmica doigravanja u košarci - na zahtjev sina izvršnog direktora, čiji je rođendan
- Pregled sastavljene opreme u novom udaljenom objektu u Seattleu prije otvaranja, koje je planirano za sljedeći tjedan.

Zadatak je odrediti prioritete izvršnog direktora tvrtke prema 4D metodi: uradi-delegiraj-odgodi-eliminiraj.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Uradi: Poslovno putovanje u San Francisco važan je zadatak za tvrtku jer uključuje potpisivanje predugovora o poslovnoj suradnji. Ovom zadatku treba dati najveći prioritet i dovršiti ga u najkraćem mogućem roku.

Delegiraj: Redoviti mjesečni sastanak s vanjskim odvjetničkim društvom koje zastupa tvrtku važan je zadatak, ali se može delegirati pouzdanom zaposleniku koji može učinkovito riješiti situaciju.

Odgodi: Provjera sastavljene opreme u novom udaljenom objektu u Seattleu važan je zadatak, ali nije hitan. Može se odgoditi za kasniji datum kada resursi postanu dostupni.

Eliminiraj: Posljednja utakmica košarkaškog doigravanja na zahtjev sina izvršnog direktora, koji ima rođendan, atraktivna je prilika, ali nije bitna za trenutni uspjeh tvrtke. Za sada se može ukloniti s popisa obaveza.

U potonjem slučaju nije bilo apsolutnog slaganja: dio učenika smatrao je da je posljednji zadatak (utakmica doigravanja koja se održava danas, a sljedeći put tek sljedeće godine) važan i hitan te da ga treba obaviti, a kontrola sastavljene opreme može se odmah eliminirati i aktivirati na neko vrijeme.

Postojala je i dilema sa sljedećim zadatkom:

Vlasnik MSP-a prodaje ručno izrađene rukotvorine putem interneta. Ima dva zadatka: (1) ažuriranje web stranice kako bi uključila nove fotografije i opise proizvoda i (2) odgovaranje na pritužbu kupca o kašnjenju isporuke.

Zadatak (1) je važan, ali ne i hitan, jer će vam pomoći da privučete nove kupce i povećate prodaju tijekom vremena. Zadatak (2) nije važan, ali je hitan jer zahtijeva hitnu pažnju kako bi se riješio problem kupca.

U ovom slučaju, određivanje prioriteta nije lako: ažuriranjem web stranice novim fotografijama i opisima proizvoda možete poboljšati svoju online prisutnost i privući nove kupce, što će imati dugoročni utjecaj na vaše poslovanje i prihod. S druge strane, rješavanje prigovora jednog kupca je važno, ali ne i hitno, te (prema profitabilnom aspektu) nije presudno za dugoročni uspjeh poslovanja. Međutim, imajući na umu da širenje lošeg korisničkog iskustva na društvenim mrežama može naštetiti ugledu tvrtke i povjerenju kupaca, daje osnove za davanje drugačijeg prioriteta od gore navedenog.

12. Radionica

Taktičko planiranje provedbe odnosi se na proces raščlanjivanja sveobuhvatnih strateških ciljeva na provedive kratkoročne ciljeve. Uključuje stvaranje specifičnih, mjerljivih ciljeva i vremenskih rokova za

OPEN FUTURE: Studija slučaja

postizanje tih ciljeva, osiguravajući da svi članovi tima razumiju svoje uloge i odgovornosti. Ovo planiranje ključno je za usklađivanje neposrednih akcija s dugoročnim strateškim ciljevima, povećanje učinkovitosti i olakšavanje učinkovite raspodjele resursa u organizaciji.

Moderator navodi primjer poznate Appleove tvrtke koja je uspješno implementirala taktičko planiranje implementacije u lansiranju novog proizvoda. Appleovo lansiranje iPhonea 2007. godine klasičan je primjer uspješnog lansiranja proizvoda. (1) Apple je proveo opsežno istraživanje tržišta kako bi identificirao potrebe i preferencije svoje ciljane publike i razvio proizvod koji zadovoljava te potrebe. (2) Apple je izradio marketinški plan koji je uključivao specifične korake potrebne za promociju proizvoda, kao i vremenski okvir za dovršetak svakog koraka. (3) Naposljetku, Apple je proveo meko lansiranje proizvoda nudeći beta verziju iPhonea odabranim kupcima, što je pomoglo u izgradnji interesa za proizvod i povećanju šansi za marketing od usta do usta.

Za bolje razumijevanje ovog alata, moderator predstavlja sljedeći primjer:

Startup tvrtka Edu Wood uskoro će ući na tržište drvenih igračaka. Ima ograničen budžet.

1. Definirajte svoju ciljanu publiku – djecu ili kolekcionare.
2. Provedite istraživanje tržišta – kako?
3. Razvijte proizvod – kako biste ponudili bolje značajke od konkurentskih igračaka.
4. Napravite marketinški plan – na temelju društvenih medija.
5. Testirajte proizvod – s kim?
6. Blago lansirajte proizvod – Kako pronaći tržišnu nišu?
7. Lansirajte proizvod – gdje?

Odgovor na zadatak (u kratkim redovima) prenesen je učenicima:

Definiranje ciljane publike: Ciljana publika su kolekcionari, u tom slučaju proizvod treba biti dizajniran da bude jedinstven, kvalitetan i vizualno privlačan.

Provedite istraživanje tržišta: Tvrtka može koristiti ankete na društvenim mrežama, fokusne grupe ili intervjue za prikupljanje informacija od potencijalnih klijenata.

Razvoj proizvoda: Tvrtka bi trebala razviti proizvod koji nudi bolje značajke od konkurentskih igračaka. Na primjer, ekološki prihvatljive, održive i edukativnije drvene igračke. Za dobrobit ciljane publike – kolekcionara – fokus bi trebao biti na inovativnom dizajnu kako bi se njihovi proizvodi razlikovali od konkurencije.

Izrada marketinškog plana: Fokus bi trebao biti marketinški plan temeljen na društvenim mrežama, kao što su Facebook, Instagram, Tik-Tok i Twitter, a također se može razmotriti korištenje influencera za osvajanje šire publike.

Testiranje proizvoda: Testiranje proizvoda prvo treba obaviti s roditeljima i kolekcionarima kako bi se prikupile povratne informacije koje su relevantne za poboljšanje proizvoda prije nego što se plasira na tržište.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Proizvod s mekim lansiranjem: Kako bi pronašla tržišnu nišu, tvrtka može meko lansirati proizvod u određenoj regiji ili određenoj skupini kupaca. To će pomoći tvrtki da prikupi povratne informacije, izgradi svijest o robnoj marki i poboljša svoju marketinšku strategiju.

Lansiranje proizvoda: Nakon što je proizvod spreman, tvrtka ga može lansirati na platformama za e-trgovinu kao što su Amazon, Etsy i eBay (odnosno lokalne platforme na nacionalnim tržištima). Idite na svoju web stranicu da biste razgovarali izravno sa svojim klijentima.

Zadatak za učenike koji se obavljaju u grupama:

Tvrtka Z-Tech želi kreirati promotivnu kampanju za svoje proizvode (Instant tablete za glad) na sajmu hrane od 1. do 7. rujna ove godine. Predložite plan provedbe koristeći obrazac plana 1-7:

1. Definiranje potrebnih ishoda
2. Definiranje odgovornosti za ishode
3. Utvrđivanje radnji za postizanje ishoda
4. Definiranje proračuna, uloga i mjera
5. Definiranje sustava praćenja
6. Primjena metodologije upravljanja projektima
7. Pregled i ispravak prema potrebi

Potreban ishod je povećanje svijesti o robnoj marki, odgovornost za zadatak je Odjel marketinga od 5 ljudi, proračun je 100.000 USD, vanjski dobavljač je ugostiteljska tvrtka (catering), promotivni materijal su uzorci proizvoda, koji su trenutne tablete za glad i letci s informacijama o prednostima i zdravstvenim uvjerenjima proizvoda.

Definirajte potrebne ishode: Potreban ishod promotivne kampanje je povećanje svijesti o robnoj marki.

Definirajte odgovornost nad ishodom: Marketinški odjel od 5 ljudi bit će odgovoran za postizanje traženog ishoda.

Određivanje radnji za postizanje ishoda: Za postizanje željenog ishoda poduzet će se sljedeće radnje:

Izrada marketinškog plana koji uključuje promotivnu kampanju za Sajam hrane.

Angažiranje vanjske tvrtke za pružanje prototipova uzoraka proizvoda, tableta za glad, za sajam hrane.

Izrada letaka s informacijama o prednostima i zdravstvenim prednostima proizvoda koje ćete dijeliti na Sajmu hrane.

Definirajte proračune, uloge i mjere: Proračun za promotivnu kampanju iznosi 100,000 USD.

Marketinški odjel od 5 ljudi bit će odgovoran za provođenje promotivne kampanje. Uspjeh promotivne kampanje mjerit će se povećanjem svijesti o robnoj marki.

Definirajte sustav praćenja: Sustav praćenja uključivat će praćenje broja distribuiranih uzoraka, broja distribuiranih letaka i povećanje svijesti o robnoj marki.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Implementirajte metodologiju upravljanja projektima: Implementirat će se metodologija upravljanja projektima kako bi se osiguralo da se promotivna kampanja provede na vrijeme i unutar proračuna. Na primjer, metodologija KPI-ja može se koristiti za praćenje izvedbe postavljenih ciljeva.

Pregledajte i revidirajte prema potrebi: Plan provedbe pregledat će se i revidirati prema potrebi kako bi se osigurala uspješna promotivna kampanja.

Dodatni zadatak:

Napravite letke za Sajam hrane za posjetitelje sajma, za instant tablete protiv gladi iz Z-Techa.

13. Radionica

Financijsko planiranje je proces izrade sveobuhvatnog financijskog plana za upravljanje financijama tvrtke i postizanje njezinih financijskih ciljeva. Financijski plan može pomoći tvrtkama da upravljaju svojim prihodima i rashodima, smanje dug, uštede za buduća ulaganja i planiraju neočekivane troškove.

Financijski plan za startup obično uključuje sljedeće komponente:

Proračun: Stvaranje proračuna za upravljanje prihodima i rashodima.

Upravljanje novčanim tokom: Upravljanje novčanim priljevima, procjena novčanih priljeva i odljeva.

Planiranje ulaganja: Razvoj strategije ulaganja za postizanje financijskih ciljeva.

Upravljanje rizicima: Procjena i upravljanje rizicima povezanim s financijama startupa, kao što su osiguranje i planiranje nekretnina.

Na primjeru hipotetske tvrtke eMoonLight, koja namjerava pokrenuti proizvodnju uličnih svjetiljki u obliku drveća, koje će umjesto lišća imati solarne panele (danju se solarni paneli u obliku lišća pune sunčevom energijom, a noću se pale, koristeći tako obnovljivu energiju i čineći okoliš mnogo ljepšim od metalnih stupova za uličnu neonsku rasvjetu), treba izraditi financijski plan s elementima:

(1) upravljanje novčanim tokovima i

(2) Planiranje ulaganja.

Početni proračun je 400.000 eura.

Očekivani prihod iznosi 500.000 €:

Upravljanje novčanim tokom:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Početni proračun od 400 000 eura upotrijebit će se za pokrivanje sljedećih troškova:

Istraživanje i razvoj: 100 000 EUR

To će pokriti troškove projektiranja i izrade prototipova uličnih svjetiljki.

Proizvodnja: 200.000 €

To će pokriti troškove proizvodnje uličnih svjetiljki.

Marketing i oglašavanje: 50.000 €

To će pokriti troškove promocije uličnih svjetiljki potencijalnim kupcima.

Distribucija: 50.000 €

To će pokriti troškove isporuke ulične svjetiljke kupcima.

Fond za nepredviđene izdatke: 50 000 EUR

Time će se pokriti svi neočekivani troškovi koji mogu nastati.

Očekivani prihod od prodaje uličnih svjetiljki iznosi 500.000 eura. Plan upravljanja novčanim tokom:

Troškovi	Iznos
Istraživanje i razvoj	100.000 EUR
Proizvodnja	200.000 €
Marketing i oglašavanje	50.000 €
Distribucija	50.000 €
Fond za nepredviđene situacije	50.000 €

Ukupni troškovi	450.000 €

Očekivani prihod	500.000 €
Neto novčani tok	50.000 €

Planiranje ulaganja:

Preostalih 50.000 eura možete uložiti na sljedeće načine:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Istraživanje solarnih panela: 20.000 €

Time će se pokriti troškovi istraživanja i razvoja učinkovitijih solarnih panela.

Nadogradnja: 20.000 €

To će pokriti troškove proširenja linije proizvoda na druge proizvode na solarni pogon.

Održivost: 10.000 €

Time će se pokriti troškovi provedbe održivih praksi u proizvodnom procesu.

Polaznici radionice uglavnom su upoznati s financijskim izvještajima – bilancom i računom dobiti i gubitka. Prikazan je primjer tvrtke, prema obrascu za mala i srednja poduzeća.

14. Radionica

Komunikacijski plan je dokument koji opisuje kako će tvrtka komunicirati sa svojim dionicima, uključujući zaposlenike, kupce, investitore i medije. Uključuje informacije o komunikacijskim kanalima koji će se koristiti, učestalosti komunikacije i porukama koje se prenose.

Ovaj alat najbolje se pamti po primjeru koji je prilagođen sudionicima radionice. U našem slučaju odabran je hipotetski kafić koji je tek počeo s radom (startup) pod nazivom "CoffeeLand" i koji upravo izrađuje komunikacijski plan za promociju svojih novih proizvoda: tople čokolade s mnogo različitih okusa i aditiva (suho voće, hrskave čokoladne kuglice, sladoled od vanilije itd.). Komunikacijski plan uključuje sljedeće komponente: 1. Identificiranje publike 2. Postavljanje ciljeva 3. Stvaranje ključne poruke - što komunicirati 4. Izrada taktičkog plana - kako komunicirati i kada 5. Odabir pokazatelja za ocjenu uspješnosti i 6. Komunikacijski kanali.

Identificiranje publike: Ciljana publika za nove proizvode od tople čokolade u CoffeeLandu mogla bi biti:

Ljubitelji čokolade; Ljudi koji uživaju isprobavati nove okuse; Ljudi koji traže toplo piće i piće za uživanje; Ljudi koji su zdravstveno osviješteni i traže zdravije alternative tradicionalnoj kavi.

Postavljanje ciljeva: Ciljevi komunikacijskog plana CoffeeLanda mogu biti:

Povećajte svijest o robnoj marki; Povećati prodaju novih proizvoda od tople čokolade; Pobuditi znatiželju o novim proizvodima; Uspostavite CoffeeLand kao svoje omiljeno mjesto za toplu čokoladu.

Razvijanje ključne poruke - što komunicirati: Ključna poruka koju CoffeeLand treba prenijeti svojoj ciljanoj publici mogla bi biti:

Predstavljanje novih proizvoda od tople čokolade s jedinstvenim okusima i aditivima; Isticanje zdravstvenih prednosti novih proizvoda; Naglašavanje kvalitete sastojaka koji se koriste u novim proizvodima; Stvaranje osjećaja ugođe i topline povezane s novim proizvodima.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Izrada taktičkog plana Kako komunicirati i kada: CoffeeLand bi mogao koristiti sljedeće taktike kako bi prenio svoju ključnu poruku svojoj ciljanoj publici:

Marketing na društvenim mrežama, kao što su Facebook, Instagram, Tik-Tok i Twitter, sa slikama novih proizvoda, recepata i ambijenta u kafiću.

Marketing putem e-pošte: Obavješćavanjem o novim proizvodima i sniženim ponudama.

Promocije u trgovini: degustacija ili besplatni uzorci novih pića za kupce koji posjećuju odabrane trgovine.

Influencer marketing putem food blogera i influencera za promociju novih proizvoda.

Sezonske promocije: posebne promocije tijekom zimske sezone kada je vjerojatnije da će ljudi htjeti tople napitke.

Odabir pokazatelja rejtinga: CoffeeLand bi mogao koristiti sljedeće metrike za procjenu uspjeha svog komunikacijskog plana:

Podaci o prodaji kako biste provjerili je li došlo do povećanja prodaje nakon pokretanja komunikacijskog plana.

Odgovor društvenih medija - da vidimo je li došlo do povećanja lajkova, komentara i dijeljenja.

Stopa otvaranja e-pošte - da biste vidjeli postoji li porast interesa za nove proizvode.

Povratne informacije kupaca pokazuju da su zadovoljni kvalitetom i okusom.

Komunikacijski kanali: CoffeeLand bi mogao koristiti sljedeće kanale za prenošenje svoje ključne poruke svojoj ciljanoj publici:

platforme društvenih medija kao što su Facebook, Instagram, Tik-Tok i Twitter; Bilteni putem e-pošte; Promocija u trgovinama; Influencer marketing; Sezonske promocije i tako dalje.

Nakon predstavljanja ovog primjera, učenici su zamoljeni da osmisle poruku za potencijalne kupce ili potrošače novih proizvoda – toplu čokoladu iz CoffeeLanda. Prijedlozi su sažeti i konsolidirani u sljedećem pregledu:

"Prepustite se toplini naših novih okusa tople čokolade": Ova poruka naglašava udobnost i toplinu povezanu s vrućom čokoladom, istovremeno ističući jedinstvene okuse novih proizvoda CoffeeLanda.

"Doživite čaroliju naših novih kreacija tople čokolade": Ova poruka stvara osjećaj uzbuđenja i divljenja oko novih proizvoda CoffeeLanda, istovremeno naglašavajući kvalitetu korištenih sastojaka.

"Zadovoljite svoju želju našim novim vrstama tople čokolade": Ova poruka privlači ljude koji traže ukusno i zadovoljavajuće piće, a istovremeno ističe raznolikost okusa koji su dostupni.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

"Doživite čaroliju naših novih kreacija tople čokolade": Ova poruka stvara osjećaj uzbuđenja i divljenja oko novih proizvoda CoffeeLanda, istovremeno naglašavajući kvalitetu korištenih sastojaka.

"Zadovoljite svoju želju našim novim vrstama tople čokolade": Ova poruka privlači ljude koji traže ukusno i zadovoljavajuće piće, a istovremeno ističe raznolikost okusa koji su dostupni.

"Podignite svoju igru tople čokolade s našim novim okusima i dodacima": Ova poruka pozicionira CoffeeLand kao lidera u industriji tople čokolade, istovremeno naglašavajući jedinstvenost novih proizvoda.

"Zagrijte svoju zimu s našim novim senzacijama tople čokolade": Ova poruka stvara osjećaj pravog godišnjeg doba za nove proizvode CoffeeLanda, istovremeno naglašavajući udobnost i toplinu povezanu s vrućom čokoladom.

"Topli snovi za hladno vrijeme": Ovo je privlačan i nezaboravan slogan koji naglašava udobnost i toplinu povezanu s novim proizvodima od tople čokolade u CoffeeLandu. Također stvara osjećaj uzbuđenja i iščekivanja novog proizvoda.

Izborno: Predložite učenicima da izrade skice vizualnih elemenata za promociju novih proizvoda.

15. Radionica

Upravljanje promjenama je proces kojim se osigurava da se promjene provode temeljito i glatko na učinkovit način i da imaju željeni učinak. Nijedna tvrtka ne može si priuštiti istu stvar. Uvijek postoje novi izazovi koje treba upoznati i bolji načini obavljanja stvari. Upravljanje promjenama je proces upravljanja prijelazom iz trenutnog stanja u željeno buduće stanje organizacije.

Uspješno upravljanje promjenama oslanja se na četiri osnovna načela: 1. Razumjeti promjene; 2. Planirajte promjene; 3. Primijenite promjenu; 4. Komunicirajte promjenu.

Ljudi u tvrtkama nikada nisu sretni kada se uvedu inovacije koje remete uspostavljeni radni proces, jer to znači prelazak iz zone komfora u neizvjesnost i neizvjesnost – kako će promjene utjecati na svakog pojedinca. Na temelju uočenog fenomena – straha od promjene – razvijeni su alati koji pomažu u provedbi promjena na najbezbolniji način (primjeri drastičnih promjena su, primjerice, prijelaz s proizvodnje ili korištenja digitalnih umjesto analognih uređaja, motora električnih automobila umjesto motora s unutarnjim izgaranjem, online prodaja umjesto prodaje u trgovinama, proizvodnja kartonskih glazbenih kartica umjesto digitalnih itd.).

ADKAR model upravljanja promjenama posebno je koristan alat koji se može koristiti za provedbu promjena. Ovaj alat navodi pet stvari koje treba riješiti u komunikaciji:

- Svijest (o potrebi za promjenom).
- Želja (sudjelovati i podržati).

OPEN FUTURE: Studija slučaja

- Znanje (o tome kako se mijenja).
- Sposobnost (promjene).
- Pojačanje (za dugoročno održavanje promjene).

Za praktičan primjer rada alata ADKAR odabrana je hipotetska startup tvrtka Divorce-At-Last koja ima jedinstvenu poslovnu ideju i počela je izrađivati glazbene čestitke za prijatelje i rodbinu koji voljenoj osobi mogu čestitati na razvodu i podići joj raspoloženje i samopouzdanje.

Tvrtka je prethodno poslovala pod imenom eCardz i nudila elektroničke čestitke za razne proslave, od državnih praznika (Nova godina, Božić, Uskrs), do godišnjica i proslava (rođendani, vjenčanja, mature), koristeći vlastiti razvijeni softver, putem društvenih mreža.

Kako je konkurencija na ovom području bila iznimno jaka, prodaja i prihodi tvrtke počeli su drastično padati te je bilo potrebno krenuti sa zanimljivom i originalnom idejom koja još nije bila prisutna na tržištu.

Plan je da glazbene čestitke budu izrađene od kartona, s originalnim dizajnom u 30 različitih motiva i s istim brojem različitih popularnih pjesama, za koje će biti osigurane licence.

Promijenjen je naziv tvrtke, osmišljen je novi logotip te uprava tvrtke priprema plan provedbe upravljanja promjenama.

Primjenom alata ADKAR na ovu tvrtku, uz podršku moderatora, učenici će razumjeti cijeli proces promjene – prijelaz sa stare na novu produkciju.

Svijest. Tvrtka treba informirati i educirati svoje zaposlenike, kupce, dobavljače, partnere i investitore o potrebi za promjenama i razlozima koji stoje iza toga: tržište elektroničkih kartica zasićeno i konkurentno, a nova proizvodna linija glazbenih čestitki za razvode bit će drugačija od konkurencije i zadovoljit će potrebe kupaca.

Želja. Tvrtka bi trebala motivirati i inspirirati svoje dionike da sudjeluju i podržavaju promjene isticanjem prednosti, kao što su povećanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca, osvajanje novih tržišnih segmenata, ostvarivanje prihoda i dobiti te poboljšanje imidža i reputacije robne marke tvrtke.

Znanje. Tvrtka bi trebala pružiti i olakšati mogućnosti učenja i osposobljavanja za svoje zaposlenike i partnere kako bi stekli vještine i znanja potrebna za promjenu. Trebali bi nuditi različite metode i formate učenja i obuke, kao što su online tečajevi, radionice, webinar ili dodatno podučavanje.

Sposobnost. Tvrtka bi trebala omogućiti svojim zaposlenicima i partnerima da primijene i vježbaju vještine i znanja stečena za promjenu pružajući resurse i podršku potrebnu za promjenu, kao što su oprema, proračun, vrijeme i smjernice.

Pojačanje. Tvrtka mora pojačati promjene osiguravajući da se integriraju u organizacijsku kulturu i sve radne procese. Trebao bi izvještavati o rezultatima i ishodima promjene, kao i o tome koliko su dobro postignuti ciljevi promjene.

Za vježbu su učenici dobili zadatak osmisлити, radeći u grupama, sljedeće:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Slogan za nove proizvode tvrtke "Konačno razvod" trebao bi biti nezaboravan i privući potencijalne kupce, s ciljem povećanja prodaje i profita te stjecanja novih kupaca.

UWP - Jedinstvena ponuda vrijednosti (jedinstvena poruka u kojoj se navodi zašto je vaš proizvod ili usluga drugačiji i vrijedi ga kupiti)

Nepoštena prednost - Jedinstvena značajka ili atribut koji imate, a koji drugi ne mogu lako kopirati ili kupiti.

Primjeri predloženih slogana:

Jedina čestitka koju ćete ikada morati poslati svom bivšem.

Proslavite svoju slobodu pjesmom.

To je najbolji način da se oprostite od bivšeg.

Pretvorite svoj prekid u uspjeh.

Glazba za vaše i njihove uši.

Kraj priče, početak slobode.

Sretan razvod, bolji život.

Hvala Bogu da ga nema, bit će zabavno.

Neka glazba izliječi vaše srce.

To nije kraj, to je početak.

UVP (jedinstvena ponuda vrijednosti)

Glazbene čestitke tvrtke "Napokon razvod" jedinstven su način da čestitate proslavi kraja braka i podignete raspoloženje voljenih osoba. UVP tvrtke je da pruža zabavan i kreativan način da nekome čestitate na razvodu, što je rijetka i osjetljiva prilika. Glazbene čestitke dolaze u 30 različitih motiva i sadrže popularne pjesme koje su licencirane. To osigurava da su čestitke originalne i ekskluzivne.

4. Nepoštena prednost

Nepravedna prednost tvrtke je što je prva i jedina tvrtka koja nudi takav proizvod, što je čini pionirom na tržištu. Glazbene čestitke "Napokon razvod" mogle bi biti izvrstan način da pokažete podršku i brigu za voljene osobe koje prolaze kroz razdoblje razvoda.

Po želji, učenici mogu predložiti pjesme koje bi se koristile za ove glazbene čestitke.

Ovaj alat izazvao je najveći interes svih radionica i pridonio jačanju samopouzdanja i želje za aktivnim sudjelovanjem u nastavku rada.

16. Radionica

Matrica implementacije politika (X-Matrix) moćan je alat za organizacije koje žele uskladiti svoje strateške ciljeve sa svojim svakodnevnim poslovanjem. Korištenjem ove matrice tvrtke mogu osigurati

OPEN FUTURE: Studija slučaja

da svi zaposlenici rade prema zajedničkim ciljevima, što u konačnici dovodi do uspjeha i kontinuiranog poboljšanja.

Matrica obično uključuje nekoliko ključnih elemenata:

Dugoročni ciljevi: Ovo su strateški ciljevi koje organizacija želi postići u razdoblju od 3 do 5 godina.

Godišnji ciljevi: To su specifični ciljevi postavljeni za tekuću godinu koji podržavaju dugoročne ciljeve.

Prioriteti poboljšanja: Ovo su ključna područja identificirana za poboljšanje koja će pomoći u postizanju godišnjih ciljeva.

Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI): Mjerni podaci koji se koriste za mjerenje napretka prema ciljevima.

Odgovornost: Dodjeljivanje odgovornosti za svaki cilj i prioritet poboljšanja određenim pojedincima ili timovima.

Mnoge od najuspješnijih svjetskih tvrtki, kao što su Toyota, Rover Group, Texas Instruments, Danaher, Bank of America, Bridgestone Tire, AT&T, Komatsu i Exxon Chemical, koristile su ovu metodologiju za postizanje svojih strateških ciljeva.

Prednosti ove metodologije su:

Vizualizacijom veza između ciljeva i ciljeva, matrica olakšava bolju komunikaciju na svim razinama organizacije.

Poboljšanje fokusa: Pomaže u određivanju prioriteta, inicijative i određivanja resursa, osiguravajući da su naponi usredotočeni na područja s najvećim utjecajem.

Poticanje odgovornosti: Dodjeljivanje odgovornosti ciljevima potiče predanost među članovima tima.

Da bi razumio kako ovaj alat funkcionira u praksi, moderator navodi primjer hipotetske tvrtke ChocoLand, koja ima ideju ponuditi tržištu novi proizvod – čokoladu u boji, koja se dobiva miješanjem prirodnog praha iz suhog voća s bijelom čokoladom.

Novost ovog proizvoda nije samo boja koja se razlikuje od tradicionalne čokolade, već i obogaćeni okus različitog voća, povećava se hranjiva vrijednost proizvoda i povećavaju blagodati konzumacije.

Tvrtka ima sljedeću viziju i misiju:

(a) Vizija tvrtke: Postati lider u proizvodnji i prodaji obojene čokolade u sljedećih 5 godina.

(b) Misija tvrtke: pružiti visokokvalitetne, inovativne i zdrave čokoladne proizvode kupcima diljem svijeta.

Dugoročni cilj: Tvrtka ima ambiciozan plan osvojiti tržišta EU, SAD-a, Kanade i Australije u sljedećih 5 godina i postati lider u proizvodnji i prodaji čokolade u boji. Tijekom razdoblja od 10 godina, Azija i Afrika trebale bi biti pokrivena na isti način.

Godišnji ciljevi:

1. godina:

Cilj 1.: Povećati tržišni udio na tržištu EU-a za 10 % uvođenjem nove linije obojenih čokoladnih proizvoda namijenjenih potrošačima koji brinu o zdravlju.

Cilj 2: Proširiti distribucijsku mrežu kako bi dosegla nova tržišta u SAD-u i Kanadi.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

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

2. godina:

Cilj 1: Povećati prihod za 15% lansiranjem nove linije čokoladnih proizvoda u boji koji se prodaju djeci.

Cilj 2: Povećati zadovoljstvo kupaca za 20% poboljšanjem kvalitete čokoladnih proizvoda tvrtke.

Cilj 3: Povećati angažman zaposlenika za 10% pružanjem mogućnosti obuke i razvoja.

Godišnji prioriteti poboljšanja mogli bi uključivati: lansiranje novih proizvoda, širenje distribucijske mreže i ulaganje u istraživanje i razvoj za stvaranje novih i inovativnih čokoladnih proizvoda, na godišnjoj razini.

Ključni pokazatelji za poboljšanje:

Tržišni udio: povećati tržišni udio za 10 % na tržištu EU-a uvođenjem nove linije proizvoda u boji čokolade u boji namijenjenih potrošačima koji brinu o zdravlju.

Prihod: Povećajte prihod za 15% lansiranjem nove linije čokoladnih proizvoda u boji namijenjenih djeci.

Zadovoljstvo kupaca: Povećajte zadovoljstvo kupaca za 20% poboljšanjem kvalitete čokoladnih proizvoda tvrtke.

Angažman zaposlenika: Povećajte angažman zaposlenika za 10% pružanjem mogućnosti obuke i razvoja.

Za vježbu su učenici dobili sljedeći zadatak da primijene X matricu na primjeru ChocoLanda, radeći u grupama:

Tvrtka ChocoLand, koja je nedavno lansirala novu vrstu čokolade (Fruit fusion – fruit fusion) na tržište EU, priprema se za pokretanje prodaje na američkom tržištu, s ambicijom da u sljedećih 5 godina ostvari 10 posto udjela na cjelokupnom tržištu čokolade, uvodeći čokoladice fruit fusion za djecu.

Rezultat rada je X matrica koja predstavlja sažeti rezultat rada – bez ponavljanja.

Dugoročni cilj: Ostvariti 10% udjela na cjelokupnom američkom tržištu čokolade u sljedećih pet godina.

Godišnji planovi: Povećati prodaju čokoladica za fuziju voća za 20%; Povećajte distribucijske kanale za 10%; Povećajte stopu odgovora korisnika putem povratnih informacija za 50%; Povećajte prepoznatljivost robne marke za 20%.

Prioriteti na najvišoj razini: Uvesti čokoladice voćne fuzije za djecu; Proširite distribucijske kanale kako biste dosegli nove kupce; Provedite anketu kako biste prikupili povratne informacije i poboljšali kvalitetu proizvoda; Pokrenite marketinške kampanje za promociju novog proizvoda.

Pokazatelji za poboljšanje: 90% ocjena zadovoljstva kupaca; Rast prihoda od 15%; Ocjena kvalitete proizvoda od 95%; Rast tržišnog udjela od 5%.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Odgovorni nositelji radnih mjesta: voditelj marketinga; voditelj prodaje; Voditelj upravljanja kontrolom kvalitete; Voditelj marketinga (s poštovanjem).

Neobavezni zadatak: smisliti slogan za čokolade "Voćna fuzija".

Primjerima:

"Prepustite se voćnom uživanju u čokoladi uz voćnu fuziju."

"Spoj voća i čokolade koji je jednostavno božanstven."

"Savršena mješavina voća i čokolade u svakom zalogaju."

"Doživite slatki i pikantni okus čokolade uz voćnu fuziju."

"Voće i čokolada, konačno zajedno."

"Zadovoljite svoju želju za slatkim fuzijom čokoladnog voća."

"Vrhunsko čokoladno iskustvo s voćnim prizvukom."

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

"Čokoladni užitak s rafalom voćnog okusa."

"Fruit Fusion čokolada: savršena mješavina slatkog i trpkog

17. Radionica

Analiza rizika je način identificiranja, procjene i određivanja prioriteta potencijalnih rizika koji bi mogli negativno utjecati na poslovanje. Cilj je donijeti odluke o tome kako upravljati tim rizicima i ublažiti ih. Proces obično uključuje identificiranje potencijalnih rizika, procjenu vjerojatnosti i potencijalnog utjecaja svakog rizika te razvoj strategije za ublažavanje ili izbjegavanje tih rizika.

Matrica rizika podijeljena je u četiri kvadranta:

Manje posljedice; Mala vjerojatnost (A), velike posljedice; Mala vjerojatnost (B), manje posljedice; Velika vjerojatnost (C), visoke posljedice; Postoji velika vjerojatnost (D).

Moderator predstavlja primjer analize rizika na hipotetskoj startup tvrtki Hats & Mates koja pokreće proizvodnju šešira koji imaju dodatnu funkciju masiranja glave. Ugrađeni masažer ima dvije mogućnosti koje se koriste ljeti i zimi, odnosno jednostavnim okretanjem pločica na ljetnu ili zimsku stranu. Masažer radi na principu pulsiranja i nježne rotacije s lijeva na desno.

Rizici za tvrtku mogu biti:

- Tržišni rizici: Tržište šešira s ugrađenim masažerima možda neće biti tako veliko kao što se očekivalo, što dovodi do manje prodaje i prihoda. Kako bi ublažila ovaj rizik, tvrtka bi morala provesti prethodno istraživanje tržišta.
- Konkurentski rizici: Druge tvrtke mogu ući na tržište sa sličnim proizvodima, što bi dovelo do povećanja konkurentnosti i manjeg tržišnog udjela, uz smanjenje profitabilnosti. Kako bi ublažila ovaj rizik, tvrtka bi se mogla usredotočiti na stvaranje jedinstvene ponude vrijednosti (UWP) i izgradnju snažnog identiteta robne marke.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

- Tehnološki i operativni rizici: Ugrađena tehnologija masažera može se pokvariti ili pokvariti, što dovodi do smanjenja kvalitete proizvoda i nezadovoljstva kupaca. Kako bi ublažila ovaj rizik, tvrtka bi mogla provesti temeljito testiranje proizvoda prije nego što ga lansira i pružiti jamstvo kupcima.
- Financijski rizici: Tvrtka može izgubiti novac zbog neočekivanih troškova ili manjeg obujma prodaje od očekivanog. Kako bi ublažila ovaj rizik, tvrtka bi mogla izraditi detaljan financijski plan i pomno pratiti svoje troškove.
- Rizici osoblja: Tim može doživjeti sukobe ili nesuglasice, što dovodi do smanjene produktivnosti i morala. Kako bi ublažila ovaj rizik, tvrtka bi mogla uspostaviti jasne komunikacijske kanale i postupke rješavanja sukoba.

Učenici su dobili sljedeći zadatak: osmisлити situaciju u kojoj s vremenom mogu nastati rizici u prodaji i korištenju šešira.

Od nekoliko prijedloga odabran je jedan koji na jednostavan način prikazuje moguće rizike i mjere ublažavanja/prevencije:

1. Masažer za glavu radi kratko vrijeme, a bateriju je potrebno često puniti, što smanjuje funkcionalnost proizvoda i kvari imidž marke.

Kategorija rizika: niska vjerojatnost – posljedice visoke (kvadrant B). Mjera za sprječavanje rizika: Ugovorna obveza proizvođača baterija da zamijeni baterije loše kvalitete u jamstvenom roku – besplatno.

2. Materijal koji se koristi za izradu šešira s vremenom gubi boju na suncu.

Kategorija rizika: mala vjerojatnost – male posljedice (kvadrant A). Mjere za sprječavanje rizika: temeljito ispitivanje materijala za izradu šešira koji sprječava pojavu promjene boje na suncu. U slučaju nužde, zamjena šešira o trošku tvrtke.

3. Krađa šešira u trgovinama – trgovačkim centrima

Kategorija rizika: velika vjerojatnost – male posljedice (kvadrant C). Proizvodi su osigurani od krađe i nema negativnih posljedica za tvrtku.

4. Kopiranje proizvoda od strane konkurenata

Kategorija rizika: velika vjerojatnost – posljedice visoke (kvadrant D). Ozbiljne posljedice ovog rizika mogle bi biti smanjenje tržišnog udjela i profitabilnosti. Kako bi ublažila ovaj rizik, tvrtka bi se mogla usredotočiti na stvaranje jedinstvene ponude vrijednosti (UWP) i izgradnju snažnog identiteta robne marke.

Jedinstvena ponuda vrijednosti (UWP) za Hats&Mates:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

"Doživite vrhunsko opuštanje uz Hats&Mates. Naši šeširi sadrže ugrađeni masažer koji stimulira bolne točke u glavi, pružajući olakšanje od stresa, napetosti i glavobolje. S dvije opcije hlađenja i grijanja, naši šeširi savršeni su za svako godišnje doba. Naši moderni dizajni dostupni su u nekoliko veličina za muškarce i žene, što ih čini modnim dodatkom koji također pruža zdravstvene prednosti. Uz Hats&Mates možete uživati u blagodatima masaže bilo kada i bilo gdje."

Izborni zadatak: Predložite učenicima da razmisle o mogućim sloganima za šešire iz Hats & Mates, pod komercijalnim nazivom: HeadEase.

Mogući slogani za HeadEase šešire:

- "Šeširi za glavu: ultimativno olakšanje."
- "Umirite svoju glavu i dušu HeadEase šeširima."
- "Opustite um i smirite glavu uz HeadEase šešire."
- "Doživite vrhunsku udobnost uz HeadEase šešire."
- "Šeširi za glavu: savršen način za opuštanje."
- "Pronađite svoj unutarnji mir uz HeadEase šešire."
- "HeadEase šeširi: vrhunski dodatak za opuštanje."
- "HeadEase šeširi: savršen način za ublažavanje stresa."
- "Doživite moć opuštanja uz HeadEase šešire."
- "Pronađite svoj mir uz HeadEase šešire."

18. Radionica

Lean Canvas je alat koji vam pomaže detaljno analizirati ideju u njezine ključne pretpostavke i stvoriti poslovni model na jednoj stranici prikladan za startupe. Sastoji se od deset sastavnih blokova, a to su:

1.a. Problem; 1.b. Postojat će alternative; 2. Rješenje; 3. Jedinstvena ponuda vrijednosti; 4. Nepoštena prednost; 5.a. Segmenti kupaca; 5.b. Rani usvojitelji; 6. Ključni pokazatelji; 7. Koncept visoke razine; 8. Kanali; 9. Struktura troškova; 10. Tokovi prihoda.

Ovaj alat najbolje objašnjava primjer poznate tvrtke, poput Ubera.

Uber je tvrtka koja putem svoje aplikacije pruža prijevoz, dostavu hrane i druge usluge. Uber je osnovan 2009. godine s idejom da zatraži vožnju putem telefona, nakon što je bilo teško pronaći taksi u Parizu. Uber je pokrenuo svoju aplikaciju u San Franciscu 2010. i ubrzo se proširio na druge gradove i zemlje. Uber je poremetio tradicionalnu taksi industriju nudeći praktičnu, pristupačnu i pouzdanu alternativu za kupce i vozače. Uber je također uložio u nove tehnologije, kao što su automobili bez vozača, električni bicikli i leteći taksiji. Uber je jedna od najvrjednijih i najutjecajnijih tvrtki na svijetu, s više od 93 milijuna aktivnih korisnika mjesečno i operacijama u više od 72 zemlje.

Moderator objašnjava Lean Canvas za Uber na sljedeći način:

- 1.a. Problem: Glavni problemi su skupi taksi prijevoz i ograničen broj taksija
- 1.b. Postoje alternative: javni prijevoz, vlastiti prijevoz.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

2. Moguće rješenje: mogućnost jeftine vožnje i široka dostupnost vozila
3. Jedinstvena ponuda vrijednosti: jedna aplikacija za pronalaženje pristupačne i sigurne vožnje dostupna 24/7/365
4. Nepravedna prednost: jeftina vožnja pritiskom na gumb
- 5.a. Segmenti kupaca: putnici i vozači
- 5b. Rani korisnici: korisnici javnog prijevoza
6. Ključni pokazatelji: prihod, broj korisnika, broj vožnji
7. Koncept visoke razine: Uber je puno fleksibilniji od taksija
8. Kanali: preporuke, usmeno oglašavanje
9. Struktura troškova: troškovi održavanja IT-a, troškovi osiguranja, pravni i administrativni troškovi
10. Izvori prihoda: cijena vožnje, dodatne usluge (konobarica, prtljaga) i dozvole.

Učenicima se daje primjer:

Startup tvrtka Pro-Girl-Tect razvija novi proizvod: narukvice za otkrivanje droga u pićima. Cilj je razviti proizvod koji ima senzor koji detektira veliki broj različitih psihoaktivnih tvari u pićima, kako bi se spriječilo da djevojke budu drogirane u kafićima i klubovima, a kasnije potencijalno silovane ili opljačkane.

Problem: Kontaminacija pića koja mogu dovesti do seksualnog napada, pljačke ili čak smrti.

Postojeće alternative: (a) Korištenje test traka za provjeru pića na droge (b) Pomaganje prijatelju da pazi na vaše piće (c) Izbjegavanje pića od stranaca ili iz već otvorenih boca.

Rješenje: Narukvica koja ima mali senzor, koji može otkriti prisutnost uobičajenih lijekova u piću, a koja se povezuje s pametnim telefonom i šalje upozorenje. Ima gumb za hitne slučajeve koji upozorava prijatelje ili policiju ako se osjećate nesigurno.

Jedinstvena ponuda vrijednosti: Pro-Girl-Tect je pametna narukvica koja vas upozorava na bilo koju drogu u vašem piću u nekoliko sekundi. Elegantan je, diskretan i jednostavan za korištenje.

Nepoštena prednost: vlasnička senzorska tehnologija, koja može otkriti droge u pićima s velikom točnošću i brzinom.

Rani usvojitelji: (a) Žene koje često izlaze na piće i zabrinute su za svoju sigurnost (b) Žene koje su doživjele ili svjedočile kontaminaciji pića ili njezinim posljedicama (c) Žene koje su tehnološki potkovane i vole isprobavati nove uređaje.

Ključni pokazatelji: broj kupaca, zadovoljstvo kupaca, zadržavanje kupaca, prihod, dobit i društveni utjecaj.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Koncept visoke razine (X za Y: alternativa - zamjena za postojeći proizvod): Pro-Girl-Tect: Fitbit za sigurnost pića! (Fitbit je pametni sat ili fitness narukvica koju možete koristiti za praćenje vitalnih tjelesnih znakova, vježbanja, koraka, težine i obrazaca spavanja).

Kanali: društveni mediji, online oglasi, blogovi, podcasti, influenceri i usmena predaja.

Struktura troškova: razvoj i održavanje aplikacije i web stranice, marketing i oglašavanje proizvoda, kao i plaće i bonusi zaposlenika.

Izvori prihoda: prihod od prodaje narukvica, pretplata na premium značajke, kao što su personalizirane obavijesti, analitika podataka ili podrška zajednice.

Kao zadatak vježbe, učenici su zamoljeni da predlože nekoliko slogana za ovu narukvicu.

Primjeri slogana su sljedeći:

Ne dopustite da se vaše piće kontaminira. Nosite Pro-Girl-Tect i ostanite sigurni.

Pro-Girl-Tect: Pametna narukvica koja vas upozorava na bilo koju drogu u vašem piću.

Zaštitite sebe i svoje prijatelje od drogiranih pića. Povjerenje Pro-Girl-Tect - u.

Sigurnost na prvom mjestu. Pro-Girl-Tect je uvijek s vama.

Pro-Girl-Tect: Zato što zaslužujete uživati u noći bez brige.

Drogiranje pića je zločin. Nemojte biti žrtva. Nosite pro-Girl-Tect i budite oprezni.

Pro-Girl-Tect: Narukvica koja vam daje mir i samopouzdanje.

Nema više straha od drogiranih pića. Uz Pro-Girl-Tect možete otkriti bilo koju drogu u piću u nekoliko sekundi.

Pro-Girl-Tect: Najbolja prijateljica svake žene koja se voli zabavljati.

Kako bi razumjeli razliku između UVP-a i slogana (UVP su više usmjereni na prenošenje vrijednosti proizvoda kupcima, dok su slogani više usmjereni na izgradnju prepoznatljivosti brenda) sljedeći zadatak je da učenici predlože nekoliko UVP-ova (Unique Value Proposition):

Primjerima:

Pro-Girl-Tect: Jedina narukvica koja može otkriti i spriječiti kontaminaciju pića u stvarnom vremenu.

Ne dopustite da se vaše piće kontaminira. Nosite pro-Girl-Tect i uživajte u noći.

Pro-Girl-Tect: Pametna narukvica koja vas štiti od opasnosti pijenja droga.

Uz Pro-Girl-Protect možete piti s povjerenjem i samopouzdanjem. On je krajnji suučesnik u sigurnosti žena.

Pro-Girl-Tect: Narukvica koja gleda kako pijete kad ne možete.

19. Radionica

Business Model Canvas (BMC) je alat koji vam pomaže vizualizirati i planirati svoju poslovnu ideju. Ima devet blokova koji predstavljaju različite aspekte poslovanja:

Ključni partneri; Ključne aktivnosti; Ključni resursi; Prijedlog vrijednosti; Odnosi s kupcima; Kanalima; Segmenti kupaca; Struktura troškova; Tokovi prihoda.

Za razliku od Lean Canvas modela, koji se više fokusira na problem i kako ga riješiti, BMC (Business Model Canvas) više se fokusira na proizvod i kako ga prodati. Dok je Lean Canvas model prikladniji za startupe koji imaju puno neizvjesnosti i rizika, BMC je prikladniji za etablirano poslovanje koje ima jasno tržište i prave proizvode za to tržište.

Ovaj model je učenicima objašnjen na primjeru hipotetske tvrtke Zelax & Relax koja pokreće proizvodnju mekih bombona na bazi zeolita, bez šećera i biorazgradivih. Svrha ovih bombona je zamijeniti tradicionalnu pastu za zube koja sadrži fluor mekim bombonima sa zeolitom koji imaju ugodan okus na bazi prirodnih voćnih ekstrakata, ne sadrže šećer ili umjetna sladila, nisu ljepljivi, mogu se koristiti u bilo kojem trenutku - odmah nakon konzumiranja hrane ili pića (bilo gdje i bilo kada) i nakon žvakanja nekoliko minuta mogu se slobodno progutati. Mogu se nositi svugdje, u standardnom pakiranju ili mini putnom paketu od 6 komada. Ako se bace, neće zagađivati okoliš i potpuno su bezopasni za vodu, tlo i zrak. Ovo je potpuno nov, jedinstven i održiv proizvod.

Na temelju ovih podataka učenici trebaju ispuniti BMC obrazac u svih 9 polja.

Ključni partneri: dobavljači zeolita, dobavljači voćnih ekstrakata, dobavljači ambalaže, distributeri, trgovci na malo, online platforme, stomatološke udruge, ekološke organizacije.

Ključne djelatnosti: Proizvodnja mekih bombona na bazi zeolita, marketing i brendiranje, kontrola kvalitete, korisnička služba, istraživanje i razvoj.

Ključni resursi: tehnologija obrade zeolita, tajna poslovna formula, proizvodni pogoni, inventar, web stranica, marka, podaci o kupcima.

Vrijednosne ponude: Ekološki prihvatljiva i zdrava alternativa pasti za zube, ugodnog okusa i teksture, praktična i prenosiva, antibakterijska i pH neutralizirajuća svojstva, biorazgradiva i bezopasna za okoliš.

Odnosi s kupcima: Online podrška, program vjernosti, angažman na društvenim mrežama, povratne informacije kupaca, obrazovanje i kampanje podizanja svijesti.

Kanali: web stranica, internetske platforme, društveni mediji, oglašavanje, usmena predaja, prodavači, distributeri.

Segmenti kupaca: Ekološki osviješteni potrošači, zdravstveno osviješteni potrošači, putnici, djeca, stomatolozi, preprodavači.

Struktura troškova: Fiksni troškovi: proizvodni pogoni, plaće, marketing, istraživanje i razvoj. Varijabilni troškovi: sirovine, pakiranje, otprema, provizije.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Tokovi prihoda: prodaja proizvoda, naknade za usluge, pretplate, oglašavanje, licenciranje.

Zadatak vježbe: napravite promotivni post za zeolitne bombone pod komercijalnim imenom ZeeZee za Facebook:

Prijedlog:

Predstavljamo ZeeZee, mekane slatkiše na bazi zeolita koji čiste vaše zube i spašavaju planet. 🌍

ZeeZee je revolucionarni proizvod koji kombinira blagodatni zeolita, prirodnog minerala koji se bori protiv bakterija i uravnotežuje pH, s okusom i praktičnošću mekih bombona. 😊

ZeeZee je bez šećera, biorazgradiv i bezopasan za okoliš. Možete ga žvakati nekoliko minuta, a zatim ga progutati ili baciti bez ikakve greške. 🍬

ZeeZee je idealno rješenje za putnike, djecu ili bilo koga tko želi održati usta svježima i zdravima bilo kada i bilo gdje. 🧳

Kako bismo proslavili lansiranje ZeeZee-a, poklanjamo besplatne pakete uzoraka za 100 sretnih dobitnika. Sve što trebate učiniti je:

Napravit ćete ovaj post

Pratite našu stranicu

Tag 3 prijatelji koji bi voljeli ZeeZee

Pobjednici će biti objavljeni [datum]. Sretno! 🎉

#ZeeZee #Zeolite #Candy #Dental #Ecofriendly #Healthy #Snack #Travel #Kids #Giveaway

Neobavezni zadatak: Napravite promotivnu objavu za Instagram.

20. Radionica

Analiza lekcije je proces razmišljanja kojim se utvrđuje što je prošlo dobro, što nije, a što bi se moglo poboljšati. Cilj je učiti iz prošlih iskustava i primijeniti te lekcije na buduće projekte ili pothvate.

Kako se ova metoda provodi objašnjeno je na primjeru tvrtke PromGo koja se bavi promocijom na društvenim mrežama.

Evo što je dobro funkcioniralo:

Promotivna kampanja izazvala je veliko zanimanje za novi proizvod; Bio je dobro usmjeren na ciljanu publiku. Dobro je izvršen i ispunio je svoja obećanja.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Što nije ispalo dobro:

Promotivna kampanja bila je preskupa i premašila je proračun; Nije generirao onoliko prodaje koliko se očekivalo. Nije učinkovito prenio jedinstvenu ponudu vrijednosti novog proizvoda.

Što bi se moglo poboljšati:

Tvrtka bi trebala istražiti učinkovitije i jeftinije promotivne kanale; Biti u mogućnosti provesti temeljito istraživanje tržišta kako biste bolje razumjeli ciljanu publiku. Može poboljšati sadržaj poruke i pozicioniranje novog proizvoda.

Proces naučenih lekcija uključuje 5 koraka: "Identificiraj", "Dokument", "Analiziraj", "Pohrani", "Preuzmi". U gornjem primjeru možete napraviti popis ovih 5 koraka:

Identificirajte: komentare i preporuke koji bi mogli biti vrijedni za buduće projekte, kao i povratne informacije klijenata, zaposlenika i drugih dionika.

Dokument: nalazi prethodnih kampanja, izvješća ili uvidi iz prezentacija.

Analizirajte: nalaze kako biste identificirali zajedničke teme i područja za poboljšanje.

Pohrana: Izvješće ili prezentacija u trezoru, kao što je zajednički disk ili direktorij za upravljanje projektima.

Preuzimanje: Izvješće ili prezentacija za korištenje na projektima koji su u tijeku.

Za vježbu je učenicima dodijeljen zadatak: tvrtka za proizvodnju drvenih igračaka Edu Wood nije uspjela održati planiranu promociju za kupce i investitore i kasnila je dva tjedna.

Od učenika se tražilo da naprave popis očekivanja, ishoda i naučenih lekcija.

Na temelju prikupljenih mišljenja sastavljen je traženi popis:

Očekivanja:

Promocija novih proizvoda za kupce i investitore trebala se odvijati u određeno vrijeme i dan, a očekivalo se da će startup EduWood generirati značajan interes i prodaju na temelju promocije nove linije igračaka.

Ishod:

Zbog nepredviđenih okolnosti promocija je odgođena za dva tjedna, što je izazvalo frustraciju i razočaranje među kupcima i investitorima. Zbog toga je EduWood uložio iznimne napore i dodatne troškove kako bi nadoknadio kašnjenje i osigurao uspjeh promocije.

Naučene:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

EduWood je trebao planirati nepredviđene situacije i imati rezervni plan u slučaju nepredviđenih situacija.

EduWood je trebao što prije priopćiti informacije o kašnjenju kupcima i investitorima kako bi upravljao očekivanjima i smanjio frustraciju.

Startup je trebao ponuditi poticaje ili naknadu kupcima i investitorima kako bi nadoknadio kašnjenje i osigurao njihovo zadovoljstvo.

Neobavezni zadatak: Tvrtka je angažirala IT agenciju za izradu nove web stranice. Odabran je dobavljač koji je ponudio najbolje rokove i cijene za proizvodnju. Rezultat je bio zadovoljavajući i u skladu s očekivanjima. Međutim, ono što nije bilo dobro je to što web stranica nije bila prikladna za mobilne telefone (nije bila skalabilna za veličine zaslona pametnih telefona – bila je nečitljiva) i ostala je značajna za tržišnu publiku (za kupce u dobnoj skupini 18-25 godina). Drugi problem je nedostatak mogućnosti automatske prijave na newsletter, što onemogućuje promotivnu kampanju putem e-pošte i optimizaciju promotivnih učinaka. Treće, web stranica nije predviđala mogućnost skočnih oglasa o trenutnim ekskluzivnim ponudama (Crni petak itd.), što smanjuje šansu da kupci vide i reagiraju na takve ponude.

Zadatak je utvrditi naučene lekcije i kako prevladati takve probleme u budućim ugovorima s IT agencijama prilikom izrade web stranice.

21. Radionica

Posljednja u nizu je radionica "Praktična primjena alata" i prilika je da učenici na jednom primjeru testiraju stečena znanja i vještine, primjenjujući više alata istovremeno na jednom projektu. Imajući u vidu dob polaznika radionice, odabran je primjer koji im je blizak, jer podsjeća na poznate TV emisije, kao što su: X-factor, America's got talent, Britain's got talent, The Voice, American Idol, kao i domaći show program u regiji "Stars" i "Youth for Youth" (Hrvatska); "Kids Star" (Bosna i Hercegovina); "Montesong" (Crna Gora); "Virtuozi" (Srbija).

Ideja je organizirati natjecanje za talentirane mlade ljude koji sviraju bilo koji glazbeni instrument. Nazvali smo ga Y-Factor – glazbeni show za talente, da nas povežu s X-Factorom, jer bi sigurno imao sličan koncept o odabiru potencijalnih kandidata, njihovoj konkurenciji u nekoliko rundi, po eliminacijskom sustavu, pa sve do finala. Primjer izjave o viziji je: "Svi glazbenici na planeti Zemlji imaju priliku predstaviti se svijetu". Izjava o misiji mogla bi biti: "Dajmo talentiranim, ali nepoznatim glazbenicima priliku da pokažu svoju strast prema glazbi."

Od 20 prethodno obrađenih alata, za ovaj projekt odabrani su sljedeći alati:

SWOT analiza; Procjena mogućnosti; Šest šešira za razmišljanje; Financijski plan; Komunikacijski plan; Analiza rizika; LEAN platno.

Svaki od alata primijenjen je na glazbeni show Y-faktora za talente, koristeći PBL metodu: svaka od grupa od 5 učenika (sastavljenih prema neformalnoj metodi) razmišljala je o zadanoj temi i iznosila svoja

OPEN FUTURE: Studija slučaja

mišljenja. Bila je to prilika za učenike da testiraju svoje komunikacijske vještine predstavljanja ideja – rotacijom (za svaki alat) kako bi svi učenici u grupi imali priliku prezentirati u ime svoje grupe.

Na temelju grupne rasprave zaključeno je da je za uspjeh projekta, uz sve ostale elemente, najvažnija medijska podrška, inače bi sve ostalo bez publiciteta i očekivanih promotivnih učinaka. S tim u vezi, poseban zadatak bio je kako zainteresirati televizore s nacionalnom frekvencijom da se aktivno uključe u provedbu projekta. Sastavljeno je pismo koje će biti poslano glazbenim urednicima na televiziji s nacionalnim frekvencijama.

Drugo, ali ne i najmanje važno, bila su financijska sredstva za provedbu ovog natječaja. Učenici su dobili zadatak osmisliti crowdfunding kampanju koja bi se reklamirala putem društvenih mreža. Potencijalna ciljna skupina su pojedinci i tvrtke koji vjeruju da bi ovakav tip promocije mladih talentiranih glazbenika bio zanimljiv i jedinstven te ga žele podržati. Sljedeće pitanje je, kakve poticaje mogu ponuditi potencijalnim ulagačima?

Taj su zadatak učenici prihvatili s velikim oduševljenjem, jer su se zamišljali u ulozi aktivnih sudionika u velikom projektu s temom koja je inspirativna i realna.

Svi prijedlozi daju se u pisanom obliku. Povjerenstvo sastavljeno od predstavnika nastavnika i koordinatora projekata imalo je težak zadatak odabrati najbolje prijedloge i nagraditi pobjedničke timove. Ipak, odabir je napravljen i najbolji radovi su sljedeći:

Srednja ekonomska škola, Sarajevo

Tim iz klase II-4 sastavljen od:

AMNA BUKVA

ADLA ŠURKOVIĆ

ESMA PANDŽIĆ

AMNA OMERBEGOVIĆ

ILHANA VLADAVIĆ

Podržite Y-faktor - mjesto gdje talent postaje zvijezda!

Glazba ima moć zbližiti ljude, a svaki mladi talent zaslužuje priliku da zablista.

Zato pokrećemo Y-Factor Music Talent Show, natjecanje koje neotkrivenim talentima daje priliku da pokažu ono što znaju.

Ali kako bismo stvorili nešto zaista posebno, potrebna nam je vaša pomoć!

Podržite nas i osigurajte sjajne nagrade!

Personalizirane zahvalnice

VIP ulaznice za finale

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Prilika da postanete počasni sudac

Pristup iza pozornice.

Svaka donacija vodi nas korak bliže stvaranju nečeg čarobnog.

Podržite mlade talente i postanite dio ove nezaboravne priče!

Hvala vam što vjerujete u svoje snove i buduće glazbene zvijezde!

Ekonomski fakultet, Osijek

Tim iz razreda I-c sastavljen od:

VANESA ĆOSIĆ

ANTEA LUCIĆ

ANGELA PINTARIĆ

KAROLINA BARONJI

Podržite mlade talente i budite dio glazbene revolucije!

Glazba zbližava ljude, a sada možete pomoći mladim talentima da ostvare svoje snove.

Y-faktor - glazbeni talent show prilika je za talentirane glazbenike da zablistaju, ali trebamo vašu pomoć.

Podržite našu crowdfunding kampanju i postanite dio priče koja stvara buduće zvijezde! Donirajte i osigurajte VIP ulaznicu, pristup iza pozornice, ekskluzivne suvenire i još mnogo toga.

Kliknite na poveznicu i podržite nas.

Srednja škola "Danilo Kiš" Budva

Tim klase II-5 sastavljen od:

JOVANA CERović

PETRA VUKŠIĆ

ANDREA TUFEGDŽIĆ

LENA LEKOVIĆ

NATAŠA BEŠOVIĆ

"Radujem se budućim zvijezdama."

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Vjerujemo u mlade talente i želimo im priliku da zablistaju! Y-factor je glazbeni talent show koji okuplja talentirane instrumentaliste iz cijele zemlje, kako bismo im pružili nezaboravno iskustvo, potrebna nam je vaša podrška.

Kako možete pomoći?

Donirajte i budite dio priče koja stvara nove glazbene legende!

U znak zahvalnosti pripremili smo posebne nagrade – VIP ulaznice, backstage iskustva i priliku biti dio žirija!

Budite dio glazbene revolucije - donirajte sada i podržite mlade umjetnike.

#YFactor #PodržiTalente #Muzička Budućnost

Povratne informacije o održanim radionicama

Nakon završetka svih radionica, učenici su dobili upitnik u kojem su dali svoje ocjene o provedenim aktivnostima.

UPITNIK ZA EVALUACIJU PROJEKTA "OTVORENA BUDUĆNOST".

1. dio: Opće povratne informacije o alatima

1. Procijenite ukupni izbor 20 ponuđenih alata (1 = loš, 5 = izvrstan): 1 2 3 4 5 *

* 1-loše, 2-dovoljno, 3-dobro, 4-vrlo dobro, 5-izvrsno

2. Koja su vam tri alata bila najkorisnija? (Odaberite do 3)

3. Jesu li postojali alati ili njihova praktična primjena koje niste u potpunosti razumjeli? (Odaberite do 3, ako ih ima)

4. Što mislite, koliko su ovi alati primjenjivi za rješavanje izazova iz stvarnog svijeta s kojima biste se mogli suočiti u bliskoj budućnosti? (1 = nije primjenjivo, 5 = vrlo primjenjivo): 1 2 3 4 5

5. Postoji li jedan alat za koji ste sigurni da ga možete odmah primijeniti za rješavanje problema iz stvarnog života? Ako je tako, recite nam koji:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Dio 2: Sadržaj i metodologija radionice

6. Kako biste ocijenili metodu grupnog rada pomoću PBL učenja? (1 = loše, 5 = izvrsno): 1 2 3 4 5

7. U usporedbi s tradicionalnim metodama podučavanja (pamćenje i reprodukcija), mislite li da je PBL metoda učinkovitija?

Naravno

O, ne

Ne znam

8. Želite li da se PBL metoda primjenjuje u redovnoj školskoj nastavi, a ne samo u izvannastavnim aktivnostima?

Naravno

O, ne

Ne znam

9. Je li vrijeme predviđeno za ovladavanje svakim alatom bilo dovoljno za potpuno razumijevanje?

Naravno

O, ne

o Ne uvijek

3. dio: Moderatori i podrška

10. Kako biste ocijenili sposobnost moderatora da objasni alate i vodi vašu grupu? (1 = loše, 5 = izvrsno): 1 2 3 4 5

11. Je li voditelj bio pristupačan i pružao podršku tijekom radionica?

•Da, znam

•Ne

•Nisam siguran

Dio 4: Opće povratne informacije

12. U kojim ste aspektima radionica najviše uživali? (slobodan oblik)

13. Što biste predložili za poboljšanje radionica u budućnosti? (slobodan oblik)

OPEN FUTURE: Studija slučaja

14. Navedite svoju ukupnu ocjenu za cijeli projekt "Otvorena budućnost" (1 = loša, 5 = odlična): 1 2 3 4 5

Potpis:

Datum: _____ 2025

Analizom upitnika dobiveni su sažeti rezultati. Najzanimljiviji pokazatelji su:

Najkorisniji alati: SWOT analiza, analiza rizika, brainstorming, financijsko planiranje i 6 šešira.

Alati koji nisu u potpunosti shvaćeni (potrebna je dodatna obuka): Pestel, Financijsko planiranje, A3 alat, LEAN Canvas, Politika prijave.

Alat koji bi mogli odmah primijeniti: SWOT, Analiza rizika, SMART, Brainstorming, 6 šešira.

Prihvatanje prijedloga za primjenu PBL metode u redovnoj nastavi u školi: 89% DA, 5% NE, 6% ne znam.

Završna anketa svih sudionika u projektu

ANKETA

Nakon uspješno završene obuke za unaprjeđenje poduzetničkih kompetencija, prema EU programu za primjenu EntreComp modela u srednjim strukovnim školama, molimo Vas da date svoje mišljenje o svom sudjelovanju u projektu Otvorena budućnost.

Koliko su po vašem mišljenju bili korisni materijali korišteni tijekom treninga?

- Opisi poduzetničkih kompetencija (s radionice "Uz malu pomoć prijatelja"): ocjena 1-2-3-4-5 ili odgovor "nije poznato"
- Alati za procjenu trenutnog stanja poduzetničkih kompetencija: ocjena 1-2-3-4-5 ili odgovor "Nisam upoznat" ili "Nisam sudjelovao na testu"
- Materijal za obuku (21 alat): ocjena 1-2-3-4-5 ili odgovor "nije poznato"

Osjećate li se kao da ste naučili nove vještine sudjelujući u kreativnim radionicama?

- Poboljšanje vještina poduzetničkih kompetencija u odnosu na razdoblje prije osposobljavanja: DA ili NE

Osjećate li da sada imate višu razinu samopouzdanja u području poduzetničkih kompetencija?

- S više samopouzdanja možete raspravljati o idejama iz područja poduzetništva: DA ili NE

OPEN FUTURE: Studija slučaja

- Mislite li da je vaše sudjelovanje na radionici 21 alata bilo uspješno: DA ili NE
- Mislite li da vam je sudjelovanje na radionici 21 alata bilo korisno : DA ili NE

Zadovoljstvo vlastitim postignućima.

- Jeste li zadovoljni vlastitim doprinosom uspjehu vaše grupe na radionicama: DA ili NE

Jeste li zainteresirani naučiti više o poduzetničkim vještinama?

- Želite li saznati više o poduzetničkim kompetencijama koje su korisne za aktivno sudjelovanje u društvu, upravljanje vlastitim životom i karijerom te pokretanje inicijativa za stvaranje novih vrijednosti: DA ili NE
- Ako niste maturant, želite li sudjelovati u nastavku projektnih aktivnosti, u slučaju da su organizirane: DA ili NE

Sažeti rezultati ankete su sljedeći:

Korisnost materijala za obuku

- (1) Radionica Uz malu pomoć prijatelja (Opisi poduzetničkih kompetencija) ocjena: 4.7
- (2) Alat za procjenu trenutnog stanja poduzetničkih kompetencija, ocjena: 4.1
- (3) Materijal za obuku (21 alat) Ocjena: 4.2

Poboljšanje poduzetničkih vještina: DA (88 %) NE (12 %)

Povećana razina samopouzdanja u području poduzetničkih kompetencija:

- (a) Sudjelovanje na radionicama 21 alat je bio uspješan: DA (93%) NE (7%)
- (b) Sudjelovanje na radionicama 21 alat je bio koristan: DA (90%) NE (10%)

Zadovoljstvo vlastitim doprinosom uspjehu grupe na radionicama: DA (95%) NE (5%)

Želja da saznate više o poduzetničkim kompetencijama: DA (84%) NE (16%)

Spremnost na sudjelovanje u nastavku projektnih aktivnosti: DA (85%) NE (15%)

Preporukama

1. Uključiti PBL metodu u redovnu nastavu, posebno u predmetima koji razvijaju timski rad, inovativnost i poduzetničko razmišljanje;
2. Ojačati aktivnosti u financijskoj i ekonomskoj pismenosti, jer je ta kompetencija pokazala najnižu razinu točnih odgovora;
3. Nastavite primjenjivati alate kao što su SWOT analiza, Lean Canvas, 6 šešira i drugi, jer učenici pokazuju visoku razinu razumijevanja i korisnosti;
4. Organizirati dodatne radionice i simulacije poslovnih scenarija u cilju povećanja praktične primjene znanja;
5. Poticati interdisciplinarni pristup u kojem učenici različitih područja studija zajedno rješavaju stvarne probleme;
6. Razviti mentorstvo između učenika i nastavnika s ciljem osiguravanja da učenici preuzmu aktivnu ulogu u planiranju i evaluaciji projekata;
7. Pratiti napredak učenika redovitim evaluacijama i upitnicima za mjerenje razvoja poduzetničkih kompetencija tijekom školovanja;
8. Podržati nastavnike kroz treninge i razmjenu dobrih praksi u području PBL-a i poduzetničkog učenja.

Zaključci

Na početku projekta analizom je utvrđeno da je početna situacija krajnje nepovoljna, što se odrazilo na nekoliko aspekata:

- (a) Informiranje o ključnim poduzetničkim kompetencijama prema EntreComp modelu je nezadovoljavajuće (korištenjem alata za procjenu trenutnog stanja poduzetničkih kompetencija na temelju upitnika od 180 pitanja utvrđena je prosječna razina informacija ispod 50%)
- (b) Pokazatelji dimenzija nacionalne kulture izrazito su nepovoljni – posebno indeks udaljenosti moći (u prosjeku 80), indeks individualizma naspram kolektivizma (u prosjeku oko 30) i indeks izbjegavanja neizvjesnosti (u prosjeku oko 90). Posljedice su nedostatak samopouzdanja, nespremnost na donošenje odluka, izbjegavanje rizika i strah od promjene.
- (c) Prevladavajući način rada je bivši predsjedatelj, bez dovoljno iskustva u radu po PBL metodi (projektno učenje).
- (d) Izraženo nepovjerenje u vlastite kreativne sposobnosti učenika, što se očituje nespremnosću za generiranjem novih ideja i kritičkim razmišljanjem.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

- (e) Zastarjeli kurikulum za predmet Poduzetništvo, koji se fokusira na osnovna znanja o osnivanju i vođenju poduzeća, umjesto dinamičnog razvoja poduzetničkog načina razmišljanja u skladu sa svjetskim tržišnim trendovima 21. stoljeća.

Na temelju situacije osmislili smo strategiju za rješavanje problema.

- (a) Stvaranje materijala koji pokrivaju područja nedostajućih znanja i vještina.
- (b) Priprema nastavnika upoznavanjem s materijalima koji su posebno razvijeni za te svrhe, temeljeni na aktualnoj literaturi iz područja poduzetništva i srodnih disciplina.
- (c) Osposobljavanje nastavnika kroz LTT aktivnosti, za ovladavanje vještinama rada s učenicima prema PBL metodologiji, s posebnim naglaskom na način uspostavljanja ravnoteže između podrške i izazova, autoriteta (ovlasti donošenja odluka i provođenja pravila) i odgovornosti (obveza izvršavanja zadataka i snošenja odgovornosti za rezultate).
- (d) Usvajanje metodologije rada s učenicima u neformalnim grupama, uz definiranje načina uspostavljanja ravnoteže između dominantnih i tihih učenika, uz postupno smanjenje i uklanjanje straha od osude i autocenzure.
- (e) Razvijanje i poticanje mašte, kao poluge za generiranje novih ideja izvan okvira, kroz vježbe za aktiviranje desne hemisfere mozga i jačanje kreativnih potencijala izazivanjem kritičkog mišljenja.
- (f) Izrada liste kompetencija koje su posebno problematične pod utjecajem dimenzija nacionalne kulture u područjima partnerskih institucija, te intenzivirane aktivnosti za njihovo prevladavanje.

Tijekom kreativnih radionica učitelji (u ulozi moderatora) prilagođavali su opseg, tempo i dinamiku rada s učenicima, prema brzini učenja gradiva, s naglaskom na stvaranje opuštene atmosfere, gdje nema pogrešnih rješenja i svako mišljenje se cijeni i cijeni. To je postupno poticalo i najtiše učenike da se aktivno uključe u posao, bez straha da će ih vršnjaci ili učitelji osuđivati i bez autocenzure, polako stječući povjerenje u vlastite vrijednosti i sposobnosti. Svaka kreativna radionica donijela je dozu zabave i smijeha, dajući svima priliku da se izraze, a šaljivi komentari, za razliku od klasičnih predavanja, ovdje su bili dobrodošli i podigli razinu raspoloženja na višu razinu. Neke radionice ostaju zapamćene kao fantastičan izvor zabave i komedije (npr. izrada glazbenih čestitki za razvod), ali su istovremeno generirale sjajne prijedloge za njihovo plasiranje na tržište, a to je bio cilj njihovog održavanja. Neki od alata na radionicama nisu odmah shvaćeni ili njihova uloga nije prepoznata (npr. PESTEL, jer se oslanja na makro pokazatelje koji većini učenika nisu poznati), ali su svakako uspjeli razumjeti na kraju na temelju praktičnih primjera koje su uspjeli.

Na kraju praktične nastave nastavnici su izrazili zadovoljstvo napretkom svojih učenika u stjecanju ključnih poduzetničkih kompetencija, posebno kada su usporedili aktivnost i doprinos učenika na prvim radionicama s onima u posljednjim tjednima, napredak je bio očit. Međutim, najvrjedniji pokazatelj uspješnosti rada su povratne informacije od samih sudionika u projektu. U tu svrhu izradili smo evaluacijski upitnik u kojem sudionici kreativnih radionica daju svoju ocjenu provedenih aktivnosti.

Analizom odgovora, koji su bili kvantitativni (ocjena od 1 do 5; slaganje s predloženim zaključkom DA ili NE) i kvalitativni (nabrajanje onih alata ili radionica koji su najkorisniji, najlakši za primjenu ili najmanje razumljivi i sl.), utvrđen je stupanj uspješnosti provedenih radionica.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Posebno su zanimljivi podaci o zadovoljstvu PBL (projektno učenje) metodologijom, gdje je 89% učenika odgovorilo da smatra da bi ovu metodu trebalo uključiti u redovnu školsku nastavu i iz drugih predmeta. Ovo je potvrda koja daje nedvojbenu osnovu za zadovoljstvo uključivanjem PBL-a u projektne aktivnosti.

Na kraju je provedena završna anketa za sve sudionike s pozivom da daju svoje mišljenje o sudjelovanju u projektu Otvorena budućnost.

Rezultati ankete su više nego zadovoljavajući, imajući u vidu da je velika većina izjavila da je došlo do poboljšanja vještina poduzetničkih kompetencija (88%), da je povećana razina samopouzdanja u području poduzetničkih kompetencija – sudjelovanje na radionicama bilo je uspješno (93%), a sudjelovanje na radionicama bilo je korisno (90%). Zadovoljstvo vlastitim doprinosom uspjehu grupe na radionicama je izvrsno (95%), a želja za stjecanjem više informacija o poduzetničkim kompetencijama je visoka (84%).

Na temelju ovih popratnih pokazatelja može se zaključiti da je primijenjena metodologija u okviru projekta Otvorena budućnost dobro formulirana, uspješno primijenjena i dala očekivane rezultate u jačanju ključnih poduzetničkih vještina. Stoga se njegova primjena preporučuje svim zainteresiranim obrazovnim ustanovama srednjeg strukovnog obrazovanja (s mogućnošću prilagodbe u opsegu i sadržaju) prema potrebama i uvjetima korisnika. Materijali korišteni u ovom projektu mogu se besplatno preuzeti s web stranice projekta na: <https://openfuture4.me> (otvorena licenca AY).

Kao konačni rezultat empirijskog istraživanja u tom području, u sklopu projekta, izrađen je prijedlog Nastavnog plana i programa za predmet "Inovativno poduzetništvo" koji je proslijeđen nadležnim ministarstvima na razmatranje i usvajanje. Ovaj kurikulum sustavno vodi učenike da steknu znanja i vještine potrebne za usvajanje poduzetničkog načina razmišljanja.

Glavne prednosti ovog kurikuluma su: 1. Premošćivanje jaza u vještinama; 2. Njegovanje načina razmišljanja usmjerenog na rast; 3. Usklađenost sa zahtjevima tržišta; 4. Poticanje cjeloživotnog učenja; 5. Poboljšanje gospodarskog i socijalnog učinka.

Urednici:

Prof. dr. Zdravko Živković

Amira Kadrispahić, prof.

Jedini, prof.

Lamija Šabanović, prof. dr. sc.



zdravko.zivkovic@fimek.edu.rs