

Studija slučaja: Ključne preduzetničke 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

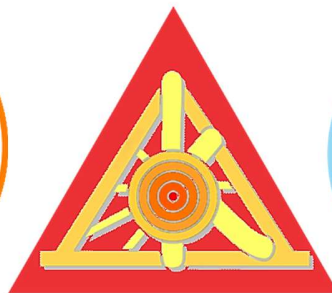
Program:	Erasmus plus
Finansira:	EACEA (Evropska izvršna agencija za obrazovanje i kulturu)
Ključna aktivnost:	ERASMUS-EDU-2023-CB-VET (Izgradnja kapaciteta u oblasti stručnog obrazovanja i obuke (VET))
Naslov projekta:	Ključne preduzetničke kompetencije i zaposlenost
Akronim projekta:	Open Future

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

Studija slučaja

Pojedinačni rezultati, koji su nastali iz projekta, se detaljno obrađuju u obliku studije slučaja, da bi svakom potencijalnom korisniku (pre svega van konzorcijuma koji još nije sproveo projektne aktivnosti u praksi, a želeo bi da to uradi) pruža odgovore kako postupati u implementaciji ključnih preduzetničkih kompetencija u radu sa učenicima. Početna pretpostavka je da potencijalni korisnici ne znaju dovoljno o ovoj temi i očekuju da razumeju šta, kako i zašto se radi kako bi se projektne aktivnosti u potpunosti replicirale u njihovom okruženju i prema njihovim potrebama i specifičnim uslovima. Pored materijala koji se mogu besplatno preuzeti sa veb stranice, zainteresovanim stranama su potrebne i preporuke i uputstva zasnovana na praktičnim iskustvima u radu sa učenicima.

Paralelno sa sprovođenjem pojedinačnih aktivnosti, u studiji slučaja praktična iskustva su prezentovana na sistematski način sa objašnjenjem zašto se specifični alati i metode primenjuju na predloženi način. Pored teorijskih prikaza primenjenih alata, dat je praktičan primer korišćenja alata u praksi, kao i vežba za učenike da stečena znanja i veštine isprobaju samostalno u radu neformalnih grupa. Ovaj materijal namenjen je svim zainteresovanim stranama, prvenstveno srednjim stručnim školama, koje imaju želju da na efikasan i celovit način razvijaju ključne preduzetničke kompetencije svojih nastavnika i učenika. Otvorene licenca (AY).



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

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Studija slučaja - Ključne preduzetničke kompetencije i zapošljivost

Hajde da počnemo sa definisanjem studije slučaja, svrhom, primenom u obrazovanju i prednostima

Šta je studija slučaja?

Studija slučaja je kvalitativna metoda istraživanja koja podrazumeva detaljno ispitivanje malog broja slučajeva u njihovom kontekstu iz stvarnog života. U obrazovanju, studije slučaja se koriste za istraživanje različitih aspekata nastave i učenja, kao što su primena novih metoda nastave, iskustva pojedinačnih učenika ili dinamika u učionici ili školi.

Primena u obrazovanju:

Identifikovanje problema: Studije slučaja mogu pomoći edukatorima i istraživačima da razumeju osnovne uzroke problema u obrazovnim uslovima.

Razumevanje potreba učenika: One pružaju uvid u specifične potrebe i obrasce učenja pojedinačnih učenika, posebno onih sa jedinstvenim izazovima.

Beleženje inovativnih praksi: Studije slučaja dokumentuju uspešne obrazovne inovacije, služeći kao vredni resursi za druge edukatore.

Nastavni alat: U učionici, studije slučaja mogu se koristiti za uključivanje učenika u scenarije iz stvarnog života, podstičući kritičko razmišljanje i veštine rešavanja problema.

Prednosti studija slučaja

Povezivanje teorije i prakse: Studije slučaja pomažu u povezivanju teorijskih koncepata sa primenama u stvarnom svetu, poboljšavajući razumevanje učenika o složenim obrazovnim pitanjima.

Podsticanje aktivnog učenja: One promovišu aktivno angažovanje i kolaborativno učenje među učenicima, jer često rade u grupama kako bi analizirali slučajeve i predlagali rešenja.

Ukratko, studije slučaja u obrazovanju su moćna metoda istraživanja i nastave koja pruža dubok uvid u obrazovne prakse i izazove, podstičući bolje razumevanje procesa učenja. Vredne su i za edukatore i za učenike, poboljšavajući obrazovno iskustvo kroz praktičnu primenu i kritičku analizu.

Polazna osnova:

U okviru projekta „Open Future“, čiji je cilj sticanje i unapređenje ključnih preduzetničkih kompetencija prema modelu EntreComp, uključili smo 300 učenika iz 3 različita obrazovna sistema (po 100 učenika iz svake od srednjih stručnih škola – učesnica projekta):

Ekonomska i upravna škola, Osijek, Hrvatska

Srednja mješovita škola „Danilo Kiš“, Budva, Crna Gora

Srednja ekonomska škola, Sarajevo, Bosna i Hercegovina.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Selekcija učenika je izvršena prema principu „ko se prvi prijavi, prvu učestvuje“ (First come, first served) da bi se izbegla bilo kakva diskriminacija. Poziv je otvoren za sve učenike i nastavnike, bez ikakve diskriminacije po bilo kom osnovu (suprotno od diskriminatorne prakse, npr. određivanje profila učenika ili nastavnika koji imaju pravo da učestvuju, ograničenje prema uzrastu, npr. samo završni razredi i sl.). U cilju poštovanja osnovnih evropskih vrednosti, inkluzije i ravnopravnosti (inclusion and equity), 50% mesta je rezervisano za učenike sa smanjenim mogućnostima, uključujući osobe sa invaliditetom i osobe sa migrantskim poreklom, kao i one koji žive u ruralnim i udaljenim područjima, koji se suočavaju sa socio-ekonomskim teškoćama ili bilo kojim drugim potencijalnim izvorom diskriminacije. Imajući u vidu da su preduzetničke kompetencije namenjene svima, jer omogućavaju pojedincima da aktivno učestvuju u društvu, upravljaju svojim životima i karijerama i pokreću inicijative za stvaranje novih vrednosti, ovaj princip selekcije je pravičan i ne-diskriminatorski.

Predmet Preduzetništvo je primenjen u školama učesnicama na sasvim različitim osnovama. Dok je u Osijeku kurikulum Preduzetništvo zastupljen duži niz godina za prvi i drugi razred, a predmet Osnove preduzetništva i menadžmenta u 3. i 4. razredu, U Budvi je primenjen sistem modula za sve 4 godine, u Sarajevu predmet preduzetništvo nije bio prisutan ni u jednom razredu, a najosnovnija znanja iz ove oblasti su sticana u okviru drugih predmeta (Finansije, osnovi ekonomije).

Pored ovih razlika u polaznim osnovama, zajedničko je odsustvo celovitog izučavanja preduzetničkih kompetencija prema EntreComp modelu, a posebno alata koji se koriste za razvoj preduzetničkih kompetencija kod učenika i nastavnika. Ukratko, potrebno je krenuti sa iste startne pozicije, odnosno utvrditi nivo trenutnih znanja o preduzetničkim kompetencijama pomoću posebno kreiranog alata za te svrhe.

Metod koji smo koristili u radu sa učenicima je bio kombinacija PrBL (učenja zasnovanog na problemima) tj. učenja koje proizilazi iz procesa razumevanja i rešavanja problema, i pristupa učenja zasnovanog na projektima (PBL), gde studenti aktivno učestvuju u pronalaženju rešenja za rešavanje problema. Studija ima tri uvodna poglavlja sa razradom određene oblasti:

Deo 1: Analiza

Slučaj i definicija problema. Uvod u slučaj: šta je problem? Identifikovanje problema koji treba rešiti (u ovom slučaju - nepoznavanje okvira preduzetničkih kompetencija i kako se kompetencije mogu razviti). Predstavljanje dimenzija nacionalne kulture i negativnog uticaja pojedinačnih dimenzija na preduzetničke kompetencije specifične za zemlju. Određivanje osnovne teme: analiza trenutne situacije prema KWL formuli Šta znam/Šta treba da znam/Šta sam naučio/la: Ovo ukazuje na potrebu da se identifikuje trenutna situacija - šta učenici znaju i šta bi trebalo da znaju.

Deo 2: Razvoj istraživanja i strategija rešavanja problema

Identifikacija resursa i materijala: literatura, web-sajt i istraživanje u okviru konzorcijuma. Prezentacija originalnog okvira preduzetničkih kompetencija EntreComp (sa linkom za preuzimanje). Prezentacija alata za procenu trenutnog stanja preduzetničkih kompetencija i uputstva za njihovu praktičnu upotrebu, empirijska zapažanja o nedostajućim znanjima i nerazumevanju pojedinih alata. Prezentacija sadržaja i metodologije obuke nastavnika za ulogu trenera u projektu kroz LTT obuku; Definisanje primarnih nedostajućih znanja učesnika fokus grupe za svakog partnera u projektu i ponderisanje onih preduzetničkih kompetencija koje su u upitniku rešene najlošije od strane ispitanika.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Kreiranje rang liste nedostajućih kompetencija i poređenje po zemljama. Komparativna analiza kako dimenzije nacionalne kulture utiču na preduzetničke kompetencije i rangiranje najslabijih karika preduzetničkih kompetencija. Poseban dodatak koji nije sadržan ni u jednom drugom materijalu (korišćenom u kreativnim radionicama) kao vodič za podsticanje mašte i kritičkog razmišljanja (umesto akumulacije činjenica) za generisanje ideja van okvira kroz originalne, angažovane, inovativne, praktične mentalne vežbe. Albert Ajnštajn je tvrdio: Mašta je važnija od znanja.

Skup vežbi koji je zasnovan na teoriji dominacije leve strane mozga (Roger Sperry), teoriji kreativnosti kao integralnog dela DNK (Lev Vygotsky), teoriji plastičnosti mozga (prof. Mihael Mercenih) i radovima Alberta Einstein-a o odnosu mašte i znanja.

Deo 3: Predstavljanje nalaza i potkrepljujućih zaključaka

Dizajniranje materijala za obuku za sticanje ključnih preduzetničkih kompetencija i njegov dinamičan razvoj tokom implementacije. Praktično iskustvo u vođenju radionica, usmeravanje učenika ka analitičkom razmišljanju i sintezi prikupljenih informacija, podsticanje diskusija i reakcija učenika. Način da se vode i stimulišu učenici da učestvuju u procesu analize ideja svojih vršnjaka i razgovaraju o tome kako i zašto su predlozi slični ili različiti. Podsticanje mogućih diskusija o kontroverznim pitanjima je ključno za stvaranje novih uvida u rešavanje problema i naučeno znanje. Prezentacija konačnih rezultata obuke i zaključne napomene i preporuke za organizovanje kursa za sve zainteresovane strane.

Prvi korak

Formirati fokus grupe učenika dobrovoljaca koji žele da se oprobaju u nepoznatim područjima (to su obično oni radoznali učenici koji nemaju strah od osude, autocenzuru i strah od nepoznatog), a dragoceni su kao influenseri čije pozitivno iskustvo utiče na druge učenike da se prijave za učešće u kreativnim radionicama.

1. Radionica „Pomoć prijatelja“

Cilj radionice je uvodno upoznavanje učenika sa materijalom EntreComp – ključne preduzetničke kompetencije

Metod rada: zabavna igra sa stimulacijom brzog izbora odgovora kroz selekciju više mogućih opcija.

Početak rada: poziv jednog učenika/ce dobrovoljca da istupi iz klupe i dođe kod nastavnika, bez informacija šta će biti zadatak. Ovaj izazov prihvataju učenici koji nemaju strah od javnog nastupa ili osude vršnjaka. Ukoliko se pojavi više dobrovoljaca, odabрати onog koji je prvi podigao ruku, a u slučaju da ih nema, ohrabriti ih rečima da je ovo samo igra i da nema pogrešnih odgovora.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Postaviti sledeći zadatak učeniku-dobrovoljcu:

Odlučio si započeti sopstveni biznis. Nisi još siguran šta bi bilo najbolje raditi, ali imaš čvrstu odluku da je najpametnije započeti nešto novo, što bi bilo prihvaćeno na tržištu – bilo da se radi o proizvodnji ili pružanju usluga.

Za početak rada potrebno je rešiti neka važna pitanja, kao što su: (1) šta raditi, (2) kako obezbediti podršku za svoj poduhvat - finansije, kadrove, tehničku opremu i sl. (3) kako nastupiti na tržištu pored već postojeće konkurencije i biti uspešan.

Tvoj zadatak sada je: izabrati partnera sa kim bi mogao uspešno pokrenuti i voditi biznis. Izaberi nekoga iz ove učionice – samo jednu osobu. Izabrani „partner“ neka izađe i stane kod dobrovoljca.

Pitanje za dobrovoljca: „Koja je najvažnija osobina-kvalitet-sposobnost tvog izabranog partnera, što je bio razlog da ga izabereš za svoj budući poslovni poduhvat? Možeš razmisliti i odabrati samo jednu – po tebi najvažniju za poslovni poduhvat koji imaš u planu.

Pitanje za izabranog učenika-partnera: da li bi prihvatio da budeš partner i ako bi, isto pitanje za tebe - jedna najvažnija sposobnost tvog budućeg partnera.

(Odgovori se zapisuju na obrascu PP, bez navođenja autora i bez obrazloženja).

U slučaju da izabrani učenik-partner ne prihvata ponuđeno partnerstvo, dobrovoljac dobija mogućnost da izabere drugog partnera od preostalih učenika u razredu i onda se postupak ponavlja (izbor novog partnera – obrazloženje u vidu najvažnije sposobnosti i uzvratno pitanje).

Postupak se ponavlja: traži se novi dobrovoljac, koji može da predloži svog partnera ili da pristupi već postojećem orthačkom društvu. Uvek se traži isti odgovor i jedne i druge strane.

Grupa „preduzetnika“ može da broji maksimalno 5 učenika, kad se popuni moraju se formirati nove grupe od 2 do 5 ljudi.

U slučaju da iz nekog razloga neki učenik/ci ostanu u van formiranih grupa, nastavnik formira partnerstvo sa tim pojedincem/ima i ponavlja postupak pitanja i odgovora.

Svi odgovori se zapisuju, izbegavajući ponavljanje istih odgovora.

Završetak rada: kad se svi učenici izređaju, pročita se naglas spisak sa svim navedenim sposobnostima.

Dodatno pitanje: da li ima još neka sposobnost-osobina-kvalitet koja nije navedena, a bitna je za uspešno pokretanje zajedničkog biznisa ?

(Svi odgovori se zapisuju, bez obrazloženja zašto je to važno, niti ko je šta predložio).

Nakon toga, nastavnik daje informaciju o listi najvažnijih preduzetničkih kompetencija (15 kompetencija sa njihovom naznakom, bez čitanja opisa iz tabele EntreComp), uz obrazloženje da je tu listu sačinila grupa eksperata angažovana od Evropske Komisije, a konačna lista je izabrana upravo na bazi detaljnog istraživanja i selekcije po principu važnosti za preduzetničke aktivnosti. Lista naravno ipak nije konačna i može se prilagođavati prema specifičnim potrebama i uslovima. Zaključak: važno je da se razmotre osobine i sposobnosti potencijalnih partnera, jer je poverenje u buduće partnere i njihov odnos ka postizanju zajedničkog cilja - najbolja osnova za uspeh.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

U obrascu PP (Pomoć Prijatelja) nastavnik upisuje broj prisutnih učenika, broj navedenih kompetencija (bez ponavljanja istih kompetencija), kao i svoja zapažanja o toku realizacije kreativne radionice, načinu stimulisanja učenika za učešće u radu, i predloge i sugestije za izmenu-dopunu sadržaja i načina rada.

Primeri rezultata iz radionica Pomoć prijatelja:

#1 primer

Kreativnu radionicu otpočele su 2 nastavnice, predstavljajući svrhu okupljanja i naglašavajući važnost međusobne podrške u preduzetničkom svetu.

Učenici su podeljeni u manje grupe prema vlastitom odabiru kako bi zajedno kreirali vlastiti tim i razvijali svoje poslovne ideje. Atmosfera je bila izuzetno poticajna, a učenici su pokazali visok stepen motivacije i kreativnosti.

Tokom razmene ideja, svaka grupa je imala priliku predstaviti svoj tim i koncept vrednosti koje smatraju da su ključne pri osnivanju poslovnog pothvata.

Kompetencije koje su navedene kao bitne:

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

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

Radionica je uključivala i edukativni karakter jer je učenicima predstavljen EntreComp model gde su predstavljene temeljne preduzetničke kompetencije.

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

#2 primer

Kompetencije:

- Snalažljivost
- Organizovanost

OPEN FUTURE: Studija slučaja

- Kolegijalnost
- Liderstvo
- Finansijska stabilnost
- Tačnost
- Sposobnost
- Inovativnost
- Preciznost
- Objektivnost
- Kreativnost
- Timski rad
- Upornost
- Radne navike

Zapažanje nastavnika:

Primetno je da učenike treba zainteresovati i pobuditi im znatiželju što podrazumeva kvalitetnu pripremu nastavnika, a i njegov vlastiti užitek u samim radionicama.

Najvažniji rezultat je povećanje samopouzdanja učenica i učenika, koje je itekako primetno kada prepoznaju da su veoma bitna karika društvene zajednice, a ovakve radionice ih vode ka cilju uspešnih preduzetnika.

Predlozi nastavnika za unapređenje radionice: (a) nakon što učenici izaberu svoje timove na osnovu kompetencija, poželjno im je podeliti kratke zadatke da daju svoje ideje, a ujedno i uvere se u kompetencije timova na osnovu kojih su ih birali.

(b) stvaranje atmosfere u kojoj se učenici osećaju sigurno da izraze svoje ideje, postavljaju pitanja i rizikuju sa novim konceptima može podstaći njihovo učešće, jer ponekad je potrebno podstaći njihovu aktivnu angažovanost. Nastavnici treba da podstiču otvorenost, poštovanje i saradnju među učenicima.

(c) jedna od preporuka je bila da nakon formiranja timova učenici osmisle i ideju koju bi voleli da realizuju. Razmišljanje o ideji ih dodatno stimuliše na definisanje preduzetničkih kompetencija.

Sugestija učenika: da svaka ekipa predstavi svoju biznis ideju, pored toga što navode osobine za uspešno preduzetničko poslovanje. Neke od ideja su bile: restoran na žičari, hotel za ljubimce, aplikacije za kreaciju garderobe i slično.

2. Opisi preduzetničkih kompetencija

Cilj: razumevanje materijala i otklanjanje dilema.

Metod: grupna diskusija – razjašnjavanje dilema i tumačenja materijala. Mišljenje učenika o materijalu: razumljiv – nejasan, jednostavan - komplikovan, dovoljan - opširan, slikovit – uopšten, praktičan – teoretski...itd.

Način rada:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Učenicima fokus grupa dostavljen je elektronski materijal „Opisi preduzetničkih kompetencija“ u PDF formatu (izvod – skraćena verzija). Materijal iz ove publikacije je informativnog karaktera – kao vrsta priručnika, što znači da se neće proveravati i testirati, već služi za upoznavanje učenika sa 15 ključnih preduzetničkih kompetencija – opisom šta znače, kako se koriste, sa primerima i savetima, posebno za startup preduzeća. Izvorni materijal je dostupan na linku: <https://www.entrecompeurope.eu/wp-content/uploads/EntreComp-A-Practical-Guide-English.pdf>

Nakon određenog roka (npr. 2 sedmice) organizovan je čas na temu: Ključne preduzetničke kompetencije. Učenici iz fokus grupa imaju mogućnost da grupno razmišljaju i diskutuju o materijalu, iznose svoje dileme, mišljenja, koji deo im se najviše dopada, deo koji je najmanje zanimljiv, da li nalaze neke ideje koje bi mogle poslužiti kao osnov za sopstveni biznis itd.

Da bi svi imali podjednaku šansu da učestvuju u diskusiji, nastavnik treba da ohrabri prisutne učenike fokus grupe po principu: nadoveži se na prethodnog učesnika: posle prvog diskutanta, pozvati sledećeg dobrovoljca da se nadoveže na vršnjaka, šta bi mogao da doda ili pokrene novo pitanje. Tako redom dok svi učenici ne budu iskazali svoje mišljenje. Ako nema dobrovoljaca, onda učenik koji je završio svoje izlaganje proziva sledećeg učenika. Ohrabrite učenike da je ovo samo igra i da nema netačnih odgovora, a kritike na račun tuđeg mišljenja (bez obzira da li se slažemo ili ne slažemo sa iznetim) nisu dozvoljene. (Neki autori predlažu da se koristi pištolj na vodu i da se učenik koji kritikuje druge poprska vodom).

Najzanimljiviji delovi diskusije se zapisuju u vidu zapisnika, bez navođenja autora predloga ili mišljenja. Zapažanje nastavnika o toku časa, eventualni predlozi za efikasnije vođenje časa i stimulisana diskusija, da bi svi slobodno iskoristili pravo i mogućnost da iskažu svoje mišljenje, a ne samo dominantni pojedinci, se takođe zapisuju.

Primeri radionica Opisi preduzetničkih kompetencija:

Učenici upoređuju svoje odgovore o najvažnijim preduzetničkim osobinama za uspešan biznis sa 15 kompetencija iz liste EntreComp. Zadovoljni su što ima dosta poklapanja sa zvaničnom listom, iako se neke kompetencije razlikuju samo po nazivima, ali ne i po suštini, što je dodatno ohrabrenje učenicima da su bili na dobrom putu. Bez obzira na nepodudarnost lista, neke osobine su bile prisutne u gotovo svim grupama: kreativnost, inovativnost, motivacija, inicijativa i timski rad. Kada se to prevede na EntreComp, to su: kreativnost, motivacija i istrajnost, preduzimanje inicijative i rad sa drugima.

Učenici su posebno zadovoljni što su u posebno kreiranom materijalu, ključne preduzetničke kompetencije prikazane ne samo teoretski (u vidu definicija) već i kroz praktične primere. U ovom materijalu čitaoci mogu saznati koje su ključne preduzetničke kompetencije prema EntreComp modelu, kao i detaljne opise sa praktičnim primerima svake od 15 kompetencija koje se smatraju ključnim za ovladavanje preduzetničkim načinom razmišljanja i promenu stavova u cilju preduzimanja inicijativa za stvaranje novih vrednosti – umesto klasičnih programa za osnivanje i upravljanje MSP preduzeća. Materijal je namenjen prvenstveno institucijama stručnog obrazovanja (nastavno i nenastavno osoblje i učenici), kao i svim zainteresovanim licima koja žele da nauče šta su i kako da primene ključne preduzetničke kompetencije, neophodne ne samo u poslovanju, već i u svim aspektima svakodnevnog života.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Učenici su bili zainteresovani kako se mogu uočiti prilike na tržištu i kako adekvatno odgovoriti na izazov. Pitanje obezbeđivanja početnih finansijskih sredstava i opreme (početnih resursa), motivacije i mobilizacije drugih za učešće u poslovnom poduhvatu predstavljalo je ključni izazov za većinu. Sugerisano je da se započne sa inicijativama na društvenim mrežama – zainteresovati publiku da podrži poslovni poduhvat. Tri načina su sugerisana kao najbolja početna opcija:

Crowdfunding: kao popularan način da se prikupe sredstva za startup. Pored zvaničnih platformi, kao što su Kickstarter ili Indiegogo, mogu se koristiti i popularne socijalne mreže, kao što su Instagram, Tik-Tok, Facebook i sl. i predložiti publici da doprinesu vašem projektu u zamenu za nagradu ili vlasnički kapital.

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

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

Druga grupa pitanja učesnika radionica bila je način vrednovanja početne ideje. Naime, dilema je bila, kada se uoči prilika na tržištu, osmisli ideja koja bi mogla ponuditi odgovor na potencijalnu tražnju, kako biti siguran da ulaganje u realizaciju ideje neće biti uzaludno rasipanje resursa. Odgovor je: ne postoji garancija da će bilo koja ideja (ma kako izgledala sjajna) imati pozitivan odnos između ulaganja i prihoda. Tržište ponekad reaguje neočekivano i novi proizvod koji zadovoljava uočenu priliku može da doživi totalni neuspeh (iz različitih razloga) ili obratno, stidljivi pokušaj lansiranja proizvoda doživi neočekivani bum. U tom smislu, neophodno je učiniti sve da se realno sagledaju svi aspekti pre donošenja odluke o lansiranju proizvoda ili usluge na tržište. Taj postupak se zove Evaluacija (vrednovanje) ideja što podrazumeva prepoznavanje potencijala ideje (utvrđivanje njene izvodljivosti, profitabilnosti i tržišnih mogućnosti) i identifikovanje odgovarajućih načina da se od nje izvuče najviše.

Osnovni koraci za prepoznavanje potencijala poslovne ideje su:

1. Najpre definišite problem koji treba rešiti.
2. Istražite tržište, da biste utvrdili da li postoji potražnja za Vašim rešenjem, kao i vašu konkurenciju.
3. Procenite izvodljivost vaše poslovne ideje procenom resursa (finansijskih, tehničkih i ljudskih) potrebnih za izlazak na tržište.
4. Napravite biznis plan koji opisuje vašu viziju, misiju i ciljeve za vaše poslovanje.
5. Testirajte svoju poslovnu ideju tako što ćete kreirati prototip i testirati ga na svom ciljnom tržištu. Tako ćete prepoznati sve probleme ili izazove koje je potrebno rešiti pre nego što pokrenete proizvod ili uslugu.
6. Identifikujte prave načine za uspešan start: na primer, razvojem marketinške strategije, izgradnjom jakog brenda ili identifikovanje novih načina za ostvarenje prihoda (npr. prodajom franšize, reklamiranjem drugih kompatibilnih proizvoda itd.)

Najpoznatije metode i tehnika koje se mogu koristiti za vrednovanje ideja su: Istraživanje tržišta, SWOT analiza, procena stručnjaka, prototip testiranja, šest šešira za razmišljanje itd.

Izjašnjavanjem učesnika radionica, preovlađujuće mišljenje je da je ponuđeni materijal: razumljiv, jednostavan, dovoljan, slikovit i praktičan.

3. Dimenzije nacionalne kulture

Projekat uvodi inovativan pristup zasnovan na Hofstedovim dimenzijama nacionalne kulture.

Šta se pod tim podrazumeva?

Hofstedova teorija kulturnih dimenzija je okvir za među-kulturnu psihologiju, koji je razvio Gert Hofstede. Ona pokazuje uticaje kulture jednog društva na vrednosti njegovih članova i kako se te vrednosti odnose na ponašanje. Obuhvata 6 dimenzija koje se iskazuju kroz indekse.

- (1) Indeks distance moći (PDI): Indeks distance moći definiše se kao „stepen u kojem manje moćni članovi organizacija i institucija (kao što je na primer porodica) prihvataju i očekuju da je moć neravnomerno raspodeljena“. Viši stepen Indeksa ukazuje na to da je hijerarhija jasno uspostavljena i sprovedena u društvu, bez sumnje ili razloga. Niži stepen Indeksa označava da ljudi dovode u pitanje autoritet i pokušavaju da raspodele moć.
- (2) Individualizam naspram kolektivismu (IDV): Ovaj indeks istražuje „stepen u kojem su ljudi u društvu integrisani u grupe“. Individualistička društva imaju labave veze koje često povezuju pojedinca samo sa njegovom/njenom neposrednom porodicom. Ona naglašavaju „ja“ naspram „mi“. Njegov pandan, kolektivismu, opisuje društvo u kojem čvrsto integrisani odnosi povezuju proširene porodice i druge u in-grupe. Ove in-grupe su prožete nesumnjivom lojalnošću i međusobno se podržavaju kada dođe do sukoba sa drugom in-grupom.
- (3) Izbegavanje neizvesnosti (UAI): Indeks izbegavanja neizvesnosti definiše se kao „tolerancija društva prema dvosmislenosti“, u kojoj ljudi prihvataju ili izbegavaju događaj nečeg neočekivanog, nepoznatog ili odstupaju od statusa quo. Društva koja postižu visok stepen u ovom indeksu odlučuju se za krute kodekse ponašanja, smernice, zakone i generalno se oslanjaju na apsolutnu istinu ili verovanje da jedna jedina istina diktira sve i da ljudi znaju šta je to. Niži stepen u ovom indeksu pokazuje veće prihvatanje različitih misli ili ideja. Društvo teži da nameće manje propisa, navikavanje na dvosmislenost je viša, a okruženje je slobodnije.
- (4) Motivacija ka postignuću i uspehu (ranije Muškost naspram ženstvenosti). MAS: U ovoj dimenziji, muškost se definiše kao „preferencija u društvu za postignuće, heroizam, samopouzdanje i materijalne nagrade za uspeh“. Njen pandan predstavlja „preferenciju za saradnju, skromnost, brigu o slabima i kvalitet života“. Žene u različitim društvima teže da pokazuju različite vrednosti. U ženskim društvima, one dele skromne i brižne stavove podjednako sa muškarcima. U muškim društvima, žene su donekle samopouzdate i takmičarski nastrojene, ali znatno manje od muškaraca. Drugim rečima, one i dalje prepoznaju jaz između muških i ženskih vrednosti. Ova dimenzija se često smatra tabuom u izrazito muškim društvima.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Pored ove 4 osnovne dimenzije, model sadrži još dve dimenzije: (5) Dugoročna orijentacija u odnosu na kratkoročnu orijentaciju (LTO) i (6) Povlađivanje naspram uzdržanosti (IND).

Preduzetništvo često zanemaruje važnost dimenzija nacionalne kulture (skup normi, ponašanja, verovanja, običaja i vrednosti koje deli stanovništvo nacije), a ovaj projekat prilagođava aktivnosti zasnovane na nacionalnim dimenzijama. Prve četiri dimenzije nacionalne kulture, kao što su individualizam-kolektivizam (snaga odnosa koje ljudi imaju sa drugima), distanca moći (snaga društvene hijerarhije), muškost i ženstvenost (orijentacija na zadatke naspram orijentacije na ličnost) i izbegavanje neizvesnosti (kako ljudi mogu da se nose sa dvosmislenošću), veoma su usko povezane sa preduzetničkim kompetencijama. U kulturama sa visokom distancom moći, osoba nižeg ranga će se dobrovoljno osloniti na osobu višeg ranga i osećati se relativno zadovoljno tim redosledom (na primer, student-profesor, zaposleni-menadžer) ili će prihvatiti stavove bez kritičkog razmišljanja. To je prava prepreka kreativnom i inovativnom razmišljanju, što dovodi do intelektualnog konformizma.

Drugo, u zemljama sa dominantnom muškom dimenzijom kulture (gde su ljudi motivisani preciznim i merljivim ciljevima kao što su društveni status, novac i javna dostignuća) umesto ženske kulture (saradnja, skromnost, briga za slabe i konsenzus o kvalitetu života), entuzijazam za preduzetništvo je jak. Ova prednost je razuman prag za podsticanje preduzetničkih kompetencija. Treće, pretpostavimo da je individualizam dominantan u društvu (gde je prvenstveno prisutno uživanje u izazovima i očekivanje individualnih nagrada za naporan rad) nad kolektivismom (održavanje harmonije među članovima grupe prevazilazi druga moralna pitanja). U tom slučaju, članovi društva više vole da pokrenu sopstveni posao nego da rade u društveno sigurnom okruženju. Četvrto, pretpostavimo da je indeks izbegavanja neizvesnosti visok. U tom slučaju, ljudi se ne osećaju prijatno u dvosmislenim situacijama. Nisu srećni, pa će to „nadoknaditi“ promenom planova kako nove informacije dolaze na videlo - što znači nedostatak samopouzdanja i zavisnost od unapred definisanih pravila.

Ove dimenzije nacionalne kulture i njihov uticaj na preduzetništvo su uglavnom nepoznati u programima obuke u srednjim stručnim školama, što je bio razlog za njihovo uključivanje u projektne aktivnosti.

	Zemlja / Indeks	Distanca moći	Individualizam	Muškost	Neizvesnost
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

Već na prvi pogled je vidljivo da su indeksi distance moći, individualizma i muškosti (motivacije) izrazito nepovoljni u svim zemljama – učesnicama projekta, u odnosu na susedne zemlje (Mađarska i Austrija).

Indeks distance moći se kreće u intervalu od 73 (Hrvatska) do 86 (Srbija), što znači da se ljudi pri donošenju odluka oslanjaju na osobe višeg ranga (npr. profesor, šef, direktor...) umesto samostalnog

OPEN FUTURE: Studija slučaja

odlučivanja. To je prepreka za samostalno generisanje novih ideja, za nove proizvode i usluge i zahteva stavljanje posebnog akcenta na jačanje kompetencije samosvesti i samoefikasnosti. Prepreke za ovu preduzetničku kompetenciju su: autocenzura, sindrom strah od osude i u manjoj meri strah od nepoznatog.

Strah od osude je složeno stanje koje često proizilazi iz iskustava iz ranog detinjstva, gde je dobijanje odobrenja od autoriteta bilo ključno. Ova potreba za prihvatanjem može dovesti do razvoja kritičkog unutrašnjeg glasa koji održava osećaj neadekvatnosti, uzrokujući da pojedinci veruju da nisu dovoljno pametni ili kompetentni. Razumevanje uzroka ovog straha i prepoznavanje njegovog uticaja na svakodnevni život je neophodno za njegovo prevazilaženje. Strategije za prevazilaženje ovog oblika socijalne anksioznosti i negovanje samopouzdanja u međuljudskim interakcijama uključuju suočavanje sa strahom, razumevanje njegovih uzroka i učenje kako ga prevazići.

Strategije za prevazilaženje glasa osude, preporučene za vežbe za učenicima tokom kreativnih radionica su:

Fokusirajte se na poruku: Usmerite pažnju na vrednost koju pružate umesto da brinete o tome kako ćete biti doživljeni.

Preformulišite greške: Shvatite da su mali pogrešni koraci trenuci sa kojima se možemo poistovetiti i da vas mogu učiniti pristupačnijim.

Vežbajte pozitivan samo-govor: Zamenite samokritične misli afirmacijama kako biste ojačali svoje samopoštovanje i sposobnosti.

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

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

Povezano sa strahom od osude je i autocenzura, kada su pojedinci suviše kritični sami prema sebi i ne usuđuju se da izraze svoje misli i ideje, smatrajući ih nedovoljno dobrim. Da bi prevazišli autocenzuru, pojedincima se savetuje da primene različite strategije kako bi smanjili samocenzuru i pronašli svoj glas:

Veštine samopouzdanja: osnažite pojedince da sa uverenjem (i bez straha) izražavaju svoje mišljenje. Samopouzdanje može pomoći u prevazilaženju samocenzure promovisanjem samo-osnaživanja.

Svesnost: Negujte svest o sadašnjem trenutku i prihvatajte misli i osećanja bez osuđivanja. Ovaj pristup može pomoći u razvoju samosvesti i emocionalne kontrole, smanjujući pritisak autocenzure.

Indeks individualizma se kreće u rasponu 25 (Srbija) do 33 (Hrvatska). U svakom slučaju, ovaj nepovoljan indeks pokazuje da pojedinci u zemljama učesnicama projekta više vole da rade u kolektivnom (društveno sigurnom) okruženju umesto da sami pokreću sopstveni biznis.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Da bi se razvio individualizam među pojedincima, neophodno je negovati okruženja koja podstiču ličnu autonomiju, samo-izražavanje i težnju ka individualnim ciljevima. Neke od strategija koje mogu pomoći u ovom procesu u radu sa učenicima:

Podsticanje samostalnosti: Naučite pojedince da preuzmu odgovornost za svoje postupke i odluke, negujući osećaj nezavisnosti i samodovoljnosti.

Podržavanje ličnih dostignuća: Priznavanje i slavljenje individualnih dostignuća, što može pomoći pojedincima da se osećaju cenjenim i motivisanim da teže ka sopstvenim ciljevima.

Negovanje kulture nezavisnosti: Podsticanje pojedinaca da sami donose izbore i odluke, čak i ako nisu uvek u skladu sa očekivanjima ili konsenzusom grupe. (primer je primena crnog i žutog šešira u okviru alata 6 šešira za razmišljanje).

Podsticanje ličnog rasta: Obezbedite mogućnosti pojedincima da uče i rastu, što im može pomoći da razviju svoje jedinstvene veštine i talente.

Primenom ovih strategija, pojedinci se mogu podstaći da razvijaju svoj individualizam, što vodi ka ličnom zadovoljstvu i ispunjenijem životu.

Ovi predlozi su na prvi pogled u suprotnosti sa grupnim radom, koji se primenjuje u kreativnim radionicama, međutim, i u grupnom radu mora se obezbediti individualni doprinos svakog pojedinca, rotacijom uloga u okviru grupe, umesto ohrabriranja dominantnih pojedinaca da istupaju u ime cele grupe, koja nekritički prihvata liderske odluke vođe grupe.

Indeks muškosti (sada „Motivacija ka postignuću i uspehu“) je u rasponu od 43 (Srbija) do 50 (Crna Gora) i predstavlja nepovoljan ambijent za težnju ka individualnim uspesima i nagradama. Da biste razvili motivaciju ka postignućima i uspehu kod svojih učenika, razmotrite sledeće strategije:

Postavite jasne i specifične ciljeve: Koristite SMART kriterijume da biste kreirali ciljeve koji su specifični, merljivi, dostižni, relevantni i vremenski ograničeni. Ovo pomaže u praćenju napretka i održavanju motivacije.

Razložite veće ciljeve: Podelite veće ciljeve na manje, izvodljive zadatke kako biste efikasnije upravljali i smanjili osećaj preopterećenosti.

Redovno procenjajte napredak: Redovno procenjajte individualni napredak kako bi pojedinci ostali na pravom putu, napravili potrebna prilagođavanja i ostali fokusirani na postizanje svojih ciljeva.

Slavite male pobede: Priznajte i slavite mala dostignuća usput kako biste održali visoku motivaciju i izbegli osećaj obeshrabrenja.

Sprovođenje ovih strategija može pomoći pojedincima da ostanu fokusirani, prevaziđu izazove i pretvore svoje ciljeve u stvarnost. Zapamtite, prava motivacija dolazi iznutra i neophodna je za lični rast i uspeh.

Indeks izbegavanje neizvesnosti je izrazito visok i kreće se u rasponu od 90 do 92. Ovo ukazuje da ljudi u zemljama učesnicama projekta imaju strah od neizvesnih situacija i promena i više vole da se osećaju

OPEN FUTURE: Studija slučaja

sigurno „igrajući“ po unapred definisanim pravilima, odnosno to praktično znači da se različite ideje i mišljenja (drugačije od preovlađujućih) teško prihvataju.

Neke od najboljih praksi za prevazilaženje straha od promena su:

Obezbedite jasnu komunikaciju: Kreirajte pristupačne kanale za povratne informacije koji pomažu pojedincima da prepoznaju bolne tačke bez osećaja zastrašivanja (npr. anonimni upitnici).

Obezbedite mogućnosti za učenje i usavršavanje: Podstičite kontinuirano učenje, poboljšanje i veštine rešavanja problema kako biste pomogli pojedincima da se osećaju spremnim da se prilagode promenama.

Ugradite promene i inovacije u vašu ustanovu: Podstičite eksperimentisanje i preuzimanje rizika kada bi te aktivnosti bile najkorisnije.

Postepeno sprovodite promene: Prilikom razvoja planova za sprovođenje aktivnosti, uzmite u obzir kulturne razlike u izbegavanju neizvesnosti.

Vodite primerom: Lideri moraju podsticati rešavanje problema u svim timovima i prilagođavanje u vreme promena, tako što će biti otvoreni za nove ideje i pristupe.

Nabrojani indeksi pokazuju izrazito nepovoljnu situaciju u posmatranim zemljama učesnicama projekta u pogledu spremnosti za pokretanje i razvoj sopstvenog biznisa, što zahteva korišćenje osnovnih i naprednih alata za podsticanje preduzetničkih kompetencija. O tome nešto kasnije.

4. Analiza potreba za sprovođenje obuke u oblasti ključnih preduzetničkih kompetencija

Najpouzdaniji način za proveru da li je u i kom obimu potrebna obuka učenika/ca za ključne preduzetničke kompetencije je utvrđivanje trenutnog nivoa znanja iz ove oblasti. U tu svrhu, razvijen je poseban 'Alat za procenu preduzetničkih kompetencija', sastavljen u obliku upitnika, s ciljem da korisnici mogu saznati svoj trenutni nivo znanja o 15 ključnih preduzetničkih kompetencija prema EntreComp modelu. Upitnik sadrži 12 pitanja za svaku od 15 ključnih preduzetničkih kompetencija, većinom sa ponuđenim odgovorima, gde učesnik bira jedan od više ponuđenih odgovora, dok manji deo zahteva direktan odgovor na postavljeno pitanje. Nakon testiranja, učesnici mogu uporediti svoje odgovore sa tačnim rešenjima. Rezultati testiranja po pravilu se ne objavljuju javno, nego ostaju poznati samo svakom pojedinom polazniku i služiće kao lični vodič o potrebi dodatne obuke.

Testiranje se, radi efikasnijeg rada i nižih troškova – bez štampanja materijala, po pravilu izvodi na računarima, upitnik se prevodi u Google dokument i učesnici individualno odgovaraju na 180 postavljenih pitanja. Predviđeno vreme za rešavanje upitnika je 2 sata ili, ako se rad organizuje u dva dela, onda je predviđeno vreme po 1 sat vremena za svaku radionicu.

Primer zadatka sa izborom jedne od ponuđenih opcija:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

A3 alat za rešavanje problema razvijena je kao deo proizvodnog sistema:

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

Učenik/ca treba da izabere jedan od 5 ponuđenih odgovora koji smatra tačnim. Treba imati u vidu kod takvih pitanja, da izbor tačnog odgovora može biti sasvim slučajan, a ne kao dokaz da je taj podatak poznat.

Primer zadatka gde se traži eksplicitan odgovor:

Navedite neke kanale komunikacije.

Primer zadatka sa izborom odgovora: tačno – netačno:

Kada postavite SMART ciljeve, veća je verovatnoća da ćete uspeti u svom poduhvatu.

a) Tačno

b) Netačno

Nakon testiranja, sumirani su rezultati, poređenjem odgovora iz Upitnika sa tačnim odgovorima.

Osijek:

Redni broj	Područje	Prosječan broj bodova u postocima (%)
1.	Uočavanje prilika	51,50 %
2.	Kreativnost	43,56 %
3.	Vizija	39,17 %
4.	Vrednovanje ideja	41,05 %
5.	Etičko i održivo razmišljanje	47,90 %
6.	Samosvjesnost 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 sa neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom	52,22 %
14.	Rad s drugima	62,65 %
15.	Učenje kroz iskustvo	71,66 %

Ispod-prosečne vrednosti su registrovane na sledećim područjima:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Financijska i ekonomska pismenost (30,65%), Vizija (39,17%), Vrednovanje ideja (41,05%), Kreativnost (43,56%) i Etičko i održivo razmišljanje (47,90%).

Budva

Redni br.	Oblast	Rezultat prosječnog broja bodova u procentima (%)
1.	Uočavanje prilika	46,04
2.	Kreativnost	37,78
3.	Vizija	48,01
4.	Vrednovanje ideja	49,72
5.	Etičko i održivo razmišljanje	43,44
6.	Samosvijest i samoefikasnost	42,23
7.	Motivacija i istrajnost	49,01
8.	Mobilizacija resursa	38,72
9.	Finansijska i ekonomska pismenost	31,07
10.	Mobilizacija drugih	39,83
11.	Preuzimanje inicijative	43,47
12.	Planiranje i upravljanje	51,98
13.	Suočavanje sa neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom	45,54
14.	Rad sa drugima	47,83
15.	Učenje kroz iskustvo	58,21

Ispod-prosečne vrednosti su registrovane na sledećim područjima:

Finansijska i ekonomska pismenost (31,07%), Kreativnost (37,78%), Mobilizacija resursa (38,72%), Mobilizacija drugih (39,83%) i Samosvest i samo-efikasnost (42,23%).

Sarajevo:

Redni br.	Oblast	Rezultat prosječnog broja bodova u procentima (%)
1.	Uočavanje prilika	48,02
2.	Kreativnost	38,13
3.	Vizija	47,32
4.	Vrednovanje ideja	47,53
5.	Etičko i održivo razmišljanje	45,92
6.	Samosvijest i samoefikasnost	41,31
7.	Motivacija i istrajnost	48,40
8.	Mobilizacija resursa	39,05
9.	Finansijska i ekonomska pismenost	28,93
10.	Mobilizacija drugih	43,77
11.	Preuzimanje inicijative	36,85
12.	Planiranje i upravljanje	52,59
13.	Suočavanje sa neizvjesnošću, dvosmislenošću i rizikom	47,47
14.	Rad sa drugima	44,43
15.	Učenje kroz iskustvo	57,58

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Ispod-prosečne vrednosti su registrovane na sledećim područjima:

Finansijska i ekonomska pismenost (28,93%), Preuzimanje inicijative (36,85%), Kreativnost (38,13%), Mobilizacija resursa (39,05%) i Samosvest i samo-efikasnost (41,31%).

Zajedničko za sve tri škole učesnice je ispod-prosečno poznavanje sledećih kompetencija: finansijska i ekonomska pismenost, kreativnost, vrednovanje ideja, samosvest i samo-efikasnost, mobilizacija resursa.

Nakon konsolidacije svih rezultata, zbirni prosečni ponderisani rezultati za 3 škole učesnice su:

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

Ovi rezultati predstavljaju trenutni nivo poznavanja činjenica iz oblasti ključnih preduzetničkih kompetencija prema EntreComp modelu. Napomena: poznavanje (u smislu „informisan sam“, „poznajem materiju“ ili „koristio sam u praksi“) ne predstavlja eksplicitni zaključak da je nivo znanja dovoljan za preduzetničko poslovanje. Naime, treba praviti razliku između poznavanja ključnih preduzetničkih kompetencija (prema teorijskom okviru EntreComp) i posedovanja tih preduzetničkih kompetencija. Na primer, jedna od tih bitnih kompetencija je 'kreativnost'. Znati sve o kreativnosti, definicije, značaj, primere kreativnih rešenja u praksi poznatih kompanija i slično je daleko od stanja kada neko može reći (i pokazati praktično na delu) 'ja sam kreativan'. Da podsetimo, cilj projekta 'Open future' je sticanje i unapređenje ključnih preduzetničkih kompetencija prema modelu EntreComp, a to se ne može postići samo na bazi upoznavanja činjenica o navedenom teorijskom okviru nego primenom odgovarajućih alata (o tome nešto kasnije) u praktičnom radu sa učenicima tokom trajanja projekta (24 meseca).

U dosadašnjoj fazi saznali smo da je poznavanje ključnih preduzetničkih kompetencija u posmatranim srednjim stručnim školama nedovoljno i da zahteva dodatnu teorijsku i, pre svega, praktičnu obuku. Oblasti koje su posebno nedovoljno poznate daju nam putokaz na šta treba staviti akcenat, a kada se rezultati ankete uporede sa dimenzijama nacionalne kulture, podudarnost je očigledna.

5. Trening za trenere

Da bi obuka učenika bila efikasna i sveobuhvatna, najpre treba obučiti nastavnike za rad sa učenicima. U tom smislu, razvijen ne poseban namenski materijal pod nazivom „Vodič za trenere“.

U ovom materijalu, kreiranom kao vodič za nastavnike o tome kako da uspešno organizuju PBL radionice (učenje zasnovano na projektima), čitaoci će naučiti, između ostalog, kako da izgrade ravnotežu između izazova i podrške (previše izazova sa nedovoljno podrške, učenici će se osećati izgubljeno i odustajati; previše podrške, a nedovoljno izazova, učenici će se osećati superiorno, bez volje da aktivno učestvuju), kako uspostaviti poverenje svih učesnika bez nametanja autoriteta (gde svaka strana ozbiljno shvata svoj deo odgovornosti i iskreno reaguje na obuku), kako podstaći aktivno učešće svih bez autocenzure – uvođenjem prava na grešku i atmosfere kada se nijedna strana neće osećati nevažno ili čak biti uplašena

OPEN FUTURE: Studija slučaja

da izrazi sopstvene misli, kako izbalansirati odnos između dominantnih i tihih učenika i kako stimulirati saradnju na zajedničkom rešavanju problema. U kreativnim radionicama, nastavnici i učenici računaju jedni na druge da ispune očekivanja i koriste sinergiju, priznaju greške i isprave ih, jer to stvara uslov poštovanja i pravičnosti.

Ovaj praktičan vodič služi kao informativno-edukativni materijal, informiše nastavnike o osnovnim principima rada u PBL (učenje zasnovano na projektima) i edukuje ih kako da u praksi uspešno realizuju kreativne radionice sa učenicima, sa dodatnim savetima kako se podstiče kreativnost u učionici.

Obuka nastavnika je organizovana kao uvodni trening, u okviru LTT obuke, kada je realizovan 7-dnevni rad u prikladnom ambijentu za teorijsko i praktično upoznavanje sa materijalom za obuku.

6. Materijal za obuku

Materijal za obuku predstavlja jedinstven alat za postizanje preduzetničkog načina razmišljanja koji pomaže budućim preduzetnicima da ideje pretoče u akciju. Materijal je prvenstveno namenjen zainteresovanim stranama koje nameravaju ili žele da pokrenu biznis kroz osnivanje startup kompanija, da se upoznaju sa tehnikama i procedurama koje koriste najuspešnije kompanije u svetu prilikom procene tržišnih uslova za uspešan početak preduzetničkih poduhvata – lansiranje novih proizvoda i usluga, analiza rešavanja poslovnih problema, procena potencijalnih rizika, određivanje prioriteta, postavljanje pametnih ciljeva, efikasna komunikacija, upravljanje promenama, analiza naučenih lekcija – sve u funkciji procene poslovne ideje, racionalnog korišćenja i sticanja neophodnih resursa i efektivne transformacije početne ideje u uspešan preduzetnički poduhvat.

Materijal pored teorijskog dela sa definicijama, opisima i razlozima za njihovu primenu, sadrži 20 alata neophodnih za uspešan početak poslovanja startup kompanija, uz praktične primere virtuelnih kompanija koje baziraju svoj biznis na inovativnim proizvodima i uslugama u uslovima hiper-produkcije i globalne konkurencije, u svrhu održivog razvoja i poslovanja.

Tokom sedmodnevnog rada, nastavnici se upoznaju sa ovim materijalom, ali u vidu praktičnog rada, da bi takav isti metod rada mogli replicirati u radu sa svojim učenicima, uzimajući ulogu moderatora, a ne profesora po metodi ex-katedra.

Jedna od najslabijih karika u svim školama učesnicama je nedostatak samopouzdanja (auto-cenzura, strah od osude i strah od nepoznatog), što se reflektuje u nespremnosti za ispoljavanje kreativnosti.

Na direktno pitanje u učionici: „Ko smatra da je kreativan, neka podigne ruku“, bez navođenja šta se pod kreativnošću podrazumeva, samo mali broj učenika se osmeli da podigne ruku. Ne zato što nisu kreativni, već sumnjaju u svoju kreativnost. U proseku (prema naučnoj akademskoj literaturi), polovina ljudi misli za sebe da je kreativna, dok druga polovina misli da je kreativnost 'dar od Boga' i da se ne može naslediti ili poboljšati.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

U tom smislu, neophodno je jedan školski čas posvetiti ovoj temi, da bi svi učesnici u kreativnim radionicama mogli aktivno da učestvuju i da se ne osećaju inferiorno.

Nakon prvog pitanja, jedno od sledećih pitanja bi moglo da glasi: „Dobili ste milion eura na poklon, pod uslovom da ih potrošite u roku od 24 sata, bez ikakvih ograničenja, po slobodnoj volji. Da li imate ideju kako da ih upotrebite?“ Sada velika većina podiže ruku kao znak da zna kako da upotrebi poklon. Zaključak: svako ko ima ideju kako da osmisli način trošenja novca - je kreativan. Objasniti učenicima šta se pod kreativnošću podrazumeva, uopšteno (upotreba mašte ili originalnih ideja da se nešto novo stvori), i kakvi su različiti oblici ispoljavanja kreativnosti.

Za kreativnost, najvažniji pokretač je mašta, kako je tvrdio Albert Ajnštajn: Mašta je važnija od znanja, jer znanje je ograničeno od A do Z, a mašta nema granica.

Prema teoriji dominacije leve hemisfere mozga, koja se bavi racionalnim pitanjima, naspram desne hemisfere mozga, koja je zadužena za imaginaciju, da bi se aktivirala desna strana, potrebne su tehnike za inicijaciju.

Leva hemisfera mozga je povezana sa logikom, analitičkim razmišljanjem, memorisanjem činjenica i obradom jezika. Ona kontroliše desnu stranu tela i odgovorna je za govor i jezik.

Desna hemisfera je povezana sa kreativnošću, intuicijom i holističkim razmišljanjem. Ona kontroliše levu stranu tela i uključena je u obradu slika i prostornu svest.

Za rešavanje bilo kog zadatka, najpre se aktivira leva strana mozga koja pretražuje „bazu podataka“ (memorisane činjenice) u potrazi za istim ili sličnim situacijama. Tek ako je zadatak potpuno neočekivan (suprotan uobičajenoj logici), aktivira se desna strana u potrazi za nepoznatim (originalnim) rešenjem.

Primer: ako je zadatak da se izgovore slova po abecednim redu (A, B, C...), svaki učenik će bez problema, brzo i sigurno izdeklamovati sva slova (to je već memorisano u mozgu i samo se ponavlja). Ako, međutim, zadatak glasi: pročitajte slova abecede, ali obrnutim redosledom, na primer, počevši od slova M, učenik teškom mukom, i sa pauzama, izgovara slovni niz (M, L, K, J, I, H, G, F, E, D, C, B, A).

Drugi primer: Učenik treba da nacrtava jednostavnu kućicu sa dva prozora, vratima, krovom i dimnjakom, koristeći samo jednostavne linije. To svako može da nacrtava za desetak sekundi. Postavite obrnuti zadatak: gledajući u taj crtež, na drugom listu papira učenik treba da nacrtava to isto, ali ovog puta sa levom rukom (ako je dešnjak i obratno), tako da kućica bude okrenuta sa krovom na dole i sa dimnjakom na levoj strani (ako je prethodno bila na desnoj strani). Da bi se taj zadatak izvršio, aktivira se desna strana mozga,

Opciono: postavite neočekivana pitanja koja su u suprotnosti od naučenih odnosno uobičajenih situacija, kao što je na primer, kada vidiš pčelu, šta prvo pomisliš (npr. pčela pravi med, vredna, neumorna, korisna...); postavite neočekivano pitanje: razmislite, šta pčela pomisli kad vidi čoveka koji bere cveće?

Vežbe za podsticanje mašte (opciono):

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Zlatna ribica

Zamislite da ste ulovili čarobnu zlatnu ribicu. To je bio san vašeg života, a sada ćete konačno imati priliku da zamolite zlatnu ribicu da vam ispuni tri želje. Razmišljate da zatražite kraljevsku palatu, poput onih bajkovitih dvoraca koje ste čitali kao dete, zatim zlatnu kočiju sa šest belih konja i božansku baštu u kojoj rastu najlepši plodovi svih vrsta. A posle toga, samo treba da uživete i budete zahvalni što ste ulovili zlatnu ribicu i shvatite da bajke u koje ste čvrsto verovali zaista postoje. Ali dok razmišljate o svojim željama, zlatna ribica kaže: „Bajke su se u međuvremenu promenile i ja više nemam magičnu moć da ispunim vaše tri želje. Međutim, možete mi zaželeći jednu želju i ona će se ostvariti, osim ako ne poželite da ponovo imam magične moći, koje su nepovratno izgubljene. Molim vas, recite mi svoju želju da mi se desi nešto lepo. Biću srećna, a vi ćete imati zadovoljstvo da učinite dobro delo i osećaćete se sjajno.“

Razmislite o najlepšoj želji za zlatnu ribicu (alternativno, zamislite tri opcije i izaberite onu koju smatrate najvažnijom iz perspektive ribice).

Aladinova čarobna lampa

Zamislite da ste upravo nasledili staru kuću i da je možete pretvoriti u svoj novi dom. Odlučujete da temeljno očistite tavan i rešite se svih starih nepotrebnih stvari. U gomili starih prašnjavih kutija pronalazite kofer sa katancom na kojem piše: ne otvarati! Vaša radoznalost nadvladava strah i uspevate da razbijete zardali katanac i otvorite kutiju. U njoj pronalazite vreću vezanu sa tri zlatna lanca. Kada odvezete lance i konačno otvorite vreću, razočarani ste što vidite samo jednu staru i prljavu petrolejsku lampu umesto zlatnog dragulja koje ste očekivali. Poželite da je odmah bacite sa vrećom. Ipak, iznenada iz lampe izlazi plavkasti dim, i pre nego što shvatite šta se dešava, dim formira oblik duha, koji na vaše veliko iznenađenje počinje da govori: „Molim vas, ne vraćajte me u vreću, ovde sam zatvoren 1000 godina, a sada prvi put posle dugo vremena vidim svetlost. Zauzvrat, možete poželeti tri želje, ne za sebe, već za tri osobe koje volite i do kojih vam je najviše stalo. Možete zatražiti po jednu želju za svaku od njih – bilo šta što želite - osim materijalnih stvari.“

Razmislite šta bi bilo najvažnije za svaku od tri izabrane osobe i šta im je trenutno potrebno.

Princ žaba

Zamislite da se jednog jutra probudite i pored kreveta vidite veliku zelenu žabu. Ali pre nego što uspete da iskočite iz kreveta i zgrabite papuču da se odbranite od stvorenja, žaba brzo skače preko sobe i iznenada se nađe na noćnom stočiću i kaže: „Molim vas, nemojte me povrediti! Iako ne izgledam lepo čak ni sebi, ja sam zapravo ukleti princ koga je zla veštica pretvorila u žabu kada sam odbio da se oženim njenom ćerkom jer sam voleo drugu devojku - ćerku naše sluškinje. Iako su svi mislili da je to nemoguća ljubav, nisam se pokajao, ni tada ni sada. Ne bojte se; ne tražim poljubac da bih se vratio u svoj prirodni oblik, ali ako ispunim vaše tri najveće želje, konačno ću biti oslobođen kletve. Imate pravo da izaberete tri natprirodne moći koje niko u čovečanstvu ne poseduje, i sve tri želje ću vam ispuniti ako iskreno verujete da će vam doneti sreću. Ako nemate tri želje, možete izabrati dve ili samo jednu.“

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Razmislite šta bi vas lično moglo usrećiti za šta vam su potrebne natprirodne moći.

Mala sirena

Zamislite da putujete kruzerom oko sveta, u potrazi za avanturom po mističnim morima i okeanima, putovanjima kojima su plovili Kolumbo, kapetan Kuk, drevni pirati ili savremeni pirati sa Kariba. Već možete osetiti slani povetarac kako vam mrsi kosu i kapljice vode koje vam prskaju po licu dok pramac broda neumorno seče nemirne talase plavih dubina. Sve vas je to podsetilo na vaš dečji san kada ste maštali o takvom putovanju, ali odjednom, jak vetar podiže ogromne talase, i u trenutku, brod tone, i nastaje beskrajna tama. Kada se osvestite, nalazite se na malom, pustom ostrvu usred okeana, sami i bez ičega, bez hrane, vode ili odeće. I pre nego što vas obuzme očaj zbog beznadežne situacije, pred vama se pojavljuje mala sirena: „Vi ste jedini preživeli iz brodoloma; svi ostali su poginuli u morskim dubinama. Nažalost, ni za vas nema spasa jer nemate šanse da preživite. Jedino što možete učiniti jeste da učinite jedno dobro delo za čovečanstvo u celini. Neka to bude vaš oproštajni poklon čovečanstvu koji će sve buduće generacije pamtit. Sve što poželite, ja ću ostvariti. Molim vas, recite mi svoju želju kada budete spremni, ali imajte na umu da vreme ističe, zato razmislite sada.“

Vanzemaljac

Zamislite da vam se ostvaruje san o putovanju u svemirskom brodu i konačnom posmatranju Zemlje iz svemira. Ono što ste ranije mogli da vidite samo na filmu sada se odvija pred vašim očima. Kakav divan osećaj, videti Veliku plavu loptu i pokušati da identifikujete kontinente i okeane prema lekcijama naučenim iz geografije, iako sada sve izgleda mnogo lepše i mističnije. Zamišljate ovo putovanje i razmišljate kako ćete ispričati ovu priču svima koje poznajete. Uzbuđeni što imate priliku da se ukrbate na svoj prvi komercijalni let oko Zemlje, iznenada osetite kako vam nešto pada u krilo. Začudo gledate i ne verujete svojim očima - to je E.T. Poznajete ga iz filma, ali ste mislili da je to samo izmišljeni lik. Ipak, dok se sa nevericom osvrćete oko sebe da vidite da li i drugi putnici vide isto, E.T. vam se obraća umirujućim glasom: „Ne brinite, niko osim vas ne može da vidi da sam ovde. Samo vi imate dovoljno mašte da vidite šta se dešava u paralelnom svetu. Mi zaista postojimo i živimo pored vas, ali naši svetovi se ne preklapaju u drugoj dimenziji. Volimo da gledamo šta radite i radujemo se vašim novim otkrićima i uspesima. Jedino što nas zaista muči je to što nas nazivate vanzemalcima, iako živimo na istoj planeti Zemlji kao i svi vi. Bili bismo oduševljeni i zadovoljni kada biste nam smislili drugo ime.“

Razmislite i osmislite tri moguća predloga za imenovanje ovih slatkih stvorenja koja žive odmah pored nas i virtuelno dele svet sa nama.

Smaragdni grad

Zamislite da idete na putovanje negde u brdima egzotičnog ostrva i uživate u cvrkutu ptica i toplini ranog jutarnjeg sunca dok kapljice rosne trave povremeno kvase vaša bosa stopala. Plan je da se popnete na proplanak gde ćete imati piknik na travi pored potoka dok voda neprekidno teče, a leptiri lete sa cveta na cvet u potrazi za ukusnim nektarom. Sve izgleda slikovito, i pitate se zašto niste ranije krenuli na ovo putovanje kada se iznenada na nebu pojave crni oblaci i dan se u trenutku pretvara u noć. Vetar vas nosi

OPEN FUTURE: Studija slučaja

kao slamku, i baš kada počnete da razmišljate o najgorem scenariju, noć se ponovo pretvara u dan, i sada ne verujete svojim očima - pred vama je Smaragdni grad, koji poznajete samo iz bajke Čarobnjak iz Oza. Uštinete se za obraz da biste se uverili da ne sanjate, a onda ugledate Limenog Čoveka koji vam ljubazno nudi da vas odvede do centra grada. Usput, on vam priča svoju tužnu priču o tome kako je izgubio srce zbog zle veštice i očajnički želi da ga ponovo dobije kako bi se mogao oženiti svojom devojkom Mančkin. Da bi to postigao, potrebna mu je vaša pomoć: „Samo ako zla veštica dobije napitak sa tri osobine koje će prevazići njenu zlobu i moći, a to su crna magija, alhemija i vračanje, njena moć vračanja će nestati i stanovnici Smaragdnog grada će biti oslobođeni kletve, i svi će ponovo živeti srećno i mirno.“

Razmislite i odlučite koje tri karakterne osobine ćete predložiti Limenom čoveku kako bi moći zle veštice mogle biti prevaziđene, i on i njegovi prijatelji iz Oza se ponovo transformisali u ljudska bića?

Pinokio

Zamislite da osvojite nagradu - putovanje u Toskanu (Italija) na dve nedelje. Imate spisak svih znamenitosti koje želite da posetite i napravite nezaboravne fotografije koje ćete ponosno pokazati svojim prijateljima i rođacima po povratku kući. I konačno, stižete na odredište i počinjete da istražujete. Za razliku od ostatka grupe koji je poslušno krenuo sa turističkim vodičem, vi sami krećete da posetite sva zanimljiva mesta. Tako završavate u malom selu gde je počela priča o Pinokiju, drvenoj lutki koja je sanjala da jednog dana postane pravi dečak, da bude hrabar, nesebičan i iskren. Ulazite u kuću čuvenog stolara, koja je sada pretvorena u muzej, i sve što ste nekada zamišljali u glavi iz priča za laku noć, sada vidite uživo: radionicu drvorezbara, alate drvorezbara i, naravno, drvenu lutku u stolici za ljuljanje. Odjednom, cela soba počinje da se trese, i baš kada pomislite: zemljotres, bežite što brže možete, soba se ispunjava mrakom, a četiri uljane lampe na zidu počinju da svetle. Gle čuda, drvena lutka ustaje sa stolice i kaže vam: „Hvala vam što ste konačno došli da me oživite. Posle više od sto godina, već sam izgubio nadu da će mi neko sa čvrstom verom i maštom pomoći da se vratim u život. Znam da vam ovo sada deluje malo čudno, ali ja zaista postojim i želim da budem deo današnjeg sveta, o kome sada ne znam ništa. Hrabar sam, iskren i nesebičan. Da li su to osobine koje su mi potrebne da bih uspeo u životu, ili su mi potrebne još neke karakterne osobine u savremenom svetu?“

Razmislite i predložite Pinokiju 3-5 najvažnijih karakternih osobina (ne veština, on će ih kasnije savladati) za koje verujete da su mu potrebne da bi bio uspešan u životu uopšte, za porodicu, prijateljstvo, ljubav, školu, posao.

Uspavana lepotica

Zamislite putovanje starim nostalgičnim vozom, onim u kome možete čuti ravnomerni ritam voza na šinama, dok dim parne lokomotive nošen vetrom obasjava prozore. Drvene klupe bude romantična sećanja na prošlo vreme. Putnici u stara vremena, baš kao i sada, bili su zapanjeni kada su videli visoke planinske vrhove i raštrkana jezera puna belih lokvanja i zelenog lišća. Dok zvuk sirene lokomotive prodire kroz nebo, putnici čekaju prvu stanicu, gde bi se služio ručak sa tradicionalnom lokalnom kuhinjom. Konačno, uz škripu kočnica i oblak vodene pare, voz se zaustavlja, a putnici se raštrkaju po peronu da se osvrnu i uživaju u svežem planinskom vazduhu. Više volite da idete u pravcu napuštene

OPEN FUTURE: Studija slučaja

šupe, sve obraslo gustim žbunjem i crvenim ružama. Dok se pitate da li da uđete u malu kabinu, snažna sila vas povlači unutra, i u tren oka ste u sobi u kojoj sedi i plače pravi princ. Misliš da sanjaš, ali te snažan glas zaustavlja u mestu: „Ne boj se, putniče, ne sanjaš; ušao si u mašinu vremena i vratio se 1000 godina unazad u istoriji. Stigao si u pravo vreme, baš kada sam počeo da gubim svaku nadu. Nažalost, uzalud sam pokušavao da probudim uspavanu princezu poljupcem, ali nisam uspeo. Pomozi mi svojim savetom; šta mogu da uradim da je probudim, oženim i živimo srećno do kraja života?“

Razmisli i pomози princu da probudi princezu. Šta princ ima da ponudi princezi da je probudi i oženi?

Ivica i Marica

Zamisli da posetiš muzej „Priče za laku noć“ koji prikazuje izložbe tvojih omiljenih bajki koje bude najlepše uspomene. Ideš od jednog izložbenog prostora do drugog. Pred tvojim očima oživljavaju razni likovi, čije si avanture slušao bez daha pre nego što je neko ugasio svetlo u tvojoj spavaćoj sobi. To su bili najlepši trenuci tvog detinjstva i uvek si se radovao sledećem delu priče, za koji si bez sumnje verovao da je istinit. Kako i ne bi kada su bili tako zanimljivi, poučni i zabavni? I odjednom, ugledaš čuvenu kuću od slatkiša i čokolade, koju si toliko puta video u svojim snovima i pomislio kako bi bilo lepo provesti ceo dan grickajući zidove, prozore i nameštaj. Ne možeš odoleti da ne zaviriš i vidiš šta je unutra. Ali u tom trenutku, Ivica i Marica izlaze iz kuće, i dok trljaš oči i osvrćeš se da vidiš da li još neko vidi isto što i ti, oni vam kažu: „Sviđa vam se naša slatka kućica, zar ne? Takva je stotinama godina, ali sada su vremena drugačija. Moramo da odlučimo šta ćemo sa njom u budućnosti. Molimo vas da nam ljubazno savetujete kakve čokolade da pravimo, koje niko drugi ne pravi, i da promenimo naš uobičajeni meni?“

Razmislite i predložite Ivi i Marici najmanje pet vrsta čokolade ili slatkiša sa dodatnim sastojcima, kojih se niko drugi nije setio, a koje biste voleli da probate.

Deda Mraz

Zamislite da je Božić i da idete da kupite poklone za svoje voljene, porodicu, rođake, prijatelje i sve ostale koje želite da razveselite za praznik. Sneg već pada i skoro je mrak, ali kupovina poklona jedva može da čeka. Ulice su pune ljudi koji negde žure, uz povremeni zvuk saonica koje škripe po snegu i zvončica koja vise oko vrata veličanstvenih konja - pravi zimski raj. Tu i tamo možete čuti dečji smeh, a to vas podseća na dane kada ste očekivali poklone od roditelja. U maloj sporednoj ulici, daleko od vreve i gužve, vidite crvene sanke sa irvasima koji čekaju ispred kovačnice. Približavate se da biste je bolje videli, i pošto nema nikoga u blizini, odlučujete da na trenutak sednete na sanke i napravite nekoliko selfija. Ali pre nego što uspete da napravite i jednu fotografiju, irvasi počinju da jure punom brzinom i vi se nalazite na zvezdanom nebu. Nedugo zatim, sanke se spuštaju u malo, snegom prekriveno selo, i vi vidite Deda Mraza lično. „Dobrodošao prijatelju, znao sam da ću večeras imati društvo, pa sam napravio večeru, pođi sa mnom.“ Nakon raznih ukusnih obroka, Deda Mraz vas pita za savet: „Godinama sam uveseljavao mnogo dece poklonima, ali vremena su danas čudna jer deca više ne znaju šta bi želela, pa ne dobijam pisma sa njihovim željama. Šta novo mogu da im dam da bih ih usrećio kao pre?“

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Razmislite i posavetujte Deda Mraza, šta bi mogao da pokloni deci koja već imaju sve (mobilne telefone, računare, sve moguće igračke itd.) dok se iskreno raduju poklonu koji nisu očekivali?

7. Trening učenika

Kada su sve pripremne radnje završene, vreme je da otpočne rad sa učenicima, u cilju jačanja njihovih preduzetničkih kompetencija. Izabrano je 20 alata koji koriste najuspešnije kompanije u svetu, za postepeno usvajanje od strane učenika/ca koji učestvuju u projektnim aktivnostima. Organizovali smo 20 kreativnih radionica, sa dinamikom realizacije jednom nedeljno po 2 školska časa, u grupama od po 20-25 učenika. Primenjena je metodologija PBL (učenje zasnovano na projektima), sa neformalnim grupama (učenici sami biraju članove grupe) u proseku od po 5 članova. Druga mogućnost je da nastavnici formiraju grupe od po 5 članova, po nekom svom kriterijumu, ali postoji opasnost da se u takvim situacijama neki učenici ne osećaju opušteno i ne usuđuju se da iskazuju svoje mišljenje zbog sindroma "voice of judgment", posebno ako je u takvoj grupi dominantni pojedinac. Svaku radionicu vodi jedan do dva moderatora, koji su prethodno obučeni u okviru LTT aktivnosti.

Opšti primenjeni princip rada je: upoznavanje sa alatom (definicija, način i svrha korišćenja, prednosti...), zatim predstavljanje primera na nekom (pravom ili virtuelnom) proizvodu ili usluzi, da bi se sagledala praktična upotreba alata (opciono, pored primera sa globalnog tržišta, poželjno je navesti neki primer sa lokalnog – regionalnog – nacionalnog tržišta). Ovo je rad po standardnom principu ex-katedra, gde su učenici u fazi pasivnog slušanja i usvajanja informacija. Držeći se poznate izreke: kad čujem – zaboravim, kad vidim zapamtim, a kad uradim sam – tek onda znam, treba omogućiti učenicima aktivno učešće – najpre da urade zadatak za vežbu u okviru svojih grupa, a kao poslednja faza je da sami učenici predlože neki primer i analiziraju jake i slabe strane odnosno mogućnosti i opasnosti za izabrane primere. Da bi se obezbedilo aktivno učešće svih učenika u svakoj od grupa, može se primeniti sistem rotacije uloga (na primer da svaki od učenika bude spiker i istakne po jedan aspekt problema ili rešenja) ili da se svaki učenik nadoveže na izlaganje prvog i nastavi izlaganje i tako redom. Time se sprečava da samo dominantni pojedinci iskazuju svoje mišljenje, a ostali članovi grupe to prihvataju bez kritičkog razmišljanja ili isticanja svojih mišljenja ili ideja koje su drugačije ili u suprotnosti od prvog. Jedna od opcija koju treba izbegavati je direktno prozivanje članova grupe od strane nastavnika da iskažu šta misle o nekoj temi, jer izaziva kontra efekat – neki tihi pojedinci se onda još više zatvaraju u sebe i osećaju se nelagodno. Umesto toga, treba ih ohrabriti, navodeći da su radionice mesto gde se svako mišljenje ceni, a da su čak i pogrešni odgovori dragoceni jer je to prilika da se razjasni šta je i zašto pogrešno, a na greškama se najbolje uči. Dominantne učenike treba ohrabriti da imaju razumevanja i daju drugima prostor i vreme da iskažu svoje misli. Kroz zajedničku diskusiju pronaći će se optimalno rešenje, prema mišljenju grupe.

1. Radionica

Kao prva tema izabrana je SWOT analiza, koja je manje-više poznata barem na nivou informacije. Učesnicima u kreativnoj radionici moderator objašnjava SWOT analizu i njegove sastavne delove (snaga, slabosti, mogućnosti i pretnje). Navesti primere za svaku od ova 4 elementa: Snaga kompanije (brend, marketing, socijalne mreže, lokacija, napredne tehnologije, kadrovi, inovacije, recepture, servisna mreža, ekološki standardi, sertifikovani standardi kvaliteta itd.), Slabosti (nedostatak online prodaje, zastarela tehnologija, nepovoljna lokacija, nedovoljno obučeni kadrovi, nedostatak finansijskih sredstava, neprepoznatljiv brend, loš korisnički servis, debalans priliva i odliva gotovine, izgubljeno poverenje potrošača itd.), Mogućnosti (nova tržišta - geografski i segmenti – npr. Generacija Z, nova partnerstva, novi proizvodi i usluge, socijalne mreže, trendovi na tržištu – na primer, organski sertifikovani ili veganski proizvodi u skladu sa zahtevima novih segmenata potrošača itd.) i Opasnosti (povećana konkurencija – povećanje konkurentskih proizvoda ili ulazak na tržište nestandardnih dobavljača – npr. Uber kao dobavljač usluga prevoza putnika ulazi na tržište kateringa i dostave hrane iz restorana, promena propisa, promena potražnje ili preferencije kupaca – npr. brza hrana umesto tradicionalnih restorana sa klasičnom ponudom, smanjenje tražnje zbog ekonomskih faktora – pad životnog standarda).

U sklopu pojašnjavanja ova 4 elementa, naveden je primer svetski poznatog brenda APPLE.

Dodatno je naveden primer hipotetičke startup kompanije (kao ideja za inovativnu uslugu) "Pet Pals" za usluge mobilne nege kućnih ljubimaca. Ova firma nudi vlasnicima kućnih ljubimaca ponudi pogodnost da njihovi ljubimci budu zbrinuti u svom domu dok su vlasnici na poslu ili na putovanju. Za taj posao kompanija planira da angažuje studente koji mogu da se brinu o kućnim ljubimcima i istovremeno uče za fakultet koristeći snimljene časove. Moderator predstavlja kompaniju "Pet Pals" i otvara grupnu diskusiju i poziva sve učesnike radionice da izlože svoje mišljenje o snazi, slabostima, mogućnostima i pretnjama. Svi učenici se podstiču da kažu svoje mišljenje, uz napomenu da je ovo samo vežba i da se ne traže tačni odgovori (koji nisu unapred definisani) nego jednostavni oblik brejnstorminga. Na kraju diskusije se sumiraju rezultati koji se svode na osnovne zaključke: Pet Pals ima jedinstvenu i različitu uslugu koja može da se razlikuje od konkurenata i privuče kupce koji su u potrazi za pogodnijim i personalizovanim iskustvom nege kućnih ljubimaca. Međutim, Pet Pals će morati da prevaziđe izazove ograničenih resursa i konkurencije od već uspostavljenih usluga nege kućnih ljubimaca.

Krajnja etapa vežbe je rešavanje zadatka (po uzoru na prethodni primer Pet Pals), za hipotetičku kompaniju „Edu Woods“ koja namerava da proizvodi edukativne drvene umesto plastičnih igračaka za decu. Učenici treba da primene sSWOT* analizu i utvrde koje su snage, slabosti, mogućnosti i pretnje ove proizvodnje, uz primenu faktora održivosti (sustainability)

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

Ovo je prva prilika da se radi u grupama od po 5 učesnika, nezavisno od ostalih grupa, i svaka grupa izlaže svoje mišljenje o zadatom primeru. Naglasak je na održivosti u svakom od 4 elementa.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Svaka grupa izlaže svoje viđenje elemenata sSWOT analize, a to je prilika da se čuju različita mišljenja, bez kritike bilo čijeg mišljenja. Kao primer, navedene su prednosti drvenih igračaka u odnosu na plastične: obnovljivi resurs, bio-razgradivost, trajnost, zdravstvena ispravnost (bez štetnih hemijskih komponenti), bezbednost za malu decu – bez malih delova koji se mogu progutati i bez opasnosti od trovanja u dodiru sa kožom/sluzokožom itd. Kao slabosti su navedene npr. ograničeni izbor boja, oblika ili dizajna, viša prodajna cena, skuplje sirovine i proces proizvodnje, manja dostupnost u ograničenom broju prodavnica itd. Kao mogućnosti navedene su: promocija ekoloških standarda i održivog razvoja što utiče na veću potražnju, inovativne drvene igračke za aktivnosti van kuće, promena poreske politike za stimulaciju održive proizvodnje i zaštite životne sredine, saradnja sa ustanovama predškolskog i školskog uzrasta na edukativnim drvenim igračkama itd. Opasnosti su najčešće izražene u vidu konkurencije proizvođača plastičnih igračaka koje se po pravilu znatno jeftinije, i nude veću lepezu atraktivnih boja, oblika i dizajna, konkurencija od softverskih kompanija koje nude video-igrice (često besplatno, ali uz reklamne poruke), ekonomska situacija koja snižava životni standard i time potražnju za drvenim skupljim igračkama itd.

Opšti utisak je da su učenici uživali u radionicama, postepeno se oslobađajući straha od osude i ohrabreni od strane moderatora slobodno iznosili svoja mišljenja, naglas, tako da je diskusija na momente bila u vidu utrkivanja ko će pre izneti svoj argumenat. Atmosfera u učionici je bila vesela, opuštena i dinamična, a usmeravanja od strane moderatora, za slušanje drugih učesnika i poštovanje prava svima da se izraze, minimalna. Ovo je ohrabrujući početak treninga i jak stimulans da se nastavi sa ovom metodologijom, umesto uobičajene ex-katedra metode.

Za kraj: obavezno pohvaliti sve učenike na uspešnom radu (kao podsticaj za učešće u narednim radionicama i pojačavanje samopouzdanja).

2. Radionica

Tema druge radionice je upoznavanje sa alatom pod nazivom “Procena mogućnosti za poslovanje.”

Prvi korak je analiza tržišta i uočavanje potencijalne tražnje koja nije zadovoljena. Kao primer se navodi firma Uber, nastala tako što je uočen, sa jedne strane, nedostatak taksi vozila u gradovima i sa druge strane, neiskorišćeni vozni park u privatnom vlasništvu, u najvećem delu dana (automobili stoje u garaži i ne donose nikakav prihod). Drugi korak je procena konkurencije, koji nude istu uslugu u gradu kao i Uber, a to su taksi vozila i javni prevoz svih vrsta (metro, autobusi, tramvaji, prigradska železnica...). Treće važno pitanje je procena izvodljivosti ideje, odnosno šta je potrebno da ponudi ubedljivo rešenje koje će zapravo podstaći potrebnu promenu potrošnje od strane kupaca/klijenata. Četvrto važno pitanje je: da li je nameravani preduzetnički poduhvat finansijski održiv? Da li će naši ciljani kupci platiti dovoljno za naš proizvod ili uslugu? Alternativa, kao što je javni prevoz (koji je jeftiniji) može da privuče veći deo našeg ciljanog tržišta; isto tako, ako su naše cene nedovoljno stimulativne u odnosu na skuplji taksi prevoz, koji ima pogodnost prepoznatljivosti na tržištu kao registrovani ponuđač u odnosu na privatna lica koja nude prevoz u sopstvenim automobilima. Peto pitanje, imamo li odgovarajući tim da sprovede ideju? Ovo zahteva prave veštine, stručnost i iskustvo, kao i pokretačke sile, koje znače da tim deli istu viziju, strast, motivaciju i upornost.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Ako nosilac ideje za poslovni poduhvat može da odgovori na sva ova pitanja potvrdno, onda je ubedio sebe da je ova prilika vredna ulaganja. Ali, takođe, treba ubediti i druge, bilo da se radi o potencijalnim klijentima, zaposlenima, partnerima ili pružiocima usluga kapitala da je ideja vredna ulaganja i korisna za zadovoljenje tražnje. Da li su potencijalni kupci spremni da urade nešto što trenutno ne rade (individualni prevoz umesto javnog prevoza) ili da rade drugačije nego što to trenutno rade (javni prevoz ili taksi usluge).

Dodatno pitanje je pravo intelektualne svojine: kopiranje tuđe ideje koja je zaštićena bilo gde ali pokriva vaše ciljano tržište može dovesti do gubitka uložених resursa i poverenja potrošača. Ako se proizvod ili usluga mogu zaštititi putem patenta, copyright-a ili žiga, to treba koristiti, imajući u vidu da to zahteva dodatna (često ne mala) finansijska ulaganja. Još jedna kontrolna tačka koja zahteva analizu, da li se sva ulaganja i naporu mogu valorizovati na tržištu?

Za praktičnu proveru razumevanja ovog alata, učenicima je ponovo postavljen zadatak da primene alat „Procena mogućnosti za poslovanje“ za startup kompaniju Edu Wood, koja namerava da proizvodi drvene igračke.

Najpre je napravljena procena potreba tržišta za drvenim igračkama. Svaka grupa daje svoje mišljenje, tako je, između ostalog, navedeno da u skladu sa razvojem ekološke svesti i održivog razvoja, postoji sve više izražena potražnja za drvenim igračkama, koja se kroz edukaciju putem zvaničnih kanala i društvenih mreža može dodatno pospešiti; ciljno tržište su roditelji koji žele bezbedne igračke za svoju decu: na tržištu preovlađuju plastične igračke koje su često hemijski nebezbedne, što daje prostor za plasiranje bezbednih, dugotrajnih, u skladu sa ekološkim standardima i održivog razvoja, drvenih igračaka. Što se tiče konkurencije, već postoje proizvođači koji prodaju drvene igračke (uglavnom lokalni i sa malim obimom proizvodnje), ali takođe, indirektni konkurenti su proizvođači plastičnih igračaka i elektronskih video igara, koji se nadmeću u pridobijanju tržišta. Što se tiče tehničke izvodljivosti, to nije zahtevna proizvodnja i mogu se osmisliti različiti oblici i namena igračaka za decu i odrasle, s tim da se vodi računa o bezbednosti i spreči mogućnost povređivanja (oštre ivice ili uglovi, ne-toksični zaštitni premazi - lak, boje, nalepnice). Poželjno je da se originalni oblici igračaka zaštite u formi copyright (zabrana kopiranja), kao i logo i naziv firme kroz sistem zaštite žiga. Procena finansijske isplativosti kroz odnos ulaganja i profita, je pozitivna, s obzirom na relativno niske cene ulaznih sirovina i troškova proizvodnje, sa jedne strane i cena finalnog proizvoda, sa druge strane. Edukativni karakter igračaka (u odnosu na prvenstveno zabavni karakter kod video igrica) i primenjeni ekološki standardi održivog razvoja (u odnosu na proizvodnju plastičnih igračaka koja zagađuje životnu sredinu) opravdava višu cenu drvenih igračaka koju su osvešćeni kupci spremni da plate. Planira se online prodaja (koja zahteva minimalna ulaganja u odnosu na klasičnu prodaju putem sopstvenih maloprodajnih objekata) i plasman preko mreže tuđih maloprodajnih objekata prema ugovoru o partnerstvu. Moderatoru su naveli novi trend a to je tzv. EDUTAINMENT (kovanica od reči **E**ducation i **E**ntertainment) što znači da je igračka zabavna ali je istovremeno osmišljena da bude edukativna. Na kraju, kad su svi prethodni elementi ocenjeni pozitivno, ostaje da se okupi tim koji ima dovoljno znanja, iskustva, veština za nameravani poduhvat, ali isto tako da deli strast, viziju, upornost i posvećenost ka ostvarenju cilja i da svaki član tima ima zaduženje i odgovornost za svoj deo posla (dizajn, marketing, finansije, proizvodnja, ulazno-izlazna logistika itd.)

U opuštenoj atmosferi, timovi su slobodno i sa puno elana učestvovali u timskom radu i diskusiji, navodeći kao primere neke od ideja za drvene igračke koje bi bile interesantne za tržište.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Sva mišljenja i ideje su zabeležene i moderatori su pohvali učesnike za aktivan rad i doprinos u realizaciji zadatka za primenu ovog alata.

3. Radionica:

A3 alat za rešavanje problema koji je razvila kompanija Toyota i dobio je ime po veličini papira koji koristi, a to je A3 (420x297mm). Izveštaj A3 je jedan list papira koji rezimira problem i način njegovog rešavanja. Sadrži 6 koraka, a to su:

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

Nosilac zadatka i rokovi za završetak posla su precizno definisani i predstavljaju ličnu odgovornost.

Na primeru kompanije EduWood moderatori pojašnjavaju problem koji postoji: nedostatak kvalitetnog drveta kao ulazne sirovine za proizvodnju, a to ugrožava imidž kompanije koji podrazumeva vrhunski kvalitet finalnih proizvoda. Trenutna situacija: zbog nedostatka kvalitetnog drveta, obim proizvodnje je smanjen i ne može se zadovoljiti tražnja na tržištu. Postavljeni cilj je pronaći alternativnog dobavljača koji će obezbediti sirovine potrebnog kvaliteta – prema standardu kompanije i u dovoljnoj količini za prevazilaženje problema nedovoljnog obima proizvodnje. Analiza osnovnog uzroka: dobavljač je izgubio primanog kupca koji je našao boljeg proizvođača, što je smanjilo prihode, kao posledica toga je ne-investiranje u novu opremu i tehnologiju i rad sa zastarelom opremom, a posledica je nedovoljan obim kvalitetnog drveta. Izlaz iz situacije je: pronalazak alternativnog dobavljača kvalitetnog drveta, sa konkurentnim cenama i uslovima dostave. Sledi implementacija: odabir dobavljača, zaključivanje ugovora, isporuka sirovina, kontrola kvaliteta, plaćanje. Posle ovih 6 koraka, sledi potvrda efekta odnosno praćenje: Provera da li je problem rešen i praćenje tokom vremena da li je rešenje održivo.

Nakon uvodnog predstavljanja alata i primera njegove implementacije, učenici dobijaju izazov: na primeru iste kompanije (EduWood) javio se problem: smanjenje prodaje tokom letnjih meseci. Zadatak za sve grupe učenika je da naprave A3 izveštaj sa 6 elemenata, kako je navedeno u prethodnom primeru. Ovde se razvila živa diskusija, ali sve grupe su prvobitno radile samostalno, da bi na kraju razmenili mišljenja. Sumirano, većina je zaključila da je leto vreme godišnjih odmora, raspusta u školama, putovanja i pasivne zabave. Usporena prodaja znači smanjene prihode za kompaniju. Cilj je da se prodaja (i prihodi) povećaju (npr. za 20% u odnosu na prošlogodišnju letnju sezonu). Kao mogući uzrok problema navedeni su: neprilagođena marketinška kampanja (website), smanjenje tražnje za klasičnim igračkama za zatvorene prostore i nedostatak stimulansa za kupovinu. Kao protivmere predloženi su: ponuda novih linija drvenih igračaka za igru na otvorenom (na plaži, na izletu, na travi...), ponuda akcijskih popusta za kupovinu tokom leta i aktiviranje intenzivne promocije putem društvenih

OPEN FUTURE: Studija slučaja

mreža. Implementacija se planira za sledeću letnju sezonu. Analizom ostvarenih efekata će se proveriti delotvornost predviđenih mera i po potrebi izvršiti korekcija za sledeću letnju sezonu.

Učenici su izložili neke potencijalne probleme koji bi se mogli rešavati pomoću ovog alata (npr. povećani broj reklamacija na kvalitet proizvoda – delovi igračaka se odlepljuju od noseće table, nisu vodo-otporne – kad se pokvase igračke se deformišu i sl.)

Ocenjeno je da je ovaj alat veoma jednostavan ali efikasan za rešavanje uzroka manjih problema koji se manifestuju u poslovanju bilo koje kompanije. Lak je za pamćenje i za implementaciju.

4. Radionica

Naredni alat je uglavnom poznat i nije retka njegova primena u praksi, iako se nekad ne navodi kao poseban alat – Brainstorming. U različitim prilikama i tokom raznih aktivnosti, nastavnici traže od učenika da kažu svoje ideje, mišljenja ili predloge na neku zadatu temu, sve što im padne na pamet, bez puno razmišljanja ili analiziranja. To je upravo odlika ovog alata. Brainstorming je tehnika kreativnog grupnog razmišljanja koja se koristi za generisanje ideja i rešavanje problema. Cilj brainstorminga je generisanje što više ideja, bez obzira na to koliko one izgledale izvodljivo ili praktično. Jednom kada se sve ideje navedu, grupa može da ih proceni i usavrši kako bi utvrdila koje su najperspektivnije.

Primer: nastavnik postavlja pitanje u razredu kako urediti školsko dvorište. Sve ideje se glasno izgovaraju, bez ikakve osude od drugih učesnika ili analize korisnosti ili izvodljivosti. Što više ideja, to bolje. Ohrabrenje od nastavnika je ključno za razbijanje auto-cenzure ili glasa osude i stvaranje atmosfere u kojoj se svaki glas poštuje i vrednuje, bez obzira koliko je predlog u skladu sa mišljenjem većine. Raznolikost i brojnost ideja je glavni cilj, jer po pravilu, kvantitet generiše kvalitet.

Da bi se alat predstavio na praktičnom primeru, ponovo se vraćamo na stari poznati primer startup kompanije Edu Wood. Kompanija Edu Wood pokušava da izmisli potpuno novu igračku za odrasle s obzirom da na tržištu postoji praznina za edukativne i zabavne igračke za odrasle. Učenici imaju zadatak da generišu ideje za nove igračke za odrasle koja je i edukativna i zabavna.

Početni korak je analogija sa postojećim popularnim igračkama u drugom obliku. Na primer, poznate papirne slagalice Jig-saw (puzle) se mogu praviti od drveta. Zatim, Lego kocke se mogu zameniti drvenim blokovima različitih veličina, za pravljenje različitih oblika i dizajna. Igra memorije (tipa Memory Matching Games) gde je cilj da se nađe odgovarajući par za svaku sliku (npr. komplet od 20 pločica – od toga 10 parova sa istom slikom – sve slike na pločicama su najpre vidljive i onda se okrenu naopako: jedna od pločica se otvori i po sećanju treba pronaći njen par). Dalje, ukrštene reči (crosswords puzzle) gde svaki igrač dodaje po jedno slovo dok se ne formira prepoznatljiva reč. Detektivske igre otkrivanja tragova za rešenje slučajeva iz policijske istrage, strateške igre za nadmudrivanje protivnika itd.

Kao naredni zadatak, učenicima se postavlja pitanje: kako najpovoljnije i najekonomičnije promovisati prodaju drvenih igračaka za odrasle. Format: grupna diskusija, bez podele na grupe od 5 članova.

Pravila za ovu radionicu su sledeća:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Definišite problem – igračke za odrasle nisu uobičajene i treba promovisati njihovu prodaju.

Kreirajte udobno okruženje: To se može uraditi obezbeđivanjem grickalica, pića i udobnog sedenja.

Postavite osnovna pravila: Svi treba da shvate da su sve ideje dobrodošle i da ne postoji kritika ili procena ideja tokom ove sesije.

Podsticanje učešća: Ohrabrite sve učenike da učestvuju u brainstorming sesiji. Potrudite se da svako ima priliku da podeli svoje ideje, kao i da niko ne dominira razgovorom.

Zabeležite sve ideje: Zabeležite sve ideje generisane tokom brainstorming sesije.

Rezultati generisanja ideja tokom grupnog razmišljanja u radionici su:

Socijalne mreže - Fejsbuk, Instagram i Tik-Tok. Kampanja naglašava prednosti drvenih igračaka, kao što su njihov 'edutaining' karakter, zatim trajnost i ekološka prihvatljivost.

Influenseri: angažovanje influencersa (koji imaju veliki broj pratilaca na društvenim mrežama) kako bi promovisali prodaju drvenih igračaka za odrasle. Promovisanjem prednosti drvenih igračaka oni podstiču svoje pratioce da ih kupe.

Reč od usta-do-usta: Zadovoljne kupce treba ohrabriti i podstaći da šire vest o drvenim igračkama za odrasle, putem odobravanja popusta ili poklona kupcima koji svoje prijatelje i porodicu upućuju na kupovinu.

Saradnja sa drugim preduzećima koja prodaju komplementarne proizvode kao što su drveni nameštaj ili kućni dekor.

Email marketing za promovisanje prodaje drvenih igračaka za odrasle slanjem biltena (newsletter) koji ističu prednosti drvenih igračaka i nude ekskluzivne popuste pretplatnicima.

Onlajn prodaja preko poznatih onlajn platformi kao što su Amazon i Etsy (na lokalnim tržištima primer su Ananas, Sve za kuću itd.). Ove platforme imaju veliku bazu klijenata i mogu u velikoj meri pomoći dostizanju šire publike.

Mobilne prodavnice (pop-up): Postavljanjem mobilnih prodavnica u oblastima sa puno posetilaca kao što su tržni centri i zabavni parkovi može se promovisati prodaja drvenih igračaka za odrasle, uključujući popuste kupcima koji obave kupovinu na licu mesta.

Opšti utisak je da je tema grupnog razmišljanja jako dobro prihvaćena i podržana od svih učesnika.

Kao napredni oblik Brainstorminga, koristi se i slična tehnika pod nazivom Brainwriting. Slična je sa Brainstormingom, ali umesto da govore naglas, učesnici zapisuje svoje ideje u tišini. Nakon nekoliko minuta, svaka osoba prosleđuje svoj rad sledećoj osobi, koja zatim pregleda ideje i dodaje nešto svoje. Ovaj proces se nastavlja dok papiri ne prođu puni krug, a zatim se podele sve ideje (obično na tabli). Ovo pomaže tihim učenicima da se aktivno uključe u proces generisanja ideja, bez straha da njihove ideje neće biti u skladu sa preovlađujućim idejama većine (koje najčešće iznose dominantni pojedinci, a ostali se priklanjaju tim idejama bez kritičkog razmišljanja, koje nisu obavezno i najbolje).

5. Radionica

Izjava o problemu je alat koji služi da se identifikuje problem, uporedi realno stanje sa idealnom situacijom i predloži način za rešenje problema. Ukratko, alat služi da se identifikuje trenutno stanje, željeno buduće stanje i bilo kakve praznine između njih.

Alat sadrži 4 ključna elementa:

- Idealna situacija
- Stvarnost
- Posledice
- Predlog

Da bi se identifikovao problem, sugerise se metod 5 zašto i 2 kako (5W2H) koji podrazumeva odgovaranje na niz pitanja koja pomažu u definisanju problema i identifikovanju potencijalnih rešenja. Ovaj proces podrazumeva identifikovanje onoga što je problem, zašto je problem, kada i gde je problem identifikovan, na koga problem utiče, kako oni utiču na problem i koliki uticaj problem ima. Pitanja su:

1w - Šta: Šta je problem ili pitanje koje treba rešiti?

2w - Zašto: Zašto je ovaj problem važan? Kakve su posledice ne rešavanja?

3w - Gde: Gde se javlja problem? Da li je lokalizovan u određenoj oblasti ili odeljenju?

4w - Kada: Kada je prvi put došlo do problema? Da li je to skorašnje pitanje ili je u toku?

5w - Ko: Na koga utiče problem? Ko je odgovoran da se bavi sa tim?

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

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

Da bi učenici shvatili kako se koristi alat, naveden je primer hipotetičke kompanije Only Fresh&Health koja se bavi distribucijom zdrave organske hrane. Proizvodi pod nazivom "FreshFoodBox" sadrže odabranu mešavinu voća i povrća u raznim kombinacijama, a kupci mogu da biraju između 20 različitih kombinacija i kutija u 3 veličine - mala, srednja i velika. Ovi proizvodi stižu direktno sa terena i isporučuju se kupcima sledećeg dana, upakovani u zaštitnoj atmosferi. Kanali distribucije su onlajn prodaja i lanci prehrane.

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

5W2H metoda:

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

OPEN FUTURE: Studija slučaja

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

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

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

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

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

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

Za vežbu, učenicima je dat zadatak za istu kompaniju, ali sa sledećim problemom: Kompanija Only Fresh&Health nije u mogućnosti da ispuni porudžbine svojih kupaca i mora da odloži ili otkáže neke isporuke, zbog velikog povećanja potražnje.

Radeći u grupama, učenici treba da naprave Izjavu o problemu sa 4 elementa. Nakon izlaganja svih grupa, napravi se zbirni izveštaj, sa bitnim elementima, bez ponavljanja.

Idealna situacija: Kompanija svojim korisnicima obezbeđuje visokokvalitetne, sveže i zdrave organske prehrambene proizvode koji se isporučuju brzo i povoljno.

Realnost: Zbog iznenadnog povećanja potražnje, kompanija se suočava sa nestašicom snabdevanja od lokalnih dobavljača i ne može da ispuni porudžbine svojih kupaca i mora da odloži ili otkáže neke isporuke.

Posledice: Kupci su nezadovoljni nestašicom i postoji opasnost da izgube poverenje u kompaniju, koja bi mogla da izgubi konkurentnu prednost i reputaciju na tržištu.

Predlozi: Kompanija treba da traži alternativne izvore snabdevanja iz drugih regiona ili zemalja koje mogu da obezbede organske prehrambene proizvode po povoljnoj ceni i kvalitetu. Kompanija takođe treba da komunicira sa svojim kupcima i da se izvini zbog neprijatnosti. Kompanija bi trebalo da ponudi neke kompenzacije ili podsticaje kako bi zadržala svoje verne kupce i privukla nove. Kompanija bi takođe trebalo da investira u proširenje svojih proizvodnih kapaciteta i unapređivanje svog logističkog sistema kako bi sprečila buduće nestašice.

6. Radionica

Metod 6 šešira za razmišljanje je atraktivan način evaluacije ideja, putem grupnog razmišljanja koje se usmerava zavisno od boje šešira na glavi moderatora (ili učenika). Metod 6 šešira za razmišljanje (Six Thinking Hats) je tehnika rešavanja problema koju je razvio Dr Edward de Bono. Dizajniran je da

OPEN FUTURE: Studija slučaja

pomogne pojedincima i grupama da razmišljaju efikasnije tako što će podeliti razmišljanje na šest različitih načina.

Na jednom primeru moderator objašnjava način rada. Startap kompanija Boot&Foot odlučila je da ponudi novi proizvod tržištu: zimske cipele koje imaju ugrađen grejač koji radi na punjivoj bateriji i obezbeđuje grejanje stopala do 6 sati.

Moderator stavlja na glavu beli šešir, i tada učenici mogu postavljati pitanja o proizvodu. Moderator iznosi činjenice o predmetnom proizvodu:

Zimske cipele imaju ugrađen grejač koji radi na punjivoj bateriji.

Grejač obezbeđuje grejanje stopala do 6 sati.

Cipele su namenjene za upotrebu u hladnim vremenskim uslovima.

Crveni šešir na glavi znači da učenici mogu iznositi svoje emocije u vezi sa proizvodom, na primer:

Uzbuđenje: neki učenici su uzbuđeni zbog mogućnosti održavanja toplih stopala po hladnom vremenu.

Skepticizam: neki učenici su skeptični (nepoverljivi) u pogledu efektivnosti grejača ili trajnosti cipela.

Radovoljnost: neki učenici su radoznali kako cipele funkcionišu na bateriju ili kako se menja baterija kad joj istekne vek trajanja.

Crni šešir predstavlja mogućnost da se ukaže na eventualne rizike ili slabosti proizvoda. Čak i autor koji je oduševljen svojom idejom mora da ukaže na bar jedan negativan aspekt svoje ideje. Ništa nije savršeno da se ne može popraviti. Primeri razmišljanja za crni šešir:

Trajanje baterije: Trajanje baterije možda neće biti dovoljno dugo da obezbedi adekvatno grejanje tokom dužeg vremenskog perioda (opadanje kapaciteta).

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

Trošak: Cipele su možda preskupe za potrošače.

Žuti šešir daje mogućnost da se ukaže na dobre aspekte proizvoda (ili ideje za proizvod). Svi učenici se zamole da identifikuje bar jedan pozitivan aspekt ideje, čak i ako im se ideja uopšte ne dopada. Primer:

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

Pogodnost: Cipele su jednostavne za korišćenje i ne zahtevaju nikakve spoljne izvore grejanja.

Inovacija: Cipele su inovativno rešenje problema hladnih stopala zimi.

Plavi šešir obezbeđuje razmišljanje na temu: kako da se obezbedi da se problemom efikasno upravlja i da ciljevi budu ostvarivi. Primer:

Sprovesti istraživanje tržišta kako bi se identifikovali potencijalni kupci i ciljni tržišni segmenti.

Razviti strategiju određivanja cena koja je konkurentna i pristupačna.

Napraviti marketinšku strategiju za promociju novog proizvoda.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Zeleni šešir je ključni za ocenu ideje za novi proizvod, odnosno mogućnost da učenici izlažu svoje ideje kako bi se početna ideja za proizvod unapredila i učenika efikasnijom. Evo nekih predloga koji su dati od strane učenika:

- Razviti mobilnu aplikaciju koja omogućava korisnicima da kontrolišu temperaturu cipela.
- Kreirati liniju dodatne opreme koja se može koristiti sa cipelama, kao što su termalne čarape ili ulošci.
- Razviti liniju obuće za različite klimatske i vremenske uslove, kao što su jesen (za kišu) ili zimu (sneg).
- Cipele koje generišu elektricitet iz kinetičke energije: sistem koji omogućava efikasno sakupljanje energije korišćenjem kinetičke energije koja se nalazi u našim nogama i stvara kada hodamo ili trčimo dok nosimo cipele sa baterijama.

Za dodatnu vežbu, učenici su dobili zadatak da po istom principu ocene još jednu ideju za novi proizvod: antibakterijske čarape koje mogu da pomognu u sprečavanju rasta neželjenih bakterija u tkanini, i time eliminišu neprijatne mirise.

Ideje za unapređenje proizvoda (primenom zelenog šešira):

Razvijte liniju čarapa za različite aktivnosti, kao što su trčanje – pešačenje ili trening.

Napravite liniju čarapa za različite vremenske uslove, kao što su kiša ili снег.

Razvijte liniju čarapa sa dizajnom za različite starosne grupe, kao što su deca ili seniori.

7. Radionica

Analiza vrednosti aktivnosti (AVA) je sistematska i objektivna procena vrednosti svih aktivnosti koje kompanija izvršava u svom poslovanju. Da bi poboljšali poslovni proces treba analizirati aktivnosti tj.:

- Identifikovati aktivnosti koje proizvodu ne dodaju nikakvu vrednost,
- Identifikovati aktivnosti koje ne dodaju nikakvu vrednost kupcu,
- Meriti vreme ciklusa i vreme procesa,
- Meriti troškove.

Moderator ukazuje na cilj analize vrednosti aktivnosti: eliminisanje nepotrebnih aktivnosti, troškova i koraka nastalih u procesu kreiranja proizvoda ili usluga bez žrtvovanja zadovoljstva korisnika, a zatim eliminisanje (ili barem minimiziranje) svih aktivnosti koje ne daju dodatnu vrednost.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Arhaični način razmišljanja „ako nije pokvaren, ne popravljaj ga“ počinje da se zamenjuje razmišljanjem o neophodnosti poboljšanja procesa kako bi se ostvario poslovni rast. Svaka aktivnost u procesu se analizira i klasifikuje u jednu od kategorija: aktivnost koja dodaje vrednost klijentu, aktivnost koja dodaje vrednost poslovanja i aktivnost koja ne dodaje nikakvu vrednost.

Praktičan primer prezentovan učenicima je kompanija DELL koja je primenom ovog alata uspeła da nadmaši monopolški položaj IBM-a proizvođača računara. Dell je koristio AVA za identifikovanje i eliminisanje aktivnosti koje nisu dodale vrednost svojim kupcima, kao što su upravljanje zalihama (radeći sa samo 6 dana inventara, Dell je uspeo da smanji troškove zapošljavanja ljudi da prate i održavaju inventar, skladištenje i držanje zastarele tehnologije), obrada porudžbina i distribucija (prodajom direktno kupcima, Dell je uspeo da smanji troškove i ponudi niže cene od IBM-a, koji se oslanjao na mrežu dilera i prodavaca). Dell se takođe fokusirao na aktivnosti koje su dodale vrednost, kao što su prilagođavanje (kupac sam bira konfiguraciju računara), kvalitet i korisnički servis. Time je Dell smanjio svoje troškove, povećao efikasnost i stekao konkurentsku prednost na tržištu.

Sličan model je Analiza lanca vrednosti – to je strateški alat koji se koristi za procenu unutrašnjih aktivnosti preduzeća. On podrazumeva raščlanjavanje poslovanja kompanije na primarne aktivnosti (dolazna logistika, operacije, odlazna logistika, marketing i prodaja, servis) aktivnosti podrške (infrastruktura firme, upravljanje HR-om, razvoj tehnologije i nabavka) i analizu dodate vrednosti u svakoj fazi.

Za bolje razumevanje modela Analiza lanca vrednosti, učenicima je dat primer hipotetičke kompanije Z-Tech koja proizvodi Instant tablete za glad, sa različitim ukusima (koncentrat proteina, ugljenih hidrata, vitamina i minerala) kada ljudi nemaju uslove za redovan obrok. Oni nabavljaju sirovine iz uvoza i distribuiraju finalne proizvode putem onlajn prodaje (Instagram).

Nakon analize primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške, učenici su imali zadatak da po grupama razmišljaju na temu: kako kompanija Z-Tech da identifikuje oblasti u kojima može da unapredi svoje poslovanje i poveća svoju profitabilnost.

Konsolidovanjem svih ideja sažeti odgovori su sledeći:

Poboljšanje dolazne logistike: kompanija bi mogla da se usredsredi na unapređivanje svoje dolazne logistike pronalaženjem pouzdanih dobavljača ili pregovaranjem o boljim cenama.

Poboljšanje kvalitet sirovina: Z-Tech bi trebalo da se fokusira na nabavku visokokvalitetnih sirovina od pouzdanih dobavljača kako bi se osiguralo da finalni proizvod bude visokog kvaliteta i zadovoljava potrebe kupaca.

Unapređenje marketinške strategije: Z-Tech bi trebalo da razmisli o proširenju svoje ciljne publike mimo Instagrama. Kompanija bi mogla da istraži druge platforme društvenih mreža ili tradicionalne marketinške kanale.

Investiranje u istraživanje i razvoj: Z-Tech treba da investira u istraživanje i razvoj kako bi unapredio svoj proizvod i ostao ispred konkurencije koja imitira njihov inovativni proizvod. To bi moglo da podrazumeva razvoj novih ukusa, atraktivnog dizajna ambalaže ili poboljšanje nutritivnog sadržaja proizvoda.

Kontinuiranom analizom svog lanca vrednosti, Z-Tech može da ostane konkurentan i zadovolji potrebe svojih kupaca.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Tema je ocenjena kao veoma zanimljiva, pa je diskusija poprimila dinamičan karakter. Opciono, učenicima je postavljen zadatak da predlože neki sopstveni primer koji bi onda mogao biti analiziran na isti način.

8. Radionica

PEST analiza je metod upravljanja koji procenjuje političke, ekonomske, socijalne i tehničke faktore koji utiču na profitabilnost i učinak kompanije. Koristi se za identifikovanje mogućnosti i pretnji od spoljnih faktora i za strateško planiranje. PEST analiza se obično koristi zajedno sa SWOT analizom. Proširena PESTEL analiza takođe razmatra ekološke i pravne faktore.

Kao primer uspešne primene alata PEST analize, moderatori su naveli primer Instagram socijalne mreže, koja je bila prvobitno zamišljena kao platforma za deljenje fotografija. Ipak, vizionarski um je brzo prepoznao njen potencijalni značaj.

Politički: može da se koristi kao platforma za političke kampanje i aktivizam. Instagram pruža odličnu platformu raznim političarima da lako pristupe velikoj masi ljudi širom sveta.

Ekonomski: Instagram se pojavio kao nova 'platforma za oglašavanje'. Lako je, brzo, i daje dobru pokrivenost tržišta. To je način kontinuirane reklame, kroz koju se različiti trendovi mogu izneti u javnost mnogo bržim tempom. Razni novi i do juče nepoznati proizvodi plasirani su na tržište putem Instagrama.

Društveni: na Instagramu, ljudi mogu komunicirati putem direktnih poruka (DM-ova). Ovo nije samo za lične razgovore; ljudi koji promovišu svoje proizvode takođe mogu razgovarati sa potencijalnim i postojećim kupcima preko DM. Instagram je jednako platforma za zabavu koliko i za biznis.

Tehnološki: Instagram je platforma dizajnirana za mobilne korisnike (u eri kada gotovo svako ima i nosi sa sobom mobilni telefon, za razliku od npr. laptopa). Kada ste negde na putu ili na proslavi, slikali biste se telefonom, a zatim direktno okačili slike na Instagram – bum! I gotovo.

Za vežbu, učenicima je dat primer hipotetičke kompanije iFuturex koja je razvila je inovativni proizvod: masku mobilnog telefona koja je istovremeno punjač za bateriju (na bazi solarne i kinetičke energije). Pre lansiranja proizvoda na tržište, trebalo bi da se uradi PESTEL analiza.

Trenutna situacija:

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

Ekonomski: Smanjenje ekonomske aktivnosti i povećanje nezaposlenosti.

Socijalni: Postoji rastući trend potražnje za ekološki održivim proizvodima.

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

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Životna sredina: zabeležene su značajne klimatske promene sa povećanjem prosečne temperature, ali i povećanjem broja kišnih dana u letnjim mesecima.

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

Zadatak za učenike je: napraviti odgovarajuće strategije da iFuturex ostane konkurentan na tržištu.

Učenici rade u grupama od po 5 članova. Rezultat (sumarno):

S obzirom na trenutne okolnosti, iFuturex bi trebalo da se fokusira na sledeće strategije kako bi ostao konkurentan:

1. Smanjiti troškove sirovina: iFuturex bi trebalo da razmotri izvore sirovina iz zemalja van Kine kako bi se smanjio uticaj povećanih uvoznih dažbina. Kompanija bi takođe trebalo da razmotri pregovore sa drugim dobavljačima o smanjenju cena sirovina.
2. Fokusirati se na marketing: iFuturex bi trebalo da se fokusira na reklamiranje svojih proizvoda kao ekološki održive alternative tradicionalnim maskama za mobilne telefone. Kompanija bi trebalo da razmotri fokusiranje na ekološki-svesne potrošače i korišćenje platformi društvenih mreža kako bi došla do šire publike.
3. Investirati u istraživanje i razvoj: iFuturex treba da investira u istraživanje i razvoj kako bi poboljšao efikasnost svog proizvoda. Kompanija bi trebalo da razmotri korišćenje najnovije tehnologije za poboljšanje performansi proizvoda i smanjenje troškova.

Učenicima je dodeljen opcioni zadatak: da uporede prednosti i mane Instagrama i Fejsbuka.

9. Radionica

Održivi proizvod i inovacije poslovnog modela je koncept menadžmenta koji naglašava važnost kreiranja održivih proizvoda i poslovnih modela. On podrazumeva razvoj proizvoda i usluga koji su ekološki prihvatljivi, društveno odgovorni i ekonomski održivi.

Održiva proizvodnja se zasniva na korišćenju obnovljivih izvora (na primer, drvo umesto plastike koja se bazira na fosilnim izvorima, tekstilni proizvodi na bazi drveta, kao što su modal ili Liocell umesto poliestera ili poliamida, proizvodnja od recikliranih materijala, korišćenje solarne energije umesto električne energije iz termoelektrana ili zelene energije iz vetrogeneratora itd.).

Postoji više načina da se osigura održivo upravljanje i održive inovacije, kao što su:

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

OPEN FUTURE: Studija slučaja

5. Održivost uravnoteženih rezultata

SWOT analiza održivosti je već obrađena u okviru SWOT analize na primeru Edu Wood kompanije koja proizvodi drvene igračke (nema potrebe da se ponavlja), umesto toga, učenicima se može pokazati primer Canvas održivog poslovnog modela kao proširene verzija platna poslovnog modela (Business Model Canvas – koji će biti analiziran kasnije) koja uključuje dodatna polja vezana za uticaj proizvoda i poslovnog modela na životnu sredinu i društvo. Dodatna polja su:

Eko-dizajn: To podrazumeva procenu uticaja dizajna proizvoda na životnu sredinu, kao što su upotreba održivih materijala, energetska efikasnost i reciklaža.

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

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

Eko-potrošnja: To uključuje procenu uticaja upotrebe proizvoda na životnu sredinu, kao što su potrošnja energije, korišćenje vode i proizvodnja otpada.

Ekološki-kraj životnog veka: To uključuje procenu uticaja na životnu sredinu odlaganja proizvoda, kao što su reciklaža, ponovna upotreba vrednost i smanjenje otpada.

Posle uvodnih izlaganja, učenicima se daje zadatak, da pokušaju da naprave sSWOT analizu za Kompaniju iFuturex koja proizvodi maske za mobilne telefone koje su takođe istovremeno punjači za baterije (solarna i kinetička energija). Održiva SWOT analizu za kompaniju iFuturex je definisana:

Snaga

Kompanija je razvila inovativni proizvod koji je ekološki prihvatljiv i društveno odgovoran.

Kompanija ima jaku reputaciju brenda i lojalnu bazu kupaca.

Kompanija ima jaku finansijsku poziciju i pristup kapitalu.

Slabosti

Kompanija u velikoj meri zavisi od uvoza za sirovine, na šta bi mogle uticati promene uvozno-izvoznih propisa ili tarifa.

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

Kompanija ima ograničene resurse za istraživanje i razvoj.

Prilike

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

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Sve veća dostupnost održivih materijala i načina proizvodnje predstavlja priliku za kompaniju da poboljša efikasnost svog proizvoda.

Sve veća svest o ekološkim i socijalnim pitanjima predstavlja priliku za kompaniju da se razlikuje od konkurenata.

Pretnje

Ekonomsko usporavanje i povećanje nezaposlenosti mogli bi da smanje potrošnju i da utiču na prodaju proizvoda.

Sve veća konkurencija na tržištu održivih proizvoda mogla bi da smanji tržišni udeo kompanije.

Promena ekoloških propisa mogla bi da utiče na poslovanje i profitabilnost kompanije.

*Opcioni zadatak za razmišljanje: moguća štetna dejstva intenzivne upotrebe pametnih telefona.

10. Radionica

SMART alat pametnih ciljeva koristi format: specifičan, merljiv, dostižan, relevantan i vremenski ograničen. Korišćenjem alata SMART preduzeće može da kreira jasan i delotvoran cilj koji je usklađen sa misijom i vrednostima kompanije. Ovaj alat se može koristiti za donošenja odluka i merenje napretka tokom vremena.

Kao jednostavan i konkretan primer, moderatori navode primer SMART ciljeva za kompaniju koja nudi planiranje i organizacije venčanja.

Konkretno: Povećajte broj venčanja koje će kompanija organizovati u narednih 6 meseci.

Merljivo: Pratite broj venčanja koje kompanija organizuje svakog meseca.

Dostižno: Kompanija ima tim iskusnih organizatora venčanja i već je organizovala 10 venčanja u poslednjih 6 meseci.

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

Vremenska granica: Cilj je da se poveća broj organizovanja venčanja u narednih 6 meseci.

Na primeru hipotetičke agencije MatchMe, učenici treba da naprave predlog SMART cilja: povećanje broja klijenata za 20 odsto u narednih 6 meseci.

Agencija "MatchMe" nudi usluge pratnje za specijalne događaje, kao što su venčanja ili proslave, praznici, putovanja ili posete prijateljima i roditeljima... za samce. Agencija „MatchMe“ treba da organizuje promociju za svoje potencijalne klijente. Zadatak je napraviti konkretan plan kako bi ovaj

OPEN FUTURE: Studija slučaja

događaj privukao veliku pažnju potencijalnih klijenata za usluge agencije. Cilj je da se privuče 25 predstavnika medijskih kuća koji će prisustvovati promociji Agencije na odabrani dan.

Učenici rade u grupama i izlažu svoje ideje. Konsolidacijom odgovora, sačinjena je lista predloga za Agenciju:

1. Istražite lokalnu štampu: Identifikujte reportere i urednike koji pokrivaju događaje slične vašim i kreirajte listu sa njihovim kontakt podacima.
2. Kreirajte obaveštenje za medije: Obaveštenje za medije je kratak prikaz onoga što je vaš događaj, ko prisustvuje, lokacija, vreme i kako odgovoriti na poziv kao predstavnik štampe. Pošaljite obaveštenje prema listi medija 3-4 nedelje unapred kao najavu datuma, a zatim još jednom nedeljno sa ispravkama o tome ko će prisustvovati. Kako se približavate događaju, trebalo bi da ga pošaljete 3 dana pre, dan pre i na sam dan događaja.
3. Angažujte poznatu ličnost za voditelja: Poznate ličnosti mogu da pomognu da se privuče medijska pažnja za vaš događaj. Pronađite agencije koje zastupaju poznate ličnosti preko web sajtova.
4. Kreirajte vizuelno privlačan poziv: Dobro osmišljen poziv može pomoći da privučete učesnike i pružite im sve potrebne informacije.
5. Ponudite ekskluzivni pristup: Ponudite novinarima ekskluzivan pristup voditeljima ili drugim VIP-osobama na vašem događaju.
6. Koristite društvene medije: Koristite platforme društvenih medija da promovirate svoj događaj i povežete se sa potencijalnim učesnicima i reporterima.
7. Praćenje: Budite u vezi sa novinarima da biste procenili da li će prisustvovati ili ne.

Opciono, postavite učenicima zadatak da sami predlože neki primer određivanja SMART cilja i predlože moguća rešenja.

11. Radionica

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

Ima više metoda koji se mogu koristiti, najčešće primenjivani su:

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

Važno i hitno: Zadacima koji su i važni i hitni treba dati najviši prioritet. Ovi zadaci zahtevaju neposrednu pažnju i treba ih završiti što je pre moguće.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

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

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

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

Primer: kompanija koja se bavi planiranjem i organizacijom venčanja, treba da grupiše zadatke prema Ajzenhauerovoj matrici za poručeno venčanje koje se održava za mesec dana:

Važno i hitno: Izbor i rezervacija mesta, plan organizacije

Važno, ali ne i hitno: Muzika i zabava, cvetni aranžmani i dekor sale

Hitno, ali ne i važno: Izbor kateringa i menija, fotografisanje i video-snimanje

Nije ni važno i nije hitno: logistika i transport gostiju

Sličan metod je i matrica 4D:

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

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

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

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

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

Primer za učeničku vežbu:

CEO (Chief Executive Officer) kompanije sa sedištem u Njujorku eMoonLight ima 4 istovremena zadatka:

- Redovan mesečni sastanak sa eksternom advokatskom firmom koja zastupa našu kompaniju,
- Poslovno putovanje u San Francisko – potpisivanje preliminarog sporazuma o poslovnoj saradnji,
- Poslednja utakmica play-off u košarci - na zahtev CEO-ovog sina kome je rođendan,

OPEN FUTURE: Studija slučaja

- Kontrola sklopljene opreme u novom udaljenom objektu u Sijetlu pre otvaranja, koje je planirano za sledeću nedelju.

Zadatak je odrediti prioritete za CEO kompanije prema 4D metodu: Uradi-delegiraj-odloži-izbriši.

Uradite: Poslovno putovanje u San Francisco je važan zadatak za kompaniju, jer podrazumeva potpisivanje preliminarog sporazuma o poslovnoj saradnji. Ovom zadatku treba dati najviši prioritet i dovršiti ga u najkraćem mogućem roku.

Delegirajte: Redovan mesečni sastanak sa eksternom advokatskom firmom koja predstavlja preduzeće je važan zadatak, ali se može delegirati pouzdanom zaposlenom koji može efikasno da se nosi sa situacijom.

Odložite: Kontrola sklopljene opreme u novom udaljenom postrojenju u Sijetlu je važan zadatak, ali nije hitan. Može se odložiti do kasnijeg datuma kada resursi budu dostupni.

Obrišite: Poslednja utakmica plej-offa u košarci na zahtev direktorovog sina koji ima rođendan je atraktivna prilika, ali nije od suštinskog značaja za trenutni uspeh kompanije. Za sada se može izbrisati sa liste zadataka.

U ovom poslednjem slučaju nije bilo apsolutnog slaganja: jedan deo učenika je smatrao da je poslednji zadatak (utakmica play-off koja se održava danas, a naredni put tek sledeće godine) važan i hitan te da se mora uraditi, a kontrola sklopljene opreme može trenutno eliminisati i aktivirati za neko vreme.

Dilema je bila i kod sledećeg zadatka:

Vlasnik MSP prodaje ručno rađene rukotvorine preko interneta. Ima dva zadatka koja treba da se dovrše: (1) ažuriranje Web lokacije kako bi se uključile nove fotografije i opisi proizvoda i (2) odgovor na žalbu kupca zbog odložene isporuke.

Zadatak (1) je važan, ali ne i hitan, jer će vam pomoći da privučete nove kupce i vremenom povećate prodaju. Zadatak (2) nije važan ali je hitan, jer zahteva momentalnu pažnju da bi se rešio problem kupca.

U ovom slučaju, određivanje prioriteta nije jednostavno: ažuriranjem Web lokacije novim fotografijama i opisima proizvoda, može se poboljšati prisustvo na mreži i privući novi kupci, što će dugoročno uticati na poslovanje i prihode. S druge strane, rešavanje reklamacije jednog kupca je važno, ali ne i hitno, i (prema profitabilnom aspektu) nije od presudnog značaja za dugoročni uspeh poslovanja. Međutim, imajući u vidu da se širenjem lošeg iskustva klijenta na društvenim mrežama može narušiti ugled firme i poverenje kupaca, daje osnov za davanje drugačijeg prioriteta od navedenog.

12. Radionica

Taktičko planiranje implementacije odnosi se na proces razlaganja sveobuhvatnih strateških ciljeva na akcione kratkoročne ciljeve. Ono podrazumeva kreiranje specifičnih, merljivih ciljeva i vremenskih rokova za postizanje tih ciljeva, osiguravajući da svi članovi tima razumeju svoje uloge i odgovornosti. Ovo planiranje je ključno za usklađivanje neposrednih akcija sa dugoročnim strateškim ciljevima, povećanje efikasnosti i olakšavanje efikasne raspodele resursa u organizaciji.

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

Za bolje razumevanje ovog alata, moderator izlaže sledeći primer:

Startup kompanija Edu Wood uskoro ulazi na tržište drvenih igračaka. Ima ograničen budžet.

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

Odgovor na postavljeni zadatak (u kratkim crtama) je prenet učenicima:

Definisanje ciljane publike: ciljna publika su kolekcionari, u kom slučaju proizvod bi trebalo da bude dizajniran tako da bude jedinstven, kvalitetan i vizuelno privlačan.

Sprovođenje istraživanja tržišta: Kompanija može da koristi ankete na socijalnim mrežama, fokus grupe ili intervju za prikupljanje informacija od potencijalnih klijenata.

Razvoj proizvoda: Kompanija bi trebalo da razvije proizvod koji nudi bolje karakteristike od igračaka konkurenata. Na primer, ekološke, iz održivih izvora i edukativnije drvene igračke. Zbog ciljane publike – kolekcionara – fokus treba da bude na inovativnom dizajnu za razlikovanje svojih proizvoda od konkurenata.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Kreiranje marketing plana: Fokus treba da bude marketinški plan zasnovan na društvenim mrežama, kao što su Facebook, Instagram Tik-Tok i Twitter, a takođe može se razmotriti korišćenje influencersa kako bi osvojili širu publiku.

Testiranje proizvoda: testiranje proizvoda treba vršiti najpre sa roditeljima i kolekcionarima kako bi se prikupile povratne informacije koje su značajne za poboljšanje proizvoda pre nego lansiranja na tržište.

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

Lansiranje proizvoda: Kada proizvod bude spreman, kompanija ga može lansirati na platformama za e-trgovinu kao što su Amazon, Etsy i eBay (odnosno lokalne platforme na nacionalnim tržištima). Zatim na svojoj internet stranici za direktno obraćanje kupcima.

Zadatak za učenike koji se radi u grupama:

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

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

Zahtevani ishod je povećanje svesti o brendu, odgovornost nad zadatkom je Marketinško odeljenje od 5 osoba, Budžet je 100.000 USD, eksterni dobavljač je ugostiteljska kompanija (katering), promotivni materijal su uzorci proizvoda, a to su instant tablete protiv gladi i flajeri sa informacijama o prednostima i zdravstvenim uverenjima za proizvod.

Definišite potrebne ishode: Potreban ishod promotivne kampanje je povećanje svesti o brendu.

Definišite odgovornost nad ishodima: Odeljenje marketinga od 5 osoba biće odgovorno za postizanje potrebnog ishoda.

Utvrđivanje radnji za ostvarivanje ishoda: Biće preduzete sledeće radnje da bi se ostvario zahtevani ishod:

Izrada marketinškog plana koji uključuje promotivnu kampanju za Sajam hrane.

Angažovanje eksterne kompanije da obezbedi prototip - uzorke proizvoda, Pilule protiv gladi, za Sajam hrane.

Kreiranje flajera sa informacijama o prednostima i zdravstvenim uverenjima proizvoda koje ćete distribuirati na Sajmu hrane.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Definišite budžete, uloge i mere: Budžet za promotivnu kampanju je 100.000 USD. Odeljenje marketinga od 5 osoba biće odgovorno za izvođenje promotivne kampanje. Uspeh promotivne kampanje meriće se povećanjem svesti o brendu.

Definišite sistem praćenja: Sistem praćenja će uključivati praćenje broja distribuiranih uzoraka, broja distribuiranih flajera i povećanje svesti o brendu.

Implementirajte metodologiju upravljanja projektima: Biće sprovedena metodologija upravljanja projektima kako bi se obezbedilo da se promotivna kampanja sprovodi na vreme i u okviru budžeta. Na primer, metodologija KPI može da se koristi za praćenje performansa postavljenih ciljeva.

Pregledajte i revidirajte po potrebi: Plan implementacije će biti razmotren i revidiran po potrebi kako bi se osiguralo da promotivna kampanja bude uspešna.

Opcioni dodatni zadatak:

Napraviti flajere za Sajam hrane za posetioce sajma, za instant tablete protiv gladi kompanije Z-Tech.

13. Radionica

Finansijsko planiranje je proces kreiranja sveobuhvatnog finansijskog plana za upravljanje finansijama preduzeća i ostvarivanje njegovih finansijskih ciljeva. Finansijski plan može pomoći kompanijama da upravljaju svojim prihodima i troškovima, smanje dug, uštede za buduće investicije i planiraju neočekivane troškove.

Finansijski plan za startup kompanije obično uključuje sledeće komponente:

Budžetiranje: Kreiranje budžeta za upravljanje prihodima i troškovima.

Upravljanje novčanim tokovima: Upravljanje novčanim prilivom, procenom priliva i odliva gotovine.

Investiciono planiranje: Izrada investicione strategije za ostvarivanje finansijskih ciljeva.

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

Na primeru hipotetičke kompanije eMoonLight koja namerava da započne proizvodnju uličnih lampi u obliku drveća, koje će umesto lišća imati solarne panele (tokom dana solarni paneli u obliku lišća pune se solarnom energijom, a noću svetle, čime koriste obnovljivu energiju i čine životnu sredinu mnogo lepšom od metalnih stubova za uličnu neonska rasvetu), treba sačiniti finansijski plan sa elementima:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

(1) upravljanje tokovima gotovine i

(2) Investiciono planiranje.

Početni budžet je 400.000 Eura.

Očekivani prihod je €500,000:

Upravljanje tokovima gotovine:

Početni budžet od 400.000 Eura biće iskorišćen za pokrivanje sledećih troškova:

Istraživanje i razvoj: €100.000

To će pokriti troškove projektovanja i prototipa uličnih svetiljki.

Proizvodnja: €200.000

To će pokriti troškove proizvodnje uličnih lampi.

Marketing i oglašavanje: €50.000

To će pokriti troškove promovisanja uličnih lampi potencijalnim kupcima.

Distribucija: €50.000

To će pokriti troškove isporuke uličnih svetiljke kupcima.

Fond za nepredviđene izdatke: €50.000

Ovo će pokriti sve neočekivane troškove koji se mogu pojaviti.

Očekivani prihod od prodaje uličnih lampi je 500.000 Eura. Plan upravljanja novčanim tokovima:

Troškovi	Iznos
Istraživanje i razvoj	€100,000
Proizvodnja	€200,000
Marketing i oglašavanje	€50,000
Distribucija	€50,000
Fond za nepredviđene situacije	€50,000

Ukupni troškovi	€450,000

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Očekivani prihod	€500,000
Neto tok gotovine	€50,000

Investiciono planiranje:

Preostalih 50.000 Eura možete uložiti na sledeće načine:

Istraživanje solarnih panela: €20.000

To će pokriti troškove istraživanja i razvoja efikasnijih solarnih panela.

Ekspanzija: €20.000

To će pokriti troškove proširenja linije proizvoda kako bi se uključili i drugi proizvodi na solarno napajanje.

Održivost: €10.000

To će pokriti troškove primene održivih praksi u procesu proizvodnje.

Učesnici radionica su većinom upoznati sa finansijskim izveštajima – Bilansom stanja i Bilansom uspeha. Prezentovan je primer jedne firme, po obrascu za mala i srednja preduzeća.

14. Radionica

Plan komunikacija je dokument u kojem je izloženo kako će kompanija komunicirati sa svojim zainteresovanim stranama, uključujući zaposlene, kupce, investitore i medije. On uključuje informacije o kanalima komunikacije koji će se koristiti, učestalosti komunikacije i porukama koje će biti prenete.

Ovaj alat se najbolje pamti na nekom primeru koji je prilagođen učesnicima radionica. U našem slučaju, odabran je hipotetički kafić koji je tek počeo sa radom (startap) pod nazivom "CoffeeLand" i koji upravo pravi komunikacioni plan za promociju svojih novih proizvoda: tople čokolade sa mnogo različitih ukusa i dodataka (sušeno voće, hrskave čokoladne kuglice, sladoled od vanile itd.). Plan komunikacije obuhvata sledeće komponente: 1. Identifikovanje publike 2. Utvrđivanje ciljeva 3. Razvijanje ključne poruke - šta komunicirati 4. Izrada taktičkog plana - kako komunicirati i kada 5. Izbor indikatora za ocenjivanje uspeha i 6. Kanali komunikacije.

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

Ljubitelji čokolade; Ljudi koji uživaju u isprobavanju novih ukusa; Ljudi koji traže toplo i piće za uživanje; Ljudi koji su zdravstveno svesni i traže zdravije alternative u odnosu na tradicionalnu kafu.

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

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Povećanje svesti o brendu; Povećanje prodaje novih proizvoda od tople čokolade; Izazvati znatiželju oko novih proizvoda; Uspostaviti CoffeeLand kao omiljeno mesto za toplu čokoladu.

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

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

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

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

Email marketing: putem obaveštavanja o novim proizvodima i ponudama sa popustom.

Promocije u prodavnicama: degustacija ili besplatni uzorci novih napitaka kupcima koji posećuju odabrane prodavnice.

Influencer marketing preko food blogera i influensera na promovisanju novih proizvoda.

Sezonske promocije: specijalne promocije tokom zimske sezone kada je veća verovatno da će ljudi želeti tople napitke.

Odabir indikatora ocenjivanja: CoffeeLand bi mogao da koristi sledeće metrike za procenu uspešnosti svog komunikacionog plana:

Podaci o prodaji radi provere - da li je došlo do povećanja prodaje nakon pokretanja plana komunikacije.

Odziv na društvenim mrežama - da bi se videlo da li je došlo do povećanja lajkova, komentara i akcija.

Stopa otvaranja e-pošte - da bi se videlo da li postoji povećanje interesovanja za nove proizvode.

Povratne informacije kupaca - da se vidi da su zadovoljni kvalitetom i ukusom.

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

Platforme društvenih medija kao što su Facebook, Instagram, Tik-Tok i Twitter; Bilteni e-pošte;

Promocija u prodavnicama; Influencer marketing; Sezonske promocije itd.

Nakon prezentacije ovog primera, učenici su zamoljeni da osmisle poruku za potencijalne kupce odnosno potrošače novih proizvoda – tople čokolade kompanije CoffeeLand. Predlozi su sumirani i objedinjeni u sledećem pregledu:

"Prepustite se toplini naših novih ukusa tople čokolade": Ova poruka naglašava udobnost i toplinu povezanu sa toplom čokoladom, istovremeno ističući jedinstvene ukuse novih proizvoda CoffeeLand-a.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

"Iskusite magiju naših novih kreacija tople čokolade": Ova poruka stvara osećaj uzbuđenja i divljenja oko novih proizvoda CoffeeLand-a, istovremeno naglašavajući kvalitet sastojaka koji se koriste.

"Zadovoljite svoju želju našim novim vrstama tople čokolade": Ova poruka apeluje na ljude koji su u potrazi za ukusnim i zadovoljavajućim pićem, istovremeno ističući raznovrsnost ukusa koji su dostupni.

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

"Zagrejte svoju zimu našim novim toplim čokoladnim senzacijama": Ova poruka stvara osećaj prave sezone za nove proizvode CoffeeLand-a, istovremeno naglašavajući udobnost i toplinu povezanu sa toplom čokoladom.

"Topli snovi za hladno vreme": Ovo je privlačan i nezaboravan slogan koji naglašava udobnost i toplinu povezanu sa novim proizvodima od tople čokolade u CoffeeLandu. Takođe stvara osećaj uzbuđenja i iščekivanja oko novog proizvoda.

Opciono: predložite učenicima da naprave skice vizuelnih elemenata za promociju novih proizvoda.

15. Radionica

Upravljanje promenama je proces koji obezbeđuje da se promene sprovedu temeljno i nesmetano na efikasan način i imaju željeni uticaj. Nijedna organizacija ne može sebi da priušti da radi sve isto. Uvek postoje novi izazovi za upoznavanje i bolji načini obavljanja stvari. Upravljanje promenama je proces upravljanja prelazom iz trenutnog stanja u željeno buduće stanje organizacije.

Uspešno upravljanje promenama se oslanja na četiri osnovna principa: 1. Razumeti promenu; 2. Planirati promenu; 3. Primeniti promenu; 4. Saopštiti promenu.

Ljudi u kompanijama nikada nisu srećni kada se uvode novine koje remete dosadašnji uhodani proces rada, jer to znači prelazak iz zone komfora u nesigurnost i neizvesnost - kako će se promene odraziti na svakog pojedinca. Na osnovu uočene pojave – strah od promena – razvijeni su alati koji pomažu da se promene sprovedu na najbezbolniji način (primeri drastičnih promena su npr. prelazak sa proizvodnje ili korišćenja digitalnih umesto analognih uređaja, električni motori za automobile umesto motora sa unutrašnjim sagorevanjem, online prodaja umesto prodaje u prodavnicama, proizvodnja kartonskih muzičkih čestitki umesto digitalnih itd.).

ADKAR Change Management Model je posebno koristan alat koji se može koristiti za implementaciju promene. U ovom alatu je navedeno pet stvari kojima bi se trebalo pozabaviti u komunikaciji:

- Svest (o potrebi za promenom).
- Želja (da učestvujete i podržite je).
- Znanje (o tome kako se menja).

OPEN FUTURE: Studija slučaja

- Sposobnost (za promenu).
- Pojačanje (da bi se promena dugoročno održala).

Za praktičan primer kako ADKAR alat funkcioniše, odabrana je hipotetička startup kompanija Divorce-At-Last (Konačno razvod), koja ima jedinstvenu poslovnu ideju i započela je izradu muzičkih čestitki namenjenih prijateljima i rođacima koji mogu da čestitaju razvod voljene osobe i pojačaju im raspoloženje i samopouzdanje.

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

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

Plan je da muzičke čestitke budu napravljene od kartona, sa originalnim dezenima u 30 različitih motiva i sa istim brojem različitih popularnih pesama, za koje će biti obezbeđene licence.

Ime firme je promenjeno, osmišljen je novi logo i menadžment kompanije priprema plan za realizaciju upravljanja promenama.

Primenom ADKAR alata na ovoj kompaniji, uz podršku moderatora, učenici će razumeti ceo proces promene - prelaska sa stare na novu proizvodnju.

Svest. Kompanija treba da informiše i edukuje svoje zaposlene, kupce, dobavljače, partnere i investitore o potrebi promene i razlozima koji stoje iza nje: tržište elektronskih kartica zasićeno i konkurentno, a nova proizvodna linija muzičkih čestitki za razvode će se razlikovati od konkurenata i zadovoljiti potrebu kupaca.

Želja. Kompanija treba da motiviše i inspiriše svoje aktere da učestvuju i podrže promenu isticanjem prednosti, kao što su povećanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca, osvajanje novih segmenta tržišta, generisanje prihoda i profita i poboljšanje imidža i reputacije brenda kompanije.

Znanje. Kompanija treba da obezbedi i olakša mogućnosti učenja i obuke svojim zaposlenima i partnerima, da steknu veštine i znanja potrebna za promenu. Oni bi trebalo da ponude različite metode i formate učenja i obuke, kao što su online kursevi, radionice, webinar ili dopunsko podučavanje.

Sposobnost. Kompanija treba da omogući svojim zaposlenima i partnerima da primenjuju i praktikuju veštine i stečena znanja za promenu putem obezbeđenja resursa i podrške neophodnih za promenu, kao što su oprema, budžet, vreme i smernice.

Pojačanje. Kompanija treba da pojača promenu tako što će osigurati da postane integrisana u organizacionu kulturu i sve radne procese. Treba da izveštava o rezultatima i ishodima promene, kao i o tome koliko su ciljevi promena ostvareni.

Za vežbu, učenicima je dat zadatak da osmisle, radeći u grupama, sledeće:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Slogan za nove proizvode firme „Konačno razvod“ koji treba da budu nezaboravni i apeluju na potencijalne kupce, sa ciljem da povećaju prodaju i profit i steknu nove kupce.

UVP - jedinstveni predlog vrednosti (Jedinstvena poruka koja navodi zašto je vaš proizvod ili usluga drugačiji i vredan kupovine)

Nepravednu prednost (Unfair advantage) - Jedinstvena karakteristika ili atribut koji imate, a koji drugi ne mogu lako kopirati ili kupiti.

Primeri predloženih slogana:

Jedina čestitka koja će vam ikada biti potrebna da je pošaljete bivšem.

Proslavite svoju slobodu pesmom.

Najbolji način da se oprostite od bivšeg.

Pretvorite svoj raskid u uspeh.

Muzika za vaše i njihove uši.

Kraj priče, početak slobode.

Sretan razvod, bolji život.

Hvala Bogu da ga nema, biće fešta.

Neka vam muzika izleči srce.

Nije kraj, to je početak.

UVP (jedinstveni predlog vrednosti)

Muzičke čestitke firme „Konačno razvod“ su jedinstven način da čestitate proslavu kraja braka i uzdignete raspoloženje voljenih osoba. UVP ove kompanije je što pruža zabavan i kreativan način da se nekome čestita na razvodu, što je retka i osetljiva prilika. Muzičke čestitke dolaze u 30 različitih motiva i sadrže popularne pesme koje imaju licencu. Ovim se obezbeđuje da čestitke budu originalne i ekskluzivne.

4. Nepravedna prednost

Nepravedna prednost kompanije je to što je to prva i jedina kompanija koja nudi takav proizvod, što je čini pionir na tržištu. Muzičke čestitke „Konačno razvod“ mogle bi da budu odličan način da se pokaže podrška i briga o voljenim osobama koje prolaze kroz period razvoda.

Opciono, učenici mogu da predlože pesme koje bi se koristile za ove muzičke čestitke.

Ovaj alat je izazvao najveće interesovanje od svih radionica i doprineo jačanju samopouzdanja i želje za aktivnim učešćem u nastavku rada.

16. Radionica

Matrica primene politike (X-matrica) je moćan alat za organizacije koje žele da usklade svoje strateške ciljeve sa svakodnevnim poslovanjem. Korišćenjem ove matrice, kompanije mogu da osiguraju da svi

OPEN FUTURE: Studija slučaja

zaposleni rade na zajedničkim ciljevima, što u krajnjoj liniji dovodi do uspeha i kontinuiranog poboljšanja.

Matrica obično uključuje nekoliko ključnih elemenata:

Dugoročni ciljevi: Ovo su strateški ciljevi koje organizacija želi da postigne u periodu od 3 do 5 godina.

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

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

Ključni indikatori učinka (KPI): Metrike koje se koriste za merenje napretka ka ciljevima.

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

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

Prednosti ove metodologije su:

Poboljšanje komunikacije: Vizuelizacijom veza između ciljeva i zadataka, matrica olakšava bolju komunikaciju na svim nivoima organizacije.

Poboljšanje fokusa: Pomaže u određivanju prioriteta, inicijativa i resursa, osiguravajući da su napori koncentrisani na oblasti sa najvećim uticajem.

Podsticanje odgovornosti: Dodeljivanje odgovornosti nad ciljevima podstiče posvećenost među članovima tima.

Za razumevanje kako ovaj alat funkcioniše u praksi, moderator navodi primer hipotetičke kompanije ChocoLand koja ima ideju da tržištu ponudu novi proizvod – čokoladu u boji, koja se dobija mešanjem prirodnog praha od suvog voća sa belom čokoladom.

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

Kompanija ima sledeću viziju i misiju:

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

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

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

Godišnji ciljevi:

Godina 1:

Cilj 1: Povećati tržišni udeo za 10 odsto na tržištu EU pokretanjem nove linije obojeni čokoladnih proizvoda u boji koji su namenjeni za zdravstveno osvešćene potrošače.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

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

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

Godina 2:

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

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

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

Godišnjih prioriteta poboljšanja mogli bi da uključuju: lansiranje novih proizvoda, proširenje distributivne mreže i investiranje u istraživanje i razvoj kako bi se stvorili novi i inovativni čokoladni proizvodi, na godišnjem nivou.

Ključni indikatori za poboljšanje:

Tržišni udeo: Povećati tržišni udeo za 10 odsto na tržištu EU pokretanjem nove linije obojeni čokoladnih proizvoda u boji koji su namenjeni za zdravstveno osvešćene potrošače.

Prihod: Povećati prihode za 15% pokretanjem nove linije čokoladnih proizvoda u boji koji su namenjeni deci.

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

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

Za vežbu, učenicima je postavljen sledeći zadatak da primene X matricu na primeru kompanije ChocoLand, radeći u grupama:

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

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

Dugoročni cilj: Ostvariti 10% udela na celom tržištu čokolade u SAD u narednih 5 godina.

Godišnji planovi: Povećati prodaju čokoladica voćna fuzija za 20%; Povećati kanale distribucije za 10%; Povećati stopu odziva korisnika kroz povratne informacije za 50%; Povećati prepoznavanje brenda za 20%.

Prioriteti najvišeg nivoa: Uvesti čokoladice voćna fuzija za decu; Proširiti kanale distribucije da bi došli do novih kupaca; Sprovesti anketu za prikupljanje povratnih informacija i poboljšanje kvaliteta proizvoda; Pokrenuti marketinške kampanje za promociju novog proizvoda.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Indikatori za poboljšanje: Ocena zadovoljstva korisnika od 90%; Rast prihoda od 15%; Ocena kvaliteta proizvoda od 95%; Rast tržišnog udela od 5%.

Odgovorni nosioci posla: Menadžer marketinga; Menadžer prodaje; Menadžer upravljanja kontrolom kvaliteta; Menadžer marketinga (respektivno).

Opcioni zadatak: osmišljavanje slogana za čokolade "Voćna fuzija".

Primeri:

"Prepustite se voćnom uživanju u čokoladi voćna fuzija."

"Fuzija voća i čokolade koja je prosto božanstvena."

"Savršen spoj voća i čokolade u svakom zalogaju."

"Iskusite sladak i pikantni ukus čokolade voćna fuzija."

"Voće i čokolada, konačno zajedno."

"Zadovoljite želju za slatkim sa čokoladom voćna fuzija."

"Vrhunsko čokoladno iskustvo sa voćnim prizvukom."

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

"Čokoladno zadovoljstvo sa praskom voćnog ukusa."

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

17. Radionica

Analiza rizika je način da se pepoznaju, procene i utvrde prioriteti potencijalnih rizika koji bi negativno mogli da utiču na poslovanje. Cilj je da se donesu odluke o načinu upravljanja i ublažavanja ovih rizika. Proces obično podrazumeva identifikovanje potencijalnih rizika, procenu verovatnoće i potencijalnog uticaja svakog rizika i donošenje strategije za ublažavanje ili izbegavanje tih rizika.

Matrica rizika je podeljena na četiri kvadranta:

Manje posledice; Mala verovatnoća (A), Velike posledice; Mala verovatnoća (B), Manje posledice; Velika verovatnoća (C), Velike posledice; Velika verovatnoća (D).

Moderator izlaže primer analize rizika na hipotetičkoj startap kompaniji Hats&Mates koja pokreće proizvodnju šešira koji imaju dodatnu funkciju masiranja glave. Ugrađeni masažer ima dve opcije koje se koriste leti i zimi, odnosno jednostavno okretanjem pločica na letnju ili zimsku stranu. Masažer radi po principu pulsiranja i blage rotacije levo-desno.

Procenjeni rizici za ovu kompaniju bi mogli biti:

- Tržišni rizici: Tržište šešira sa ugrađenim masažerima možda nije tako veliko kao što se očekivalo, što dovodi do manje prodaje i prihoda. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi morala da sprovede prethodno istraživanje tržišta.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

- Konkurentni rizici: Druge kompanije mogu da uđu na tržište sa sličnim proizvodima, što bi dovelo do povećanja konkurentnosti i manjeg tržišnog udela, uz smanjenje profitabilnosti. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi mogla da se usredsredi na kreiranje jedinstvenog predloga vrednosti (UVP) i izgradnju jakog identiteta brenda.
- Tehnološki i operativni rizici: Ugrađena tehnologija masažera može da se pokvari ili ne radi ispravno, što dovodi do smanjenja kvaliteta proizvoda i nezadovoljstva kupaca. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi mogla da sprovede temeljno testiranje proizvoda pre nego što ga lansira i pruži garanciju kupcima.
- Finansijski rizici: Preduzeće može gubiti novac zbog neočekivanih troškova ili nižeg obima prodaje od predviđenog. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi mogla da napravi detaljan finansijski plan i pažljivo prati svoje troškove.
- Kadrovski rizici: Tim može da iskusi konflikte ili nesuglasice, što dovodi do smanjene produktivnosti i morala. Da bi ublažila taj rizik, kompanija bi mogla da uspostavi jasne kanale komunikacije i procedure rešavanja konflikata.

Učenicima je postavljen sledeći zadatak: osmislite situaciju kada se mogu javiti rizici u prodaji i korišćenju šešira tokom vremena.

Od više predloga, izabran je jedan koji na jednostavan način ilustruje moguće rizike i mere za ublažavanje/sprečavanje:

1. Masažer za glavu radi kratko i baterija se mora često dopunjavati, što umanjuje funkcionalnost proizvoda i kviri imidž brenda.

Kategorija rizika: verovatnoća mala – posledice velike (kvadrant B). Mera za sprečavanje rizika: Ugovorna obaveza proizvođača baterija da izvrši zamenu baterija lošeg kvaliteta u roku garancije – besplatno.

2. Materijal koji je korišćen za izradu šešira vremenom gubi boju na suncu.

Kategorija rizika: verovatnoća mala – posledice male (kvadrant A). Mera za sprečavanje rizika: temeljno testiranje materijala za izradu šešira koje sprečava pojave gubitka boje na suncu. U slučaju pojave, zamena šešira o trošku kompanije.

3. Krađa šešira u prodavnicama – trgovinskim centrima

Kategorija rizika: verovatnoća velika – posledice male (kvadrant C). Proizvodi su osigurani od krađe i negativnih posledica za kompaniju nema.

4. Kopiranje proizvoda od strane konkurencije

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Kategorija rizika: verovatnoća velika – posledice velike (kvadrant D). Ozbiljne posledice ovog rizika mogle bi da budu smanjenje tržišnog udela i profitabilnosti. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi mogla da se usredsredi na kreiranje jedinstvenog predloga vrednosti (UVP) i izgradnju jakog identiteta brenda.

Jedinstveni predlog vrednosti (UVP) za Hats&Mates:

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

Opcioni zadatak: učenicima predložite da razmisle o mogućim sloganima za šešire kompanije Hats&Mates, pod komercijalnim nazivom: HeadEase.

Mogući slogani za HeadEase šešire:

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

18. Radionica

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

1.a. Problem; 1.b. Postojeće alternative; 2. Rešenje; 3. Jedinstvena vrednosna ponuda; 4. Nepravедna prednost; 5.a. Segmenti kupaca; 5.b. Rani usvojioци; 6. Ključni indikatori; 7. Koncept visokog nivoa; 8. Kanali; 9. Struktura troškova; 10. Tokovi prihoda.

Ovaj alat je najbolje objasniti na primeru neke poznate kompanije, ako što je UBER.

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

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Moderator objašnjava Lean Canvas za Uber na sledeći način:

- 1a. Problem: osnovni problemi su skup taksi prevoz i ograničeni broj taksi vozila
- 1b. Postojeće alternative: javni prevoz, sopstveni prevoz.
2. Moguće rešenje: mogućnost jeftine vožnje i široka dostupnost vozila
3. Predlog jedinstvene vrednosti: jedinstvena aplikacija za nalaženje povoljne i sigurne vožnje dostupne 24/7/365
4. Nepravедna prednost: jeftina vožnja pritiskom na dugme
- 5a. Segmenti kupaca: putnici i vozači
- 5b. Rani usvojitelji: korisnici javnog prevoza
6. Ključni indikatori: prihod, broj korisnika, broj vožnji
7. Koncept visokog nivoa: Uber je mnogo fleksibilniji od taksija
8. Kanali: preporuke, reklama od usta do usta
9. Struktura troškova: troškovi održavanja IT, troškovi osiguranja, pravni i administrativni troškovi
10. Tokovi prihoda: cena vožnje, dodatne usluge (čekanje, prtljag) i licence.

Učenicima je dat dodatni primer:

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

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

Postojeće alternative: (a) Korišćenje test traka za proveru pića na drogu (b) pomoć prijatelja da pazi na vaše piće (c) Izbegavanje pića od stranaca ili iz već otvorenih flaša.

Rešenje: Narukvica koja ima mali senzor, koji može da detektuje prisustvo uobičajenih droga u piću, a koji se povezuje sa pametnim telefonom i šalje upozorenje. Ima dugme za hitne slučajeve za upozorenje prijatelja ili policija ako se osećate nesigurno.

Jedinstveni vrednosni predlog: Pro-Girl-Tect je pametna narukvica koja upozorava na bilo koju drogu u piću za nekoliko sekundi. Elegantan je, diskretan i jednostavan za upotrebu.

Nepravедna prednost: senzorska tehnologija u vlasništvu, koja može da detektuje drogu u pićima sa velikom preciznošću i brzinom.

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

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Ključni indikatori: broj kupaca, zadovoljstvo klijenata, zadržavanje klijenata, prihod, dobit i društveni uticaj.

Koncept visokog nivoa (X za Y: alternativa - zamenaunapređenje za postojeći proizvod): Pro-Girl-Tect: Fitbit za bezbednost pića! (Fitbit je pametan sat ili fitnes narukvica koje možete koristiti za praćenje vaših vitalnih telesnih funkcija, vežbanja, koraka, težine i načina spavanja).

Kanali: društvene mreže, onlajn oglasi, blogovi, podcasti, influenseri i reči od usta-do-usta.

Struktura troškova: razvoj i održavanje aplikacije i web sajta, marketing i oglašavanje proizvoda, kao i plate i dodaci zaposlenih.

Tokovi prihoda: prihodi od prodaje narukvica, pretplata za premijum funkcije, kao što su personalizovana obaveštenja, analiza podataka ili podrška zajednice.

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

Primeri slogana su sledeći:

Ne dozvoli da ti piće bude kontaminirano. Nosi Pro-Girl-Tect i ostani bezbedna.

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

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

Bezbednost na prvom mestu. Pro-Girl-Tect je uvek sa tobom.

Pro-Girl-Tect: Zato što zaslužuješ da uživaš u svojoj noći bez brige.

Drogiranje pića je zločin. Ne budi žrtva. Nosi pro-Girl-Tect i budi na oprezu.

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

Nema više straha od drogiranih pića. Pomoću Pro-Girl-Tect možete da otkrijete bilo koju drogu u piću za nekoliko sekundi.

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

Da bi se shvatila razlika između UVP i slogana (UVP-ovi su više fokusirani na prenošenje vrednosti proizvoda prema kupcima, dok su slogani više fokusirani na izgradnju prepoznavanja brenda) sledeći zadatak je da učenici predlože nekoliko UVP (Jedinstveni vrednosni predlog):

Primeri:

Pro-Girl-Tect: Jedina narukvica koja može da otkrije i spreči kontaminaciju pića u realnom vremenu.

Ne dozvoli da ti piće bude kontaminirano. Nosi pro-Girl-Tect i uživaj u noći.

Pro-Girl-Tect: Pametna narukvica koja te štiti od opasnosti od drogiranja pića.

Uz Pro-Girl-Tect, možeš piti sa samopouzdanjem i sigurnosti. To je vrhunski saučesnik za bezbednost žena.

Pro-Girl-Tect: Narukvica koja pazi tvoje piće kada ti ne možeš.

19. Radionica

Business Model Canvas (BMC – Platno poslovnog modela) je alat koji pomaže da vizualizujete i planirate svoju poslovnu ideju. On ima devet blokova koji predstavljaju različite aspekte poslovanja:

Ključni partneri; Ključne aktivnosti; Ključni resursi; Vrednosna ponuda; Odnosi sa kupcima; Kanali; Segmenti kupaca; Struktura troškova; Tokovi prihoda.

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

Učenicima je ovaj model objašnjen na primeru hipotetičke kompanije Zelax & Relax, koja pokreće proizvodnju mekih bombona na bazi zeolita, bez šećera i bio-razgradive. Svrha ovih bombona je zamena tradicionalne paste za zube koja sadrži fluor mekim bombonama sa zeolitom koje imaju prijatan ukus na bazi prirodnih voćnih ekstrakata, ne sadrže šećer ili veštačke zaslađivače, nisu lepljivi, mogu se koristiti u svakom trenutku - odmah nakon konzumiranja hrane ili pića (bilo gde i bilo kad) i nakon žvakanja nekoliko minuta, mogu slobodno da se progutaju. Mogu se nositi svuda, u standardnom pakovanju ili mini travel pakovanju od 6 komada. Ako budu bačene, neće zagaditi životnu sredinu i potpuno su bezopasne za vodu, zemlju i vazduh. Ovo je potpuno nov, jedinstven i održiv proizvod.

Na bazi ovih informacija, učenici treba da popune obrazac BMC u svih 9 polja.

Ključni partneri: Dobavljači zeolita, dobavljači ekstrakta voća, dobavljači ambalaže, distributeri, prodavci, onlajn platforme, stomatološke asocijacije, organizacije za zaštitu životne sredine.

Ključne aktivnosti: Proizvodnja mekih bombona na bazi zeolita, marketing i brendiranje, kontrola kvaliteta, korisnički servis, istraživanje i razvoj.

Ključni resursi: Tehnologija obrade zeolita, tajna poslovna formula, proizvodni pogoni, inventar, web sajt, brend, podaci o kupcima.

Vrednosne ponude: Ekološka i zdrava alternativa pasti za zube, prijatnog ukusa i teksture, zgodna i prenosiva, antibakterijska i pH-neutrališuća svojstva, biorazgradiva i bezopasna za životnu sredinu.

Odnosi sa kupcima: Online podrška, program lojalnosti, angažovanje na društvenim medijima, povratne informacije korisnika, edukacija i kampanje podizanja svesti.

Kanali: websajt, online platforme, društveni mediji, oglašavanje, reč od usta-do-usta, prodavci, distributeri.

Segmenti kupaca: Eko-svesni potrošači, zdravstveno svesni potrošači, putnici, deca, stomatolozi, preprodavci.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Struktura troškova: Fiksni troškovi: proizvodni pogoni, plate, marketing, istraživanje i razvoj. Varijabilni troškovi: sirovine, ambalaža, dostava, provizije.

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

Zadatak za vežbu: napraviti promotivni post za bombone od zeolita pod komercijalnim nazivom ZeeZee za Facebook:

Predlog:

Predstavljamo vam ZeeZee, mekane slatkiše na bazi zeolita koji čiste vaše zube i spasavaju planetu. 🌍

ZeeZee je revolucionarni proizvod koji kombinuje prednosti zeolita, prirodnog minerala koji se bori protiv bakterija i balansira pH, sa ukusom i pogodnošću mekog slatkiša. 😊

ZeeZee je bez šećera, biorazgradiv i bezopasan za životnu sredinu. Možete ga žvakati nekoliko minuta, a zatim ga progutati ili ga baciti bez ikakve krivice. 🍷

ZeeZee je idealno rešenje za putnike, decu ili bilo koga ko želi da drži usta svežim i zdravim bilo kada, bilo gde. 🧳

Da proslavimo lansiranje ZeeZee, poklanjamo besplatno pakovanje uzoraka za 100 srećnih dobitnika. Sve što treba da uradite je:

Lajkujete ovaj post

Pratite našu stranicu

Tagujete 3 prijatelja koji bi voleli ZeeZee

Pobednici će biti saopšteni dana [Datum]. Srećno! 😊

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

Opcioni zadatak: uradite promo post za Instagram.

20. Radionica

Analiza naučenih lekcija je proces razmišljanja da se utvrdi šta je u realizaciji dobro prošlo, šta nije dobro prošlo i šta bi moglo da se unapredi. Cilj je naučiti iz prošlih iskustava i primeniti te lekcije na buduće projekte ili poduhvate.

Kako se ova metoda sprovodi, objašnjeno je na primeru kompanije PromGo koja se bavi promocijom na društvenim mrežama.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Šta je dobro funkcionisalo:

Promotivna kampanja je izazvala veliko interesovanje za novi proizvod; bila je dobro usmerena na ciljnu publiku; bila je dobro izvedena i ispunila je svoja obećanja.

Šta nije dobro uspeo:

Promotivna kampanja je bila preskupa i prešla je budžet; nije generisala onoliko prodaja koliko se očekivalo; nije efikasno prenela jedinstvenu vrednosnu ponudu novog proizvoda.

Šta bi moglo da se poboljša:

Kompanija bi trebala da istraži efikasnije i jeftinije promotivne kanale; mogla bi da sprovede temeljno istraživanje tržišta kako bi bolje razumela ciljnu publiku; mogla bi da poboljša sadežaj poruka i pozicioniranje novog proizvoda.

Proces naučenih lekcija obuhvata 5 koraka: "Identifikuj", "Dokumentuj", "Analiziraj", "Skladišti", "Preuzmi". Na gornjem primeru može se napraviti lista ovih 5 koraka:

Identifikuj: komentare i preporuke koje bi mogle biti dragocene za buduće projekte, kao i povratne informacije od klijenata, zaposlenih i drugih zainteresovanih strana.

Dokumentuj: nalaze prethodnih kampanja, izveštaja ili uvida iz prezentacija.

Analiziraj: nalaze da biste identifikovali zajedničke teme i oblasti za poboljšanje.

Skladišti: izveštaj ili prezentaciju u skladište, kao što je zajednički disk ili direktorijum za upravljanje projektima.

Preuzmi: izveštaj ili prezentaciju za korišćenje na tekućim aktuelnim projektima.

Za vežbu, učenicima je podeljen zadatak: Kompanija za proizvodnju drvenih igračaka Edu Wood nije uspela da održi planiranu promociju za kupce i investitore i kasnila je dve nedelje.

Učenici su zamoljeni da naprave listu očekivanja, ishoda i naučenih lekcija.

Na osnovu sakupljenih mišljenja, sačinjena je tražena lista:

Očekivanja:

Promocija novih proizvoda za kupce i investitore je trebalo da se održi u određeno vreme i dan, a očekivanje je bilo da će EduWood startup izazvati značajno interesovanje i prodaju na osnovu promocije nove linije igračaka.

Ishod:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Zbog nepredviđenih okolnosti, promocija je odložena za dve nedelje, što je izazvalo frustraciju i razočarenje među kupcima i investitorima. Zbog toga, EduWood je uložio izuzetne napore i dodatne troškove kako bi nadoknadio kašnjenje i osigurao da promocija bude uspešna.

Naučene lekcije:

EduWood je trebalo da planira nepredviđene situacije i da ima rezervni plan u slučaju nepredviđenih okolnosti.

EduWood je trebalo da prenese informaciju o kašnjenju kupcima i investitorima što je pre moguće kako bi upravljao očekivanjima i smanjio frustraciju.

Startup je trebalo da ponudi podsticaje ili kompenzaciju kupcima i investitorima kako bi nadoknadio kašnjenje i osigurao njihovo zadovoljstvo.

Opcioni zadatak: kompanija je angažovala IT agenciju za izradu novog web-sajta. Izabran je dobavljač koji je ponudio najbolje rokove i cene izrade. Rezultat je bio zadovoljavajući i u skladu sa očekivanjima. Međutim, ono što nije bilo dobro je što taj web-site nije bio pogodan za mobilne telefone (nije bio skalabilan za veličine ekrana pametnih telefona – bio je nečitljiv) te je značajan do tržišnog auditorijuma (za kupce starosne grupe 18-25 godina) ostao nepokriven. Drugi problem je nedostatak mogućnosti za automatsku prijavu na newsletter, što onemogućava e-mail promotivnu kampanju i optimizaciju promotivnih efekata. Treće, web-sajt nije predvideo mogućnost pop-up (iskaćućih) oglasa o aktuelnim ekskluzivnim ponudama (crni petak i sl.) što smanjuje šansu da kupci vide i reaguju na takve ponude.

Zadatak je da se utvrde naučene lekcije i način za prevazilaženje takvih problema u budućim ugovaranjima sa IT agencijama pri izradi web-sajta.

21. Radionica

Poslednja u nizu je radionica „Praktična primena alata“ i to je prilika da učenici na jednom primeru provere stečeno znanje i veštine, primenjujući više alata istovremeno na jednom projektu. Imajući u vidu uzrast učesnika radionica, odabran je primer koji je blizak njihovom interesovanju, jer podseća na poznate TV emisije, kao što su: X-faktor, America's got talent, Britain's got talent, The Voice, American Idol, kao i domaći šou program u regionu „Zvijezde“ i „Mladi za mlade“ (Hrvatska); „Kids Star“ (Bosna i Hercegovina); „Montesong“ (Crna Gora); „Virtuozi“ (Srbija).

Ideja je da se organizuje takmičenje za talentovane mlade ljude koji sviraju bilo koji muzički instrument. Nazvali smo ga privremeno Y-Factor - muzički šou za talente, da nas asocira na X-faktor, jer bi svakako imao slični koncept o izboru potencijalnih kandidata, njihovom takmičenju u nekoliko rundi, po sistemu eliminacije, sve do finala. Primer izjave o viziji je: „Svi muzičari na planeti Zemlji imaju šansu da se predstave svetu“. Izjava o misiji bi mogla da bude: „Dajmo šansu talentovanim, ali nepoznatim muzičarima da pokažu svoju strast prema muzici“.

Od 20 prethodno obrađenih alata, za ovaj projekat odabrani su sledeći alati:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

SWOT analiza; Procena mogućnosti; Šest šešira za razmišljanje; Finansijski plan; Plan komunikacije; Analiza rizika; LEAN Canvas.

Svaki od alata je primenjen na Y-faktor muzički šou za talente, koristeći PBL metodu: svaka od grupa od po 5 učenika (sastavljenih po neformalnom metodu) je razmišljala na zadatu temu i izlagala svoje mišljenje. To je bila prilika da se učenici oprobaju u komunikacionim veštinama izlaganja ideja – s tim da se vršila rotacija (za svaki alat) kako bi svi učenici u grupi imali priliku da izlažu u ime svoje grupe.

Na bazi grupne diskusije je zaključeno da je za uspeh projekta, pored svih ostalih elemenata, najvažnija medijska podrška, u protivnom bi sve ostalo bez publiciteta i očekivanih promotivnih efekata. U tom smislu, poseban zadatak je bio kako zainteresovati televizije sa nacionalnom frekvencijom da se aktivno uključe u realizaciju projekta. Sastavljen je dopis koji bi se poslao muzičkim urednicima televizijama sa nacionalnim frekvencijama.

Drugi, ne manje važan problem, je bio obezbeđenje finansijskih sredstava za sprovođenje ovog takmičenja. Učenici su dobili zadatak da osmisle crowdfunding kampanju koja bi se plasirala preko društvenih mreža. Potencijalna ciljna grupa su pojedinci i kompanije koji veruju da bi ova vrsta promocije mladih talentovanih muzičara bila zanimljiva i jedinstvena i žele da je podrže. Dodatno pitanje je bilo: Kakve podsticaje bih mogao da ponudim potencijalnim investitorima?

Ovaj zadatak učenici su prihvatili sa velikom uzbuđenjem, jer su se zamislili u ulozi aktivnih učesnika velikog projekta sa temom koja je inspirativna i realistična.

Svi predlozi su dati u pismenoj formi. Komisija sastavljena od predstavnika nastavnika i koordinatora projekta je imala težak zadatak da odabere najbolje predloge i nagradi poredničke ekipe. Ipak, izbor je izvršen i najbolji radovi su sledeći:

Srednja ekonomska škola, Sarajevo

Ekipa iz razreda II-4 u sastavu:

AMNA BUKVA

ADLA ŠURKOVIĆ

ESMA PANDŽIĆ

AMNA OMERBEGOVIĆ

ILHANA VLADAVIĆ

Podrži Y-Factor - mjesto gdje talenti postaju zvijezde!

Muzika ima moć da spaja ljude, a svaki mladi talenat zaslužuje priliku da zasija!

Zato pokrećemo Y-factor - muzički talent show, takmičenje koje pruža priliku neotkrivenim talentima da pokažu šta znaju.

Ali da bismo stvorili nešto zaista posebno trebamo tvoju pomoć!

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Podrži nas i osiguraj sjajne nagrade!

Personalizovane zahvalnice

VIP ulaznice za finale

Priliku da budeš počasni sudija

Backstage pristup.

Svaka donacija nas vodi korak bliže stvaranju nečeg magičnog.

Podrži mlade talente i postani dio ove nezaboravne priče!

Hvala što vjeruješ u snove i buduće muzičke zvijezde !

Ekonomska u upravna škola, Osijek

Ekipa iz razreda I-c u sastavu:

VANESA ĆOSIĆ

ANTEA LUCIĆ

ANGELA PINTARIĆ

KAROLINA BARONJI

Podrži mlade talente i budi dio glazbene revolucije!

Glazba spaja ljude, a sada ti možeš pomoći mladim talentima da ostvare svoje snove.

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

Podrži našu crowdfunding kampanju i postani dio priče koja stvara buduće zvijezde! Doniraj i osiguraj si VIP ulaznicu, backstage pristup, ekskluzivne suvenire i još mnogo toga.

Klikni na link i podrži nas!

SMŠ „Danilo Kiš“ Budva

Ekipa iz razreda II-5 u sastavu:

JOVANA CEROVIĆ

PETRA VUKŠIĆ

ANDREA TUFEGDŽIĆ

LENA LEKOVIĆ

NATAŠA BEŠOVIĆ

OPEN FUTURE: Studija slučaja

"Podrži buduće muzičke zvezde"!

Verujemo u mlade talente i želimo im šansu da zablistaju! Y-faktor je muzički talent show koji okuplja talentovane instrumentaliste iz cele zemlje, da bismo im omogućili nezaboravno iskustvo, potrebna nam je tvoja podrška.

Kako možeš pomoći?

Doniraj i postani deo priče koja stvara nove muzičke legende!

Kao znak zahvalnosti pripremili smo posebne nagrade - VIP ulaznice, backstage iskustva i priliku da budeš deo žirija!

Budi deo muzičke revolucije - doniraj sada i podrži mlade umetnike.

#YFactor #PodržiTalente #Muzička Budućnost

Povratne informacije o održanim radionicama

Nakon što su sve radionice završene, učenici su dobili upitnik da bi dali svoje ocene o realizovanim aktivnostima.

UPITNIK ZA EVALUACIJU PROJEKTA „OTVORENA BUDUĆNOST“.

Deo 1: Opšte povratne informacije o alatima

1. Molimo ocenite zbirno izbor od 20 ponuđenih alata (1 = loše, 5 = odlično): 1 2 3 4 5 *

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

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

3. Da li su postojali neki alati ili njihova praktična primena koje niste u potpunosti razumeli? (Izaberite do 3, ako ima takvih)

4. Koliko mislite da su ovi alati primenljivi za rešavanje izazova iz stvarnog sveta sa kojima se možete suočiti u bliskoj budućnosti? (1 = Nije primenljivo, 5 = Veoma primenljivo): 1 2 3 4 5

5. Postoji li jedan alat za koji se sa sigurnošću osećate da ga odmah možete primeniti za rešavanje problema iz stvarnog života? Ako jeste, navedite koji:

Deo 2: Sadržaj i metodologija radionice

6. Kako biste ocenili metod grupnog rada korišćenjem PBL učenja? (1 = loše, 5 = odlično): 1 2 3 4 5

7. U poređenju sa tradicionalnim nastavnim metodama (zapamti i reprodukuji), da li mislite da je PBL metoda efikasnija?

☐ Da

☐ Ne

☐ ne znam

8. Da li biste želeli da se PBL metoda primenjuje u redovnoj školskoj nastavi, a ne samo u vannastavnim aktivnostima?

☐ Da

☐ Ne

☐ ne znam

9. Da li je vreme izdvojeno za savladavanje svakog alata bilo dovoljno za potpuno razumevanje?

☐ Da

☐ Ne

☐ Ne uvek

Deo 3: Moderator i podrška

10. Kako biste ocenili sposobnost moderatora da objasni alate i vodi vašu grupu? (1 = loše, 5 = odlično):

1 2 3 4 5

11. Da li je moderator bio pristupačan i pružao podršku tokom radionica?

☐ Da

☐ Ne

☐ Nisam siguran

Deo 4: Sveukupne povratne informacije

12. U kojim aspektima radionica ste najviše uživali? (slobodna forma)

13. Šta biste predložili za unapređenje radionica u budućnosti? (slobodna forma)

OPEN FUTURE: Studija slučaja

14. Molimo da navedete svoju opštu ocenu za celokupni projekat „Otvorena budućnost“ (1 = loše, 5 = odlično): 1 2 3 4 5

Potpis:

Datum: _____ 2025

Analizom upitnika, izvedeni su sumarni rezultati. Kao najinteresantniji pokazatelju izdvojeni su:

Najkorisniji alati: SWOT analiza, Analiza rizika, Brainstorming, Finansijsko planiranje i 6 šešira.

Alati koji nisu u potpunosti shvaćeni (zahteva se dodatna obuka): Pestel, Finansijsko planiranje, Alat A3, LEAN Canvas, Politika primene.

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

Prihvatanje predloga da se PBL metoda primenjuje u redovnoj školskoj nastavi: 89% DA, 5% NE, 6% Ne znam.

Finalna anketa svih učesnika u projektu

ANKETA

Nakon uspešno završene obuke za poboljšanje preduzetničkih kompetencija, prema programu EU za primenu EntreComp modela u srednjim stručnim školama, molimo Vas da date svoje mišljenje o Vašem učešću u projektu Open Future.

Koliko su, prema Vašem mišljenju, materijali koji su korišćeni za vreme obuke bili korisni?

- Opisi preduzetničkih kompetencija (iz radionice „Uz malu pomoć prijatelja“): ocena 1-2-3-4-5 ili odgovor „nisam upoznat“
- Alati za procenu trenutnog stanja preduzetničkih kompetencija: ocena 1-2-3-4-5 ili odgovor „nisam upoznat“ ili „nisam učestvovao u testiranju“
- Materijal za obuku (21 alat): ocena 1-2-3-4-5 ili odgovor „nisam upoznat“

Da li smatrate da ste tokom učešća u kreativnim radionicama stekli nove veštine ?

- Poboljšanje veština preduzetničkih kompetencija u odnosu na period pre obuke: DA ili NE

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Da li smatrate da sada imate veći nivo samopouzdanja u oblasti preduzetničkih kompetencija:

- Sa većim samopouzdanjem možete diskutovati o idejama u oblasti preduzetništva: DA ili NE
- Da li smatrate da je Vaše učešće u radionicama 21 alat bilo uspešno: DA ili NE
- Da li smatrate da je učešće u radionicama 21 alat bilo korisno za Vas: DA ili NE

Zadovoljstvo sopstvenim postignutim rezultatima

- Da li ste zadovoljni sopstvenim doprinosom za uspeh Vaše grupe u radionicama: DA ili NE

Interesovanje da saznate više o preduzetničkim kompetencijama?

- Da li bi želeli da saznate nešto više o preduzetničkim kompetencijama koje su korisne za aktivno učešće u društvu, upravljanje sopstvenim životom i karijerom i pokretanje inicijativa za stvaranje novih vrednosti: DA ili NE
- Ukoliko niste maturant, da li bi želeli da učestvujete u nastavku projektnih aktivnosti, u slučaju da budu organizovane: DA ili NE

Sumarni rezultati ankete su sledeći:

Korisnost materijala za obuku

- (1) Radionica Uz malu pomoć prijatelja (Opisi preduzetničkih kompetencija) ocena: 4,7
- (2) Alat za procenu trenutnog stanja preduzetničkih kompetencija, ocena: 4,1
- (3) Materijal za obuku (21 alat) ocena: 4,2

Poboljšanje veština preduzetničkih kompetencija: DA (88%) NE (12%)

Povećan nivo samopouzdanja u oblasti preduzetničkih kompetencija:

- (a) Učešće u radionicama 21 alat bilo je uspešno: DA (93%) NE (7%)
- (b) Učešće u radionicama 21 alat bilo je korisno: DA (90%) NE (10%)

Zadovoljstvo sopstvenim doprinosom za uspeh grupe u radionicama: DA (95%) NE (5%)

Želja za sticanje više informacija o preduzetničkim kompetencijama: DA (84%) NE (16%)

Želja za učestvovanje u nastavku projektnih aktivnosti: DA (85%) NE (15%)

Preporuke

1. Uključiti PBL metodu u redovnu nastavu, posebno u predmete koji razvijaju timski rad, inovacije i preduzetničko razmišljanje;
2. Ojačati aktivnosti iz finansijske i ekonomske pismenosti, jer je ova kompetencija pokazala najniži nivo tačnih odgovora;
3. Nastaviti sa primenom alata kao što su SWOT analiza, Lean Canvas, 6 šešira i drugi, jer učenici pokazuju visok nivo razumevanja i korisnosti;
4. Organizovati dodatne radionice i simulacije poslovnih scenarija kako bi se povećala praktična primena znanja;
5. Podsticati interdisciplinarni pristup, gde učenici različitih smerova zajedno rešavaju realne probleme;
6. Razvijati mentorstvo između učenika i nastavnika, sa ciljem da učenici preuzmu aktivnu ulogu u planiranju i evaluaciji projekata;
7. Pratiti napredak učenika kroz redovne evaluacije i upitnike za merenje razvoja preduzetničkih kompetencija tokom školovanja;
8. Podržati nastavnike kroz obuke i razmenu dobrih praksi u oblasti PBL-a i preduzetničkog učenja.

Zaključci

Na početku realizacije projekta, analizom je utvrđena da je polazna situacija bila izrazito nepovoljna, što se ogledalo u više aspekata:

- (a) Informisanost o ključnim preduzetničkim kompetencijama prema modelu EntreComp nezadovoljavajuća (primenom alata o proceni trenutnog stanja preduzetničkih kompetencija na bazi upitnika od 180 pitanja utvrđen je prosečni nivo informisanosti ispod 50%)
- (b) Indeksi dimenzija nacionalne kulture izrazito nepovoljni – posebno indeks distance moći (u proseku 80), indeks individualizma naspram kolektivismu (u proseku oko 30) i Indeks izbegavanja neizvesnosti (u proseku oko 90). Posledice su nedostatak samopouzdanja, nespremnost za donošenje odluka, izbegavanje rizika i strah od promena.
- (c) Preovlađujući metod rada je ex-katedra, bez dovoljno iskustva u radu prema PBL metodi (učenje zasnovano na projektima).
- (d) Izraženo nepoverenje u sopstvene kreativne sposobnosti učenika, što se ispoljava nespremnošću za generisanje novih ideja i kritičkog razmišljanja.
- (e) Zastareli nastavni plan i program (kurikulum) za predmet Preduzetništvo, koji je usmeren na osnovna znanja o osnivanju i vođenju kompanije, umesto na dinamični razvoj preduzetničkog načina razmišljanja u skladu sa globalnim tržišnim tendencijama 21. veka.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Na osnovu utvrđenog stanja, pristupili smo definisanju strategije rešavanja problema.

- (a) Izrada materijala koji obuhvataju oblasti iz nedostajućih znanja i veština.
- (b) Priprema nastavnika putem upoznavanja sa materijalima koji su specijalno izrađeni za ove namene, a na bazi aktuelne literature iz oblasti preduzetništva i srodnih disciplina.
- (c) Obuka nastavnika putem LTT aktivnosti, za savladavanje veština rada sa učenicima po PBL metodologiji, sa posebnim naglaskom na način uspostavljanja balansa između podrške i izazova, autoriteta (moć donošenja odluka i sprovođenja pravila) i odgovornosti (obaveza obavljanja zadataka i snošenje odgovornosti za rezultate).
- (d) Usvajanje metodologije rada sa učenicima u neformalnim grupama, sa definisanjem načina uspostavljanja balansa između dominantnih i tihih učenika, uz postepeno smanjenje i eliminisanje straha od osude i auto-cenzure.
- (e) Razvijanje i podsticanje mašte, kao poluge za generisanje novih ideja van okvira, putem vežbi za aktiviranje desne hemisfere mozga i jačanje kreativnih potencijala putem davanja izazova za kritičko razmišljanje.
- (f) Izrada liste kompetencija koje su posebno problematične pod uticajem dimenzija nacionalne kulture na prostorima partnerskih institucija, i pojačane aktivnosti na njihovom savladavanju.

Tokom održavanja kreativnih radionica, nastavnici (u ulozi moderatora) su prilagođavali obim, tempo i dinamiku rada sa učenicima, shodno brzini usvajanja materijala, sa naglaskom na stvaranju opuštene atmosfere, gde nema pogrešnih rešenja i svako mišljenje se ceni i vrednuje. To je postepeno ohrabrilo i najtiše učenike da se aktivno uključe u rad, bez straha od osude vršnjaka ili nastavnika i bez auto-cenzure, stižući polako samopouzdanje u sopstvene vrednosti i mogućnosti. Svaka kreativna radionica je unosila dozu zabave i smeha, dajući šansu svima da se iskažu, a šaljivi komentari su nasuprot klasičnoj nastavi ovde bili dobrodošli i podizali su stepen raspoloženja na viši nivo. Neke radionice su zapamćene kao fantastični izvor zabave i komedije (npr. izrada muzičkih čestitki za razvod), ali su istovremeno generisale sjajne predloge za njihov plasman na tržištu, a to je bio cilj njihovog održavanja. Neki od alata u radionicama nisu bili odmah shvaćeni ili nije bila prepoznata njihova uloga (npr. PESTEL, jer se oslanja na makro pokazatelje koji većini učenika nisu bliski), ali su svakako uspeli da iz naposljetku razumeju na osnovu praktičnih primera koje su radili.

Nastavnici su na kraju praktične obuke iskazali svoje zadovoljstvo napretkom svojih učenika u sticanju ključnih preduzetničkih kompetencija, posebno kada su upoređivali aktivnost i doprinos učenika u prvim radionicama sa onim u poslednjim nedeljama, napredak je bio očigledan. Međutim, najdragoceniji pokazatelj uspešnosti rada su povratne informacije od samih učesnika u projektu. U tu svrhu, napravili smo upitnik za evaluaciju u kome učesnici kreativnih radionica daju svoju ocenu realizovanih aktivnosti.

Analizom odgovora, koji su bili kvantitativni (ocena od 1 do 5; slaganje sa predloženim zaključkom DA ili NE) i kvalitativni (nabrajanje onih alata ili radionica koji su najkorisniji, najlakše primenjivi ili najmanje razumljivi i sl.) utvrđen je stepen uspešnosti realizovanih radionica.

Posebno je interesantan podatak o zadovoljstvu primenjene metodologije PBL (učenje zasnovano na projektima) gde je 89% učenika odgovorilo da smatra da bi taj metod trebalo uvrstiti u redovnu školsku

OPEN FUTURE: Studija slučaja

nastavu i kod ostalih predmeta. Ovo je potvrda koja daje nesumnjiv osnov za zadovoljstvo zbog uključivanja PBL-a u projektne aktivnosti.

Na kraju, urađena je finalna anketa svih učesnika sa pozivom da daju svoje mišljenje o učešću u projektu Open Future.

Rezultati ankete su više nego zadovoljavajući, imajući u vidu da je velika većina iskazala da je ostvareno poboljšanje veština preduzetničkih kompetencija (88%), da je povećan nivo samopouzdanja u oblasti preduzetničkih kompetencija - učešće u radionicama bilo je uspešno (93%), a učešće u radionicama bilo je korisno (90%). Zadovoljstvo sopstvenim doprinosom za uspeh grupe u radionicama je odlično (95%), a želja za sticanje više informacija o preduzetničkim kompetencijama visoka (84%).

Za bazi ovih potkrepljujućih pokazatelja, može se izvesti zaključak da je primenjena metodologija u okviru projekta Open Future bila dobro formulisana, uspešno promenjena i dala očekivane rezultate u jačanju ključnih preduzetničkih sposobnosti. Kao takva, preporučuje se njegova primena svim zainteresovanim obrazovnim institucijama srednjeg stručnog obrazovanja (uz mogućnost prilagođavanja po obimu i sadržaju) shodno potrebama i uslovima korisnika. Materijali korišćeni u ovom projektu se mogu slobodno preuzeti na websajtu projekta na adresi: <https://openfuture4.me> (otvorena licenca AY).

Kao krajnji rezultat empirijskih istraživanja na terenu, u okviru projekta urađen je i predlog Nastavnog plana i programa (kurikulum) za predmet „Inovativno preduzetništvo“ koji je prosleđen nadležnim ministarstvima na razmatranje i usvajanje. Ovaj kurikulum na sistematičan način vodi učenike ka sticanju znanja i veština neophodnih za usvajanje preduzetničkog načina razmišljanja.

Glavne prednosti ovog kurikuluma su: 1. Premošćavanje jaza u veštinama; 2. Negovanje načina razmišljanja usmerenog na rast; 3. Usklađenost sa zahtevima tržišta; 4. Podsticanje celoživotnog učenja; 5. Poboljšanje ekonomskog i društvenog uticaja.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Redakcija:

Prof. dr. Zdravko Živković

Amira Kadrispahić, prof.

Edina Kopic, prof.

Lamija Šabanović, prof.



zdravko.zivkovic@fimek.edu.rs