

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

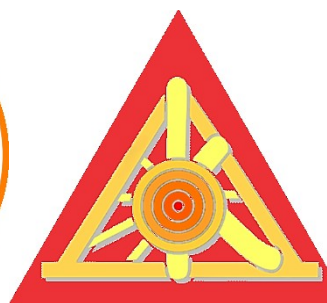
Program:	Erasmus plus
Finansira:	EACEA (Evropska izvršna agencija za obrazovanje i kulturu)
Ključna aktivnost:	ERASMUS-EDU-2023-CB-VET (Izgradnja kapaciteta u oblasti stručnog obrazovanja i obuke (VET))
Naslov projekta:	Ključne preduzetničke kompetencije i zapošljivost
Akronim projekta:	Open Future

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

Studija slučaja

Pojedinačni rezultati, koji su nastali iz projekta, se detaljno obrađuju u obliku studije slučaja, da svakom potencijalnom korisniku (prije svega van konzorcijuma koji još nije sproveo projektne aktivnosti u praksi, a želio 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 razumiju 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 web 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 primjenjuju na predloženi način. Pored teorijskih prikaza primjenjenih alata, dat je praktičan primjer korištenja alata u praksi, kao i vježba za učenike da stečena znanja i vještine isprobaju samostalno u radu neformalnih grupa. Ovaj materijal namijenjen je svim zainteresovanim stranama, prvenstveno srednjim stručnim školama, koje imaju želju da na efikasan i cjelovit način razvijaju ključne preduzetničke kompetencije svojih nastavnika i učenika. Otvorena licenca (AY).



Odricanje odgovornosti: Finansira Evropska Unija. Iznijeti 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.

Studija slučaja - Ključne preduzetničke kompetencije i zapošljivost

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

Šta je studija slučaja?

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

Primjena u obrazovanju:

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

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

Bilježenje inovativnih praksi: Studije slučaja dokumentuju uspješne obrazovne inovacije, služeći kao vrijedni 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 vještine rješavanja problema.

Prednosti studija slučaja

Povezivanje teorije i prakse: Studije slučaja pomažu u povezivanju teorijskih koncepata sa primjenama u stvarnom svijetu, poboljšavajući razumijevanje 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 slučaje i predlagali rješenja.

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

Selekcija učenika je izvršena prema principu „ko se prvi prijavi, prvi učestvuje“ (First come, first served) da bi se izbjegla bilo kakva diskriminacija. Poziv je otvoren za sve učenike i nastavnike, bez ikakve diskriminacije po bilo kom osnovu (suprotno od diskriminatorske 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 vrijednosti, inkluzije i ravnopravnosti (inclusion and equity), 50% mjesta je rezervisano za učenike sa smanjenim mogućnostima, uključujući osobe sa invaliditetom i osobe sa migrantskim porijeklom, 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 namijenjene svima, jer omogućavaju pojedincima da aktivno učestvuju u društvu, upravljaju svojim životima i karijerama i pokreću inicijative za stvaranje novih vrijednosti, ovaj princip selekcije je pravičan i ne-diskriminatorski.

Predmet Preduzetništvo je primijenjen 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 primijenjen 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, Osnove ekonomije).

Pored ovih razlika u polaznim osnovama, zajedničko je odsustvo cjelovitog 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 PBL (učenja zasnovanog na problemima) tj. učenja koje proizilazi iz procesa razumijevanja i rješavanja problema, i pristupa učenja zasnovanog na projektima (PBL), gde studenti aktivno učestvuju u pronalaženju rješenja za rješavanje problema. Studija ima tri uvodna poglavlja sa razradom određene oblasti:

Dio 1: Analiza

Slučaj i definicija problema. Uvod u slučaj: šta je problem? Identifikovanje problema koji treba riješiti (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.

Dio 2: Razvoj istraživanja i strategija rješavanja 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 procjenu trenutnog stanja preduzetničkih kompetencija i uputstva za njihovu praktičnu upotrebu, empirijska zapažanja o nedostajućim znanjima i nerazumijevanju 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 riješene najlošije od strane ispitanika.

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 (korištenom u kreativnim radionicama) kao vodič za podsticanje mašte i kritičkog razmišljanja (umjesto akumulacije činjenica) za generisanje ideja van okvira kroz originalne, angažovane, inovativne, praktične mentalne vježbe. Albert Ajnštajn je tvrdio: Mašta je važnija od znanja.

Skup vježbi koji je zasnovan na teoriji dominacije lijeve 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.

Dio 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, usmjeravanje 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 prijedlozi slični ili različiti. Podsticanje mogućih diskusija o kontroverznim pitanjima je ključno za stvaranje novih uvida u rješavanje 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 dragocjeni 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 riječima da je ovo samo igra i da nema pogrešnih odgovora.

Postaviti sljedeći 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 riješiti neka važna pitanja, kao što su: (1) šta raditi, (2) kako obezbijediti podršku za svoj poduhvat - finansije, kadrove, tehničku opremu i sl. (3) kako nastupiti na tržištu pored već postojeće konkurencije i biti uspješan.

Tvoj zadatak sada je: izabrati partnera sa kim bi mogao uspješno 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 – prema tvom mišljenju 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. Uvijek se traži isti odgovor i jedne i druge strane.

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

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

Svi odgovori se zapisuju, izbjegavajući ponavljanje istih odgovora.

Završetak rada: kad se svi učenici izredaju, 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 uspješno 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 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 povjerenje u buduće partnere i njihov odnos ka postizanju zajedničkog cilja - najbolja osnova za uspjeh.

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 prijedloge i sugestije za izmjenu-dopunu sadržaja i načina rada.

Primjeri rezultata iz radionica Pomoć prijatelja:

#1 primjer

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

Učenici su podijeljeni 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 razmjene ideja, svaka grupa je imala priliku predstaviti svoj tim i koncept vrijednosti koje smatraju da su ključne pri osnivanju poslovnog poduhvata.

Kompetencije koje su navedene kao bitne:

- Kreativnost
- Timski rad
- Snalažljivost
- Hrabrost
- Izvor dobrih ideja
- Vizija stvaranja kompanije
- Povjerenje
- Upornost
- Motivacija

OPEN FUTURE: Studija slučaja

- Finansijska pismenost
- Učenje

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

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

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

#2 primjer

Kompetencije:

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

Zapažanje nastavnika:

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

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

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

(b) stvaranje atmosfere u kojoj se učenici osjećaju 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 voljeli da realizuju. Razmišljanje o ideji ih dodatno stimulise na definisanje preduzetničkih kompetencija.

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

2. Opisi preduzetničkih kompetencija

Cilj: razumijevanje 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:

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 provjeravati i testirati, već služi za upoznavanje učenika sa 15 ključnih preduzetničkih kompetencija – opisom šta znače, kako se koriste, sa primjerima i savjetima, 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 dio im se najviše dopada, dio 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: poslije prvog diskutanta, pozvati sljedećeg 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 sljedećeg učenika. Ohrabrite učenike da je ovo samo igra i da nema netačnih odgovora, a kritike na račun tuđeg mišljenja (bez obzira da li smo saglasni ili ne sa iznijetom) nisu dozvoljene. (Neki autori predlažu da se koristi pištolj na vodu i da se učenik koji kritikuje druge popraska vodom).

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

Primjeri radionica Opisi preduzetničkih kompetencija:

Učenici upoređuju svoje odgovore o najvažnijim preduzetničkim osobinama za uspješan biznis sa 15 kompetencija iz liste EntreComp. Zadovoljni su što ima dosta podudarnosti 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 primjere. U ovom materijalu čitaoci mogu saznati koje su ključne preduzetničke kompetencije prema EntreComp modelu, kao i detaljne opise sa praktičnim primjerima svake od 15 kompetencija, koje se smatraju ključnim za ovladavanje preduzetničkim načinom razmišljanja i promjenu stavova u cilju preduzimanja inicijativa za stvaranje novih vrijednosti – umjesto klasičnih programa za osnivanje i upravljanje MSP preduzeća. Materijal je namijenjen prvenstveno institucijama stručnog obrazovanja (nastavno i nenastavno osoblje i učenici), kao i svim zainteresovanim licima koja žele da nauče šta su i kako da primijene ključne preduzetničke kompetencije, neophodne ne samo u poslovanju, već i u svim aspektima svakodnevnog života.

Učenici su bili zainteresovani kako se mogu uočiti prilike na tržištu i kako adekvatno odgovoriti na izazov. Pitanje obezbjeđivanja 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 zamjenu 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 neuspjeh (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 prije donošenja odluke o lansiranju proizvoda ili usluge na tržište. Taj postupak se zove Evaluacija (vrednovanje) ideja što podrazumijeva 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. Najprije definišite problem koji treba riješiti.
2. Istražite tržište, da biste utvrdili da li postoji potražnja za vašim rješenjem, kao i vašu konkurenciju.
3. Procijenite izvodljivost vaše poslovne ideje procjenom 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 riješiti prije nego što pokrenete proizvod ili uslugu.
6. Identifikujte prave načine za uspješan start: na primjer, 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, procjena stručnjaka, prototip testiranja, šest šešira za razmišljanje, itd.

Izjašnjavanjem učesnika radionica, preovladavajuće 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 podrazumijeva?

Hofstedova teorija kulturnih dimenzija je okvir za među-kulturnu psihologiju, koji je razvio Gert Hofstede. Ona pokazuje uticaje kulture jednog društva na vrijednosti njegovih članova i kako se te vrijednosti 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 primjer porodica) prihvataju i očekuju da je moć neravnomjerno raspodijeljena“. 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 raspodijele 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) Izbjegavanje neizvjesnosti (UAI): Indeks izbjegavanja neizvjesnosti definiše se kao „tolerancija društva prema dvosmislenosti“, u kojoj ljudi prihvataju ili izbjegavaju događaj nečeg neočekivanog, nepoznatog ili odstupaju od statusa kvo. Društva koja postižu visok stepen u ovom indeksu odlučuju se za krute kodekse ponašanja, smjernice, zakone i generalno se oslanjaju na apsolutnu istinu ili vjerovanje 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 uspjehu (ranije Muškost naspram ženstvenosti). MAS: U ovoj dimenziji, muškost se definiše kao „preferencija u društvu za postignuće, heroizam, samopouzdanje i materijalne nagrade za uspjeh“. Njen pandan predstavlja „preferenciju za saradnju, skromnost, brigu o slabima i kvalitet života“. Žene u različitim društvima teže da pokazuju različite vrijednosti. U ženskim društvima, one dijele skromne i brižne stavove podjednako sa muškarcima. U muškim društvima, žene su donekle samopouzdate i takmičarski nastrojene, ali znatno manje od muškaraca. Drugim riječima, one i dalje prepoznaju jaz između muških i ženskih vrijednosti. Ova dimenzija se često smatra tabuom u izrazito muškim društvima.

Pored ove 4 osnovne dimenzije, model sadrži još dvije 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, vjerovanja, običaja i vrijednosti koje dijeli stanovništvo nacije), a ovaj projekat prilagođava aktivnosti zasnovane na nacionalnim dimenzijama. Prve četiri dimenzije nacionalne kulture, kao što su individualizam-kolektivismu (snaga odnosa koje ljudi imaju sa drugima), distanca moći (snaga društvene hijerarhije), muškost i ženstvenost (orijentacija na zadatke naspram orijentacije

na ličnost) i izbjegavanje neizvjesnosti (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 osjećati se relativno zadovoljno tim redosljedom (na primjer, 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 (gdje su ljudi motivisani preciznim i mjerljivim ciljevima kao što su društveni status, novac i javna dostignuća) umjesto 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 (gdje je prvenstveno prisutno uživanje u izazovima i očekivanje individualnih nagrada za naporan rad) nad kolektivizmom (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 izbjegavanja neizvjesnosti visok. U tom slučaju, ljudi se ne osjećaju prijatno u dvosmislenim situacijama. Nisu sretni, pa će to „nadoknaditi“ promjenom planova kako nove informacije dolaze na vidjelo - što znači nedostatak samopouzdanja i zavisnost od unaprijed 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	Neizvjesnost
1	Srbija	86	25	43	92
2	Hrvatska	73	33	40	80
3	Bosna i Hercegovina	80	30	40	90
4	Crna Gora	80	30	50	90
5	Mađarska	46	80	88	82
6	Austrija	11	55	79	70

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 susjedne 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...) umjesto samostalnog odlučivanja. To je prepreka za samostalno generisanje novih ideja, za nove proizvode i usluge i zahtijeva stavljanje posebnog akcenta na jačanje kompetencije samosvijesti i samoeфикаsnosti. Prepreke za ovu preduzetničku kompetenciju su: autocenzura, sindrom strah od osude i u manjoj mjeri strah od nepoznatog.

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

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

Fokusirajte se na poruku: Usmjerite pažnju na vrijednost koju pružate umjesto da brinete o tome kako ćete biti doživljeni.

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

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

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

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

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 savjetuje da primjene različite strategije kako bi smanjili samocenzuru i pronašli svoj glas:

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

Svjesnost: Njeguje svijest o sadašnjem trenutku i prihvatajte misli i osjećanja bez osuđivanja. Ovaj pristup može pomoći u razvoju samosvijesti 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 umjesto da sami pokreću sopstveni biznis.

Da bi se razvio individualizam među pojedincima, neophodno je njegovati 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, njegujući osjećaj nezavisnosti i samodovoljnosti.

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

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

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

Primjenom ovih strategija, pojedinci se mogu podstaći da razvijaju svoj individualizam, što vodi ka ličnom zadovoljstvu i ispunjenjem života.

Ovi prijedlozi su na prvi pogled u suprotnosti sa grupnim radom, koji se primjenjuje u kreativnim radionicama, međutim, i u grupnom radu mora se obezbijediti individualni doprinos svakog pojedinca, rotacijom uloga u okviru grupe, umjesto ohrabrivanja dominantnih pojedinaca da istupaju u ime cijele grupe, koja nekritički prihvata liderske odluke vođe grupe.

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

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

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

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

Slavite male pobjede: Priznajte i slavite mala dostignuća usput kako biste održali visoku motivaciju i izbjeegli osjećaj 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 uspjeh.

Indeks izbjegavanje neizvjesnosti je izrazito visok i kreće se u rasponu od 90 do 92. Ovo ukazuje da ljudi u zemljama učesnicama projekta imaju strah od neizvjesnih situacija i promjena i više vole da se osjećaju sigurno „igrajući“ po unaprijed definisanim pravilima, odnosno, to praktično znači da se različite ideje i mišljenja (drugačije od preovladavajućih) teško prihvataju.

Neke od najboljih praksi za prevazilaženje straha od promjena su:

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

Obezbijedite mogućnosti za učenje i usavršavanje: Podstičite kontinuirano učenje, poboljšanje i vještine rješavanja problema kako biste pomogli pojedincima da se osjećaju spremnim da se prilagode promjenama.

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

Postepeno sprovodite promjene: Prilikom razvoja planova za sprovođenje aktivnosti, uzmite u obzir kulturne razlike u izbjegavanju neizvjesnosti.

Vodite primjerom: Lideri moraju podsticati rješavanje problema u svim timovima i prilagođavanje u vrijeme promjena, 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 zahtijeva korištenje 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 provjeru da li je i u 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 procjenu 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, gdje učesnik bira jedan od više ponuđenih odgovora, dok manji dio zahtijeva direktan odgovor na postavljeno pitanje. Nakon testiranja, učesnici mogu uporediti svoje odgovore sa tačnim rješenjima. Rezultati testiranja po pravilu se ne objavljuju javno, nego ostaju poznati samo svakom pojedinom polazniku i služiće kao lični vodič o potrebi dodatne obuke.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

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 vrijeme za rješavanje upitnika je 2 sata ili, ako se rad organizuje u dva dijela, onda je predviđeno vrijeme po 1 sat vremena za svaku radionicu.

Primjer zadatka sa izborom jedne od ponuđenih opcija:

A3 alat za rješavanje problema razvijena je kao dio 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.

Primjer zadatka gdje se traži eksplicitan odgovor:

Navedite neke kanale komunikacije.

Primjer zadatka sa izborom odgovora: tačno – netačno:

Kada postavite SMART ciljeve, veća je vjerovatnoća da ćete uspjeti 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 postotcima (%)
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 samoeфикаsnost	50,29 %
7.	Motivacija i ustrajnost	53,06 %
8.	Mobilizacija resursa	52,23 %
9.	Finansijska i ekonomska pismenost	30,65 %

OPEN FUTURE: Studija slučaja

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 %

Ispodprosječne vrijednosti su registrovane na sljedećim područjima:

Finansijska 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 samoeфикаsnost	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

Ispodprosječne vrijednosti su registrovane na sljedećim područjima:

Finansijska i ekonomska pismenost (31,07%), Kreativnost (37,78%), Mobilizacija resursa (38,72%), Mobilizacija drugih (39,83%) i Samosvijest i samoeфикаsnost (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 samoeфикаsnost	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

Ispodprosječne vrijednosti su registrovane na sljedećim područjima:

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

Zajedničko za sve tri škole učesnice je ispodprosječno poznavanje sljedećih kompetencija: finansijska i ekonomska pismenost, kreativnost, vrednovanje ideja, samosvijest i samoeфикаsnost, mobilizacija resursa.

Nakon konsolidacije svih rezultata, zbirni prosječni 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 posjedovanja tih preduzetničkih kompetencija. Na primjer, jedna od tih bitnih kompetencija je 'kreativnost'. Znati sve o kreativnosti, definicije, značaj, primjere kreativnih rješenja u praksi poznatih kompanija i slično, je daleko od stanja kada neko može reći (i pokazati praktično na djelu) 'ja sam kreativan'. Da podsjetimo, 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 primjenom odgovarajućih alata (o tome nešto kasnije) u praktičnom radu sa učenicima tokom trajanja projekta (24 mjeseca).

U dosadašnjoj fazi saznali smo da je poznavanje ključnih preduzetničkih kompetencija u posmatranim srednjim stručnim školama nedovoljno i da zahtijeva dodatnu teorijsku i, prije 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, najprije treba obučiti nastavnike za rad sa učenicima. U tom smislu, razvijen je poseban namjenski materijal pod nazivom „Vodič za trenere“.

U ovom materijalu, kreiranom kao vodič za nastavnike o tome kako da uspješno 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 osjećati izgubljeno i odustajati; previše podrške, a nedovoljno izazova, učenici će se osjećati superiorno, bez volje da aktivno učestvuju), kako uspostaviti povjerenje svih učesnika bez nametanja autoriteta (gdje svaka strana ozbiljno shvata svoj dio odgovornosti i iskreno reaguje na obuku), kako podstaći aktivno učešće svih bez autocenzure – uvođenjem prava na grešku i atmosfere kada se nijedna strana neće osjećati nevažno ili čak biti uplašena da izrazi sopstvene misli, kako izbalansirati odnos između dominantnih i tihih učenika i kako stimulisati saradnju na zajedničkom rješavanju 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 uspješno realizuju kreativne radionice sa učenicima, sa dodatnim savjetima 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 namijenjen zainteresovanim stranama koje namjeravaju ili žele da pokrenu biznis kroz osnivanje startup kompanija, da se upoznaju sa tehnikama i procedurama koje koriste najuspješnije kompanije u svijetu prilikom procjene tržišnih uslova za uspješan početak preduzetničkih poduhvata – lansiranje novih proizvoda i usluga, analiza rješavanja poslovnih problema, procjena potencijalnih rizika, određivanje prioriteta, postavljanje pametnih ciljeva, efikasna komunikacija, upravljanje promjenama, analiza naučenih lekcija – sve u funkciji procjene poslovne ideje,

racionalnog korištenja i sticanja neophodnih resursa i efektivne transformacije početne ideje u uspješan preduzetnički poduhvat.

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

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 podrazumijeva, samo mali broj učenika se osmjeli da podigne ruku. Ne zato što nisu kreativni, već sumnjaju u svoju kreativnost. U prosjeku (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 naslijediti ili poboljšati.

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 osjećaju inferiorno.

Nakon prvog pitanja, jedno od sljedećih 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 upotrijebite?“ Sada velika većina podiže ruku kao znak da zna kako da upotrijebi poklon. Zaključak: svako ko ima ideju kako da osmisli način trošenja novca - je kreativan. Objasniti učenicima šta se pod kreativnošću podrazumijeva, 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 lijeve 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.

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

Desna hemisfera je povezana sa kreativnošću, intuicijom i holističkim razmišljanjem. Ona kontroliše lijevu stranu tijela i uključena je u obradu slika i prostornu svijest.

Za rješavanje bilo kog zadatka, najprije se aktivira lijeva 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) rješenjem.

Primjer: ako je zadatak da se izgovore slova po abecednom 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 redoslijedom, na primjer, 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 primjer: Učenik treba da nacrti jednostavnu kućicu sa dva prozora, vratima, krovom i dimnjakom, koristeći samo jednostavne linije. To svako može da nacrti za desetak sekundi. Postavite obrnuti zadatak: gledajući u taj crtež, na drugom listu papira učenik treba da nacrti to isto, ali ovog puta sa lijevom rukom (ako je dešnjak i obratno), tako da kućica bude okrenuta sa krovom na dole i sa dimnjakom na lijevoj 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 primjer, kada vidiš pčelu, šta prvo pomisliš (npr. pčela pravi med, vrijedna, neumorna, korisna...); postavite neočekivano pitanje: razmislite, šta pčela pomisli kad vidi čovjeka koji bere cvijeće?

Vježbe za podsticanje mašte (opciono):

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 dijete, zatim zlatnu kočiju sa šest bijelih konja i božansku baštu u kojoj rastu najljepši plodovi svih vrsta. A poslije toga, samo treba da uživete i budete zahvalni što ste ulovili zlatnu ribicu i shvatite da bajke u koje ste čvrsto vjerovali zaista postoje. Ali dok razmišljate o svojim željama, zlatna ribica kaže: „Bajke su se u međuvremenu promijenile i ja više nemam magičnu moć da ispunim vaše tri želje. Međutim, možete mi zaželjati 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 lijepo. Biću sretna, a vi ćete imati zadovoljstvo da učinite dobro djelo i osjećaćete se sjajno.“

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

Aladinova čarobna lampa

Zamislite da ste upravo naslijedili staru kuću i da je možete pretvoriti u svoj novi dom. Odlučujete da temeljno očistite tavan i riješite se svih starih nepotrebnih stvari. U gomili starih prašnjavih kutija pronalazite kofer sa katancem na kojem piše: ne otvarati! Vaša radoznalost nadvladava strah i uspijevate da razbijete zahrđali katanac i otvorite kutiju. U njoj pronalazite vreću vezanu sa tri zlatna lanca. Kada odvežete lance i konačno otvorite vreću, razočarani ste što vidite samo jednu staru i prljavu petrolejsku lampu umjesto zlatnog dragulja koji ste očekivali. Poželite da je odmah bacite sa vrećom. Ipak, iznenada iz lampe izlazi plavkasti dim, i prije 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, ovdje sam zatvoren 1000 godina, a sada prvi put poslije dugo vremena vidim svjetlost. Zauzvrat, možete poželjeti 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, prije nego što uspijete 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 lijepo čak ni sebi, ja sam zapravo ukleti princ koga je zla vještica pretvorila u žabu kada sam odbio da se oženim njenom kćerkom, jer sam volio drugu djevojku - kćerku 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 čovječanstvu ne posjeduje, i sve tri želje ću vam ispuniti ako iskreno vjerujete da će vam donijeti sreću. Ako nemate tri želje, možete izabrati dvije ili samo jednu.“

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

Mala sirena

Zamislite da putujete kruzerom oko svijeta, 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 osjetiti slani povjetarac kako vam mrsi kosu i kapljice vode koje vam prskaju po licu dok pramac broda neumorno siječe nemirne talase plavih dubina. Sve vas je to podsjetilo na vaš dječiji san kada ste maštali o takvom putovanju, ali odjednom, jak vjetar podiže ogromne talase, i u trenutku, brod tone, i nastaje beskrajna tama. Kada se osvijestite, nalazite se na malom, pustom ostrvu usred okeana, sami i bez ičega, bez hrane, vode ili odjeće. I prije nego što vas obuzme očaj zbog beznadežne situacije, pred vama se pojavljuje mala sirena: „Vi ste jedini

preživjeli 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 djelo za čovječanstvo u cjelini. Neka to bude vaš oproštajni poklon čovječanstvu, koji će sve buduće generacije pamti. Sve što poželite, ja ću ostvariti. Molim vas, recite mi svoju želju kada budete spremni, ali imajte na umu da vrijeme 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 osjećaj, vidjeti veliku plavu loptu i pokušati da identifikujete kontinente i okeane prema lekcijama naučenim iz geografije, iako sada sve izgleda mnogo ljepše i mističnije. Zamišljate ovo putovanje i razmišljate kako ćete ispričati ovu priču svima koje poznajete. Uzbuđeni što imate priliku da se ukrcate na svoj prvi komercijalni let oko Zemlje, iznenada osjetite kako vam nešto pada u krilo. Začudo gledate i ne vjerujete svojim očima - to je E.T. Poznajete ga iz filma, ali ste mislili da je to samo izmišljeni lik. Ipak, dok se sa nevjericom 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 ovdje. Samo vi imate dovoljno mašte da vidite šta se dešava u paralelnom svijetu. Mi zaista postojimo i živimo pored vas, ali naši svjetovi se ne preklapaju u drugoj dimenziji. Volimo da gledamo šta radite i radujemo se vašim novim otkrićima i uspjesima. 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 prijedloga za imenovanje ovih slatkih stvorenja koja žive odmah pored nas i virtuelno dijele svijet sa nama.

Smaragdni grad

Zamislite da idete na putovanje negdje u brdima egzotičnog ostrva i uživajte u cvrkutu ptica i toplini ranog jutarnjeg sunca dok kapljice rosne trave povremeno kvase vaša bosa stopala. Plan je da se popnete na proplanak gdje ćete imati piknik na travi pored potoka dok voda neprekidno teče, a leptiri lete sa cvijeta na cvijet 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. Vejtari vas nose kao slamku, i baš kada počnete da razmišljate o najgorem scenariju, noć se ponovo pretvara u dan, i sada ne vjerujete svojim očima - pred vama je Smaragdni grad, koji poznajete samo iz bajke Čarobnjak iz Oza. Uštinete se za obraz da biste se uvjerili da ne sanjate, a onda ugledate Limenog Čovjeka 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 vještice i očajnički želi da ga ponovo dobije kako bi se mogao oženiti svojom djevojkom Mančkin. Da bi to postigao, potrebna mu je vaša pomoć: „Samo ako zla vještica 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 Smaradnog grada će biti oslobođeni kletve, i svi će ponovo živjeti sretno i mirno.“

Razmislite i odlučite koje tri karakterne osobine ćete predložiti Limenom Čovjeku kako bi moći zle vještice 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 dvije nedjelje. Imate spisak svih znamenitosti koje želite da posjetite 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 posjetite sva zanimljiva mjesta. Tako završavate u malom selu gdje je počela priča o Pinokiju, drvenoj lutki koja je sanjala da jednog dana postane pravi dječak, 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, cijela soba počinje da se trese, i baš kada pomislite: zemljotres, bježite što brže možete, soba se ispunjava mrakom, a četiri uljane lampe na zidu počinju da svijetle. Gle čuda, drvena lutka ustaje sa stolice i kaže vam: „Hvala vam što ste konačno došli da me oživite. Poslije više od sto godina, već sam izgubio nadu da će mi neko sa čvrstom vjerom i maštom pomoći da se vratim u život. Znam da vam ovo sada djeluje malo čudno, ali ja zaista postojim i želim da budem dio današnjeg svijeta, o kome sada ne znam ništa. Hrabar sam, iskren i nesebičan. Da li su to osobine koje su mi potrebne da bih uspio u životu, ili su mi potrebne još neke karakterne osobine u savremenom svijetu?“

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

Uspavana ljepotica

Zamislite putovanje starim nostalgičnim vozom, onim u kome možete čuti ravnomjerni ritam voza na šinama, dok dim parne lokomotive nošen vjetrom obasjava prozore. Drvene klupe bude romantična sjećanja na prošlo vrijeme. Putnici u stara vremena, baš kao i sada, bili su zapanjeni kada su vidjeli visoke planinske vrhove i raštrkana jezera puna bijelih lokvanja i zelenog lišća. Dok zvuk sirene lokomotive prodire kroz nebo, putnici čekaju prvu stanicu, gdje 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 svježem planinskom vazduhu. Više volite da idete u pravcu napuštene 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 sjedi i plače pravi princ. Misliš da sanjaš, ali te snažan glas zaustavlja u mjestu: „Ne boj se, putniče, ne sanjaš; ušao si u mašinu vremena i vratio se 1000 godina unazad u historiju. Stigao si u pravo vrijeme, baš kada sam počeo da gubim svaku nadu. Nažalost, uzalud sam pokušavao da probudim

uspavanu princezu poljupcem, ali nisam uspio. Pomozi mi svojim savjetom; šta mogu da uradim da je probudim, oženim i živimo sretno 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 posjetiš muzej „Priče za laku noć“ koji prikazuje izložbe tvojih omiljenih bajki koje bude najljepše uspomene. Ideš od jednog izložbenog prostora do drugog. Pred tvojim očima oživljavaju razni likovi, čije si avanture slušao bez daha prije nego što je neko ugasio svjetlo u tvojoj spavaćoj sobi. To su bili najljepši trenuci tvog djetinjstva i uvijek si se radovao sljedećem dijelu priče, za koji si bez sumnje vjerovao 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 vidio u svojim snovima i pomislio kako bi bilo lijepo provesti cijeli dan grickajući zidove, prozore i namještaj. Ne možeš odoljeti 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 savjetujete kakve čokolade da pravimo, koje niko drugi ne pravi, i da promijenimo naš uobičajeni meni?“

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

Djeda 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. Snijeg već pada i skoro je mrak, ali kupovina poklona jedva može da čeka. Ulice su pune ljudi koji negdje žure, uz povremeni zvuk saonica koje škripe po snijegu i zvončića koji vise oko vrata veličanstvenih konja - pravi zimski raj. Tu i tamo možete čuti dječiji smijeh, a to vas podsjeća 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 vidjeli, i pošto nema nikoga u blizini, odlučujete da na trenutak sjednete na sanke i napravite nekoliko selfija. Ali, prije nego što uspijete da napravite i jednu fotografiju, irvasi počinju da jure punom brzinom i vi se nalazite na zvjezdanom nebu. Nedugo zatim, sanke se spuštaju u malo, snijegom prekriveno selo, i vi vidite Djeda Mraza lično. „Dobrodošao prijatelju, znao sam da ću večeras imati društvo, pa sam napravio večeru, pođi sa mnom.“ Nakon raznih ukusnih obroka, Djeda Mraz vas pita za savjet: „Godinama sam uveseljavao mnogo djece poklonima, ali vremena su danas čudna, jer djeca više ne znaju šta bi željela, pa ne dobivam pisma sa njihovim željama. Šta novo mogu da im dam da bih ih usrećio kao prije?“

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

7. Trening učenika

Kada su sve pripremne radnje završene, vrijeme je da otpočne rad sa učenicima, u cilju jačanja njihovih preduzetničkih kompetencija. Izabrano je 20 alata koji koriste najuspješnije kompanije u svijetu, za postepeno usvajanje od strane učenika/ca koji učestvuju u projektnim aktivnostima. Organizovali smo 20 kreativnih radionica, sa dinamikom realizacije jednom nedjeljno po 2 školska časa, u grupama od po 20-25 učenika. Primijenjena je metodologija PBL (učenje zasnovano na projektima), sa neformalnim grupama (učenici sami biraju članove grupe) u prosjeku od po 5 članova. Druga mogućnost je da nastavnici formiraju grupe od po 5 članova, po nekom svom kriteriju, ali postoji opasnost da se u takvim situacijama neki učenici ne osjećaju 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 primijenjeni princip rada je: upoznavanje sa alatom (definicija, način i svrha korištenja, prednosti...), zatim predstavljanje primjera na nekom (pravom ili virtuelnom) proizvodu ili usluzi, da bi se sagledala praktična upotreba alata (opciono, pored primjera sa globalnog tržišta, poželjno je navesti neki primjer sa lokalnog – regionalnog – nacionalnog tržišta). Ovo je rad po standardnom principu ex-katedra, gdje 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 – najprije da urade zadatak za vježbu u okviru svojih grupa, a kao posljednja faza je da sami učenici predlože neki primjer i analiziraju jake i slabe strane, odnosno mogućnosti i opasnosti za izabrane primjere. Da bi se obezbijedilo aktivno učešće svih učenika u svakoj od grupa, može se primijeniti sistem rotacije uloga (na primjer da svaki od učenika bude spiker i istakne po jedan aspekt problema ili rješenja) ili da se svaki učenik nadoveže na izlaganje prvog i nastavi izlaganje i tako redom. Time se sprječava 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 izbjegavati je direktno prozivanje članova grupe od strane nastavnika da iskažu šta misle o nekoj temi, jer izaziva kontraefekat – neki tihi pojedinci se onda još više zatvaraju u sebe i osjećaju se nelagodno. Umjesto toga, treba ih ohrabriti, navodeći da su radionice mjesto gdje se svako mišljenje cijeni, a da su čak i pogrešni odgovori dragocjeni, jer je to prilika da se razjasni šta je i zašto pogrešno, a na greškama se najbolje uči. Dominantne učenike treba ohrabriti da imaju razumijevanja i daju drugima prostor i vrijeme da iskažu svoje misli. Kroz zajedničku diskusiju pronaći će se optimalno rješenje, 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 dijelove (snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnje). Navesti primjere za svaku od ova 4 elementa: Snaga kompanije (brend, marketing, socijalne mreže, lokacija, napredne tehnologije, kadrovi, inovacije, recepture, servisna mreža, ekološki standardi, certificirani standardi kvaliteta itd.), Slabosti (nedostatak online prodaje, zastarjela tehnologija, nepovoljna lokacija, nedovoljno obučeni kadrovi, nedostatak finansijskih sredstava, neprepoznatljiv brend, loš korisnički servis, debalans priliva i odliva gotovine, izgubljeno povjerenje potrošača itd.), Mogućnosti (nova tržišta - geografski i segmenti – npr. Generacija Z, nova partnerstva, novi proizvodi i usluge, socijalne mreže, trendovi na tržištu – na primjer, organski certificirani ili veganski proizvodi u skladu sa zahtjevima novih segmenata potrošača itd.) i Opasnosti (povećana konkurencija – povećanje konkurentskih proizvoda ili ulazak na tržište nestandardnih dobavljača – npr. Uber kao dobavljač usluga prijevoza putnika ulazi na tržište kateringa i dostave hrane iz restorana, promjena propisa, promjena potražnje ili preferencije kupaca – npr. brza hrana umjesto tradicionalnih restorana sa klasičnom ponudom, smanjenje tražnje zbog ekonomskih faktora – pad životnog standarda).

U sklopu pojašnjavanja ova 4 elementa, naveden je primjer svjetski poznatog brenda APPLE.

Dodatno je naveden primjer hipotetičke startup kompanije (kao ideja za inovativnu uslugu) "Pet Pals" za usluge mobilne njege kućnih ljubimaca. Ova firma nudi vlasnicima kućnih ljubimaca 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 prijetnjama. Svi učenici se podstiču da kažu svoje mišljenje, uz napomenu da je ovo samo vježba i da se ne traže tačni odgovori (koji nisu unaprijed 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 njege kućnih ljubimaca. Međutim, Pet Pals će morati da prevaziđe izazove ograničenih resursa i konkurencije od već uspostavljenih usluga njege kućnih ljubimaca.

Krajnja etapa vježbe je rješavanje zadatka (po uzoru na prethodni primjer Pet Pals), za hipotetičku kompaniju „Edu Woods“ koja namjerava da proizvodi edukativne drvene umjesto plastičnih igračaka za djecu. Učenici treba da primjene sSWOT* analizu i utvrde koje su snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje ove proizvodnje, uz primjenu faktora održivosti (sustainability)

*Analiza održivosti SWOT (sSWOT) je alatka koja se koristi za procjenu 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 primjeru. Naglasak je na održivosti u svakom od 4 elementa.

Svaka grupa izlaže svoje viđenje elemenata sSWOT analize, a to je prilika da se čuju različita mišljenja, bez kritike bilo čijeg mišljenja. Kao primjer, navedene su prednosti drvenih igračaka u odnosu na plastične: obnovljivi resurs, bio-razgradivost, trajnost, zdravstvena ispravnost (bez štetnih hemijskih komponenti), bezbjednost za malu djecu – bez malih dijelova 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 cijena, 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, promjena 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 prije iznijeti svoj argument. Atmosfera u učionici je bila vesela, opuštena i dinamična, a usmjeravanja 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, umjesto uobičajene ex-katedra metode.

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

2. Radionica

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

Prvi korak je analiza tržišta i uočavanje potencijalne tražnje koja nije zadovoljena. Kao primjer se navodi firma Uber, nastala tako što je uočen, sa jedne strane, nedostatak taksi vozila u gradovima i sa druge strane, neiskorišteni vozni park u privatnom vlasništvu, u najvećem dijelu dana (automobili stoje u garaži i ne donose nikakav prihod). Drugi korak je procjena konkurencije, koji nude istu uslugu u gradu kao i Uber, a to su taksi vozila i javni prijevoz svih vrsta (metro, autobusi, tramvaji, prigradska željeznica...). Treće važno pitanje je procjena izvodljivosti ideje, odnosno šta je potrebno da ponudi ubjedljivo rješenje koje će zapravo podstaći potrebnu promjenu potrošnje od strane kupaca/klijenata. Četvrto važno pitanje je: da li je namjeravani preduzetnički poduhvat finansijski održiv? Da li će naši ciljani kupci platiti dovoljno za naš proizvod ili uslugu? Alternativa, kao što je javni preijvoz (koji je jeftiniji) može da privuče veći dio našeg ciljanog

tržišta; isto tako, ako su naše cijene nedovoljno stimulativne u odnosu na skuplji taksi prijevoz, koji ima pogodnost prepoznatljivosti na tržištu kao registrovani ponuđač u odnosu na privatna lica koja nude prijevoz u sopstvenim automobilima. Peto pitanje, imamo li odgovarajući tim da sprovede ideju? Ovo zahtijeva prave vještine, stručnost i iskustvo, kao i pokretačke sile, koje znače da tim dijeli istu viziju, strast, motivaciju i upornost.

Ako nosilac ideje za poslovni poduhvat može da odgovori na sva ova pitanja potvrdno, onda je ubijedio sebe da je ova prilika vrijedna ulaganja. Ali, također, treba ubijediti i druge, bilo da se radi o potencijalnim klijentima, zaposlenima, partnerima ili pružaocima usluga kapitala da je ideja vrijedna ulaganja i korisna za zadovoljenje tražnje. Da li su potencijalni kupci spremni da urade nešto što trenutno ne rade (individualni prijevoz umjesto javnog prijevoza) ili da rade drugačije nego što to trenutno rade (javni prijevoz ili taksi usluge).

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

Za praktičnu provjeru razumijevanja ovog alata, učenicima je ponovo postavljen zadatak da primjene alat „Procjena mogućnosti za poslovanje“ za startap kompaniju Edu Wood, koja namjerava da proizvodi drvene igračke.

Najprije je napravljena procjena potreba tržišta za drvenim igračkama. Svaka grupa daje svoje mišljenje, tako je, između ostalog, navedeno da u skladu sa razvojem ekološke svijesti i održivog razvoja, postoji sve više izražena potražnja za drvenim igračkama, koja se kroz edukaciju putem zvaničnih kanala i društvenih mreža, može dodatno pospješiti; ciljno tržište su roditelji koji žele bezbjedne igračke za svoju djecu: na tržištu preovladavaju plastične igračke koje su često hemijski nebezbjedne, što daje prostor za plasiranje bezbjednih, 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 također, indirektni konkurenti su proizvođači plastičnih igračaka i elektronskih video igara, koji se nadmeću u pridobijanju tržišta. Što se tiče tehničke izvodljivosti, to nije zahtjevna proizvodnja i mogu se osmisliti različiti oblici i namjena igračaka za djecu i odrasle, s tim da se vodi računa o bezbjednosti i spriječi mogućnost povrjeđivanja (oštre ivice ili uglovi, netoksični zaštitni premazi - lak, boje, naljepnice). Poželjno je da se originalni oblici igračaka zaštite u formi copyright (zabrana kopiranja), kao i logo i naziv firme kroz sistem zaštite žiga. Procjena finansijske isplativosti kroz odnos ulaganja i profita, je pozitivna, s obzirom na relativno niske cijene ulaznih sirovina i troškova proizvodnje, sa jedne strane i cijena finalnog proizvoda, sa druge strane. Edukativni karakter igračaka (u odnosu na, prvenstveno, zabavni karakter kod video igrica) i primijenjeni ekološki standardi održivog razvoja (u odnosu na proizvodnju plastičnih igračaka koja zagađuje životnu sredinu) opravdava višu cijenu drvenih igračaka koju su osviješteni kupci spremni da plate. Planira se online prodaja (koja zahtijeva minimalna ulaganja u odnosu na

klasičnu prodaju putem sopstvenih maloprodajnih objekata) i plasman preko mreže tuđih maloprodajnih objekata prema ugovoru o partnerstvu. Moderatori su naveli novi trend a to je tzv. EDUTAINMENT (kovanica od riječi **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 ocijenjeni pozitivno, ostaje da se okupi tim koji ima dovoljno znanja, iskustva, vještina za namjeravani poduhvat, ali isto tako da dijeli strast, viziju, upornost i posvećenost ka ostvarenju cilja i da svaki član tima ima zaduženje i odgovornost za svoj dio 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 primjere neke od ideja za drvene igračke koje bi bile interesantne za tržište.

Sva mišljenja i ideje su zabilježene i moderatori su pohvalili učesnike za aktivan rad i doprinos u realizaciji zadatka za primjenu ovog alata.

3. Radionica:

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

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

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

Na primjeru kompanije EduWood moderatori pojašnjavaju problem koji postoji: nedostatak kvalitetnog drveta kao ulazne sirovine za proizvodnju, a to ugrožava imidž kompanije koji podrazumijeva 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 obezbijediti 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 posljedica toga je neinvestiranje u novu opremu i tehnologiju i rad sa zastarjelom opremom, a posljedica je nedovoljan obim kvalitetnog drveta. Izlaz iz situacije je: pronalazak alternativnog dobavljača kvalitetnog drveta, sa konkurentnim cijenama i uslovima dostave. Slijedi implementacija: odabir dobavljača, zaključivanje ugovora,

isporuka sirovina, kontrola kvaliteta, plaćanje. Poslije ovih 6 koraka, slijedi potvrda efekta odnosno praćenje: Provjera da li je problem riješen i praćenje tokom vremena da li je rješenje održivo.

Nakon uvodnog predstavljanja alata i primjera njegove implementacije, učenici dobivaju izazov: na primjeru iste kompanije (EduWood) javio se problem: smanjenje prodaje tokom ljetnih mjeseci. Zadatak za sve grupe učenika je da naprave A3 izvještaj sa 6 elemenata, kako je navedeno u prethodnom primjeru. Ovdje se razvila živa diskusija, ali sve grupe su prvobitno radile samostalno, da bi na kraju razmijenili mišljenja. Sumirano, većina je zaključila da je ljeto vrijeme godišnjih odmora, raspusta u školama, putovanja i pasivne zabave. Usporena prodaja znači smanjene prihoda za kompaniju. Cilj je da se prodaja (i prihodi) povećaju (npr. za 20% u odnosu na prošlogodišnju ljetnu 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 protivmjere predloženi su: ponuda novih linija drvenih igračaka za igru na otvorenom (na plaži, na izletu, na travi...), ponuda akcijskih popusta za kupovinu tokom ljeta i aktiviranje intenzivne promocije putem društvenih mreža. Implementacija se planira za sljedeću ljetnu sezonu. Analizom ostvarenih efekata će se provjeriti djelotvornost predviđenih mjera i po potrebi izvršiti korekcija za sljedeću ljetnu sezonu.

Učenici su izložili neke potencijalne probleme koji bi se mogli rješavati pomoću ovog alata (npr. povećani broj reklamacija na kvalitet proizvoda – dijelovi igračaka se odljepljuju od noseće table, nisu vodootporne – kad se pokvase igračke se deformišu i sl.)

Ocijenjeno je da je ovaj alat veoma jednostavan, ali efikasan za rješavanje uzroka manjih problema koji se manifestuju u poslovanju bilo koje kompanije. Lagan je za pamćenje i za implementaciju.

4. Radionica

Naredni alat je uglavnom poznat i nije rijetka njegova primjena 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 prijedloge 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 rješavanje 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 procijeni i usavrši kako bi utvrdila koje su najperspektivnije.

Primjer: 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 autocenzure ili glasa osude i stvaranje atmosfere u kojoj se svaki glas poštuje i vrednuje, bez obzira koliko je prijedlog 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 primjeru, ponovo se vraćamo na stari poznati primjer 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 primjer, poznate papirne slagalice Jig-saw (puzle) se mogu praviti od drveta. Zatim, Lego kocke se mogu zamijeniti drvenim blokovima različitih veličina, za pravljenje različitih oblika i dizajna. Igra memorije (tipa Memory Matching Games) gdje 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 najprije vidljive i onda se okrenu naopako: jedna od pločica se otvori i po sjećanju treba pronaći njen par). Dalje, ukrštene riječi (crosswords puzzle) gdje svaki igrač dodaje po jedno slovo dok se ne formira prepoznatljiva riječ. Detektivske igre otkrivanja tragova za rješenje 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 podjele u grupe od 5 članova.

Pravila za ovu radionicu su sljedeća:

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

Kreirajte udobno okruženje: To se može uraditi obezbjeđivanjem grickalica, pića i udobnog sjedenja.

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

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

Zabilježite sve ideje: Zabilježite 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 influensera (koji imaju veliki broj pratilaca na društvenim mrežama) kako bi promovisali prodaju drvenih igračaka za odrasle. Promovisanjem prednosti drvenih igračaka oni podstiču svoje pratiocima da ih kupe.

Riječ od usta-do-usta: Zadovoljne kupce treba ohrabriti i podstaći da šire vijest 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 namještaj 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 primjer su Ananas, Sve za kuću itd.). Ove platforme imaju veliku bazu klijenata i mogu u velikoj mjeri pomoći dostizanju šire publike.

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

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 umjesto da govore naglas, učesnici zapisuju svoje ideje u tišini. Nakon nekoliko minuta, svaka osoba prosljeđuje svoj rad sljedećoj osobi, koja zatim pregleda ideje i dodaje nešto svoje. Ovaj proces se nastavlja dok papiri ne prođu puni krug, a zatim se podijele sve ideje (obično na 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 rješenje 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
- Posljedice
- Prijedlog

Da bi se identifikovao problem, sugerise se metod 5 zašto i 2 kako (5W2H) koji podrazumijeva odgovaranje na niz pitanja koja pomažu u definisanju problema i identifikovanju potencijalnih rješenja. Ovaj proces podrazumijeva identifikovanje onoga što je problem, zašto je problem, kada

i gdje je problem identifikovan, na koga problem utiče, kako oni utiču na problem i koliki uticaj problem ima. Pitanja su:

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

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

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

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

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

5W2H metoda:

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

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

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

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

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

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

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

Za vježbu, učenicima je dat zadatak za istu kompaniju, ali sa sljedećim problemom: Kompanija Only Fresh&Health nije u mogućnosti da ispuni porudžbine svojih kupaca i mora da odloži ili otkaže 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 izvještaj, sa bitnim elementima, bez ponavljanja.

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

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

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

Prijedlozi: Kompanija treba da traži alternativne izvore snabdijevanja iz drugih regiona ili zemalja koje mogu da obezbijede organske prehrambene proizvode po povoljnoj cijeni i kvalitetu. Kompanija također, 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 vjerne kupce i privukla nove. Kompanija bi također, trebalo da investira u proširenje svojih proizvodnih kapaciteta i unapređivanje svog logističkog sistema kako bi spriječila buduće nestašice.

6. Radionica

Metod 6 šešira za razmišljanje je atraktivan način evaluacije ideja, putem grupnog razmišljanja koje se usmjerava zavisno od boje šešira na glavi moderatora (ili učenika). Metod 6 šešira za razmišljanje (Six Thinking Hats) je tehnika rješavanja problema koju je razvio Dr Edward de Bono. Dizajniran je da pomogne pojedincima i grupama da razmišljaju efikasnije tako što će podijeliti razmišljanje na šest različitih načina.

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

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

Zimske cipele imaju ugrađen grijač koji radi na punjivoj bateriji.

Grijač obezbeđuje grijanje stopala do 6 sati.

Cipele su namijenjene za upotrebu u hladnim vremenskim uslovima.

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

OPEN FUTURE: Studija slučaja

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

Skepticizam: neki učenici su skeptični (nepovjerljivi) u pogledu efektivnosti grijača ili trajnosti cipela.

Radovoljnost: neki učenici su radoznali kako cipele funkcionišu na bateriju ili kako se mijenja baterija kad joj istekne vijek 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. Primjeri razmišljanja za crni šešir:

Trajanje baterije: Trajanje baterije možda neće biti dovoljno dugo da obezbijedi adekvatno grijanje 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. Primjer:

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

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

Inovacija: Cipele su inovativno rješenje problema hladnih stopala zimi.

Plavi šešir obezbjeđuje razmišljanje na temu: kako da se obezbijedi da se problemom efikasno upravlja i da ciljevi budu ostvarivi. Primjer:

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

Razviti strategiju određivanja cijena koja je konkurentna i pristupačna.

Napraviti marketinšku strategiju za promociju novog proizvoda.

Zeleni šešir je ključni za ocjenu ideje za novi proizvod, odnosno mogućnost da učenici izlažu svoje ideje kako bi se početna ideja za proizvod unaprijedila i učenila efikasnijom. Evo nekih prijedloga 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 (snijeg).

- Cipele koje generišu elektricitet iz kinetičke energije: sistem koji omogućava efikasno sakupljanje energije korištenjem kinetičke energije koja se nalazi u našim nogama i stvara kada hodamo ili trčimo dok nosimo cipele sa baterijama.

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

Ideje za unapređenje proizvoda (primjenom zelenog šešira):

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

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

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

7. Radionica

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

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

Moderator ukazuje na cilj analize vrijednosti 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 vrijednost.

Arhaični način razmišljanja „ako nije pokvaren, ne popravljaj ga“ počinje da se zamjenjuje 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 vrijednost klijentu, aktivnost koja dodaje vrijednost poslovanja i aktivnost koja ne dodaje nikakvu vrijednost.

Praktičan primjer prezentovan učenicima je kompanija DELL koja je primjenom ovog alata uspjela da nadmaši monopolski položaj IBM-a proizvođača računara. Dell je koristio AVA za identifikovanje i eliminisanje aktivnosti koje nisu dodale vrijednost svojim kupcima, kao što su upravljanje zalihama (radeći sa samo 6 dana inventara, Dell je uspio da smanji troškove

zapošljavanja ljudi da prate i održavaju inventar, skladištenje i držanje zastarjele tehnologije), obrada porudžbina i distribucija (prodajom direktno kupcima, Dell je uspio da smanji troškove i ponudi niže cijene od IBM-a, koji se oslanjao na mrežu dilera i prodavaca). Dell se također, fokusirao na aktivnosti koje su dodale vrijednost, 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 vrijednosti – to je strateški alat koji se koristi za procjenu unutrašnjih aktivnosti preduzeća. On podrazumijeva raščlanjivanje 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 vrijednosti u svakoj fazi.

Za bolje razumijevanje modela Analiza lanca vrijednosti, učenicima je dat primjer 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 unaprijedi svoje poslovanje i poveća svoju profitabilnost.

Konsolidovanjem svih ideja sažeti odgovori su sljedeći:

Poboljšanje dolazne logistike: kompanija bi mogla da se usredsrijedi na unaprjeđivanje svoje dolazne logistike pronalaženjem pouzdanih dobavljača ili pregovaranjem o boljim cijenama.

Poboljšanje kvaliteta 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.

Unaprjeđenje 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 unaprijedio svoj proizvod i ostao ispred konkurencije koja imitira njihov inovativni proizvod. To bi moglo da podrazumijeva razvoj novih ukusa, atraktivnog dizajna ambalaže ili poboljšanje nutritivnog sadržaja proizvoda.

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

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

8. Radionica

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

Kao primjer uspješne primjene alata PEST analize, moderatori su naveli primjer Instagram socijalne mreže, koja je bila prvobitno zamišljena kao platforma za dijeljenje 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 svijeta.

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 iznijeti u javnost mnogo bržim tempom. Razni novi i do jučer 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 također, 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 negdje na putu ili na proslavi, slikali biste se telefonom, a zatim direktno okačili slike na Instagram – bum! I gotovo.

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

Trenutna situacija:

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

Ekonomski: Smanjenje ekonomske aktivnosti i povećanje nezaposlenosti.

Socijalni: Postoji rastući trend potražnje za ekološki održivim proizvodima.

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

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

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

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 sljedeće 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 također, trebalo da razmotri pregovore sa drugim dobavljačima o smanjenju cijena 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-svjesne potrošače i korištenje 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 korištenje najnovije tehnologije za poboljšanje performansi proizvoda i smanjenje troškova.

Učenicima je dodijeljen 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 podrazumijeva razvoj proizvoda i usluga koji su ekološki prihvatljivi, društveno odgovorni i ekonomski održivi.

Održiva proizvodnja se zasniva na korištenju obnovljivih izvora (na primjer, drvo umjesto plastike koja se bazira na fosilnim izvorima, tekstilni proizvodi na bazi drveta, kao što su modal ili Liocell umjesto poliestera ili poliamida, proizvodnja od recikliranih materijala, korištenje solarne energije umjesto električne energije iz termoelektrana ili zelene energije iz vjetrogeneratora 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
5. Održivost uravnoteženih rezultata

SWOT analiza održivosti je već obrađena u okviru SWOT analize na primjeru Edu Wood kompanije koja proizvodi drvene igračke (nema potrebe da se ponavlja), umjesto toga, učenicima se može pokazati primjer Canvas održivog poslovnog modela kao proširene verzije 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 podrazumijeva procjenu uticaja dizajna proizvoda na životnu sredinu, kao što su upotreba održivih materijala, energetska efikasnost i reciklaža.

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

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

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

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

Poslije uvodnih izlaganja, učenicima se daje zadatak, da pokušaju da naprave sSWOT analizu za Kompaniju iFuturex koja proizvodi maske za mobilne telefone koje su također, istovremeno punjači za baterije (solarna i kinetička energija). Održiva SWOT analiza 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 mjeri zavisi od uvoza za sirovine, na šta bi mogle uticati promjene 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.

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

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

Prijetnje

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 udio kompanije.

Promjena 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, mjerljiv, dostižan, relevantan i vremenski ograničen. Korištenjem alata SMART preduzeće može da kreira jasan i djelotvoran cilj koji je usklađen sa misijom i vrijednostima kompanije. Ovaj alat se može koristiti za donošenja odluka i mjerenje napretka tokom vremena.

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

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

Mjerljivo: Pratite broj vjenčanja koje kompanija organizuje svakog mjeseca.

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

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

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

Na primjeru hipotetičke agencije MatchMe, učenici treba da naprave prijedlog SMART cilja: povećanje broja klijenata za 20 odsto u narednih 6 mjeseci.

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

1. Istražite lokalnu štampu: Identifikujte reportere i urednike koji pokrivaju događaje slične vašim i kreirajte listu sa njihovim kontakt podacima.
2. Kreirajte obavještenje za medije: Obavještenje za medije je kratak prikaz onoga što je vaš događaj, ko prisustvuje, lokacija, vrijeme i kako odgovoriti na poziv kao predstavnik štampe. Pošaljite obavještenje prema listi medija 3-4 nedjelje unaprijed kao najavu datuma, a zatim još jednom nedjeljno sa ispravkama o tome ko će prisustvovati. Kako se približavate događaju, trebalo bi da ga pošaljete 3 dana prije, dan prije 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 promovišete svoj događaj i povežete se sa potencijalnim učesnicima i reporterima.
7. Praćenje: Budite u vezi sa novinarima da biste procijenili da li će prisustvovati ili ne.

Opciono, postavite učenicima zadatak da sami predlože neki primjer određivanja SMART cilja i predlože moguća rješenja.

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 dodijele resurse.

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

OPEN FUTURE: Studija slučaja

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

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

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

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

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

Primjer: kompanija koja se bavi planiranjem i organizacijom vjenčanja, treba da grupiše zadatke prema Ajzenhauerovoj matrici za poručeno vjenčanje koje se održava za mjesec dana:

Važno i hitno: Izbor i rezervacija mjesta, plan organizacije

Važno, ali ne i hitno: Muzika i zabava, cvjetni 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 vrijeme.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Primjer za učeničku vježbu:

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

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

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 podrazumijeva potpisivanje preliminarnog sporazuma o poslovnoj saradnji. Ovom zadatku treba dati najviši prioritet i dovršiti ga u najkraćem mogućem roku.

Delegirajte: Redovan mjesečni 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: Posljednja utakmica plej-offa u košarci na zahtjev direktorovog sina koji ima rođendan je atraktivna prilika, ali nije od suštinskog značaja za trenutni uspjeh kompanije. Za sada se može izbrisati sa liste zadataka.

U ovom posljednjem slučaju nije bilo apsolutnog slaganja: jedan dio učenika je smatrao da je posljednji 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 vrijeme.

Dilema je bila i kod sljedećeg 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 zahtjeva momentalnu pažnju da bi se riješio 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, rješavanje reklamacije jednog kupca je važno, ali ne i hitno, i (prema profitabilnom aspektu) nije od presudnog značaja za dugoročni uspjeh poslovanja. Međutim, imajući u vidu da se širenjem lošeg iskustva klijenta na društvenim mrežama može narušiti ugled firme i povjerenje kupaca, daje osnov za davanje drugačijeg prioriteta od navedenog.

12.Radionica

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

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

Za bolje razumijevanje ovog alata, moderator izlaže sljedeći primjer:

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

1. Definišite ciljnu publiku – djecu 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 – gdje?

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

Definisanje ciljne 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 intervjuje za prikupljanje informacija od potencijalnih klijenata.

Razvoj proizvoda: Kompanija bi trebalo da razvije proizvod koji nudi bolje karakteristike od igračaka konkurenata. Na primjer, 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.

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

Testiranje proizvoda: testiranje proizvoda treba vršiti najprije sa roditeljima i kolekcionarima kako bi se prikupile povratne informacije koje su značajne za poboljšanje proizvoda prije 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 svijest o brendu i usavrši svoju marketinšku strategiju.

Lansiranje proizvoda: Kada proizvod bude spreman, kompanija ga može lansirati na platformama za e-trgovinu kao što su Amazon, Etsy i eBay (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. Definisanje potrebnih ishoda
2. Definisanje odgovornosti za ishode
3. Utvrđivanje radnji za ostvarivanje ishoda
4. Definisanje budžeta, uloga i mjera
5. Definisanje sistema za praćenje

6. Primjena metodologije upravljanja projektima
7. Pregled i korekcija po potrebi

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

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

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

Utvrđivanje radnji za ostvarivanje ishoda: Biće preduzete sljedeće radnje da bi se ostvario zahtijevani ishod:

Izrada marketinškog plana koji uključuje promotivnu kampanju za Sajam hrane.

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

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

Definišite budžete, uloge i mjere: Budžet za promotivnu kampanju je 100.000 USD. Odjeljenje marketinga od 5 osoba biće odgovorno za izvođenje promotivne kampanje. Uspjeh promotivne kampanje mjeriće se povećanjem svijesti o brendu.

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

Implementirajte metodologiju upravljanja projektima: Biće sprovedena metodologija upravljanja projektima kako bi se obezbijedilo da se promotivna kampanja sprovodi na vrijeme i u okviru budžeta. Na primjer, 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 uspješna.

Opcioni dodatni zadatak:

Napraviti flajere za Sajam hrane za posjetioce 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 sljedeće komponente:

Budžetiranje: Kreiranje budžeta za upravljanje prihodima i troškovima.

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

Investiciono planiranje: Izrada investicione strategije za ostvarivanje finansijskih ciljeva.

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

Na primjeru hipotetičke kompanije eMoonLight koja namjerava da započne proizvodnju uličnih lampi u obliku drveća, koje će umjesto lišća imati solarne panele (tokom dana solarni paneli u obliku lišća pune se solarnom energijom, a noću svijetle, čime koriste obnovljivu energiju i čine životnu sredinu mnogo ljepšom od metalnih stubova za uličnu neonsku rasvjetu), treba sačiniti finansijski plan sa elementima:

(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 iskorišten za pokrivanje sljedećih troškova:

Istraživanje i razvoj: €100.000

To će pokriti troškove projektovanja i prototipa uličnih svjetiljki.

Proizvodnja: €200.000

To će pokriti troškove proizvodnje uličnih lampi.

Marketing i oglašavanje: €50.000

To će pokriti troškove promovisanja uličnih lampi potencijalnim kupcima.

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Distribucija: €50.000

To će pokriti troškove isporuke uličnih svjetiljki 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

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

Investiciono planiranje:

Preostalih 50.000 Eura možete uložiti na sljedeće 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 primjene održivih praksi u procesu proizvodnje.

Učesnici radionica su većinom upoznati sa finansijskim izvještajima – Bilansom stanja i Bilansom uspjeha. Prezentovan je primjer 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 primjeru koji je prilagođen učesnicima radionica. U našem slučaju, odabran je hipotetički kafić koji je tek počeo sa radom (startup) 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 sljedeće komponente: 1. Identifikovanje publike 2. Utvrđivanje ciljeva 3. Razvijanje ključne poruke - šta komunicirati 4. Izrada taktičkog plana - kako komunicirati i kada 5. Izbor indikatora za ocjenjivanje uspjeha i 6. Kanali komunikacije.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Influencer marketing preko food blogera i influencersa na promovisanju novih proizvoda.
Sezonske promocije: specijalne promocije tokom zimske sezone kada je veća vjerovatnoća da će ljudi željeti tople napitke.

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

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

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

Stopa otvaranja e-pošte - da bi se vidjelo 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 sljedeće 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 primjera, učenici su zamoljeni da osmisle poruku za potencijalne kupce odnosno potrošače novih proizvoda – tople čokolade kompanije CoffeeLand. Prijedlozi su sumirani i objedinjeni u sljedećem 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.

"Iskusite magiju naših novih kreacija tople čokolade": Ova poruka stvara osjećaj 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.

"Unaprijedite 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.

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

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

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

15. Radionica

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

Uspješno upravljanje promjenama se oslanja na četiri osnovna principa: 1. Razumjeti promjenu; 2. Planirati promjenu; 3. Primjeniti promjenu; 4. Saopštiti promjenu.

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 neizvjesnost - kako će se promjene odraziti na svakog pojedinca. Na osnovu uočene pojave – strah od promjena – razvijeni su alati koji pomažu da se promjene sprovedu na najbezbolniji način (primjeri drastičnih promjena su npr., u prelazak sa proizvodnje ili korištenja digitalnih umjesto analognih uređaja, električni motori za automobile umjesto motora sa unutrašnjim sagorjevanjem, online prodaja umjesto prodaje u prodavnicama, proizvodnja kartonskih muzičkih čestitki umjesto digitalnih itd.).

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

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

Za praktičan primjer 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 namijenjenih 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, vjenčanja, mature), koristeći sopstveni razvijeni softver, putem društvenih mreža.

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

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

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

Primjenom ADKAR alata na ovoj kompaniji, uz podršku moderatora, učenici će razumjeti cijeli proces promjene - prelaska sa stare na novu proizvodnju.

Svijest. Kompanija treba da informiše i edukuje svoje zaposlene, kupce, dobavljače, partnere i investitore o potrebi promjene 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 promjenu isticanjem prednosti, kao što su povećanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca, osvajanje novih segmenata tržišta, generisanje prihoda i profita i poboljšanje imidža i reputacije brenda kompanije.

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

Sposobnost. Kompanija treba da omogući svojim zaposlenima i partnerima da primjenjuju i praktikuju vještine i stečena znanja za promjenu putem obezbjeđenja resursa i podrške neophodnih za promjenu, kao što su oprema, budžet, vrijeme i smjernice.

Pojačanje. Kompanija treba da pojača promjenu tako što će osigurati da postane integrisana u organizacionu kulturu i sve radne procese. Treba da izvještava o rezultatima i ishodima promjene, kao i o tome koliko su ciljevi promjena ostvareni.

Za vježbu, učenicima je dat zadatak da osmisle, radeći u grupama, sljedeće:

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 prijedlog vrijednosti (Jedinstvena poruka koja navodi zašto je vaš proizvod ili usluga drugačiji i vrijedan kupovine)

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

Primjeri predloženih slogana:

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

Proslavite svoju slobodu pjesmom.

Najbolji način da se oprostite od bivšeg.

Pretvorite svoj raskid u uspjeh.

Muzika za vaše i njihove uši.

Kraj priče, početak slobode.

Sretan razvod, bolji život.

Hvala Bogu da ga nema, biće fešta.

Neka vam muzika izliječi srce.

Nije kraj, to je početak.

UVP (jedinstveni prijedlog vrijednosti)

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 rijetka i osjetljiva prilika. Muzičke čestitke dolaze u 30 različitih motiva i sadrže popularne pjesme koje imaju licencu. Ovim se obezbjeđuje 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 pioninom 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 pjesme koje bi se koristile za ove muzičke čestitke.

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

16. Radionica

Matrica primjene politike (X-matrica) je moćan alat za organizacije koje žele da usklade svoje strateške ciljeve sa svakodnevnim poslovanjem. Korištenjem ove matrice, kompanije mogu da osiguraju da svi zaposleni rade na zajedničkim ciljevima, što u krajnjoj liniji dovodi do uspjeha 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 mjerenje napretka ka ciljevima.

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

Mnoge od najuspješnijih svjetskih 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 u:

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

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

Podsticanju odgovornosti: Dodjeljivanje odgovornosti nad ciljevima podstiče posvećenost među članovima tima.

Za razumjevanje kako ovaj alat funkcioniše u praksi, moderator navodi primjer hipotetičke kompanije ChocoLand koja ima ideju da tržištu ponudu novi proizvod – čokoladu u boji, koja se dobiva miješanjem prirodnog praha od suhog voća sa bijelom čokoladom.

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

Kompanija ima sljedeću 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 svijeta obezbijedi 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 pokrivena na isti način.

Godišnji ciljevi:

Godina 1:

OPEN FUTURE: Studija slučaja

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

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

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

Godina 2:

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

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

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

Godišnji prioriteti 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 udio: Povećati tržišni udio za 10 odsto na tržištu EU pokretanjem nove linije obojenih čokoladnih proizvoda koji su namijenjeni za zdravstveno osviještene potrošače.

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

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 vježbu, učenicima je postavljen sljedeći zadatak da primijene X matricu na primjeru 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 udjela na cijelom tržištu čokolade u narednih 5 godina, uvodeći čokoladice voćna fuzija za djecu.

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

Dugoročni cilj: Ostvariti 10% udjela na cijelom 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 djecu; 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.

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

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

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

Primjeri:

"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 fuzion čokolada: savršen spoj slatkog i oporog."

17.Radionica

Analiza rizika je način da se pepoznaju, procijene 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 podrazumijeva identifikovanje potencijalnih rizika, procjenu vjerovatnoće i potencijalnog uticaja svakog rizika i donošenje strategije za ublažavanje ili izbjegavanje tih rizika.

Matrica rizika je podijeljena na četiri kvadranta:

Manje posljedice; Mala vjerovatnoća (A), Velike posljedice; Mala vjerovatnoća (B), Manje posljedice; Velika vjerovatnoća (C), Velike posljedice; Velika vjerovatnoća (D).

Moderator izlaže primjer analize rizika na hipotetičkoj startup kompaniji Hats&Mates koja pokreće proizvodnju šešira koji imaju dodatnu funkciju masiranja glave. Ugrađeni masažer ima

dvije opcije koje se koriste ljeti i zimi, odnosno jednostavno okretanjem pločica na ljetnu ili zimsku stranu. Masažer radi po principu pulsiranja i blage rotacije lijevo-desno.

Procijenjeni 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.
- Konkurentni rizici: Druge kompanije mogu da uđu na tržište sa sličnim proizvodima, što bi dovelo do povećanja konkurentnosti i manjeg tržišnog udjela, uz smanjenje profitabilnosti. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi mogla da se usredsredi na kreiranje jedinstvenog prijedloga vrijednosti (UVP) i izgradnju jakog identiteta brenda.
- Tehnološki i operativni rizici: Ugrađena tehnologija masažera može da se pokvari ili ne radi ispravno, što dovodi do smanjenja kvaliteta proizvoda i nezadovoljstva kupaca. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi mogla da sprovede temeljno testiranje proizvoda prije nego što ga lansira i pruži garanciju kupcima.
- Finansijski rizici: Preduzeće može gubiti novac zbog neočekivanih troškova ili nižeg obima prodaje od predviđenog. 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 rješavanja konflikata.

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

Od više prijedloga, izabran je jedan koji na jednostavan način ilustruje moguće rizike i mjere za ublažavanje/sprječavanje:

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

Kategorija rizika: vjerovatnoća mala – posljedice velike (kvadrant B). Mjera za sprječavanje rizika: Ugovorna obaveza proizvođača baterija da izvrši zamjenu baterija lošeg kvaliteta u roku garancije – besplatno.

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

Kategorija rizika: vjerovatnoća mala – posljedice male (kvadrant A). Mjere za sprječavanje rizika: temeljno testiranje materijala za izradu šešira koje sprječava pojave gubitka boje na suncu. U slučaju pojave, zamjena šešira o trošku kompanije.

3. Krađa šešira u prodavnicama – trgovinskim centrima

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

4. Kopiranje proizvoda od strane konkurencije

Kategorija rizika: vjerovatnoća velika – posljedice velike (kvadrant D). Ozbiljne posljedice ovog rizika mogle bi da budu smanjenje tržišnog udjela i profitabilnosti. Da bi ublažila ovaj rizik, kompanija bi mogla da se usredsredi na kreiranje jedinstvenog prijedloga vrijednosti (UVP) i izgradnju jakog identiteta brenda.

Jedinstveni prijedlog vrijednosti (UVP) za Hats&Mates:

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

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 i 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. Rješenje; 3. Jedinstvena vrijednosna ponuda; 4. Nepravedna prednost; 5.a. Segmenti kupaca; 5.b. Rani usvojiooci; 6. Ključni indikatori; 7. Koncept visokog nivoa; 8. Kanali; 9. Struktura troškova; 10. Tokovi prihoda.

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

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

Moderator objašnjava Lean Canvas za Uber na sljedeći način:

- 1a. Problem: osnovni problemi su skup taksi prijevoz i ograničeni broj taksi vozila
- 1b. Postojeće alternative: javni prijevoz, sopstveni prijevoz.
- 2. Moguće rješenje: mogućnost jeftine vožnje i široka dostupnost vozila
- 3. Prijedlog jedinstvene vrijednosti: jedinstvena aplikacija za nalaženje povoljne i sigurne vožnje dostupne 24/7/365
- 4. Nepravedna prednost: jeftina vožnja pritiskom na dugme
- 5a. Segmenti kupaca: putnici i vozači
- 5b. Rani usvojitelji: korisnici javnog prijevoza
- 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: cijena vožnje, dodatne usluge (čekanje, prtljag) i licence.

Učenicima je dat dodatni primjer:

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

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

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

Rješenje: 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 policije ako se osjećate nesigurno.

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

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

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

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

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

Kanali: društvene mreže, onlajn oglasi, blogovi, podcasti, influenseri i riječi 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 obavještenja, analiza podataka ili podrška zajednice.

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

Primjeri slogana su sljedeći:

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

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.

Bezbjednost na prvom mjestu. Pro-Girl-Tect je uvijek 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 vrijednosti proizvoda prema kupcima, dok su slogani više fokusirani na izgradnju prepoznavanja brenda) sljedeći zadatak je da učenici predlože nekoliko UVP (Jedinstveni vrijednosni prijedlog):

Primjeri:

Pro-Girl-Tect: Jedina narukvica koja može da otkrije i spriječi 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 sigurnošću. To je vrhunski saučesnik za bezbjednost 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; Vrijednosna 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 riješiti, BMC (Business Model Canvas) se više fokusira na proizvod i kako ga prodati. Dok je Lean Canvas Model pogodniji za startape koji imaju dosta neizvjesnosti i rizika, BMC je pogodniji za uspostavljeno poslovanje koje ima jasno tržište i odgovarajuće proizvode za to tržište.

Učenicima je ovaj model objašnjen na primjeru hipotetičke kompanije Zelax & Relax, koja pokreće proizvodnju mekih bombona na bazi zeolita, bez šećera i bio-razgradive. Svrha ovih bombona je zamjena tradicionalne paste za zube koja sadrži fluor mekim bombonama sa zeolitom koje imaju prijatan ukus na bazi prirodnih voćnih ekstrakata, ne sadrže šećer ili vještačke zaslađivače, nisu ljepljivi, mogu se koristiti u svakom trenutku - odmah nakon konzumiranja hrane ili pića (bilo gdje 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 zagađiti 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.

Vrijednosne ponude: Ekološka i zdrava alternativa pasta 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 svijesti.

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

Segmenti kupaca: Eko-svjesni potrošači, zdravstveno svjesni potrošači, putnici, djeca, stomatolozi, preprodavci.

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

Prijedlog:

Predstavljamo vam ZeeZee, mekane slatkiše na bazi zeolita koji čiste vaše zube i spašavaju 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 rješenje za putnike, djecu ili bilo koga ko želi da drži usta svježim i zdravim bilo kada, bilo gdje. 🍷

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

Lajkujete ovaj post

Pratite našu stranicu

Tagujete 3 prijatelja koji bi voljeli ZeeZee

Pobjednici će biti saopšteni dana [Datum]. Sretno! 😊

#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 unaprijedi. Cilj je naučiti iz prošlih iskustava i primijeniti te lekcije na buduće projekte ili poduhvate.

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

Šta je dobro funkcionisalo:

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

Šta nije dobro uspjelo:

Promotivna kampanja je bila preskupa i prešla je budžet; nije generisala onoliko prodaja koliko se očekivalo; nije efikasno prenijela jedinstvenu vrijednosnu 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 razumjela ciljnu publiku; mogla bi da poboljša sadržaj poruka i pozicioniranje novog proizvoda.

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

OPEN FUTURE: Studija slučaja

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

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

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

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

Preuzmi: izvještaj ili prezentaciju za korištenje na tekućim aktuelnim projektima.

Za vježbu, učenicima je podijeljen zadatak: Kompanija za proizvodnju drvenih igračaka Edu Wood nije uspjela da održi planiranu promociju za kupce i investitore i kasnila je dvije nedjelje.

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 vrijeme i dan, a očekivanje je bilo da će EduWood startup izazvati značajno interesovanje i prodaju na osnovu promocije nove linije igračaka.

Ishod:

Zbog nepredviđenih okolnosti, promocija je odložena za dvije nedjelje, 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 uspješna.

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 prije 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 cijene 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 dio 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 predvidio 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

Posljednja u nizu je radionica „Praktična primjena alata“ i to je prilika da učenici na jednom primjeru provjere stečeno znanje i vještine, primjenjujući više alata istovremeno na jednom projektu. Imajući u vidu uzrast učesnika radionica, odabran je primjer koji je blizak njihovom interesovanju, jer podsjeća 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. Primjer izjave o viziji je: „Svi muzičari na planeti Zemlji imaju šansu da se predstave svijetu“. Izjava o misiji bi mogla da bude: „Dajmo šansu talentovanim, ali nepoznatim muzičarima da pokažu svoju strast prema muzici“.

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

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

Svaki od alata je primjenjen 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 vještinama 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 uspjeh 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 obezbjeđenje 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 vjeruju da bi ova

OPEN FUTURE: Studija slučaja

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 velikim uzbuđenjem, jer su se zamislili u ulozi aktivnih učesnika velikog projekta sa temom koja je inspirativna i realistična.

Svi prijedlozi su dati u pismenoj formi. Komisija sastavljena od predstavnika nastavnika i koordinatora projekta je imala težak zadatak da odabere najbolje prijedloge i nagradi pobjedničke ekipe. Ipak, izbor je izvršen i najbolji radovi su sljedeći:

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!

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 i upravna škola, Osijek

OPEN FUTURE: Studija slučaja

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

"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 ocjene o realizovanim aktivnostima.

UPITNIK ZA EVALUACIJU PROJEKTA „OTVORENA BUDUĆNOST“.

Dio 1: Opšte povratne informacije o alatima

1. Molimo ocijenite 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 primjena koje niste u potpunosti razumjeli? (Izaberite do 3, ako ima takvih)

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

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

Dio 2: Sadržaj i metodologija radionice

6. Kako biste ocijenili metod grupnog rada korištenjem 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 željeli da se PBL metoda primjenjuje u redovnoj školskoj nastavi, a ne samo u vannastavnim aktivnostima?

☐ Da

☐ Ne

☐ Ne znam

9. Da li je vrijeme izdvojeno za savladavanje svakog alata bilo dovoljno za potpuno razumijevanje?

☐ Da

☐ Ne

☐ Ne uvijek

Dio 3: Moderatori i podrška

10. Kako biste ocijenili 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

Dio 4: Sveukupne povratne informacije

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

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

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

Potpis:

Datum: _____ 2025

Analizom upitnika, izvedeni su sumarni rezultati. Kao najinteresantniji pokazatelji izdvojeni su:
Najkorisniji alati: SWOT analiza, Analiza rizika, Brainstorming, Finansijsko planiranje i 6 šešira.
Alati koji nisu u potpunosti shvaćeni (zahtjeva se dodatna obuka): Pestel, Finansijsko planiranje, Alat A3, LEAN Canvas, Politika primjene.
Alat koji bi mogli odmah primijeniti: SWOT, Analiza rizika, SMART, Brainstorming, 6 šešira.
Prihvatanje prijedloga da se PBL metoda primjenjuje u redovnoj školskoj nastavi: 89% DA, 5% NE, 6% Ne znam.

Finalna anketa svih učesnika u projektu

ANKETA

Nakon uspješno završene obuke za poboljšanje preduzetničkih kompetencija, prema programu EU za primjenu 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 korišteni za vrijeme obuke bili korisni?

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

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

- Poboljšanje vještina preduzetničkih kompetencija u odnosu na period prije obuke: DA ili NE

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 uspješno: DA ili NE
- Da li smatrate da je učešće u radionicama 21 alat bilo korisno za Vas: DA ili NE

OPEN FUTURE: Studija slučaja

Zadovoljstvo sopstvenim postignutim rezultatima

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

Interesovanje da saznate više o preduzetničkim kompetencijama?

- Da li bi željeli 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 vrijednosti: DA ili NE
- Ukoliko niste maturant, da li bi željeli da učestvujete u nastavku projektnih aktivnosti, u slučaju da budu organizovane: DA ili NE

Sumarni rezultati ankete su sljedeći:

Korisnost materijala za obuku

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

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

Povećan nivo samopouzdanja u oblasti preduzetničkih kompetencija:

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

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

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

Želja za učestvovanjem 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 primjenom alata kao što su SWOT analiza, Lean Canvas, 6 šešira i drugi, jer učenici pokazuju visok nivo razumjevanja i korisnosti;
4. Organizovati dodatne radionice i simulacije poslovnih scenarija kako bi se povećala praktična primjena znanja;
5. Podsticati interdisciplinarni pristup, gdje učenici različitih smjerova zajedno rješavaju 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 mjerenje razvoja preduzetničkih kompetencija tokom školovanja;
8. Podržati nastavnike kroz obuke i razmjenu dobrih praksi u oblasti PBL-a i preduzetničkog učenja.

Zaključci

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

- (a) Informisanost o ključnim preduzetničkim kompetencijama prema modelu EntreComp nezadovoljavajuća (primjenom alata o procjeni trenutnog stanja preduzetničkih kompetencija na bazi upitnika od 180 pitanja utvrđen je prosječni nivo informisanosti ispod 50%)
- (b) Indeksi dimenzija nacionalne kulture izrazito nepovoljni – posebno indeks distance moći (u prosjeku 80), indeks individualizma naspram kolektivizma (u prosjeku oko 30) i Indeks izbjegavanja neizvjesnosti (u prosjeku oko 90). Posljedice su nedostatak samopouzdanja, nespremnost za donošenje odluka, izbjegavanje rizika i strah od promjena.
- (c) Preovladavajući metod rada je ex-katedra, bez dovoljno iskustva u radu prema PBL metodi (učenje zasnovano na projektima).

- (d) Izraženo nepovjerenje u sopstvene kreativne sposobnosti učenika, što se ispoljava nespremnošću za generisanje novih ideja i kritičkog razmišljanja.
- (e) Zastarjeli nastavni plan i program (kurikulum) za predmet Preduzetništvo, koji je usmjeren na osnovna znanja o osnivanju i vođenju kompanije, umjesto na dinamični razvoj preduzetničkog načina razmišljanja u skladu sa globalnim tržišnim tendencijama 21. vijeka.

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

- (a) Izrada materijala koji obuhvataju oblasti iz nedostajućih znanja i vještina.
- (b) Priprema nastavnika putem upoznavanja sa materijalima koji su specijalno izrađeni za ove namjene, a na bazi aktuelne literature iz oblasti preduzetništva i srodnih disciplina.
- (c) Obuka nastavnika putem LTT aktivnosti, za savladavanje vještina 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 autocenzure.
- (e) Razvijanje i podsticanje mašte, kao poluge za generisanje novih ideja van okvira, putem vježbi 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, gdje nema pogrešnih rješenja i svako mišljenje se cijeni i vrednuje. To je postepeno ohrabrilo i najtiše učenike da se aktivno uključe u rad, bez straha od osude vršnjaka ili nastavnika i bez autocenzure, stižući polako samopouzdanje u sopstvene vrijednosti i mogućnosti. Svaka kreativna radionica je unosila dozu zabave i smijeha, dajući šansu svima da se iskažu, a šaljivi komentari su nasuprot klasičnoj nastavi ovdje 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 prijedloge 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 uspjeli da ih naposljetku razumiju na osnovu praktičnih primjera 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 posljednjim nedjeljama, napredak je bio očigledan. Međutim, najdragocjeniji pokazatelj uspješnosti rada su povratne informacije od samih učesnika u projektu. U tu svrhu, napravili smo upitnik za evaluaciju u kome učesnici kreativnih radionica daju svoju ocjenu realizovanih aktivnosti.

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

Posebno je interesantan podatak o zadovoljstvu primjenjene metodologije PBL (učenje zasnovano na projektima) gdje je 89% učenika odgovorilo da smatra da bi taj metod trebalo uvrstiti u redovnu školsku 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 vještina preduzetničkih kompetencija (88%), da je povećan nivo samopouzdanja u oblasti preduzetničkih kompetencija - učešće u radionicama bilo je uspješno (93%), a učešće u radionicama bilo je korisno (90%). Zadovoljstvo sopstvenim doprinosom za uspjeh grupe u radionicama je odlično (95%), a želja za sticanjem više informacija o preduzetničkim kompetencijama visoka (84%).

Na bazi ovih potkrepljujućih pokazatelja, može se izvesti zaključak da je primjenjena metodologija u okviru projekta Open Future bila dobro formulisana, uspješno primjenjena i dala očekivane rezultate u jačanju ključnih preduzetničkih sposobnosti. Kao takva, preporučuje se primjena u svim zainteresovanim obrazovnim institucijama srednjeg stručnog obrazovanja (uz mogućnost prilagođavanja po obimu i sadržaju) shodno potrebama i uslovima korisnika. Materijali korišteni 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 prijedlog Nastavnog plana i programa (kurikulum) za predmet „Inovativno preduzetništvo“ koji je prosljeđen nadležnim ministarstvima na razmatranje i usvajanje. Ovaj kurikulum na sistematičan način vodi učenike ka sticanju znanja i vještina neophodnih za usvajanje preduzetničkog načina razmišljanja.

Glavne prednosti ovog kurikuluma su: 1. Premošćavanje jaza u vještinama; 2. Njegovanje načina razmišljanja usmjerenog na rast; 3. Usklađenost sa zahtjevima tržišta; 4. Podsticanje cjeloživotnog učenja; 5. Poboljšanje ekonomskog i društvenog uticaja.

Redakcija:

Prof. dr. Zdravko Živković

Amira Kadrispahić, prof.

Edina Kopic, prof.

Lamija Šabanović, prof.



zdravko.zivkovic@fimek.edu.rs