

Др Радмил Поленаковиќ

Др Валентина Гечевска

И Н О В А Ц И Ј Е

за IX разред

деветогодишњег основног образовања

МИНИСТАРСТВО ОБРАЗОВАЊА И НАУКЕ
РЕПУБЛИКЕ СЕВЕРНЕ МАКЕДОНИЈЕ

С к о п љ е, 2 0 2 0

Ауџори:

Проф. др Радмил Поленаковиќ

Проф др Валентина Гечевска

Рецензенти:

- Проф. др Мирослав Гверовски – Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битољ,
Економски факултет, председник;

- Татјана Голчева – Гимназија „Раде Јовчевски Корчагин“ – Скопље, члан;

- Сашко Димишковски – ОСТШ „Наце Буџони“ – Куманово, члан.

Припрема:

СТВ Призма – Скопље

Главни уредник:

Сузана Мартиновска-Велкова

Техничко-графички уредник:

Драган Шутевски

Превод:

Весна Ликар

Лектура:

Јелена Иванишевиќ

Стручна редакција:

Славица Јовановска, ООШ „Светозар Марковиќ“, Старо Нагоричане

Компјутерска обрада:

Драган Шутевски

Издавач:

Министарство образовања и науке Републике Северне Македоније

Одлука о одобрењу уџбеника за предмет „Иновације“ за IX разред деветогодишњег основног образовања бр. 22 – 1717/1, од дана 30. 12. 2016, донесена је од стране Националне комисије за уџбенике и Решењем о продужењу важности Одлуке о одобрењу употребе уџбеника бр. 26 – 1255/1, дана 11. 08. 2020.

КОНЦЕПЦИЈСКИ ОКВИР РАЗВОЈА ПРЕДУЗЕТНИЧКИХ ВЕШТИНА И ИНОВАТИВНОГ РАЗМИШЉАЊА КОД УЧЕНИКА ОСНОВНОГ И СРЕДЊЕГ ОБРАЗОВАЊА

Развојни концепт предузетничког образовања у основном и средњем образовању је део пројекта „Развој способности и подршка иновацијама“, финансиран од стране Канцеларије Светске банке у Скопљу, чији је главни циљ развој свеобухватне методологије при реформи предмета који су повезани с предузетништвом и иновацијама у македонском образовном систему, и обезбеђивање високоструктурираног, прогресивног и континуираног повезаног наставног програма са нагласком на учењу путем стицања искуства и практичне примене стечених знања.

Потреба за свеобухватном реформом/модернизацијом постојећег наставног програма произилази из чињенице да, у условима економске и политичке глобализације, високо конкурентна пословна средина са собом носи брзе промене у смислу откривања прилика, запослења и начина пословања у оквиру националне економије. Због тога су вештине које су младима потребне да би их добили у образовном процесу све шире и крећу се све даље од „класичних“ предмета.

Осмишљена методологија је, дакле, висококвалитетна и прилагођена потребама македонског друштва и образовног система. Поред тога, ова методологија предвиђа да се предузетничко образовање интегрише с осталим друштвеним сферама: са пословном заједницом и локалним заједницама. Посебна пажња посвећена је развоју улоге професора/наставника, како би они постали не само преносиоци знања, већ и подршка практичним активностима путем којих би ученици могли да искористе и да прикажу стечена знања и да науче много више практичним стварањем нечега и одговарајућим личним ангажманом. Применом ове методологије, употпуњује се реформа наставног програма из предмета „Иновације“, „Иновације и предузетништво“ и „Пословање и предузетништво“, чиме је обезбеђена примена свих принципа предузетничког образовања, као и континуитет и развој вештина у нижим ка вишим разредима.

Министарство образовања и науке Републике Северне Македоније упућује искрену захвалност канцеларији Светске банке у Скопљу и пројекту „The Skills Development and Innovation Support Project“, у оквиру кога је био ангажован тим на челу с професором Ендијем Пеналуна са Универзитета „Тринити Сент Дејвид“ који је, заједно с групом међународних и домаћих стручњака, припремио горепоменуто методологију, којом се предузетничко образовање спроводи у основном и средњем образовању Републике Северне Македоније.

**Министарство образовања и науке
Републике Северне Македоније**

КОНЦЕПЦИЈСКИ ОКВИР РАЗВОЈА ПРЕДУЗЕТНИЧКИХ ВЕШТИНА И ИНОВАТИВНОГ РАЗМИШЉАЊА КОД УЧЕНИКА ОСНОВНОГ И СРЕДЊЕГ ОБРАЗОВАЊА

<i>Разред/година</i>	<i>IX разред основног образовања</i>	<i>I година средњег образовања</i>	<i>II година средњег образовања</i>	<i>III година средњег образовања</i>	<i>IV година средњег образовања</i>
Предмет	Иновације	Иновације и предузетништво	Иновације и предузетништво	Иновације и предузетништво	Иновације и предузетништво
Фокус ће бити развој:	основних предузетничких вештина	предузетничког искуства повезаног с окружењем	предузетничког искуства повезаног с пословањем	предузетничког искуства у менаџменту	предузетничког лидерског искуства
Главни циљ, који се треба постићи до краја школске године	Ученици треба да израде догађај који ће приказати економске прилике које су они открили у Македонији и ван ње	Ученици треба да развију социјални/ друштвени пројекат – у циљу решавања одређеног друштвеног проблема – социјално предузетништво	Ученици ће развити пословни-пројекат који ће одсликавати глобалне економске прилике које су открили	Ученици ће развити и примењивати своје менаџерске вештине путем развоја одређене пословне-идеје током целе године	Ученици ће искористити своје целокупно до тада стечено знање како би основали (стварну и/ или виртуелну) компанију
Тема: иновације и креативност	Развој личног профила – Ко је предузетник?	Иновације и креативност –основе предузетничког процеса	Иновације и креативност – препознавање могућности	Управљање креативним и иновативним процесима	Предуслови за започињање пословања
Тема: контекст постављање основа	Предузетничко окружење – које су могућности?	Пословни контекст и окружење – социјално предузетништво	Глобалне бизнис-могућности	Започињање бизниса-дилеме	Стварање и унапређивање односа с потрошачима
Тема: схватање пословања	Производни и услужни процеси – Како стварамо вредност?	Пословање – модел	Пословање – модел и процес започињања пословања	Развој и тестирање пословног модела	Развој и потврђивање пословног модела
Тема: финансије	Основе финансијске писмености, маркетинга и продаје	Управљање финансијама и ресурсима	Управљање финансијама и ресурсима у тржишној економији	Управљање ресурсима у пословању	Налажење финансија и организовање ресурса за пословање
Тема: комуникације	Развој комуникационих вештина – Шта сам научио/ла?	Пословна комуникација	Пословне комуникације– маркетинг, продаја и односи с потрошачима	Развој и промоција пословања	Смишљање и спровођење пословно-комуникационе стратегије

Предговор

Поштовани ученици, родитељи, наставници,

Свакодневно смо сведоци појаве нових производа и услуга који нам олакшавају рад, повећавају продуктивност у пословању и омогућавају квалитетнији живот. Ако говоримо на нивоу целе државе, иновације су кључне да би једна држава у дугорочном плану имала одрживи раст и развој, као и да би била конкурентна.

Предмет *ИНОВАЦИЈЕ* је као школски предмет први пут уведен у образовање Републике Северне Македоније у септембру 2014. године. Њиме се младој популацији пружа могућност да се упозна с основним концептима иновација схваћеним као процес у коме појединци и компаније стварају нову вредност коју затим спроводе у пракси.

Материјал у овој књизи је подељен у складу с новоусвојеном методологијом за предузетничко образовање, у којој се налаже континуитет образовног процеса почињући од деветог разреда, све до четврте године средњег образовања, када се од ученика очекује да буду спремни да започну сопствено пословање уз потпуну примену савремених концепата у бављењу предузетништвом.

Садржине материјала за девети разред су концентрисане на упознавање са основним појмовима путем којих се ученици уводе у свет иновација, предузетништва и пословања.

Разрађују се појмови предузетник, предузетништво, иновације, развој у каријери, а ученици се уводе и у основне елементе финансијске писмености. Наглашава се важност познавања технологија, маркетинга и продаје с циљем да се оствари успех у пословању.

Решавањем практичних примера и задатака из свакодневног живота, код ученика се развијају различите способности као што су креативност, иницијатива, генерисање идеја, самопоуздање, тимски рад, али и основне пословне вештине у смислу продаје и финансијске писмености. Притом се још на овом узрасту код њих омогућава развој иновативног размишљања и отвореност ка самоистраживању, затим инвентивност, жеља да се остваре сопствене замисли, препознавање и искоришћавање могућности, преузимање ризика и слично.

Аутори су унапред захвални свим читаоцима који ће, својим корисним сугестијама и уочавањем евентуалних грешака, допринети да се овај материјал побољша.

Аутори

Садржај

1. РАЗВОЈ ЛИЧНОГ ПРОФИЛА – КО ЈЕ ПРЕДУЗЕТНИК?	1
ИНТЕРЕСОВАЊЕ И АМБИЦИЈА	2
КО ЈЕ ПРЕДУЗЕТНИК?	3
КОЈЕ ВЕШТИНЕ СУ ПОТРЕБНЕ?.....	5
КАРИЈЕРНЕ МОГУЋНОСТИ.....	8
ИЗВОРИ ИНФОРМАЦИЈА О КАРИЈЕРИ	12
КРАТКА РАДНА БИОГРАФИЈА (CV)	14
ПИТАЊА ЗА ПРОВЕРУ ЗНАЊА.....	17
2. ПРЕДУЗЕТНИЧКО ОКРУЖЕЊЕ – КАКВЕ СУ МОГУЋНОСТИ?.....	19
ПОЈАМ И ЗНАЧЕЊЕ ПРЕДУЗЕТНИШТВА	20
ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И ПОСЛОВНЕ МОГУЋНОСТИ.....	22
КРЕАТИВНОСТ, ИНОВАЦИЈЕ И РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИЧКИХ ИДЕЈА.....	23
МЕТОДЕ ЗА РАНГИРАЊЕ ИДЕЈА И ИЗБОР НАЈБОЉЕ ИДЕЈЕ.....	32
ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ПРОЦЕС	35
ОСОБИНЕ ПРЕДУЗЕТНИКА	39
ПИТАЊА ЗА ПРОВЕРУ ЗНАЊА.....	41
3. ПРОИЗВОДНИ И УСЛУЖНИ ПРОЦЕСИ – КАКО СЕ СТВАРА ВРЕДНОСТ	43
ФАКТОРИ ПРОИЗВОДЊЕ	44
РАЗЛИКА ИЗМЕЂУ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА.....	45
ВИДОВИ ПРОИЗВОДНИХ И УСЛУЖНИХ ПРОЦЕСА	47
ТЕХНОЛОГИЈА И ТЕХНОЛОШКЕ ПРОМЕНЕ	51
ДИЗАЈНИРАЊЕ ПРОИЗВОДА ИЛИ УСЛУГЕ.....	54
КВАЛИТЕТ ПРОИЗВОДА/УСЛУГЕ.....	56
ПИТАЊА ЗА ПРОВЕРУ ЗНАЊА.....	59
4. ОСНОВЕ ФИНАНСИЈСКЕ ПИСМЕНОСТИ, МАРКЕТИНГА И ПРОДАЈЕ	61
ПОЈАМ НОВЦА	62
ПОЈАМ ФИНАНСИЈА И ФИНАНСИРАЊА	64
ПРИХОД, РАСХОД И ДОБИТ	67
БУЏЕТ И БУЏЕТИРАЊЕ	70
УЛОГА И СУШТИНА МАРКЕТИНГА	71
ОСНОВНИ ИНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГА	73
ПРОМОТИВНЕ ТАКТИКЕ	76
ИНТЕРНЕТ МАРКЕТИНГ	78
ПРОДАЈА	79
ПИТАЊА ЗА ПРОВЕРУ ЗНАЊА.....	82
5. РАЗВОЈ КОМУНИКАЦИОНИХ ВЕШТИНА – ШТА САМ НАУЧИО/ЛА?	83
КОЛИКО ЈЕ ВАЖНО, ЛИЧНО И ЕКОНОМСКИ, БИТИ ПРЕДУЗЕТНИК?.....	84
УМРЕЖАВАЊЕ	85
ТИМСКИ РАД.....	87

ИЗРАДА ЕФИКАСНИХ ПРЕЗЕНТАЦИЈА	89
ПИТАЊА ЗА ПРОВЕРУ ЗНАЊА.....	93
<u>6. ВЕЖБЕ ПОВЕЗАНЕ С ПРЕДУЗЕТНИЧКИМ ВЕШТИНАМА.....</u>	<u>95</u>
ИГРЕ И ЗАГОНЕТКЕ	96
УСПОМЕНЕ СА СЛАВНИМ ЛИЧНОСТИМА.....	97
ПРИЧЕ.....	97
ЛАНАЦ ДОДАНЕ ВРЕДНОСТИ.....	97
ВЕЖБА СА 9 ТАЧАКА.....	98
ВЕЖБА С ШИБИЦАМА	99
<u>ПОЈМОВНИК НОВИХ РЕЧИ.....</u>	<u>101</u>
<u>ЛИТЕРАТУРА.....</u>	<u>104</u>

1. РАЗВОЈ ЛИЧНОГ ПРОФИЛА – КО ЈЕ ПРЕДУЗЕТНИК?

У ОВОМ ПОГЛАВЉУ:

- идентификоваћете своја интересовања и амбиције о будућности;
- научићете да развијате лични профил, да опишете своје вештине, способности, квалитете, интересовања и амбиције;
- упознаћете се с појмом „предузетник“;
- идентификоваћете оне могућности за каријеру, које највише одговарају вашим вештинама и талентима;
- схватићете личну, друштвену и финансијску добит од пословања;
- идентификоваћете различита радна места;
- идентификоваћете различите могућности за каријеру;
- научићете како да саставите кратку радну биографију (CV).



Сваке године, самоуверени предузетници потковани техничким знањима покрећу све више и више нових пословања. Међутим, нажалост, већина тих започетих пословања једноставно не успе. Људи постају предузетници из различитих разлога: неки јер тако желе, неки јер препознају неку прилику на тржишту, а неки јер немају другог избора. Један од најчешћих разлога за неуспех једног предузетника је то што он не поседује довољно знања да би понео терет пословања који покреће и треба да води ка успеху.

У предузетничком процесу, предузетник је она главна фигура без које уопште не би постојао „предузетнички сат“^{***} и не би се покренуле његове казаљке.

Интересовање и амбиција

Интересује ли вас да започнете пословање или неку специфичну каријеру радећи за другог? Да ли су ваше амбиције велике или мале? Ова питања ће умногоме обликовати вашу будућност као ученика, студента, запосленог, samozапосленог лица или предузетника.

Најједноставније речено, **интересовање** је осећај да вас привлачи неки предмет, догађај или процес. Интересује вас спорт ако вас привлаче фудбалске или кошаркашке утакмице у вашем граду или на телевизији. Показујете интересовање за математику ако одмах и без икаквих проблема решавате задатке за домаћи задатак. Једноставно, интересовање је осећање односно емоционално стање које вас привлачи за нешто конкретно више него за друге ствари, без обзира на то да ли је реч о физичком предмету, догађају или процесу.

С друге стране, **амбиција** је јака жеља да се нешто постигне. Да би се она реализовала, најчешће су потребни посвећеност и напорни рад. Ако имате амбицију да постанете успешан програмер мобилних видео-игара, смишљаћете једноставне видео-игре и стално ћете проширивати искуство све сложенијим и занимљивијим играма. Ако имате амбицију да постанете фудбалер, сваког дана ћете играти фудбал и тренирати, гледаћете како играју професионални фудбалери да бисте научили нешто ново, опробаћете се на тренингу и оно што сте научили на тренингу интегрисаћете као своју фудбалску вештину.

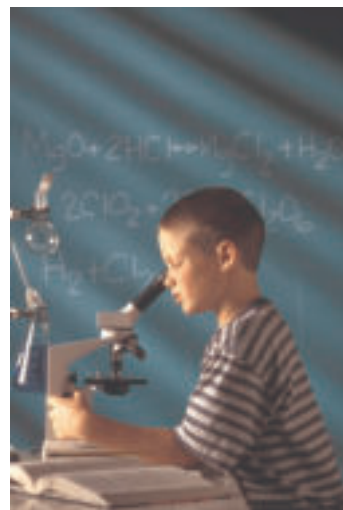
Интересовање и амбиција су узајамно повезани иако је једно (интересовање) осећање односно емоционално стање, а друго (амбиција) жеља за постигнућем. Ипак, у многим случајевима амбиција је резултат интересовања за нешто. Уколико показујете интересовање за математику, имаћете жељу да постанете добар математичар, да решавате комплексне проблеме, а то је ваша амбиција.

Интересовање

сећање да вас привлаче неки предмет, догађај или процес.

Амбиција

јака жеља да се постигне нешто.



▲ *Уколико покажете интересовање за хемију, вероватно имате и амбицију да постанете бољи хемичар.*

* Предузетнички процес приказујемо као „предузетнички сат“, о чему ће детаљније бити речи у другом поглављу.

Ваше интересовање и ваша амбиција ће утицати на стварање ваших знања, вештина и искустава који даље обликују ваш лични профил и оно по чему ћете бити вредновани, не само у личном животу, већ и на тржишту рада.

Добро би било да још од сада започнете да пратите и анализирате своја интересовања и амбиције како би сами дефинисали пут који ћете морати да пређете како бисте реализовали те амбиције.



Осмисли и уради: Израда и ажурирање албума за интересовања и амбиције

У једној свесци направите албум ваших интересовања и амбиција у коме ћете лепити сличице, цртати и записивати информације повезане с вашим интересовањима и амбицијама. Запишите све ствари које вас интересују и све идеје које имате о својој будућности. Користите десну страну за записивање интересовања и амбиција (у једној колони табеле нека буду интересовања, у другој амбиције, а у трећој колони могуће активности које ћете морати да урадите како бисте постигли амбиције). Леву страну свеске користите за лепљење сличица повезаних с конкретним интересовањима и амбицијама, као и за цртање графикона, дијаграма и информација повезаних с интересовањима и амбицијама.

Албум користите током целе године да бисте забележили оно што учите и повежите то с вашим интересовањима и амбицијама.

Ко је предузетник?



Размисли и дискутуј

Наведите један пример предузећа са којим сте тог дана били у контакту.

Да ли имате киоск у коме купујете омиљени сендвич? Користите ли неки производ компанија „Епл“, „Мајкрософт“ или „Гугл“? Имате ли свој профил на „Фејсбуку“, и проводите ли свакога дана одређено време на овој друштвеној мрежи? Све ове производе имате, користите и познајете захваљујући предузетницима који су их донели у наш свет.

Да бисмо одговорили на питање ко је предузетник, морамо да почнемо од предузећа.

Најједноставније речено, **предузеће** је организовани процес производње, куповине и продаје производа и услуга са циљем да предузеће заради новац. У овој дефиницији, главни појмови су „производ“ и „услуга“ односно предмет продаје од стране предузећа.

Најшире гледано, **производ** је нешто што постоји или што је човек направио; нешто опипљиво, материјално, што може да се додирне. Међутим, данас постоје и продају се бројни производи који се не могу додирнути као физички производ. Производи који задовољавају потребу за облачењем, изгледом и имицом представљају и фармерице које купујете у бутику одеће (предузећу).



Предузеће

организовани процес производње, куповине и продаје производа или услуга, чији је циљ да заради новац.



Производ

нешто што постоји или што је човек направио; нешто опипљиво, материјално, што може да се додирне.

👉 Пример производа који се не може додирнути

Примери производа који се не могу додирнути су софтвери, мобилне апликације или књиже испоручене електронским путем, на пример, „Амазон“ и „Киндл“ – издања књижа, где купац купује књижу која му се у електронској форми испоручује на уређај на коме је инсталирана апликација „Киндл“.

С друге стране, **услуга** је посао којим се обезбеђују време, вештина, знање, искуство или активност намењени тржишту, а у замену за новац. Услуге су по природи нематеријалне, не можете их додирнути, али осећате корист од њих задовољењем потребе коју имате. Пример услуге је превођење књиге с енглеског на македонски језик, или услуга рачуноводства за мала предузећа, или медицинске услуге путем којих се обезбеђује стручна помоћ пацијенту, или омогућавање приступа интернету преко вашег мобилног телефона.

Често се догађа да су производ и услуга блиско повезани једно с другим, на пример, у ресторанима који гостима нуде услугу задовољења њихове потребе за јелом, припремом разноврсних оброка.

Већина људи зарађује радећи неки посао односно добија новац од „колача“ који је тај посао зарадио продајом производа и/или услуга на тржишту (месту где се налазе потенцијални и актуелни купци који су спремни да купе производ/услугу од компаније која нуди тај производ/услугу).

Запослени су лица која раде у једном предузећу и примају плату за посао који у том предузећу обављају.

Постоји неколико видова запослених. Неки запослени у предузећу раде на фабричкој траци, неки продају производе састављене на фабричкој траци, а неки управљају предузећем. Међутим, сви ти запослени имају једну заједничку особину – не поседују сопствени бизнис и раде за другога.

Неки људи започињу своје пословање и раде за себе. Они се зову предузетници. Међутим, ова дефиниција је заиста веома упрошћена. Није довољно да се само овако дефинише предузетник. Зашто? Једноставно: покренути пословање не значи и постићи успех у њему. Зато је много боље да се појам „предузетник“ схвати од самога почетка путем дефиниције која ће у себи садржати и циљ покретања пословања.

Предузетник је лице које покрене пословање са циљем да дода вредност основним ресурсима, стварајући из њих нешто у виду новог производа или услуге како би се задовољила нека незадовољена потреба на тржишту путем

👉 Услуга

посао којим се обезбеђују време, вештина, знање, искуство или активност намењени тржишту у замену за новац.



Слика 1–1: Производи и услуге

👉 Запослени

лице које ради у једном предузећу и прима плату за посао који обавља у том предузећу.

👉 Предузетник

лице које започиње пословање стварајући нови производ или услугу како би задовољило незадовољену потребу на тржишту, а тржиште је спремно да плати цену за производ и услугу, која ће предузетнику обезбедити добит.

👉 Размисли и дискутуј

Који су вам предузетници познати на локалном, националном и глобалном нивоу? Шта вам код њих оставља најјачи утисак?

иновације за коју је тржиште (купци) спремно да плати цену која том предузетнику обезбеђује добит.

Примеђујете да предузетник:

- покреће пословање (компанију, предузеће),
- додаје вредност основним ресурсима путем нових производа и услуга, процеса или пословних модела,
- та вредност треба да поседује потенцијал да буде тражена (потребна) или препозната од стране купаца,
- за ту вредност купци треба да плате одређени износ новца који ће предузетнику обезбедити добит.



Осмисли и уради: Слика „типичног предузетника“

Нацртајте слику „типичног предузетника“ онако како га ви схватате. Можете и описати како по вама изгледа један предузетник. Покушајте да у опису предузетника користите речи као што су пословање, производ/услуга, иновација, процес, тржиште и добит.

Покажите цртеже и описе пред разредом и разговарајте о неким препознатљивим детаљима, као што су, на пример:

- Колико има година?
- Каква су правила облачења у компанији?
- Како се понаша у јавности?
- Која интересовања и амбиције има?

Каква је општа перцепција у разреду о томе „ко је предузетник“?

Које вештине су потребне?

Предузетничке вештине немају везе само са покретањем новог пословања и његовим вођењем: њихов опсег је много шири и пружа различите могућности за каријеру појединца.

Уопштено, значајније вештине потребне једном предузетнику се могу поделити на вештине става, вештине креативности, вештине међуљудских односа и организационе вештине.

Вештине става. Ове вештине вам омогућују разумевање себе и сопствене мотивације, као и постављање и постизање различитих циљева. У ову групу спадају специфичне вештине као што су ваша лична убеђења, знања, самопоуздање, мотивисаност, тежње, одлучност и конкурентност.

Вештине креативности. Вештине креативности вам омогућују осмишљавање идеје, решавање проблема и стварање могућности. У ову групу спадају специфичне вештине као што су способност решавања проблема, бочно размишљање, осмишљавање идеја, откривање и стварање могућности и иновативне вештине.

Међуљудске вештине. Ове вештине вам омогућују изражавање сопствених погледа и замисли, способност прихватања других погледа



Осмисли и уради: Које су ваше препознатљиве вештине

Оцените своје вештине тако што ћете за сваку изјаву изабрати број од 1 до 5, који показује да ли се слажете или се не слажете са том изјавом (1 значи да се у потпуности не слажете, а 5 да се у потпуности слажете). Израчунајте збир поена за сваку вештину појединачно.

Ставови				
Познајем своје слабе и јаке стране	Упознајем себе покушавајући нове ствари	Верујем у себе и у оно што могу постићи	Верујем да сам способан/способна да развијем нове вештине код себе	xxx
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Урадићу и нешто што не волим ако видим корист	Имам јасну представу о томе шта желим да постигнем/постанем	Увек сам посвећен/а стварима	Не бојим се да побеђујем друге	Уживам у победама
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Креативност				
Често примећујем потенцијал у некој ситуацији	Умем да развијем идеју у нешто узбудљиво и успешно	Желим да урадим нешто што нико пре није урадио	Увек постављам питања	Идеје ми лако падају на памет
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Ако се „заглавим“ у неком проблему, трудим се да га решим другачије	Машта ми је увек активна и „никада не спава“	Желим да ми се посао разликује од уобичајеног	Волим проблеме који представљају изазов	Често смислим решења која осталима не падају на памет
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Међуљудски односи				
Могу лепо да радим с другима	Волим када радим с другима и када користим њихове јаке стране	Умем да превазиђем несугласице и да контролишем ситуацију	Увек помажем другима око договора како ћемо да радимо	Прилагодљив/а сам ако је циљ да се постигне договор
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Умем да наведем друге да ураде оно што ја желим	Мислим да умем добро да изразим оно што јесам	Без проблема прилагођавам свој стил различитим потребама других	Волим да упознајем нове личности	Обично сам ја тај/та који/која одлучује шта ће се радити
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Организација				
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Увек размишљам о чињеницама пре него што нешто одлучим	Ако нешто не знам, покушавам да сазнам више	Процењујем ризик пре него што нешто одлучим	Без проблема схватам неуспех као мањи успех	Постављам конкретне циљеве како бих постигао/постигла оно што желим
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

и сарадњу с другима у послу. У ову групу вештина улазе рад с другима, сналажење у напорним ситуацијама, преговарање, убеђивање, утицање, као и вештине представљања и комуникације.

Организационе вештине. Организационе вештине вам омогућују доношење одлука и постизање сопствених циљева планирањем различитих ситуација и управљањем тим ситуацијама, могућностима и ризицима. У ову групу вештина спадају конкретне вештине као што су планирање, управљање ресурсима, одлучивање, истраживање, разумевање окружења, управљање ризицима, осмишљавање визије и задавање циљева.

Уколико су вам **ставови** најјача страна у смислу вештина које поседујете, вероватно сте мотивисана и одлучна особа која поставља себи циљеве и труди се да те циљеве постигне. Такмичарска сте особа и често се упоређујете с другима. Даље, имате самопоуздања и верујете у своје способности, али и инспиришете друге да постижу своје циљеве.

Уколико су ставови ваша најслабија страна, вероватно немате довољно самопоуздања, али ипак препознајете сопствене слабости. Имате неколико јасних идеја о томе шта можете постићи или шта желите да постанете. Уколико поседујете слабо развијене вештине у вези са ставовима, не упоређујете себе с другима и не покушавате да се такмичите с њима. Међутим, није све изгубљено. Ове вештине, као и лично самопоуздање, можете развити ако покушате следеће:

- размислите о томе шта заиста желите да урадите и разговарајте с неким у кога имате поверења, а ко ће вам показати како можете постићи ту своју амбицију;
- почните тако што ћете пронаћи нешто што можете лако и брже постићи; када budete успели у томе, бићете поносни на напоре које сте уложили.

Уколико вам је **креативност** јака страна, вероватно сте креативна особа која воли да проналази решења проблема. По природи сте уметник који ужива у активностима као што је дизајнирање, прикупљање информација и примена креативних вештина. Често размишљате о проблемима за које осмислите решења којих се други не би ни сетили.

Ако вам је креативност најслабија страна, вероватно тешко долазите до решења проблема и тражите помоћ од других. Не сматрате себе креативном особом и ваше одлуке често зависе од других. Једноставно, не желите да budete креативни или оригинални и везујете се за опробане методе како бисте завршили шта треба. Ту није све изгубљено. Успећете да развијете креативне вештине уколико покушате следеће:

- следећи пут када буде требало да одлучите о нечему, покушајте да размислите о свим опцијама које вам стоје на располагању и затим изаберите најбољу;
- изађите на ваздух и, док шетате, размислите и забележите различите могућности за оне каријере које вам стоје на располагању.



Размисли и дискутуј

Зашто су ставови ваша слаба односно јака страна? Шта можете да урадите како бисте побољшали своје вештине у том смислу?



Размисли и дискутуј

Зашто је креативност ваша слаба односно јака страна? Шта можете да учините како бисте побољшали своје вештине у овом пољу?

Уколико су **међуљудски односи** ваша најјача страна, вероватно уживате у друштву других и осећате се лепо док причате с људима које не познајете. Не брину вас неслагања с другима, нити разговор с већом групом људи. Посебно волите тимски рад и користите туђе јаке стране како бисте постигли шта желите.

Уколико су односи с другима ваша најслабија страна, вероватно не сматрате себе тимским играчем, већ желите сами да урадите оно што је потребно. Не осећате се лепо када причате с другима, посебно када их не познајете или када излажете нешто пред већим бројем људи. Најчешће сте тихи када се нађете у некој групној активности и на сваки начин избегавате неслагања или напорне ситуације. Међутим, није све изгубљено. Моћи ћете да развијете вештине односа с другима уколико покушате следеће активности:

- следећи пут када будете отишли на неки друштвени догађај, покушајте да попричате с неким кога уопште не познајете;
- покушајте да поделите свој радни задатак с неким другим, имајући у виду сопствене јаке и слабе стране, као и јаке и слабе стране оних које желите да укључите у свој задатак.

Уколико су **организационе вештине** ваша најјача страна, вероватно увек унапред планирате ствари и не желите ништа да завршавате у последњем тренутку. Други се увек могу ослонити на то да ћете донети конкретну одлуку и једноставно не можете да схватите зашто је другима тешко да одлучују као ви. Већина ваших одлука су добро промишљене и процењене у односу на ризик који последице тих одлука носе.

Уколико ваше вештине организације нису најјача страна, вероватно ретко планирате и све послове остављате за последњи тренутак. Одлучивање вам није јака страна и често се двоумите шта да радите са својим временом, новцем или животом. Не обраћате пажњу на оно што се догађа око вас и обично вас изненађује како ствари на крају испадну. Ипак, ништа није изгубљено. Моћи ћете да развијете организационе вештине уколико покушате следеће:

- следећи пут када будете морали да нешто обавите, напишите кратак (али, реалан) списак најважнијих ствари које треба да урадите и решите шта ће бити ваш први корак.
- уколико не можете да донесете одлуку око најважнијих ствари, пронађите по три позитивне и негативне стране за сваку од њих и затим донесите одлуку.

Размисли и дискутуј

Зашто су међуљудски односи ваша слаба односно јака страна? Шта можете да урадите како бисте побољшали своје вештине у том смислу?

Размисли и дискутуј

Зашто су организационе вештине ваша слаба односно јака страна? Шта можете да урадите како бисте побољшали своје вештине у том смислу?

Каријерне могућности

Постоји неколико каријерних могућности за сваког од нас. Коју ћете могућност односно опцију изабрати зависи од вас самих, као и од ваших способности (знања, вештина и искуства).

Често се појмови „самозапослени“ и „предузетник“ мешају и користе као да имају исто значење. Иако се некада за сваког предузетника сматрало да

је и један вид samozапосленог лица, то је тако само уколико предузетника дефинишемо као лице које започиње пословање односно оснива предузеће. Тачно је да је предузетник лице које покреће пословање или предузеће али, као што је већ речено, предузетник је лице које започиње пословање са циљем да дода вредност основним ресурсима, стварајући из њих нешто у виду новог производа или услуге која ће задовољити неку незадовољену потребу на тржишту, а за шта су купци спремни да плате одређену цену која том предузетнику обезбеђује добит. Овде се намеће питање, шта је с онима

који не додају вредност основним ресурсима, шта је с онима који не остварују добит, већ само обезбеђују основну плату?

Из ових разлога, већина стручњака раздвајају појам „самозапослено лице“ од појма „предузетник“ јер је основна разлика између samozапослења и предузетништва то што samozапослено лице ствара сопствено радно место док предузетник покреће пословање за које је неопходан тим од неколико лица и неколико ресурса којима ће предузетник управљати на одговарајући начин.

Уобичајене каријерне могућности на личном плану су следеће:

Запослени. Запослени је оно лице који ради у предузећу које је у власништву других лица, као што се може приметити на слици 1–2. Које су основне карактеристике запослења?

Уговор о раду. Сваки запослени у предузећу потписује уговор о раду који може бити на одређено или на неодређено време и у коме су регулисана основна права и обавезе послодавца (предузећа) и запосленог. Минимум који је регулисан у овом уговору је време трајања уговора, начин раскида уговора, износ личног дохотка, посао који обавља запослени (односно, његови радни задаци) и радно време.

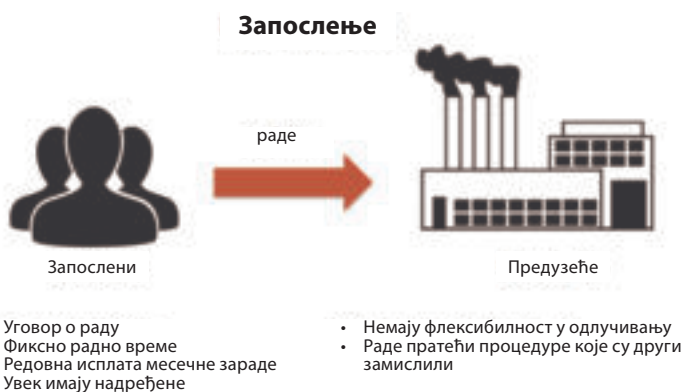
Фиксно радно време. Запослени најчешће имају фиксно радно време, на пример, од 8 до 16 часова, или од 8.30 до 16.30 часова. Значи, запослени свакога дана одлази на посао, ради предвиђених осам сати и, након завршетка радног времена, напушта радно место.

Редовна исплата месечне зараде. Запослени не мора да размишља о исплати зараде јер је то одговорност послодавца, односно предузећа у коме ради. За обављени посао у складу с уговором о раду, запослени прима месечну накнаду која се назива плата.

Увек имају надређене. Запослени имају надређене, тачније, руководиоце пред којима одговарају за посао који обављају. Руководиоци планирају шта ће запослени радити, организују, али их и контролишу и оцењују. Чак и ако током напредовања у каријери запослени дође на положај највишег

Размисли и дискутуј

Која је разлика између samozапосленог лица и предузетника? Шта је у том смислу занатлија, фризер, водоинсталатер, месар, електричар...?



Слика 1–2: Запослење

руководства, за задате радне обавезе ће бити одговоран власнику предузећа или акционарима компаније.

Немају флексибилност у одлучивању. Једноставно, будући да имају неког ко планира уместо њих, ко их организује и контролише, запослени најчешће имају врло мало могућности за флексибилност у одлучивању. Одлучују само о рутинским стварима. На пример, запослени не може да одлучује о променама при обављању посла уколико нема сагласност свог надређеног (руководиоца).

Раде пратећи процедуре које су други осмислили. Запослени је дужан да спроводи оперативне процедуре које је компанија развила за његово радно место. Циљ ових процедура је да обезбеди најоптималније коришћење његових техничких вештина и знања при извођењу радних задатака.

Овде смо већ споменули напредовање у каријери или, као што се још назива, каријеру. Шта је каријера?

Каријера је термин који се односи на радно искуство које указује на професионалну путању којом се креће особа на радном месту.

На пример, каријера запосленог се може кретати линијом навише уколико та особа почне да ради као оперативни запослени у предузећу, затим постаје оперативни руководилац у одељењу у коме је почео да ради, а затим, након извесног времена, постане део средњег нивоа као руководилац сектора и можда на крају постане и део највишег руководства, као генерални директор предузећа.

Успињање каријерном путањом захтева стално унапређивање знања, вештина и искустава запосленог. Уколико нема тог унапређивања, мало је вероватно да ће се запослени кретати навише у каријери.

Самозапослени. Као што је већ речено, самозапослење је покретање пословања односно отварање предузећа с циљем да се обезбеди радно место ономе ко то предузеће отвара. На пример, неко поседује вештине за улепшававање других и отвара козметички салон у коме стално ради на улепшавању својих купаца. Значи, најважнија компетенција тог предузећа су техничке вештине (вештине самог извођења посла) оснивача, кога називамо самозапослено лице будући да мора да буде присутан у послу и ради у њему како би све нормално функционисало. Основне особине самозапослених лица јесу следеће (слика 1–3):

- Раде сами за себе. Самозапослена лица не раде за неког другог већ раде сами за себе, у свом предузећу које су основали да би отворили радно место за себе.



▲ *Зайослени у предузећу ради за групо.*

👉 **Каријера**

термин повезан с радним искуством и односи се на професионалну путању којом се креће особа на радном месту.



▲ *Каријера*

👉 **Самозапошљавање**

започињање новог посла односно отварање предузећа како би се обезбедило посао ономе ко покреће предузеће.

- Немају дефинисано радно време. Радно време samozапослених лица није дефинисано уговором о раду, већ зависи од потражње производа или услуге од стране купаца односно клијената. Зато samozапослена лица могу радити и по осам, десет, па и петнаест сати дневно, али када посла нема, само три-четири сата дневно.
- Имаће плату уколико је заради. Они морају да обезбеде довољно средстава како би исплатили сопствену плату. Ако не зараде за себе, плате неће бити.
- Немају надређене, осим купаца. Будући да је предузеће њихово, најчешће су руководиоци и извршиоци. Једноставно, немају „шефове“, већ купце који им одређују и радно време, и износ плате, и начин пословања.



Слика 1–3: Самозајослење

Размисли и дискутуј

Које су предности и мане запослења, samozапослења и предузетништва као могућности у каријери? Изаберите по једног предузетника, samozапослено лице и запосленог у вашој општини и порзговарајте о ономе што они раде.

- Флексибилни су при одлучивању. Све одлуке доносе сами, чак и оне типа да ли да услуже одређеног купца или не. Међутим, сами сnose и све последице тих одлука. Сами су творци свог успеха или неуспеха јер, осим рутинских одлука, доносе и одлуке у вези са сопственим пословањем.

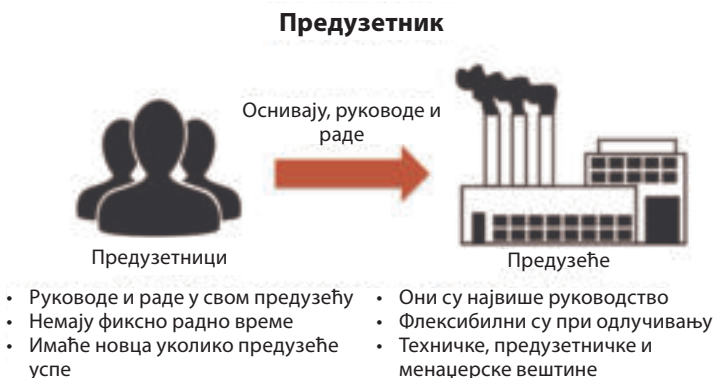
• Фокус је стављен на техничке вештине. И сам опстанак предузећа које оснива samozапослено лице зависи од техничких вештина оснивача. Ако нема тих вештина, предузеће неће моћи да функционише нормално. Замислите: да ли би могло да послује и предузеће једног фризера који је уједно и једини запослени, уколико та особа неколико месеци није присутна на послу?

Предузетник. Као могућност за каријеру можете изабрати и да будете предузетник. Основне карактеристике ове каријерне могућности + (слика 1–4) јесу следеће:

- **Предузетници руководе и раде у сопственом предузећу.** Предузетници оснивају сопствено предузеће, запошљавају тим који ће им помоћи у покретању пословања, његовом расту и вођењу. Нису усредсређени на то да створе радно место за себе лично, већ предузеће односно одрживо пословање.

- **Предузетници немају дефинисано радно време.** Као и samozапослено лице, и предузетник нема фиксно радно време и највероватније ће у почетним фазама оснивања предузећа проводити више времена на изградњу пословања.
- **Имаће новца уколико предузеће успе.** Предузетници најчешће уопште

не примају плату. Међутим, уколико предузеће успе, добиће много више од плате за коју би иначе радили.



Слика 1–4: Предузетници

- Они су највиши руководиоци. Оснивање предузећа само по себи значи имати на располагању тим људи и зато предузетници морају да управљају као највише руководство предузећа. Руковођење је потребно чак и у почетној фази, када предузеће има само двоје-троје запослених.
- Флексибилни су при одлучивању. Предузетници поседују потпуну флексибилност приликом доношења одлука јер је предузеће њихово. Они доносе рутинске, али и стратешке одлуке у вези с будућношћу пословања.
- Техничке, предузетничке и менаџерске вештине. Да би био предузетник, осим техничких вештина потребних за samozапосленог, неко мора да поседује и предузетничке и менаџерске вештине. Менаџерске вештине се односе на способност управљања предузећем, док се предузетничке вештине односе на креативност и способности за иновације и преузимање израчунатог ризика.

Извори информација о каријери

Када постанете сигурни да су ваши циљеви усаглашени с вашим потенцијално идеалним запослењем и када будете изградили систем који ћете користити у потрази за тим запослењем, у свакодневни живот треба да уведете још један важан систем, а то је **систем за проналажење и праћење извора информација о могућим радним местима**. Тражење посла у многоме зависи од ваших интересовања и компетенција, као и од прилика на тржишту рада.

На вама је да пронађете предузећа и/или радна места која би дошла у обзир као ваш потенцијални избор:

- разговарајте са свима на које наиђете – почев од вашег зубара, па све до некадашњег пријатеља, о њиховим професијама, интересовањима, очекивањима од радног места итд. Научићете многе ствари о различитим професијама. Можда вам највише „лежи“ професија заступника за маркетинг или софтверског инжењера и слично.
- идите у библиотеку. Замолиите библиотекара да вам предложи литературу захваљујући којој ћете упознати неколико различитих професија. Овде ћете пронаћи информације о различитим каријерама које су подељене по струкама, затим податке о просечним платама и другим категоријама.
- претражујте интернет. На различитим интернет страницама лако ћете доћи до мноштва информација у вези с професионалним развојем и грађењем каријере. Многе пословне интернет странице данас садрже посебан део назван „Могућности за каријеру“, где можете остварити први контакт с потенцијалним послодавцем. Издвојте време код куће или у библиотеци и „уложите“ га у проналажење радних места различитих профила. Можда ће вам пасти на памет неке нове идеје.



Вежба: Прича о успеху компаније „Гугл“

Оснивачи компаније „Гугл“ Лери Пејџ и Сергеј Брин упознали су се на универзитету на коме су радили своје докторске дисертације из области рачунарских наука. Спријатељили су се док су заједно радили на једном истраживачком пројекту у вези с претраживачима.

У то време претраживачи су рангирани резултате претраге на основу тога колико је пута једна реч садржана на датој веб-локацији. Пејџ и Брин су дошли на сасвим другачију идеју, односно направили су систем који су назвали „Пејџранк“, а који је у ствари анализирао везе између веб-локација уместо да броји колико се пута реч понавља. Инспирација је потекла од начина на који се рангирају научни радови и књиге, при чему су најчешће цитирани радови вреднији од оних ређе цитираних. У тој ситуацији, веб-локације које воде до више од једне веб-странице биће вредније за претраживач од веб-страница до којих води мање веза.

Пејџ и Брин су решили да овај свој пројекат о претраживачима продају 1999. године, иако је то био потенцијално добар посао, јер им је ипак одузимао пуно времена које су морали да посвете студијама. Први покушај продаје био је неуспешан, а онда је, на њихову срећу, њихова компанија те године добила 25 милиона долара од фирми за ризични капитал.

Ускоро су оснивачи напустили студије како би се усредсредили на посао: компанија је почела да расте врло брзо. За генералног директора именован је Ерик Шмит јер млади Пејџ и Брин нису поседовали менаџерске вештине потребне за један толико брзи раст.

Њихова плата износила је само један амерички долар годишње, али су они свакако већ зарадили много новца. Процењује се да сваки од оснивача данас поседује више од 60 милијарди долара, а заједно још увек поседују око 16% учешћа у компанији.

Софтверски инжењери компаније „Гугл“ подстичу се да издвајају 20% свог радног времена за рад на пројектима који их занимају, а иначе нису повезани с њиховим послом. Овде је циљ да се подстакне непрекидно иновативно размишљање и иновације. Управо из таквих иницијатива произишли су „Џимејл“ и „Адсенс“, неки од најunosнијих производа компаније „Гугл“.

- Који предузетници се помињу у овој причи, а који запослени (менаџер)?
- Објасните коју су потребу Лери Пејџ и Сергеј Брин задовољили својом иновацијом.
- Која особина предузетника се препознаје у следећим реченицама: „Пејџ и Брин су решили да овај свој пројекат о претраживачима продају 1999. године, иако је то био потенцијално добар посао, јер им је ипак одузимао пуно времена које су морали да посвете студијама. Први покушај продаје био је неуспешан, а онда је, на њихову срећу, њихова компанија те године добила 25 милиона долара од фирми за ризични капитал“?
- Које су каријерне могућности споменуте у овој причи?
- Које су вештине поседовали Лери Пејџ и Сергеј Брин, а коју су трећу вештину стекли на други начин?
- Како су надоградили трећу вештину која им је недостајала?

Особа која је успешна у „тражењу посла“ је добро припремљена и стално води дневник о актуелним догађајима. Ево како:

- свакога дана читајте дневне новине. Ако идете на разговор за посао у неки други град, припремите се тако што ћете прочитати шта се у том граду дешавало у протеклих недељу-две. Ове информације вам могу помоћи да започнете разговор за посао јер ћете моћи да се наметнете у уводу коментаришући оно што се догађало у тој локалној средини;
- пронађите најважније публикације у вашој професионалној области која вас интересује и редовно их читајте (претплатите се на њих или их читајте у библиотеци);
- проверите чланке у пословним публикацијама попут недељника „Капитал“ и дневних новина „Бизнис“, то вам може бити користити приликом разговора за посао;

- научите уметност снимања информација. Ако се пријављујете за посао у продаји на мало, прескочите чланке који се тичу осталих грана (на пример, индустрије хартије, индустрије бакра и многе друге) и концентришите се на чланке посвећене малопродајној трговини;
- док читате, правите белешке о људима у датој компанији који вас занимају. Можете искористити неки новински чланак да бисте се уз навођење цитата обратили одговарајућој особи. Овај приступ вам може помоћи у томе да се упознате с особом с којом желите да успоставите контакт.
- проверите веб-странице компанија које би могле бити ваши потенцијални послодавци и, уколико на страници имају RSS, подесите свој уређај тако да аутоматски примате све њихове најновије информације. Исто то можете да урадите и са веб-страницама које садрже огласе о отвореним радним местима. Свакодневно проверавајте RSS читач на свом уређају како бисте приметили да ли има нечег новог што је корисно за ваше запослење.

Кратка радна биографија (CV)

Приликом подношења докумената за запослење, а уколико послодавац не припреми унапред пријавни лист (образац за пријаву), најчешће је сваки кандидат обавезан да приложи своју кратку радну биографију. Предност CV-ја у односу на стандардне обрасце јесте у томе што пружа већу флексибилност и могућност да кандидат нагласи одређене особине које жели да нагласи.

Иначе, CV је скраћеница од Curriculum Vitae, латински израз који значи „ток живота“ и обично представља кратку радну биографију лица које је пише.

Укратко, може се рећи да CV представља збир вештина, квалитета, искустава и квалификација које је лице стекло до тренутка писања.

CV је први контакт лица које тражи посао и послодавца. Без обзира на то колико је кандидат „добар“: уколико није поднео пријаву правилно, могуће је да и не добије прилику да покаже своје квалитете. У потрази за жељеним радним местом, од велике је важности да прво представљање кандидата прође у најбољем светлу. Управо ту могућност даје CV: убеђује послодавца да је кандидат довољно вредан да буде позван на разговор за посао, на тестирање или на неки од следећих кругова у процесу селекције. У сваком случају, квалитетан CV је први корак ка добијању жељеног радног места.

Карактеристично за CV је то што то мора да буде кратак документ – на највише две стране, а неки аутори чак сматрају да је најбољи CV за потребе запослења онај који је на само једној страни. Уколико

CV

збир вештина, квалитета, искустава и квалификација које је особа стекла до тренутка писања.



▲ CV је неопходан при сваком конкурисању за слободно радно место.

се оглашава слободно академско радно место (професор, асистент, научни сарадник) или место вишег руководиоца, дозвољено је да CV има и више страна, и то:

- две до четири стране за кандидате с мање искуства,
- четири до седам страна за кандидате с више искуства, али да се не пређе више од десет страна.

Квалитетан CV је прилагођен потребама посла који се тражи, а истовремено садржи и све релевантне информације. Најважнији елементи које CV треба да садржи приликом припреме су подаци у вези са следећим:

- **Лични подаци:** име и презиме, датум рођења, адреса становања, подаци за контакт као што је број телефона, адреса е-поште, контакт на „Скајпу“, итд.
- **Образовање:** Назив школе коју је похађао, успех у школи, а уколико има завршено високо образовање, смер и тема дипломског рада, магистарског рада или докторске дисертације. Овде кандидат наводи и целокупно тзв. неформално образовање које је стекао, на пример, стране језике, курсеве информатике и различите друге квалификације.

Осмисли и уради

Направите свој CV с подацима које он треба да садржи. Које су потребне те ваше вештине?

Професија/каријера/занимање/практични рад/радno искуство, нешто као „временлов“ претходног радног искуства, на пример, од те до те године у компанији А на радном месту том и том, од те до те године у компанији Б на радном месту том и том, а сада у компанији В на радном месту том и том.

- Примљене награде/достигнућа/признања као и свака награда током формалног образовања или награда односно признање стечено на радном месту.

Размисли и дискутуј

Размислите и поразговарајте о процесу самоевалуације путем откривања празнина и неопходних побољшања конкретних вештина у вези са ставовима, креативношћу, међуљудским односима и организацијом.

- Посебне вештине као што је познавање страних језика, рада на рачунару или специфичних софтверских пакета.
- Истраживачка интересовања као и поље истраживања, односно да ли сте заинтересовани за техничке науке, економске науке или можда желите да истражујете област права.

- Публикације/презентације као што су научни радови, учешће и излагања на конференцијама (ако је у питању ученик, наводи своје чланке објављене у школским новинама).
- Чланства у професионалним/спортским удружењима, на пример, у фолклорној групи, хору, техничкој секцији, извиђачима, кошаркашком клубу и сл.
- Хоби кандидата као што је спорт, уметност, музика, моделарство и сл.
- Препоруке других компанија, руководилаца или сарадника, а које могу бити важне за радно место за које се кандидат пријављује.

Наравно, овај списак кључних информација за CV није коначан; мора се допунити и прилагодити оним захтевима и потребама за које се припрема биографија. Исто тако, важно је да се редослед ових особина наведе према важности односно да најважнија категорија буде наведена прва, а најмање важна да буде последња на списку.



Осмили и уради: Вештине за различите каријерне могућности

Користећи доњу табелу, означите важност коју има свака од четири вештине за каријерну могућност, уношењем броја од 1 до 4, при чему је број 1 најмање важна вештина, а број 4 најважнија вештина. У празна места упишите додатне каријерне могућности за које сте евентуално заинтересовани.

Каријера	Вештине			
	Ставови	Креативност	Међуљудски односи	Организација
Рачуновођа				
Фитнес тренер				
Спортиста				
Месар				
Зидар				
Женски фризер				
Мушки фризер				
Кувар				
Електричар				
Агент за некретнине				
Цвећар				
Баштован				
Илустратор				
Веб-дизајнер				
Програмер				
Шминкер				
Механичар				
Војно лице				
Пилот				
Научник				
Таксиста				
Адвокат				
Консултант				
Наставник				
Келнер				
Новинар				
Молер				
Инжењер				
Менаџер				
Продавац				
Лекар				
Плесач				
Професор на факултету				

Разговарајте о различитим каријерним могућностима наведеним у горњој табели и о томе које су вештине потребне за сваку од њих.

Питања за проверу знања

1. Опишите: шта су интересовања, а шта амбиције?
2. Шта је предузеће? Опишите једно предузеће из ваше локалне заједнице.
Чиме се оно бави?
3. Која је разлика између производа и услуге?
4. Како би дефинисали предузетника?
5. Која је разлика између запосленог и предузетника?
6. Објасните важније предузетничке вештине.
7. Које су основне карактеристике запослења?
8. Које су основне карактеристике самозапослења?
9. Које су основне карактеристике предузетништва као каријерне могућности?
10. Шта је то кратка радна биографија (CV)?

Појам и значење предузетништва

Као што смо већ рекли, предузетник је особа која започиње пословање са циљем да дода вредност основним ресурсима стварајући нешто из њих у виду новог производа или услуге како би се задовољила нека незадовољена потреба тржишта, а за шта је тржиште (купци) спремно да плати цену која предузетнику обезбеђује добит. Сада се поставља питање, шта је то предузетништво?

Надовезујући се на појам „предузетник“, **предузетништво** је процес у коме се задовољавају те незадовољене потребе и решавају одређени проблеми на тржишту коришћењем ресурса од стране предузетника, а у циљу остваривања добити.

Најважнији појмови повезани с предузетништвом су „потреба“ и „жеља“ купца. **Потреба** је осећај недостатка нечега што је потребно људима да би преживели, као што је, на пример, вода, храна, одећа, пребивалиште, а **жеља** представља производ или услугу коју људи јако желе.

Пример потребе и жеље за мобилним телефоном

Данас мобилни телефон задовољава неколико видова потреба, као што је способност комуникације с другима, доступност, извођење основних прорачуна, писање крајњих порука, читање вести, фотографисање, постављање фотографија на друштвене мреже итд. Ово су само неке од потреба које мобилни телефон може да задовољи, а које могу бити веће или мање у зависности од особе која те потребе има. С друге стране, поседовање мобилног телефона (различитог типа и модела) јесте жеља која зависи од потреба које ће појединац задовољити. Неко ће стално имати жељу да у одређеним периодима замени постојећи мобилни телефон најновијим мобилним телефоном. Овај тип потреба за брзином, простором за чување података и слично је оно што дефинише жеље појединца.

Предузетништво

процес у коме се задовољавају незадовољене потребе и решавају одређени проблеми на тржишту коришћењем ресурса од стране предузетника, а у циљу остваривања добити.

Размисли и дискутуј

Размислите о својим потребама и одредите три највеће потребе које имате у овом тренутку. Запишите затим своје жеље које су повезане с овим потребама. Покушајте да пронађете везу између сваке потребе и жеље. Разговарајте и упоредите како различите потребе ученика из вашег одељења дефинишу и различите жеље.



Осмисли и уради: Препознавање потреба



Одговорите на следећа питања, запишите одговоре у свеску и поразговарајте о њима с вашим школским друговима.

1. Шта бисте побољшали на путу којим идете у школу?
2. Како би се могло побољшати ваше искуство у школи?
3. Какву игру желите да имате на свом таблету, рачунару, мобилном телефону?
4. Шта бисте желели да имате на свом мобилном телефону, а тренутно немате?
5. Шта бисте променили у вези са сендвичима или кифлама које једете за ужину када је у питању укус, изглед, мирис или нешто друго?
6. Друго (напишите неку вашу потребу, жељу или нешто што желите да постоји, али што тренутно нема да се купи на тржишту?)



Осмисли и уради: Потребе и жеље за производима

За сваки од производа на датим сликама напишите потребу или жељу коју тај производ задовољава купцима односно корисницима:

Упоредите различите потребе и жеље у вези са различитим производима. Размислите и поразговарајте због чега су се те компаније одлучиле управо за те потребе и ко су корисници њихових производа.

Глобализација и пословне могућности

Људи су данас повезанији него икада без обзира на географску локацију. За пар секунди успоставља се комуникација с онима који се налазе на другој страни света.

👉 Примери глобалних могућности

Ваше фотграфије на „Фејсбуку“, „Инстаграму“ или „Твиттеру“, без икаквих ограничења може да види, коментарише и дели неко ко је далеко од вас. Производи се преко „Амазона“ продају широм света. Плаћање појединца и компанија из различитих земаља постоје све једноставније. Преко „Линкдина“, ваш CV, ваше искуство и знање су доступни компанијама из целог света. Ограничења не постоје. Једноставно, може се догодити да нека компанија из САД, Аустралије, Канаде или из било које земље ступи у контакт с вама и понуди вам запослење.

Сви ови трендови су резултат глобализације која у последњих 20-30 година почиње да се намеће као главни фактор у промени начина живота. **Глобализација** је процес међусобног утицаја, комуникације и размене идеја, производа и услуга између људи, компанија и влада различитих земаља, без обзира на географску локацију. Једноставно, глобализација је отворила врата свима на глобалном тржишту да могу да комуницирају, продају, купују и раде, што значи и неограничене могућности за све људе на свету. Посао не познаје границе, пословне идеје путују широм света, реализују се на свим тржиштима и задовољавају све потребе.

Сада је питање шта представља прилику за започињање пословања?

Једноставно, **прилика за започињање пословања** је потреба или жеља корисника/купаца која може бити задовољена или испуњена неким новим пословањем.

Значи, да бисмо имали добру прилику за започињање пословања, морамо имати и потребу, и жељу корисника (купаца), а која још увек није задовољена односно испуњена од стране постојећих пословања и за које смо ми увидели да их можемо задовољити или испунити.

Да би се препознала прилика за пословање потребне су пословне идеје јер не може свака идеја представљати прилику за започињање пословања.

Уколико говоримо само о идеји, говоримо о нечему што је познато само ономе ко је има, а не знамо да ли и неко други има одређене користи од реализације те идеје. Да би једна идеја била и прилика, треба да је привлачна за купце, али потребно је да буде испуњен још један услов – купци морају бити способни да ту идеју себи приуште.



▲ Глобализација вам омогућава присуство свуда у свету

👉 Глобализација

процес међусобног утицаја, комуникације и размене идеја, производа и услуга између људи, компанија и влада различитих земаља, без обзира на географску локацију.

👉 Могућност започињања пословања

потреба или жеља корисника/купаца која потенцијално може бити задовољена или испуњена неким новим пословањем.

Пример пословне идеје и пословне могућности

Идеја о производу који ће омогући́ти шлејоршовање људи можда звучи предивно – иако би се могло путовати́ широм света за неколико секунди. Међушим, ако тај производ кошта́ толико новца да га нико не може приуштити́, не можемо рећи да је то добра прилика за пословање. С друге стране, осим с кучицама, прилика је повезана и с реалним могућностима онога ко та идеју има. Значи, ми можемо имати на хиљаде идеја а да ипак немамо ни знање, ни вештине, ни технологије да неку идеју реализујемо. У том случају, идеја остаје само идеја, а не и прилика за зајочињање пословања.

Значи, дошли смо у ситуацију у којој морамо имати пословне идеје да бисмо открили има ли могућности за започињање пословања.



Вежба: Прича о успеху Хенрија Форда

Хенри Форд је сањао о превозу без употребе коња, а који ће просечан човек моћи себи да приушти. Овај сан, та јака визија били су му потребни да издржи током година када је доживљавао неуспехе у остварењу тог сна. Своју визију је покушавао да оствари све до своје четрдесете године. Неуспехом се завршила већина покушаја да произведе и прода аутомобиле.

Иако су му се остали смејали, он је ипак и даље све своје напоре усмеравао ка остварењу те своје визије: да створи „Ford Motor Company“.

Када је напунио педесет година, Форд је постао један од најбогатијих и најпознатијих људи на свету. Чак и данас, његова компанија је једна од најуспешнијих у аутомобилској индустрији у светским оквирима.

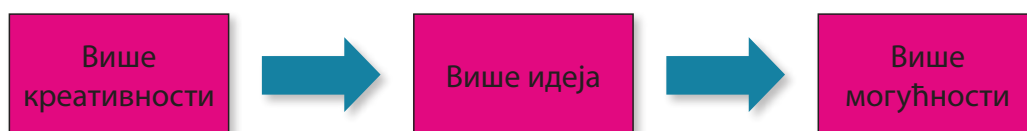
Накнадне иновације процеса, увођењем монтажне траке за серијску производњу аутомобила, обезбедиле су потпуно остварење његове визије: да аутомобил постане реалност и могућност за сваког човека.

Његов сан, његова визија, мотивисали су га да успе.

- На задовољењу које потребе је радио Хенри Форд?
- Путем иновације увођењем монтажне траке и серијске производње, коју додатну потребу је Форд задовољио?
- Која је предузетничка особина препозната у овој причи?

Креативност, иновације и развој предузетничких идеја

Сада је питање како да имамо више пословних идеја? Одговор гласи, путем **креативности**. То значи да више креативности води ка више идеја, а оне дају више могућности да један предузетник започне пословање (слика 2–1).



Слика 2–1: Више креативности, више идеја, више могућности

Значи, креативност је основа за добијање пословних идеја. Циљ предузетника је да му креативност стално буде на високом нивоу.

Обично постоји мит да се неки људи роде креативни, односно то је став да постоје људи попут Моцарта и сви остали, они „обични“ људи. Такође, креативност обично карактеришемо као неки чаробни тренутак у коме крупне идеје неке долазе ниоткуда, као искра инспирације. Овај мит и даље, већ више од две хиљаде година постоји код људи, а потиче из приче о Архимеду који је искочио из бачве у којој се купао и узвикнуо „Еурека!“ јер је у том часу добио идеју. Међутим, иако су идеје понекад резултат неке тренутне искре у нашем мозгу и јављају се тек тако, ипак почињемо да схватамо да сам процес садржи много више. У ствари, чињеница је да нам идеје не долазе спонтано у датом часу, већ их наш мозак гради путем низа асоцијација и веза, понекад дуже време.

Да погледамо сада причу о Архимедовој „еуреци“ која, иако се изгледа као мит, ипак објашњава како функционише један креативни процес. Према легенди, старогрчки математичар није тек тако скочио из бачве у којој се купао и рекао: „Еј, управо сам смислио сјајну идеју за мерење густине предмета неправилног облика!“, већ је баш о том проблему претходно размишљао дуже време. Прича каже да је краљ Сиракузе сумњао у то да га лажу његови златари, који су му правили нову круну од злата које им је он дао. Краљ је зато од Архимеда затражио да пронађе начин како би се доказале ове сумње. Да би одговорио на питање да ли су златари употребили мање злата од онога које им је краљ дао за израду нове круне (јер су остатак задржали за себе), Архимед је морао да пронађе начин да израчуна густину круне, али тако да добро покаже чистоћу злата јер сребро и други метали имају мању густину од злата. Међутим, у то време нико није знао како да измери густину предмета неправилних облика и због тога је ово био сложен изазов. Иако је Архимед сео да се окупа како би се опустио, његов је мозак наставио подсвесно да „ради на случају“. И тако, када је сео у воду и приметио да је ниво воде порастао, одмах је схватио да је запремина воде коју је на тај начин померио сигурно једнака запремини дела тела које се потапало у води. Лако је успео да израчуна запремину круне помоћу воде, поделио је тежину са запремином и добио густину круне. Тада је требало да уради било једа упореди ту добијену густину с густином шипке чистог злата. И, на крају приче: краљеве сумње су се потврдиле, златари су заиста били непоштени.

Да погледамо сада шта је то урадио Архимед како би дошао на идеју која је представљала заиста сложено решење у то време.



▲ Није тачно да је Архимед дошао на идеју о решавању проблема која се једноставно јојавила у његовом мозгу.

Осмисли и уради

Потражите на интернету информације о процесу рада који је користио Алберт Ајнштајн. У чему се разликује од Архимедовог процеса?

1. Пред собом је имао сложен изазов (још увек нерешив и непознат проблем) који је захтевао да му се у потпуности посвети.
2. Као математичар и физичар, испитао је све своје и знање других људи како би пронашао неке индикације за проблем.
3. Започео је решавање проблема истражујући различита могућа решења која му ипак нису дала прави одговор.
4. У неком тренутку сигурно је осетио да се нашао у креативном ћорсокаку, те је запао у стање фрустрације што не може да реши проблем иако улаже велике напоре.
5. Направио је паузу, односно решио да одагна мисли од тог проблема уживајући у купању. У том стању менталне и физичке удобности, подсвест је била слободна да се усредсреди на нове мисли и да их интегрише с претходним мислима.
6. У том тренутку се јавља посебан вид схватања. Као и сви, и Архимед је гледао како се ниво воде у бачви за купање подиже и спушта увек када би се купао. Међутим, ти ефекти које је познавао за њега нису имали никакво посебно значење, све до тренутка када је почео да их посматра у светлу проблема који је хтео да реши.
7. То схватање и разумевање појаве која није имала никакве везе с правим проблемом инспирисали су Архимеда да дође до оне велике идеје о процесу решавања проблема.
8. Архимед је спровео експерименте како би проверио да ли идеја заиста функционише, да ли је практично решење проблема и да ли се може одмах применити решење.

У бројним случајевима, ово су уобичајени кораци у креативном размишљању: на слици 2–2 наведено је осам корака једног креативног процеса.



Слика 2–2: Осам корака креативног процеса

Креативност представља способност да се генеришу идеје које се могу применити у решавању проблема, бележењу и стварању могућности. Не морате бити екстремно интелигентни да бисте били креативни. За сваку ситуацију кроз коју пролазите, за сваки проблем на који наилазите, генерисаћете идеје како бисте решили проблеме и утврдили могућности. Једноставно, сви сте ви креативни, поседујете ту способност, али морате да научите како да је чешће користите, како у животу, тако и у школи и на радним задацима.

Као и све друго око вас, и креативност се може побољшати и подстаћи. Као што примењујете на основу самог креативног процеса и оних осам корака тог процеса, свако може да генерише идеје о решењу. Побољшање ваше креативности значиће да ће компанија као резултат могућности стварати већу вредност за купце, али ће им и испоручивати већу вредност.

Значи, креативност као претходница иновативности и иновација у једном друштву је много више од случајне искре путем које се долази до неке идеје или могућности. Креативност је:

- коришћење имагинације или оригиналних идеја;
- сањање о нечем новом или о побољшању ствари око нас;
- замишљање бољих ствари, нечега сасвим новог за околину, другачију од осталог;
- откривање могућности за побољшање нечега што још не постоји;
- размишљање о томе како уз постојећа средства можемо створити другачији производ/услугу од осталих.

Међутим, питање гласи: шта затим? Помоћу креативног процеса успећете да дођете до различитих идеја како бисте решили конкретни проблем. Неке од тих идеја неће ваљати, неке неће моћи да се примењују, али ће неке довести до квалитетног решења. Решења проблема су пословне прилике уколико и остали имају потребу или жељу да реше тај исти или неки други сличан проблем. Међутим, да ли је довољно да само откријемо важност започињања пословања и да прогласимо ствар готовом? Не! Након препознавања могућности, треба нам **иновација** која ће нас увести у процес започињања успешног пословања (слика 2–3)

Да видимо сада, шта је то иновација?

- Поступак или процес којим се нешто мења.
- Практична примена идеја и технологија.
- Промене набоље.
- Стварање бољих ствари, које се разликују од осталих.

Када се нешто уради на другачији начин, када се уради нешто ново.

Примењујете да се иновација концентрише на радњу, на предузимање конкретних корака при реализацији идеје, док је креативност више концентрисана на „сањање“ односно на размишљање.

Креативност

способност да се генеришу идеје које се могу користити у решавању проблема, бележењу и стварању могућности. X

Размисли и дискутуј

Изаберите предмет или проблем у учионици, школи или у блиском окружењу и генеришите идеје како би се тај проблем решио. Поразговарајте о различитим идејама насталим у том процесу, као и о процесу који ви користите како бисте генерисали те идеје.

Осмисли и уради

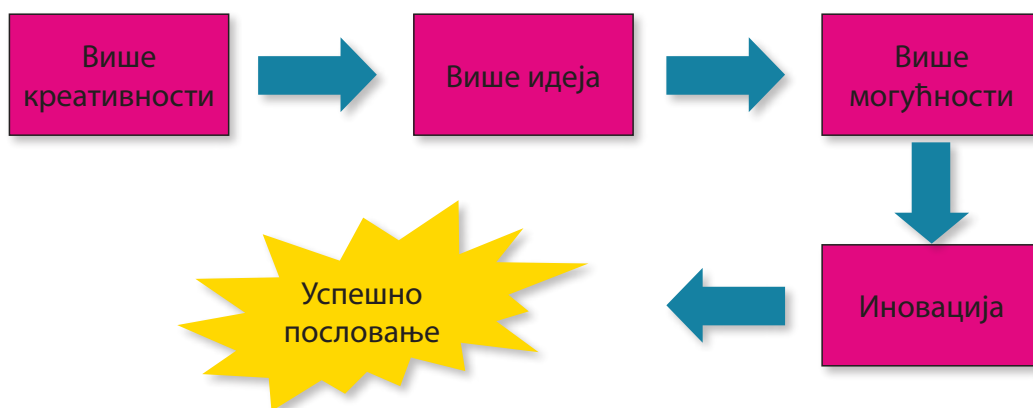
Користећи осам корака и украсну хартију, маказе, перле, тестенину различитих облика, темпере и слично, направите накит, сувенир, подметаче за чаше, позивницу за рођендан и слично. Можете изабрати и друге материјале како бисте направили предмет по свом избору.

Иновација

скуп сачињен од креативности односно идеја, предузимања радњи у вези с тим идејама и верификације (потврђивања иновације на тржишту) од стране купаца, у том смислу да су предузети кораци оно што је њима заиста потребно.

Значи, слободно можемо рећи да је **иновација** скуп сачињен од ваше креативности односно идеја, предузимања радњи у вези с тим идејама и свакако, на крају, можда и најважније, верификације (потврде иновације на тржишту) са стране купаца, у смислу да су предузети кораци оно што је њима потребно (задовољење потребе или испуњење жеље)

До иновативних односно предузетничких идеја можете доћи путем четири иновативна процеса, и то:



Слика 2–3: Иновација за успешни бизнис

1. Преиспитивање актуелног стања. Све што треба да урадите јесте да почнете систематски да преиспитујете актуелне фиксне шаблоне који постоје у нашем окружењу (у породици, учионици, школи, предузећу, општини, држави...). Актуелна веровања, традиционалне праксе или конвенционални начини размишљања, који се сматрају тачним и исправним, могу постати предмет преиспитивања. Може ли се извести боља путна инфраструктура до школе? Зашто врата школе морају бити правоугаона? То су примери питања која оспоравају актуелно уобичајено стање ствари.

На пример, највећи малопродајни трговац намештајем „Икеа“ је поставио питање да ли намештај мора да буде потпуно намонтиран пре него што се прода и испоручи. „Нетфликс“ је поставио изазов помоћу питања зашто људи морају да иду до најближег видео клуба ако желе да изнајме филм, уместо да то ураде преко интернета и тако им је одмах доступан за гледање. „Епл“ је помоћу *ajjōga* поставио питање зашто да немамо по хиљаду песама које ћемо носити „у цепу“. Примећујете да су иновативни производи и услуге део оспоравања садашњег стања и начина на који људи данас размишљају и дејствују.

Осмисли и уради

Поставите изазовна питања којима би се променили неки начини размишљања, деловања или коришћења нечега. Поразговарајте о различитим предузетничким идејама које ће настати као резултат ове вежбе.

2. Искоришћавање трендова. Успешни предузетници и иноватори нису бољи од осталих људи у предвиђању будућности, нити су неки од оних који сами предвиђају будућност помоћу табела и бројева. Они, једноставно, препознају трендове који се догађају око њих и користе их како би створили сасвим нови производ, услугу или процес, којим ће побољшати садашњи производ, услугу или процес. Нису они бољи од других у откривању сигнала

тренда, већ су бољи у „читању“ тих сигнала. да ли је „Амазон“ знао нешто више о будућности малопродаје од „Волмарта“? Да ли је „Епл“ знао нешто више о будућности мобилних телефона од „Мотороле“? Све што је требало да се зна, већ је било познато и пионирима у датој индустрији, и онима који су касније ушли у њу. Сви подаци су били доступни јавно, како једнима, тако и другима, разлика је само у томе што су неки препознали могућност да искористе снагу промена.

На пример, „Твитер“ је преузео компанију „Вајн“ (снимање и објављивање видео-записа у трајању од по шест секунди) када је приметио тренд да се коришћење садржаја на интернету мења из текста у видео-записе. Даље, „Фејсбук“ је преко „Инстаграма“ увео посебну услугу, видео-запис који траје по петнаест секунди. „Старбакс“, који држи осамнаест хиљада кафетерија, приметио је тренд дигиталних алатки и технологија, па се тако сада тамо може платити једноставним скенирањем с мобилног уређаја купца: овако компанија остварује више од седам милиона трансакција недељно.

3. Ефикасније коришћење ресурса. Предузетничка идеја је и коришћење актуелних ресурса на неки другачији, иновативнији начин. Замислите водеће светске компаније, као што су „Епл“ и „Амазон“, како усавршавају своје пословање до савршенства, док се на хиљаде мобилних телефона и таблета произведених у Кини, дистрибуира до крајњег корисника или док се управља складиштима и наруџбинама у „Амазону“. Значи, они на један иновативни начин користе постојеће ресурсе и тако повећавају вредност коју испоручују својим купцима. Постојећи ресурси, као што су знање, вештине, технологија, новац, процеси и све оно што покреће свет и што обавља послове око нас, све је то извор невероватних иновативних могућности. Само треба применити креативни процес у осам корака и осмислити сасвим нови начин коришћења постојећих ресурса.

4. Схватање потреба. Као што смо већ рекли, предузетништво је процес задовољавања потреба купаца и зато је очигледно да је јасно схватање тих потреба један од извора предузетничких идеја. Најбољи начин да дођете до нових могућности иновације јесте да се ставите на купчево место и да његовим очима гледате производ или услугу коју тренутно или потенцијално нудите. Код иновације, не можете тек тако да питате купца шта жели. Питање је да ли купац уопште зна шта жели. Зато стварате купце за ваш производ/услугу, који ће задовољити потребе тих купаца.

Примери за то да ли купци знају шта желе

Најбоља *поштерва* за ово је један *корпоративни слоган* компаније „Амазон“ који каже: „*Нећете успети уколико не слушате своје кунце. Али, нећете успети ни ако слушате само њих*“. Нико „Ејлу“ није рекао да би волео да има одлични МПЗ *илејер*, онлајн музичку *продавницу*, револуционарни мобилни *телефон*, *продавницу* за *апликације* (AppStore) или *таблет*. Али, када је *Стив Џобс* *приказао* ове *производе* као *реалност*, свако је *истио* свестан да *управо то* жели.

Осмисли и уради

Размислите и поразговарајте о неком трендовима у вашем окружењу. Има ли пословање могућности у тим трендовима?

Размисли и дискутуј

Да ли бисте могли да своје знање, вештине и искуство искористите на неки сасвим другачији начин? Можете ли створити нову вредност некој технологији, инфраструктури или податку које поседујете?

Иноватори покушавају да реше заједничке проблеме и фрустрације на начин којим се живот олакшава, постаје удобнији и пријатнији за купце (банке праве пакете услуга дечије штедње, пицерије вам достављају поручену пицу на кућну адресу, туристичке агенције нуде аранжмане „last minute“, биоскопи омогућавају резервацију карата преко интернета и слично.)



Осмили и уради: Препознавање потреба

Као тим, изаберите по три предмета са доњег списка и поразговарајте о томе како бисте побољшали сваки од њих, или како бисте искомбиновали њихове функционалности.

				
Кофа	Фотеља	Грабуља	Клупко вуннице	Новине
				
Рекети за тенис	Шаргарепа	Жирафа	Добош	Црево за заливање
				
Оловка	Часовник	Хеликоптер	Виљушка	Ташна
				
Атлетика	Зец	Кишобран	Шал	Кеса за отпад
				
Бокал	Слободни избор	Батеријска сијалица	Огледало	Млеко
				
Чекић	Суд	Селотејп	Маказе	Гуме
				
Чаша	Метар	Мердевине	Женске чарапе	Чоколада

Иако није тачно дефинисано где и како открити нове идеје, можете да узмете у обзир следећих шест области које ће вам помоћи да дођете до предузетничких идеја:

1. **Проблеми.** Постоји велики број познатих компанија које су почеле с радом само зато јер је предузетник пожелео да реши неки постојећи проблем. Проблем може бити нешто што смо осетили лично, али и нешто што смо увидели код других. Који би производи или услуге решили тај проблем? Који би производи или услуге побољшали ваш живот или животе других? Шта бисте пожелели да можете да купите, али га још увек нема на тржишту?

2. **Промене.** Свет у коме живимо се непрестано мења. Мењају се закони, прописи, долази до промена у друштву, до промена трендова на локалном и националном нивоу, мења се време? Ове промене доводе до потреба и жеље за нечим које још увек није стигло на тржиште. Климатске промене и тренд заштите животне средине су повод за стварање бројних такозваних „зелених“ производа или пословања.

3. **Постојећи производи или услуге.** Идеје се могу добити и на основу постојећих производа, услуга или пословања. То не значи да се постојећи производ или услуга копира, већ се траже начини на које би се тај производ или услуга побољшали. На пример, може се понудити исти производ или услуга, али по цени много нижој од постојеће. Може се побољшати квалитет тог производа или начин на који он служи купцу. Начин дистрибуције постојећег производа или услуге може бити добра замисао за бизнис, из које ће даље настати могућност започињања новог пословања.

4. **Знање које не поседује свако.** Сви ми имамо свој круг пријатеља с којима смо блиски и којима нико није ближи од нас. Шта желе да купују ти људи? Шта воли да купује ваша локална заједница или суседство? Искористите ово познавање људи око себе како бисте дошли на идеју и створили могућности за покретање пословања. Осим тога, ваша конкретна знања о нечему, можда познавања математике, технологије, програмирања, биологије или неке друге области, могу бити потенцијал у коме ћете наћи идеје и могућности за пословање.

5. **Проналасци и технолошка побољшања.** О овоме смо већ радили вежбу у оквиру прве теме. Имате ли проблем који тражи решавање, потребу која тражи задовољење, жељу која тражи испуњење? Шта бисте ви лично иновирали? Какав би проналазак могао решити тај проблем, задовољити ту потребу, испунио ту жељу? Чак и ако не успете да иновирате конкретни производ или услугу, можете побољшати постојеће путем нове амбалаже, новог начина продаје или дистрибуције. Можете пронаћи и неку постојећу иновацију која се још увек не може пробити на тржиште и помоћи јој да се комерцијализује.



▲ *Где бисте могли да илустрирате нове пословне идеје?*

6. Конкуренција. Ако пратите и анализирате шта тренутно нуди конкуренција, можда ћете добити идеју како да то исто понудите, али на бољи начин. Погледајте предузећа у својој локалној заједници. Да ли бисте могли да budete бољи од њих? Бржи? Јефтинији? Уколико су вам одговори на ово питање потврдни, можда се налазите на правом путу ка проналажењу могућности за започињање пословања.



Вежба: Прича о успеху Ингвара Кампарда

Ингвар Кампард је још у раној младости открио како да заради, купујући по нижој и продајући по вишој цени. Куповао је производе у већим количинама по нижој цени, да би их затим продавао по вишој појединачној цени. Новац који је тако зарађивао, поново је улагао у исти посао, али и у неке друге подухвате. Када је напунио седамнаест година, основао је предузеће „Икеа“, које се бавило продајом намештаја. Намештај као свој главни производ „Икеа“ нуди по ценама нижим од конкуренције, он има модерни дизајн и упакован је у кутије чиме се омогућава лак транспорт до купца, али га и купци сами монтирају када га донесу кући.

Показало се да многи купци воле овај начин куповине намештаја иако је он захтевао од њих да се ангажују око превоза и монтаже, а тиме су ипак штедели солидне износе.

Данас „Икеа“ послује не само у Шведској, где је иначе започела с радом, већ и у више од четрдесет земаља света, у више од 430 продавница, а Ингвар Кампард је један од најбогатијих људи на свету.

- Како је Ингвар Кампард дошао на идеју која је означавала одличну могућност за покретање пословања?
- Опишите иновацију Ингвара Кампарда.
- Коју потребу или жељу купаца задовољава ова иновација?



Слика 2–4: Интерне и екстерне могућности

Зависно од тога одакле долазе, могућности могу бити интерне и екстерне (слика 2–4)

Интерне могућности су оне које долазе од вас самих. Могу бити резултат вашег знања, искуства, вештина, хобија или велике страсти према нечему. Могу бити плод неког вашег личног проблема, фрустрације или жеље. Већина предузетника започиње пословање управо на основу интерних могућности, али остаје чињеница да оне нису довољне. Овај начин гарантује жељу за радом и упорност и свакако да може успети, али ипак, није гаранција за успех.



Осмисли и уради: Шта вас највише мучи?

Пратећи препоруке наставника, урадите ову вежбу као што је описано даље:

1. Поделите се у парове, изаберите пет ствари које вам представљају (изазивају) проблем, и запишите их у свеску.
2. С партнером у пару, погледајте тих пет ствари које сте написали и поразговарајте о природи сваког проблема понаособ. Затим изаберите један од тих проблема на чијем ћете решавању заједно радити.
3. Наведите пет могућих решења за проблем изабран под тачком 2.
4. Изаберите једно решење и опишите детаље и процес решења.

Напишите извештај о проблему и о предложеном решењу и смислите презентацију коју ћете одржати пред разредом.

Екстерне могућности су оне које долазе споља, ван нас самих. Уколико приметите потребу код некога, откријете неки проблем у суседству или пратите одређени тренд или своју конкуренцију, можете доћи до екстерних могућности. Екстерне могућности су добре јер у себи садрже кључни фактор споља, а то је купац, међутим и оне нису довољна гаранција за успех. Шта ако не знате или не желите да се бавите тиме?

Зато, добре могућности, које имају већу шансу да постигну успех предузећа јесу оне могућности које представљају комбинацију интерних и екстерних могућности. Значи, права комбинација за успех сте ви сами, плус екстерне могућности.



Осмисли и уради: Шетња суседством

Поделите се у групе по троје ученика и спроведите истраживање да бисте открили екстерне могућности за започињање пословања. Циљ ове вежбе је да пронађете могућности за посао у вашој локалној заједници и да генеришете идеје за бизнис на основу извора могућности у локалној заједници односно у суседству.

Поред смерница које ће вам дати наставник, у овој вежби примените и следеће препоруке:

1. Док шетате суседством, забележите проблеме које ћете открити током шетње и који ће морати да се реше. Покушајте да утврдите недостају ли нека предузећа.
2. Покушајте да ступите у контакт са власником продавнице или предузећа које сте пронашли у суседству. Напишите све што сте приметили док сте били у продавници (Колико је купаца већ било унутра? Колико их је ушло у продавницу док сте ви били тамо?) Власнику поставите следећа питања (можете да додате још нека, зависно од тога како буде текла комуникација):
 - Зашто сте одлучили да покренете свој посао?
 - Зашто сте изабрали управо ову локацију?
 - Доприноси ли локација успеху вашег пословања?
 - Коју потребу задовољава и које решење нуди ваш посао у суседству?
 - Има ли нерешених питања, или каква предузећа сматрате да недостају у овом крају?
3. Запишите утврђене проблеме.
4. Запишите идеје помоћу којих се решавају утврђени проблеми.
5. Као тим, изаберите једну од записаних идеја помоћу које ћете покренути пословање. Опишите производ или услугу, проблем који се решава, циљне купце и како ће бизнис зарађивати. Запишите ове одговоре.

Методe за рангирање идеја и избор најбоље идеје

У наставку можемо представити методe које служе за рангирање и за избор идеја.

Циљ метода за рангирање пословних идеја је да будемо сигурни да ће спровођење неке идеје бити изводљиво решење како за нас, тако и за купце који ће хтети нови производ/услугу.

На почетку, „у игри“ се налази више идеја. Као што сте видели, у претходним вежбама дошли смо до више потенцијалних идеја које се могу претворити у посао. Зато је потребно да се ради на томе да се смањи списак

идеја о којима треба размислити, да се једна по једна одбацују оне идеје које не задовољавају одређене критеријуме.

За рангирање се најчешће користи **модел с поенима** (слика 2–5).

Први корак у овом моделу тражи да се задају конкретни **критеријуми** на основу којих ће се рангирати свака идеја понаособ. Даље, у следећем кораку се прави **скала вредновања** која показује оцене према сваком критеријуму понаособ. То се може ученицима описати и помоћу вредновања њиховог

залагања у школи, при чему имају предмете из којих се оцењују (рангирају) оценом од 1 до 5, где је 5 највиша, а 1 најнижа оцена. Поред саме оцене према критеријуму, а да се не би дозволило да преовлада неки неважнији критеријум, уводи се и конкретна тежина везана за сваки критеријум чиме ће

Захтев/ критеријум	Конкретна тежина	Идеја 1		Идеја 2	
		Поени	Поени помножени с конкретном тежином	Поени	Поени помножени с конкретном тежином
a	5	3	15	3	15
b	25	3	75	3	75
c	30	4	120	3	90
d	25	3	75	4	100
e	20	2	40	2	40
Укупан број поена за сваку идеју:			325	320	

Слика 2–5: Модел с поенима за рангирање изведених идеја

се увести одговарајућа равнотежа између критеријума. Трећи корак је **оцењивање по сваком критеријуму понаособ** давањем оцене на основу тог критеријума, на пример, од 1 до 5 или од 1 до 10, итд. Четврти корак је одређивање оцене за сваки критеријум при чему се у обзир узима и конкретна тежина критеријума. Та оцена се изводи **множењем** оцене по том критеријуму и његове конкретне тежине. Пети корак је одређивање **збирне оцене** сваке идеје путем сабирања укупне оцене према сваком појединачном критеријуму.

У рангирању идеја за посао вам могу помоћи следећи критеријуми:

Ви као предузетник. Будући да је предузетник онај који покреће посао и који ће у почетним фазама бити основа тог посла, идеја за посао ће морати да испуни одређене критеријуме повезане директно с предузетником.

На пример, идеја о неком послу се може потврдити и оценити у контексту следећег:

- **Знања предузетника да реши тај проблем.** Вођење посла ће захтевати да предузетник поседује одговарајуће познавање пословања. За саму реализацију идеје за посао биће потребно техничко познавање којим ће се створити производ или услуга. Ако то познавање не постоји, неће постојати ни производ односно услуга, па ће онда бити бесмислена остала познавања из области финансија, маркетинга или планирања.
- **Вештина за решавање проблема.** Будући да је идеја о послу решење проблема, предузетник ће морати да поседује вештине за решавање конкретног проблема. Вештине се стичу путем образовања, али и искуством. Уколико се не поседује довољно вештина, одмах се смањује потенцијал пословне идеје.
- **Сипрасији предузетника.** Најгоре је радити нешто што не волите. Најбоље решење за предузетнике је да идеја о пословању буде поткрепљена у њиховој истинској личној страсти, као допуна

проблема и знања. Они ће страствено радити на својој новој („стартап“) компанији, биће посвећени свакодневном раду у свом послу и жељи да постигну успех у пословању. Све ће ово само повећати вероватноћу предузетничке и пословне успешности једног потенцијалног предузетника. Страст ка нечему имате ако вас то узбуђује, ако код вас ствара ентузијазам и позитивну склоност према том нечему.

- **Предузетничке жеље и њихово остваривање у овом пословању.** С друге стране, предузетник има и своје личне циљеве које жели да оствари пословањем. Питање је да ли ће та пословна идеја допринети постизању личних циљева. Уколико сматрате да једна пословна идеја не поседује потенцијал за то, најбоље је да ту идеју одмах одбаците.

На основу ових критеријума, биће могуће елиминисати већину пословних идеја.

Повраћај уложеног. Покретање пословања значи улагање новца, времена и енергије у посао, уз очекивање да ће се убудуће остварити финансијска добит или лично задовољење. За колико ће се времена вратити оно што је уложено у бизнис?

Временски аспект. Свака идеја се мора анализирати с временског аспекта. Притом се морају поставити следећа питања:

- Колико времена треба издвојити за посао?
- Колико времена треба да прође да би пословање почело да даје резултате?
- Да ли ће се радити само у слободно време?

Први планови ће се можда заснивати на претпоставци да се предузетник бави послом само у слободно време, да би на крају испало да су и 24 часа мало.

Потребне финансије. Финансије су фактор који највише ограничава. У оквиру сваке пословне идеје мора да постоји преглед потребних финансијских средстава. Предузетник мора да размисли са колико средстава располаже и да испита све могућности за финансирање посла. Ево још нечега што ћете морати да имате у виду: планиране потребне финансије ће увек бити мање од оних које ће заиста бити потребне.

Потребни ресурси. Осим финансија као ресурса, пословање ће се суочити с потребом за људским и материјалним ресурсима. Биће потребни људи за реализацију идеје, биће потребна опрема, физичке локације, технологија.... Хоће ли ти ресурси бити доступни за реализацију идеје? Хоће ли моћи да се обезбеде? Уколико су вам одговори на ова питања одрични, морате размислити о могућностима да приступите потребним ресурсима, а уколико таквих могућности нема или нису исплативе, идеја треба да се одбаци.

Ниво ризика. Ризик се сматра потенцијалног прихватљивом категоријом, нешто што ће стално пратити пословање и убудуће. Ипак, треба напоменути да је највећи ризик не ризиковати ништа. Прво, ви инвестирате новац који тренутно поседујете у нешто за шта се не може са 100-процентном

Осмисли и уради

За идеје које сте реализовали за време претходних вежби, смислите критеријуме на основу којих ћете их вредновати и примените метод вредновања поенима.

сигурношћу рећи да ли ће донети новац у будућности. Ово је први ризик који на себе преузима сваки предузетник, па чак и ако његова породица поднесе на себе део тог ризика (када се морају ускратити њихове потребе како би се финансирале активности посла).

Исто тако, као метод рангирања пословне идеје може се користити и **СВОТ анализа (SWOT-Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)**, која је у ствари анализа јаких и слабих страна, као интерни односно унутрашњи елемент једног предузетника, и могућности и претњи као фактора екстерног односно спољног окружења.

Осмисли и уради

Урадите СВОТ анализу како бисте вредновали идеје које сте замислили приликом претходних вежби. Пошто вреднујете идеје помоћу оба метода, презентујте резултате и објасните зашто сте изабрали баш неку конкретну идеју.

Јакe стране (strengths) – Какве вештине поседујемо, које нам могу помоћи у реализацији идеје? Какве ресурсе поседујемо? Поседујемо ли јединствено знање или искуство које би нам омогућило предност?

Слабости (weaknesses). Који ресурси, вештине или знања недостају? Шта потенцијални купац може приметити као слабост производа – услуге?

Могућности (opportunities). Да ли је конкретна пословна идеја заиста могућа? Задовољава ли неку незадовољену потребу, решава ли неки моментално нерешени проблем? Могу ли се неки трендови у окружењу сматрати могућношћу? Шта је оно што ћемо боље реализовати у односу на друге

компаније које се налазе у истом послу?

Претње (threats). Које препреке стоје на путу да се могућност искористи? Који потенцијални трендови могу нанети штету пословању? Колико је јака конкуренција у овој области пословања?

Предузетнички процес



Слика 2–5 Предузетнички сат

Већ смо рекли да је предузетништво процес којим се задовољавају незадовољене потребе и којим се решавају проблеми на тржишту уз коришћење ресурса од стране предузетника, а у циљу да он оствари добит.

Сваки се процес састоји од фаза у низу које се понављају једна за другом. Док пролази кроз фазе тог предузетничког процеса, предузетник упознаје себе, открива могућности на тржишту, испробава и развија те могућности како би створио пословање које ће након тога водити ка успеху.

Да би се описао циљ једног предузетничког процеса, најбоље ће бити да се тај процес посматра као један сат, а процес називамо „предузетнички сат“, приказан на слици 2–5.

Предузетнички процес започиње **предузетник** који у ствари управља казаљкама

док се креће од једног до другог часа процеса. Предузетник је увек на почетку предузетничког процеса. Без њега нема посла, нема предузетништва. Он има сопствене идеје и особине, као што су знање, искуство, погледи на свет, способности, креативност... Он те своје особине (о којима ће бити речи и у наслову „Особине предузетника“) користи да би своју идеју претворио у посао. Овај сегмент процеса пролази у личном развоју предузетника, док први час има за циљ да већ постигнути ниво личног развоја претвори у могуће пословне идеје.

Пословна идеја почиње од самога почетка, односно од 00.00 (или од 12.00) сати, и траје до 01.00 сата предузетничког сата. Током овог сата, рађа се пословна идеја (или, неколико њих) о којој је претходно било речи, а особине предузетника (његова знања, вештине, искуства) претварају се у једну или више пословних идеја. На пример, уколико један потенцијални предузетник познаје и поседује искуство у области уметности, идеја о покретању пословања би могла бити отварање уметничке галерије. Затим, уколико се одлично сналази с рачунарима и дизајном веб-страница, његова пословна идеја може бити израда веб-страница.

Пошто што је генерисао пословне идеје, предузетник у предузетничком сату помера казаљке ка другом часу процеса (са 01.00 на 02.00 сата), и током овог часа пролази кроз фазу **оснивачких дилема**. „Оснивачке дилеме” се односе на кључна питања на која ће предузетник морати да одговори још током ове фазе процеса, а од којих ће зависити облик и будућност предузећа које почиње да се гради овим предузетничким процесом. Та питања су следећа:

- Да ли да оснујем предузеће?
- Ако оснујем предузеће, да ли да га оснујем самостално?
- Ако постоје и други оснивачи, какви ће бити наши односи, које ће бити њихове улоге и награде у раду?

Међутим, личне особине, поседовање једне или више идеја, као и донесене одлуке у вези с основачким дилемама, не значе да ће пословање постојати. Пословање постоји само када већ има купаца за своје производе или услуге, или када се већ са сигурношћу зна да на тржишту постоје потенцијални купци који имају потребе за таквим производом или услугом и који су спремни да плате за њих онолико колико предузетник тражи. Зато ће се следећи по реду час предузетничког сата потрошити на **генерисање пословног модела**. Током овог часа, предузетник генерише неколико пословних модела за оне пословне идеје које је изабрао током првог часа. На слици 2–6 приказан је **пословни модел** који описује како једна организација ствара, испоручује и стиче вредност.

Пословни модел

описује на који начин једно предузеће ствара, испоручује и стиче вредност.

Пословни модел

Компанија: Google

Верзија: 1.0

<p>Кључни партнери Инвеститори Мобилне компаније</p>	<p>Кључне активности Центри података Развој Брзина</p>	<p>Вредност Претраживање Бесплатна мобилна апликација Google Adwords</p>	<p>Односи с купцима Аутоматски прегледач Телемаркетинг Директна продаја</p>	<p>Сегменти купаца Они који претражују - преко рачунара - преко мобилних телефона Оглашивачи</p>
<p>Кључни ресурси Софтвер Девелопери софтвера База корисника</p>		<p>Канали Самоуслужни Директна продаја</p>		
<p>Трошкова структура центри података развој софтвера</p>		<p>Приходи бесплатно PPC понуда</p>		

Слика 2–6: Пример пословног модела компаније „Гуџл“

У овој фази предузетничког процеса, предузетник развија један или неколико потенцијалних пословних модела. Пословни модел треба да садржи следеће хипотезе (претпоставке) односно претпоставке о пословању које ће се проверавати током следећег сата процеса:

1. Вредност коју производ/услуга садржи, његове карактеристике и погодности за купце.
2. Сегменти купаца: ко ће бити купци, које проблеме решава или које потребе задовољава тај производ/услуга.
3. Канали дистрибуције: како ће производ/услуга бити испоручени купцу.
4. Односи с купцима: како ће се створити потражња.
5. Најважније делатности пословања.
6. Најважнији ресурси (као, репроматеријал, енергенти и слично) који ће загарантовати нормално функционисање пословања.
7. Најважнији партнери: друга предузећа која ће бити значајна за посао.
8. Приходи: како ће посао зарађивати.
9. Трошкови: који ће бити најважнији трошкови за нормално функционисање пословања.

На следећем часу предузетничког сата, односно од 03.00 до 04.00 сата, одвија се фаза **тестирања хипотеза пословног модела**. У овој фази, све оно за шта се утврдити да није добро или га уопште није потребно укључити у саму понуду, биће одбачено и замењено новим садржајима, док не остане пословни модел за који је доказано да може да функционише профитабилно.

Само тестирање се обавља уз помоћ купаца, разговором и покушајем продаје производа или услуга какве су замишљене пословним моделом.

Будући да је предузетник већ сигуран у могућности да **почне** пословни модел, током следећег часа (од 04.00 до 05.00) предузетничког сата се притисне дугме „СТАРТ“, чиме посао почиње. То значи да ће се пословање озаконити (ући ће у правни систем државе) и званично ће почети с радом.

Међутим, завршетак петог и почетак шестог часа предузетничког сата налаже **финансије**. Посао је већ постао стварност, он постоји, али се сада трошкови пословања повећавају. Сваког месеца треба обезбедити новац за плате, исплату доприноса, закуп пословног простора, за репроматеријал, производну опрему и све оно што је потребно за неометано одвијање пословног процеса. У овој фази предузетничког процеса, предузетник покушава да дође до финансија које ће му омогућити несметано функционисање пословања. Детаљне могућности финансирања пословања биће обрађене у четвртном поглављу („Основе финансијске писмености, маркетинга и продаје“).

Обезбеђивањем финансија за нормално функционисање у овој фази пословања, предузетник улази у седми сат (од 06.00 до 07.00) предузетничког сата, а то је **производња** односно обезбеђивање да производи/услуге буду доступни купцима на тржишту. Све оно што је дефинисано у претходним фазама, а у вези с вредношћу за купце, мора бити реализовано и интегрисано у производ односно услугу. Уложена финансијска средства се троше, а производ (или услуга) јесте спреман за продају купцима који су спремни да плате.

Помињање осмог часа предузетничког сата наглашава значај **маркетинга**. Маркетинг је непрекидно активан у одређеним деловима и сегментима претходних часова, али се ипак мора нагласити као један од најважнијих елемената за успех једног посла. Он нам помаже да створимо купце за наш производ/услугу. Непрекидна анализа тржишта, привлачење нових купаца, развој нових производа, контакти с купцима, одржавање дефинисаних релација с овим купцима, ослушкивање купаца итд. само су део активности које се спроводе у оквиру једног посла и за које ће бити одговоран маркетинг.

У деветом часу (од 08.00 до 09.00), цели се фокус поставља на **продају**, односно на коришћење маркетиншких активности из претходне фазе како би се продаја повећала, а с тим и нови приходи у предузећу, чиме ће се обезбедити његово нормално функционисање, али ће се припремити и следећа фаза односно први раст који ће предузеће забележити.

Уз раст пословања и потражње, предузетник улази у једну нову фазу предузетничког процеса под називом **стварање и грађење тима** односно почиње десети час (од 09.00 до 10.00) „предузетничког

Размисли и дискутуј

Поразговарајте о предностима покретања посла као што су независност, задовољство, финансијска награда и самопоуздање.

Поразговарајте о недостацима покретања посла, као и ризику од неуспеха, препрекама, усамљености, финансијској несигурности, дугим радним сатима итд.



▲ *Предузетнички сат је циклични процес који никада не њресиваје.*

сата“. Људи већ стичу истинску потребу за послом, предузетник и оснивачи не могу сами, мора се започети с ширењем посла путем повећања броја запослених.

Међутим, повећање броја запослених и раст пословања воде предузетника ка почетку једанаестог часа предузетничког сата, а то је потреба за **менаџментом**, Ту се већ интегрише неколико претходних фаза процеса помоћу планирања, организације, руковођења, кадрирања, мотивисања и надзора. Ово је једна сасвим нова фаза предузетничког процеса у којој предузетник мора почети да делегира (пренеси) део сопствених дотадашњих одговорности како би се наставио раст пословања.



Размисли и дискутуј

Да ли сте некада размишљали да започнете сопствени посао? Ако је ваш одговор ДА, какав вид посла бисте хтели да створите? Ако је ваш одговор НЕ, зашто још увек нисте размишљали о овој опцији?

И на крају процеса, односно предузетничког сата, налази се дванаести час (од 11.00 до 12.00), који је усредсређен на **лидерство**. Више није довољан само менаџмент, потребно је и јако лидерство које ће обезбедити да кључни људски ресурси буду усредсређени на реализацију постављених циљева предузећа.

Завршетак дванаестог часа означава нови предузетнички процес односно циклус. Један од основних задатака предузетника јесте да непрекидно иновира и да стално побољшава свој посао како би остао на правом путу, оном који једини води ка успеху.

Особине предузетника

Наука непрестано тражи специфичне факторе или особине због којих је један предузетник успешнији од другог. Ипак, коначни списак ових особина не може се донети због различитих индустрија, разноликих тржишта и различитих видова пословања. Када би такав списак постојао, сви би били успешни.

Препознајмо део најзначајнијих особина због којих је један предузетник успешан.

Храброст – спремност да се преузме ризик и поред могућности да се изгуби извесно време, труд, сопствена средства или део власништва.

Креативност – стварање нових садржаја помоћу средстава којима располажемо (постојећим средствима), и проналажење нових начина обављања неких послова или задовољавања неких потреба.

Радозналост – жеља за учењем нових ствари, испробавање нових ствари и непрекидно постављање питања.

Одлучност – одбијање да се одустане и поред бројних препрека на путу.

Дисциплина – способност да се задржи усредсређеност и да се прати распоред како би се испоштовали рокови.

Емпатија – саосећање са туђим размишљањима и осећајима.

Ентузијазам – велика страст и узбуђење зависно од посла којим се неко бави.

Флексибилност – стална спремност да се неко промени односно прилагоди новим ситуацијама.

Истинитост – осећај дужности да се говори истина и да се буде искрен према другима.

Стрпљивост – када се зна да се већина циљева не може постићи преко ноћи.

Одговорност – преузимање одговорности за сопствене поступке и донесене одлуке.

Проактивност – немирни предузетнички дух који непрекидно тера на дејство.

Хуманост – осећај да се помаже људима и друштву да боље задовоље своје потребе.



Осмисли и уради: Успешни локални предузетник

Напишите есеј о неком успешном локалном предузетнику, при чему ћете моћи да користите следећа питања да бисте успешно обавили задатак:

- Да ли бисте могли да нам укратко опишете како сте започели свој пословње?
- Која је ваша лична особина утицала на постигнути успех?
- Које сте иновативне подухвате предузели да би ваше пословање било оно што је тренутно?
- Ко чини окружење вашег предузећа, и како то утиче на ваш посао?

На основу разговора с локалним предузетником и добијених одговора, напишите чланак у коме ћете изнети фазе предузетничког процеса које је тај предузетник спровео, затим његове особине успешног предузетника, видове иновативних подухвата које је предузео, окружење у коме функционише његово предузеће и како то окружење утиче на његово предузеће. Направите презентацију коју ћете представити на часу.

Питања за проверу знања

1. Шта је предузетништво?
2. Опишите разлику између потребе и жеље.
3. Објасните појам „глобализација“.
4. Шта је креативност?
5. Шта је иновација?
6. Објасните разлику између креативности и иновативности.
7. Где можете потражити нове пословне идеје?
8. Какве могу бити могућности на основу тога одакле долазе?
9. Објасните модел с поенима за рангирање пословних идеја.
10. Шта је СВОТ анализа?
11. Које елементе садржи предузетнички процес (предузетнички сат)?
12. Шта је то пословни модел?
13. Којих девет елемената има један пословни модел?
14. Које особине има успешни предузетник?

Фактори производње

„Фактори производње“ је економски термин који описује све улазне основе које се користе у једном производном процесу производа или услуга у покушају да се оствари профит.

Дакле, фактори производње групишу главне елементе који се сматрају „улазом“ у један производни процес, из кога „излазе“ готови производи. Фактори производње су рад, капитал, земља и предузетник. У следећем поглављу описаћемо сва четири фактора производње.

Рад. Први фактор производње је рад. Рад је деловање човека којим он мења природу и прилагођава је својим потребама.

Да би произвео дати производ, човек улаже рад, а тај се рад манифестује кроз његову снагу и енергију.

Када се говори о раду, најчешће се мисли на радника, али то није тачно. Најједноставније речено, рад је способност да се ради. Радник је онај који у себи поседује рад, односно способност да изврши одређени рад.

Рад може бити *физички* или *ментални рад*. Физички рад је када човек користи физичку енергију да би обавио посао. На пример, физички рад је копање, преношење сировине до машине, бушење... С друге стране, ментални рад карактерише улагање умних способности у производни процес. Ментални рад може бити пројектовање или дизајнирање производа, затим планирање производње, вођење производње итд.

Како би допринео производном процесу, рад се мора повезати с поседовањем одговарајућег знања, способности, вештине и искуства.

Капитал. Још један производни фактор. Да би могао да користи рад и да измени и прилагоди природу око себе, човек користи капитал односно оно што му помаже да оствари зацртане циљеве.

Капитал служи да се створе услови који обезбеђују несметану производњу односно стварање производа и услуга, а може бити у форми зграда, алата, машина, опреме, транспортних средстава, новца итд.

Постоји директни и индиректни капитал.

Директни капитал је капитал који се директно користи у производном процесу, на пример, објекат у коме се налази производни погон, затим машине, технологија, опрема и слично. С друге стране, *индиректни капитал* не утиче директно на производни процес, већ му помаже индиректно. Ту спада новац помоћу кога ће се набавити остали капитал неопходан за производњу, као што је репроматеријал, машине, алати, опрема итд.

Земља. Земља је трећи производни фактор. Земља је природни фактор производње, њу човек не ствара, већ она представља дар природе.



▲ Фактори производње као улаз у производни процес

Земљу обично посматрамо као површину планете Земље, али она у економији има шире значење. Кад говоримо о земљи као о производном фактору, мислимо на ресурсе које нам она даје, а који могу бити:

- ресурси на површини земље (тло, пољопривредно земљиште...),
- ресурси изнад површине земље (клима, киша, космос, сунчани зраци итд.),
- ресурси испод површине земље (минерални ресурси, подземне воде итд.).

Осмисли и уради

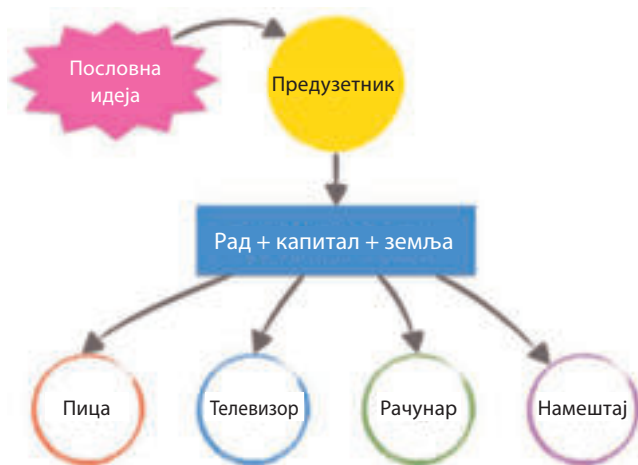
Уз помоћ наставника и других ментора, направите пословни модел за одабрану пословну идеју коју ћете представити пред разредом, при чему ћете дискутовати о могућим изменама у односу на прву верзију.

Сваки производ потиче из природе или у себи садржи ресурс који долази из природе односно из земље као производног фактора.

На пример, руда гвожђа се вади испод површине земље и прерађује у челик. Челик се у облику гранула топи и прерађује у плоче, које се онда ваљају и претварају у челичне лимове, који се касније користе за производњу цеви, које се касније користе као цевоводи у водоводном систему, при чему добијамо питку воду у нашем дому.

Предузетник. Четврти производни фактор је предузетник. Као што смо већ рекли, предузетник је лице које додаје вредност основним ресурсима из којих затим ствара нешто чиме задовољава незадовољену потребу на тржишту, а за шта је тржиште (људи) спремно да плати цену која ће том предузетнику омогућити профит.

Предузетник је онај који сагледава могућности и, у комбинацији с остала три производна фактора, уводи нове или побољшава постојеће производе на тржишту. Рад, капитал и земља се налазе на различитим местима и одвојени су једни од других. Задатак предузетника је да их интегрише у један производни процес чиме ће се на тржишту понудити производи и услуге и тако ће се задовољити одређена потреба. Предузетник је чаробњак који производне факторе претвара у производе и услуге.



▲ Производни фактори

Разлика између производа и услуга

У данашњим условима функционисања компанија, екосистема и различитих партнерстава у виду транснационалних компанија, не постоје прецизне границе између услужног и производног сектора. Бројне производне компаније данас послују у услужном бизнису.

Пример комбинације производног и услужног бизниса

Apple је компанија која производи високотехнолошке производе, главна делатност је производња хардвера, а ипак неурекидно увећава проценат прихода које остварује од услуга у виду коришћења своје платформе за продају апликација, продају музике, књига и осталих производа преко iTunes-a и App Store-a.

Ипак, најопштије гледано, предузећа се могу поделити на **производна и услужна предузећа**. Ова два вида предузећа имају суштински различити производ, а тиме и различито добијање и испоруку тог производа.

Која је разлика између произвођача белих пецива и рачуновође?

Произвођач белих пецива:

- као излаз има опипљиви производ, на пример, хлеб, кифлу, баничку, бурек...
- осим просторија за канцеларије, има и просторије за производњу,
- има просторије за складиштење сировина односно репроматеријала.

С друге стране, рачуновођа:

- као излаз има производ који може бити савет, докуменат, завршени посао...
- има само просторије за канцеларије, не треба му простор за складиштење репроматеријала будући да му, осим хартије и канцеларијског прибора, не треба ништа друго.

Значи, као прво, **производна предузећа** производе физички, опипљиви производ који се може складиштити на залихи и пре него што се укаже потреба за њим. Али, шта се дешава у вези с интеракцијом једног произвођача с купцима? Да ли је купац потребан самом производном процесу? Одговор на ово питање је, свакако, не. Купац може на неки начин учествовати у фазама дизајнирања производа, али када почне производња, купац уопште није потребан у производном погону, производни процес може тећи и без купца. На пример, када купујете бурек, купујете га у малопродајном објекту и притом немате приступ просторијама где се тај бурек производи. Када купујете аутомобил, нисте у контакту и интеракцији с произвођачем, већ с продавцем аутомобила.

С друге стране, **услужна предузећа** производе неопипљиве производе који се не могу произвести пре него што буду потребни купцу ће их користити. Хоће ли рачуновођа пружити услугу пре него што му је клијент поручи? Да ли ће вас адвокат бранити на суду или написати тужбу у име вас пре него што ви то затражите од њега? Значи, услуга се не може складиштити на залихи да би била продата у будућности. Разлог је чињеница да услужним предузећима

Производно предузеће

Предузеће које примарно производи опипљив производ и обично има слабе интеракције с купцем.

Услужно предузеће

Предузеће које примарно производи неопипљив производ и обично има јаке интеракције с купцем.

Размисли и дискутуј

Да ли ће стварање вредности, у вези с идејом коју сте изабрали у претходном поглављу, тражити производњу или дизајн услуге?

треба сам корисник услуге у процесу и коме они ту услугу пружају. На пример, болнице, факултети, позоришта, мушки и женски фризерски салони су предузећа у којима купац односно корисник услуге мора да буде присутан у самом процесу стварања и пружања услуге. Производ услужних предузећа је идеја, помоћ или информација.

Као што је већ речено, данас није лако разликовати производна и услужна предузећа јер није све тако јасно као што изгледа и између њих има много преклапања. Данас већина произвођача нуди услуге као део својих пословних делатности док већина услужних предузећа нуди производе као део својих пословних делатности. На пример, произвођач намештаја такође нуди испоруку и бесплатну монтажу купљеног намештаја. Фризерски салон може да нуди и сопствену линију козметичких производа.

Предузетник не гледа на свет црно-бело. Већина компанија ради и функционише у модалитету базираном на различитим бојама. То значи да постоје различите комбинације производа и/или услуга. На пример, услужно предузеће може да понуди и неке производе као део своје укупне понуде, али може имати и мању интеракцију с купцима приликом стварања услуге.



Осмисли и уради: Дизајн производа/услуге

На основу идеје коју сте добили у вежби „шетња суседством“, а коју сте проверили и за коју сте направили посао, сада спроведите следеће:

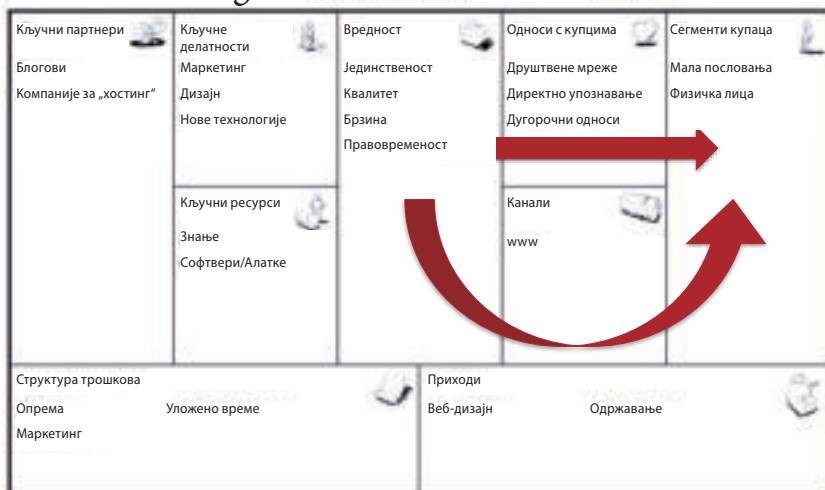
1. Опишите карактеристике које ће производ имати.
2. Опишите речима изглед производа – димензије, тежину, материјал, боју.
3. Направите скицу производа.

Видови производних и услужних процеса

До сада сте већ научили како и где да препознате пословне могућности, да стварате пословне идеје, али и да рангирате пословне идеје када сте у групама

изабрали по једну пословну идеју која ће бити предмет даље разраде у оквиру овог предмета. Затим сте као тим направили пословни модел који сте бар једном тестирали на купцима и прилагодили резултатима тог тестирања. И свакако, већ имате груби (пробни) дизајн производа. Сада је време да наставите са дефинисањем начина на који ће се претворити у стварност све оно што је до сада било на папиру.

Пословни модел



Слика 3–1: Ископука вредности кувцима

Да би предузеће било успешно, мора да испоручи купцима вредност коју је дефинисало у свом пословном моделу (слика 3–1). До сада смо радили дефинисање вредности и лоцирање купаца. У овој теми сада, прелазимо на дизајн процеса преко којих ће вредност доћи до купаца. Дакле, говори се о производњи и дистрибуцији производа или услуга до купаца. У овој теми ће бити приказане и неке технологије путем којих се омогућавају одговарајући односи с купцима, као на пример, комуникацијска технологија.

Без обзира на то о ком пословању је реч, сва пословања користе процесе (слика 3–2) да би претворили улазе (као што су репроматеријали за производњу, потребне компоненте за израду производа, природни ресурси, информације и новац уложен у производе, услуге или у идеје) у излазе (готови производ, услуга или нека друга вредност за купца). Да би се то претварање реализовало, предузеће користи процесе, рад (посао који раде запослени) и технологије (као што су опрема и машине).

Производни процеси се најчешће деле на следеће:

Појединачна производња. Овај вид производног процеса одликује израда једног или више видова

производа на које се предузеће концентрише. Сама производња се реализује најчешће по купчевој поруџбини. На пример, произвођач рођенданских торти које се праве по поруџбини, започеће са израдом торте након што прими поруџбину, а узимајући у обзир време које је потребно за израду торте. Значи, поруџбина састојака и материјала потребних за израду те торте, као и сама припрема торте, извршиће се у складу са затраженом поруџбином и са термином за испоруку торте.

Серијска производња. Серијска производња се користи када имамо сличне производе који су у великој мери унифицирани и могу се производити истовремено или непосредно један за другим, у одређеним серијама. Карактеристично је што се овај вид производње најчешће користи у предузећима која имају опште уговоре са својим купцима, али где нема чврстих гаранција да ће купци свакако наручити произведену количину. На пример, произвођач делова односно елемената намештаја који се на крају монтирају у целину, производи их у серији истовремено или сваки део један за другим, и на крају се сви делови монтирају да би се добио готови производ.

Масовна производња. И масовна производња се односи на сличне производе, с том разликом што је код овог вида производње количина направљених производа много већа. Производи који се производе у масовној производњи су потпуно стандардизовани и најчешће се користи монтажна трака на којој производи пролазе, док радници обављају операције монтаже.



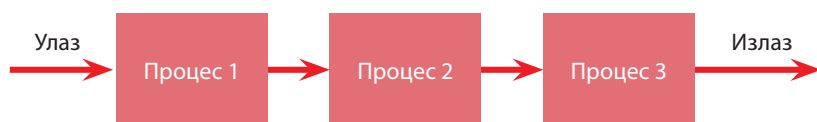
Слика 3–2: Бизнис као процес

Осмисли и уради

У року од 10 до 15 минута, а на основу пословног модела за пословну идеју, као и дизајна из претходне теме, попуните потребне улазе, резултате односно излазе из самог предузећа, и представите претварање улаза у излазе односно објасните потребне кључне процесе.

Овај вид производње се најчешће користи за израду стандардних делова као навртња и завртња, лежишта, онда аутомобила и беле технике, чији су модели потпуно стандардизовани.

Уопштено, производња се састоји од више процеса или активности које се морају извести како би се „улаз“ претворио у „излаз“, односно готови производ који онда треба да се испоручи купцу (слика 3–3).



Слика 3–3: Више саставних процеса као део производног процеса

Неким предузетницима врло лако долазе пословне идеје, али ипак, успех им није загарантован јер не могу идејни концепт односно дизајн претворити у стварност.

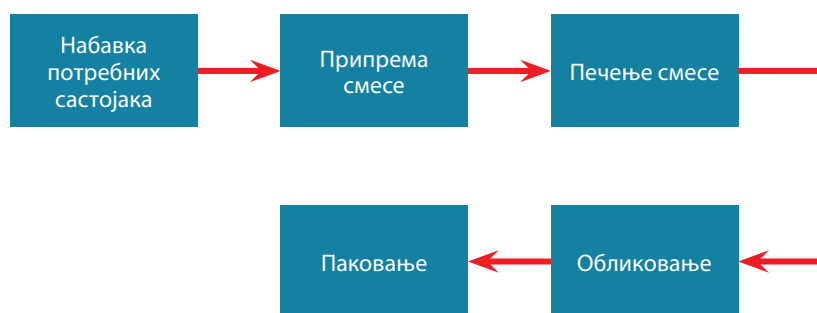
Управо знање и вештине дизајнирања производног процеса могу бити први корак ка гарантовању успешности једног пословања.

Пример производног процеса израде колачића

На слици 3–4 приказан је једносаван пример производног процеса израде колачића у једном пословању које се састоји од следећег:

Набавке потребних састојака (брашна, јаја, чоколаде). У овом саставном процесу, а у складу с ујуживима односно рецептом за израду колачића,

процењује се потребна количина у зависности од количине колачића коју је наручио купац. Након што се састави спецификација потребних састојака и њихових количина, набавља се потребна количина тих састојака.



Слика 3–4: Производни процес колачића

Припрема смесе. Пошто се састојци набаве и стићу у радионицу, припрема се

припреми смесе за колачиће у складу са спецификацијама за израду колачића (ујуживима из рецепта), односно по рецепту.

Печење смесе. Следећа операција у процесу је операција печења, у којој се смеша из преходне операције сипа у посебне судове или калује како би се добио одређени облик колачића. Операција печења се одвија по спецификацији односно по рецепту у коме пише на којој температури и колико дуго се смеша пече.

Обликовања. Када се заврши операција печења, следи операција обликовања колачића, при чему се може извршити сечење или се додати шлаг или неки други састојак да би сам колачић добио естетски облик сагласно дизајну односно рецепту.

Паковања. Последња операција производног процеса израде колачића је операција паковања, у којој се већ обликовани

Осмисли и уради

Сами саставите скицу производног процеса за хлеб, пицу и ајвар.

Осмисли и уради

За производ/услугу који сте претходно дизајнирали и осмислили пословни модел, припремите скицу производног процеса. Представите дизајн процеса разреду.

колачићи сīављају у њосебно ѡриѡремљене (набављене) карѡионске куѡије, шѡио значи да су колачићи сѡремни за исѡоруку куѡцу.

Међутим, то још увек није крај процеса из примера. Да бисмо загарантовали непрекидност производње уз стални квалитет, мораћемо да изаберемо одговарајуће снабдеваче и да изградимо дугорочне односе с њима (слика 3–5). С друге стране, можда ће бити потребан и посебни транспорт односно превоз набављених производа (репроматеријала) до локације где се одвија производни процес.

Најпре погледајмо проналажење потенцијалних снабдевача. Питање гласи: где да пронађемо потенцијалне снабдеваче? Уз мало истраживање, информације о њима можемо добити преко:

Сајмови. На сајмовима се окупљају бројне компаније међу којима се могу наћи и потенцијални снабдевачи и зато, уколико се током године у вашој околини одржава неки сајам из области у којој бисте хтели да послујете, покушајте да посетите макар један.

„Жуте стране“ и „Златне књиге“ имају велику базу података о фирмама класификованим по категоријама, што ће омогућити лако проналажење потенцијалних снабдевача.

Претраживање интернета. Једноставно претраживање на „Гуглу“ (или на неком другом претраживачу) може вас довести до различитих информација и могућих снабдевача (веб-страница, место где се налази), али и до информација о томе колико су њихови клијенти задовољни (преко интернет-форума и друштвених мрежа), а што вам може помоћи да одлучите хоћете ли или нећете изабрати одређеног снабдевача за себе.

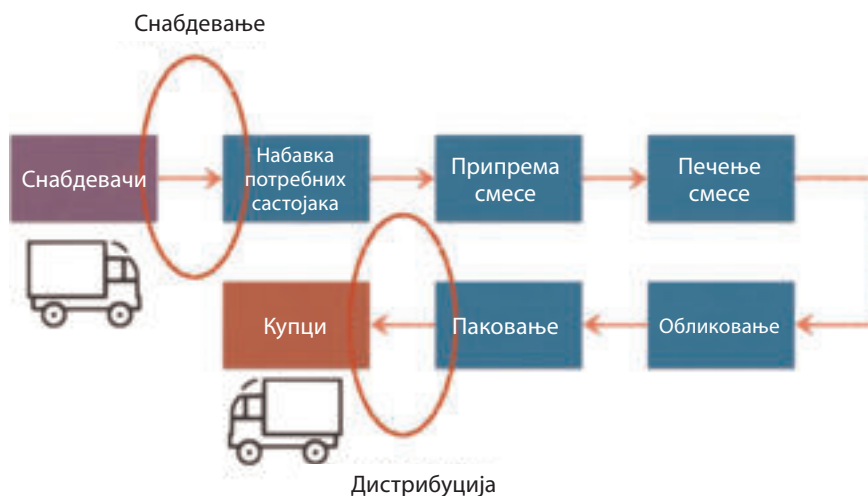
Новине и часописи, у којима су садржане многе рекламе и огласи где можете наћи потенцијалног снабдевача.

Конкуренција, која исто тако може бити добар извор информација када је реч о снабдевачима. Једноставно, анализа и праћење конкуренције ће нам показати с ким они тренутно сарађују.

Велепродајни објекти, где се исто тако може наћи део улазних материјала за ваш производни процес.

Када успемо да прикупимо више података у своју базу о могућим снабдевачима, треба да их рангирамо и одлучимо с ким ћемо сарађивати. Следи део критеријума за избор снабдевача које би требало да имамо у виду.

Понуђени квалитет. Квалитет сировине као улаз у производни процес јесте важан сегмент у стварању



Слика 3–5: Снабдевање и дистрибуција у производњи колачића

Осмисли и уради

За производ/услугу који сте претходно дизајнирали и за који сте урадили пословни модел, изаберите и рангирајте потенцијалне снабдеваче. Избор представите пред разредом.

квалитета нашег готовог производа. Квалитет који пружа је прво шта треба да размотримо код снабдевача.

Понуђени рок испоруке. Важан критеријум је благовремена испорука. Када је реч о производном предузећу, од благовремене испоруке снабдевача ће зависити и сам почетак производног процеса, а тако и благовременост испоруке готових производа купцима.

Минимална количина поруџбине. У покушају да продају више, неки снабдевачи се труде да задају минималне количине поруџбина како би смањили сопствене залихе и ослободили се сопственог новца који су „везали“ када су купили залихе тако што ће се „везати“ за наш новац. Према овом критеријуму, колико је мања та минимална количина поруџбине, толико ће боље бити рангиран снабдевач.

Одложено плаћање. Важан критеријум за избор снабдевача је и фактор одложено плаћање односно колико ће времена снабдевач дозволити да прође до целокупне исплате за снабдевене сировине. Колико нам више времена дозвољава за плаћање, толико ће боље бити рангиран.



Вежба: Прича о успеху „Тесла Моторс“

Раст који последњих година бележи компанија „Тесла Моторс“ није остао непримећен од стране шире светске јавности. Након што је Елон Маск, један од инвеститора, преузео директорско место, пословање се од великих губитака почело кретати ка великим приходима, па је сада такорећи немогуће да компанија задовољи потражњу за електричним аутомобилима које производи.

Поред иновације у батерије и могућности да купци њихових аутомобила користе возила дужи период и њима пређу већу километражу, компанија је схватила да многе ствари зависе и од њиховог производног процеса. Иновације у производни процес, као и у истраживања и развој у том пољу, омогућили су компанији да те иновације брже унесе на тржиште, али су истовремено проузроковали и проблеме са снабдевачима који не могу постићи темпо испоруке, који налаже потражња за производима ове компаније.

Непрекидно побољшање производних процеса, као и иновативни процеси продаје који омогућују да се процес вожње компанијиних аутомобила стимулише на нетрадиционалним местима, као на киосцима, омогућили су јој да у последње три године бележи стални раст продаје електричних аутомобила. Планирано је да се 2014. године прода и по 40 хиљада аутомобила годишње.

- Какве иновације практикује „Тесла Моторс“?
- Који је највећи проблем „Тесла Моторс“?
- Коју потребу или жељу купаца задовољава ова иновација?

Технологија и технолошке промене



Размисли и дискутуј

Која би вам технологија била потребна за нормално функционисање предузећа које развијате?

Чак и ако није реч о технолошком предузећу, оно може само бити на добитку коришћењем технологије јер ће његово функционисање постати ефикасније и ефективније.

На пример, један од наших конкурената прати технологију у тренду и израђује веб-страницу преко које повећава интерактивност с могућим купцима, укључује се у најновије

трендове комуникације и сарадње с могућим купцима преко друштвених мрежа, а као резултат најновијих технолошких трендова. Истовремено, на тим платформама су присутни бројни могући купци. Ове активности од стране конкуренције могу довести до тога да изгубимо део наших купаца који једноставно желе нове комуникационе канале при задовољавању својих потреба.

Какве последице може један овакав утицај имати за наше пословање? Наравно, огромне!

Реч „технологија“ се састоји од две грчке речи:

- Техно (τέχνη), што значи вештина, умешност, занат – и
- Логија (λογία), што значи учење, знање нечега.

Дакле, **технологија** је резултат примене познавања одређених вештина, заната или умешности у стварању одређеног резултата.

Када говоримо о пословањима, реч технологија се не односи само на технологију производње, већ и на сваку другу технологију која се користи у пословној делатности, као што су рачунари, машине за факс, телефони, електронска пошта (имејл), интернет и слично, као и на познавање те технологије.

Ништа се не мења брже од технологије. Пре двадесетак година, мобилни телефон није изгледао као што изгледа данас. Функционалности нису биле исте као данас. Нису се користили бар-кодови за управљање залихама, а нису ни факс-машине биле распрострањене и доступне сваком предузећу, без обзира на то колико је оно велико. Данас чак и најмања предузећа морају да користе најновије технологије како би била конкурентна на тржишту.

Зато се технолошки напредак мора пратити и мора се користити технологија потребна за напредак предузећа.

Развој постојећих и свакодневна појава нових технологија променили су начин на који свакодневно комуницирамо.

Лични рачунари, десктоп или преносни рачунари и нови, такозвани „паметни“ мобилни телефони, појава „таблета“, једног новог технолошког решења које полако али сигурно улази у поље преносних рачунара као њихова солидна замена, али и све већи развој софтверских алатки које се користе у овим новим технологијама, омогућавају да се комуникација људи драстично повећа.

Баријере које ствара географска локација, спори пренос података, доступност технологија, а и потешкоће у учењу нових решења, више не представљају проблеме у свакодневној комуникацији.

Технологија

примена познавања одређених вештина, заната или умешности у стварању одређеног резултата.



▲ *Информациона и комуникациона технологија је иошћуно йроменила начин на који комуницирамо и радимо.*

Коришћење електронске поште. Електронска пошта је брзи, једноставан и јефтин начин комуникације, како интерне, тако и екстерне. Ово средство комуникације се најчешће користи за следеће:

- за директну комуникацију запослених у предузећу;
- за директну комуникацију запослених у предузећу и лица ван предузећа;
- за истовремено извештавање више лица у самом предузећу;
- за истовремено извештавање више лица ван предузећа (партнера, купаца итд.).

Технологија за инстант поруке се обично користи за комуникацију корисника путем кратких порука од по неколико реченица. У пракси је чак установљена и специфична технологија која служи за скраћивање броја слова дужих речи, али она је разумљива само учесницима у комуникацији. Постоји више алатки преко којих се ова комуникација обавља. Пример је „Скајп“ који омогућава додатне функционалности при вршењу ефикасне комуникације.

Веома корисно средство комуникације у оквиру самог предузећа је **интранет**, односно приватна мрежа која користи интернет протоколе за безбедну размену свакаквих информација у самој компанији. Док је интернет мрежа између организација, интранет је мрежа у самом предузећу, којој не могу приступити они који нису запослени.

Развој **друштвених мрежа** и све већи број њихових свакодневних корисника је одлична могућност за спровођење ефикасне интерне и екстерне комуникације. Скоро све друштвене мреже имају интегрисане јавне и тајне (скривене) комуникацијске могућности. Инстант поруке се могу слати и преко „Фејсбука“ или као директне поруке преко „Твитера“. Повезивање путем видео-конференције је доступно на „Фејсбуку“ захваљујући интеграцији са „Скајпом“, док „Гугл Плус“ пружа велике могућности за повезивање путем видео-конференције преко њиховог решења названог „Гугл Хенгаут“.

За текстуалну **обраду текста** који служи за писање писама, фактура, уговора и слично, затим за презентације и табеларне обраде података, осим свима познатог „Мајкрософт Ворда“ може се користити и бесплатна опција „Гугла“ која се сада назива „Гугл Драјв“, а раније се звала „Гугл Докс“.



Осмисли и уради: Истраживање процеса производње

У вези с три производа приказана на доњој слици, одговорите и дискутујте у разреду.



1. За шта су створени ови производи и услуге? Какве потребе задовољавају? Како је предузетник дошао до ових идеја?
2. Шта је заједничко овим производима? По чему се разликују?
3. Какав је поступак којим се добијају ови производи и ко све учествује у стварању вредности?
4. Каква се технологија користи за добијање ових производа?

Дизајнирање производа или услуге

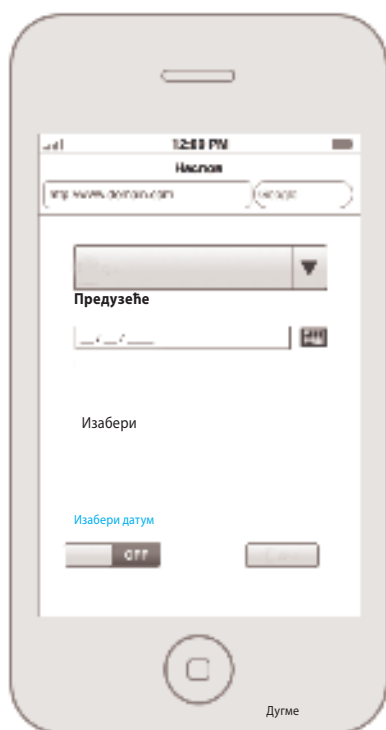
Када је реч о изради дизајна за производ или услугу, обично се мисли на нешто опипљиво, нешто што се може ставити у ону функцију због које је направљено. Ипак, дизајн једног производа се може израдити и у сасвим другачијој форми (као на пример, модел од хартије, скица на хартији, па све до правог физичког производа) зависно од фазе у којој је предузеће, али и од вида производа или услуге.

Дизајн производа или услуге може бити:

- **Скица.** Скица једног производа или услуге је скица дизајна вашег производа или услуге коју сте нацртали. Скица служи само да би се показала главна идеја тог производа или услуге.
- **Модел који служи само за приказивање.** Грубо израђени модел или макета која служи само за приказивање, такође је и посебан вид прототипа на основу кога се може видети како ће производ изгледати, какве ће боје бити, да ли ће га купац желети итд.
- **Потпуно функционални модел производа.** Овај прототип представља физички производ у који су унесена сва дотеривања претходна два прототипа и који је најближи правом производу који ће бити пласиран на тржиште.

Код постојећих компанија с постојећим купцима, лако се долази до списка свих карактеристика производа или услуге коју купци желе.

Они једноставно већ имају купце. Када их већ имају, лако могу да их питају шта желе. Лако могу приметити да ли су купци незадовољни и зашто су незадовољни. Лако могу извући закључак на основу продаје и видети који се модел највише, а који најмање продаје, и која је разлика између ових модела. Поседују преглед свих контаката с купцима на нивоу целе



▲ *Дизајнери мобилних апликација обично праве скицу која показује како ће изгледати и чему ће служити апликација*

компаније. Када се све те информације прикупе на једно место, компанија их анализира и тумачи, и тако долази до стотина нових потенцијалних карактеристика производа или услуге, као и вредности које купци траже.

Међутим, постоји разлика када се говори о новим компанијама које решавају још увек нерешени проблем или задовољавају још увек незадовољену потребу. Не може бити све исто, јер те компаније још увек немају купце. Када имате купце, много је лакше да разговарате с њима, да пратите њихово понашање, да их анализирате. Али, када почињете с радом као предузеће, немате купаца. Немате постојеће базе података које бисте могли да користите и у које бисте уносили како купци поступају, шта траже, које жеље, потребе или проблеме изражавају, а имате и податке о продаји. Без ових информација, заиста је тешко да се дефинишу праве карактеристике односно вредности производа или услуге.

Замислите да улазите у продавницу и притом не знате шта вам треба; једноставно, улазите да бисте разгледали. Међутим, ви сте већ у том тренутку велики могући купац за продајни тим у тој продавници. Уколико је тај тим искусан и добро обучен, из продавнице нећете изаћи празних руку. Уколико продајни тим примети да нисте сигурни шта желите или шта вам треба, одмах ће покушати да вам понуди производе који ће бити

најближи вашим потребама. У току разговора са вама, сазнаће нешто и о вама лично, знаће како да дефинишу понуду и да вам понуде нешто што не можете одбити.

Сличан процес постоји и када су у питању нове компаније и нове продорне иновације. Та јединственост подразумева да купац можда још увек није свестан тога да има одређену потребу или неки проблем.

Одатле потиче потреба за дизајном производа са минимумом карактеристика, који служи само да би се добила повратна реакција од купаца. Овај дизајн представља верзију новог производа који тиму младе компаније омогућава да уз најмање могуће напоре сакупи максимално потврђена сазнања о купцима. Помоћу њега можете да откријете најситније карактеристике за које би купци платили за прву верзију вашег производа или услуге.

Коришћењем овог дизајна за одређивање минималних карактеристика и онога што купац жели добија се у ствари серија сачињена од неколико прототипова. Овај се прототип затим унапређује све док се не добије облик производа или услуге који ће заиста бити у складу с потребом купца и тржишта. На најједноставнијем приказу, овај процес изгледа овако:

- Представите први дизајн (скицу, макету, модел и слично).
- Питајте купца шта мисли.
- Одговори могу гласити: 1) Промени то и то..., 2) Добро је, али..., 3) Одлично је...

Осмисли и уради

Помоћу картона, лепка, бојица и хартије, дизајнирајте производе/услуге за базар који организујете у школи.

Како добијате више повратних информација, тако производу или услузи додајете и више карактеристика, али ћете одбацити прве карактеристике за које ћете утврдити да купци нису превише заинтересовани или да их не сматрају потребним.

Пример потребе дизајна производа/услуге

Стив Џобс је једном рекао: „Не можете једноставно да ишитајте кучице шита желе и да затим покушате да им то дајте. Док им ви то испоручите, њихове неће бити друго“.

Квалитет производа/услуге

Вероватно сте свакодневно у контакту са различитим производима као што су мобилни телефони, преносни рачунари и „таблети“ као технолошки производи, или хлеб, млеко, млечни производи или месо као прехранбени производи, или, једноставно, користите телекомуникационе услуге за мобилни телефон, затим бежични интернет, ваши родитељи плаћају рачуне и контактирате с продајним тимом оних компанија које вам пружају те услуге. Сви ови ваши контакти или активности повезани су с појмом „квалитет“. **Квалитет** је способност производа или услуге да непрекидно испуњава или превазилази очекивања купаца.

Примери за квалитет

- Када је реч о мобилном телефону, рачунару или „таблети“, говорите о брзини којом се апликације отварају, о томе колико мегапиксела има камера, колико апликација за тај телефон има у „Продавници за апликације“ итд.
- Када говорите о прехранбеним производима као што су хлеб, млеко, млечни производи, месо и слично, причајте о укусу, облику, хранљивим састојцима, цени и слично.
- Када говорите о телекомуникационим компанијама, помињите њихову мрежу, брзину интернета, време чекања приликом лагања рачуна, различите могућности и опције у вези са самом услугом, ценом и слично.

Међутим, осим о производима и услугама обезбеђеним од стране различитих компанија, говоримо и о квалитету образовања, квалитету здравственог система, квалитету живота, квалитету свега око нас. Све су то специфични видови карактеристика које стварају одређену представу о квалитету код нас, гледајући из угла једног купца.

Квалитет

је способност производа или услуге да непрекидно испуњава или превазилази очекивања купаца.

Размисли и дискутуј

Размислите и дискутујте о квалитету неког „паметног“ телефона као о физичком производу и о телекомуникационој услузи одређене компаније за мобилну телефонију путем осам карактеристика квалитета.



▲ *Од квалитетног производа или услуге зависиће и резултати рада предузећа*

Дакле, купац увек вреднује одређене аспекте производа или услуге, као на пример, од ког су материјала, како су направљени, какве су им одређене карактеристике као што су „водоотпорност“, „графика“ или понекад вреднује цену, као „скупо“, „прихватљиво“ и „јефтино“. Те аспекте производа или услуге купац повезује с квалитетом тог истог производа или услуге. Гледајући из угла купца, квалитет се не тиче само једног аспекта, већ више различитих димензија или карактеристика производа или услуге. Те карактеристике су следеће:

1. **Учинак** – главне карактеристике производа или услуге. Учинак као карактеристика се односи на главне особине производа или услуге односно на њихову способност да испуне намену због које и постоје.
2. **Специфичне карактеристике** – допунске карактеристике. Специфичне су оне допунске карактеристике од којих не зависи примарна намена производа или услуге, већ су једноставно све оно што би било добро да тај производ или услуга поседује. Циљ ових карактеристика јесте да створе представу вишег квалитета, а тиме и да гарантују већу продају.
3. **Поузданост** – доследност перформанси. Ова карактеристика се односи на вероватноћу да неће бити никаквог дефекта производа или услуге у одређеном периоду.
4. **Усаглашеност** – поштовање одређених стандарда. Карактеристика звана усаглашеност тиче се степена до кога дизајн и оперативне карактеристике производа задовољавају претходно дефинисане стандарде.
5. **Трајност** – век трајања производа или услуге. Ова карактеристика се описује као мера трајања производа с техничког и економског становишта. Технички аспект тиче се потрошње делова или амортизације која доводи до тога да се један производ мора заменити другим, док се економски аспект тиче економских променљивих вредности као што су трошкови поправке, изгубљено време, губици док је производ у неисправном стању итд.
6. **Услужност** – могућност и начин сервисирања. Услужност као карактеристика квалитета, односи се пре свега на постојање могућности сервисирања производа, као и на брзину, љубазност и стручност сервиса за поправке.
7. **Перцепција квалитета** – индиректна оцена квалитета. Ова карактеристика описује осећај корисника приликом употребе производа. Тај осећај гради се на кредибилитету, угледу и поверењу, а то значи да купац имао високо запажен осећај за квалитет производа који се може стећи маркетингом, а и понашањем компаније током година.

8. **Естетика** – спољне уочљиве особине. Када је естетика у питању, мислимо на изглед, осећај, звук, укус или на мирис производа или услуге. Ова карактеристика квалитета се примећује када корисник узме производ у руке и почне да га користи.

Питања за проверу знања

1. Која су четири фактора производње?
2. Шта је производно предузеће?
3. Шта је услужно предузеће?
4. Каква је разлика између производног и услужног предузећа?
5. Који видови производних процеса постоје?
6. Где се могу пронаћи информације о могућим снабдевачима?
7. Који се критеријуми могу користити за избор снабдевача?
8. Шта је технологија?
9. Објасните појам „квалитет“.
10. Које су карактеристике квалитета?

4. ОСНОВЕ ФИНАНСИЈСКЕ ПИСМЕНОСТИ, МАРКЕТИНГА И ПРОДАЈЕ

У ОВОМ ПОГЛАВЉУ:

- препознаћете вредност новца;
- схватићете важност правилне употребе новца;
- научићете да одређујете колико коштају производи и услуге;
- научићете да идентификујете сопствене и друге изворе финансирања;
- упознаћете се с основним елементима буџетирања;
- схватићете које су повољности буџетирања;
- научићете да процењујете резултате финансијских одлука;
- упознаћете се с појмом „маркетинг“;
- схватићете и научићете да користите различите маркетиншке делатности;
- упознаћете моћ данашњих и будућих маркетиншких алатки (интернет, друштвене мреже итд.);
- упознаћете се с различитим видовима продаје.



Појам новца

Вероватно сте се већ много пута до сада сусретали са појмом „новац“, а имали сте и физички контакт с новцем. Родитељи вам дају новац за куповину доручка у школи, за вашу личну уштеђевину, новцем вам плаћају рачун за мобилни телефон, купују вам играчке, школски прибор, одећу...

Да бисте уштедели новац, прво га морате имати. Најчешћи начин зараде је продаја сопствених знања и вештина стечених формалним образовањем, неформалним образовањем и искуством. Новац можете добити и као замену за обаљање неких послова у свом дому, попут помоћи у припреми вечере, бацању ђубрета, чишћењу дворишта, прању аутомобила родитеља... Новац се може зарадити ако чувате децу неке у суседству, ако доставите неке производе старим и немоћним суседима.... До новца можете доћи и ако продате неку своју слику преко интернета или неку игру за мобилни телефон.

Дакле, до новца се долази улагањем у неки вид напора за који вас плаћа неко други. Износ који ћете добити зависиће од нивоа вештина и знања које поседујете или од времена потребног за извршавање конкретног задатка. Тако се новац зарађује, добија се у замену за уложени труд, а тај новац затим користите у различитим предузећима како бисте добили и користили жељене производе или услуге.

Дакле, **новац** је средство (кованице или новчанице), које се користи за куповину производа и услуга и за плаћање људима за њихов рад.

Вероватно сте од родитеља чули да „новац не расте на дрвету“, и то је тачно. Прецизније, новац не „расте“ нигде, већ га штампају владе земаља (свака земља штампа новац у својој валути). Пошто се новац одштампа, пушта се у оптицај.

Оптицај новца значи да новац циркулише из руку једне особе у руке друге, од једне до друге компаније. У последње време, новац може бити и дигиталан – тзв. криптовалуте.

Пример оптицаја новца

На пример, можда ћомажете сјаријим суседима (кујујете хлеб и друге њрехрамбене ѡроизоде), који вам дају 500 денара месечно. После неколико месеци, зарадили сје довољно да кујинте онај џемјер из бујика који одавно „меркајте“. Бујик у коме сје кујили џемјер тај ваш новац даје зајосленом ѡродавцу у виду ѡлате за рад у бујику. Зајослени из бујика даје новац локалној ѡродавници у којој кујује намирнице за своју ѡпородицу. Продавница ѡим новцем исѡлаћује свој зајосленој, а овај ѡим новцем кујује или ѡлаћа нешјо ѡреће. То је оптицај новца.

Данас користимо и друге облике новца попут кредитне картице, чекова, мобилних плаћања и најновије, „биткоине“

Размисли и дискутуј

Размислите и дискутујте, зашто је новац важан. За шта је потребан вама лично? Зашто је за неки посао потребан новац?

Новац

средство (кованице или новчанице) које се користи за куповину производа и услуга и плаћање људима за њихов рад.

Размисли и дискутуј

Размислите и дискутујте о осталим начинима плаћања и о производима и услугама које се на тај начин продају.

(bitcoin), као потенцијални новац будућности. „Биткоин“ је дигитална валута која се користи за онлајн трансакције између појединаца.

Новац може имати будућу и садашњу вредност. **Будућа вредност** новца је износ за који ће се он временом увећати улагањем. Уколико уложите 1000 денара са 10% камате, за годину дана ћете имати 1100 денара. Уколико га оставите на рачуну 10 година, током којих ће се акумулирати и камата, тих 1000 денара ће се акумулирати до 2593 денара (износ ће сваке године

расти за 10%, притом укључујући и камату из претходне године). Значи, новац се може увећати уколико се паметно улаже. У овој ситуацији, не обављајте неки физички посао, већ ментални, када бирате најбоље место за улагање новца.

Концепт **садашње вредности** новца заснива на пословици која гласи: „Боље врабац у руци, него голуб на грани“. На пример, ако пристанете да вам неко плати 1000 денара за неку услугу коју ћете му испоручити данас, а он вам је плати за три године, тих 1000 денара након три године неће имати исту вредност коју има данас. Шта се дешава ако сте у могућности да зарадите 10% повраћаја свог улагања у износу од 1000 денара? Када бисте данас имали 1000 денара које бисте уложили уз каматну стопу од 10%, за три године ће ових 1000 денара вредети 1331 денар. Међутим, после три године, будућа вредност вашег новца зарађеног данас биће 1000 денара, при чему ће садашња вредност тих 1000 денара за три године износити 751 денар.

Зато, увек када вам неко затражи да плати за нешто у будућности, израчунајте за колико више треба да наплатите услугу како бисте зарадили исти износ који бисте зарадили данас. Једноставно, новац који данас поседујете вредиће много више него новац који ћете поседовати у будућности.

Будућа вредност новца

износ за који ће се он временом увећати улагањем, а који се израчунава као:

$$BV = CV \times (1 + k)^n$$

где је:

BV – будућа вредност новца

CV – садашња вредност новца

n – број периода (година)

k – камата

Садашња вредност

новца

Колико будући новац вреди данас, а који се израчунава као:

$$CV = BV : (1 + k)^n$$

где је:

CV – садашња вредност

BV – будућа вредност

n – број периода (година)

k – камата



Осмисли и уради: Садашња и будућа вредност новца

Уколико неко жели да вам одмах плати 10.000 денара за неку услугу, колико ћете требати да наплатите том клијенту уколико вас исплати за 5 година, ако се зна да је повраћај улагања на годишњем нивоу 8%?

Колико ће то лице да вам плати уколико вас исплати после 3 године?

Размислите и дискутујте:

- Зашто новац вреди више данас него сутра?
- Зашто новац има садашњу и будућу вредност?
- Шта ће се догодити уколико за три године треба да узмете 10.000 денара, колика је садашња вредност тог новца?
- Шта бисте учинили када бисте могли одмах да наплатите за ваше производе или услуге?

Појам финансија и финансирања

Да би било која компанија могла нормално да функционише, потребне су јој финансије (новац).

👉 Пример другачије потребе за финансијама

Неким компанијама је иошребан већи извор финансирања, док је неким иошребан мањи износ. На пример, компанија која се бави производњом конзервираног поврћа, мораће да набави опрему, локацију за фабрику, фабрику (као грађевински објект), рејроматеријал за производњу итд. Т финансије се морају обезбедити још пре него што компанија почне да ради, без обзира на извор.

С друге стране, компанији коју интересује дизајн веб-страница или израда апликација за мобилне телефоне биће иошребно знатно мање финансија за иокрепање посла (рачунар и софтвер који ће користити)

Зато ће различите компаније имати различите начине финансирања за започињање пословања.

За започињање пословања, као и за раст и развој компаније, морате имати новца који сте обезбедили. Најједноставније речено – то се зове пословно финансирање. Новац поседујете лично (у џепу, у банци, у породици, испод јастука) или покушавате да га обезбедите процесом **финансирања** или повећате износ финансија у компанији.

За све оне који отварају предузеће, постојаће потреба за финансирањем. Без обзира на то да ли се ради о 30.000 или о 3.000.000 денара, предузетник је тај који мора да елиминира јаз између онога што има „у џепу“ и онога колико му је потребно. Понекад предузетник то обезбеди из сопствених финансија, позајмицама од родбине и пријатеља, кредитним картицама и слично. Међутим, понекад ови извори или нису довољни, или уопште не постоје. У том случају се финансирање мора обезбедити на друге начине.

Уколико предузетник нема или не може да обезбеди довољно новца потребног за функционисање пословања, друга могућност је да се користи новац других лица (слика 4–1).

Постоје два начина да се обезбеди новац потребан за компанију од других људи. Извори финансирања могу бити сопствени и туђи.

Власнички капитал. Ово је основни извор финансирања пословања. То је новац који поседује власник, од уштеђевине, продаје имовине, наследства итд. Међутим, поред једног, посао може бити и у власништву више лица која су уложила свој новац и за пословање га трајно користе. На основу свог

👉 Финансирање

процес обезбеђивања или повећања износа финансија у предузећу.



Слика 4–1: Могућности проналажења финансија за пословање

улога учествују у добити односно губитку из пословања предузећа. У току пословања, компанија остварује профит који може наменити проширењу и развоју посла и износу амортизације потрошених машина (њихово трошење односно смањење вредности током датог периода), за грађевинске објекте, рачунаре и слично, за њихову замену. Све су то сопствена средства компаније. Овај новац остаје за трајну употребу у пословању односно нема обавезу да тај новац врати ономе ко га улаже.

Финансирање путем задуживања. Посао позајмљује новац и враћа га након одређеног интервала, са одређеним увећањем за износ камате за коришћење тог новца. Код оваквог извора финансирања, предузетник потписује уговор којим се обавезује да ће вратити цео износ дуга, увећан за износ камате. Примери оваквог начина финансирања су банкарски кредити, лизинг и факторинг.

Да бисмо знали колико нам новаца треба да бисмо започели и водили посао, али и да ли имамо довољно новца и колико ће нам бити потребно да обезбедимо финансирање, мораћемо да знамо и које трошкове изискује предузеће.

Трошкови

новчани израз потреба за нормалним функционисањем предузећа.

Размисли и дискутуј

Колике трошкове има једна породица? Колике трошкове има дизајнер мобилних апликација? Колике трошкове има локални киоск за сендвиче у близини школе?

Трошкови су новчани израз потреба за нормалним функционисањем предузећа, као на пример сировина, репроматеријала, плата за запослене итд.

Свака компанија, без обзира на делатност у којој послује, сноси одређене трошкове. Да би могла да функционише, мора да надокнади трошкове. То чини оствареном продајом производа или услуга.

Трошкови пословања су подељени у три категорије:

Почетни трошкови. Почетни трошкови су једнократни трошкови за покретање посла. На пример, за један посао попут пица сервиса, почетни трошкови могу између осталог бити и они за производни простор, пећницу, миксер, фрижидер, почетне залихе сировина за печење пице, столови за мешење, возила итд.

Трошкови продаје. Свака продаја изискује и одређени вид трошкова који се назива трошак продаје. На пример, трошкови продаје за један пица сервис су трошкови за намирнице с којима се спремају пице, трошкови за рад уложен у производњу и трошкови испоруке производа. С повећањем броја продатих пица, повећава се и овај трошак. Пре него што се приступи дефинисању трошкова продаје, мораће се дефинисати продајна јединица (једно парче производа, један сат услуге, један килограм меса, један литар лимунаде итд.). Најчешће се користи јединица у којој се продаје производ или услуга.

Оперативни трошкови. Оперативни трошкови пословања су они трошкови који су неопходни за нормално пословање предузећа, без укључивања трошкова за продате производе или услуге. Оперативни трошкови се најчешће могу поделити у шест категорија, и то: режијски трошкови (електрична енергија, бензин, телефон, вода, смеће...), трошкови за плате запослених, затим за рекламирање, осигурање, камате и закуп. Ови трошкови ће постојати без обзира на то хоће ли предузеће остваривати продају или неће.

👉 Пример трошкова за покретање посла пица сервиса

На почетку, овом предузећу ће бити потребан простор у коме ће примати поручбине, чувати намирнице које се користе као састојци за пице и у коме ће правити пице. Тај новац ће предузеће морати да да унапред, а ту ће слагати и закућу просторију за годину дана. Ови трошкови ће износити 120.000 денара.

Затим треба набавити опрему која ће се користити у предузећу, односно пећницу у којој ће се пећи пице, миксер за тесто којим ће се правити смеса за тесто, онда фрижидер у коме ће се чувати рефрижераторски материјал, посуђе у коме ће се пећи пице, возило којим ће се пице превозити до купаца, али и сто на коме ће се обављати процес припреме пице. Ови трошкови ће износити 260.000 денара.

Осим тога, предузеће може да испланира и свечано отварање и неке маркетиншке активности које ће такође представљати трошак. У том случају, тај трошак ће износити 10.000 денара.

Укупни трошкови за које предузетник треба да обезбеди новац пре покретања посла износиће 390.000 денара.

Трошкови	Износ
Изнајмљивање простора	120.000,00 ден.
Опрема за пица сервис	260.000,00 ден.
Маркетинг пре покретања пословања	10.000,00 ден.
Укупно	390.000,00 ден.

▲ Пример трошкова за покретање пица сервиса

📌 Осмисли и уради

Размислите о свим трошковима покретања посла, које ћете имати уколико почне с радом предузеће које сте осмислили. Спроведите истраживање о томе колико ће ти трошкови износити укупно и за сваку ставку посебно.

Важно је напоменути да су **трошкови започињања посла** сви они једнократни трошкови који ће бити неопходни да би се отворила врата предузећа.

Као што смо рекли, **трошкови продаје** производа или услуга су трошкови које правимо да бисмо продали један производ или услугу.

👉 Пример трошкова продаје за малопродају

Најједноставнији пример је малопродаја. На пример, купујемо мајице на велико. Оне коштају 300 денара по комаду, а продајемо их за 800 денара. На основу овог примера можеће приметити како трошкови продаје расту са растом саме продаје. За једну продату мајицу, трошак износи 300 денара, док је за 50 продатих мајица трошак 15 хиљада денара.

Ово је најједноставнији пример јер овде имамо само један производ који купујемо и продајемо, али за сложеније производе, чија производња укључује и друге купљене производе, мораће да се направи анализа или да се примени норматив производње (потребна количина материјала за производњу јединице производа или услуге, на пример, рецепт за тарту), како би се ови трошкови израчунали.

Продате мајице	Набавна цена	Износ трошкова
1	300,00 ден.	300,00 ден.
10	300,00 ден.	3.000,00 ден.
50	300,00 ден.	15.000,00 ден.

▲ Пример трошкова продаје и њиховог раста

👉 Пример трошкова продаје за пица сервис

Узмимо пример израчунавања трошкова за једну продату пицу, која је производ који се продаје у пица сервису.

Трошак за:	Набавна цена	Јединица мере	Норматив	Трошак за једну пицу
Тесто	100,00 ден.	килограм	5кг.	20,00 ден.
Печурке	200,00 ден.	килограм	10кг.	20,00 ден.
Шунку	250,00 ден.	килограм	5кг.	50,00 ден.
Качкаваљ	300,00 ден.	килограм	10кг.	30,00 ден.
Печење	30,00 ден.	1 час	3час	10,00 ден.
Транспорт	40,00 ден.	1 испорака		40,00 ден.
Укупно трошкова за једну пицу:				170,00 ден.

▲ Цена коштирања једне пице

Осмисли и уради

Израчунајте трошкове продаје једне јединице производа/услуге које ће имати предузеће које покрећете.

Да бисмо израчунали трошкове продаје једне пице која је комбинација производа од готовог производа јер се састоји од више састојака, најпре морамо знати норматив односно спецификацију састојака који улазе у једну пицу.

На основу норматива се израчунава трошак за сваког учесника у производњи и, као што се примећује, долазимо до тога да ће нас производња једног парчета пице коштати 170 денара. И поново, с постојећом бројом продајних пица, порашће и трошкови продајних производа. За једну продајну пицу, трошак ће износити 170 денара, док ће за 10 продајних пица трошак износити 1700 денара.

Пример оперативних трошкова једног пица сервиса

Трошак	Јединица мере	Трошак за једну пицу
Режијски трошкови	месец	5.000,00 ден.
Плате за запослене	месец	70.000,00 ден.
Рекламе	месец	5.000,00 ден.
Осигурање	месец	1.000,00 ден.
Камате за кредит	месец	2.000,00 ден.
Закуп простора	месец	10.000,00 ден.
Укупно		93.000,00 ден.

▲ Оперативни трошкови једног пица сервиса

Следеће што морамо одредити су оперативни трошкови које ће имати пица сервис и који ће морати да се плаћају, без обзира на остварени износ продаје.

У току једног месеца, пица сервис ће морати да поккрије укупно 93.000 денара оперативних трошкова.

Саспекта једног предузетника, најважнија подела трошкова је подела на:

1. Варијабилне трошкове. Варијабилни су они трошкови који зависе од количине произведених или продатих производа.

2. Фиксне трошкове. За разлику од варијабилних, фиксни трошкови не зависе од количине произведених или продатих производа и јављају се без обзира на продају.

На пример, ако једно предузеће изнајми пословни простор за који ће закључити уговор да плаћа 10.000 денара месечно, овај износ мораће да плаћа сваког месеца, без обзира на произведену или продату количину производа. Овако је трошак закупа простора фиксни трошак. Међутим, ако у уговору стоји да ће закупнина коштати 15% од остварене продаје, онда ови трошкови постају варијабилни трошкови пословања.

Приход, расход и добит

Приход

улаз новца у компанију, који је реализован продајом у датом временском периоду.

Сваки посао генерише продају чиме у предузеће улази новац. Предузеће продаје производе или услуге у замену за новац. С једне стране, продајом тих производа или услуга обезбеђује се улаз новца, док се с друге стране, за добијање тих производа или услуга праве трошкови, што представља излаз новца из предузећа.

Сваки вид улаза новца који је реализован продајом у датом временском периоду назива се **приход**.

👉 Пример за запис прихода

Погледајмо пример прихода једног предузећа. У јануару је предузеће генерисало приход од продаје у износу од 100.000 денара, у фебруару 160.000 денара, у марту 230.000 денара, а и у априлу 10.000 денара, или укупни остварени приход за период од јануара до априла износи 670.000 денара.

Месец	Износ прихода
јануар	100.000,00 ден.
фебруар	160.000,00 ден.
март	230.000,00 ден.
април	180.000,00 ден.
Укупно:	670.000,00 ден.

▲ Пример записа прихода на месечном нивоу

Међутим, да би предузеће нормално обављало своје делатности као што смо рекли, претходно мора да направи и одговарајуће трошкове. Збир тих трошкова које предузеће прави у одређеном временском периоду назива се **расход**. То је новац који излази, за разлику од прихода где новац улази у предузеће.

👉 Расход

укупни трошкови које предузеће прави у датом временском периоду.

👉 Пример о запису расхода

Уколико урадимо исто што смо урадили с приходима, односно ако уишемо расходе за сваки месец посебно, расходна страна предузећа односно трошкова страна на месечном нивоу, од јануара до априла и укупно, за период јануар–април, износиће 130.000 денара односно чиниће збир трошкова појединачних месеци (од јануара до априла).

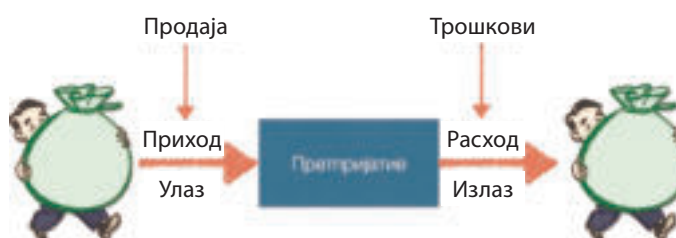
Месец	Износ расхода
јануар	20.000,00 ден.
фебруар	30.000,00 ден.
март	40.000,00 ден.
април	40.000,00 ден.
Укупно:	130.000,00 ден.

▲ Пример записа расхода на месечном нивоу

На слици 4–2 дат је сликовит приказ кретања новца кроз приходе као улаз новца у компанију и расходе као излаз новца.

Дакле, предузеће продаје производе или услуге и реализује приход у новцу, а истовремено прави трошкове који представљају расход. Разлика између прихода и расхода назива се **профит** или добит.

Сада је питање како се долази до добити, ако наставимо са истим примером, у периоду од јануара до априла. Једноставно, ако одузмемо појединачне месечне расходе од прихода, добићемо појединачни месечни профит, а збир месечних профита ће нам дати укупни профит у анализираном периоду.



Слика 4–2: Приходи и расходи једног предузећа

👉 Профит

разлика између прихода и расхода

👉 Пример профита (добити) као разлике између прихода и расхода

Укупну добит у анализираном периоду (у овом случају, за четири месеца) добићемо одузимањем укупних расхода за 4 месеца од укупних прихода за 4

месеца. Дакле, имамо колону за приходе и колону за расходе. Разлика између сваког појединачног прихода и расхода се уноси у колону „добити“.

Месец	Приход	Расход	Добит
јануар	100.000,00 ден.	20.000,00 ден.	80.000,00 ден.
фебруар	160.000,00 ден.	30.000,00 ден.	130.000,00 ден.
март	230.000,00 ден.	40.000,00 ден.	190.000,00 ден.
април	180.000,00 ден.	40.000,00 ден.	140.000,00 ден.
Укупно:	670.000,00 ден.	130.000,00 ден.	540.000,00 ден.

▲ Добити као разлика између прихода и расхода

Дакле, колико је већи приход, а мањи расход, толико ће више расти и добити предузећа.

Управљање новцем је једноставно начин на који новац зарађујете односно како новац стиже у ваше пословање и како њиме рукујете.

На пример, како до новца долазите у свом послу, где га чувате (у банци, каси итд.), како тим новцем плаћате рачуне и онима којима дугујете.

Начин на који новац улази и излази из вашег предузећа зависиће од тога шта ви као предузеће прихватате као начин плаћања и од тога шта се договарате са добављачима да буде начин плаћања.

Начин плаћања представља договорени начин на који купац плаћа продавцу за купљене производе/услуге. Данас купцима морате понудити више алтернативних начина плаћања. Ако купац дође у предузеће да купи нешто и има само кредитну картицу којом жели да плати, а ви немате могућност плаћања кредитним картицама, купац ће једноставно бити приморан да оде и продаја се неће реализовати.

С друге стране, један од начина плаћања је и да се купцу омогући да узме производе и/или услуге и да их плати након извесног договореног рока, на пример, да му се омогући плаћање за недељу дана, за 30 или 60 дана. Ту су кључна два питања. Прво, коме ће бити дата могућност да плати на одложено? Обично унапред треба припремити правила која ће дефинисати купце (на пример, оне који су стални купци) и колика треба да буде продаја да бисте купцу омогућили одложено плаћање. Друго питање је колики период одлагања ћете обезбедити? Морате да водите рачуна о томе како одговарате на то питање. Једноставно, ваш посао мора бити у могућности да издржи период док стигне новац од одложеног плаћања.

Неки од најчешће коришћених начина плаћања:

- **Готовина** – купац плаћа производе или услуге у готовини.
- **Кредитна картица** – купац плаћа кредитном картицом коју обрађујете преко посебног апарата који вам је доделила ваша банка, након чега износ продаје (без провизије банке) леже на ваш рачун.
- **Уплата на рачун** – купцу кажете који је ваш рачун у банци, и он врши пренос средстава са свога на ваш рачун.

Осмисли и уради

Као тим, предвидите трошкове, расходе, приходе и добит за прву годину рада посла који развијате у оквиру овог предмета.



Вежба: Шта се дешава с добити?

У сваком малом послу постоје бројне свакодневне одлуке које мењају потенцијални профил пословања. На пример, расправљајте о следећим изборима, и како они могу утицати на профит вашег потенцијалног пословања.

- Плата за ваше запослене
- Повећање броја запослених
- Куповина нове опреме
- Куповина новог транспортног возила
- Проналажење јефтиније сировине
- Повећање буџета за рекламе
- Куповина нове хаљине вашој сестри
- Налажење јефтинијег телефонског оператера
- Реновирање зграде

Буџет и буџетирање

Најједноставније речено, **буџет** је план потрошње новца који је ваше предузеће зарадило. У ствари, буџет представља квантитативни исказ (број или вредност у новцу) прихода и трошкова који се планирају за убудуће.

Једноставно, процесом буџетирања можете да испланирате колико вам треба запослених, колико новца треба потрошити на репроматеријал, колико ћете потрошити на рекламирање, на плате итд. Буџетирање се ради с циљем да не дођете у ситуацију да вам нестане новца на рачуну.

Припремом буџета лако ћете знати колико новаца имате на располагању за потрошњу. На овај начин, буџет ће вам помоћи да пратите трошење новца, али и да прилагодите ту потрошњу зависно од реализованог прихода.

Циљ буџета јесте не дозволити да се догоди да почнете да трошите више од онога што сте зарадили.

На пример, ако уместо планираног прихода од 100.000 денара већ након две недеље приметимо да ћемо са таквим интензитетом продаје тешко постићи планирани приход, једноставно ћемо у наредне две недеље, прилагодити потрошњу тако што нећемо дозволити да потрошимо више од онога што смо зарадили.

Буџет

план како ћете трошити новац који је зарадило ваше предузеће

Осмисли и уради

Направите буџет за одлазак на одмор и породични буџет за месец дана.

Трошкови	Количине	Цена у денарима	Укупно у денарима	Остатак од планираног прихода од 100.000 денара
Репроматеријал	100 комада	100,00	10.000,00	90.000,00
Рекламе	5 новина	4.000,00	12.000,00	78.000,00
Запослени	2	20.000,00	40.000,00	38.000,00
Друго			10.000,00	28.000,00
		Укупно:	72.000,00	

▲ *Пример буџета трошкова*

Маркетинг је сваки вид комуникације коју компанија користи да би допрла до купаца на тржишту, с циљем да их убеди да купе/користе производе или услуге предузећа.

Дакле, маркетинг је све оно што радимо како бисмо на потенцијалне купце оставили снажан утисак о нашој компанији, нашим производима или услугама, али и о нама самима.

Да би компанија усредредила своје напоре на правом тржишту, односно на правој групи купаца, користи се алатка која се назива истраживање тржишта.

Истраживање тржишта представља све активности које једно предузеће користи да би сазнало који вид маркетиншких активности најбоље функционише.

Истражујући тржиште, власници компаније постављају одређена питања купцима и слушају њихове одговоре како би разумели зашто купац купује управо тај производ или услугу предузећа. Свакако, за то постоје различити разлози. Неки купци купују јер су задовољни тим производом / том услугом, неки из навике, а неки јер могу да прихвате (плате) цену. Истраживање тржишта има за циљ да предузетнику обезбеди информације које ће га приближити купцима које ће тако боље упознати, а како би могао да побољша своје пословне делатности, а и да дође до информација о конкуренцији.

Дакле, истраживање тржишта је свака активност чији је циљ да се схвати понашање купаца на једном тржишту где се налази или где планира да се нађе предузеће.

Овај процес тражи прикупљање тржишних информација, издвајање конкретних података о тренутном и будућем поступању купаца да би се осмислила ефикасна и ефективна маркетиншка стратегија. Осим купаца, истраживање тржишта анализира и конкуренте на датом тржишту.

Истраживање тржишта требало би да одговори барем на следећа питања:

- Које је циљно тржиште предузећа?
- Шта желе купци?
- Колико ће често ти купци куповати дати производ или услугу?
- Колико су спремни да плате за тај производ/услугу?
- Колико учешћа на тржишту имају конкуренти?
- По којој цени конкуренти продају одређене производе/услуге?
- Какав утисак оставља компанија датом маркетиншком кампањом?



Слика 4-3: Тренутни и потенцијални купци

Маркетинг

комуникација коју компанија користи како би допрла до купаца на тржишту, с циљем да их убеди да купе/користе производе или услуге предузећа.

Истраживање тржишта

активности које једно предузеће користи да би сазнало који вид маркетинг-активности најбоље функционише.

Осмисли и уради

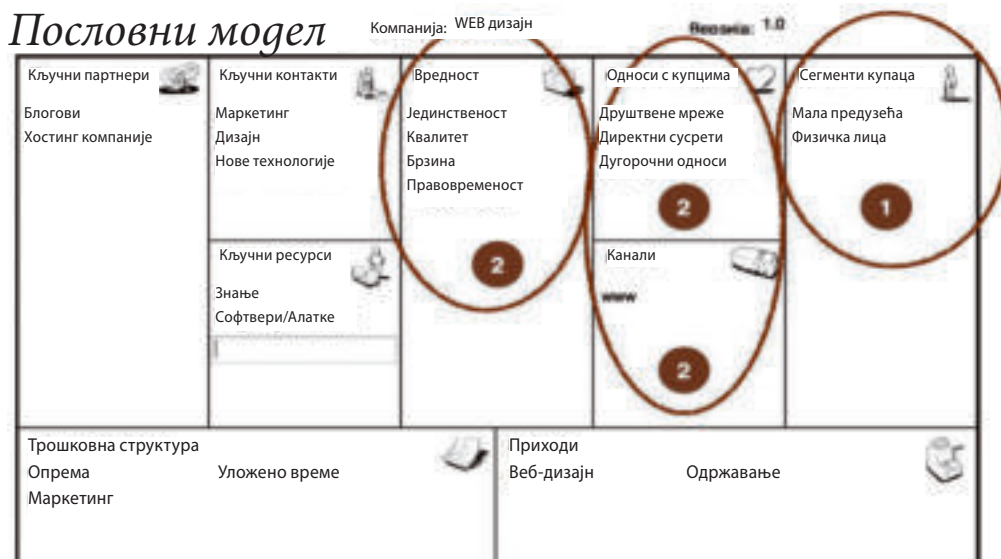
За одабрану пословну идеју спроведите истраживање тржишта и обухватите десет ученика из одељења, десет ученика из других одељења у вашој школи и десет потенцијалних купаца у близини школе. Направите презентацију и поразговарајте о њој пред разредом.

Примећујете да се прво питање на које треба да одговори истраживање тржишта тиче циљног тржишта предузећа. **Циљно тржиште** је група купаца који ће највероватније купити производ или услугу.

Циљно тржиште

група купаца који ће највероватније купити производ или услугу.

Резултати истраживања тржишта у фази дизајнирања пословног модела одређују праве сегменте купаца који ће бити део циљног тржишта, затим какве су жеље купаца у смислу вредности, односа и испоруке вредности (слика 4-4).



Слика 4-4: Пословни модел и истраживање тржишта

Основни инструменти маркетинга

Маркетинг микс је једна од најважнијих и најчешће коришћених алатки/инструмената у маркетингу. Маркетинг микс се може наћи као „4П“ у смислу четири елемента који на енглеском језику почињу латиничним словом „П“. Елементи маркетинг микса су:

- Производ (Product)
- Цена (Price)
- Дистрибуција (Place)
- Промоција (Promotion).

Производ као елемент маркетинг микса није само производ као физички опипљив производ, већ то може бити и услуга или нека врста производа у електронској форми (на пример, електронска књига, веб-страница итд.). Када се сваки производ анализира, треба обухватити три нивоа:

- **Основа производа** – неопипљиви елемент који се односи на корист (повољности) коју ће купци имати од тог производа. На пример, храна користи кориснику јер умањује осећај глади, обезбеђује одређене састојке потребне за нормално функционисање људског система, омогућава унос одређених витамина итд. Аутомобил купцу

омогућава превоз с једног на друго место, пружа му осећај луксуза, осећај престижа итд.

- **Прави производ** – ово је ниво када производ већ постоји и може да се користи. Ово је већ производ који можемо користити и задовољити своје потребе. Као део маркетинг микса, овај ниво производа мора да обезбеди задовољавање потребе претходног нивоа. Ту размишљамо о квалитету, функционалности, безбедности, амбалажи итд.
- **Допунске добити** – ово су додатне погодности које се добијају уз купљени производ као додатна услуга, гаранција, инсталација опреме, сервисирање продаје итд. Дobar маркетинг увек настоји да истакне неке додатне предности ових производа. Купци одлучују да купе нешто не само на основу квалитета и функционалности, већ траже и додатне погодности у облику гаранције, помоћи у инсталацији итд.

Сви ови нивои могу бити различити за један исти производ, због чега и постоје различите цене производа.

Када је реч о **цени** као елементу маркетинг микса, питање на које треба одговорити је како одредити цену неког производа или услуге коју ћемо продати у нашој компанији. Најчешће се користе три врсте ценовних стратегија којима се тачно одређује висина цене по којој ће се производ или услуга продавати.

Цена заснована на потражњи. Ова стратегија захтева употребу највише цене коју су купци спремни да плате. Претпоставка је да, када купци не желе да плате одређену цену, опадаће потражња за производом или услугом. Висина цене се може одредити разговором с купцима или анкетирањем купаца.

Цена заснована на конкуренцији. Овај је метод у целости усредсређен на то колико конкуренција у датом тренутку наплаћује за свој производ или услугу. Када сазнамо цене конкуренције, моћи ћемо цене нашег производа или услуге поставити тако да буду исте, ниже или више.

Цена заснована на трошковима. Овај се метод темељи на трошковима потребним да се изради производ или услуга односно на томе колико нас кошта производ или услуга до тренутка реализације продаје. Помоћу ове методе, предузеће гарантује да ће цена у целости покрити трошкове пословања. Оваква цена, осим трошкова, захтева и зараду односно податак колико новца желимо да зарадимо од продаје.

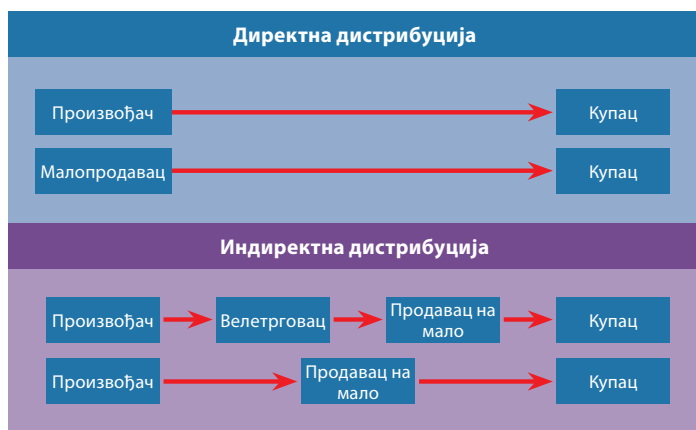


Вежба: Избор између два аутомобила

Размислите и поразговарајте о избору између два аутомобила. Једном је цена 10.000 евра и има 3 године гаранције, а другом је цена 11.000 евра и има 5 година гаранције. Уколико оба аутомобила имају исте функционалности и карактеристике, поразговарајте о томе који би од њих требало изабрати.

Када се говори о **дистрибуцији** као о елементу маркетинг микса, морају се одредити канали дистрибуције који могу бити (слика 4-5):

- **Директни канали** дистрибуције у којима предузеће директно продаје купцима,
- **Индијектни канали** дистрибуције у којима предузеће, преко одређених посредника, доставља производ или услугу купцу. Посредници могу бити трговци организовани као велетрговци или малопродајна предузећа.



Слика 4-5: Канали дистрибуције

Канали дистрибуције могу бити по облику и *физички*, када производ путује физички до потрошача, и *електронски*, када производ стиже до купца електронским путем.

Данас се бројни производи као што су, на пример, CD, DVD филмови, компјутерски програми, књиге, курсеви итд. дистрибуирају директно, електронским путем. Купац плаћа платном картицом и тиме му се отвара простор да преузме електронски производ.

Оно четврто „П“ из маркетинг микса се односи на **промоцију**. Помоћу алатки

промоције купци сазнају за производ и/или услугу компаније, као и само пословање. Промоција може бити и обични разговор с новим познаником коме причате о вашем послу, затим путем интернет маркетинга, па све до скупих реклама на телевизији и радију.

Шта је промоција? Најједноставније речено, **промоција** је облик комуникације с купцима, који се односи на информације о предузећу, производу и/или услузи, затим бренду и свему што је повезано с пословањем.

Један од модела који компаније користе за планирање, креирање и за управљање промоцијом назива се AIDA, према првим словима речи (на енглеском језику), која означавају кораке за спровођење промоције. Ови кораци су неопходни за успех промоције.

Привуци пажњу (Attention) – Потребно је одговорити на питање како ћете привући пажњу вашег циљног тржишта.

Задржи интересовање (Interest) – Након што потенцијални купац примети ваше предузеће или производ, усредсредите се на поруку о повољностима и карактеристикама производа.

Увећај жељу (Desire) – Сада, откако су потенцијални купци приметили производ или услугу и заинтересовали се за њих, потребно је да промоција код њих изазове жељу да поседују тај производ или услугу. Једноставно, овај елемент односно корак треба да их подстакне да начине први корак ка куповини.

👉 Промоција

облик комуникације с купцима, који се односи на информације о предузећу, производу и/или услузи, затим бренду и свему што је повезано с пословањем.

Подстакни деловање (Action) – И на крају, позовите купце да делују односно да купе ваш производ или услугу (порудбином преко телефона, контактом преко е-поште, кликом на дугме за куповину итд.).

Амбалажа производа је одлична могућност да се привуку купци и да се истакну предности које тај производ нуди.

Када је реч о амбалажи, треба се размислити о следећем:

- **Амбалажа треба да је у складу с циљним тржиштем.** На какву је амбалажу навикло циљно тржиште? Како циљно тржиште користи производ? Чему служи амбалажа циљном тржишту? То су питања о којима треба размислити и на која се мора одговорити.
- **Амбалажа треба да буде и привлачна,** односно уочљива у купчевим очима, посебно уколико се ради о производу који се бира на полици са више других производа. Естетика изгледа, боје које се користе, као и материјал од кога је направљена амбалажа треба да прикажу имиџ компаније, али и квалитет.
- **Амбалажа треба и да је таква да се производ лако отвара и затвара,** али и да омогући безбедан транспорт и преношење до крајњег купца, а да се притом не оштети производ у амбалажи.

Осмисли и уради

Дизајнирајте амбалажу производа који развијате као тим током проучавања овог предмета.

Осмисли и уради

Дизајнирајте амбалажу житарица која испуњава спецификације дизајна и промовише производ.

Промотивне тактике

Комбинација различитих промотивних тактика, алатки и техника које једно предузеће користи назива се **промотивни микс**.

Погледајмо неколико промотивних идеја за мала предузећа. Можда ће неке од њих бити финансијски недоступне на почетку пословања предузећа, али велики део се може користити у маркетинг плану од самог почетка.

Банери – Ово су рекламе које се појављују на веб-страницама.

Билборди – Билборди се постављају на високо видљиве локације и користе кратке и упечатљиве поруке које возачи/пешаци примећују док возе/ходају.

Брошуре – Брошуре се припремају за дељење на различитим локацијама у граду.

Визиткарте – Визиткарта садржи назив, адресу и телефонски број предузећа, као и ваше име и презиме. Уколико је могуће, унесите и кратки мото или изјаву око повољности сарадње с вашим предузећем. Визиткарте носите свугде са собом. Можете направити сопствене визиткарте на рачунару или дати да вам их израде у штампарији.

Промотивни микс

комбинација различитих промотивних тактика, алатки и техника које једно предузеће користи.

Осмисли и уради

Као тим, дизајнирајте промотивни материјал у форми рекламе у новинама, визиткарте, новинске рекламе у формату А4, летка и купона за попуст, за производ и посао који развијате у оквиру овог предмета, користећи притом модел AIDA.

Директна пошта – Увек када остварите продају, узмите клијентову адресу, телефонски број, број факса и адресу електронске поште. Направите списак корисника, а затим им редовно шаљите писма и картице којима ћете их информисати о новим начинима продаје и неким посебним догађајима. Исто тако, можете клијентима са списка слати и специјалне попусте и редовну електронску пошту. У пошти коју шаљете увек унесите следеће: „Уколико не желите да будете на листи корисника, напишите то у вашем одговору“. Веома је важно да поштујете приватност својих клијената. Софтвер за листу корисника се лако користи за организацију и штампање података.

Каталози – Када на списку будете имали 1000 имена, можда ћете моћи да приуштите израду каталога у две или четири боје.

Купони за попуст – Дајте попуст новим клијентима или у одређеном периоду. То ће подстаћи потрошаче да пробају ваше производе или услуге.

Леци – Промотивни леци су једностране рекламе које можете да нацртате ручно или на рачунару. Ваш промотивни летак пошаљите клијентима са списка корисника, или их можете штампати у више примерака и затим их поделити на друштвеним догађајима на којима ће присуствовати много људи, на пример, на спортским догађајима, на друштвеним окупљањима итд. Промотивни леци могу да садрже и купоне за попуст.

Бесплатни примерци – Привлаче потенцијалне купце, али водите рачуна о томе да их не разочарате јефтиним и непотребним поклонима. На поклон можете давати дигитроне, пенкала, ручне сатове или друге жељене предмете.

Промотивна одећа – Мајице и капе које носе име ваше компаније могу претворити оне који их носе у покретне рекламе за ваше пословање. Назив ваше компаније можете ставити и на кесе за куповину.

Пробни примерци – Примерке вашег производа нудите потенцијалним клијентима који пролазе поред ваших продавца или на местима где пролази много људи. Ако продајете услугу, покажите је на неком јавном месту (најпре затражите за то дозволу).

Посебни догађаји – Организујте такмичења, приређујте забаве и различите догађаје како бисте привукли пажњу купаца. Организација такмичења ће привући важне клијенте на вашу листу корисника.

Спонзорства – Спонзорисање локалног спортског тима је одличан начин да уведете своју компанију у друштво и да привучете потенцијалне клијенте.

Бесплатни телефонски бројеви – Обратите се телекомуникационој компанији да би поставили бесплатну телефонску линију за вашу компанију, на коју ће клијенти моћи да се јаве у свако доба. Неке телефонске компаније нуде и специјалне попусте за власнике малих предузећа.

Контекстуалне интернет рекламе – Ово су рекламе које се купцу појављују у контексту предмета његовог претраживања на интернету. Пример су рекламе на „Google Adwords-у“ и „Facebook-у“.

Пословни блог – Као допуну веб-странице, мало предузеће може обезбедити одличне промотивне активности путем блога у коме ће објављивати различите едукативне и промотивне материјале из области у којој ради.



Вежба: Промотивне методе

Упоредите промотивне методе које користе мала локална предузећа и велика предузећа (на пример, локални маркет на супрот великом ланцу супермаркета). Требало би да пронађете многе разлике.

- Објасните разлике и одговорите зашто их има.
- С каквим се тешкоћама суочавају мала предузећа док покушавају да промовишу своје пословање?

Интернет маркетинг

У данашње време да би предузеће било успешно, оно мора бити присутно на интернету, посебно зато што људи много времена проводе активно онлајн. Задатак сваког посла је да допре до њих и да комуницира с њима.

Интернет маркетинг је сваки вид комуникације коју једно предузеће реализује с потенцијалним купцима на глобалној мрежи под називом интернет.

Следе опције које имате на располагању када је реч о интернет маркетингу:

Рекламе. Постоји неколико облика онлајн реклама. Најраспрострањеније рекламе су такозване ППК (PPC, Pay Per Click – „Плаћање по клику“), где се, као што и сам назив говори, плаћа само када потенцијални купац кликне на рекламу. Пример таквих реклама су „Google adwords“ и „Facebook“. Други начин промоције је постављање такозваних банера, који се приказују на посећенијим сајтовима, а који плаћају месечни износ за одређено постављање на сајту.

Веб-страница. Ово је база малог предузећа, где се могу наћи одговарајуће информације о предузећу, производима, бренду, могућностима за контакт и наручивање итд. Иако је раније овај начин промоције био веома скуп, данас је један од најјефтинијих. У сваком случају, људи већ ионако претражују информације на интернету, па не би ваљало да потенцијални купац не може да пронађе ваше предузеће. Ради данашње распрострањености „паметних“ мобилних телефона, веб-страница мора бити разумљива и када јој посетилац приступа преко таквог уређаја. Зато морате водити рачуна да и преко мобилног телефона, слова и слике не буду премали и да се посетилац мучи да разуме нешто када тражи информацију и налази се на вашој веб-страници.

Блог – Блог је један вид онлајн-дневника преко ког се објављују едукативни, информативни или промотивни садржаји актуелни за посао. Као допуна

Интернет маркетинг

комуникација коју једно предузеће реализује с потенцијалним купцима на глобалној мрежи под називом интернет.

веб-страница, блог пружа динамику бази пословања на интернету. Будући да је блог место које се чешће ажурира од веб-странице, очекује се и да се из њега генерише више посетилаца као могућих купаца. Зато је он једно од најмоћнијих предузетникових промотивних алата.

Осмисли и уради

Као тим, дизајнирајте Facebook рекламу за производ или посао који развијате у оквиру овог предмета. Представите дизајн разреду и продискутујте о њему.

Друштвени медији – *Facebook, Twitter, Google+, Youtube, Instagram, LinkedIn* и небројено других јесу моћне алатке у рукама предузетника. Помоћу едукативних, информативних и промотивних садржаја на *Facebook-у, Twitter-у* и *Google Plus-у*, мало предузеће може генерисати солидну базу потенцијалних купаца. С друге стране, захваљујући *Youtube-у*, скупе телевизијске рекламе су као видео-рекламе сада доступне и малим предузећима која преко њих једноставно могу послати сопствену поруку.

Форуми – Форуми су групе у којима људи размењују поруке о одређеној теми. Ове поруке чини разговор у коме, иако не можете да рекламирате директно своје предузеће, ипак можете упознати остале учеснике и спровести неформална истраживања тржишта.

Маркетинг путем е-поште – Е-пошта пружа могућност да се људи сами региструју и затраже информације о вашем предузећу. Обично се користе претходно састављене поруке, подешене тако да се у одређеном интервалу шаљу потенцијалном купцу. На пример, после регистрације, потенцијални корисник добија прву поруку, након недељу дана другу, након месец дана трећу, након три месеца четврту итд. Осим ових претходно припремљених порука, користе се и промотивне поруке које се могу послати у свако доба, а тичу се неке специјалне промоције, догађаја, купона с попустом итд.

Продаја

Свако предузеће живи од продаје. Без продаје нема ни предузећа будући да се једноставно сва предузећа темеље на продаји производа или услуге купцима како би се остварила добит.

Питање је који видови продаје постоје. На основу тога како се обавља продаја, најраспрострањенији су следећи видови:

- **Продаја у продајним просторијама** – Купац долази у продавницу, разгледа, бира шта ће купити (уз помоћ продавца или без његове помоћи), купује и одлази.
- **Продаја заказивањем састанка** – Овај вид продаје тражи да продавац закаже састанак због продаје и да на њему представи и прикаже производ како би закључио купопродајни уговор.
- **Продаја без заказивања састанка** – Продавци често користе и овај вид продаје, а то је да продавац успоставља и одржава даљи контакт с купцем преко било ког средства комуникације како би реализовао продају, а притом не заказује састанак с купцем.
- **Продаја по каталогу** – Овим видом продаје предузеће прави каталоге које шаље потенцијалним купцима, а они једноставно могу да наруче оно што желе да купе.

- **Телефонска продаја** – У овом случају продавац се јавља купцу телефоном и покушава да му прода конкретни производ или услугу.
- **Е-трговина** – Овај вид продаје у последње време постаје један од најпопуларнијих и одвија се тако што купац бира производ са веб-странице продавца, плаћа кредитном картицом преко интернета, а продавац му шаље купљени производ на кућну адресу.
- **Продаја на сајмовима** – Предузећа често користе овај вид продаје, при чему у одређеном периоду продавац излаже своје производе на сајмовима који се односе на тачно одређену привредну грану. Овај вид продаје обезбеђује веома циљно дефинисан сегмент купаца. Могући купци добијају шансу да виде изложене производе, да их испробају, да разговарају с продајним тимом и да реше да их купе.

За успешну реализацију процеса продаје, потребна је добра припрема продајног тима. Зато је добро да се направи и мапира процес продаје у једном предузећу.

На слици 4-6 је представљен дијаграм односно мапа продајног процеса који се најчешће користи у пракси.

Сваки продајни процес почиње **проналажењем потенцијалног купца** до кога се може доћи на следеће начине:

- **Промотивним тактикама.** Потенцијални купац успоставља контакт с предузећем јер га је привукао промотивни материјал предузећа.
- **Препорукама.** Исто тако, осим преко промотивних тактика, до могућих купаца се долази и преко препорука задовољних купаца.
- **Позивом без заказивања.** Једноставно, имамо списак потенцијалних купаца којима телефонирамо да бисмо добили информације о томе да ли смо наставити с процесом.



Слика 4-6: Мапа продајног процеса

Следећи корак у процесу је **анализа и процена сваког потенцијалног купца** до кога смо дошли, како бисмо одбацили оне за које би даље учешће у процесу значило трошење времена без резултата. Неће сваки потенцијални купац постати фактички купац.

На пример, могу се поставити питања:

- Да ли је ово лице део мог циљног тржишта?
- Да ли је овом лицу потребан мој производ?
- Може ли ово лице себи приуштити мој производ?

Осмисли и уради

Покушајте да продате неку вашу књигу или роман и разреду. Размислите о продајној цени, о томе ко је ваш купац и какву ћете тактику изабрати. Поразговарајте о томе у вашем тиму/групи, а касније анализирајте своје активности.

Трећи корак је **успостављање контакта с потенцијалним купцем**, а у циљу:

- да се потенцијални купац упозна с производом или с услугом,
- да се закаже састанак због представљања и испробавања, или
- да се направи покушај реализације продаје.

Осмисли и уради

Као тим дизајнирајте мапу продајног процеса за посао који развијате у оквиру овог предмета. Представите дизајн пред разредом и поразговарајте о њему.

Четврти корак је **реализација продаје**, односно када буде извршена поруџбина и плаћање буде реализовано.

Међутим, продајни процес се не завршава на тај начин. Потребан је и пети корак који се тиче **постпродајних активности**. На пример, ту продавац проверава да ли је све заиста онако као што је договорено, покушава да понови продају итд.

Питања за проверу знања

1. Објасните појам „новац“.
2. Објасните шта је тренутна и будућа вредност новца.
3. Шта је финансирање? Какви могу бити извори финансирања? Објасните их.
4. Шта су трошкови? Како се могу поделити?
5. Објасните почетне трошкове, трошкове продаје и оперативне трошкове.
6. Која је разлика између варијабилних и фиксних трошкова? Који се трошкови сматрају варијабилним, а који фиксним трошковима?
7. Објасните појмове приход, расход и добитак. Која је разлика између њих?
8. Који се начини плаћања највише користе?
9. Шта представља тржиште?
10. Шта представља појам маркетинга?
11. Објасните разлику између тржишта и циљног тржишта.
12. Који су основни инструменти маркетинга?
13. Шта је промоција? Наведите 3 могуће промотивне тактике.
14. Наведите и објасните 3 промотивне тактике за интернет маркетинг.
15. Наведите 5 најчешће коришћених видова продаје.

5. РАЗВОЈ КОМУНИКАЦИОНИХ ВЕШТИНА – ШТА САМ НАУЧИО/ЛА?

У ОВОМ ПОГЛАВЉУ:

- научићете да представите пред другима знање које сте утврдили и вештине;
- научићете да сарађујете с другима (наставницима, друговима из одељења, родитељима, пословним људима итд.) при размени и развоју свог предузетничког знања и интересовања за ширу заједницу;
- научићете да се повежете с другим школама/појединцима и да истражујете шта су други млади научили у процесу предузетничког учења;
- научићете да представите свој лични развој, амбиције и зацртане циљеве за будућност (пред друговима из одељења, наставницима, родитељима, заједницом и др.).



Колико је важно, лично и економски, бити предузетник?

Свако треба да поседује предузетничке вештине, без обзира на то да ли планира или не планира да започне посао. Уосталом, као што сте могли приметити, предузетничке вештине које развијате у оквиру овог предмета нису повезане само с започињањем, развојем и вођењем сопственог пословања. С друге стране, никад се не зна којим путем ће се кретати ваша каријера.

Развој предузетништва није само индивидуална привилегија, већ обезбеђује корист и целокупној локалној заједници у којој се налази предузеће, држава и шире. Једноставно, предузетници праве бољим свет у коме живимо. Како предузетници побољшавају свет у коме живимо? Следи само део користи које предузетништво обезбеђује друштву у коме живите.

- **Развој иновативних производа и услуга** непосредно олакшава живот људима који их користе. *Facebook* је створио социјалну алатку помоћу које су олакшане и побољшане комуникација и интерактивност међу људима.
- **Стварање радних места.** Као предузетник, директно учествујете у смањењу незапослености у вашој локалној заједници на тај начин што стварате нова радна места. Тако се у неколико породица нормализују услови живота. Постајете поштована и цењена особа која доприноси својој околини.
- **Повећање конкурентности.** Постојање више предузећа која се такмиче међусобно не само што ће смањити цене производа или услуга, већ ће и довести до тога да се она стално побољшавају.

Многи уопште и не помишљају на то да почну посао за себе. Док размишљате о једној оваквој опцији, научићете много више о свом карактеру. Можда ћете открити шта бисте желели да урадите са својим животом.

Ипак, као и сваки други избор који треба да направите у животу, и овај ће имати своје позитивне и негативне стране. Размотримо их!

Најучљивије и највише мотивишуће **позитивне стране предузетништва** су:

Независност: Предузетници не морају да слушају наредбе и сами себи одређују радно време. Да би успели морају да задовоље купце и зато од купаца зависи како ће структурисати своје време. Купци су једини које морају да слушају. То су они који треба да плате за коришћење производа и/или услуга које продаје предузетник, али ту су и улагачи, они који финансирају одређене активности предузећа.

Задовољство. Када унесеш способност, хоби или неко друго интересовање у сопствени посао, то може донети много више личног задовољства него да радиш на радном месту на коме не уживаш у послу.

Размисли и дискутуј

Размислите и поново створите слику предузетника. Шта сада мислите? Ко може да буде предузетник? Како сте се ви показали у улози предузетника током ове године? Шта функционише добро? Шта бисте урадили другачије? Шта сте научили? Шта би допринело још већем успеху при стицању искуства с креирањем и продајом? Спроведите индивидуалну дискусију о овим питањима у разреду.

Финансије. Уколико се све одвија како треба, уколико се предузетник налази на правом путу, финансије ће доћи саме од себе. Предузетник сам себи одређује плату, не кажњава се, не отпушта се (осим уколико посао не пропадне).

Самопоштовање. Знајући да ради нешто вредно, предузетник повећава своје самопоштовање, а тиме му и постигнућа постају велики императив.

Део **негативних страна предузетништва** су:

Пропадање посла. Многа мала предузећа не успевају и велики је проценат оних који не успеју у упоређењу с бројем оних који успеју. Покретање посла и постојање као предузетник ствара ризик губитка сопственог новца и новца који су у пословање предузетника уложили други.

Препреке. Предузетник стално наилази на неочекиване проблеме које мора да реши. Осим тога, предузетник се може суочити с тим да га породица или пријатељи неће подржати.

Усамљеност. Можете бити усамљени, па чак и помало уплашени због тога што сте само ви одговорни за успех или неуспех свог посла. Бројне послове су започели партнери (ортаци). Тада је одлучивање лакше, усамљеност мања, а ризик подељен.

Финансијска несигурност. Ваша зарада може да порасте или да се смањи у зависности од тога како вам функционише посао. Може се догодити да немате средстава да сами себи „исплатите плату“ или да обезбедите сигурност за своју породицу.

Дуги сати тешког рада. Предузетник напорно мора да ради док „подиже“ своје предузеће. Неки предузетници раде по шест, па чак и по седам дана недељно.

Размисли и дискутуј

Допуните своју радну биографију (CV) вештинама које сте стекли на овом предмету. Које нове вештине, квалитете и искуства имате сада? Продискутујте појединачно о овим питањима пред разредом.

Умрежавање

Постоји највећа вероватноћа да ће успети она лица која су најспособнија у управљању различитим односима са различитим људима, без обзира на то да ли је реч о колегама, купцима, могућим купцима, пријатељима или

познаницима. Успех у обезбеђивању добрих односа с другима лежи у добром разумевању себе и у томе како сте ви повезани с другима.

Данас на располагању имамо много више опција. Развој технологије, интернета и друштвених мрежа омогућава да лако изградите листу контаката, особа које вам на неки начин могу помоћи, којима ви можете помоћи или које вам се могу наћи као потенцијални купци.

Умрежавање је интеракција с другим људима у циљу размене информација



▲ Вештина умрежавања је значајна предузетничка вештина

и контаката који ће бити искоришћени за неке будуће активности. Те будуће активности могу бити привлачење нових купаца, обезбеђивање пословне сарадње, преговарање, запослење с једне или друге стране итд. Друштвена мрежа се гради, шири се огромном брзином, а тиме расте и број потенцијалних купаца.

Иако технологија омогућава лаку онлајн интеракцију и комуникацију у циљу умрежавања, ипак и даље најлакши и најефикаснији начин за стицање потенцијалних купаца једног предузетника или за обраћање потенцијалном послодавцу остаје физички сусрет и комуникација лицем у лице. То је тако јер личном комуникацијом са неким много лакше преносите своју страст према неким идејама, према ономе што радите, према ономе што знате и што поседујете као вештине и искуство. С друге стране, у данашње време, да бисте били примећени онлајн преко друштвених мрежа, то ће захтевати много времена, а ви као предузетник тражите резултате и то сада, овог тренутка.

Без обзира на то с ким разговарате, мораћете да будете у стању да објасните ко сте ви као личност или предузеће и шта је оно чиме се бавите. Међутим, то објашњење мора да буде једноставно, брзо и да га лако запамти саговорник кога желите да укључите у своју мрежу контаката. Другим речима, требаће вам кратак увод или презентација о вама самима (elevator pitch). Овај **кратак увод** је једноставан и кратак преглед онога чиме се бавите и разлога зашто би то требало да буде занимљиво вашем саговорнику. Обично, време које имате за тај свој кратки увод износи 30 секунди. Зато је и назив у енглеској терминологији повезан с речју „лифт“ односно имате на располагању то кратко време да реализуете ефикасну комуникацију у циљу ефикасног умрежавања. Овај кратки увод треба да садржи три елемената, односно:

1. **Увод.** Кратка реченица од око 10 речи која ће једноставно и јасно објаснити ЧИМЕ се бавите и за КОГА. Као формулу, можете користити следеће: (Ја) [ГЛАГОЛ] + [КОГА] + [ШТА/КОРИСНОСТ]. На пример, *(ја) радим за компанију X, која омогућава већу продуктивност њезузећника.*
2. **Ваша прича.** Након тога можете испричати своју причу, коју можете формулисати на следећи начин:
 - *Проблем* који имају други, а који ви решавате.
 - *Последице* проблема који ви решавате.
 - *Шта чиниће* да би се ти проблеми решили.
 - *Резултати* које сте постигли у решавању тих проблема.
3. **Следећи корак.** Овај елемент вашег кратког увода је веома важан када је реч о умрежавању. Вама није циљ да имате само ту кратку прилику за разговор, циљ вам је да и даље наставите интеракцију с том особом. Одговорите на питање шта желите да се догоди даље; да ли ће то

Умрежавање

интеракција с другим људима у циљу размене информација и контаката који ће се искористити за неке будуће активности.

Кратак увод

једноставан и кратак преглед онога чиме се бавите и разлога зашто би то требало да буде занимљиво вашем саговорнику.

Осмисли и уради

Припремите кратак увод као што је објашњено у овом поглављу и представите га и продискутујте о њему у разреду. Обратите пажњу колико то траје; можда нећете имати следећу прилику.

бити састанак, телефонски контакт (да потражите телефонски број или визиткарту), ручак, разговор и слично.

Када већ имате кратак увод, можете почети да га „тестирате“ приликом различитих догађаја и ситуација у којима ћете се наћи. Покушајте с првом особом коју ћете срести у лифту. Покушајте да присуствујете на што више догађаја у вашој локалној заједници. Уколико приметите да нешто не функционише, поново прегледајте ваш кратак увод и прилагодите га уколико то буде потребно.

На овај начин стварате базу података с вашим контактима за различите намене. Никад се не зна ко ће и када од контаката да вам се „нађе“ и да вам помогне у послу, без обзира на то о чему је реч.

Тимски рад

Данас чак и не постоји радно место које не захтева комуникацију и рад с другима. Такав рад у оквиру једног предузећа назива се рад у тиму или тимски рад.

Тим

група људи, која заједно извршава конкретне радне активности и која је окупљена како би се постигао одређени циљ.

Тим је група људи, која заједно извршава конкретне радне активности и која је окупљена како би се постигао одређени циљ. Истински тим је жива, променљива и динамична снага у којој одређени број људи ради заједно, при чему дискутују о њиховим циљевима, оцењују идеје, одлучују и раде ка испуњењу постављених циљева тима.

Када је реч о тимском раду, предузетник мора да обрати пажњу на два основна питања:

- Ко чини основни тим на који се предузеће ослања?
- Како да се спроведе ефективни и ефикасни тимски рад у предузећу?

Тимски рад је основа за успех сваког предузећа. Међутим, уколико као предузетник не успете да изградите тим који има потенцијал да побеђује, тимски рад неће много помоћи успешном развоју вашег предузећа.



▲ Данас без тимског рада нема успеха у предузећу.

Рад у једном тиму се може обављати на три нивоа:

- на индивидуалном нивоу,
- на нивоу тима, и
- на нивоу шире организационе структуре.

Да би тимски рад био ефективан и ефикасан, морате да обезбедите неке предуслове, као:

- **Постављање јасних циљева.** Будући да се сваки тим оформљује због реализације тачно утврђених циљева,

да би се могло очекивати да ће он бити ефикасан и ефективан у извршењу задатка за који је створен, морају постојати јасни и

недвосмислени циљеви. Много је боље да сваки члан тима тачно зна који су циљеви тима, него да учествује у тимском раду иако је сасвим погрешно схватио циљеве или је погрешно схватио каква ће му бити улога у раду тима, и који ће бити циљ самог тима.

- **Подстицање сарадње у тимовима.** Чланови тима морају сарађивати због реализације циљева тима. Вођа тима мора да на различите начине подстиче сарадњу међу члановима будући да ће само тако бити реализовани циљеви постојања тима. Сваки члан тима има право да да своју идеју и да се укључи у конструктивну расправу о корацима који треба да се предузму. У тимском раду функционише принцип синергије, где је $1 + 1 > 2$.
- **Моћ пријатељства само јача тим.** Лака, пријатељска атмосфера у раду тима је важан елемент у функционисању сваког тима. Морате покушати да створите атмосферу у којој ће сви чланови најдобрамерније саслушати све идеје, које ће се у пријатељском стилу побољшати и надградити како би се повећала успешност рада тима. Много је лакше да се обезбеди једна отворена сарадња међу члановима тима када они једни друге гледају као особе, а не само као колеге. Зато је потребно да се чланови тима подстакну да проводе више времена заједно, не само формално, већ и неформално. Ово значи да је потребно подстицати друштвене догађаје и прославе и ван радног времена тима.

Оно што раније није било могуће за једно мало предузеће, данас је омогућено малим улагањима или без икакве потребе за улагањем: стварање виртуелних тимова.

Виртуелни тим је група појединаца који заједно раде без обзира на време, простор, географску локацију, а помоћу електронске комуникације. Чланови тима се могу налазити у истом објекту, али и на различитим континентима.

Виртуелизација тима значи да тај тим постане виртуелан или делимично виртуелан. То значи да се одређене операције изводе и без личног присуства чланова тима, на пример, ако присуствујете виртуелном уместо реалном физичком састанку. На тржишту се свакодневно појављују нове технологије које могу наћи место у једном малом предузећу. Процеси пословања свакодневно постају све сложенији и сложенији. Како прелазите у следеће фазе животног циклуса свог пословања, расте сложеност вашег рада. Траже се различита сарадња, „аутсорсинг“ (outsourcing), виртуелни запослени и канцеларије. Ово су трендови које не можемо зауставити уколико желимо да останемо на путањи успешности. Ово су трендови који олакшавају пословање предузећа, а с друге стране повећавају ефикасност и ефективност пословних процеса.

Виртуелни тим

група појединаца који заједно раде без обзира на време, простор, географску локацију, а помоћу електронске комуникације.

Размисли и дискутуј

Како се одвијао тимски рад при спровођењу активности из овог предмета? Шта није функционисало? Шта треба да се побољша? Где треба побољшати ваше знање о тимском раду?

Израда ефикасних презентација

Као будући предузетник, имаћете потребу да користите презентације како бисте своју жељену поруку исказали пред различитом публиком. Једноставно, у вашој каријери ћете се наћи у ситуацији да користите презентације као моћно оруђе вашег предузећа или предузећа за које радите.

Презентовање

чин показивања, описивања или приказивања нечега пред групом људи.

Презентовање је чин показивања, описивања или приказивања нечега пред групом људи. С друге стране, **презентација** је средство за визуелизацију онога што показујете или објашњавате.

Презентација

средство за визуелизацију онога што показујете или објашњавате.

Као предузетник, имате потребу да изразите различите поруке, да градите различите односе, да изградите сопствени ауторитет и поверење, да комуницирате са разним људима. Желите да успете у свему што ћете покушати да прикажете.

За вас као предузетника важне су добре презентационе вештине.

Припремите се пре него што започнете израду саме презентације

Који је циљ ваше презентације? Различите презентације имају различите циљеве и, у зависности од циљева, оне ће бити дизајниране и представљене на различите начине. Зато, не почињите да правите презентацију све док не одлучите који је њен циљ. На пример, презентација производа или услуге испред могућег улагача. Могући купац ће желети да види какву ће имати корист ако да новац за производ или услугу, док ће могући улагач желети да види за колико ће се времена вратити његово улагање у ваше предузеће.

Следеће питање је: *ко ће присуствовати вашој презентацији?* Кад знате циљ, биће потребно да прецизно дефинишете публику. Пре него што наставите даље, пронађите што више информација о свакој особи која ће присуствовати том догађају.



▲ Презентацијом мораће да представите своје идеје, знања и вештине на прави начин. Будиће сигурни у себе.

Покушајте да одговорите на следећа питања:

- Шта ће хтети присутни?
- Зашто ће бити присутни пред вама када будете презентовали?
- Како ћете решити њихов проблем?
- Шта желите да постигнете, односно шта желите да они ураде након што завршите са својом презентацијом?
- Како ћете најбоље допрети до њих?

Који су вам материјали потребни за припрему презентације? Пронађите материјале који ће вам бити потребни за припрему презентације и почните да их прикупљате. У процесу прикупљања и припреме материјала, увек имајте на уму публику и оно што сте претходно дефинисали о њој. Да ли јој је то потребно? На који начин ће информација бити корисна за њих? Ова

питања ће вам помоћи да задржите само оне материјале који ће публици заиста бити потребни.

Припрема презентације. Коју ћу алатку користити? Сада је време да седнете испред апликације за израду презентација (PowerPoint, HaikuDeck, Keynote или неко друго решење) и да почнете да припремате вашу презентацију. Које су кључне тачке презентације? Изаберите кључне тачке. Свака презентација има по неколико кључних тачака, информација или тема које желите да публика саслуша. Не покушавајте да задате превише



Вежба: Дизајн слајдова у презентацији.

Размотрите следећа четири слајда презентације.

Моја презентација је супееер!

- Хеј, погледајте ову презентацију! Ако успете да прочитате ово док ја презентујем, па, честитам! Заиста вам је било тешко, али сте ипак успели.
- Ова презентација је дизајнирана за читање, а не за слушање онога што говорим. Иако је то можда у реду када пишете извештај, није у реду када правите презентацију.
- Када угледају један овакав слајд, мозак људима једноставно почне да вришти, пребацује се на другу страну и затим огромном брзином бежи.
- Зашто? Јер наш мозак најбоље реагује када апсорбује док слухом прима исказану реч, наглашену сликом или другим материјалом.
- Није дизајниран да апсорбује тоне писаног текста преко екрана док му неко истовремено чита. То једноставно води до потпуног искључења.
- Вашом презентацијом желите да пошаљете поруку коју ће публика прихватити и запамтити, и која ће изазвати неки њен корак, што и јесте ваш циљ.
- Хоћете ли то постићи оваквом презентацијом*

Моја презентација је супееееер!

- Хеј, погледајте ову презентацију! Ако успете да ово прочитате док презентујем, па, честитам! Заиста вам је било тешко, али сте ипак успели.
- Ова презентација је дизајнирана за читање, а не за слушање онога што говорим. Иако је то можда у реду када пишете извештај, није у реду када правите презентацију.
- Када угледају један овакав слајд, мозак људима једноставно почне да вришти, пребацује се на другу страну и затим огромном брзином бежи.
- Зашто? Јер наш мозак најбоље реагује када апсорбује док слухом прима исказану реч, наглашену сликом или другим материјалом.
- Није дизајниран да апсорбује тоне писаног текста преко екрана док му га неко истовремено чита. То једноставно води до потпуног искључења.
- Вашом презентацијом желите да пошаљете поруку коју ће публика прихватити и запамтити, и која ће изазвати неки њен корак, што и јесте ваш циљ.
- Хоћете ли то постићи оваквом презентацијом?

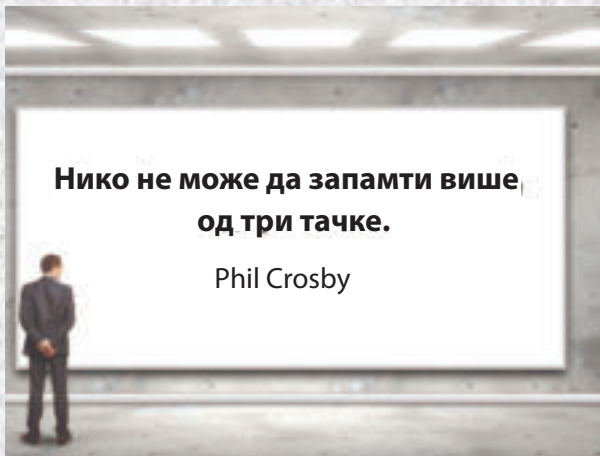


Моја презентација је супееееер!

- Хеј, погледајте ову презентацију! Честитам вам уколико успете да прочитате ово док вам презентујем. **Заиста вам је било тешко**, али сте ипак успели.
- Ова презентација је дизајнирана за читање, а не за слушање онога што говорим. Иако је то можда у реду када пишете извештај, **није у реду када правите презентацију.**
- Када угледају један овакав слајд, мозак људима једноставно почне да вришти, пребацује се на другу страну и затим **огромном брзином бежи.**
- Зашто? Јер наш мозак **најбоље реагује када апсорбује док слухом прима исказану реч**, наглашену сликом или другим материјалом.
- Није дизајниран да апсорбује тоне писаног текста преко екрана док му неко истовремено чита. То једноставно **води до потпуног искључења.**
- Вашом презентацијом желите **да пошаљете поруку** коју ће публика прихватити и запамтити, и која ће изазвати неки њен корак, што и јесте ваш циљ.
- **Хоћете ли то постићи оваквом презентацијом?**

Нико не може да запамти више од три тачке.

Phil Crosby



Продискутујте о горњим слајдовима помоћу следећих питања:

1. Преносе ли слајдови исту поруку?
2. Који слајд најбоље преноси поруку и зашто?
3. Мења ли нешто други слајд у односу на први, и зашто то мислите?
4. Мења ли нешто трећи слајд у односу на први и други слајд, и зашто то мислите?
5. Мења ли нешто четврти слајду у односу на први, други и трећи слајд, и зашто то мислите?
6. Како бисте ви осмислили исту ову поруку? Направите скицу и прикажите је пред разредом.

кључних тачака јер ће у том случају они који вас слушају престати да се усредсређују на оно што је заиста најважније схватити из презентације.

Како ће изгледајти презентација? Почните с дизајнирањем презентације. Сада када знате циљ и познајете публику, када имате материјале и три до четири главне тачке, моћи ћете да почнете с дизајном ваше презентације. И поново, размислите о својој публици и о њеним потребама које ћете ви задовољити презентацијом. Покушајте да користите што мање цртица и реченица по слајду. Уколико је могуће, користите слике: једноставно, *слика вреди хиљаду речи*.

Припремите се пре наступа. Размишљајте позитивно. Пре свега, морате позитивно да мислите о себи и о својој презентацији. Да, пренећете најбољу поруку. Да, ваша презентација је заиста занимљива. Поседујете довољно знања да бисте ту поруку пренели. Позитивно размишљање ће вам дати самопоуздање, а остало ће бити много лакше.

Какво ће вам бити држање? Мораћете да размислите и да унапред припремите сопствено понашање док будете представљали презентацију. Презентација вам је само средство којим ћете пренети поруку својој публици. Међутим, у презентацији сте ви главни лик. Како ћете говорити? Где ћете усмерити поглед? Како ћете контролисати глас? Какав ћете утисак оставити? Ова питања су важна за вас уколико желите да успете с презентацијом.

Управљање процесом самог презентовања. Почните с извођењем односно представљањем своје презентације. Мораћете да се представите и да упознате публику с оним што може да очекује од ваше презентације. Објасните оне три-четири кључне тачке које сте већ дефинисали и зашто су те тачке важне за њих и коју ће имати корист од тога да сазнају те ствари. Једноставно, покушајте да им усмерите пажњу на оно што следи.

Подстиакните дискусију. Најбоља ствар код сваке презентације је то што се она лако може претворити у двосмерну комуникацију. Питања и различита мишљења из публике, не само што ће побољшати цео процес, већ ће изградити и дугорочни однос између вас и њих.



Вежба: Израда презентације и представљање

Као тим који већ читаве године ради заједно у оквиру овог предмета, направите презентацију која ће бити приказана за 15 минута, а која ће садржати следеће:

1. Идеју, односно вредност коју ваш производ или услуга ствара (кратак опис и слика прототипа производа/услуге, повољности које ће понудити купцима)
2. Пословни модел предузећа за ту идеју (скица пословног модела)
3. Основне финансијске резултате за првих неколико година, а које сте израчунали у четвртом поглављу
4. Како ћете се промовисати?

Након што презентацију направите, представите је пред разредом како бисте добили коментаре о потенцијалним побољшањима.

С готовом презентацијом можете започети рад на организацији догађаја у вашој школи, на које ће бити позване и особе ван школе (представници локалне самоуправе, локална предузећа, потенцијални улагачи у ваше идеје, родитељи итд.)

1. Продискутујте о томе које би особе имале корист од тога да присуствују догађају и да виде какве сте вештине развили из овог предмета (други наставници, родитељи, деца, послови, улагачи, локална самоуправа итд.).
2. Планирајте како ћете истаћи своје знање на том догађају. Колико ће трајати? Ко ће за шта бити одговоран? Како ће се промовисати?
3. Дискутујте како ћете добити повратне информације од присутних на догађају у смислу побољшања вештина, идеје, презентације итд.
4. Након догађаја, дискутујте о ономе што је прошло добро, шта бисте побољшали да можете итд.

Питања за проверу знања

1. Које су позитивне стране предузетништва?
2. Које су негативне стране предузетништва?
3. Шта је умрежавање?
4. Објасните шта је то кратак увод, и шта треба да садржи када се започиње комуникација с непознатом особом због умрежавања.
5. Шта је то тим?
6. Објасните појам виртуелни тим.
7. Шта је презентовање? Када се можете наћи у ситуацији да презентујете?
8. Шта је презентација?

6. ВЕЖБЕ ПОВЕЗАНЕ С ПРЕДУЗЕТНИЧКИМ ВЕШТИНАМА

У ОВОМ ПОГЛАВЉУ:

- моћи ћете да изведете неколико вежби како бисте повећали своју креативност,
- моћи ћете да анализирате своје вештине и способности.

Мозгалице

Ове вежбе служе томе да подстакну размишљање, дискусију и смех, да наведу ученике да се концентришу на проналажење решења проблема уместо да се брину како ће се изразити. Ученици могу наћи више оваквих „мозгалица“ на интернету, или сами могу смислити нове. Ученици се деле у парове. Најпре се такмиче два по два пара међусобно. Победници из првог круга такмичења се такмиче међусобно све док се не дође до четири пара како би се одредило прво и друго место.

1. Слика жене која гледа фотографију једног младића. Жена каже: „Немам браће и сестара, али мајка овог човека је ћерка мог оца“. Ко је овај човек на фотографији?
2. Мушкарац и жена стоје на истом новинском листу, али не могу додирнути једно друго. Зашто?
3. Мериња мајка, госпођа Џонс, има четворо деце. Најстарије је мушко и зове се Север. Друго дете по старости је женско и зове се Југ. Треће је поново мушко и зове се Исток. Најмлађе дете је још једна девојчица. Како се зове?
4. Лекар и дете пецају. Дете је лекарев син, али лекар није дететов отац. Ко је лекар?
5. Брже од светлости. Тамније од најтамније ноћи.
Тиме плаћаш када је нешто бесплатно.
Носиш га док се тушираш.
Добијаш га када изгубиш.
Казујеш га када ћутиш.
Имају га сиромашни.
Богатима треба.
Умрећеш ако га једеш.
Шта је то?

Одговори: 1. Женин син. 2. Међу њима су враћа. 3. Мери. 4. Дејтејова мајка. 5. Нишџа.

Игре и загонетке

Када се играју у паровима или у групама, овакве игре генеришу креативно размишљање, смех и забаву.

Трка речима

Радите у паровима и наведите:

1. Један тип жуте хране.
2. Две речи за оброке.
3. Две ствари које можете радити у фискултурној сали.
4. Три спорта чији се назив на енглеском завршава на *-ball*.
5. Два дана у недељи, која имају по пет слова.
6. Три речи које завршавају на А.
7. Четири предлога за време.

8. Четири месеца у години који се завршавају на слово Р.
9. Четири слободне активности (којима се бавите у слободно време).
10. Четири вида хране, која започињу словом Ц.
11. Пет боја
12. Пет школских предмета.
13. Пет бројева коју почињу словом Д.
14. Пет речи које се римују, а завршавају слогом –ка.
15. Називи пет делова одеће.

Успомене са славним личностима

Радите у малим групама. Замислите да сте упознали неку славну особу која више није међу живима. Измислите шта се догодило, шта сте ви урадили и рекли. Поставите и одговорите на питања о славним особама.

Кога сте упознали и када?

Како је била обучена та особа?

Шта је рекла?

Приче

Сваки тинејџер уме да напише причу уколико му се омогући јасно дефинисани оквир у коме ће градити и развијати своје идеје. Овде је дат један модел приче:

Напишите причу о вести да двоје људи учествује у невероватној спасилачкој мисији. Као помоћ у писању користите следећа питања:

- Ко су ти људи, колико година имају и одакле су?
- Где су били и шта су радили у тренутку када су запали у невољу?
- Шта им се догодило? Да ли су се изгубили или су доживели незгоду? Да ли је неко био повређен?
- Кома су се обратили за помоћ? Како су успоставили контакт?
- Шта се десило када је дошао спасилачки тим? Како су људи били спасени?
- Шта су рекли након спасавања?

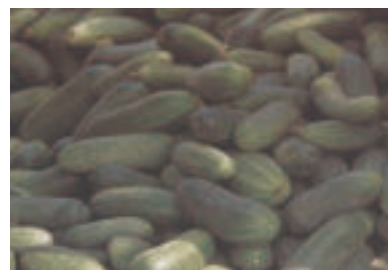
Измислите догађај о својој причи и прочитајте или прикажите осталима у разреду. Која је спасилачка мисија најневероватнија?

Ланац додане вредности

На слици су корнишони (краставчићи).

1. По вама, колико приближно килограма има на слици?
2. Која је вредност корнишона са слике уколико се купе на кванташкој пијаци у Струмици?
3. Колико би корнишони коштали на кванташкој пијаци у Скопљу?

4. А, колико би корнишони коштали ако се купе у неком од већих супермаркета у Скопљу?
5. Како бисмо могли да још више увећамо вредност корнишона?
6. Када би све корнишоне припремили за туршију, колико би се тегли краставчића добило и колико би те тегле коштале?
7. Да ли је могуће да један краставчић кошта колико и цела врећица краставчића купљених на кванташкој пијаци у Струмици? (погледајте слику лево).



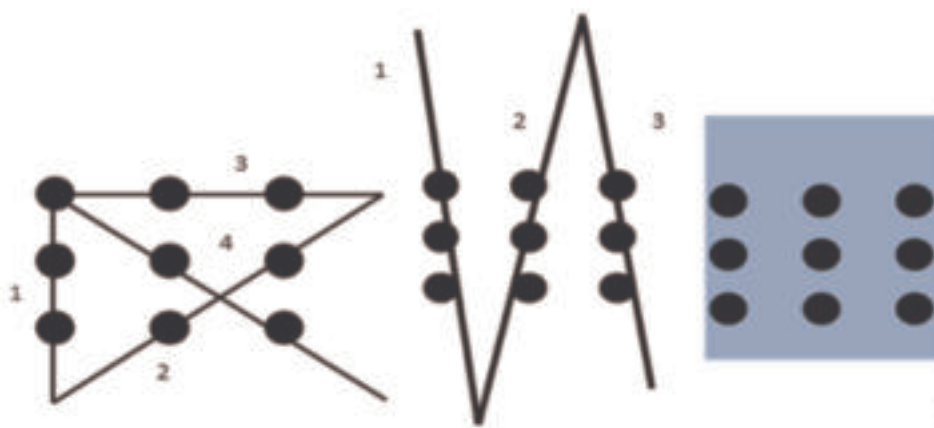
Одговори: 1. Око 7–8 кг или једна врећица; 2. За време бербе око 150 денара; 3. Између 220 и 250 денара; 4. Између 300 и 400 денара; 5. Да их припремимо за салату и сервирамо у ресторанима; да их продајемо припремљене – унапред исецкане за салату у супермаркетима; да их припремимо у туршији; 6. Вероватно бисмо најравили десетак тегли туршије чија би укупна вредност била изнад 500–600 денара; 7. Корнишон у конзерви је иновација, а његова вредност на западном тржишту је око два до два и по евра или око 150 денара – односно, онолико колико је коштала цела врећица с још једна ове врсте – на кванташкој пијаци у Струмици. Развијте дискусију да ли би се код нас, у Македонији, култивали корнишони у конзерви итд. да ли би се том иновацијом остварио профит у нашој земљи.

Вежба са 9 тачака

1. На листу папира је нацртано 9 тачака (као на слици 3). Покушајте да повежете међусобно свих девет тачака и притом повучете само 4 линије, а да ни у једном тренутку не подигнете оловку/пенкало када будете почели да цртате.
2. Поновите изазов, али сада с урађене 3 линије, и поново не подижите оловку/пенкало с листа.
3. Повежите све тачке, али овога пута само једном линијом.



Одговор: Објасните свако решење понаособ.



Вежба с шибицама

1. Узмите 4 шибице и, не ломећи их, покушајте да добијете број **10** (десет) на што је могуће више начина.

Мала помоћ: Користите римске бројеве и различите математичке операције.

2. Узмите 6 шибица и, не ломећи их, за 15 минута направите:
 - Један једнакостранични троугао помоћу тих шест шибица.
 - Два једнакостранична троугла помоћу тих шест шибица.
 - Три једнакостранична троугла помоћу тих шест шибица.
 - Четири једнакостранична троугла помоћу тих шест шибица.

Мала помоћ: Опустите се и испробајте различите варијанте. Ако вам се крајеви шибица не додирују, значи да троуглови нису једнакостранични.

Могућа решења:

1. $X + \text{ништа } (0) = X$
 $X/1 = X$
 $VI + IV \text{ (наопачке)} = X$
2. **Један троугао:** Употребите по две шибице и направите један велики троугао.
3. **Два троугла:** Имате 6 страна (шибица), направите 2 троугла.
4. **Три троугла:** Направите 2 троугла и преклопите их до нивоа где ће доња страна горњег троугла постати доња страна уписаног једнакостраничног троугла.
5. **Четири троугла:** Прављењем једнакостраничне тростране пирамиде.

Појмовник нових речи

Амбиција:	јака жеља да се постигне нешто.
Будућа вредност новца	износ за који ће се увећати новац у току одређеног временског периода, његовим улагањем.
Виртуелни тим	група особа које раде заједно без утицаја времена, простора и географске локације, помоћу комуникације рачунаром.
Глобализација	процес међусобног утицања, комуникације и размене идеја, производа и услуга међу људима, предузећима и владама различитих земаља, без икаквих сметњи коју представља географска локација.
Жеља	производ или услуга коју људи силно прижељкују.
Запослени	особа која ради у једном предузећу и прима плату за посао који обавља у том предузећу.
Иновација	збир креативности односно идеја, предузимање радњи у односу на те идеје и верификација (потврђивање иновације на тржишту) од стране купаца да су предузете мере оно што им је заиста потребно.
Интересовање	осећање ада вас привлачи неки предмет, догађај или процес.
Интернет маркетинг	комуникација коју једно предузеће реализује с потенцијалним купцима на глобалној мрежи названој интернет.
Истраживање тржишта	активности које једно предузеће предузима како би сазнало који вид маркетиншких активности најбоље функционише.
Каријера	термин повезан с радним искуством, а указује на професионални пут којим се креће једна особа.
Квалитет	способност производа или услуге да непрекидно испуњава или превазилази очекивања купаца.
Кратак увод	једноставан и кратак преглед онога чиме се бавите и зашто би то требало да интересује вашег саговорника.
Кратка биографија (CV)	збир вештина, квалитета, искустава и квалификација које је лице стекло до тренутка писања.

Креативност	способност да се генеришу идеје које се могу користити у решавању проблема, откривању прилика и њиховом коришћењу.
Маркетинг	комуникација коју предузеће користи да би стигло до купаца на тржишту, са циљем да их убеди да купе/користе његове производе или услуге.
Могућност покретања посла	потреба или жеља корисника/купаца, коју нови посао потенцијално може задовољити или испунити.
Новац	средство у виду кованица и новчаница за плаћање у замену за производ или услугу коју желите да поседујете или да користите.
План буџета	како ћете потрошити новац који је ваше предузеће зарадило.
Пословни модел	описује како једно предузеће ствара, испоручује и стиче вредност.
Потреба	осећање недостатка нечега што људима треба да би преживели, као што су вода, храна, одећа, пребивалиште.
Предузетник	особа која покреће посао стварајући нови производ или услугу којима ће задовољити неку незадовољену потребу тржишта, а за шта је тржиште спремно да плати цену која ће предузећу обезбедити профит.
Предузетништво	процес у коме се задовољавају незадовољене потребе и решавају одређени проблеми на тржишту коришћењем ресурса од стране предузетника, у циљу остваривања профита.
Предузеће	организован процес производње, или куповине и продаје производа или услуга, у циљу да предузеће заради новац.
Презентација	средство за визуелизацију онога што показујете или објашњавате.
Презентовање	чин показивања, описивања или приказивања нечега пред групом људи.
Приход	улаз новца у компанију, који је реализован од продаје у одређеном временском периоду.
Производ	нешто што постоји или је човек створио, нешто опипљиво, материјално, што се може дотаћи.
Производно предузеће	предузеће које примарно производи опипљив производ и обично има слабу интеракцију с купцем.
Промотивни микс	комбинација различитих промотивних тактика, средстава и техника које користи предузеће.

Промоција	облик комуникације с купцима, у вези с информацијама о предузећу, производу и/или услузи, бренду и свему што је повезано с пословањем.
Профит	разлика између прихода и расхода.
Расход	укупни трошкови које предузеће прави у одређеном временском периоду.
Тржиште	група тренутних и потенцијалних купаца који су спремни да купе одређени производ или услугу.
Умрежавање	интеракција с другима у циљу размене информација и контаката, како би се они искористили за неке будуће активности.

Литература:

1. Дуковски В.: „Менаџмент на развојот на нови производи“, Машински факултет, УКИМ, Скопје, 2001
2. Поленаковиќ Р. и соработници: „Како до сопствен бизнис?“, Центар за развој на нови бизниси, Машински факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје, 2007
3. Поленаковиќ Р. и соработници: „Како се бара работа?“, Центар за развој на нови бизниси, Машински факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје, 2008
4. Поленаковиќ Р., Заразанкова – Потевска М., Данаиловска И.: “ Како да станеш претприемач? – Чекори да започнеш сопствен бизнис?”, SECI проект, Скопје, 2009
5. Поленаковиќ Р., Велковски Т.: “Човечките ресурси во малите претпријатија (наставни материјали)”, УНЕСКО катедрата за претприемачки студии, Универзитет во Нови Сад, Нови Сад, Србија, 2009
6. Поленаковиќ Р. (уредник): “Жените претприемачи во Македонија - извештај”, НЦРИПУ принт, Скопје, 2010
7. Поленаковиќ Р., Шутевски Д.: Иновации за IX одделение, Прирачник за наставниците и учениците за предметот ИНОВАЦИИ во IX одделение основно образование, НЦРИПУ Принт, 2014
8. Поленаковиќ Р., Шутевски Д.: Иновации и претприемништво, НЦРИПУ Принт, 2012
9. Фити Т., Хаџи Василева-Марковска В., Бејтмен М.: Претприемништво, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Економски факултет, Скопје, 2007
10. Фортунато А., Магниола М., Поленаковиќ Р., Страно А.: “Извештај на Иновативната Унијата за Република Македонија 2010”, Министерство за Економија на Република Македонија, Скопје, 2011
11. Шуклев Б.: Менаџмент на малиот бизнис, Економски факултет, Скопје, 2003
12. Шутевски Д., Поленаковиќ Р.: Бизнис план водич, НЦРИПУ Принт, 2012
13. Шутевски Д.: 40 Совети да бреинстормирате бизнис идеи, Претприемач, Јуни, 2010 (<http://www.pretpriemac.com/2010/06/16/40-soveti-brainstorming-biznis-idei>)
14. Шутевски Д.: Теорија на бизнис идеи, Претприемач, Јануари, 2012 (<http://www.pretpriemac.com/2012/01/10/teorija-na-biznis-idei>)
15. Шутевски Д.: 3 Елементи кои секоја бизнис идеја мора да ги има, Претприемач, Октомври, 2009 (<http://www.pretpriemac.com/2009/10/21/3-elementi-biznis-ideja/>)
16. Шутевски Д.: Бизнис идеја преку одговор на 50 прашања, Претприемач, Ноември, 2009, (<http://www.pretpriemac.com/2009/11/04/biznis-ideja-preku-50-prasanja/>)
17. Шутевски Д.: Успешен претприемач - Одлучувачки фактори, Претприемач, Ноември, 2009 (<http://www.pretpriemac.com/2009/11/25/uspesen-pretpriemac-faktori-rezultati/>)

18. Blank S., Dorf B.: *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, K & S Ranch; 1 edition, March, 2012, California
19. Barringer B., Ireland D.: *Entrepreneurship – Successfully Launching New Ventures* (2nd ed.), Pearson International Edition, New Jersey, 2008
20. Brown D.: “Career Information, Career Counseling and Career Development 9th ed.”, Pearson Education, Boston, 2007
21. Carol Roth, Michael Port: *The Entrepreneur Equation: Evaluating the Realities, Risks, and Rewards of Having Your Own Business*, BenBella Books, March, 2012
22. Cooper B., Vlaskovits P.: *The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany*, Cooper-Vlaskovits, July, 2010
23. Davidovski I., Gecevska V.: *Integrating Lean & Agile in Software Development: A Combination for Product Success*, Proceedings of 1st International Scientific Conference on Lean Technologies (LEAN Tech'2012), September 2012, Serbia
24. Gecevska V.: „Cost Management”, Chapter VI-1 in Scientific monography; *Intelligent Manufacturing Systems*, 2007
25. Gecevska V., Cus F., Lombardi F., Chiampo F.: *Product Lifecycle Management Competitive Technology Solution*, Chapter 15 in Scientific monograph, “TOWARDS TECHNICAL EDUCATION ON RESOURCES SAVINGS FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT”, June 2015
26. Gecevska V., Cus F., Polenakovic R., Chiabert P.: *Process of Innovation in Product Lifecycle Management Business Strategy*, International cross-industry research *Journal of Perspectives of Innovation, Economics and Business*, Volume 9, Issue 3, 2011
27. Orcik A., Anisic Z., Gecevska V., Veza I.: *PLM as a Framework for New Product Development*, *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering*, Year 2012, Tome X, Fascicule 3, September 2012
28. Gecevska V., Cus F., Vasilevska P. S., Anisic Z.: *Product Lifecycle Management: Business Strategy for Innovation and Competitiveness*, Proceedings of International Conference on Entrepreneurship, Education, Innovations (ENEDIN 2011), University of Maribor, June 2011, Maribor, Slovenia
29. Gecevska V., Veza I.: *Sustainable and Innovative Business Processes through Lean PLM Approach*, Proceedings of 15 International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'11), University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, September 2011, Novi Sad, Serbia
30. Gibson R.: *The 4 Lenses of Innovation: A Power Tool for Creative Thinking*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2015
31. Jovanovski B., Gecevska V., Polenakovic R., Sutevski D., Stankovska I.: “Business Model as a Success Factor for the Companies Growth”; *ANNALS of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering*, Tome XIII [2015] – Fascicule 3, August 2015
32. Кралев Т., Поленаковиќ Р.: “Менаџмент – работна тетратка: тестови, задачи, прашања, студии на случај”, ЦИМ, Скопје, 2002
33. Кралев Т.: „Основи на менаџмент – 1 и 2 дел“, ЦИМ, Скопје, 2005
34. Кралев Т., Чубровиќ И.: „Менаџмент на претприемничкиот бизнис“, ЦИМ, Скопје 2003

35. Krstev D., Gecevska V., Polenakovik R.: Engineering and economic analysis of costs and their evaluation for domestic products, Proceedings of XVI International Conference of Industrial Systems 2014 (IS'14), October 2014, Serbia
36. Лазаревска Т., Недановски Л., Михајловски Г., Поленакoвиќ Р., Ќурчиeв А., Јованoски Б., Велковски Т., Јованoски Б.: “Претприемништвoтo во Македoнија (GEM 2013 Извештај за Македoнија)”, MRFП принт, Скопје, 2009
37. Mariotti S., Glackin C: Entrepreneurship: Starting and Operating a Small Business (2nd Edition), Prentice Hall, January, 2009
38. Mariotti S.: The Young Entrepreneur’s Guide to Starting & Running a Business – Turn Your Ideas Into Money, National Foundation for Teaching Entrepreneurship, 2014
39. Maurya A.: Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (Lean Series), O'Reilly Media, Second Edition edition, March 6, 2012
40. Norman J.: “What No One Ever Tells You About Starting Your Own Business (2nd ed.)”, Dearborn Trade Publishing, Chicago, 2004
41. Osterwalder A., Pigneur Y.: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Wiley; Firs edition, July, 2010
42. Polenakovik R., Gecevska V., Sutevski D., Jovanovski B.: Analysis of the Business Model’s Impact to the Success of Macedonian SMEs, Chapter 17, Part 5-Society and Economic Development, Scientific Monograph, “METHOD AND TECHNIQUES FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT”, September 2015
43. Reardon R., Lenz J., Sampson J., Peterson G.: “Career Development and Planning – A Comprehensive Approach”, Thomson Corporation, New York, 2006
44. Ries E.: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business, September 13, 2011
45. Robbins S.P., Coulter M.: Management, Prentice Hall, 10 edition, November, 2008
46. Sharf R.: “Applying Career Development Theory to Counseling”, Thomson Wadsworth, Belmont, 2006