

# Materijal za obuku

Poduzetničke kompetencije

PROF. DR. ZDRAVKO ŽIVKOVIĆ; LIDIJA BILBIJA

Prof. LIDIJA BILBIJA



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



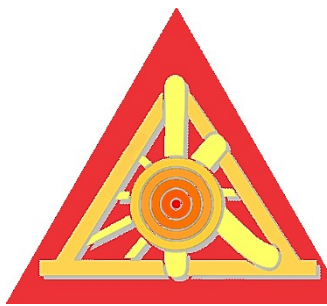
**Co-funded by  
the European Union**

Program: Erasmus plus  
Financira: EACEA (Europska izvršna agencija za obrazovanje i kulturu)  
Ključna aktivnost: ERASMUS-EDU-2023-CB-VET (Izgradnja kapaciteta u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (VET))  
Naslov projekta: Ključne poduzetničke kompetencije i zaposlenost  
Akronim projekta: Open Future

Projekt je usmjeren na poboljšanje ključnih poduzetničkih kompetencija, vještina i zapošljivosti učenika srednjih strukovnih škola kroz razvoj novih i inovativnih alata za poduzetničko obrazovanje, uz poticanje socijalne inteligencije. Sudionici će imati koristi od poduzetničkog učenja na praktične načine razvijanjem poslovnog znanja, stjecanjem naprednih vještina i jačanjem kritičkog mišljenja. Poduzetnički kapacitet i način razmišljanja pomažu budućim poduzetnicima da svoje ideje pretvore u djelo i značajno povećaju svoju zapošljivost.

#### Materijal za obuku

Materijal je jedinstveni alat za postizanje poduzetničkog načina razmišljanja koji pomaže budućim poduzetnicima da ideje pretvore u akciju. Materijal je najprije namijenjen zainteresiranim stranama koje namjeravaju ili žele pokrenuti posao kroz osnivanje startup tvrtki, kako bi se upoznale s tehnikama i postupcima koje koriste najuspješnije tvrtke u svijetu prilikom procjene tržišnih uvjeta za uspješan početak poduzetničkih pothvata – lansiranje novih proizvoda i usluga, analiza rješavanja poslovnih problema, procjena potencijalnih rizika, postavljanje prioriteta, postavljanje pametnih ciljeva, Učinkovita komunikacija, upravljanje promjenama, analiza naučenih lekcija – sve u funkciji vrednovanja poslovne ideje, racionalnog korištenja i stjecanja potrebnih resursa te učinkovite transformacije početne ideje u uspješan poduzetnički pothvat. Uz teorijski dio s definicijama, opisima i razlozima njihove primjene, materijal sadrži 20 alata potrebnih za uspješan početak startup tvrtki, s praktičnim primjerima virtualnih tvrtki koje svoje poslovanje temelje na inovativnim proizvodima i uslugama u uvjetima hiperprodukcije i globalne konkurencije, u svrhu održivog razvoja i poslovanja. Otvorena licenca: CC BY (Attribution).



Izjava o odricanju odgovornosti: Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

**Sadržaj:**

1. SWOT analiza
2. Procjena mogućnosti za poslovanje
3. A3 alat za rješavanje problema
4. Brainstorming
5. Izjava o problemu
6. 6 šešira za razmišljanje
7. Analiza vrijednosti aktivnosti
8. PEST analiza
9. Održive inovacije proizvoda i poslovnih modela
10. SMART - alat pametnih ciljeva
11. Prioriteti planiranja
12. Planiranje taktičke provedbe
13. Financijsko planiranje
14. Plan komunikacije
15. Upravljanje promjenama
16. Politika primjene
17. Analiza rizika
18. Lean canvas
19. Business model canvas
20. Analiza naučenih lekcija
21. Praktična primjena alata

## Kompanije

- Pet Pals – Mobilni servis njege kućnih ljubimaca (SWOT)
- Edu Wood – Edukativne drvene igračke (SWOT, Procjena mogućnosti, A3 Alat za rješavanje problema, Brainstorming, Taktičko planiranje implementacije, Održivi proizvod i inovacije poslovnog modela, Analiza naučenih lekcija)
- Lift-it-Up - Fitness Aplikacija (Procjena mogućnosti)
- Only Fresh & Health – Svježe namirnice (Brainwriting, Izjava o problemu)
- Ready & Fast – Servis za dostavu hrane (AVA - Analiza vrijednosti aktivnosti)
- Boot & Foot – Zimske čizme sa ugrađenim grijačima (6 Šešira za razmišljanje)
- Fun4Socks – Anti-bakterijske čarape (6 Šešira za razmišljanje)
- Z-Tech - Instant tablete protiv gladi (AVA, Taktičko planiranje implementacije )
- iFuturex – Maske i punjači za mobilne telefone (PEST, Održivi proizvod i inovacije poslovnog modela)
- WEDD4LIFE – Organizacija vjenčanja i događaja (SMART)
- MatchMe – Servis pratnje za posebne prilike (SMART)
- eMoonLight - Solarna stabla za uličnu rasvjetu (Prioritetno planiranje, Financijsko planiranje)
- CoffeeLand – Kafe bar (Financijsko planiranje, Plan komunikacije)
- Divorce-At-Last - Muzičke čestitke (Upravljanje promjenama)
- ChocoLand – Čokolada u boji (Politika primjene)
- Hats & Mates – Šeširi sa masažerom za glavu (Analiza rizika)
- Pro-Girl-Tect – Narukvice za otkrivanje droge u piću (LEAN canvas)
- Zelax & Relax – Meke bombone na bazi zeolita (Business Model Canvas)
- Y-factor - Muzičko takmičenje (Praktična primjena alata).

*Zaštitni znaci (logo) i robne marke (žig) su vlasništvo sljedećih kompanija:*

APPLE - Apple Inc.

DELL - Dell Inc.

McDonald's - McDonald's Corporation

INSTAGRAM - Meta Platforms

FAIRPHONE - Fairphone B.V.

ECOALF - Ecoalf

THINK DIFFERENT - Apple Inc.

TOYOTA - Toyota Motor Corporation

NIKE - Nike Inc.

JUST DO IT - Nike Inc.

UBER - Uber Technologies, Inc.



**SWOT analiza** je tehnika strateškog planiranja koja pomaže identificirati snage, slabosti, prilike i prijetnje.

SWOT analizu koriste organizacije za prepoznavanje svojih unutarnjih snaga i slabosti, kao i svojih vanjskih sposobnosti i prijetnji. Akronim SWOT označava snage, slabosti, prilike i prijetnje. To je okvir koji se koristi za procjenu konkurentske pozicije tvrtke i razvoj strateškog planiranja. SWOT analiza procjenjuje unutarnje i vanjske čimbenike, kao i sadašnji i budući potencijal. Osmišljen je kako bi olakšao realističan pogled na snage i slabosti organizacije, inicijative ili unutar njezine industrije. Tvrtke bi ga trebale koristiti kao vodič, a ne nužno kao recept.

SWOT analiza obično uključuje identificiranje sljedećih čimbenika:

### Snaga

Stvari koje vaša tvrtka radi dobro.  
Kvalitete su ono što vas izdvaja od konkurencije.  
Interni resursi kao što je profesionalno stručno osoblje.  
Materijalna imovina kao što su intelektualno vlasništvo, vlasnički kapital, vlasničke tehnologije itd.



*Primjer:*

**Prepoznatljivost robne marke:** Snažan brend može pomoći organizaciji da se istakne od svojih konkurenata i privuče kupce.

**Kvalificirana radna snaga:** Tim kvalificiranih zaposlenika može pomoći organizaciji u isporuci visokokvalitetnih proizvoda ili usluga.

**Financijska stabilnost:** Tvrtka sa snažnim financijama bolje je opremljena za usporavanje gospodarstva i ulaganje u prilike za rast.

**Lokacija:** Glavna lokacija može pomoći organizaciji da privuče kupce i zaposlenike.

**Napredna tehnologija:** Najsuvremenija tehnologija može pomoći organizaciji da ostane ispred svojih konkurenata i poboljša učinkovitost.

**Pozitivna kultura:** Pozitivno radno okruženje može pomoći u privlačenju i zadržavanju talentiranih zaposlenika.

**Ekološke prakse:** Ekološki prihvatljive prakse mogu pomoći organizaciji da smanji troškove i poboljša svoju reputaciju.

**Snažna korisnička usluga:** Tvrtka s izvrsnom korisničkom uslugom može izgraditi lojalnost kupaca i privući nove kupce.

**Inovativni proizvodi:** Tvrtka koja razvija inovativne proizvode može se razlikovati od konkurencije i privući nove kupce.

**Učinkovito upravljanje lancem opskrbe:** Tvrtka s učinkovitim lancem opskrbe može smanjiti troškove i poboljšati učinkovitost.

**Snažna partnerstva:** Partnerstva s drugim tvrtkama mogu pomoći organizaciji da proširi svoj doseg i pristupi novim tržištima.

**Učinkovit marketing:** Učinkovit marketing može pomoći organizaciji da privuče i zadrži kupce.

**Snažna online prisutnost:** Snažna online prisutnost može pomoći organizaciji da dosegne nove kupce i izgradi svoj brend.

## Nedostaci

Stvari koje nedostaju vašoj tvrtki.  
Stvari koje vaši konkurenti rade bolje od vas.  
Ograničenja resursa.  
Nejasna jedinstvena prodajna ponuda.

*Primjer:*

## Nedostaci

**Nedostatak prepoznatljivosti robne marke:** Slab brend može otežati izdvajanje od konkurencije i privlačenje kupaca.

**Neadekvatna financijska sredstva:** Tvrtka sa slabim financijama teško bi ulagala u prilike za rast ili prebrodila gospodarska usporavanja.

**Loša lokacija:** Loša lokacija može otežati privlačenje kupaca i zaposlenika.

**Zastarjela tehnologija:** Zastarjela tehnologija može otežati ostajanje ispred konkurencije i smanjenje učinkovitosti.

**Negativna kultura:** Negativno radno okruženje može otežati privlačenje i zadržavanje talentiranih zaposlenika.

**Loša reputacija:** Loša reputacija može otežati privlačenje kupaca i investitora.

**Nedostatak inovacija:** Nedostatak inovacija može otežati da ostanete ispred svojih konkurenata i zadovoljite promjenjive potrebe kupaca.

**Problemi s lancem opskrbe:** Slab lanac opskrbe može dovesti do kašnjenja, zaliha i drugih problema koji mogu utjecati na sposobnost organizacije da isporuči proizvode ili usluge.

**Problemi s novčanim tokom:** Loše upravljanje novčanim tokovima može otežati plaćanje računa i ulaganje u prilike za rast.

**Neadekvatno rukovodeće osoblje:** Nedostatak kvalificiranih menadžera može otežati razvoj i provedbu učinkovitih strategija.

**Neučinkovite marketinške operacije:** Loš marketing može otežati privlačenje i zadržavanje kupaca.

**Niske profitne marže:** Niske profitne marže mogu otežati ulaganje u prilike za rast ili prevladavanje ekonomskih padova.

U današnje digitalno doba nepostojanje web stranice može otežati privlačenje kupaca i natjecanje s drugim tvrtkama.

**Neprodaja putem interneta:** Nemogućnost prodaje proizvoda ili usluga putem interneta može ograničiti doseg organizacije i otežati drugim tvrtkama da se natječu.

## Mogućnosti

Nedovoljno pokrivena tržišta za određene proizvode.  
Malo je konkurenata u vašem području.  
Nova potreba za vašim proizvodima ili uslugama.  
Tisak/mediji - Izvještavanje o vašoj tvrtki.

*Primjer:*

## Mogućnosti

**Novi tržišni segmenti:** Organizacija može identificirati nove segmente kupaca i proširiti svoj doseg.

**Ponude novih proizvoda ili usluga:** Organizacija može razviti nove proizvode ili usluge kako bi zadovoljila promjenjive potrebe kupaca.

**Tehnološki napredak:** Organizacija može iskoristiti prednosti novih tehnologija za poboljšanje učinkovitosti i smanjenje troškova.

**Strateška partnerstva:** Organizacija može sklopiti strateška partnerstva s drugim tvrtkama kako bi proširila svoj doseg i pristup novim tržištima.

**Ekonomski trendovi:** Organizacija može iskoristiti ekonomske trendove kako bi poboljšala svoje performanse.

**Promjene u propisima:** Organizacija se može prilagoditi promjenama propisa kako bi izbjegla kazne i poboljšala svoj ugled.

**Povećanje potražnje:** Organizacija može iskoristiti rastuću potražnju za svojim proizvodima ili uslugama.

## Prijetnji

Konkurenti u nastajanju.

Promjena regulatornog okruženja.

Negativno izvještavanje u tisku/medijima.

Promjena odnosa kupaca prema tvrtki.

*Primjer:*



Prijetnji

**Povećana konkurencija:** Novi konkurenti koji ulaze na tržište mogu otežati privlačenje i zadržavanje kupaca.

**Gospodarska usporavanja:** Usporavanje gospodarstva može dovesti do smanjenja potražnje za proizvodima ili uslugama i smanjenja prihoda.

**Promjena preferencija potrošača:** Promjene u preferencijama potrošača mogu otežati proizvodima/uslugama da ostanu relevantni i zadovolje potrebe kupaca.

**Regulatorne promjene:** Promjene propisa mogu povećati troškove i otežati rad organizacije.

**Poremećaji u lancu opskrbe:** Poremećaji u lancu opskrbe mogu dovesti do kašnjenja, zaliha i drugih problema koji mogu utjecati na sposobnost organizacije da isporuči proizvode ili usluge.

**Prijetnje kibernetičkoj sigurnosti:** Prijetnje kibernetičke sigurnosti mogu dovesti do povrede podataka, gubitka intelektualnog vlasništva i drugih problema koji mogu utjecati na ugled i financijsku stabilnost organizacije.

**Prirodne katastrofe:** Prirodne katastrofe mogu dovesti do oštećenja imovine, poremećaja u lancu opskrbe i drugih problema koji mogu utjecati na sposobnost organizacije da radi.

Analizirajući ove čimbenike, organizacije mogu razviti strategije za iskorištavanje svojih snaga, rješavanje svojih slabosti, iskorištavanje prilika i ublažavanje prijetnji. Postavite sljedeća pitanja:

**Snaga:** Što organizacija radi dobro? Koje prednosti ima u odnosu na konkurenciju?

**Slabosti:** Što organizacija ne radi dobro? Koja je vaša prednost u odnosu na konkurenciju?

**Prilike:** Koje vanjske čimbenike organizacija može koristiti za poboljšanje svoje učinkovitosti?

**Prijetnje:** Koji vanjski čimbenici mogu negativno utjecati na uspješnost organizacije?



# SWOT Analiza za Apple



Zadatak vježbe:

Mobilne usluge njege kućnih ljubimaca "Pet Pals"

Ideja: postavljanje mobilne usluge njege kućnih ljubimaca. Ideja je ponuditi vlasnicima kućnih ljubimaca pogodnost da se njihovi ljubimci brinu u vlastitim prostorijama dok su na poslu ili na putovanju. Dok su odsutni, njihovi će ljubimci biti sigurni i razmaženi. Za taj posao tvrtka bi zaposlila studente koji se mogu brinuti o kućnim ljubimcima i učiti za fakultet koristeći snimljenu nastavu. Ovo može biti izvrsno rješenje za vlasnike kućnih ljubimaca koji se ne mogu brinuti o svojim ljubimcima tijekom dana ili dok su odsutni. Zapošljavanje studenata koji se mogu brinuti o kućnim ljubimcima i učiti za fakultet/školu koristeći snimljenu nastavu kreativan je način da se studentima pruže mogućnosti zapošljavanja, a istovremeno pružaju vrijednu uslugu vlasnicima kućnih ljubimaca.

Jednostavna **SWOT analiza** za prijatelje kućnih ljubimaca:

## Snaga:

Jedinstvena i posebna usluga koja nudi personalizirane i praktične usluge njege kućnih ljubimaca u udobnosti doma vlasnika kućnog ljubimca.

Zapošljavanje studenata koji se mogu brinuti o kućnim ljubimcima i učiti za fakultet/školu koristeći snimljenu nastavu kreativan je način da se studentima pruže mogućnosti zapošljavanja, a istovremeno pružaju vrijednu uslugu vlasnicima kućnih ljubimaca.



### Nedostaci:

Nedostatak prepoznatljivosti i ugleda robne marke u usporedbi s etabliranim uslugama dotjerivanja kućnih ljubimaca.

Ograničeni resursi i resursi u usporedbi s većim konkurentima.

### Mogućnosti:

S rastućom industrijom njege kućnih ljubimaca, vlasnici kućnih ljubimaca neprestano troše sve više i više novca.

Očekuje se da će se trend humanizacije kućnih ljubimaca nastaviti, a vlasnici kućnih ljubimaca tretiraju svoje ljubimce kao članove obitelji i troše više novca na usluge njege kućnih ljubimaca.

### Prijetnji:

Konkurencija postojećih tvrtki za njegu kućnih ljubimaca.

Ekonomska usporavanja ili drugi vanjski čimbenici mogli bi utjecati na sposobnost vlasnika kućnih ljubimaca da troše novac na usluge njege kućnih ljubimaca.

-----

Sve u svemu, SWOT analiza sugerira da Pet Pals ima jedinstvenu i različitu uslugu koja se može razlikovati od konkurencije i privući kupce koji traže praktičnije i personaliziranije iskustvo njege kućnih ljubimaca. Međutim, Pet Pals će morati prevladati izazove ograničenih resursa i konkurencije već uspostavljenih usluga njege kućnih ljubimaca.



### Domaća zadaća:

Tvrtka za proizvodnju igračaka EduWood odlučila je umjesto plastičnih igračaka za djecu proizvoditi edukativne drvene igračke. Prema sSWOT\* analizi, koje su prednosti, slabosti, prilike i prijetnje ove produkcije?

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



# Procjena mogućnosti za poslovanje

**Procjena mogućnosti za poslovanje** je proces koji pomaže organizacijama identificirati potencijalne prilike za rast i razvoj.

Poduzetničko djelovanje započinje prepoznavanjem ili identificiranjem potencijala ljudi da promijene svoje ponašanje – da učine nešto što trenutno ne rade ili da učine nešto drugačije nego što trenutno rade. Poduzetnik prepoznaje da bi, s obzirom na izgled, skupina ljudi radije radila stvari drugačije ako im se pruži prilika. Poduzetnik tada zamišlja novi proizvod ili uslugu kao pokretač tog novog ponašanja i tako uspostavlja novi oblik potrošnje. Ako je tim u pravu u pogledu potencijala za ovaj novi oblik potrošnje, onda se moraju zapitati može li ovu priliku iskoristiti poduzetnički pothvat, koji uključuje razumijevanje alternativa ili konkurencije i financijske održivosti, te je li to prilika koju mogu iskoristiti, što uključuje razumijevanje vještina, stručnosti i iskustva potrebnih za kapitalizaciju pothvata. Osnovna pitanja navodimo u našem grafikonu od pet točaka.



Temelj svakog poduzetničkog pothvata je tržišno/proizvodno uklapanje ili usklađivanje.

## 1. Što vam je potrebno za tržište?

Potreba tržišta je potencijal za promjenu potrošnje. Ovaj koncept pokriva sve, od izazova s kojima se suočavaju korporacije, društvenih problema, nezadovoljenih kliničkih potreba itd. Potencijal za promjene u potrošnji možda je oduvijek postojao, poput postojanja zdravstvenog stanja, ili se mogu dogoditi zbog promjenjivih okolnosti, poput povećanja bogatstva, što stvara želju za kuhanjem posebnih napitaka od kave, na primjer, posebno za nas. Razumjeti potrebu tržišta znači razumjeti (trenutno) neispunjenu želju ili potencijal.

Novi pothvati obično počinju s hipotezom da je taj potencijal stvaran, ali pravi redoslijed poslovanja uvijek je potvrditi tu pretpostavku, a obično se hipoteza preispituje na temelju činjenica i dokaza.

## 2. Što je konkurencija (alternativa kupcu)?

Konkurencija je svemir alternativa koje potencijalni kupac ima. Poduzetnici često griješe razmišljajući o konkurenciji kao o drugim tvrtkama (često drugim startupima) koje imaju istu ideju o proizvodu kao i oni. Međutim, konkurencija se mora promatrati iz perspektive kupaca. Koji je kompletan skup alternativa koje kupac ima. A u mnogim slučajevima najuvjerljivija alternativa je ne raditi ništa.

## 3. Koje je izvedivo rješenje?

Mnogi ljudi pogriješe pokretanjem *proizvoda*. Koristimo izraz izvedivo rješenje kako bismo zadržali fokus poduzetnika na samim *potrebama*. Na taj će način poduzetnik pokušati shvatiti što će biti potrebno da ponudi uvjerljivo rješenje koje će zapravo potaknuti potrebnu promjenu u potrošnji. Ova disciplina će umanjiti šansu za stvaranje koncepta proizvoda koji propušta temu ili ne uzima u obzir kritične dimenzije potrebe ili moguće prepreke usvajanju.

Ako poduzetnički tim potvrdi da je identificirao potencijalno tržište/proizvod koji je prikladan, a time i moguću osnovu za pothvat, mora se odgovoriti na druga dva pitanja.

## 4. Je li financijski održiv?

Osnovno pitanje ovdje je: Hoće li nam netko platiti dovoljno da možemo stvarati, održavati i rasti u našem pothvatu? Osnovno pitanje obično je: Hoće li naši ciljani kupci platiti dovoljno za naš proizvod ili uslugu? Napomena - ponekad postoje i drugi izvori prihoda. Ako se čini da postoji pozitivan odgovor na ovo pitanje, tada se poduzetnik može raspitati o izvorima financiranja potrebnim za pokretanje i osnivanje pothvata. Pitanje će biti jesu li šanse za uspjeh dovoljno velike, a potencijalna dobit dovoljno velika da privuče investitore.

## 5. Imamo li pravu momčad?

Ako tim ima održivu ideju, može je koristiti samo ako može dobro izvršiti na svim ključnim područjima potrebnim da pothvat bude uspješan. Za to su potrebne odgovarajuće vještine, stručnost i iskustvo, kao i pokretačke snage: motivacija i ustrajnost.

## Opportunity assessment



Ako na sva ova pitanja možete odgovoriti potvrdno, onda ste se uvjerali da je ova prilika vrijedna ulaganja. Ovo je prvi korak u uvjeravanju drugih, bilo da se radi o potencijalnim klijentima, zaposlenicima, partnerima ili pružateljima kapitalnih usluga.



Zamislamo startup "**Lift-it-UP**" koji pokušava pokrenuti aplikaciju Fitness i provesti procjenu poslovnih prilika:

### **Tržište**

**Prilika:** **Lift-it-Up** je identificirao prazninu na tržištu za novu vrstu fitness aplikacije koja kombinira društvene medije s praćenjem vježbanja.

**Veličina tržišta:** Tržište fitness aplikacija brzo raste.

**Ciljana publika:** Ciljana publika za aplikaciju su mladi odrasli u dobi od 18 do 35 godina koji su zainteresirani za fitness i društvene medije.

### **Konkurencija**

**Izravni konkurenti:** Startup **Lift-it-Up** suočava se s konkurencijom etabliranih fitness aplikacija kao što su MyFitnessPal, Fitbit i Nike Training Club.

**Neizravni konkurenti:** Startup se također suočava s konkurencijom aplikacija za društveno umrežavanje kao što su Instagram i Facebook, koje nude sadržaj vezan uz fitness.

### **Tehnička izvedivost**

**Razvoj aplikacija:** Startup ima tim iskusnih programera koji su sposobni razviti aplikaciju.

**Privatnost podataka:** Aplikacija će prikupljati korisničke podatke, pa će tvrtka morati osigurati usklađenost s propisima o privatnosti podataka.

## Financijska održivost

Model prihoda: Startup planira ostvariti prihod prodajom i oglašavanjem unutar aplikacije.

Trošak: Startup procjenjuje da će razvoj i pokretanje aplikacije koštati 500,000 dolara.

Profitabilnost: Startup očekuje da će pokriti ulaganja u prvoj godini i ostvariti dobit od 1 milijun dolara u roku od tri godine.

## Intelektualno vlasništvo

Patenti: Startup je podnio patentnu prijavu za jedinstvene značajke aplikacije.

Zaštitni znak: Startup je registrirao zaštitni znak za naziv i logotip aplikacije.

## Taj

Iskustvo: Startup tim ima iskustva u razvoju aplikacija, marketingu i financijama.

Vještine: Tim ima potrebne vještine za izradu i pokretanje aplikacije.

Uloge: Startup ima jasno definirane uloge za svakog člana tima.

## 6 Ključnih faktora za inovacije i uspeh startapa

### 1 Tržište

- Da li postoje stvarne potrebe?
- Ima li tržišta za planirani proizvod/uslugu?

### 4 Finansijska održivost

- Da li je finansijski održivo?

### 2 Konkurencija

- Da li to već postoji?
- Može li se kopirati?

### 5 Intelektualna svojina

- Mogu li da zaštitim ideju?
- Da li imam slobodu da radim?

### 3 Tehnička izvodljivost

- Može li se napraviti?
- Da li treba praviti?

### 6 Tim

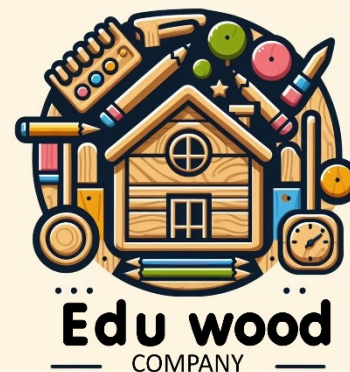
- Postoji li strastveni šampion?
- Da li razumem koje veštine nedostaju?

Ako je svih 6 odgovora pozitivno:

### 7 Uradite mali pilot-projekat ili test

- Da li bi neko koga ne poznajem platio punu cenu?

**Domaća zadaća:** Napravite procjenu prilika za startup EduWood, koji proizvodi edukativne drvene igračke za djecu.



## A3 alat za rješavanje problema

**Alat za rješavanje problema s A3** jednostavan je pristup prijavljivanju problema i predstavljanju načina za njihovo rješavanje. Razvila ga je Toyota, a ime je dobio po veličini papira koji koristi, a to je A3 (420x297 mm). A3 izvješće je jedan list papira koji sažima: problem, analizu, korektivne radnje i akcijski plan. Proces pojašnjava odgovornost stavljanjem vlasništva izravno na ramena autora alata A3, pojedinca čiji se inicijali pojavljuju u donjem desnom kutu rada. Učinkovita upotreba A3 procesa može pomoći pojedincima da steknu ovlasti za poduzimanje radnji na način koji predstavlja određeni problem.



\* 5 pitanja (ZAŠTO) zašto je došlo do problema

Potrebno je uključiti nekoliko osnovnih koraka u alat za A3 izvješće za rješavanje problema:

1. Pozadina/Razjasnite problem: Jasno artikulirajte i definirajte problem, izbjegavajući iskušenje da skočite na rješenje ili pretpostavite da su važne činjenice same po sebi očite.
2. Trenutna situacija: Opišite trenutno stanje problema, uključujući utjecaj koji ima na organizaciju.
3. Postavite ciljeve: Postavite jasan cilj koji definira željeno buduće stanje problema.
4. Analiza korijenskog uzroka: Identificirajte temeljne uzroke problema postavljanjem pitanja "zašto" i korištenjem drugih tehnika rješavanja problema.
5. Protumjere: Razviti i procijeniti potencijalna rješenja problema.
6. Implementacija: Implementirajte odabrano rješenje i pratite njegovu učinkovitost.
7. Potvrda/praćenje učinka: Provrjerite je li problem riješen i je li rješenje održivo.

*Primjer:* EduWood, tvrtka koja proizvodi edukativne drvene igračke za djecu, suočava se s problemom nedostatka kvalitetnog drva kao sirovine.

<b>1. Pozadina/ Pojasni problem</b>	<p><b>Važnost</b></p> <p>Tvrtka ima reputaciju kvalitete i sigurnosti, što je ugroženo nedostatkom kvalitetnog drva.</p> <p><b>Kontekst</b></p> <p>Tvrtka već godinama koristi istog dobavljača, ali dobavljač više nije u mogućnosti osigurati drvo potrebne kvalitete.</p>
<b>2. Trenutna situacija</b>	<p><b>Izjava o problemu</b></p> <p>Tvrtka nije u mogućnosti proizvesti dovoljno igračaka da zadovolji potražnju zbog nedostatka kvalitetnog drva</p> <p><b>Mapiranje procesa</b></p> <p>Trenutačni postupak nabave drvene sirovine tvrtke nije učinkovit</p>
<b>3. Postavljanje ciljeva</b>	<p><b>Željeni ishod</b></p> <p>Tvrtka namjerava pronaći novog dobavljača koji može osigurati kvalitetno drvo koje zadovoljava standarde tvrtke.</p> <p><b>Pokazatelji uspjeha</b></p> <p>Tvrtka će izmjeriti kvalitetu drva dobivenog od novog dobavljača i osigurati da zadovoljava standarde tvrtke.</p>
<b>4. Analiza uzroka</b>	<p><b>5 pitanja: Zašto</b></p>



<p>Trenutni dobavljač tvrtke više nije u mogućnosti osigurati drvo potrebne kvalitete.</p>	<p><b>Zašto</b> trenutni dobavljač više nije u mogućnosti osigurati kvalitetno drvo? Oprema dobavljača je zastarjela</p> <p><b>Zašto</b> je oprema dobavljača zastarjela?</p> <p>Tvrtka nije uložila u modernizaciju svoje opreme.</p> <p><b>Zašto</b> dobavljač nije uložio u modernizaciju svoje opreme?</p> <p>Tvrtka se suočava s financijskim poteškoćama.</p> <p><b>Zašto</b> se tvrtka suočava s financijskim poteškoćama?</p> <p>Primarni kupac dobavljača prestao je s radom.</p> <p><b>Zašto</b> je primarni kupac dobavljača prestao s radom?</p> <p>Kupac se nije mogao natjecati s većim kompanijama.</p>
<p><b>5. Protivmere</b></p> <p>Tvrtka će pronaći novog dobavljača koji može osigurati kvalitetno drvo koje zadovoljava standarde tvrtke.</p>	<p><b>Moguća rješenja</b></p> <p>Tvrtka može istražiti alternativne izvore drva, kao što su "održivo upravljane šume" ili drugi dobavljači.</p> <p>Vratite se na odjeljak "Ciljevi" i po potrebi dodajte detalje.</p>
<p><b>6. Implementacija</b></p> <p>Tvrtka će istražiti alternativne izvore drva.</p>	<p><b>Lista radnji</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Istražite alternativne izvore drva.</li> <li>2. Identificirajte potencijalne dobavljače.</li> <li>3. Pregovarajte o uvjetima s novim dobavljačem.</li> <li>4. Naručite od novog dobavljača.</li> <li>5. Pratite kvalitetu primljenog drva.</li> </ol> <p><b>Dodijelite odgovornu osobu.</b></p> <p>Voditelj projekta:</p> <p>Krajnji rok:</p>
<p><b>7. Potvrda i praćenje učinka</b></p>	

<p>Tvrtka mora izmjeriti stvarne rezultate i potvrditi učinak protumjere.</p>	<p><b>Rezultati izvješća:</b> Priopćite rezultate implementiranog rješenja relevantnim dionicima.</p> <p><b>Standardizirajte ili izmijenite:</b> Standardizirajte rješenje ako je bilo uspješno ili ga izmijenite ako nije.</p>
---	---

**Domaća zadaća:**

EduWood, tvrtka koja proizvodi edukativne drvene igračke za djecu, suočava se s problemom:

Usporavanje prodaje ljeti.

Stvorite A3 izvješće s alatima za otklanjanje poteškoća pomoću sljedećih koraka:

**Pozadina:** Prije svega, morate razjasniti problem i ukratko ga opisati.

**Trenutna situacija:** nositelj problema mora opisati trenutačnu situaciju u području u kojem se problem javlja i utvrditi temeljni uzrok.

**Postavite ciljeve:** Nakon što je trenutna situacija jasna, morate postaviti ciljeve. Imajte na umu da u ovoj fazi morate uzeti u obzir da nemate cjelovitu sliku.

**Analiza uzroka:** Ako se odmah pokušate boriti protiv problema, to znači da liječite samo simptome, a uzrok problema ostavljate netaknutim. Na taj se način problem može redovito pojaviti u većim razmjerima. Morate otkriti temeljni uzrok problema. U tu svrhu možete koristiti različite tehnike kao što su 5 pitanja zašto.

**Protumjere:** Nakon što saznate temeljni uzrok, možete početi nuditi moguća rješenja. Protumjere bi trebale dovesti do jasnog razumijevanja načina na koji će se postići početni cilj.

**Plan provedbe:** Morate predstaviti plan provedbe koji uključuje popis radnji koje će se provesti kako bi se dobile protumjere. Također je korisno dodijeliti odgovorne osobe za svaki zadatak i rok.

**Potvrda i praćenje učinka:** Nužno je izmjeriti stvarne rezultate i potvrditi učinak svojih protumjera. Bez obzira postoje li pozitivni ili negativni rezultati, morate nešto poduzeti.

Ako se stvarni rezultati razlikuju od predviđenih, trebali biste izmijeniti plan, ponovno ga implementirati i pratiti.

Ako postoji pozitivan učinak, trebali biste poboljšanja prenijeti na ostatak organizacije i na kraju ih učiniti standardom.



## Brainstorming

**Brainstorming** je tehnika kreativnog razmišljanja koja se koristi za generiranje ideja i rješavanje problema. Uključuje grupu ljudi koji se okupljaju kako bi razmijenili ideje i nadograđivali jedni druge prijedloge u okruženju bez osuđivanja. Cilj brainstorminga je generirati što više ideja, bez obzira koliko se činile izvedivima ili praktičnima. Nakon što su sve ideje navedene, grupa ih može procijeniti i doraditi kako bi utvrdila koje su najperspektivnije. Zajednički cilj Brainstorminga je potaknuti kreativnost i suradnju.



Neki koraci koje možete slijediti kako biste pripremili i proveli sesiju brainstorminga:

**Identificirajte cilj:** Jasno definirajte problem ili izazov koji želite riješiti tijekom sesije razmjene ideja. Podijelite cilj sa svima koji će prisustvovati sastanku.

**Okupite pravi tim:** Pozovite ljude koji imaju znanje, vještine i iskustvo potrebno da doprinesu sesiji brainstorminga. Neka grupa bude mala kako bi svi imali priliku sudjelovati.

**Odredite lokaciju:** Odaberite lokaciju koja pogoduje kreativnom razmišljanju i suradnji. Osigurajte sve potrebne materijale, kao što su olovke, papir i ploča.

**Uspostavite osnovna pravila:** Iznesite očekivanja o tome kako će se brainstorming provoditi. Potaknite sve da slobodno i bez osuđivanja dijele svoje ideje.

**Generirajte ideje:** Koristite razne tehnike dijeljenja ideja, kao što su mapiranje uma, slobodno pisanje i zvjezdani prasak, kako biste generirali što više ideja.

*Mapiranje uma:* Mapiranje uma je tehnika koja uključuje stvaranje vizualne mape ideja. Počinje sa središnjom idejom, a zatim se grana u povezane ideje.

*Slobodno pisanje:* Tehnika dijeljenja ideja koja uključuje zapisivanje svih ideja koje vam ne padnu na pamet, bez pauze za njihovo uređivanje ili procjenu. Cilj je generirati što više ideja u kratkom vremenskom razdoblju.

**Starburst:** Tehnika dijeljenja ideja koja uključuje postavljanje pitanja o temi za generiranje ideja. Pitanja obično počinju s "tko", "što", "zašto", "gdje", "kada" i "kako".



**Procijenite i pročitajte ideje:** Nakon što se sve ideje podijele, procijenite ih i pročistite kako biste utvrdili koje su najperspektivnije. Razmotrite čimbenike kao što su izvedivost, utjecaj i trošak.

Kako biste bili sigurni da su svi sudionici uključeni u sesiju i kako biste spriječili dominantne pojedince da nametnu svoja mišljenja i ideje, slijedite ove prijedloge:

**Postavite osnovna pravila:** Uspostavite osnovna pravila na početku sesije koja potiču sve da slobodno sudjeluju i dijele svoje ideje. Potaknite sudionike da aktivno slušaju i izbjegavaju prekidati druge.

**Koristite moderatora:** Imenujte moderatora koji može voditi raspravu i osigurati da svi imaju priliku sudjelovati. Moderator također može spriječiti dominantne pojedince da preuzmu razgovor.

**Potaknite sudjelovanje:** Potaknite tihe pojedince da podijele svoje ideje izravno ih tražeći njihovo sudjelovanje. Koristite tehnike kao što je kružno razmišljanje kako biste bili sigurni da svi imaju priliku govoriti.

**Koristite anonimno razmišljanje:** Razmislite o korištenju anonimnih tehnika brainstorminga, kao što su ljepljive bilješke, kako biste potaknuli sve da podijele svoje ideje bez straha od osude ili kritike.

**Usredotočite se na kvantitetu, a ne na kvalitetu:** Potaknite sudionike da generiraju što više ideja, bez obzira koliko se one činile izvedivima ili praktičnima. To može spriječiti dominantne pojedince da prebrzo odbace ideje.

-----

Evo nekoliko **uobičajenih pogrešaka** koje mogu ometati učinkovitost brainstorming sesija:

**Loša priprema:** Mnoge sesije brainstorminga organiziraju se u kratkom vremenskom razdoblju, a malo se pažnje posvećuje pravilnoj pripremi. Kako biste osigurali produktivnu sesiju, važno je pozvati prave ljude, uključujući ljude koji znaju što se događa, nekoga tko ima moć donošenja odluka, ali i ljude koji malo znaju o situaciji ili organizaciji. Osim toga, sudionici bi trebali dobiti malu domaću zadaću prije sesije razmjene ideja, kako bi istražili kako se slični izazovi rješavaju u drugim organizacijama.

**Usredotočenost na pogrešno pitanje:** Uobičajena pogreška tijekom brainstorminga je rad s lošim fokusom. Važno je jasno definirati izjavu o problemu i usredotočiti se na stvarni problem.

**Zaboravljanje navesti kriterije:** Prije nego što počnete razmišljati, generirajte popis kriterija: Koje zahtjeve trebate ispuniti? Postoji li maksimalni proračun koji ne biste trebali prekoračiti? Postoji li rok prije kojeg ideja treba biti dovršena (ili dati rezultate)?

**Ne dopuštajući dovoljno vremena:** Brainstorming sesijama treba dati dovoljno vremena da sudionici mogu generirati ideje i graditi na idejama jedni od drugih.

**Odsutnost moderatora:** Moderator može pomoći u vođenju sesije brainstorminga i osigurati da se svi čuju.

**Primjer:**

**EduWood** pokušava izmisliti potpuno novu igračku za odrasle jer postoji praznina na tržištu edukativnih i zabavnih igračaka za odrasle. Prema Garyju Smalleu i njegovom djelu: "Biblija pamćenja", odraslima je također potrebna vježba mozga, prateći frazu: "Iskoristi ili izgubi" (Upotrijebi ili izgubi). Kako organizirati brainstorming sesiju za rješavanje ovog izazova?

**Definirajte temu:** Tema je izmisliti potpuno novu igračku za odrasle koja je i edukativna i zabavna.

**Nacrtajte zvijezdu sa šest vrhova:** Nacrtajte zvijezdu sa šest točaka oko ove teme. Svaka točka zvijezde predstavlja jedno od sljedećih pitanja: tko, što, gdje, zašto, kada i kako.

**Generirajte pitanja:** Za svaku točku zvijezde smislite pitanja vezana uz temu. Na primjer:

Tko je ciljana publika?

Koje su obrazovne prednosti igračke?

Gdje će se igračka prodavati?

Zašto postoji potreba za ovom igračkom?

Kada ga treba lansirati na tržište?

Kako će se igračka plasirati na tržište?



**Precizirajte pitanja:** Nakon što napravite popis pitanja, precizirajte ih kako biste ih učinili konkretnijima i praktičnijima. Na primjer, pitanje "Tko je ciljana publika?" može se preraditi u "Kakva je demografija ciljane publike?"

**Procijenite pitanja:** Nakon što doradite pitanja, procijenite ih kako biste utvrdili koja su najrelevantnija za temu. Kriteriji kao što su izvedivost, utjecaj i usklađenost s ciljevima mogu se koristiti za procjenu problema.

**Koristite pitanja za generiranje ideja:** Kada se generira popis relevantnih pitanja, upotrijebite ih za generiranje ideja. Na primjer, pitanje "Kakva je demografija ciljane publike?" moglo bi dovesti do ideja kao što je stvaranje igračke koja se sviđa određenoj dobnoj skupini ili stvaranje igračke koja je namijenjena određenoj profesiji.

Nakon brainstorminga **odaberite najbolje ideje:** Nakon generiranja popisa ideja, procijenite ih kako biste utvrdili koje su najizvedivije i imaju najveći potencijalni utjecaj. Kriteriji kao što su cijena, vrijeme i resursi mogu se koristiti za procjenu ideja. Primjeri novih igračaka za odrasle:

**Drvene slagalice:** Drvene slagalice izvrstan su način da angažirate svoj mozak dok se zabavljate.

**Drveni građevni blokovi:** Drveni građevni blokovi još su jedan sjajan način da angažirate svoj mozak dok se zabavljate.

**Drvene društvene igre:** Drvene društvene igre izvrstan su način da angažirate svoj mozak dok se zabavljate.

**Drvene igre pamćenja:** Drvene igre pamćenja izvrstan su način da angažirate svoj mozak dok se zabavljate. Razmislite o stvaranju drvene igre pamćenja koja je posebno dizajnirana za odrasle, s niskom do srednjom razinom težine.

**Drvene igre riječima:** Drvene igre riječima izvrstan su način da angažirate svoj mozak dok se zabavljate.

**Drvene strateške igre:** Drvene strateške igre izvrstan su način da angažirate svoj mozak dok se zabavljate.

**Drvene obrazovne igre:** Drvene obrazovne igre izvrstan su način da angažirate svoj mozak dok se zabavljate.

Zbog svega navedenog, razmislite o stvaranju drvene edukativne igre koja je posebno dizajnirana za odrasle, s niskom do srednjom razinom težine.



**Drvene slagalice**



**Drveni građevni blokovi**

**Domaća zadaća:**

Postavite jednostavnu sesiju razmišljanja na temu: ideje o tome kako najpovoljnije i najekonomičnije promovirati prodaju drvenih igračaka za odrasle, što više ideja to bolje.

## Brainwriting

**Brainwriting** je tehnika koja se koristi za generiranje ideja i rješavanje problema. Slično je brainstormingu, ali umjesto da govore naglas, sudionici zapisuju svoje ideje u tišini. Nakon nekoliko minuta, svaka osoba prosljeđuje svoj rad sljedećoj osobi, koja zatim pregledava ideje i dodaje nešto svoje. Taj se proces nastavlja sve dok se radovi ne zaokruže, a zatim se sve ideje distribuiraju (obično na bijeloj ploči). Brainwriting je manje poznata tehnika generiranja ideja koja posljednjih godina postaje sve popularnija.

Brainwriting je inkluzivniji pristup stvaranju ideja jer svima daje jednaku priliku da sudjeluju i podijele svoja razmišljanja. To je također učinkovitija metoda generiranja ideja jer eliminira mnoge zamke tradicionalnih brainstorming sastanaka, kao što su neučinkovitost i socijalna anksioznost.

Postoji nekoliko različitih načina za pristup Brainwritingu, ali osnovna metoda je sljedeća:

Svaka osoba zapisuje svoje ideje na papir kao odgovor na pitanje ili problem.

Kada završe, prosljeđuju svoj rad sljedećoj osobi koja zatim pregledava ideje i dodaje svoje.

Nakon što radovi prođu kroz cijeli krug sudionika, tim dijeli sve napisane ideje (obično na bijeloj ploči).

Brainwriting je izvrstan način za brzo generiranje više (i boljih) ideja. To je inkluzivniji i učinkovitiji pristup generiranju ideja koji može pomoći timovima da brzo i učinkovito generiraju ideje.



*Primjer:*

**Kako možemo promovirati organsku hranu s najvišom razinom pH, koja je manje poznata na tržištu?**

Sudionik 1: Napravite kampanju na društvenim mrežama koja ističe prednosti organske hrane s visokim razinama pH, kao što su njezina alkalizirajuća svojstva i potencijalne zdravstvene prednosti.

Sudionik 2: Partnerstvo s influencerima koji imaju veliki broj sljedbenika na društvenim mrežama, kako bi promovirali prodaju organske hrane s visokom razinom pH. Ovi influenceri mogu stvoriti sadržaj koji prikazuje prednosti organske hrane i potiče njihove sljedbenike da je kupuju.

Sudionik 3: Postavite mobilne trgovine u područjima s velikim prometom, kao što su trgovački centri i javni parkovi, kako biste promovirali prodaju organske hrane s visokim razinama pH. Ove mobilne trgovine mogu prikazati različite vrste organske hrane koje su dostupne i ponuditi popuste kupcima koji kupuju.

Sudionik 4: Ponudite organsku hranu s visokom razinom pH na internetskim platformama kao što su Amazon i Etsy. Ove platforme imaju veliku bazu klijenata i mogu vam pomoći da dosegnete širu publiku.

Sudionik 5: Potaknite zadovoljne kupce da šire vijest o vašoj organskoj hrani s visokom razinom pH. Ponudite poticaje kao što su popusti ili besplatni darovi kupcima koji svoje prijatelje i obitelj uputi na vašu tvrtku.





## Izjava o problemu

**Izjava o problemu** sažet je opis problema s kojim se suočava poduzeće i kontekst kako će se on riješiti. To je polazište za pronalaženje rješenja ili inicijative u praktičnom poslovnom smislu.

Izjava o problemu identificira trenutno stanje, željeno buduće stanje i sve praznine između. Izjava o problemu važan je komunikacijski alat koji može pomoći svima koji rade na projektu da znaju u čemu je problem i zašto je projekt važan.

Četiri ključna elementa izjave o problemu su:

**Idealna** situacija: Ovo je opis željenog ishoda ili cilja.

Prva stvar koju bi vaša izjava o problemu trebala opisati je: kakva bi bila idealna situacija da ne postoji problem koji trebate riješiti i da morate stvoriti jasno razumijevanje o tome kakvo će biti idealno okruženje nakon što se taj problem riješi.

**Stvarnost:** Ovo je opis trenutne situacije ili problema.

Sljedeći odjeljak vaše izjave o problemu trebao bi opisati kakva je trenutna stvarnost za vašu tvrtku. Ovaj odjeljak će identificirati u čemu je problem, utvrditi zašto je problem i identificirati na koga problem utječe.

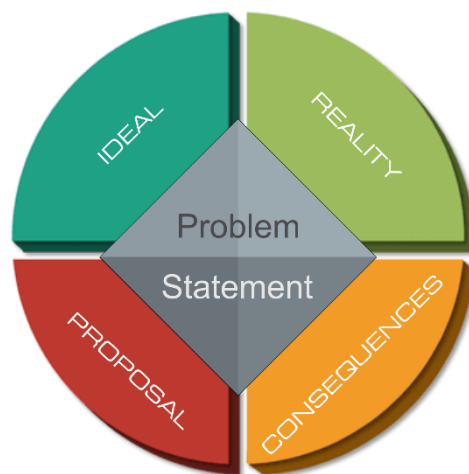
**Posljedice:** Ovo je opis negativnog utjecaja trenutne situacije ili problema.

Sljedeći odjeljak vaše izjave o problemu trebao bi identificirati koje su posljedice problema. Uobičajene posljedice mogu uključivati gubitak vremena, novca, resursa, konkurentске prednosti, produktivnosti i još mnogo toga.

**Prijedlog:** Ovo je opis predloženog rješenja ili inicijative.

Odjeljak Prijedlog izjave o problemu može sadržavati nekoliko mogućih rješenja problema, ali važno je zapamtiti da nije potrebno identificirati određeno rješenje. Svrha odjeljka prijedloga trebala bi biti usmjeravanje projektnog tima o tome kako mogu istražiti i riješiti problem.

Uključivanjem ova četiri ključna elementa u svoju izjavu o problemu možete pružiti jasan i sažet sažetak problema koji pokušavate riješiti. To vam može pomoći identificirati temeljne uzroke problema, razviti učinkovita rješenja i prenijeti svoje ideje drugima.



*Primjer:*

Samo Fresh & Health distribuira zdravu organsku hranu. Proizvodi pod nazivom "FreshFoodBox" sadrže odabranu mješavinu voća i povrća u različitim kombinacijama, a kupci mogu birati između 20 različitih kombinacija i kutija u 3 veličine - maloj, srednjoj i velikoj. Ovi proizvodi stižu izravno s terena i isporučuju se kupcima sljedeći dan, pakirani u zaštitnoj atmosferi. Distribucijski kanali su internetska prodaja i prehrambeni lanci.



**Problem:** promotivna kampanja za "FreshFoodBox" na Instagramu ima manje gledatelja nego što se očekivalo. Napravite izjavu o problemu pomoću 4 ključna elementa:

**Idealna situacija:** Promotivna kampanja na Instagramu dopire do ciljane publike i generira visoku stopu angažmana.

**Stvarnost:** Promotivna kampanja na Instagramu ima manje gledatelja nego što se očekivalo, što rezultira niskom stopom angažmana.

**Posljedice:** Niske stope angažmana ukazuju na to da promotivna kampanja ne dopire učinkovito do ciljane publike, što bi moglo dovesti do smanjenja prodaje i imidža brenda.

**Prijedlog:** Kako bi se poboljšala učinkovitost promotivne kampanje, predlažemo analizu ciljane publike i prilagodbu sadržaja njihovim interesima. \* Također ćemo istražiti alternativne marketinške kanale\*\* kako bismo dosegli širu publiku.



Moguće je da poruka nije bila dobro izrađena ili da ilustracija FreshFoodBoxa nije bila dovoljno privlačna da privuče pažnju, podigne interes i želju te pokrene akciju.

Moguća rješenja:

\* Koristite Instagram Reels za predstavljanje svojih proizvoda na zabavan i kreativan način. Reels su kratki videozapisi koji mogu privući pozornost vaše publike i pokazati im prednosti vašeg FreshFoodBoxa. Možete koristiti glazbu, filtre, naljepnice i tekst kako biste ih učinili zanimljivijima i informativnijima. Na primjer, možete izraditi Reels koji pokazuju kako napraviti ukusnu salatu sa sastojcima iz vašeg FreshFoodBoxa ili Reels koji uspoređuju vaše proizvode s konvencionalnim i ističu razliku u kvaliteti i svježini. Reels su izvrstan način za privlačenje novih sljedbenika.

**\*\*** Pokrenite affiliate program koji nagrađuje vaše kupce za promociju vaših proizvoda svojim prijateljima i sljedbenicima. Affiliate marketing je strategija u kojoj plaćate proviziju svojim podružnicama za svaku prodaju, koja se generira putem jedinstvene poveznice ili koda za preporuku. Možete pozvati postojeće klijente, influencere, blogere ili druge relevantne partnere da se pridruže vašem programu i ponuditi im poticaje kao što su popusti, besplatni proizvodi ili novčane nagrade. Affiliate marketing izvrstan je način da povećate svoju prodaju i lojalnost kupaca, jer iskorištava moć usmene predaje i društvenog utjecaja.

Stvorite srodne memeove koji su u skladu s vašom ciljanom publikom i odražavaju osobnost vašeg brenda. Memeovi su šaljive slike ili videozapisi koji se često odnose na pop kulturu ili aktualne događaje i naširoko se dijele na društvenim mrežama. Možete koristiti mimiku da zabavite svoju publiku, pokažete drugu stranu svog brenda i povećate svijest o brendu. Na primjer, možete stvoriti meme koji se šali o borbi za zdravu prehranu ili meme koji hvali vaše kupce za odabir organske hrane. Memeovi su izvrstan način za generiranje odgovora publike i usmene predaje, jer potiču vašu publiku da lajka, komentira i dijeli vaše objave sa svojim prijateljima.

Mim temeljni premaz 1:

Kada naručite FreshFoodBox i stigne sljedeći dan



Kad otvorite kutiju i vidite svježe i organsko voće i povrće



Kada napravite salatu i uživajte u okusu i zdravstvenim prednostima



Kad shvatite da vam je ostalo još FreshFoodBoxa za sljedeći obrok.



Mim temeljni premaz 2:

Kada odlučite početi jesti zdravo



Kad odete u kupovinu namirnica i vidite svu brzu hranu



Kada se oduprete iskušenju i kupite samo FreshFoodBox



Kad dođete kući i shvatite da ste zaboravili kupiti čokoladu.



Erasmus +



### Mim temeljni premaz 3:



Tko mi je poslao ovo smeće s hranom? To sam bio ja, draga. Oh, kakav divan poklon, stvarno ću uživati u zdravoj

Kako napisati izjavu o problemu?

**Metoda 5W2H je** tehnika rješavanja problema koja uključuje odgovaranje na niz pitanja koja pomažu definirati problem i identificirati potencijalna rješenja. Ovaj proces uključuje utvrđivanje što je problem, zašto je problem, kada i gdje je problem identificiran, na koga problem utječe, kako utječu na problem i koliki utjecaj problem ima. Pitanja su:

5W2H Metod	
Šta?	Definiše šta treba da se uradi ili u čemu je problem.
Ko?	Utvrđuje koji ljudi su uključeni ili odgovorni.
Kada?	Definiše vremenske okvire, krajnje rokove ili etape događaja.
Gde?	Navodi mesto ili kontekst koji su uključeni.
Zašto?	Pojašnjava razloge, uzroke ili svrhu.
Kako?	Opisuje proces, tehnike ili način na koji nešto treba dase uradi.
Koliko?	Razmatra troškove, broj resursa ili potreban iznos.

**Što:** Koji je problem ili pitanje koje treba riješiti?

**Zašto:** Zašto je ovaj problem važan? Koje su posljedice nerješavanja?

**Gdje:** Gdje je problem? Nalazi li se u određenom području ili odjelu?

**Kada:** Kada se prvi put pojavio problem? Je li ovo nedavno izdanje ili je rad u tijeku?

**Na koga** utječe problem? Tko je odgovoran za rješavanje toga?

**Kako:** Kako nastaje problem? Koji su temeljni uzroci?

**Koliko:** Koliko problem košta organizaciju u smislu vremena, novca ili drugih resursa?

Odgovaranjem na ova pitanja možete razviti jasnu i sažetu izjavu koja definira problem i pruža polazište za pronalaženje rješenja.

*Primjer:*

Problem: proizvodi iz "FreshFoodBoxa" koji su prethodno isporučeni prodavačima lanca prije vraćeni su jer nisu bili u skladu sa standardima kvalitete. Primijenite metodu 5W2H na izjavu o problemu:

5W2H metoda:

**Što:** U čemu je problem? Vraćeni su proizvodi koji su isporučeni prodavačima prehrambenih lanaca.

**Zašto:** Zašto je to problem? Proizvodi nisu u skladu sa standardima kvalitete.

**Gdje:** Gdje je nastao problem? U isporuci proizvoda trgovcima u prehrambenom lancu.

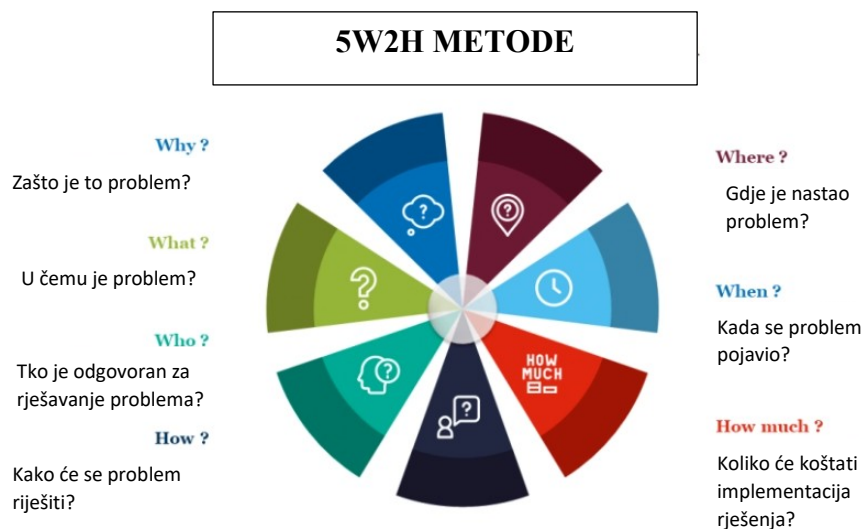
**Kada:** kada je došlo do problema? U trenutku isporuke.

**Tko:** Tko je odgovoran za rješavanje problema? Tvrtka koja proizvodi organsku hranu.

**Kako:** Kako će se problem riješiti? Utvrdite uzrok problema i poduzmite korektivne mjere.

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

---



Pretpostavimo da je problem u pretjeranoj upotrebi sredstava protiv **insekata**.

**5W2H metoda:**

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

Zašto: Zašto je to problem? Pretjerana upotreba sredstava protiv insekata može dovesti do zdravstvenih problema i štete za okoliš.

Gdje: Gdje je problem? U upotrebi sredstava protiv insekata.

Kada: Kada se pojavljuje problem? Kad god se repelenti protiv insekata koriste tijekom faze rasta biljaka.

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

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

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

-----

**Domaća zadaća:**

Samo Fresh & Health nije u mogućnosti ispuniti narudžbe svojih kupaca i morao je odgoditi ili otkazati neke isporuke zbog naglog porasta potražnje.

Napravite izjavu o problemu pomoću 4 ključna elementa:

- Idealna situacija
- Stvarnost
- Posljedice
- Prijedlog



## Šest šešira za razmišljanje

Šest šešira koja razmišlja je tehnika rješavanja problema koju je razvio dr. Edward de Bono. Osmišljen je kako bi pomogao pojedincima i skupinama da razmišljaju učinkovitije dijeljenjem razmišljanja na šest različitih načina. Svaki način je predstavljen šeširovom različite boje, koji se koristi za simbolizaciju vrste razmišljanja koja se koristi. Postoji šest načina:

**Bijeli šešir:** Ovaj šešir predstavlja prikupljanje podataka i informacija. Koristi se za prikupljanje činjenica, brojki i drugih relevantnih informacija koje se mogu koristiti za donošenje informiranih odluka.

**Red Hat:** Ovaj šešir predstavlja emocije i osjećaje. Koristi se za izražavanje osjećaja, slutnji i intuicije o problemu, bez razmišljanja.

**Žuti šešir:** Ovaj šešir predstavlja pozitivno razmišljanje i optimizam. Koristi se za prepoznavanje potencijalnih prednosti, prilika i pozitivnih aspekata ideja za rješavanje problema.

**Crni šešir:** Ovaj šešir predstavlja kritičko razmišljanje i rasuđivanje. Koristi se za prepoznavanje potencijalnih problema, rizika i negativnih aspekata ideja za rješavanje problema.

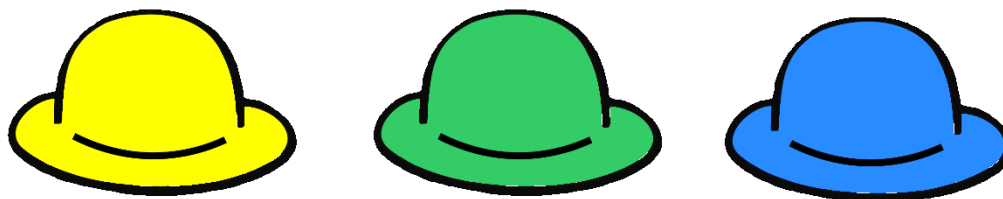
**Blue Hat:** Ovaj šešir predstavlja proces organiziranja i upravljanja procesom razmišljanja. Koristi se za postavljanje ciljeva, prepoznavanje ciljeva i uspostavljanje fokusa rasprave.

**Zeleni šešir:** Ovaj šešir predstavlja kreativnost i inovativnost. Koristi se za generiranje novih ideja, pristupa i rješenja problema.

Metoda "Six Thinking Hats" osmišljena je kako bi potaknula paralelno razmišljanje, što znači da svi u grupi razmišljaju u istom smjeru u isto vrijeme. Korištenjem ove metode, grupe mogu učinkovitije i djelotvornije surađivati na rješavanju složenih problema.



## SIX THINKING HATS



Evo nekoliko korisnih savjeta o tome kako koristiti šešire različite boje:

**Bijeli šešir:** Kada nosite bijeli šešir, potičemo vas da prikupite činjenice, brojke i druge relevantne informacije.

Tijekom rasprave sudionici mogu koristiti Bijeli šešir za postavljanje pitanja i prikupljanje dodatnih informacija o problemu ili ideji o kojoj se raspravlja. To može pomoći da svi jasno razumiju problem i da rasprava ostane usredotočena na činjenice.



Evo nekoliko primjera pitanja koja se mogu postaviti kada nosite bijeli šešir:

Koje su činjenice o ovom problemu?

Koje su nam informacije potrebne za donošenje informirane odluke?

Kakve podatke imamo o ovom problemu?

Korištenjem bijelog šešira sudionici mogu prikupiti informacije koje su im potrebne za donošenje informiranih odluka i smisljeno doprinijeti raspravi.

**Crveni šešir koristi** se za izražavanje emocija i osjećaja o problemu. Evo nekoliko primjera emocija koje se mogu izraziti tijekom rasprave s crvenim šeširom:

Ljutnja: Sudionici mogu izraziti ljutnju ili frustraciju idejom.

Strah: Sudionici mogu izraziti strah ili tjeskobu zbog ideje.

Uzbuđenje: Sudionici mogu izraziti uzbuđenje ili entuzijazam zbog ideje.

Nada: Sudionici mogu izraziti nadu ili optimizam u vezi s idejom.

Zbunjenost: Sudionici mogu izraziti zbunjenost ili nesigurnost u vezi s idejom.



**Žuti šešir:** Razmišljati sa žutim šeširom je teže nego razmišljati s crnim šeširom jer su ljudi prirodno skloni usredotočiti se na negativne aspekte ideje. Međutim, korištenjem žutog šešira možete potaknuti sudionike na pozitivno i konstruktivno razmišljanje.

Jedan od načina za poticanje pozitivnog razmišljanja je zamoliti svakog sudionika da identificira barem jedan pozitivan aspekt ideje, čak i ako mu se ideja uopće ne sviđa. To može pomoći u premještanju fokusa s negativnih aspekata na pozitivne aspekte i generiranju novih ideja i rješenja.

Evo nekoliko primjera pitanja koja se mogu postaviti kada moderator nosi žuti šešir:

Koje su potencijalne prednosti ove ideje?

Koji su pozitivni aspekti ove ideje?

Koje mogućnosti možemo identificirati u ovom problemu?



**Crni šešir vrijedan je** alat za prepoznavanje potencijalnih problema i rizika povezanih s određenom idejom ili rješenjem. Korištenjem Black Hat-a sudionici mogu identificirati potencijalne slabosti i razviti strategije za njihovo izbjegavanje ili suzbijanje.

Međutim, važno je napomenuti da pretjerana upotreba "crnog šešira" može dovesti do negativnog razmišljanja i ubijanja kreativnih ideja i pozitivnog razmišljanja. Zato je važno koristiti Black Hat umjereno i uravnotežiti ga s drugim šeširima koji razmišljaju.



Evo nekoliko primjera pitanja koja se mogu postaviti kada nosite crni šešir:

Koji su potencijalni problemi povezani s ovom idejom?

Koji su rizici uključeni u ovo rješenje?

Koji su negativni aspekti ovog problema?

Korištenjem Black Hat-a sudionici mogu identificirati potencijalne probleme i rizike povezane s određenom idejom ili rješenjem te razviti strategije za njihovo izbjegavanje ili suzbijanje.



Voditelj može potaknuti sudionike da daju iskrene i konstruktivne povratne informacije o ideji. To može pomoći u prepoznavanju potencijalnih slabosti i područja za poboljšanje. Čak i autor koji je oduševljen svojom idejom mora istaknuti barem jedan negativan aspekt svoje ideje. Ništa nije savršeno što se ne može popraviti.

**Plavi šešir** predstavlja proces organiziranja i upravljanja procesom razmišljanja.

Plavi šešir vrijedan je alat za osiguravanje da rasprava ostane usredotočena i produktivna. Korištenjem Blue Hat-a sudionici mogu osigurati da se problemom upravlja i da su ciljevi ostvarivi.

Evo nekoliko primjera pitanja koja se mogu postaviti kada nosite plavi šešir:

Koji su ciljevi koje želimo postići?

Može li se problem riješiti?

Jesu li ciljevi ostvarivi?

Korištenjem Blue Hat-a sudionici mogu osigurati da rasprava ostane fokusirana i produktivna, kao i da se problemom upravlja i postižu ciljevi.



**Zeleni šešir:** Sudionici mogu istraživati nove koncepte i nove percepcije te generirati nove ideje i rješenja.

Tijekom Green Hat sesije, sudionici mogu koristiti ideje generirane tijekom prethodnih sesija kako bi razvili nove i inovativne pristupe problemu. To može pomoći da se osigura da je konačno rješenje učinkovito i da zadovoljava potrebe svih dionika.

Evo nekoliko savjeta koje sudionici mogu koristiti za generiranje novih ideja tijekom sesije zelenog šešira:

Potaknite kreativnost: Potaknite sudionike da razmišljaju izvan okvira i istražuju nove koncepte i nove percepcije.

Koristite tehnike razmjene ideja: Koristite tehnike razmjene ideja za generiranje novih ideja.

Suradnja: Potaknite sudionike da surađuju i nadograđuju ideje jedni drugih. To može pomoći u stvaranju novih i inovativnih pristupa problemu.



U posljednjoj fazi sudionici, imajući na umu prethodnu raspravu, predlažu kako poboljšati početnu ideju kako bi bila učinkovitija u odnosu na početnu ideju.

*Primjer:*

Startup tvrtka Boot&Foot odlučila je tržištu ponuditi novi proizvod: zimske cipele koje imaju ugrađeni grijač koji radi na punjivu bateriju i osigurava grijanje stopala do 6 sati.

**Bijeli šešir:** Bijeli šešir koristi se za prikupljanje činjenica i informacija o problemu. Evo nekoliko činjenica o novom proizvodu:

Zimske cipele imaju ugrađeni grijač koji radi na punjivu bateriju.  
Grijač osigurava grijanje stopala do 6 sati.  
Cipele su dizajnirane za upotrebu u hladnim vremenskim uvjetima.



**Crveni šešir:** Crveni šešir koristi se za izražavanje emocija i osjećaja o problemu. Evo nekih emocija koje bi ljudi mogli osjetiti u vezi s novim proizvodom:

*Uzbuđenje:* Ljudi bi mogli biti uzbuđeni zbog mogućnosti toplih stopala po hladnom vremenu.

*Skeptizam:* Ljudi bi mogli biti skeptični u pogledu učinkovitosti grijača ili trajnosti cipela.

*Znatiželja:* Ljudi bi mogli biti znatiželjni o tome kako cipele rade ili kako su konstruirane.

**Crni šešir:** Crni šešir koristi se za prepoznavanje potencijalnih problema i rizika povezanih s problemom. Evo nekih potencijalnih problema i rizika povezanih s novim proizvodom:

*Trajanje baterije :* Trajanje baterije možda neće biti dovoljno dugo da osigura odgovarajuće grijanje tijekom duljeg vremenskog razdoblja.

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

*Trošak:* Cipele mogu biti preskupe za neke potrošače.

**Žuti šešir:** Žuti šešir koristi se za prepoznavanje potencijalnih prednosti i pozitivnih aspekata problema. Evo nekih potencijalnih prednosti i pozitivnih aspekata novog proizvoda:

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

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

*Inovacija:* Cipele su inovativno rješenje problema hladnih stopala zimi.

**Plavi šešir:** Plavi šešir koristi se za upravljanje procesom razmišljanja i postavljanje ciljeva. Evo nekoliko ciljeva za novi proizvod:

- Izradite marketinšku strategiju za promociju novog proizvoda.
- Provedite istraživanje tržišta kako biste identificirali potencijalne kupce i ciljna tržišta.
- Razvijte cjenovnu strategiju koja je konkurentna i pristupačna.

**Zeleni šešir:** Zeleni šešir koristi se za generiranje novih ideja i rješenja problema. Evo nekoliko novih ideja i rješenja za novi proizvod:

- Razvijte mobilnu aplikaciju koja korisnicima omogućuje kontrolu temperature cipela.
- Stvorite liniju dodataka koji se mogu koristiti s cipelama, poput termo čarapa ili uložaka.
- Razvijte liniju obuće za različite vremenske uvjete, poput kiše ili snijega.
- Cipele koje generiraju električnu energiju iz kinetičke energije: sustav koji omogućuje učinkovito prikupljanje energije korištenjem kinetičke energije koja se nalazi u našim stopalima kada hodamo ili trčimo dok nosimo cipele na baterije.

### Domaća zadaća:

Tvrtka "Fun4Socks" razmišlja o pokretanju proizvodnje antibakterijskih čarapa.

Početna ideja je činjenica da antibakterijske čarape mogu spriječiti rast neželjenih bakterija u tkanini, a time i ukloniti neugodne mirise.

Problem: stopala, čarape i cipele neugodnog mirisa. Uzrok: Bakterije - znoj nije glavni uzrok tjelesnog mirisa, pravi krivac su bakterije.

Korištenjem antibakterijskih čarapa možete osigurati da vaša stopala ostanu čista i svjež, a istovremeno ih održavati toplim i ugodnim u hladnim vremenskim uvjetima.

Upotrijebite metodu Six Thinking Hats kako biste procijenili ovu ideju.



Moderator sesije:  
Procijenite ideju  
antibakterijskih  
čarapa

Emma Bijela



## Analiza vrijednosti aktivnosti

**Analiza vrijednosti aktivnosti** je sustavna i objektivna procjena vrijednosti robe ili usluge – analizira ulaznu funkciju u odnosu na njezin trošak. Koristi se za analizu i poboljšanje strukture troškova poduzeća i lanca vrijednosti.

Koristite analizu vrijednosti aktivnosti kako biste poboljšali svoj poslovni proces:

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



Da bi se postiglo poboljšanje, proces se mora analizirati. Razumijevanje tijeka procesa i prikupljanje vremena i troškova utrošenih za svaku aktivnost u procesu pruža dobru osnovu za prepoznavanje poboljšanja. Vrijednost svake aktivnosti određuje se na temelju zahtjeva kupca. One aktivnosti koje ne dodaju vrijednost rezultatu procesa i/ili nemaju nikakvu vrijednost za kupca smatraju se nepotrebna.

U današnjem globalnom okruženju od najveće je važnosti pronaći načine za smanjenje neučinkovitosti, povećanje produktivnosti i implementaciju procesa za povećanje vrijednosti kupaca i poslovanja. Mentalitet "ako nije pokvareno, nemoj to popravljati" počinje se zamjenjivati razmišljanjem o poboljšanju procesa kako bi se postigao rast poslovanja. Pravilna analiza procesa početak je inicijativa za poboljšanje procesa.

Cilj analize vrijednosti aktivnosti je eliminirati nepotrebne aktivnosti, troškove i korake nastale u procesu stvaranja proizvoda ili usluga bez žrtvovanja zadovoljstva kupaca, a zatim eliminirati (ili barem minimizirati) sve aktivnosti koje ne daju dodanu vrijednost.

Uklanjanje aktivnosti iz procesa mora se obaviti s određenim oprezom. Analitičar ne može jednostavno ručno odabrati aktivnosti koje će se ukloniti bez prethodne rigorozne analize. Analiza vrijednosti je tehnika i disciplina koja minimizira troškove procesa bez ugrožavanja kvalitete proizvoda ili usluge, pouzdanosti, performansi i izgleda. Za analizu vrijednosti, svaka aktivnost u procesu analizira se i klasificira u jednu od kategorija: aktivnost koja dodaje vrijednost kupcu, aktivnost koja dodaje vrijednost poslovanju i aktivnost koja ne dodaje vrijednost.

### **DODAVANJE VRIJEDNOSTI KUPCU (CVA)**

CVA aktivnosti odnose se na aktivnosti unutar procesa koje su učinkovite i izravno doprinose ispunjavanju očekivanja kupaca. Primjeri za to su odgovaranje na upit kupca putem telefona ili e-pošte. Jednostavan način da prepoznate ove aktivnosti je da se zapitate: 'Ako nazovem klijenta i zamolim ga/nju da plati za ovu aktivnost, bi li kupac to učinio?' Ako ne, onda to nije CVA aktivnost, umjesto toga, pokušajte to klasificirati kao BVA ili NVA.

### **DODAVANJE POSLOVNE VRIJEDNOSTI (BVA)**

Aktivnosti BVA su aktivnosti koje su bitne za funkcioniranje tvrtke. To uključuje aktivnosti povezane s politikom, usklađenošću s propisima, potrebnim odobrenjima itd. Ove aktivnosti dodaju troškove procesu, ali ne dodaju vrijednost iz perspektive kupca. Međutim, posao ne može funkcionirati bez njih.

### **BEZ DODANE VRIJEDNOSTI (NVA)**

NVA aktivnosti ne dodaju vrijednost procesu iz perspektive kupca, niti su aktivnosti potrebne za poslovanje. Aktivnosti NVA predstavljaju otpad u procesu i potencijal za promjenu. Primjeri za to su aktivnosti kao što su prerada, nepotrebna odobrenja i duplicirane stavke.



Praktičan primjer AVA-e u stvarnom poslovanju je slučaj **Della**, proizvođača računala. Dell je koristio AVA za prepoznavanje i uklanjanje aktivnosti koje nisu dodavale vrijednost njegovim kupcima, kao što su upravljanje zalihama, obrada narudžbi i distribucija. Dell se također usredotočio na aktivnosti s dodanom vrijednošću, kao što su prilagodba, kvaliteta i korisnička usluga. Time je Dell smanjio svoje troškove, povećao učinkovitost i stekao konkurentsku prednost na tržištu.

Dellova konkurentska prednost u odnosu na IBM bio je njegov model prodaje izravno potrošačima. Izravnom prodajom kupcima Dell je mogao smanjiti troškove i ponuditi niže cijene od IBM-a, koji se oslanjao na mrežu trgovaca i preprodavača. Dellov sustav upravljanja zalihama također je bio ključni čimbenik njegovog uspjeha. Radeći sa samo 6 dana zaliha, Dell je uspio smanjiti troškove zapošljavanja ljudi za praćenje i održavanje zaliha, pohrane i držanja zastarjele tehnologije.

Evo nekoliko primjera AVA-e:

**Smanjenje troškova:** AVA se može koristiti za prepoznavanje i uklanjanje aktivnosti bez dodane vrijednosti, što može pomoći u smanjenju troškova i povećanju učinkovitosti:

*Smanjenje otpada:* AVA može pomoći u prepoznavanju aktivnosti koje ne dodaju vrijednost i koje rezultiraju otpadom, kao što su prekomjerna proizvodnja, nestašice i višak zaliha. Uklanjanjem ovih aktivnosti tvrtke mogu smanjiti troškove i poboljšati učinkovitost.

*Postupci pojednostavnjenja:* AVA može pomoći u utvrđivanju uskih grla i neučinkovitosti u procesima, kao što su nepotrebni koraci ili kašnjenja. Pojednostavljanjem ovih procesa tvrtke mogu smanjiti troškove i poboljšati učinkovitost.

*Optimizacija resursa:* AVA može pomoći u prepoznavanju nedovoljno iskorištenih resursa, kao što su oprema ili osoblje. Optimiziranjem korištenja ovih resursa tvrtke mogu smanjiti troškove i poboljšati učinkovitost.

**Poboljšanje procesa:** AVA se može koristiti za prepoznavanje uskih grla i neučinkovitosti u poslovnim procesima, što može pomoći u poboljšanju tijeka procesa i skraćivanju vremena ciklusa.

**Poboljšanje kvalitete:** AVA može pomoći u prepoznavanju problema s kvalitetom, kao što su nedostaci ili pogreške. Poboljšanjem kvalitete, tvrtke mogu smanjiti troškove povezane s preradom, otpadom i pritužbama kupaca.

**Skraćivanjem vremena isporuke:** AVA može pomoći u prepoznavanju uskih grla u proizvodnom procesu koja dovode do kašnjenja. Uklanjanjem ovih uskih grla, tvrtke mogu smanjiti vrijeme isporuke i poboljšati zadovoljstvo kupaca.

**Optimizacija resursa:** AVA može pomoći u prepoznavanju nedovoljno iskorištenih resursa, kao što su oprema ili osoblje. Optimiziranjem korištenja ovih resursa tvrtke mogu smanjiti troškove i poboljšati učinkovitost.

**Poboljšanje produktivnosti:** AVA se može koristiti za prepoznavanje i uklanjanje otpada u poslovnim procesima, što može pomoći u poboljšanju produktivnosti i skraćivanju vremena za potencijalnog klijenta.

**Smanjenje zaliha:** AVA može pomoći u prepoznavanju viška zaliha koje nisu potrebne za proizvodnju. Smanjenjem zaliha tvrtke mogu smanjiti troškove povezane sa skladištenjem i rukovanjem.

**Poboljšanje komunikacije:** AVA može pomoći u prepoznavanju komunikacijskih problema koji uzrokuju kašnjenja ili nesporazume. Poboljšanjem komunikacije tvrtke mogu smanjiti vrijeme isporuke i poboljšati učinkovitost.

**Automatizacija procesa:** AVA može pomoći u identificiranju procesa koji se mogu automatizirati, kao što su unos podataka ili izvješćivanje. Automatizacijom ovih procesa tvrtke mogu smanjiti troškove i poboljšati učinkovitost.

**Obuka zaposlenika:** AVA može pomoći u identificiranju područja u kojima zaposlenici trebaju dodatnu obuku ili podršku. Pružanjem obuke i podrške tvrtke mogu poboljšati produktivnost zaposlenika i smanjiti pogreške.

**Analiza lanca vrijednosti** sličan je koncept. Analiza lanca vrijednosti strateški je alat koji se koristi za procjenu internih aktivnosti tvrtke. Uključuje raščlanjivanje poslovanja tvrtke na primarne i pomoćne aktivnosti te analizu dodane vrijednosti u svakoj fazi.



Na primjer, razmotrite startup tvrtku pod nazivom Ready & Fast, koja pruža uslugu dostave obroka temeljenu na pretplati. Evo moguće analize lanca vrijednosti za ovu tvrtku:

Primarne aktivnosti:

Ulazna logistika: To uključuje izvore sirovina kao što su povrće, voće i meso od lokalnih poljoprivrednika i dobavljača.

Operacije: To uključuje pripremu i kuhanje obroka u komercijalnoj kuhinji, pakiranje i skladištenje u hladnjačama.

**Odlazna logistika:** To uključuje dostavu obroka na kućni prag kupaca pomoću voznog parka dostavnih vozila.

**Marketing i prodaja:** To uključuje promicanje usluge dostave obroka putem društvenih medija, marketinga, e-pošte i drugih kanala.

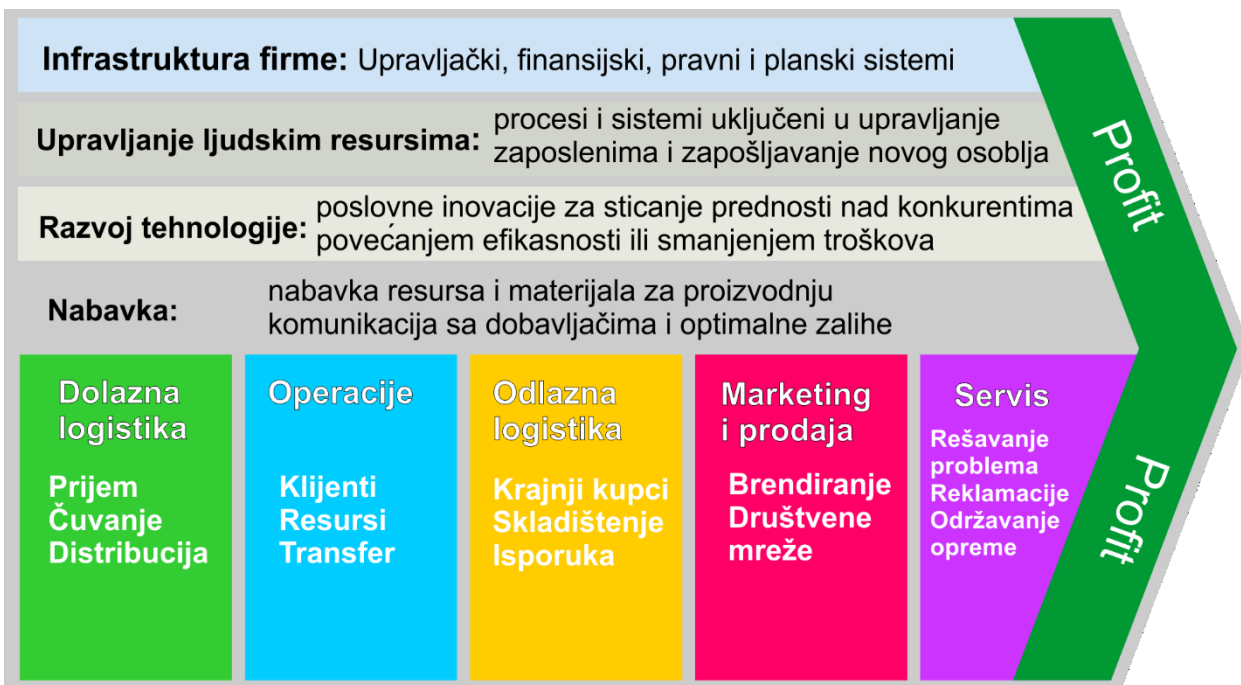
**Usluga:** To uključuje pružanje izvrsne korisničke usluge, rješavanje pritužbi i osiguravanje zadovoljstva kupaca.

Sekundarne pomoćne aktivnosti:

**Nabava:** To uključuje nabavu za kupnju opreme, zaliha i drugih resursa potrebnih za uslugu dostave obroka.

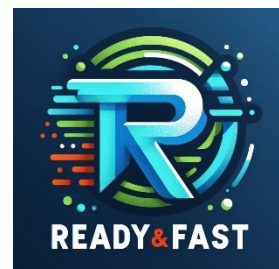
**Ljudski resursi:** To uključuje zapošljavanje i obuku zaposlenika, upravljanje plaćama i osiguravanje usklađenosti sa zakonima o radu.

## Analiza lanca vrijednosti



### Primarne i pomoćne aktivnosti:

Pet primarnih aktivnosti su ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja te usluge. Pomoćne aktivnosti su infrastruktura tvrtke, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabava.



## Početak: McDonald's

### Primarne djelatnosti

Dolazna logistika: McDonald's je unapred odabrao niskobudžetne dobavljače za sirovine za svoje prehrambene proizvode i napitke. To su dobavljači za sirovine kao što su povrće, meso, kafa itd.

Operacije: Posao je franšizni (pod licencom) i svaka McDonald'sova lokacija u vlasništvu je lokalne tvrtke. Postoji više od 39.000 McDonald'sovih lokacija diljem svijeta.

Odlazna logistika: Umjesto formalnih restorana za sjedenje, McDonald's ima restorane koji se fokusiraju na uslugu na šalteru, samoposluživanje i uslugu vožnje.

Marketing i prodaja: Njegove marketinške strategije usredotočene su na medijsko i tiskano oglašavanje, uključujući objave na društvenim mrežama, oglase u časopisima, jumbo plakate i još mnogo toga.

Usluge: McDonald's nastoji ostvariti visokokvalitetnu korisničku uslugu. Svojim tisućama zaposlenika pruža dubinsku obuku i pogodnosti kako bi mogli najbolje pomoći svojim klijentima.

### Aktivnosti podrške

Infrastruktura tvrtke: McDonald's Corporation ima glavne izvršne direktore (CEO) i predsjednike zona na razini C koji nadziru poslovanje tvrtke u različitim regijama, a glavni savjetnik nadgleda pravna pitanja.

Upravljanje ljudskim resursima: Održava stranicu karijere na kojoj se tražitelji posla mogu prijaviti za korporativne i restoranske uloge. Radnicima plaća po satu ili kroz redovne plaće i promovira svoj program pomoći u školarini kako bi privukao talente.

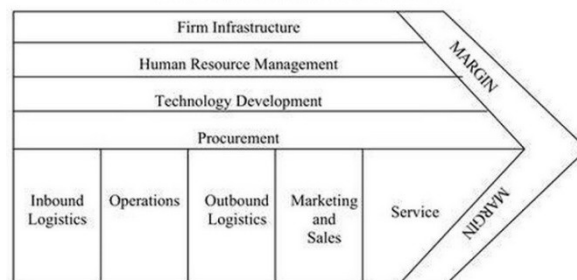
Razvoj tehnologije: Restoran je uložio u kioske osjetljive na dodir kako bi olakšao naručivanje i povećao operativnu učinkovitost.

Kupnja: Tvrtka koristi Jaggaer, tvrtku za digitalnu nabavu, za uspostavljanje odnosa s ključnim dobavljačima u različitim regijama svijeta.



## Domaća zadaća:

Z-Tech stvara inovativan proizvod: instant tablete za glad, s različitim okusima (koncentrat proteina, ugljikohidrata, vitamina i minerala) kada ljudi nemaju uvjete za redoviti obrok. Nabavljaju uvezene sirovine i distribuiraju konačne proizvode putem internetske prodaje (Instagram). Koristite ovaj primjer za stvaranje **analize lanca vrijednosti**.





## PEST analiza

**PEST analiza** je metoda upravljanja koja procjenjuje političke, ekonomske, društvene i tehničke čimbenike koji utječu na profitabilnost i uspješnost tvrtke. Koristi se za prepoznavanje prilika i prijetnji od vanjskih čimbenika i za strateško planiranje. PEST analiza obično se koristi zajedno sa SWOT analizom.

Komponente (čimbenici) PEST analize su:

**Politički:** Ova komponenta usredotočena je na područja u kojima vladina politika i/ili promjene u zakonodavstvu utječu na gospodarstvo, određenu industriju i dotičnu organizaciju. Područja politike koja mogu posebno utjecati na organizaciju uključuju porezne zakone i zakone o zapošljavanju. Opća politička klima nacije ili regije, kao i međunarodni odnosi, također mogu uvelike utjecati na organizaciju.

**Ekonomska:** Ova komponenta usmjerena je na ključne čimbenike, kao što su kamatne stope i devizni tečajevi, gospodarski rast, ponuda i potražnja, inflacija i recesija.

**Socijalna:** Ova komponenta uključuje demografsku i dobnu raspodjelu, kulturne stavove i trendove na radnom mjestu te način života.

**Tehnološki:** Ova komponenta razmatra specifičnu ulogu i razvoj tehnologija unutar sektora i organizacije, kao i širu upotrebu, trendove i promjene tehnologije.



## Primer: INSTAGRAM



**Politički:** Instagram nije pod izravnim utjecajem političkih čimbenika, ali se može koristiti kao platforma za političke kampanje i aktivizam. Instagram pruža izvrsnu platformu za razne političare za jednostavan pristup velikoj masi ljudi. Jednostavne i utjecajne političke kampanje mogu se postaviti pomoću Instagrama za povezivanje s ljudima diljem svijeta.

**Ekonomski:** Ekonomski čimbenici mogu utjecati na potražnju za Instagramom i profitabilnost tvrtke. Na primjer, recesija bi mogla smanjiti prihode od oglašavanja i utjecati na financijske rezultate tvrtke, i obrnuto – u slučaju gospodarskog rasta. Instagram se pojavio kao nova 'platforma za oglašavanje'. Jednostavan je, brz i pruža dobru pokrivenost ljudima. To je način kontinuiranog oglašavanja, putem kojeg se promjenjivi trendovi mogu puno brže približiti javnosti. Na Instagramu su lansirani razni novi i dosad nepoznati proizvodi.

**Društveni:** Društveni čimbenici mogu utjecati na popularnost i reputaciju Instagrama. Na primjer, tvrtka bi trebala razmotriti utjecaj društvenih trendova na ponašanje i preferencije korisnika. Ljudi komuniciraju putem izravnih poruka (DM). Ovo nije samo za osobne razgovore; ljudi koji izlažu proizvode također će razgovarati s kupcima putem DM-a. Instagram je platforma za zabavu koliko i za posao.

**Tehnološki:** Tehnološki čimbenici mogu utjecati na poslovanje tvrtke i potražnju za Instagramom. Na primjer, tvrtka bi trebala razmotriti utjecaj novih tehnologija na ponašanje i preferencije korisnika. Instagram je platforma dizajnirana za mobilne korisnike. Kad ste negdje na putu ili na proslavi, slikali biste se telefonom i zatim objavili slike izravno na Instagramu – bum! I to je to.

Nakon ove PEST analize Instagrama, nitko nije očekivao da će Instagram eksplodirati kao što je eksplodirao. Pa, osim Zuckerberga kada ga je kupio 2012. godine. Počelo je kao jednostavna aplikacija za dijeljenje fotografija za mobilne korisnike. Bez ikakvih prihoda. A sada vrijedi 100+ milijardi dolara, s milijardu korisnika, i to je mjesto za političare i influencere koji žele biti prepoznati. Većina ljudi ima Instagram, bilo da prikazuje epizode iz života, posla ili hobija. A platforma ne pokazuje znakove usporavanja u skorije vrijeme.

---

Osim političkih, ekonomskih, društvenih i tehnoloških čimbenika, **PESTEL analiza** uzima u obzir i okolišne i pravne čimbenike.

**Okoliš:** Ova se komponenta usredotočuje na utjecaj čimbenika okoliša na organizaciju. To uključuje čimbenike kao što su klimatske promjene, zagađenje i prirodne katastrofe. Organizacije moraju osigurati da je njihovo poslovanje ekološki održivo i u skladu sa svim relevantnim propisima.

**Pravno:** Ova komponenta govori o pravnom okviru u kojem organizacija djeluje. To uključuje čimbenike kao što su zakon o radu, propisi o zdravlju i sigurnosti te zakoni o zaštiti potrošača. Organizacije moraju osigurati da se pridržavaju svih relevantnih zakona i propisa.

*Primjer:*

Davatelj internetskih usluga (ISP) provodi PESTEL analizu. ISP može uzeti u obzir sljedeće čimbenike:

**Politički:** ISP bi mogao razmotriti utjecaj vladinih politika i propisa na svoje poslovanje. Na primjer, ISP može razmotriti kako promjene zakona o mrežnoj neutralnosti (osiguravanje da internet ostane otvoren i dostupan svima, a ISP-ovi moraju jednako tretirati svu internetsku komunikaciju) mogu utjecati na njegovo poslovanje.

**Ekonomski:** ISP bi mogao razmotriti stanje gospodarstva, na primjer, kako bi recesija mogla utjecati na njegovu prodaju.

**Društvene:** ISP bi mogao razmotriti društvene trendove, na primjer, kako bi sve veća upotreba mobilnih uređaja mogla utjecati na njegovo poslovanje.

**Tehnološki:** ISP može razmotriti tehnološke trendove, na primjer, kako bi sve veća upotreba računalstva u oblaku mogla utjecati na njihovo poslovanje.

**Okoliš:** ISP može uzeti u obzir čimbenike okoliša, na primjer, kako klimatske promjene mogu utjecati na njegovo poslovanje.

**Pravno:** ISP može uzeti u obzir pravne čimbenike, na primjer, kako promjene u zakonima o privatnosti podataka mogu utjecati na njegovo poslovanje.

Uzimajući u obzir ove čimbenike, ISP može identificirati prilike i prijetnje u svom vanjskom okruženju i planirati u skladu s tim. Na primjer, ISP može razviti marketinšku strategiju koja cilja na mobilne korisnike ili ulagati u tehnologiju računalstva u oblaku kako bi ostao ispred konkurencije.

***Domaća zadaća:***

Tvrtka iFuturex razvila je inovativan proizvod: masku za mobitel koja je ujedno i punjač za baterije (solarnu i kinetičku energiju). Prije puštanja proizvoda na tržište potrebno je provesti PESTEL analizu.

Trenutna situacija:

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

**Ekonomski:** Smanjenje ekonomske aktivnosti i povećanje nezaposlenosti.

**Društveni:** Postoji rastući trend potražnje za ekološki održivim proizvodima.

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

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

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

Stvorite odgovarajuće **strategije** kako bi iFuturex bio konkurentan na tržištu.



## ODRŽIVE INOVACIJE PROIZVODA I POSLOVNIH MODELA

**Inovacija održivih proizvoda i poslovnih modela** koncept je upravljanja koji naglašava važnost stvaranja održivih proizvoda i poslovnih modela. Uključuje razvoj proizvoda i usluga koji su ekološki prihvatljivi, društveno odgovorni i ekonomski održivi. Inovacije održivih proizvoda i poslovnih modela postaju sve važnije jer potrošači postaju svjesniji ekoloških i socijalnih pitanja te traže održivije proizvode i usluge.

Tvrtke koje se bave održivim inovacijama proizvoda i poslovnih modela mogu imati koristi od povećane lojalnosti kupaca, poboljšane reputacije robne marke i smanjenih troškova. Kako bi postigle održive inovacije proizvoda i poslovnih modela, tvrtke moraju uzeti u obzir okolišne, društvene i ekonomske učinke svojih proizvoda i usluga tijekom svog životnog ciklusa. To uključuje dizajn, proizvodnju, distribuciju, upotrebu i potrošnju proizvoda ili usluge.

*Primjerima:*

**Ecoalf odjeća:** Ecoalf proizvodi odjeću koja je ekološki prihvatljiva i društveno odgovorna. Tvrtka koristi reciklirane materijale i proizvodne metode te dio svoje dobiti donira u ekološke svrhe.

**Fairphone pametni telefoni:** Fairphone proizvodi pametne telefone koji su ekološki prihvatljivi i društveno odgovorni. Tvrtka koristi održive materijale i proizvodne metode te promiče poštene radne prakse u cijelom svom lancu opskrbe.



**Poslovna etika** odnosi se na provedbu odgovarajućih poslovnih politika i praksi koje se odnose na potencijalno kontroverzne subjekte, kao što su korporativno upravljanje, trgovanje na temelju povlaštenih informacija, podmićivanje, diskriminacija, društvena odgovornost i fiducijarna odgovornost. Koncept poslovne etike započeo je 1960-ih kada su korporacije postale svjesnije rastućeg potrošačkog društva koje je pokazivalo zabrinutost za okoliš, društvene uzroke i korporativnu odgovornost.

Poslovna etika osigurava određenu osnovnu razinu povjerenja između potrošača i različitih sudionika na tržištu u poduzeća. Na primjer, portfolio menadžer mora posvetiti jednaku pozornost ulaganjima članova obitelji i malih individualnih ulagača, kao i bogatijih klijenata. Takve prakse osiguravaju pravedan tretman javnosti.

**Neetično ponašanje u poduzećima** može imati različite oblike, kao što su:

- a) Diskriminacija zaposlenika ili kupaca na temelju rase, spola ili drugih osobnih karakteristika.
- b) Iskorištavanje radnika kroz niske plaće, dugo radno vrijeme ili loše radne uvjete.
- c) Šteta u okolišu uzrokovana poslovanjem tvrtke.
- d) Zavaravajuće marketinške prakse koje dovode potrošače u zabludu.
- e) Podmićivanje ili korupcija vladinih dužnosnika.

Alati za održive inovacije i upravljanje održivošću:

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

**1. Primjer kako utjecati na platno**

Može se koristiti za procjenu utjecaja poslovnog modela poduzeća:

Tvrtka pruža uslugu dostave obroka temeljenu na pretplati.

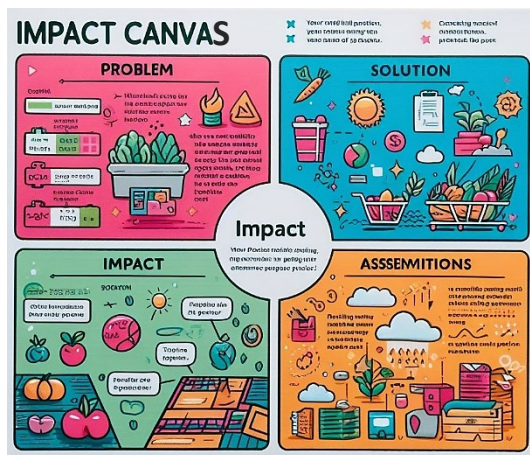
Moguće implikacije za ovu tvrtku su:

Utjecaj na okoliš: To uključuje procjenu utjecaja tvrtke na okoliš, kao što su emisije ugljika, proizvodnja otpada i korištenje vode.

Društveni utjecaj: To uključuje procjenu utjecaja tvrtke na društvo, kao što su otvaranje radnih mjesta, angažman zajednice i zadovoljstvo kupaca.

Ekonomski utjecaj: To uključuje procjenu utjecaja tvrtke na gospodarstvo, kao što je stvaranje prihoda, ušteda troškova i profitabilnost.

Analizom svakog od ovih utjecaja, tvrtka može identificirati područja u kojima može poboljšati učinkovitost, smanjiti troškove i dodati vrijednost svojim kupcima. Na primjer, tvrtka može smanjiti svoj utjecaj na okoliš korištenjem biorazgradivih materijala za pakiranje, nabavom sirovina od lokalnih poljoprivrednika i optimizacijom ruta isporuke kako bi smanjila potrošnju goriva. Slično tome, tvrtka može poboljšati svoj društveni utjecaj stvaranjem mogućnosti zapošljavanja za lokalno stanovništvo, podupiranjem lokalnih dobrotvornih organizacija i pružanjem izvrsne korisničke usluge.



2. **Platno održivog poslovnog modela** proširena je verzija platna poslovnog modela koja uključuje dodatna područja povezana s ekološkim i društvenim utjecajem proizvoda i poslovnog modela. Evo dodatnih polja:

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

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

**Ekološka distribucija:** To uključuje procjenu utjecaja procesa distribucije na okoliš, kao što je korištenje vozila s niskim emisijama, optimizacija rute i smanjenje pakiranja.

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

**Procjena ekološkog kraja životnog vijeka:** To uključuje procjenu utjecaja odlaganja proizvoda na okoliš, kao što su recikliranje, ponovna upotreba životnog vijeka i smanjenje otpada.



### 3. Platno za etiku digitalnih proizvoda

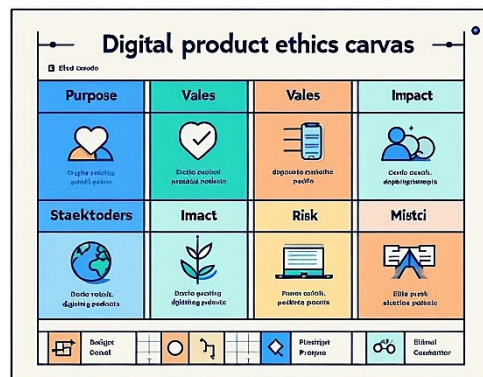
Alat za utvrđivanje rizika digitalnih proizvoda za pojedince i društvo te poticanje na ublažavanje tih rizika.

Digitalni proizvodi i usluge ne samo da nam mogu koristiti, već nam mogu i naštetiti. To je zato što su društveni mediji i mobilne tvrtke koje se suočavaju s potrošačima često pod velikim pritiskom da maksimiziraju korištenje i rast proizvoda. To može imati negativne posljedice za pojedince i društvo u cjelini.

Platno za etiku digitalnih proizvoda prvenstveno je namijenjeno voditeljima proizvoda, UX dizajnerima (dizajner odgovoran za to da proizvod ili uslugu učini upotrebljivim, jednostavnim za korištenje i dostupnom) i informacijskim arhitektima. To je zato što vjerujemo da su ti stručnjaci u savršenoj poziciji za promicanje promjena odozdo prema gore u korporacijama i start-upovima. Korištenjem Canvasa ti bi stručnjaci mogli u najmanju ruku podići svijest višeg menadžmenta o rizicima digitalnih proizvoda za pojedince i društvo, a u najboljem slučaju smanjiti negativan utjecaj slijedeći Smjernice u tu svrhu.

Iako nam digitalni proizvodi često olakšavaju život, mogu prouzročiti značajnu štetu na sljedeće načine:

- Nedostatak pažnje: Česti prekidi putem obavijesti i drugih angažmana značajno smanjuju pažnju i kognitivne kapacitete korisnika
- 50% tinejdžera osjeća se ovisnim o svojim mobilnim uređajima. Postoje snažni dokazi da uporaba elektroničkih uređaja smanjuje kvalitetu sna



- c) Dezinformacije: Negativan utjecaj društvenih medija na kvalitetu informacija kojima smo izloženi.
- d) Ometa društvene interakcije: Prisutnost pametnih telefona pokazala je negativan učinak na kvalitetu međusobnih odnosa, komunicirajući više putem teksta nego putem zvuka ili komunikacije uživo
- e) Stvaranje algoritamskih pristranosti: Što su algoritmi namijenjeni optimizaciji za našu pažnju, to su autori koji stoje iza tih algoritama manje transparentni prema javnosti (kao što su teorije zavjere).
- f) Stvaranje nerealnih pogleda na svijet: Digitalni proizvodi kao što su Facebook i Instagram promiču širenje nerealnih slika o sebi i životnim stilovima, što može nanijeti značajnu štetu dobrobiti njihovih korisnika.

#### 4. SWOT analiza održivosti

SWOT analiza održivosti (sSWOT) temelji se na standardnom SWOT-u, koji je dobro poznat i široko korišten poslovni alat koji pomaže tvrtkama identificirati i procijeniti rizike za okoliš te poduzeti mjere u vezi s ekološkim izazovima. Na taj način sSWOT također može biti koristan za lansiranje novih proizvoda i poslovnih ideja. Osim toga, sSWOT pomaže pojedincima da angažiraju i motiviraju kolege te je koristan za primjenu u internim odjelima, kao i kod dobavljača, kupaca i drugih dionika.

**Evo primjera** kako startup koji namjerava proizvoditi drvene igračke EduWood može koristiti sSWOT analizu:

##### Snaga

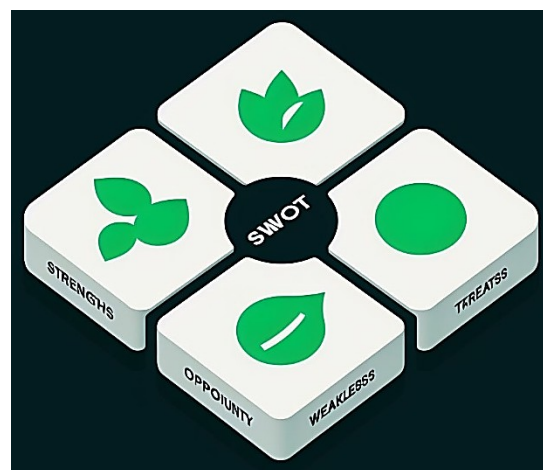
Drvene igračke su ekološki prihvatljive i održive, što je rastući trend među potrošačima.  
Drvene igračke su izdržljive i dugotrajne, što smanjuje potrebu za zamjenom i smanjuje otpad.  
Drvene igračke obično ne sadrže štetne kemikalije, pružajući djeci sigurno okruženje za igru.  
Drvene igračke imaju bezvremensku i klasičnu estetiku, privlačnu i djeci i odraslima.  
Mnoge drvene igračke imaju obrazovnu vrijednost, potičući razvoj kognitivnih i motoričkih sposobnosti i kreativnosti.

##### Nedostaci

Drvene igračke imaju višu cijenu od plastičnih igračaka.  
Tržište drvenih igračaka suočava se s konkurencijom elektroničkih igara.

##### Mogućnosti

Očekuje se da će tržište drvenih igračaka rasti zbog porasta potražnje za ekološki prihvatljivim, sigurnim i izdržljivim igračkama.  
Ponude ručne izrade i izrade namijenjene su potrošačima koji cijene jedinstvenost i izradu.



## Prijetnji

Tržište drvenih igračaka ograničeno je u usporedbi s tržištem plastičnih igračaka. Tržište drvenih igračaka vrlo je rascjepkano, a mnogi se mali igrači natječu za tržišni udio.

### 5. Održivost uravnoteženih rezultata

Sustainability Balanced Scorecard (sBSC) je sustav mjerenja i upravljanja učinkom koji ima za cilj uravnotežiti financijske i nefinancijske, kao i kratkoročne i dugoročne mjere. Osmišljen je za integraciju strateški relevantnih okolišnih, društvenih i etičkih ciljeva. sBSC omogućuje tvrtkama praćenje organizacijskih operacija i mjerenje njihovog utjecaja na ciljeve tvrtke.

sBSC može potaknuti značajna poboljšanja u kritičnim područjima kao što su razvoj proizvoda, procesa, kupaca i tržišta. Zbog sposobnosti sBSC-a da integrira različite poslovne i informacijske perspektive, idealno je omogućiti osnovnoj djelatnosti da pristupi izazovima korporativne održivosti.

Primjer kako tvrtka koja proizvodi drvene EduWood igračke može koristiti sBSC:

Perspektiva	Cilj	Mjere	Cilj	Inicijativa
Financijski	Povećajte prihode od prodaje održivih proizvoda	Prihod od prodaje održivih proizvoda	Milijun dolara	Proširite marketinške napore usmjerene na ekološki osviještene potrošače
Kupac	Poboljšanje zadovoljstva kupaca održivim proizvodom	Ocjena zadovoljstva kupaca	90%	Provođenje anketa kupaca kako bi se identificirala područja za poboljšanje
Interni procesi	Smanjenje ovisnosti o uvozu sirovina	Postotak sirovina proizvedenih u zemlji	50%	Identificiranje domaćih dobavljača sirovina
Učenje i rast	Povećanje ulaganja u istraživanje i razvoj	Proračun za istraživanje i razvoj	\$ 500,000	Zapošljavanje dodatnog osoblja za istraživanje i razvoj

### Domaća zadaća:

Tvrtka iFuturex proizvodi maske za mobitele koje su ujedno i punjač za baterije (solarnu i kinetičku energiju). Molimo vas da napravite "Održivu SWOT analizu" za iFuturex.





## Alat pametnih ciljeva

**Alat SMART ciljeva** pomaže vam napisati ciljeve koji slijede SMART format: specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni. To je jednostavan alat koji osigurava da pišete ciljeve koji su specifični, mjerljivi i vremenski ograničeni jednostavnim ispunjavanjem obrasca. Korištenjem SMART alata tvrtka može stvoriti jasan i učinkovit cilj koji je usklađen s misijom i vrijednostima tvrtke. Ovaj se alat može koristiti za donošenje odluka i mjerenje napretka tijekom vremena.



Primjer SMART ciljeva za tvrtku koja nudi **planiranje događaja i organizaciju vjenčanja**:

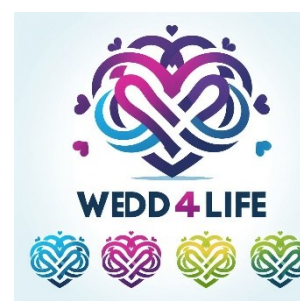
**Konkretno:** Povećajte broj vjenčanja koja će tvrtka organizirati u sljedećih 6 mjeseci.

**Mjerljivo:** Pratite broj vjenčanja koja tvrtka organizira svaki mjesec.

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

**Relevantno:** Primarna djelatnost tvrtke je organiziranje vjenčanja, a povećanje broja planiranih vjenčanja pomoći će rastu tvrtke.

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



Postavljanjem ovog SMART cilja, tvrtka se može usredotočiti na povećanje broja planiranih vjenčanja i praćenje njihovog napretka tijekom vremena.



WEDD4LIFE je organizator vjenčanja i događaja. Evo nekoliko savjeta za Wedd4life kako bi njihov promotivni događaj bio sjajan, nezaboravan i učinkovit za prodaju:

**Postavite jasne ciljeve:** Prije planiranja događaja, Wedd4life bi trebao postaviti jasne ciljeve. To će im pomoći da ostanu usredotočeni i osiguraju da je događaj usklađen s njihovim ukupnim poslovnim ciljevima.

**Upoznajte svoju ciljanu publiku:** Wedd4life bi trebao provesti istraživanje kako bi razumio potrebe, interese i preferencije svoje ciljane publike. To će im pomoći da prilagode događaj svojoj publici i stvore privlačnije iskustvo.

**Stvorite jedinstveno iskustvo:** Wedd4life bi trebao težiti stvaranju jedinstvenog iskustva koje njihov događaj izdvaja od ostalih. To može uključivati interaktivne aktivnosti, zabavu uživo ili jedinstvene opcije hrane i pića.

**Koristite društvene medije:** Društveni mediji moćan su alat za promicanje događaja i interakciju sa sudionicima. Wedd4life bi trebao stvoriti strategiju društvenih medija koja uključuje promociju prije događaja, ažuriranja uživo tijekom događaja i praćenje nakon događaja.

**Partnerstvo s drugim tvrtkama:** Wedd4life bi se mogao udružiti s drugim tvrtkama kako bi stvorio impresivnije iskustvo događaja. Na primjer, mogli bi se udružiti s lokalnim cvjećarom kako bi osigurali jedinstvene cvjetne aranžmane za ovaj događaj.

**Ponuda poticaja:** Ponuda poticaja kao što su popusti ili darovi može pomoći u povećanju prometa i povećanju prodaje. Wedd4life može ponuditi popust na svoje usluge sudionicima koji rezerviraju svoje usluge u određenom vremenskom razdoblju nakon događaja.

**Mjerenje uspjeha:** Wedd4life bi trebao mjeriti uspjeh svog događaja praćenjem posjećenosti, angažmana i prodaje. To će im pomoći da identificiraju područja za poboljšanje i donose odluke temeljene na podacima za buduće događaje.



*Primjer:* MatchMe **agencija** treba organizirati promociju za svoje potencijalne klijente. Agencija "MatchMe" nudi usluge pratnje za posebne događaje, kao što su vjenčanja ili proslave, praznici, putovanja ili posjeti prijateljima i roditeljima... za muškarce. Napravite konkretan plan kako bi ovaj događaj privukao veliku pozornost potencijalnih klijenata za usluge agencije "MatchMe".

**Postavite jasne ciljeve:** Prije planiranja događaja, MatchMe bi trebao postaviti jasne ciljeve. To će im pomoći da ostanu usredotočeni i osiguraju da je događaj usklađen s njihovim ukupnim poslovnim ciljevima. Na primjer, mogao bi imati za cilj povećati broj rezervacija za 20 posto u sljedećih 6 mjeseci.

**Upoznajte svoju ciljanu publiku:** MatchMe bi trebao provesti istraživanje (na primjer, izradom ankete) kako bi razumio potrebe, navike, interese i preferencije svoje ciljane publike. To će im pomoći da prilagode događaj svojoj publici i stvore angažiranije iskustvo. Na primjer, ako su njihova ciljana publika mladi profesionalci, mogli bi ugostiti događaj u modernom baru ili restoranu.

**Stvorite jedinstveno iskustvo:** MatchMe bi trebao težiti stvaranju jedinstvenog iskustva koje njihov događaj izdvaja od ostalih. To može uključivati interaktivne aktivnosti, zabavu uživo ili jedinstvene opcije hrane i pića. Na primjer, mogli bi ponuditi besplatnu lekciju koktela ili degustaciju vina.

**Koristite društvene medije:** Društveni mediji moćan su alat za promociju događaja i interakciju sa sudionicima. MatchMe bi trebao stvoriti strategiju društvenih medija koja uključuje promociju prije događaja, ažuriranja uživo tijekom događaja i praćenje nakon događaja. Također bi mogli stvoriti prilagođeni hashtag (riječ ili frazu kojoj prethodi hash znak <#>, koji se koristi na stranicama i aplikacijama društvenih medija) za događaj kako bi potaknuli sudionike da podijele svoje iskustvo na društvenim mrežama.

**Partnerstvo s drugim tvrtkama:** MatchMe bi se mogao udružiti s drugim tvrtkama kako bi stvorio impresivnije iskustvo događaja. Na primjer, mogao bi se udružiti s lokalnim cvjećarom kako bi osigurao cvjetne aranžmane za događaj ili lokalnim fotografom koji bi fotografirao sudionike. Također, ugostiteljska tvrtka mogla bi sudionicima pružiti ukusnu hranu i piće, što ovaj događaj čini ugodnijim. Partnerstvo sa zabavnom tvrtkom moglo bi sudionicima pružiti živu glazbu ili druge oblike zabave, što ovaj događaj čini nezaboravnim.

**Ponuda poticaja:** Ponuda poticaja kao što su popusti ili darovi može pomoći u povećanju prometa i povećanju prodaje. MatchMe može ponuditi popust na svoje usluge sudionicima koji rezerviraju svoje usluge u određenom vremenskom razdoblju nakon događaja.

**Izmjerite uspjeh:** MatchMe bi trebao mjeriti uspjeh svog događaja praćenjem posjećenosti, angažmana i prodaje. To će im pomoći da identificiraju područja za poboljšanje i donose odluke temeljene na podacima za buduće događaje.

#### **Domaća zadaća:**

Za primjer gore spomenutog MatchMe događaja, zamislite da ste odgovorni za tisak. Napravite plan kako privući pozornost medija i osigurati izvještavanje o događaju.

## Prioriteti planiranja

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

Tehnika određivanja prioriteta "Must Have", "Should Have" i "Won't Have" poznata je i kao MoSCoW metoda. Koristi se u upravljanju, poslovnoj analizi, upravljanju projektima i razvoju softvera kako bi se postiglo zajedničko razumijevanje s dionicima o važnosti koju pridaju ispunjavanju svakog zahtjeva.

Sam termin MoSCoW je akronim izveden iz prvog slova svake od četiri kategorije prioriteta: M - Must have, S - Should have, C - Could have, W - Won't have. MoSCoW metodu je razvio Dai Clegg 1994.

Primjer:

Startup pod nazivom WEDD4LIFE, koji organizira vjenčanja za važne klijente, mora primijeniti metodu MoSCoW na sljedeću ceremoniju vjenčanja:

**N**

**Neophodno**

Projekat ne može bez njih

**T**

**Trebalo bi**

Obavezno na duže staze

**M**

**Moglo bi**

Ako su troškovi niski

**N**

**Nepotrebno**

Sačekajte bolje dane

Zahtjev	Prioritet
Planiranje vjenčanja po narudžbi	M
Odabir sjedala i rezervacija	M
Izbor cateringa i jelovnika	Sa
Fotografiranje i video snimanje	Sa
Glazba i zabava	C
Cvjetni aranžmani i dekor	C
Prijevoz u logistici	W



Prijave su podijeljene u četiri kategorije: Mora imati, Trebao bi imati, Mogao je i Neće imati. Zahtjevi koji su kritični za uspjeh projekta označeni su kao **Must** have (M), dok su zahtjevi koji su važni, ali nisu kritični označeni kao **Should** have (S). Zahtjevi koji su poželjni, ali nisu potrebni označeni su kao **Mogao** sam imati (C), a zahtjevi koji nisu važni označeni su kao "**Nepotrebno**" - Neće imati (W). To pomaže voditelju projekta da se usredotoči na najvažnije zahtjeve i rano ispuni one od najveće i najneposrednije poslovne koristi.

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

**Važno i hitno:** zadacima koji su i važni i hitni treba dati najveći prioritet. Ovi zadaci zahtijevaju hitnu pozornost i treba ih dovršiti što je prije moguće.

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

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

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

Eisenhowerova matrica



Primjer: Voditelj agencije WEDD4LIFE treba pripremiti ceremoniju vjenčanja:

Zadatak	Hitnost	Važnost	Prioritet
Planiranje vjenčanja po narudžbi	Visok	Visok	Hitno i važno
Odabir sjedala i rezervacija	Visok	Visok	Hitno i važno
Izbor cateringa i jelovnika	Visok	Srednje jak	Hitno, ali nije važno
Fotografiranje i video snimanje	Visok	Srednje jak	Hitno, ali nije važno
Glazba i zabava	Srednje jak	Srednje jak	Nije hitno, ali važno
Cvjetni aranžmani i dekor	Srednje jak	Nizak	Nije hitno, ali važno
Prijevoz u logistici	Nizak	Nizak	Nije hitno i nije važno

Metoda **Do-Delegate-Delay-Delete** je tehnika upravljanja vremenom koja pomaže pojedincima da odrede prioritete zadataka na temelju njihove važnosti i hitnosti. Metoda je također poznata kao **4D** upravljanje vremenom. 4D su:

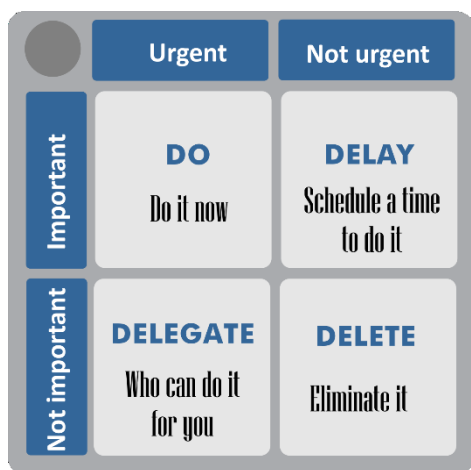
**Učinite:** Zadatke koji su i hitni i važni treba obaviti odmah.

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

**Odgoditi:** zadatke koji su hitni, ali nisu važni treba odgoditi za kasnije.

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

4D vam pomaže da učinkovitije upravljate svojim ograničenim vremenom i ostanete usredotočeni na ono što vam je najvažnije. Kategorizacijom zadataka u ove četiri kategorije možete odrediti prioritete svog rada i pobrinuti se da se prvo usredotočite na najvažnije zadatke.



Primarna razlika između Eisenhowerove matrice (ili matrice hitno-važno) i 4D-a je u tome što je prva alat za određivanje prioriteta koji vam pomaže kategorizirati zadatke na temelju njihove važnosti i hitnosti, dok je 4D metoda upravljanja vremenom koja vam pomaže da učinkovitije upravljate svojim vremenom kategoriziranjem zadataka u četiri kategorije: Do, Delege, Popone i Delete.

*Primjer:*

Tvrtka eMoonLight sa sjedištem u New Yorku, koja proizvodi solarna stabla za uličnu rasvjetu, ima 4 istodobna zadatka:

Posljednja utakmica doigravanja u košarci - gdje smo sponzori

- Kontrola tvrtke od strane Porezne službe
- Postavljanje opreme u novi udaljeni objekt u Atlanti (unaprijed zakazano)
- Putovanje na slapove Niagare - s potencijalnim poslovnim partnerima koji nude isplativu suradnju.

Određivanje prioriteta prema 4D metodi: To - Delegate - Odgoda - Brisanje.

**Učinite:** Posljednja utakmica doigravanja u košarci važan je događaj za tvrtku, a kao sponzori bitno je da prisustvujete i podržavate momčad. Ovom zadatku treba dati najveći prioritet i dovršiti ga u najkraćem mogućem roku.

**Delegat:** Kontrola tvrtke od strane Porezne službe složeno je pitanje koje zahtijeva specijalizirano znanje i stručnost. Najbolje je ovaj zadatak delegirati poreznom stručnjaku ili odvjetniku koji može učinkovito riješiti situaciju.

**Zbrinuti:** Instaliranje opreme u novom udaljenom objektu u Atlanti važan je zadatak, ali ne i hitan. Može se odgoditi do kasnijeg datuma kada resursi budu dostupni.

**Jasno:** Putovanje na slapove Niagare s potencijalnim poslovnim partnerima koji nude profitabilnu suradnju atraktivna je prilika, ali nije bitno za trenutni uspjeh tvrtke. Za sada se može ukloniti s popisa obaveza.

#### VJEŠTINE DELEGIRANJA

- Učinkovito prenesite zadatke sa sebe na druge.
- Postupno od malog do velikog; Od lakog do složenog
- Upoznajte talente svojih ljudi i delegirajte inteligentno
- Pratite, motivirajte i nudite prijedloge i podršku
- Vjerujte drugima da su sposobni. Ne podcjenjujte njihov potencijal
- Pojasnite koji su ishodi i očekivani standardi potrebni
- Definirajte granice vlasti (zapošljavanje, potrošnja)
- Dogovorite se o postupcima praćenja, povratnim informacijama i izvješćima.



#### ***Domaća zadaća:***

Izvršni direktor njujorške tvrtke eMoonLight ima četiri istovremena zadatka:

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

Dajte prioritet izvršnom direktoru tvrtke prema 4D metodi: Učini-delegirajte-odgodite-izbrišite.

#### **Prvo pitanje je: što prvo trebate učiniti?**

Zadatak koji je "hitan, ali nije važan" ili zadatak koji je "važan, ali ne i hitan"?



## Planiranje taktičke provedbe

**Planiranje taktičke provedbe** je kratkoročni proces planiranja koji se koristi za postizanje neposrednih ciljeva. Koristi se u odjelima srednje razine za dodjeljivanje zadataka njihovim timovima. Proces uključuje izradu sveobuhvatnog strateškog plana i stvaranje kratkoročnih i srednjoročnih rokova usmjerenih na djelovanje za postizanje ciljeva. Taktičko planiranje obično pomaže u definiranju ciljeva na više razina i može pomoći u raščlanjivanju dugoročnih strateških ciljeva na mjerila koja se mogu postići u manjim i fokusiranim projektima. Evo nekoliko primjera taktičkog planiranja:

**Zapošljavanje i razvoj različitih skupina novih zaposlenika:** Ovaj taktički plan uključuje istraživanje podataka ankete o plaćama kako bi se utvrdila naknada za nove zaposlenike, provođenje učinkovitih izlaznih intervjua kako bi se saznalo zašto ljudi odlaze i razvoj programa obuke za poboljšanje produktivnosti zaposlenika.



**Povećanje prodaje ciljanim marketingom:** Ovaj taktički plan uključuje istraživanje demografije i preferencija kupaca, razvoj ciljanih marketinških kampanja i analizu rezultata za poboljšanje kampanja.

**Poboljšanje zadovoljstva kupaca kroz poboljšanje procesa:** Ovaj taktički plan uključuje pregled povratnih informacija kupaca, identificiranje područja za poboljšanje i implementaciju poboljšanja procesa za rješavanje problema kupaca.

**Lansiranje novog taktičkog planiranja proizvoda:**

Jedan primjer taktičkog planiranja provedbe na djelu je lansiranje novog proizvoda.

Taktički plan implementacije za lansiranje novog proizvoda obično uključuje sljedeće korake:

**Definirajte svoju ciljanu publiku:** Identificirajte ciljanu publiku za proizvod i stvorite personalizirane marketinške mjere koje najbolje služe potrebama vaših potencijalnih kupaca i izgradite jaču bazu preporuka.

**Provedite istraživanje tržišta:** Provedite istraživanje tržišta kako biste identificirali potrebe i preferencije svoje ciljane publike. To će vam pomoći da stvorite proizvod koji zadovoljava potrebe kupaca.

**Razvijte proizvod:** Razvijte proizvod na temelju potreba i preferencija ciljane publike.

**Izradite marketinški plan:** Izradite marketinški plan koji uključuje određene korake potrebne za promociju proizvoda, kao i vremensku traku za dovršetak svakog koraka.

**Testirajte proizvod:** Provedite testove upotrebljivosti s nepristranim testerima prije lansiranja proizvoda.

**Soft Product Launch:** Ponudite beta verziju proizvoda odabranim kupcima. Meko lansiranje proizvoda ima dvije značajne prednosti. Prvo, pomaže identificirati glavne greške/probleme u proizvodu prije lansiranja, omogućujući vam da zadovoljite nove kupce i izbjegnute loše recenzije. Drugo, gradi interes za vaš proizvod i povećava šanse za marketing od usta do usta.

**Pokrenite proizvod:** Pokrenite proizvod i pratite njegove performanse. Po potrebi prilagodite kako biste bili sigurni da proizvod zadovoljava potrebe kupca.

**Izmjerite svoje rezultate:** Konačno, važno je mjeriti svoje rezultate i pratiti svoj napredak u odnosu na svoje ciljeve. To će vam pomoći da identifikirate područja za poboljšanje i s vremenom poboljšate svoju strategiju.

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

Appleovo lansiranje iPhonea bilo je ogroman uspjeh i promijenilo je način na koji ljudi komuniciraju s tehnologijom. Prateći proces planiranja taktičke implementacije, Apple je uspio stvoriti revolucionarni novi proizvod koji je zadovoljio potrebe svojih kupaca i izdvojio se od konkurencije. Lansiranje iPhonea bilo je popraćeno opsežnom marketinškom kampanjom koja je uključivala događaj lansiranja, priopćenja za javnost i ciljane marketinške kampanje. iPhone je brzo postao kulturni fenomen i etablirao Apple kao lidera na tržištu potrošačke elektronike.



Primjer koraka plana provedbe:

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

Savjet: zapamtite izreku "**jedna osoba je odgovorna ili nitko nije odgovoran**".

Izreka "Gdje su svi odgovorni, nitko zapravo nije odgovoran" sugerira da kada su svi odgovorni za nešto, teško je bilo koga smatrati odgovornim za to. To može dovesti do nedostatka djelovanja ili odgovornosti, što u konačnici može rezultirati negativnim ishodima.

Evo primjera koji traži rješenje:

Startup tvrtka EduWood uskoro će ući na tržište drvenih igračaka. Ima ograničen proračun.

1. Definirajte ciljanu publiku – djecu ili kolekcionare.
2. Provesti istraživanje tržišta – kako?
3. Razvijte proizvod – kako biste ponudili bolje značajke od igračaka konkurenata.
4. Napravite marketinški plan – temeljen na društvenim mrežama.
5. Testirajte proizvod – s kim?
6. Lansiranje mekog proizvoda – Kako pronaći tržišnu nišu?
7. Pokrenite proizvod – gdje?



Tvrtka EduWood ulazi na tržište drvenih igračaka. Evo nekoliko prijedloga koji će pomoći tvrtki da započne svoje poslovanje:

**Definiranje ciljane publike:** Tvrtka mora odlučiti želi li ciljati djecu ili kolekcionare. Ova će odluka utjecati na dizajn, značajke i marketing proizvoda. Na primjer, ako su ciljana publika djeca, proizvod bi trebao biti dizajniran da bude siguran, izdržljiv i jednostavan za korištenje. S druge strane, ako su ciljana publika kolekcionari, proizvod bi trebao biti dizajniran da bude jedinstven, kvalitetan i vizualno privlačan.

**Provođenje istraživanja tržišta:** Tvrtka bi trebala provesti istraživanje tržišta kako bi razumjela potražnju za drvenim igračkama, konkurenciju i ciljanu publiku. Tvrtka može koristiti online ankete, fokusne grupe i intervjue za prikupljanje informacija. Osim toga, tvrtka može koristiti platforme društvenih medija za prikupljanje povratnih informacija od potencijalnih kupaca.

**Razvoj proizvoda:** Na temelju istraživanja tržišta, tvrtka bi trebala razviti proizvod koji nudi bolje značajke od igračaka konkurenata. Na primjer, tvrtka se može usredotočiti na stvaranje igračaka koje su ekološki prihvatljivije, održivije i edukativnije. Tvrtka također može razmotriti korištenje inovativnih dizajna i materijala kako bi razlikovala svoje proizvode od konkurenata.

**Izrada marketinškog plana:** Tvrtka može izraditi marketinški plan temeljen na društvenim mrežama. Platforme društvenih medija kao što su Facebook, Instagram i Twitter mogu se koristiti za promociju proizvoda, interakciju s kupcima i izgradnju svijesti o robnoj marki. Tvrtka također može razmotriti korištenje influencer marketinga kako bi dosegla širu publiku.

**Testiranje proizvoda:** Tvrtka može testirati proizvod s roditeljima, djecom i kolekcionarima kako bi prikupila povratne informacije. Ove povratne informacije mogu se koristiti za poboljšanje proizvoda prije nego što se lansira na tržište.

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

**Lansiranje proizvoda:** Nakon što je proizvod spreman, tvrtka ga može lansirati na platformama za e-trgovinu kao što su Amazon, Etsy i eBay. Tvrtka također može razmotriti pokretanje vlastite web stranice za izravnu prodaju proizvoda kupcima. Važno je odabrati pravu platformu na temelju vaše ciljane publike i marketinške strategije.

**Ključni** pokazatelji uspješnosti (KPI) su pokazatelji koji pomažu tvrtki da prati napredak u odnosu na svoje ciljeve. To može uključivati pokazatelje kao što su prodaja, prihod, zadovoljstvo kupaca ili promet na web stranici.

**Domaća zadaća:**

Oblik plana provedbe je:

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



**Z-Tech** želi kreirati promotivnu kampanju za svoje proizvode (Instant Hunger Pills) na Sajmu hrane od 1. do 7. rujna ove godine. Predložite plan provedbe koristeći gornji predložak plana (koraci 1-7).

Traženi ishod je povećanje svijesti o brendu, odgovornost nad zadatkom je Odjel marketinga od 5 ljudi, proračun je 100.000 USD, vanjski dobavljač je ugostiteljska tvrtka (catering), promotivni materijal su uzorci proizvoda, a to su tablete protiv gladi i letci s informacijama o prednostima i zdravstvenim jamstvima proizvoda. Na temelju tih podataka izradite plan provedbe.



## Financijsko planiranje

**Financijsko** planiranje je proces izrade sveobuhvatnog financijskog plana za upravljanje financijama tvrtke i postizanje njezinih financijskih ciljeva. To uključuje procjenu vaše trenutne financijske situacije, postavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i razvoj strategije za postizanje tih ciljeva. Financijski plan može pomoći tvrtkama da upravljaju svojim prihodima i rashodima, smanje dug, štede za buduća ulaganja i planiraju neočekivane troškove.

Financijski plan za startup obično uključuje sljedeće komponente:

**Proračun:** Izrada proračuna za upravljanje prihodima i rashodima startupa.

**Upravljanje novčanim tokom:** Upravljanje novčanim priljevom startupa, procjena novčanih priljeva i odljeva.

**Planiranje ulaganja:** Razvoj strategije ulaganja za postizanje financijskih ciljeva startupa.

**Upravljanje rizicima:** Procjena i upravljanje rizicima povezanim s financiranjem pokretanja, kao što su osiguranje i planiranje nekretnina.

Pojednostavljeni primjer financijskog plana za startup Kafe CoffeeLand:

**Bilanca:** Bilanca je financijski izvještaj koji sažima imovinu, obveze i kapital tvrtke u određenom trenutku. Za vođenje kafića, bilanca bi uključivala početne troškove, kao što su oprema, namještaj i zalihe, kao i obveze, kao što su zajmovi i računi koje treba platiti.

**Račun dobiti i gubitka:** Račun dobiti i gubitka je financijski izvještaj koji sažima prihode, rashode i dobit tvrtke tijekom određenog vremenskog razdoblja (obično 12 mjeseci). Za vođenje kafića, saldo prihoda uključivao bi prihode od prodaje, troškove prodaje robe i operativne troškove, kao što su najamnina, režije i plaće.

**Izvještaj o novčanom toku:** Izvještaj o novčanom tijeku je financijski izvještaj koji sažima novčane priljeve i odljeve tvrtke tijekom određenog vremenskog razdoblja. Za startup kafića, izvještaj o novčanom tijeku uključivao bi novčane priljeve od prodaje, zajmova i ulaganja, kao i novčane odljeve za troškove, kao što su najamnina, režije i plaće.

Primjer upravljanja novčanim tokovima startupa CoffeeLand s početnim ulaganjem od 50,000 USD:



Novčani priljev i odljev (rashodi).

<b>Troškovi</b>	<b>Iznos</b>
Iznajmiti	2.000 €
Oprema	10.000 €
Inventar	5.000 €
Platiti	15.000 EUR
Marketing	2.000 €
Komunalne usluge	1.000 €
Osiguranje	1.000 €
Licence i dozvole	1.000 €
Pravne i računovodstvene naknade	2.000 €
Fond za nepredviđene troškove	10.000 €
<b>Ukupni novčani odljev:</b>	<b>49.000 €</b>

<b>Novčani priljev</b>	<b>Iznos</b>
Prodajom	20.000 €
Kredite	10.000 €
Ulaganje	5.000 €
<b>Ukupni novčani priljev</b>	<b>35.000 €</b>

Neto je uzeo gotovine	Iznos
Ukupni novčani priljev	35.000 €
Ukupni novčani odljev	49.000 €
Neto je uzeo gotovine	-14.000 €



Primjer **planiranja ulaganja** za startup kafić CoffeeLand s početnim ulaganjem od 50.000 USD:

**Uložite u opremu:** Kupite visokokvalitetnu opremu za pripremu kave koja može proizvesti ujednačen i kvalitetan proizvod. To će pomoći privući i zadržati kupce.

**Uložite u marketing:** Razvijte marketinšku strategiju za promociju kafića i privlačenje novih kupaca. To može uključivati oglašavanje na društvenim mrežama, lokalne tiskane oglase i promocije.

**Uložite u osoblje:** Zaposlite iskusno i obrazovano osoblje koje može pružiti izvrsnu korisničku uslugu i pomoći u stvaranju atmosfere dobrodošlice.

**Uložite u zalihe:** Kupujte visokokvalitetna zrna kave i druge potrepštine kako biste osigurali da kafić može proizvesti dosljedan i kvalitetan proizvod.

**Uložite u tehnologiju:** Implementirajte učinkovit prodajni sustav i druge napredne tehnologije za poboljšanje poslovanja i poboljšanje korisničkog iskustva.



**Sveobuhvatan plan upravljanja rizicima** za otvaranje kafića uključuje prepoznavanje rizika, procjenu njihovog utjecaja, provedbu strategija ublažavanja i pripremu za hitne slučajeve. Evo nekih uobičajenih rizika povezanih s otvaranjem kafića i kako njima upravljati:

**Volatilitet tržišta i konkurencija:** Poslovanje s kafićima može imati vrlo jaku konkurenciju, s tržišnim trendovima i preferencijama kupaca koji se brzo mijenjaju. Volatilitet tržišta, kao što su promjene u potražnji potrošača ili pojava novih konkurenata, predstavlja rizik za napredak vašeg kafića. Važno je da budete u tijeku s tržišnim trendovima i kontinuirano prilagođavate svoju ponudu kako biste ispunili

očekivanja kupaca. Također možete razmisliti o ponudi jedinstvenih proizvoda ili usluga koji razlikuju vaš kafić od konkurencije.

**Financijska ograničenja i fluktuacije novčanog toka:** Financijski izazovi, uključujući ograničeni početni kapital, nepredviđene troškove i fluktuacije novčanog toka, mogu značajno utjecati na poslovanje vašeg kafića. Stvaranje čvrstog financijskog plana, koji uključuje proračun, predviđanje i upravljanje troškovima, ključno je za snalaženje u potencijalnim financijskim ograničenjima i održavanje stabilnosti. Također možete razmisliti o sklapanju osiguranja kako biste zaštitili svoje poslovanje od neočekivanih događaja.



**Neispravnost ili neispravnost opreme:** Kafići se uvelike oslanjaju na raznu opremu kao što su aparati za kavu, mlinci i hladnjaci. Neispravnost ili kvar opreme može poremetiti rad i dovesti do nezadovoljstva kupaca. Redovito održavanje, pregled i posjedovanje rezervne opreme mogu pomoći u smanjenju rizika od neočekivanih kvarova opreme.

**Nesreće ili ozljede zaposlenika:** Sigurnost vaših zaposlenika je od najveće važnosti. Kafići uključuju upravljanje strojevima, rukovanje toplim napitcima i rad u brzom okruženju. Provedba odgovarajućih programa obuke, provedba sigurnosnih protokola i osiguravanje zaštitne opreme mogu smanjiti rizik od nesreća i ozljeda.

**Usklađenost sa zakonima i propisima:** Kafići moraju biti u skladu s različitim zakonskim i regulatornim zahtjevima, kao što su dobivanje dozvola i licenci, plaćanje poreza i poštivanje zdravstvenih i sigurnosnih propisa. Nepoštivanje ovih zahtjeva može rezultirati novčanim kaznama, pravnim postupkom i štetom za ugled. Važno je biti u tijeku s najnovijim propisima i osigurati da se vaš restoran pridržava pravila.

**Sigurnost i privatnost podataka:** kafići prikupljaju i pohranjuju osjetljive podatke o klijentima, kao što su podaci o kreditnoj kartici i osobni podaci. Povrede podataka mogu rezultirati financijskim gubicima, pravnim postupcima i gubitkom ugleda. Provedba mjera sigurnosti podataka, kao što su enkripcija i zaštita interneta (vatrozidi), kao i pridržavanje propisa o privatnosti podataka, može pomoći u zaštiti korisničkih podataka.

**Prirodne katastrofe i hitne situacije:** Prirodne katastrofe, kao što su poplave i potresi, te hitne situacije, kao što su nestanci struje i požari, mogu poremetiti rad i uzrokovati financijske gubitke. Izrada plana za hitne slučajeve, koji uključuje postupke evakuacije, rezervno napajanje i planove za nepredviđene situacije, može pomoći u smanjenju utjecaja ovih događaja.

### ***Domaća zadaća:***

eMoonLight želi početi proizvoditi ulične svjetiljke u obliku drveća, koje će umjesto lišća imati solarne panele. Danju se solarni paneli u obliku lišća pune sunčevom energijom, a noću svijetle, čime se koristi obnovljiva energija i okoliš čini mnogo ljepšim od metalnih stupova za uličnu neonsku rasvjetu.

Početni proračun je 400.000 eura.

Očekivani prihod je 500.000 €:

Napravite hipotetski financijski plan sa sljedećim elementima:

- (1) upravljanje novčanim tokom, i
- (2) Planiranje ulaganja.





## Plan komunikacije

**Komunikacijski plan** je dokument koji opisuje kako će tvrtka komunicirati sa svojim dionicima, uključujući zaposlenike, kupce, investitore i medije. Uključuje informacije o komunikacijskim kanalima koji će se koristiti, učestalosti komunikacije i porukama koje će se prenositi. Dobar komunikacijski plan za startupe trebao bi biti jasan, koncizan i usklađen s ciljevima i vrijednostima tvrtke. Evo nekoliko savjeta za izradu dobrog komunikacijskog plana:



**Definirajte svoju publiku:** Identificirajte dionike s kojima želite komunicirati i prilagodite svoje poruke njihovim potrebama i interesima.

**Odaberite kanale:** Odaberite komunikacijske kanale koji su najučinkovitiji za doseganje vaše ciljane publike. Primjeri komunikacijskih kanala uključuju e-poštu, društvene medije, biltene itd.

**Napravite raspored:** Razvijte raspored kada i koliko često ćete komunicirati s dionicima. To će vam pomoći da budete sigurni da su vaše poruke pravovremene i relevantne.

**Budite dosljedni:** Koristite dosljedan ton i stil u komunikaciji kako biste izgradili povjerenje i kredibilitet kod svojih dionika.

**Izmjerite svoje rezultate:** Pratite učinkovitost svog komunikacijskog plana i po potrebi izvršite prilagodbe. To će vam pomoći da s vremenom poboljšate svoju komunikacijsku strategiju.

Jedan od najvažnijih koraka za startupe je razvoj identiteta brenda.

Sljedećih pet komponenti okosnica **su komunikacijske strategije brenda**:

1. Identificirajte publiku: **S kim** trebamo komunicirati?

Tko je publika za vaše proizvode ili usluge? Možda imate različitu publiku. Identificiranje publike prvi je korak u vašoj strategiji.

2. Postavljanje **ciljeva: ZAŠTO komunicirati?** Što želimo postići?

Postavljanje ciljeva važan je korak u izradi komunikacijskog plana. Evo nekoliko jednostavnih primjera zadatka:

Podići svijest: Cilj ovog zadatka je izgraditi svijest o problemu, koristi, procesu, proizvodu i slično.

Promjena stavova: Cilj ovog zadatka je povećati razumijevanje i oblikovati mišljenje i percepciju.

Motivirajte akciju: Cilj ovog zadatka je potaknuti ljude na poduzimanje određenih radnji.

### 3. Razvijanje **ključnih poruka**: Što trebamo komunicirati?

Razvijte jasne i sažete poruke koje vašoj publici prenose što radite i kako to radite u jednostavnom i lako probavljivom formatu.

Razvijanje jasnih i sažetih poruka važan je dio stvaranja uspješnog komunikacijskog plana. Evo nekoliko savjeta za razvijanje poruka kako biste publici prenijeli što radite i kako to učiniti na jednostavan i lako probavljiv način:

Usredotočite se na prednosti: Istaknite prednosti proizvoda ili usluge i kako to može pomoći publici.

Koristite jednostavan jezik: izbjegavajte upotrebu žargona ili tehničkih izraza koje vaša publika možda ne razumije.

Budite sažeti: Usredotočite se na najvažnije točke i neka vaše poruke budu kratke i jasne.

Koristite vizualne elemente: Koristite slike, videozapise i druge vizualne elemente kako biste prenijeli poruku i učinili je zanimljivijom.

-----

Evo jednostavnog primjera jasnih i sažetih poruka:

Apple: "Misli drugačije"

Ova poruka je jednostavna, pamtljiva i u skladu s Appleovim brendom i vrijednostima. Također potiče kupce da razmišljaju izvan okvira i prihvate kreativnost i inovacije.

-----



# Think Different

### 4. Izrada **taktičkog plana**: Kako ćemo komunicirati i kada?

Moramo identificirati kanale koji su najučinkovitiji za doseganje ciljane publike. Neki uobičajeni kanali uključuju društvene medije, marketing putem e-pošte i plaćeno oglašavanje. Možemo koristiti e-poštu za slanje biltena i promocija, društvene medije za interakciju s našom publikom i plaćeno oglašavanje za doseganje novih kupaca. Pametno je razviti jedinstvenu strategiju za svaki kanal: Svaki kanal zahtijeva jedinstven pristup kako bi dosegao našu ciljanu publiku. Na primjer, društveni mediji zahtijevaju više razgovornog tona, dok marketing putem e-pošte zahtijeva formalniji ton.

### 5. Identificirajte **mjere evaluacije**: Kako znamo jesmo li uspješni?

Pokazatelji su važni. Jeste li postigli planirani cilj ili ne, trebalo bi biti prilično lako utvrditi (je li prodaja porasla za 20 posto, na primjer?). Međutim, primjena pokazatelja kako bi se utvrdilo jesu li vaše komunikacijske taktike i strategije u konačnici uspjele – i koju su ulogu odigrale u postizanju (ili ne) vaših organizacijskih ciljeva može biti teža. Međutim, postoje različite mogućnosti za dobivanje ovih podataka, posebno u digitalnim komunikacijama.

Da biste izmjerili uspjeh svoje komunikacijske strategije, važno je definirati ključne pokazatelje uspješnosti (KPI-jeve) koji su u skladu s vašim ciljevima. Evo nekoliko KPI-jeva koji se mogu koristiti za mjerenje učinkovitosti komunikacijske strategije:

Stopa otvaranja: postotak ljudi koji su otvorili vašu e-poštu ili poruku.

Stopa klikanja: postotak korisnika koji su kliknuli vezu u vašoj e-poruci ili poruci.

Stopa konverzije: postotak ljudi koji su izvršili željenu radnju, kao što je kupnja ili ispunjavanje ankete.

Stopa angažmana: postotak korisnika koji su stupili u interakciju s vašim sadržajem, kao što su lajkanje, komentiranje ili dijeljenje objave.

Svijest o robnoj marki: postotak ljudi koji su svjesni vaše robne marke ili proizvoda.

Zadovoljstvo kupaca: Postotak kupaca koji su zadovoljni vašim proizvodom ili uslugom.

Praćenjem ovih KPI-jeva možete mjeriti uspjeh svoje komunikacijske strategije i donositi odluke temeljene na podacima kako biste je s vremenom poboljšali. Važno je da postavite specifične, mjerljive, ostvarive, relevantne i vremenski ograničene (SMART) ciljeve kako biste bili sigurni da mjerite prave pokazatelje.

**Napomena:** U komunikaciji pokazatelji rezultata mjere količinu obavljenog posla, dok pokazatelji ishoda mjere kvalitetu obavljenog posla. Pokazatelji ishoda obično su kvantitativni i mogu se lako mjeriti, dok su pokazatelji ishoda kvalitativni i teže ih je izmjeriti.

Na primjer, pokazatelj rezultata za marketinšku kampanju može biti broj poslanih e-poruka, dok pokazatelj ishoda može biti broj prodanih proizvoda na temelju te kampanje. Drugi primjer je da pokazatelj rezultata za odjel korisničke službe može biti broj odgovorenih poziva, dok pokazatelj ishoda može biti stopa zadovoljstva kupaca.

## Komunikacijski kanali

Što vaša ciljana publika čita, sluša, gleda ili se bavi? Morate doći do njih postavljanjem poruke tamo gdje će je vidjeti.

Bilbordi  
Poster  
Letci i brošure  
Biltene  
Promotivni materijali  
Internetske stranice  
Priopćenja za medije i konferencije za medije  
Prezentacije ili sudjelovanje na lokalnim događanjima i nacionalnim konferencijama, sajmovima i drugim skupovima  
Društvena ili nacionalna događanja  
Usmena predaja  
Glazba  
Izložbe i umjetnost  
Filmovi  
TV – oglasi i priopćenja za javnost javnog servisa



Kazalište

**KOMUNIKACIJSKI PLAN**



**Primjer:**

Kafić startup tvrtke "CoffeeLand" trenutno izrađuje komunikacijski plan za promociju svojih novih proizvoda: vruće čokolade s mnogo različitih okusa i aditiva (suho voće, hrskave čokoladne kuglice, sladoled od vanilije itd.).

Komunikacijski plan uključuje sljedeće komponente:

1. Identificiranje publike
2. Postavljanje ciljeva
3. Razvijanje ključne poruke - što komunicirati
4. Izrada taktičkog plana - kako komunicirati i kada
5. Odabir pokazatelja za procjenu uspjeha
6. Komunikacijski kanali

**Komunikacijski plan Cafe CoffeeLand:**

**Identificiranje publike:** Ciljana publika za nove proizvode od tople čokolade u CoffeeLandu može biti:

Ljubitelji čokolade  
Ljudi koji uživaju isprobavati nove okuse  
Ljudi koji traže toplo piće i piće za uživanje  
Ljudi koji su svjesni zdravlja i traže zdravije alternative

**Definiranje ciljeva:** Ciljevi komunikacijskog plana CoffeeLanda mogli bi biti:

Povećanje svijesti o robnoj marki  
Povećanje prodaje novih proizvoda od tople čokolade  
Stvoriti buku oko novih proizvoda  
Uspostavite CoffeeLand kao mjesto za toplu čokoladu

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

Predstavljamo nove proizvode od tople čokolade s jedinstvenim okusima i dodacima  
Isticanje zdravstvenih prednosti novih proizvoda  
Naglašavanje kvalitete sastojaka koji se koriste u novim proizvodima  
Stvaranje osjećaja ugone i topline povezane s novim proizvodima

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

Marketing na društvenim mrežama: Platforme društvenih medija kao što su Facebook, Instagram i Twitter. Mogli su objavljivati slike novih proizvoda, dijeliti recepte i povezati se sa svojim pratiteljima.

Marketing putem e-pošte: bilteni vašim pretplatnicima, obavijesti o novim proizvodima i ponuda popusta.

Promocije u trgovini: besplatni uzorci novih proizvoda kupcima koji posjećuju njihove trgovine.

Influencer marketing: Suradujte s blogerima o hrani i influencerima na promociji novih proizvoda.

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

**Odabir pokazatelja ocjenjivanja:** CoffeeLand bi mogao koristiti sljedeće mjere za procjenu uspjeha svog komunikacijskog plana:



**Podaci o prodaji:** Prodaja novih proizvoda kako bi se vidjelo je li došlo do povećanja prodaje od pokretanja komunikacijskog plana.

**Angažman na društvenim mrežama:** Uključivanje u njezine objave na društvenim mrežama kako bi se vidjelo je li došlo do povećanja lajkova, komentara i dijeljenja.

**Stopa otvaranja e-pošte:** Brzina otvaranja poruka iz e-pošte kako bi se vidjelo postoji li porast interesa za nove proizvode.

**Povratne informacije kupaca:** povratne informacije kupaca o novim proizvodima kako bi pokazale da su zadovoljni kvalitetom i okusom.

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

Platforme društvenih medija kao što su Facebook, Instagram i Twitter

Bilteni putem e-pošte

Promocija u trgovinama

Influencer marketing

Sezonske promocije

#### **Domaća zadaća:**

Predložite jasnu i sažetu **poruku** za CoffeeLand, koja će biti jednostavna, pamtljiva i u skladu s brendom i vrijednostima CoffeeLanda. Promocija novih proizvoda – Topla čokolada.





## Upravljanje promjenama

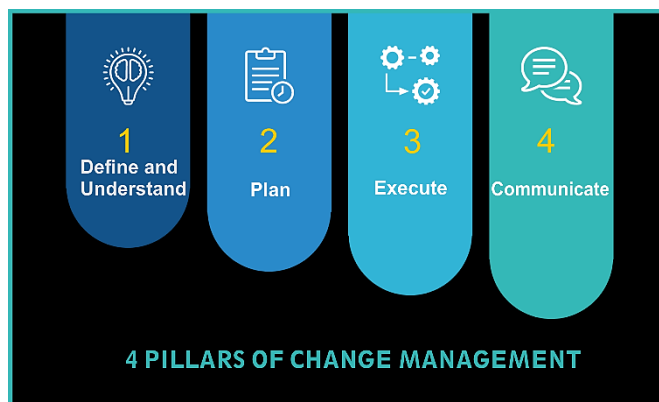
**Upravljanje** promjenama strukturiran je pristup koji osigurava da se promjene provode temeljito i glatko – i da imaju željeni učinak. Nijedna tvrtka ne može si priuštiti istu stvar. Uvijek postoje novi izazovi koje treba upoznati i bolji načini rada. Upravljanje promjenama je proces upravljanja prijelazom iz sadašnjeg stanja u željeno buduće stanje organizacije.

Upravljanje promjenama crpi teorije iz mnogih disciplina, uključujući psihologiju, bihevioralnu znanost, inženjerstvo i sistemsko razmišljanje.

Na ovaj ili onaj način, promjena utječe na cijelu organizaciju i sve ljude u njoj. Ali uz dobro upravljanje promjenama, možete potaknuti sve da se prilagode i prihvate vaš novi način rada.

Uspješno upravljanje promjenama temelji se na četiri **osnovna načela**:

1. Shvatite promjenu.
2. Planirajte promjene.
3. Primijenite promjenu.
4. Komuniciranje promjene.



**Shvatite promjenu.** Prvi korak je razumjeti prirodu i opseg promjene i zašto je to potrebno. To uključuje analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika koji pokreću promjene, kao što su potražnja na tržištu, povratne informacije kupaca, analiza konkurenata i organizacijska vizija. Odgovorite na pitanja:

- Zašto bi trebalo uvesti promjene? Koji su vaši ključni ciljevi?
- Koje će biti koristi od promjene za organizaciju?
- Kako će to imati pozitivan utjecaj na ljude?
- Kako će to utjecati na način na koji ljudi rade?
- Što ljudi trebaju učiniti da bi napravili promjenu?

**Planirajte promjene.** Drugi korak je planiranje promjene i načina na koji će se ona izvršiti. To uključuje osmišljavanje procesa promjene i definiranje uloga i odgovornosti agenata promjena, kao što su vođe, menadžeri i timovi. Također uključuje izradu plana promjena, koji ocrta aktivnosti, resurse, vremenske rokove i prekretnice promjene. Općenito, morat ćete uzeti u obzir sljedeće:

Sudjelovanje. Tko je u najboljem položaju da vam pomogne u osmišljavanju i implementaciji promjena? Na primjer, hoće li vam trebati vanjska stručnost? Ili možete koristiti interne resurse?

Akvizicija. Promjena je najučinkovitija kada možete dobiti podršku ljudi iz cijele tvrtke. Kako to planirate postići?

Utjecaj. Na kraju, razmislite o tome kako bi uspjeh trebao izgledati. Kako predviđate i procjenjujete utjecaj promjena koje trebate napraviti? Koje ciljeve trebate postići?

**Primijenite promjenu.** Treći korak je napraviti promjenu. To uključuje izvršavanje plana promjena i upravljanje procesom promjene. Tvrtka bi također trebala pružiti podršku i obuku dionicima, kao i pomoći im da se prilagode novoj situaciji. Tvrtka bi također trebala slaviti uspjehe i prekretnice promjena, kao i prepoznati i nagraditi doprinos agenata promjenama.

Sljedeći koraci mogu vam pomoći da pozitivno primijenite promjene:

Pobrinite se da svi uključeni u promjene razumiju što se treba dogoditi – i što to za njih znači.

Dogovorite se o kriterijima uspjeha za svoje promjene.

Identificirajte sve ključne dionike koji će biti uključeni u promjenu i definirajte njihovu razinu angažmana.

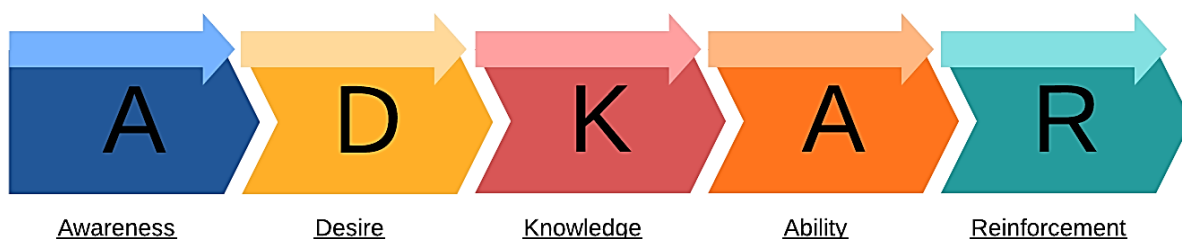
Identificirajte sve potrebe za obukom koje se moraju riješiti za provedbu promjene.

Imenovati "agente promjene", koji će pomoći u postavljanju novih praksi i koji mogu djelovati kao modeli za novi pristup.

**Komuniciranje promjene.** Četvrti korak je komunicirati promjenu i učiniti je razumljivom. To uključuje informiranje i uključivanje dionika te dijeljenje vizije i svrhe promjene. Također uključuje objašnjenje i demonstraciju prednosti i vrijednosti promjene, kao i kako će poboljšati situaciju za dionike. Tvrtka bi također trebala slušati i odgovarati na povratne informacije i prijedloge dionika te ih uključiti u proces promjene. Tvrtka bi također trebala komunicirati očekivanja i odgovornosti dionika, kao i kako mogu sudjelovati i doprinijeti promjenama. Tvrtka bi također trebala komunicirati o rezultatima i ishodima promjene, kao i o tome kako su postigli ciljeve i ciljeve promjene.

**ADKAR model upravljanja promjenama** posebno je koristan alat koji možete koristiti za komuniciranje promjena. Navodi pet stvari koje biste trebali riješiti u komunikaciji:

- Svijest (o potrebi za promjenom).
- Vaša želja (sudjelovati i podržati).
- Znanje (o tome kako se mijenja).
- Sposobnost (za promjenu).
- Ojačanje (kako bi se promjena dugoročno održala).



**Primjer:**

Startup tvrtka **Divorce-At-Last** ima jedinstvenu poslovnu ideju i počela je stvarati glazbene čestitke namijenjene prijateljima i rodbini koji mogu čestitati razvod voljene osobe i podići svoje raspoloženje i samopouzdanje.

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



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

Glazbene čestitke bit će izrađene od kartona, originalnog dizajna u 30 različitih motiva i s istim brojem različitih popularnih pjesama, za koje će biti osigurane licence.

Promijenjen je naziv tvrtke, dizajniran je novi logotip, a uprava tvrtke priprema plan za provedbu upravljanja promjenama.

## Razumijevanje promjena

### Zašto bismo se trebali mijenjati? Koji su naši ključni ciljevi?

Morate se promijeniti jer je tržište elektroničkih kartica zasićeno i konkurentno, a prodaja i prihodi opadaju. Želite se razlikovati od konkurencije i ponuditi jedinstven i inovativan proizvod koji zadovoljava potrebe kupca. Vaši ključni ciljevi su rebrandirati svoju tvrtku, lansirati novu liniju proizvoda glazbenih kartica za razvod i osvojiti tržišnu nišu.

### Koje će biti koristi od promjene za organizaciju?

Prednosti promjene bit će povećanje vaše baze kupaca, lojalnosti i zadovoljstva, kao i vašeg tržišnog udjela, prihoda i profitabilnosti. Također ćete poboljšati svoju reputaciju kreativne i agilne tvrtke koja se može prilagoditi promjenjivim preferencijama i potrebama kupaca. Također ćete stvoriti konkurentsku prednost i prepreku ulasku za potencijalne suparnike.

### Kako će to imati pozitivan utjecaj na ljude?

Promjena će imati pozitivan utjecaj na ljude pružajući im novu i uzbudljivu priliku da rade na novom i smislenom proizvodu koji može pomoći ljudima da se nose s teškim životnim događajem. Također ćete poticati kulturu inovacija, suradnje i učenja među zaposlenicima te ih osnažiti da donose odluke i preuzimaju odgovornost za svoj rad. Također ćete nagraditi i prepoznati njihov doprinos i uspjehe te im pružiti podršku i obuku koja im je potrebna za uspjeh.

### Kako će to utjecati na način na koji ljudi rade?

Promjena će utjecati na način na koji ljudi rade zahtijevajući od njih da usvoje agilniji pristup razvoju i isporuci proizvoda koji je više usmjeren na kupca. Koristit ćete elegantne i agilne metode, kao što su dizajnersko razmišljanje, izrada prototipa, testiranje i povratne informacije, kako biste stvorili i pokrenuli svoj proizvod. Također ćete koristiti alate za planiranje i mjerenje napretka i ishoda promjena. Također ćete raditi u višefunkcionalnim timovima te često i transparentno komunicirati i surađivati sa svojim kolegama i dionicima.

### Što ljudi trebaju učiniti da bi napravili promjenu?

Ljudi će morati učiniti sljedeće stvari kako bi uspješno postigli promjenu:

Razumijevanje vizije i svrhe promjene te kako je ona usklađena sa strategijom i vrijednostima organizacije.

Prihvaćaju promjenu i prevladavaju svaki otpor ili strah koji mogu imati.

Sudjelujte i doprinosite procesu promjena te dijelite svoje ideje, povratne informacije i prijedloge.

Naučite i primijenite nove vještine, alate i tehnike te zatražite pomoć kada je to potrebno.

Komunicirajte i surađujte s članovima tima, menadžerima i drugim zainteresiranim stranama te riješite sva odstupanja ili probleme koji se mogu pojaviti.

Oni slave prekretnice i uspjehe promjena te priznaju i cijene napore i uspjehe drugih.

## Planiranje promjena

Dizajnirajte proces promjene. Tvrtka će koristiti pristup dizajnerskog razmišljanja kako bi stvorila i testirala svoju novu liniju proizvoda glazbenih kartica za razvod. Oni će formirati interfunkcionalni tim product managera, dizajnera, inženjera, marketinških stručnjaka i prodavača koji će raditi na projektu. Oni će odabrati voditelja promjene koji će nadgledati i koordinirati proces promjene, kao i sponzora promjene koji će pružiti podršku i smjernice.

Napravite plan za promjenu. Tvrtka će definirati aktivnosti, resurse, vremenske okvire i prekretnice za promjene. Koristit će platno za promjene za dokumentiranje i vizualizaciju svog plana promjene.

Pripremite plan za neusklađenost. Tvrtka će predvidjeti potencijalne rizike i izazove za promjenu, kao i kako ih ublažiti ili riješiti.

Uspostavite kriterije uspjeha i metode ocjenjivanja. Tvrtka će definirati kriterije uspjeha, kako procijeniti promjenu i kako će mjeriti napredak i ishode promjene.



## Primijenite promjenu

Dogovorite se o kriterijima uspjeha za svoje promjene. Tvrtka bi trebala definirati i komunicirati očekivane ishode i koristi od promjene, kao i kako će se mjeriti i ocjenjivati. Na primjer, neki kriteriji uspjeha za promjenu mogu biti: povećanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca, osvajanje određenog postotka tržišnog udjela, generiranje određenog iznosa prihoda i dobiti te povećanje imidža i reputacije robne marke tvrtke.

Identificirajte sve potrebe za obukom koje se moraju riješiti za provedbu promjene. Tvrtka mora procijeniti trenutne vještine i znanje svojih zaposlenika i identificirati sve nedostatke ili područja koja je potrebno poboljšati kako bi podržala promjenu. Na primjer, neke potrebe za obukom koje tvrtka može imati su: dizajniranje i proizvodnja glazbenih čestitki, dobivanje i upravljanje licencama za pjesme, marketing i prodaja nove linije proizvoda te rješavanje upita i pritužbi kupaca. Tvrtka bi također trebala odrediti najbolje metode i formate za pružanje obuke, kao što su online tečajevi, radionice, webinar ili podučavanje.

Postavite "agente za promjenu". Tvrtka bi trebala odabrati i osnažiti pojedince ili skupine koji mogu voditi i olakšati promjene unutar organizacije. Trebali bi imati izvrsne komunikacijske vještine, duboko razumijevanje organizacijskih procesa i sposobnost nadahnuća i utjecaja na druge da prihvate promjene. Agenti za promjene mogu biti interni zaposlenici koji već rade unutar organizacije, kao što su menadžeri, vođe, članovi tima ili vanjski konzultanti koji dolaze izvan tvrtke ili ustanove kako bi pomogli u promjenama.



Akvizicija. Kako dobiti podršku ljudi u cijeloj tvrtki?

Identificirajte i uključite ključne aktere. Tvrtka bi trebala razmotriti različite skupine dionika koji su pogođeni ili uključeni u promjenu, kao što su zaposlenici, kupci, dobavljači, partneri i investitori. Tvrtka bi ih tada trebala uključiti u dijalog i tražiti njihov doprinos i povratne informacije o viziji promjene, ciljevima i planu.

Prenesite priču o promjeni. Tvrtka bi trebala stvoriti uvjerljivu priču o promjeni koja objašnjava zašto je promjena potrebna, što promjena podrazumijeva te koje su prednosti i vrijednost promjene za organizaciju i dionike. Tvrtka bi trebala prenijeti priču o promjenama putem više kanala i formata, kao

što su prezentacije, bilteni, videozapisi, podcasti (digitalna audio datoteka dostupna na mreži za preuzimanje) i društveni mediji.

**Izgradite povjerenje i vjerodostojnost.** Tvrtka bi trebala pokazati svoju predanost i sposobnost da napravi promjenu i pokazati da ima resurse, vještine i stručnost za izvršenje plana promjene. Tvrtka bi također trebala biti transparentna i iskrena u pogledu napretka i ishoda promjena te dijeliti uspjehe i neuspjehe. Tvrtka bi također trebala prepoznati i cijiniti doprinose i uspjehe dionika, kao i nagraditi i prepoznati njihov trud i podršku.



### Obavješćivanje o promjeni

ADKAR model je proces od pet koraka koji vodi pojedince kroz promjene i rješava sve prepreke ili prepreke na putu. Označava svjesnost, želju, znanje, sposobnost i pojačanje. Evo nekih stvari koje možete učiniti za svaki korak:

**Svijest.** Tvrtka bi trebala informirati i educirati svoje zaposlenike, kupce, dobavljače, partnere i investitore o potrebi za promjenom i razlozima koji stoje iza toga. Trebali bi objasniti kako je tržište elektroničkih kartica zasićeno i konkurentno, kao i kako će ih njihova nova linija proizvoda glazbenih kartica za razvod razlikovati od konkurenata i zadovoljiti potrebe kupaca. Također bi trebali podijeliti svoju viziju i ciljeve za promjene, kao i kako su usklađeni sa strategijom i vrijednostima organizacije.

**Želja.** Tvrtka mora motivirati i nadahnuti svoje dionike da sudjeluju i podrže promjene. Trebali bi istaknuti prednosti i vrijednost promjena za organizaciju i dionike, kao što su povećanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca, osvajanje nižnog segmenta, generiranje prihoda i dobiti te poboljšanje imidža i reputacije robne marke tvrtke. Također bi trebali prepoznati i cijiniti doprinose i uspjehe dionika, kao i nagraditi i prepoznati njihov trud i podršku.

**Znanje.** Tvrtka bi trebala svojim dionicima pružiti i olakšati mogućnosti učenja i osposobljavanja kako bi stekli vještine i znanja potrebna za promjenu. Trebali bi nuditi različite metode i formate učenja i obuke, kao što su online tečajevi, radionice, webinar ili podučavanje. Također bi trebali pružiti alate i informacije potrebne za promjenu, kao što su softver za dizajn i produkciju, licence za pjesme, marketinški i prodajni materijali te upute za korisničku službu. Također bi trebale procijeniti djelotvornost i učinak učenja i osposobljavanja te pružiti povratne informacije i potporu dionicima.

**Sposobnost.** Tvrtka bi trebala omogućiti i osnažiti svoje dionike da primijene i prakticiraju vještine i znanja stečena za promjenu. Trebali bi osigurati resurse i podršku potrebnu za promjenu, kao što su oprema, proračun, vrijeme i smjernice. Također bi trebali pratiti mjere uspješnosti i povratne informacije dionika te utvrditi i riješiti sve nedostatke ili probleme koji se mogu pojaviti. Zatim bi trebali slaviti i prepoznati prekretnice i uspjehe promjena, kao i priznati i cijeniti napore i uspjehe dionika.

**Pojačanje.** Tvrtka mora podržati i pojačati promjene osiguravajući da one postanu ugrađene i integrirane u kulturu i procese organizacije. Trebali bi komunicirati i izvještavati o rezultatima i ishodima promjena, kao i o tome kako su postigli ciljeve promjena. Također bi trebali tražiti povratne informacije i prijedloge dionika i djelovati na temelju njih te ih koristiti za poboljšanje proizvoda i procesa. Također bi trebale pružati stalnu potporu i osposobljavanje dionicima te im pomoći da se prilagode novoj situaciji.



#### Domaća zadaća:

1. Predložite neke **slogane za nove proizvode**, tvrtku "Napokon razvod" koja izrađuje glazbene čestitke za razvode, koje bi trebale biti pamtljive i privlačne potencijalnim kupcima, s ciljem povećanja prodaje i profita te stjecanja novih kupaca.
2. Odaberite nekoliko **pjesama** koje odgovaraju ovim glazbenim pozdravima.
3. Definirajte **UVP** (jedinstvena ponuda vrijednosti)
4. Definirajte **nepoštenu prednost**.



UVP – Jedinstvena poruka koja navodi zašto je vaš proizvod ili usluga drugačiji i vrijedan kupnje.

Nepoštena prednost: jedinstvena karakteristika ili osobina koju imate koju drugi ne mogu lako kopirati ili kupiti.

## Politika primjene

**Provedbena politika** je metoda kojom se osigurava da strateški ciljevi tvrtke pokreću napredak i djelovanje na svim razinama unutar tvrtke.

Matricu Hoshin Kanri X izumio je profesor Yoji Akao u Japanu 1950-ih.

Hoshin Kanri X Matrix, također poznat kao X-Matrix, alat je za strateško planiranje koji se koristi za povezivanje ciljeva cijele tvrtke s određenim projektima na kojima pojedinci rade. Metoda uzima vaše poslovne ciljeve i raščlanjuje te ciljeve na manje ciljeve, koji se dalje dijele na projekte i zadatke. Ti se projekti i zadaci zatim raspoređuju od vrha do dna u organizaciji.



Postoji 7 koraka procesa planiranja prema Hoshin Kanri metodi, a to su:

1. Razvoj **vizije, misije i ključnih pokazatelja** unutar organizacije,
2. Identificirajte **ključne ciljeve** koji predstavljaju vitalne i značajne promjene potrebne organizaciji da ostvari svoju viziju.
3. Postavljanje **godišnjih planova poboljšanja**, uz fleksibilnost postavljanja kratkoročnih planova kao što su tromjesečni planovi.
4. **Raspodjela godišnjih golova od vrha do dna** kroz proces koji se zove hvatanje lopte, koji detaljno opisuje kako će se golovi distribuirati putem dvosmjerne komunikacije.
5. **Pregledajte rezultate** na tjednoj, mjesečnoj i godišnjoj bazi, koristeći alate kao što je kaskadni grafikon,
6. **Rješavanje problema**, korak 6 gleda na ciljeve koji su propušteni iz koraka 5, kako bi se identificirali i riješili ti problemi,
7. **Razmišljanje i učenje**, prihvaćanje ideje kontinuiranog rasta i poboljšanja.

Primjerima:

Izjava o **viziji**: "Učiniti sve što je moguće za proširenje ljudskog potencijala" (Nike).

Izjava o **misiji**: "Donijeti inspiraciju i inovaciju svakom sportašu na svijetu."

**Ključni pokazatelji**: Indeks povjerenja potrošača, trošak rada po jedinici proizvodnje, prihod i neto dobit itd.

**Ključni ciljevi**: ulazak na nova tržišta, uvođenje novog proizvoda, usvajanje drugačijeg modela pružanja usluga itd.

**Postavljanje godišnjih ciljeva od vrha do dna**: razvoj sustava za poboljšanje isporuke (Supply Chain Manager); razvoj strategije rasta (CFO); pokretanje procesa anketiranja kupaca (Sales Manager) itd.

**Tablica rezultata**: Tablica kuglanja\* prikazuje izvedbu ključnih strateških ciljeva za koje ste vi i vaš tim odgovorni za dovršavanje u 12 mjeseci. (\*nadimak koji se daje listovima za praćenje ključnih pokazatelja uspješnosti ili ciljeva provedbe politike).

**Rješavanje problema**: Implementirajte postupak Plan-Do-Check-Act kako biste identificirali i uklonili probleme koji blokiraju postizanje vaših ciljeva.





**Razmišljanje i učenje:** Razmislite o tome što je funkcioniralo, a što nije tijekom cijelog procesa.

**X matrica podijeljena je** u 4 ključna kvadranta:

**Dugoročni ciljevi (jug)**

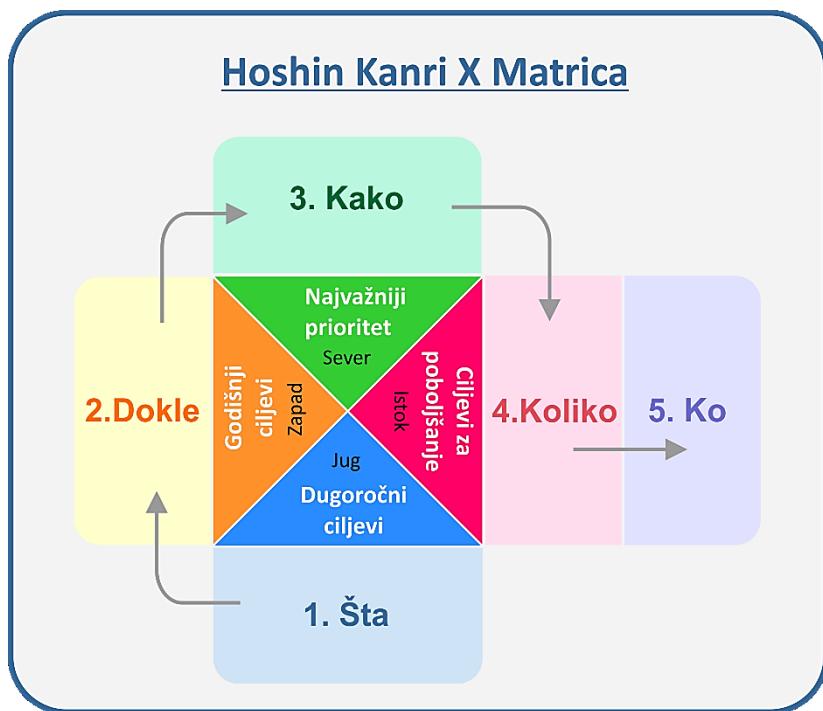
**Godišnji ciljevi (Zapad)**

**Prioriteti najviše razine (sjever)**

**Pokazatelji za poboljšanje (istok)**

U kutovima matrica Model X vizualiziraju se **ovisnosti** između aktivnosti u svakom odjeljku.

Na krajnjoj desnoj strani dijagrama nalaze se imena **osoba odgovornih za izvršavanje** relevantnih zadataka/ciljeva.



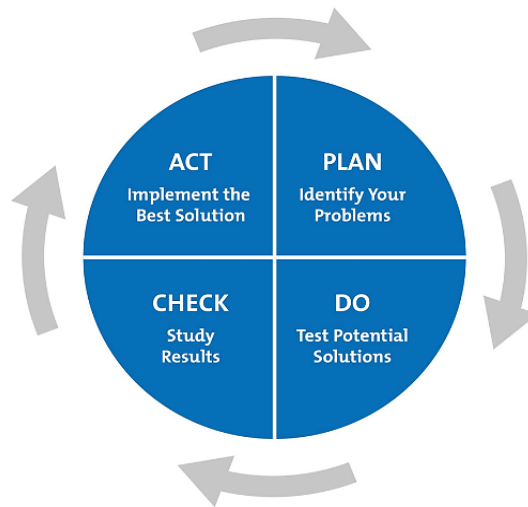
**Rješavanje problema za propuštene ciljeve:**

Dok provodite preglede svojih mjesečnih i godišnjih ciljeva, možda ćete primijetiti da ste propustili neke od svojih ciljeva.

Pripremite se za rješavanje problema kako biste ispunili propuštene ciljeve.

Implementirajte postupak pregleda **plan-do-check-act** kako biste identificirali i uklonili probleme koji

The Plan-Do-Check-Act Cycle



**Primjena metode X matrice:**

Švicarska slastičarska tvrtka ChocoLand, koja, između ostalog, proizvodi sve vrste čokolade - tamnu, mliječnu, bijelu i rubin, pokreće proizvodnju nove vrste čokolade. Naime, tamna čokolada poznata je od davnina, mliječna čokolada datira iz 1875. godine, bijela čokolada postoji od 1936. godine, a tek 2017. godine na tržište je lansirana nova vrsta – rubin čokolada. I baš kad se činilo da je ovo kraj inovacija u sferi proizvodnje čokolade, rodila se ideja izvan okvira: čokolada u boji.

Ideja je umiješati suho voće u prahu u smjesu bijele čokolade (koja ne sadrži čvrste tvari kakaa). Na taj se način mogu dobiti različite boje i različiti okusi nove vrste čokolade: zelena čokolada dobiva se dodatkom sušenog kivija u prahu, crvena čokolada s dodatkom maline, crvene naranče ili trešnje, tamnoplava s borovnicom u prahu, naranča sa sušenom narančom ili mangom u prahu, ružičasta s narom, žuta s limunom, ananasom ili grejpom itd.

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

Pored tipičnih prednosti konzumiranja čokolade, zbog sadržaja flavonoida, kao što su:

Smanjenje slobodnih radikala

Poboljšanje cirkulacije krvi

Snižavanje krvnog tlaka

Snižavanje "lošeg kolesterola"

Smanjenje upala

Smanjenje inzulinske rezistencije

Poboljšanje sposobnosti mozga da uspostavi nove veze

Između neurona.

Prevenција kognitivnog pada

Smanjenje rizika od kardiovaskularnih problema,



Dodatne prednosti suhog voća su:

Poboljšava protok krvi, zdravlje probave, smanjuje rizik od oksidativnih oštećenja i bolesti, zahvaljujući visokom sadržaju vlakana i antioksidansa, posebno polifenola.

Pružá esencijalne hranjive tvari koje jačaju imunitet, ublažavaju oksidativni stres, podržavaju zdravlje srca, promiču zdravlje kostiju i pomažu u prevenciji raka.

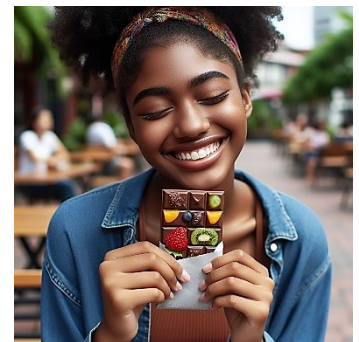
Spriječite i kontrolirajte dijabetes reguliranjem razine šećera u krvi, unatoč tome što je bogat voćnim šećerom.

Pomaže u mršavljenju povećanjem zadovoljstva i smanjenjem unosa kalorija.

Poboljšanje zdravlja debelog crijeva i probave uvođenjem korisnih bakterija i sprječavanjem zatvora.

Smanjenje simptoma anksioznosti i depresije pružanjem triptofana, aminske kiseline koja pomaže u proizvodnji serotonina, neurotransmitera koji regulira raspoloženje.

Pomaže zdravim trudnoćama osiguravanjem željeza, folata i kalija, koji su važni za razvoj fetusa i zdravlje majke.



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

## X-vinjeta

**Razvoj vizije, misije i ključnih pokazatelja** unutar organizacije: tvrtka bi mogla razviti izjavu o viziji, izjavu o misiji i ključne pokazatelje:

(a) Vizija. Vizija tvrtke je postati lider u proizvodnji i prodaji čokolade u boji u sljedećih 5 godina.

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

(c) Ključni pokazatelji. Ključni pokazatelji: napredak prema ostvarenju vizije i misije:

Tržišni udio: Postotak ukupnog tržišta čokoladnih proizvoda koji tvrtka posjeduje.

Prihod: Iznos novca koji tvrtka zarađuje od prodaje svojih čokoladnih proizvoda.

Zadovoljstvo kupaca: Razina zadovoljstva koju kupci imaju s čokoladnim proizvodima tvrtke.

Angažman zaposlenika: Razina angažmana koju zaposlenici imaju s tvrtkom i svojim radom.

**Identifikacija ključnih ciljeva**: Tvrtka bi mogla identificirati ključne ciljeve koji predstavljaju vitalne i značajne promjene potrebne organizaciji da bi ostvarila svoju viziju. Na primjer, cilj je povećati njihov tržišni udio, lansirati novu liniju čokoladnih proizvoda u boji namijenjenih potrošačima koji brinu o zdravlju i proširiti svoju distribucijsku mrežu kako bi dosegli nova tržišta:

### 1. godina:

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

Cilj 2: Proširiti distribucijsku mrežu kako biste dosegli nova tržišta u SAD-u i Kanadi.

Cilj 3: Ulagati u istraživanje i razvoj kako bi se stvorili novi i inovativni čokoladni proizvodi.

### 2. godina:

Cilj 1: Povećati prihod za 15% lansiranjem nove linije čokoladnih proizvoda u boji za djecu.

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

Cilj 3: Povećati angažman zaposlenika za 10% pružanjem prilika za obuku i razvoj.



Ovi ciljevi usklađeni su s vizijom tvrtke da postane lider u proizvodnji i prodaji čokolade u boji u sljedećih 5 godina i njezinom misijom da kupcima diljem svijeta pruži visokokvalitetne, inovativne i zdrave čokoladne proizvode.

**Postavljanje godišnjih planova poboljšanja:** Tvrtka bi mogla postaviti godišnje planove poboljšanja koji su u skladu s njezinim ključnim ciljevima. Ti bi planovi mogli uključivati lansiranje novih proizvoda, širenje distribucijske mreže i ulaganje u istraživanje i razvoj kako bi se stvorili novi i inovativni čokoladni proizvodi, na godišnjoj razini.

Tvrtka bi mogla osnovati tim za istraživanje i razvoj za razvoj novih i inovativnih čokoladnih proizvoda. Tim bi mogao raditi na stvaranju novih okusa čokolade u boji eksperimentirajući s različitim voćnim prahovima i drugim prirodnim sastojcima. Također bi mogli istražiti nove proizvodne tehnike koje bi mogle pomoći u poboljšanju kvalitete i nutritivne vrijednosti njihovih čokoladnih proizvoda.

Postavljanjem godišnjih planova poboljšanja koji su usmjereni na istraživanje i razvoj, švicarska konditorska tvrtka mogla bi ostati ispred konkurencije i nastaviti s inovacijama u industriji čokolade.

**Raspoređivanje godišnjih ciljeva od vrha do dna** kroz proces koji se zove hvatanje lopte: tvrtka bi mogla rasporediti svoje godišnje ciljeve od vrha do dna kroz proces koji se zove hvatanje lopte, koji detaljno opisuje kako će ciljevi biti raspoređeni putem dvosmjerne komunikacije. Ovaj proces može uključivati redovite sastanke između različitih odjela kako bi se osiguralo da su svi usklađeni s ciljevima tvrtke.

Odjel za proizvodnju i kontrolu kvalitete: Odjel za proizvodnju i kontrolu kvalitete mogao bi biti odgovoran za osiguravanje visoke kvalitete čokoladnih proizvoda tvrtke i zadovoljavanja standarda tvrtke. Mogli bi pružiti povratne informacije o izvedivosti ciljeva tvrtke i predložiti načine za poboljšanje proizvodnog procesa.

Marketing: Marketinški odjel mogao bi biti odgovoran za promociju čokoladnih proizvoda tvrtke i povećanje svijesti o robnoj marki. Mogli bi pružiti povratne informacije o ciljevima tvrtke i predložiti načine za poboljšanje marketinške strategije tvrtke.

Istraživanje i razvoj: Odjel za istraživanje i razvoj mogao bi biti odgovoran za razvoj novih i inovativnih čokoladnih proizvoda. Mogli bi pružiti povratne informacije o ciljevima tvrtke i predložiti načine za poboljšanje procesa istraživanja i razvoja tvrtke.

Lanac opskrbe: Odjel opskrbnog lanca mogao bi biti odgovoran za osiguravanje da se čokoladni proizvodi tvrtke isporučuju kupcima na vrijeme i u dobrom stanju. Mogli bi pružiti povratne informacije o ciljevima tvrtke i predložiti načine za poboljšanje upravljanja lancem opskrbe tvrtke.

Prodaja: Odjel prodaje mogao bi biti odgovoran za prodaju čokoladnih proizvoda tvrtke kupcima. Mogli bi pružiti povratne informacije o ciljevima tvrtke i predložiti načine za poboljšanje prodajne strategije tvrtke.



Uključivanjem različitih odjela u proces hvatanja lopte, švicarska konditorska tvrtka mogla bi osigurati da su svi usklađeni s ciljevima tvrtke i raditi na njihovom postizanju

**Pregledajte rezultate na tjednoj, mjesečnoj i godišnjoj bazi:** Tvrtka može vidjeti svoje rezultate na tjednoj, mjesečnoj i godišnjoj bazi, koristeći alate kao što je kaskadni grafikon. To bi im pomoglo da prate svoj napredak prema svojim ciljevima i identificiraju područja u kojima se trebaju poboljšati.

Cilj	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Dhun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Povećati tržišni udio za 10 % na tržištu EU pokretanjem nove linije obojenih čokoladnih proizvoda koji su namenjeni za zdravstveno osvještene potrošače	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Proširiti distributivnu mrežu da bi došli do novih tržišta u SAD i Kanadi	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Investirati u istraživanje i razvoj za stvaranje novih i inovativnih čokoladnih proizvoda	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Povećati prihode za 15% pokretanjem nove linije obojenih čokoladnih proizvoda koji se prodaju djeci	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Povećati zadovoljstvo kupaca za 20% poboljšanjem kvaliteta čokoladnih proizvoda tvrtke	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Povećati angažiranje zaposlenih za 10% pružanjem mogućnosti za obuku i razvoj	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Svi ciljevi navedeni su u prvom stupcu, a mjeseci u godini navedeni su u gornjem retku. Zelena ćelija označava da je cilj za taj mjesec postignut, dok crvena ćelija označava da cilj nije postignut. Korištenjem tablice "Kuglana" za praćenje njihovog napretka svakog mjeseca, švicarska konditorska tvrtka mogla je identificirati područja u kojima se trebaju poboljšati i poduzeti korektivne mjere.

**Rješavanje problema:** Korak 6 razmatra ciljeve koji su propušteni iz koraka 5 kako bi identificirao i riješio probleme. Ako tvrtka propusti jedan od svojih ciljeva, mogla bi koristiti tehnike rješavanja problema kao što je analiza uzroka.

Švicarska konditorska tvrtka nije ispunila neke od svojih ciljeva, kao što je povećanje tržišnog udjela za 10 posto u EU i povećanje prihoda za 15 posto lansiranjem nove linije čokoladnih proizvoda u boji namijenjenih djeci, a mogla bi koristiti tehnike rješavanja problema kao što je *analiza uzroka* kako bi identificirala temeljne probleme i poduzela korektivne mjere.

Analiza korijenskog uzroka je tehnika rješavanja problema koja pomaže identificirati temeljne uzroke problema. Uključuje postavljanje pitanja "zašto" kako bi se došlo do temeljnog uzroka problema. Evo primjera kako bi švicarska konditorska tvrtka mogla koristiti analizu uzroka kako bi identificirala temeljne probleme koji su uzrokovali da promaše svoje ciljeve:

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

*Zašto smo promašili svoj cilj?* Promašili smo svoj cilj jer naša nova linija čokoladnih proizvoda u boji nije zadovoljila potrebe potrošača koji brinu o zdravlju.

*Zašto naša nova linija čokoladnih proizvoda u boji nije zadovoljila potrebe potrošača koji brinu o zdravlju?* Naša nova linija čokoladnih proizvoda u boji nije zadovoljila potrebe potrošača koji brinu o zdravlju jer nismo proveli dovoljno istraživanja tržišta kako bismo razumjeli njihove potrebe i preferencije.

*Zašto nismo dovoljno istražili tržište?* Nismo dovoljno istražili tržište jer nismo dodijelili dovoljno resursa za ovu aktivnost.

Cilj 4: Povećati prihod za 15% lansiranjem nove linije čokoladnih proizvoda u boji koji se odnose na djecu.

*Zašto smo promašili svoj cilj?* Promašili smo svoj cilj jer naša nova linija čokoladnih proizvoda u boji nije generirala dovoljnu prodaju.

*Zašto naša nova linija čokoladnih proizvoda u boji nije ostvarila dovoljnu prodaju?* Naša nova linija čokoladnih proizvoda u boji nije generirala dovoljnu prodaju jer ih nismo učinkovito plasirali našoj ciljanoj publici.

*Zašto nismo učinkovito plasirali našu novu liniju čokoladnih proizvoda u boji?* Nismo učinkovito plasirali našu novu liniju čokoladnih proizvoda u boji jer nismo imali jasno razumijevanje potreba i preferencija naše ciljane publike.



Korištenjem analize temeljnih uzroka za prepoznavanje temeljnih problema zbog kojih su promašili svoje ciljeve, švicarska konditorska tvrtka mogla bi poduzeti korektivne mjere i poboljšati svoje performanse u budućnosti.

**Razmišljanje i učenje:** Tvrtka bi mogla preuzeti ideju kontinuiranog rasta i poboljšanja razmišljajući o svom učinku i učeći iz svojih iskustava. To znanje mogli bi iskoristiti za usavršavanje svojih strategija i poboljšanje performansi u budućnosti.

Tvrtka bi mogla učiniti drugačije u sljedećoj iteraciji primjene Hoshin Kanri metode:

Provedite više istraživanja tržišta: Tvrtka bi mogla provesti više istraživanja tržišta kako bi bolje razumjela potrebe i preferencije svoje ciljane publike. To bi im moglo pomoći u stvaranju čokoladnih proizvoda koji su privlačniji njihovim kupcima i povećati njihov tržišni udio.

Poboljšajte marketinšku strategiju: Tvrtka bi mogla poboljšati svoju marketinšku strategiju korištenjem društvenih medija i drugih digitalnih marketinških kanala kako bi dosegla širu publiku. Također bi se mogli udružiti s influencerima i drugim brendovima kako bi promovirali svoje nove čokoladne proizvode.

Uložite u obuku i razvoj zaposlenika: Tvrtka bi mogla ulagati u obuku i razvoj zaposlenika kako bi poboljšala vještine i znanje svojih zaposlenika. To bi im moglo pomoći u stvaranju kvalitetnijih čokoladnih proizvoda i poboljšanju zadovoljstva kupaca.

Razmišljajući o njihovom učinku i identificirajući područja u kojima se mogu poboljšati, švicarska slastičarska tvrtka mogla bi nastaviti s inovacijama i ostati ispred konkurencije.

-----

Mogući nazivi čokolada u boji nove serije:

### Fuzija čokoladnog voća

- Dugine poslastice
- Dugino blaženstvo
- Prasak boja
- Čokolada u boji
- Okusi dugu
- Voćnost
- Ludilo za bojama
- Voćna pomama
- Šarena poslastica



### Logotip tvrtke za rebranding:

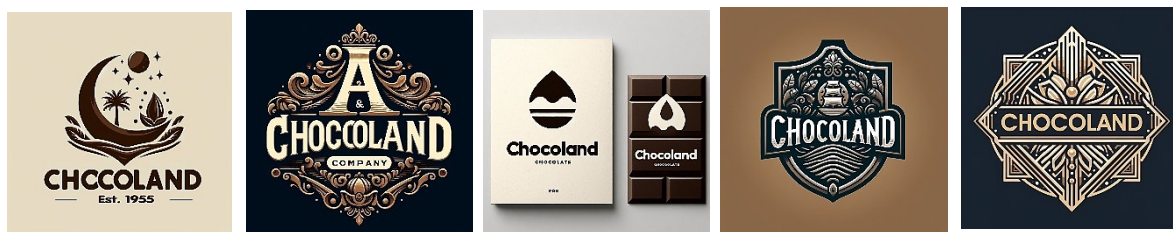
Kakao zrno: Jednostavan i klasičan dizajn logotipa mogao bi sadržavati zrno kakaovca s imenom tvrtke u čistom i modernom fontu.

Monogram: Dizajn logotipa monograma mogao bi uključivati inicijale imena tvrtke u elegantnom i luksuznom fontu.

Minimalistički: Minimalistički dizajn logotipa mogao bi imati jednostavan i čist dizajn, kao što je čokoladica ili kap čokolade, s imenom tvrtke u modernom fontu.

Amblem: Dizajn logotipa amblema može uključivati kružni dizajn ili dizajn štita s imenom tvrtke i slikama zrna kakaovca ili drugim slikama povezanim s čokoladom u elegantnom i luksuznom fontu.

Art Deco: Dizajn logotipa Art Deco mogao bi sadržavati geometrijski dizajn s imenom tvrtke u elegantnom i luksuznom fontu.



Primjeri slogana za čokoladnu voćnu fuziju:

**"Prepustite se voćnom uživanju čokoladne voćne fuzije."**

"Spoj voća i čokolade koji je jednostavno božanstven."

"Savršen spoj voća i čokolade u svakom zalogaju."

"Doživite slatki i pikantni okus čokoladne voćne fuzije."

"Voće i čokolada, konačno zajedno."

"Zadovoljite svoju želju za slatkim fuzijom čokoladnog voća."

"Vrhunsko čokoladno iskustvo s voćnim prizvukom."

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

"Čokoladni užitek s naletom voćnog okusa."

"Voćna fusion čokolada: savršen spoj slatkog i trpkog."

**Prepustite se voćnom uživanju čokoladne voćne fuzije**



**Domaća zadaća:**

Tvrtka ChocoLand, koja je nedavno lansirala novu vrstu čokolade (Fruit fusion) na tržište EU, priprema se za pokretanje prodaje na američkom tržištu, s ambicijom da u sljedećih 5 godina postigne 10 posto udjela na cjelokupnom tržištu čokolade, uvođenjem voćnih fusion čokoladnih pločica za djecu.

Koristite X matricu podijeljenu u 4 ključna kvadranta i krajnju desnu stranu:

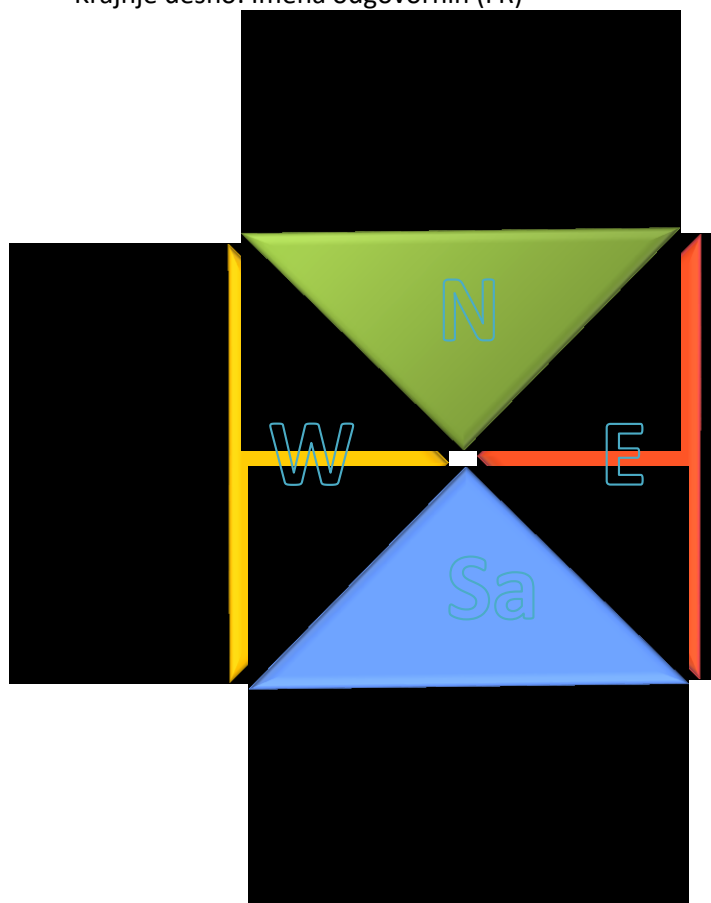
Jug: Dugoročni ciljevi (S)

Zapad: Godišnji ciljevi (W)

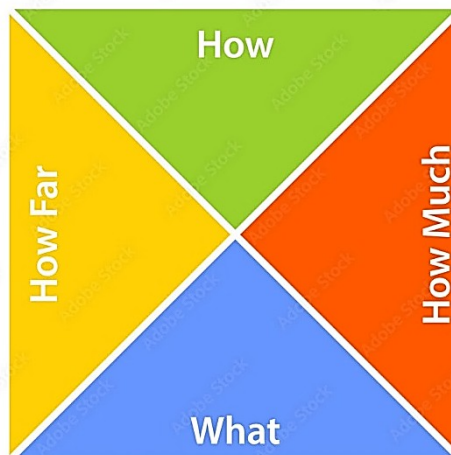
Sjever: Prioriteti najviše razine (N)

Istok: Pokazatelji za poboljšanje (E)

Krajnje desno: Imena odgovornih (FR)



**X-Matrix**



## Analiza rizika

**Analiza rizika** je proces identificiranja, procjene i određivanja prioriteta potencijalnih rizika koji bi mogli negativno utjecati na organizaciju ili projekt. Cilj analize rizika je pomoći organizacijama u donošenju informiranih odluka o tome kako upravljati i ublažavati te rizike. Proces obično uključuje identificiranje potencijalnih rizika, procjenu vjerojatnosti i potencijalnog utjecaja svakog rizika te usvajanje strategije za ublažavanje ili izbjegavanje tih rizika. Provođenjem analize rizika organizacije mogu smanjiti vjerojatnost pojave negativnih događaja i povećati svoje šanse za uspjeh.

Jedan od načina kategorizacije rizika je korištenje matrice koja uzima u obzir vjerojatnost pojave i ozbiljnost potencijalnih posljedica. Ova je matrica podijeljena u četiri kvadranta:

**Manje posljedice; Niska vjerojatnost (A):** Rizici koji se mogu sigurno zanemariti jer je malo vjerojatno da će se pojaviti i imali bi minimalan utjecaj ako bi se pojavili.

**Glavne posljedice; Niska vjerojatnost (B):** Rizici koji se mogu ublažiti jednostavnim promjenama u ponašanju, kao što je provedba odgovarajućih smjernica ili postupaka.

**Manje posljedice; Visoka vjerojatnost (C):** Rizici koji se mogu ublažiti osiguranjem, kao što je kupnja osiguranja od automobilske odgovornosti ili osiguranja imovine.

**Glavne posljedice; Visoka vjerojatnost (D):** Rizici koje je potrebno aktivno identificirati, pratiti i ublažiti, kao što je izrada planova za nepredviđene situacije ili ulaganje u novu tehnologiju.

Kategorizacijom rizika na ovaj način, organizacije mogu odrediti prioritete svojih napora u upravljanju rizicima i usredotočiti se na rizike koji će se najvjerojatnije pojaviti i imati najveći potencijalni utjecaj.



### Primjer:

Start-up tvrtka **Hats & Mates** pokreće proizvodnju šešira koji imaju dodatnu funkciju masiranja glave. Ideja je da ljudi imaju mogućnost diskretno masirati glavu dok hodaju ulicom ili obavljaju svoje uobičajene aktivnosti. Ugrađeni masažer sastoji se od dvije okrugle ploče, poput tankih jastučića, koje se nalaze u razini sljepoočnice u unutarnjim džepovima šešira. Jedna strana ovih pločica presvučena je tankom podlogom s gelom za hlađenje, a druga toplinskim slojem koji se može lagano zagrijati i držati na toplom do 8 sati. To su dvije opcije koje se koriste ljeti i zimi, odnosno jednostavnim okretanjem pločica na ljetnu ili zimsku stranu. Masažer radi na principu pulsiranja i nježne rotacije s lijeva na desno.



Ugrađene punjive baterije mogu se puniti preko noći ili se mogu koristiti rezervne baterije, u slučaju da se punjenje zaboravi ili takva mogućnost nije postojala. U osnovnom modelu uključivanje i isključivanje vrši se ručno (prekidačem za uključivanje/isključivanje), dok se u naprednim modelima uključivanje/isključivanje može obaviti putem mobilnog telefona. Promišljeno je nekoliko modela modernog oblika - za žene i muškarce, s nekoliko standardnih veličina, tako da predstavljaju modni dodatak i ni na koji način ne ukazuju na medicinsku svrhu šešira. Masiranje sljepoočnica svakako je korisno, čak i ako vas boli glava, migrena ili se osjećate umorno, jer poboljšava cirkulaciju, povećava koncentraciju, a također može pomoći u ublažavanju stresa, napetosti i glavobolje, pa čak i poboljšati vid.

Tvrtka je osigurala početni kapital od 400,000 dolara, ima ukupno 5 osnivača: 4 osnivača imaju početni kapital od 50,000 dolara svaki, a peti investitor ima kapital od 200,000 dolara.

Poznata vanjska dizajnerska agencija angažirana je za dizajn proizvoda, a tekstil za šešire (merino vuna, čista svila, viskoza, pamuk) nabavlja se od dobavljača u Indiji.

Namjera je prodavati šešire za masažu putem poznatih kanala: Amazon, Etsy, eBay, ali i putem Instagrama i Facebooka.

Startup tvrtka trebala bi analizirati potencijalne rizike koji su najčešći u početnim fazama poslovanja:

Previše režijskih troškova (kupnja skupe opreme, namještaja, alata, softvera)  
Nedostatak tražnje na tržištu (ako ljudima ne treba vaš proizvod, neće ga kupiti)  
Nedostatak novca (gubitak novca može se dogoditi ako svoje troškove ne planirate pažljivo i mudro)  
Nejednak početni kapital (nerazmjerna raspodjela kapitala može dovesti do sukoba između suosnivača)  
Timski problem (nemogućnost osnivača da pronađe dobrog suosnivača ili da dobro surađuje sa svojim timom).

Zatim bi tvrtka trebala napraviti analizu potencijalnih rizika - ubojice tvrtke - u svom poslovanju:

- Tržišni rizici; • Konkurentski rizici; • Tehnološki i operativni rizici; • Financijski rizici; • Kadrovski rizici; • Pravni i regulatorni rizici; • Sistemske rizici.

**Tržišni rizici:** Tržište šešira s ugrađenim masažerima možda neće biti tako veliko kao što se očekivalo, što dovodi do niže prodaje i prihoda. Vjerojatnost pojave ovog rizika je umjerena, jer potražnja za takvim proizvodima još nije dobro uspostavljena. Ozbiljne posljedice ovog rizika mogle bi biti smanjenje prihoda i profitabilnosti. Kako bi ublažila ovaj rizik, tvrtka bi mogla provesti preliminarno istraživanje tržišta kako bi bolje razumjela potražnju za takvim proizvodima i u skladu s tim prilagodila svoju marketinšku strategiju.

**Konkurentski rizici:** Druga poduzeća mogu ući na tržište sa sličnim proizvodima, što bi dovelo do povećane konkurentnosti i manjeg tržišnog udjela. Vjerojatnost pojave ovog rizika je velika, jer je tržište šešira s ugrađenim masažerima relativno novo i ima niske prepreke za ulazak. Ozbiljne posljedice ovog rizika mogle bi biti smanjenje tržišnog udjela i profitabilnosti. Kako bi ublažila ovaj rizik, tvrtka bi se mogla usredotočiti na stvaranje jedinstvene ponude vrijednosti (UWP) i izgradnju snažnog identiteta robne marke.



**Tehnološki i operativni rizici:** Ugrađena tehnologija masažera može se pokvariti ili ne raditi ispravno, što dovodi do smanjenja kvalitete proizvoda i nezadovoljstva kupaca. Vjerojatnost da će se ovaj rizik dogoditi je mala, jer je tvrtka angažirala poznatu vanjsku agenciju za dizajn proizvoda. Ozbiljne posljedice ovog rizika mogle bi biti smanjenje zadovoljstva kupaca i povećanje povrata. Kako bi ublažila ovaj rizik, tvrtka bi mogla provesti temeljito testiranje proizvoda prije nego što ga lansira i pružiti jamstvo kupcima.

**Financijski rizici:** Tvrtka može izgubiti novac zbog neočekivanih troškova ili manjeg obujma prodaje od očekivanog. Vjerojatnost da se ovaj rizik dogodi je umjerena, jer je tvrtka osigurala početni kapital od 400,000 USD. Ozbiljne posljedice ovog rizika mogu biti bankrot i zatvaranje poduzeća. Kako bi ublažila ovaj rizik, tvrtka bi mogla izraditi detaljan financijski plan i pomno pratiti svoje troškove.

**Rizici osoblja:** Tim može doživjeti sukobe ili nesuglasice, što dovodi do smanjene produktivnosti i morala. Vjerojatnost nastanka ovog rizika je umjerena, jer tvrtka ima pet osnivača s različitim znanjem i iskustvom. Ozbiljne posljedice ovog rizika mogle bi biti smanjenje produktivnosti i povećanje fluktuacije zaposlenika. Kako bi ublažila taj rizik, tvrtka bi mogla uspostaviti jasne komunikacijske kanale i postupke rješavanja sukoba.

**Pravni i regulatorni rizici:** Tvrtka se može suočiti s pravnim ili regulatornim izazovima vezanim uz proizvodnju ili prodaju proizvoda. Vjerojatnost nastanka ovog rizika je mala, jer je tvrtka osigurala tekstil za šesire od renomiranih dobavljača. Ozbiljne posljedice ovog rizika mogu biti zakonske kazne ili kazne. Kako bi ublažila ovaj rizik, tvrtka bi se mogla posavjetovati s pravnim stručnjacima i osigurati usklađenost sa svim relevantnim propisima.

**Sistemske rizici:** Tvrtka se može suočiti sa sistemskim rizicima povezanim s globalnim gospodarskim uvjetima ili prirodnim katastrofama. Vjerojatnost ovog rizika je mala, ali posljedice mogu biti ozbiljne. Kako bi ublažila ovaj rizik, tvrtka bi mogla izraditi plan za nepredviđene situacije i diverzificirati svoj lanac opskrbe.

Zaključak i napomene:

Pragmatično upravljanje rizicima nije pokušaj predviđanja i ublažavanja svakog mogućeg izvora rizika. Imajte na umu dvije stvari:

- Angažiranje zdravog razuma kako bi se identificirali i ublažili najočitiji rizici na troškovno učinkovit način;
- Razvijanje kulture reagiranja na neočekivane događaje – to jest, gašenja požara – na miran, racionalan način.

Ne dopustite da vas rizik paralizira. Poduzetnici su, po definiciji, ljudi koji riskiraju. Dobro upravljanje rizicima važan je izvor konkurentske prednosti. Možete iskoristiti izgled i izgraditi uspješan i profitabilan pothvat učeći prepoznati i ublažiti rizike.

Analizirajmo upravljanje rizicima u slučaju Hats&Mates startapa:

Provođenje **istraživanja tržišta** izvrstan je način za ublažavanje tržišnog **rizika**. Boljim razumijevanjem potražnje za takvim proizvodima, Hats & Mates može prilagoditi svoju marketinšku strategiju u skladu s tim i povećati svoje šanse za uspjeh.

Polazište istraživanja tržišta često je stolna studija učestalosti bolesti (kao što su migrene, glavobolje i stres), temeljena na stručnim istraživanjima i statistikama. Evo nekoliko statistika koje bi mogle biti korisne za Hats&Mates:

Svaki dan 15,8 posto svjetske populacije imalo je glavobolje, a gotovo polovica migrene - uglavnom kod žena.

Jedno od četiri kućanstva u SAD-u ima nekoga tko živi s migrenom.

Globalni broj migrene povećao se za 40.1% između 1990. i 2019., s procijenjenih 87.6 milijuna slučajeva u 2019.

Analizom ovih podataka i drugih relevantnih informacija, Hats & Mates može bolje razumjeti tržište šesira s ugrađenim masažerima i u skladu s tim prilagoditi svoju marketinšku strategiju.

Kako bi ublažio **konkurentski rizik**, Hats & Mates bi se mogao usredotočiti na stvaranje **jedinstvene ponude vrijednosti (UVP)** i izgradnju snažnog **identiteta robne marke**. UVP je izjava koja jasno prenosi jedinstvenu korist koju proizvod ili usluga pruža svojim korisnicima. Evo koraka za stvaranje UVP-a:

Identificirajte svoju ciljanu publiku: Tko su vaši idealni kupci? Koje su vaše potrebe i bolne točke?

Analizirajte svoju konkurenciju: Što nude vaši konkurenti? Kako se ti možeš razlikovati od njih?

Definirajte svoju jedinstvenu prednost: Po čemu se vaš proizvod razlikuje od ostalih na tržištu? Koju jedinstvenu vrijednost pružate kupcima?

Napravite UVP: Upotrijebite informacije koje ste prikupili u prethodnim koracima kako biste stvorili jasnu i sažetu izjavu koja svojim klijentima prenosi vašu jedinstvenu korist.



### Jedinstvena **ponuda vrijednosti (UVP)** za **šešire i partnere**:

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

Stvaranjem UVP-a koji se fokusira na jedinstvene značajke i prednosti proizvoda, Hats & Mates može se razlikovati od svojih konkurenata i privući svoju ciljanu publiku.

Kako bi izgradili **snažan identitet brenda**, Hats & Mates treba slijediti ove korake:

Definirajte vrijednosti svoje marke: Što predstavlja vaš brend? Koje su vaše temeljne vrijednosti?

Razvijanje osobnosti vašeg brenda: kakvu osobnost želite da vaš brend ima? Kako želite da vaši kupci dožive vaš brend?

Stvorite vizualni identitet: Razvijte logotip, paletu boja i druge vizualne elemente koji predstavljaju vaš brend.

Uspostavite smjernice za robnu marku: Izradite smjernice o tome kako bi vaš brend trebao biti predstavljen kroz različite komunikacijske kanale, kao što su društveni mediji, oglašavanje i pakiranje.

Izgradite svijest o robnoj marki: Koristite marketinške strategije i strategije oglašavanja kako biste povećali svijest o robnoj marki i dosegli svoju ciljanu publiku.

Slijedeći ove korake, Hats & Mates može stvoriti snažan identitet brenda koji ga razlikuje od konkurencije i odjekuje kod ciljane publike.

Naziv robne marke i prepoznatljivost: Naziv robne marke trebao bi biti pamtljiv, jednostavan za izgovor i odražavati vrijednosti tvrtke. Hats & Mates mogao bi razmisliti o korištenju naziva koji naglašava zdravstvene prednosti proizvoda, kao što je "**HeadEase**" ili "**MindMassage**". Također je potrebno definirati osobitosti marke, kao što su: prijateljski, inovativni ili pouzdani šeširi.

Vizualni identitet: Vizualni identitet robne marke trebao bi biti dosljedan na svim kanalima, uključujući web stranicu, društvene medije i ambalažu. Hats & Mates mogao bi razviti logotip koji uključuje ugrađenu funkciju masažera proizvoda, kao što su dvije okrugle ploče. Paleta boja može biti umirujuća i opuštajuća, poput nijansi plave ili zelene. Ostali vizualni elementi, poput fontova i grafike, također bi trebali biti u skladu s osobnošću brenda. Evo nekoliko primjera:



Mogući **slogani** za HeadEase šešire:

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



Kada je riječ o **motiviranju ljudi** da daju sve od sebe u startupu, postoji nekoliko mjera koje se mogu poduzeti. Evo nekih od najvažnijih:

Zaposlite prave ljude: Jedna od najvažnijih stvari koje možete učiniti kako biste motivirali svoj tim je zaposliti prave ljude. Potražite pojedince koji su strastveni prema vašem proizvodu (ili usluzi) i koji imaju vještine i iskustvo potrebne da pomognu vašem pothvatu da uspije.

Navedite jasne ciljeve i očekivanja: Pobrinite se da svi u vašem timu razumiju što se od njih očekuje i koji su zajednički ciljevi. To će im pomoći da ostanu usredotočeni i motivirani.

Ponudite poticaje i nagrade: Razmislite o ponudi poticaja i nagrada članovima svog tima za postizanje ili prekoračenje postavljenih ciljeva. Ovo može biti sjajan način da ljudi budu motivirani i angažirani.

Uspostavite jasne komunikacijske kanale: Pobrinite se da svi u vašem timu znaju kako komunicirati jedni s drugima i s vama. To će pomoći u sprječavanju nesporazuma i osigurati da su svi na istoj stranici.

Stvorite pozitivno radno okruženje: Na kraju, pobrinite se da članovi vašeg tima rade u pozitivnom okruženju koje pruža podršku. To im može pomoći da ostanu motivirani i angažirani, a također može pomoći u sprječavanju sukoba.

Kad je riječ o postupcima rješavanja sukoba, važno je uspostaviti jasne smjernice o tome kako treba postupati s nesukladnostima. To može uključivati uspostavljanje postupka za prijavljivanje sukoba, imenovanje posrednika koji će pomoći u rješavanju sukoba ili uspostavljanje skupa pravila za rješavanje sukoba. Poduzimanjem ovih koraka možete pomoći da vaš tim bude motiviran, angažiran i učinkovito surađuje.

***Domaća zadaća:***

1. Maloprodajna trgovina koja prodaje isključivo Hats & Mates kape s masažnom funkcijom pod komercijalnom robnom markom HeadEase. Trgovina se nalazi u New Jersey Cityju, 3 milje od centra grada, i ima 4 zaposlenika koji rade u dvije smjene - od 8 do 14 sati i od 14 do 20 sati.

Stvorite **matricu rizika** koja se može primijeniti na ovaj scenarij. Rizici se mogu slobodno predložiti.

**Kategorija rizika – Opis rizika – Vjerojatnost – Ozbiljnost – Razina rizika – Strategija ublažavanja**

*Drugi zadatak:*

2. Postavite ove rizike u odgovarajuće kvadrante (A, B, C i D):

- Pisač ostaje bez tonera neposredno prije sastanka s velikim kupcem
- Probušena guma automobila zaposlenika koji se vozi do trgovine
- Tužba koja je nastala kao posljedica kvara na proizvodu ili ozljede kupca
- Konkurenti započinju cjenovni rat, snižavajući cijene sličnih šešira.





## Lean Canvas

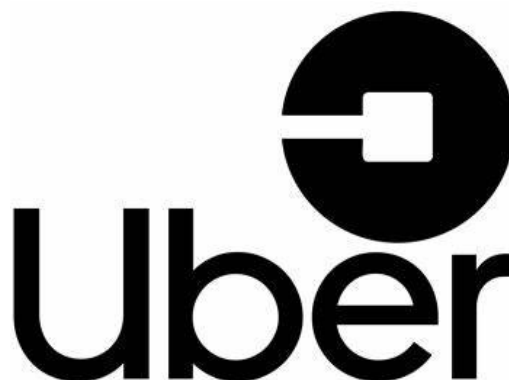
**Lean Canvas** je alat koji vam pomaže detaljno analizirati vašu ideju u njezine ključne pretpostavke i stvoriti poslovni model od 1 stranice prikladan za Startupe. Sastoji se od deset građevnih blokova, a to su:

- 1.a. **Problem:** Glavni problem koji vaš proizvod ili usluga rješava za vaše kupce.
- 1.b. **Postojeće** alternative: Kako se ti problemi danas rješavaju.
2. **Rješenje:** Minimalni održivi proizvod (MVP) koji nudite svojim kupcima kako biste riješili njihov problem.
3. **Jedinstvena ponuda vrijednosti:** Jedinstvena, jasna i uvjerljiva poruka koja ocrta zašto je vaš proizvod ili usluga drugačiji i vrijedan kupnje.
4. **Nepoštena prednost:** jedinstvena značajka ili atribut koji imate i koji drugi ne mogu lako kopirati ili kupiti.
- 5.a. **Segmenti kupaca:** određena skupina osoba ili tvrtki ili ustanova koje ciljate kao svoje klijente.
- 5.b. **Rani usvojitelji:** Karakteristike vaših idealnih kupaca koji će uskočiti u red.
6. **Ključni pokazatelji:** Pokazatelji koje koristite za mjerenje svog napretka i uspjeha.
7. **Koncept visoke razine:** Jednostavna analogija X za Y.
8. **Kanali:** načini na koje dosegnete svoje klijente i komunicirate s njima.
9. **Struktura troškova:** Glavni troškovi koje imate za poslovanje.
10. **Izvori prihoda:** Načini na koje ostvarujete prihod od kupaca.



**Primjer:**

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



LEAN platno za UBER:



## Pro-Girl-Tect

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



Da bismo stvorili Lean Canvas za Pro-Girl-Tect, moramo ispuniti svaki od građevnih blokova relevantnim informacijama za naš pothvat. Za početak možemo koristiti Lean Canvas matricu. Evo nekoliko primjera onoga što bismo mogli napisati za svaki blok:

**Problem:** Kontaminacija pića ozbiljan je i raširen problem koji pogađa mnoge žene, posebno u društvenim prostorima kao što su barovi, klubovi i zabave. Može dovesti do seksualnog napada, pljačke ili čak smrti.

**Postojeće alternative:** (a) Korištenje test traka ili podmetača za provjeru pića na drogu (b) Zamolite prijatelja da pripazi na vaše piće ili ga nikada ne ostavljajte bez nadzora (c) Izbjegavajte piće od stranaca ili iz boca koje su već otvorene.

**Rješenje:** Narukvica koja ima mali senzor koji može otkriti prisutnost uobičajenih lijekova koji se koriste za kontaminaciju pića, poput GHB-a, ketamina ili Rohypnola. Povezuje se s vašim pametnim telefonom putem Bluetootha i šalje vam obavijest ako je vaše piće kontaminirano. Također ima gumb za hitne slučajeve koji možete pritisnuti kako biste upozorili prijatelje ili policiju ako se ne osjećate sigurno.

**Jedinstvena ponuda vrijednosti:** Pro-Girl-Tect je pametna narukvica koja vas upozorava na sve droge u vašem piću u nekoliko sekundi. Elegantan je, diskretan i jednostavan za korištenje. To vam daje mir i samopouzdanje kada se zabavljate.

**Nepoštena prednost:** Jedinstvena značajka ili atribut koji imate, a koji drugi ne mogu lako kopirati ili kupiti, je senzorska tehnologija koju posjedujete, a koja može otkriti drogu u pićima s velikom točnošću i brzinom. Također imate snažan identitet robne marke i lojalnu bazu kupaca koji vjeruju i podržavaju vašu misiju.

**Segmenti kupaca:** Žene koje izlaze na piće i žele zaštititi sebe i svoje prijatelje od pijenja droga. Oni su mladi, urbani i tehnički obrazovani.

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

**Ključni pokazatelji:** Pokazatelji koje koristite za mjerenje napretka i uspjeha su broj kupaca, zadovoljstvo kupaca, zadržavanje kupaca, prihod, dobit i društveni utjecaj.

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

**Kanali:** Možete doprijeti do svojih kupaca i komunicirati s njima putem društvenih medija, online oglasa, blogova, podcasta, influencera i usmene predaje. Također se možete udružiti s barovima, klubovima i organizatorima događaja kako biste promovirali svoj proizvod i ponudili popuste ili besplatna probna razdoblja.

**Struktura troškova:** Glavni troškovi koje imate za svoje poslovanje su proizvodnja i distribucija vaših narukvica, razvoj i održavanje vaše aplikacije i web stranice, marketing i oglašavanje vašeg proizvoda, kao i plaće i naknade vašeg tima.

**Izvori prihoda:** Možete zaraditi prihod od kupaca prodajom narukvica online ili u maloprodajnim trgovinama. Također možete naplatiti pretplatu za premium značajke, kao što su personalizirane obavijesti, analiza podataka ili podrška zajednice.



#### Domaća zadaća:

1. Predložite nekoliko slogana za Pro-Girl-Tect
2. Predložite nekoliko jedinstvenih prijedloga vrijednosti (UVP)

Imate li ideju kako bi se mogla osigurati nepoštena prednost?

Napomena: Koja je razlika između UVP-a i slogana?

UVP je izjava koja ističe prednosti vaše ponude i jedinstvene značajke koje vas izdvajaju od konkurencije. Cilj UVP-a je dati vašem idealnom kupcu jasno razumijevanje onoga što vaš proizvod/usluga nudi i zašto im je potreban. Možete ga koristiti na početnoj stranici web stranice, marketingu putem e-pošte i opisima proizvoda.

S druge strane, slogan je kratka i pamtljiva fraza koja se koristi u reklamnim kampanjama kako bi pomogla tržištu da prepozna tvrtku. Trebao bi biti jednostavan za korištenje, jednostavan i lak za pamćenje. Možete ga koristiti u svom logotipu, zaglavlju web stranice, profilima na društvenim mrežama, reklamnim kampanjama i pakiranju.

Dok su i UVP-ovi i slogani kratki i pamtljivi, UVP-ovi su više usmjereni na komuniciranje vrijednosti proizvoda vašim kupcima, dok su slogani više usmjereni na



# Business Model Canvas



**Business Model Canvas** (BMC – Business Model Canvas) je alat koji vam pomaže vizualizirati i planirati vašu poslovnu ideju ili koncept. Ima devet blokova koji predstavljaju različite aspekte poslovanja, kao što su segmenti kupaca, ponuda vrijednosti, komunikacijski kanali i tokovi prihoda. Evo kratkog pregleda svakog bloka:

**Ključni partneri:** Tko su vaši saveznici i suradnici koji vam pomažu u stvaranju i isporuci vaših ponuda vrijednosti, kao što su dobavljači, distributeri ili strateški partneri?

**Ključne aktivnosti:** Koje aktivnosti trebate obaviti kako biste stvorili i isporučili svoje vrijednosne ponude, kao što su proizvodnja, marketing ili korisnička služba?

**Ključni resursi:** Koja su vam sredstva potrebna za stvaranje i isporuku vaše ponude vrijednosti, kao što su ljudi, oprema ili intelektualno vlasništvo?

**Ponuda vrijednosti:** Koju vrijednost nudite svojim kupcima i kako rješavate njihove probleme ili zadovoljavate njihove želje?

**Odnosi s kupcima:** Kako komunicirate sa svojim kupcima i gradite lojalnost i povjerenje?

**Kanali:** Kako doprijeti do svojih kupaca i isporučiti svoje ponude vrijednosti?

**Segmenti kupaca:** Tko su vaši kupci i koje su njihove potrebe i preferencije?

**Struktura troškova:** Koji su glavni troškovi uključeni u stvaranje i isporuku ponude vrijednosti, kao što su fiksni ili varijabilni troškovi?

**Izvori prihoda:** Kako ostvarujete prihod od svojih kupaca i koliko su spremni platiti?

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

## **Primjer:**

Kemijska tvrtka Zelax & Relax, koja tradicionalno proizvodi, između ostalog, pastu za zube s fluorom, pokreće proizvodnju mekih bombona na bazi zeolita s raznim okusima, bez šećera i biorazgradivih. Svrha ovih bombona je zamijeniti tradicionalnu pastu za zube koja sadrži fluor (jednu od najotrovnijih kemikalija koje zagađuju zemlju i vodu). Svojstva mekih bombona sa zeolitom: ugodnog su okusa na bazi prirodnih voćnih ekstrakata, ne sadrže šećer ili umjetne zaslađivače, nisu ljepljivi, mogu se koristiti u bilo kojem trenutku - odmah nakon konzumiranja hrane ili pića (bilo da ste na putu, u avionu ili vlaku, u restoranu, na poslu) i nakon žvakanja nekoliko minuta, mogu se slobodno progutati. Mogu se nositi svugdje, u standardnom pakiranju ili mini putnom pakiranju od 6 komada. Ako se bace, neće zagađivati okoliš i potpuno su bezopasni za vodu, tlo i zrak. Ovo je potpuno nov, jedinstven i održiv proizvod.

Tvrtka je uspjela usavršiti formulu s optimalnim sadržajem zeolita i drugih sastojaka, kako bi dobila neljepljivu strukturu koja se može progutati, s izvrsnim voćnim okusima pogodnim i za djecu i za odrasle. Sadržaj biljnih dodataka poslovna je tajna koja se ne može lako otkriti. Tehnologija prerade zeolita u nanočestice dodatna je prednost u odnosu na klasičnu mikro veličinu zeolita u prahu.



Zbog promijenjenog sastava ulaznih sirovina za novi proizvod i ambalažu, tvrtka je istražila tržište kako bi pronašla odgovarajuće dobavljače koji zadovoljavaju visoke standarde kvalitete i napravila izbor.

S obzirom na različite krajnje proizvode (prehrambeni proizvod, a ne kemijski proizvod), tvrtka je kontaktirala nove potencijalne prodajne kanale za plasman svojih zeolitnih mekih bombona.

Glavni sastojak je zeolit: Prema nekim studijama, zeoliti također mogu poboljšati zdravlje zuba smanjenjem plaka, gingivitisa i lošeg zadaha. Zeoliti mogu djelovati kao prirodna antibakterijska sredstva, neutralizirati kiseli pH i apsorbirati hlapljive organske spojeve koji uzrokuju halitozu.

Razvoj mekih bombona na bazi zeolita koji mogu zamijeniti pastu za zube suočava se s mnogim čimbenicima koje treba uzeti u obzir, kao što su sigurnost, učinkovitost, stabilnost, okus, tekstura i rok trajanja proizvoda. Proizvod bi također trebao biti u skladu s propisima i standardima tijela za hranu i lijekove u različitim zemljama. Štoviše, proizvod treba učinkovito plasirati na tržište kako bi se potrošači uvjerali da prijeđu s konvencionalne paste za zube na novi i nepoznati proizvod.

### Temelj poslovnog modela (BMC)

Ključni partneri	Ključne aktivnosti	Ključni resursi	Vrijedne ponude
Dobavljači zeolita, dobavljači voćnih ekstrakata, dobavljači ambalaže, distributeri, trgovci na malo, internetske platforme, stomatološke udruge, organizacije za zaštitu okoliša	Proizvodnja mekih slatkiša na bazi zeolita, marketing i brendiranje, kontrola kvalitete, korisnička služba, istraživanje i razvoj	Tehnologija obrade zeolita, tajna poslovna formula, proizvodni pogoni, inventar, web stranica, marka, podaci o kupcima	Ekološka i zdrava alternativa pasti za zube, ugodnog okusa i teksture, praktične i prenosive, antibakterijska i pH neutralizirajuća svojstva, biorazgradiva i bezopasna za okoliš

Odnosi s kupcima	Kanalima	Segmenti kupaca	Struktura troškova	Izvori prihoda
Online podrška, program vjernosti, angažman na društvenim mrežama, povratne informacije kupaca, obrazovanje i kampanje podizanja svijesti	Web stranica, internetske platforme, društveni mediji, oglašavanje, usmena predaja, prodavači, distributeri	Ekološki osviješteni potrošači, potrošači koji brinu o zdravlju, putnici, djeca, stomatolozi, predprodavači	Fiksni troškovi: proizvodni pogoni, plate, marketing, istraživanje i razvoj. Varijabilni troškovi: sirovine, ambalaža, dostava, provizije	Prodaja proizvoda, naknade za usluge, pretplate, oglašavanje, licenciranje

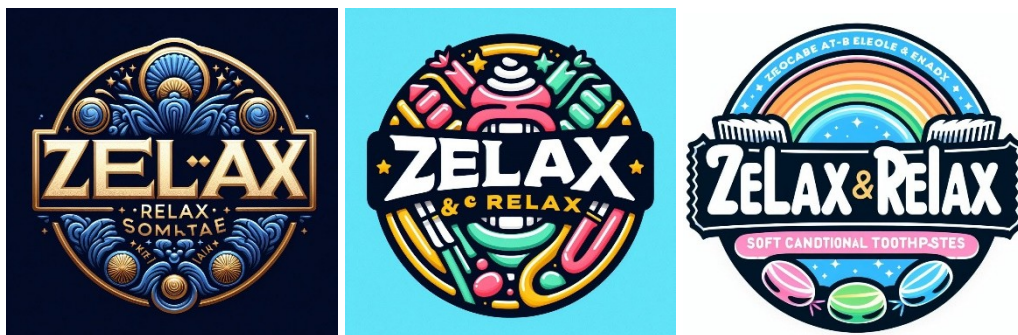
**Marketinške strategije** za meke bombone na bazi zeolita su:

**Edukacija potrošača** o prednostima zeolita za zdravlje zuba i ekološkim prednostima biorazgradivih i bezopasnih proizvoda. To se može učiniti informativnim sadržajem na web stranici, društvenim mrežama, blogovima, videozapisima, webinarima itd. Tvrtka također može surađivati sa stomatološkim udrugama, organizacijama za zaštitu okoliša i utjecajnim osobama kako bi širila svijest i vjerodostojnost.

**Stvaranje snažnog identiteta robne marke** koji odražava ekološke i zdravstvene atribute proizvoda. Tvrtka može koristiti naziv koji je privlačan, logotip, slogan i ambalažu koja se sviđa ciljanoj publici i razlikuje proizvod od drugih alternativa. Tvrtka također može koristiti pripovijedanje i emocionalne apele kako bi se povezala s potrošačima i izgradila lojalnost.

**Korištenje internetskih platformi** za doseganje šire i angažiranije publike. Tvrtka može koristiti platforme za e-trgovinu, internetske stranice i usluge pretplate za izravnu prodaju proizvoda potrošačima i ponuditi praktičnost i prilagodbu. Tvrtka također može koristiti alate za digitalni marketing kao što su optimizacija za tražilice, marketing putem e-pošte, marketing na društvenim mrežama i online oglašavanje kako bi privukla i zadržala korisnike.

**Besplatni uzorci i probne verzije** za potencijalne korisnike kako bi mogli isprobati proizvod i njegove prednosti. Tvrtka može distribuirati uzorke putem dobavljača, distributera, internetskih platformi ili događaja. Tvrtka također može ponuditi popuste, kupone, preporuke ili programe vjernosti kako bi potaknula ponovljene kupnje i preporuke od riječi do riječi.



### Alternative robne marke:

**ZeoCandy:** Ovo ime kombinira riječi zeolit i slatkiš, te sugerira proizvod koji je sladak i blagotvoran za zube.

**Zelicious:** Ovo ime je igra riječi zeolit i ukusno, a podrazumijeva proizvod koji je ukusan i zdrav.

**ZeeZee:** Ovo ime je kratko, jednostavno i pamtljivo. Zvuči kao zabavan i prijateljski brend koji privlači i djecu i odrasle.

**Zelora:** Ovo ime potječe od zeolita i flore, te izaziva osjećaj prirode i svježine. Također nagovještava biorazgradive i ekološke karakteristike proizvoda.

**Zelax:** Ovo ime je spoj zeolita i opuštanja i sugerira proizvod koji umiruje i umiruje usta. Također prenosi osjećaj praktičnosti i jednostavnosti korištenja.

### Alternativni slogani:

**ZeoCandy:** Najsladši način pranja zuba.

**Zelicious:** Zeolitni bomboni koji vaš osmijeh čine ukusnim.

**ZeeZee:** Žvači, smiješi se i guta. To je tako jednostavno.

**Zelora:** Dar prirode za vaše zube i planet.

**Zelax:** Opustite usta zeolitom.

-----

### E-mail bilten:

Tema: Pozvani ste na naš ekskluzivni webinar: Naučite kako razviti svoje poslovanje s mekim bombonima na bazi zeolita.

Pozdrav (ime primatelja)

Imamo uzbudljive vijesti za vas!

Organiziramo ekskluzivni webinar o tome kako razviti svoje poslovanje s mekim bombonima na bazi zeolita, ekološki prihvatljivom i zdravom alternativom pasti za zube.

Na ovom webinaru ćete naučiti:

- Prednosti zeolita za zdravlje zuba i okoliš
- Kako koristiti meke bombone na bazi zeolita za privlačenje i zadržavanje kupaca
- Kako stvoriti jedinstven i održiv identitet robne marke s mekim bombonima na bazi zeolita
- Kako učinkovito plasirati i prodavati meke bombone na bazi zeolita.

I još mnogo toga!





Webinar će se održati u {Date} u {Time}. Trajat će {x sati} i uključivat će sesiju pitanja i odgovora uživo s našim stručnjacima.

Ali požurite, mjesta su ograničena i brzo se pune!

Kako biste osigurali svoje mjesto, kliknite na donju poveznicu i registrirajte se besplatno.

[Kliknite ovdje da biste se registrirali za webinar.](#)

Ne propustite ovu priliku da naučite kako razviti svoje poslovanje s mekim bombonima na bazi zeolita, inovativnim i ekološki prihvatljivim proizvodom koji bi mogao revolucionirati industriju oralne higijene.

Nadamo se da se vidimo tamo!

Pozdravi

{Vaše ime} {Vaša tvrtka}

P.S. Ako ne možete prisustvovati webinaru, ne brinite. Snimku zaslona poslat ćemo vam kasnije, ali samo ako ste registrirani. Stoga ne oklijevajte, registrirajte se već danas!

-----

### Promocija s tiskanim letcima:

Primjer naslovne stranice i teksta na poleđini letka za ZeeZee zeolitne bombone.

#### Fronta:

[Slika 1]

#### **ZeeZee**

Meki slatkiši na bazi zeolita koji čiste zube i spašavaju planet. 🌍

Napravljen od zeolita, prirodnog minerala koji se bori protiv bakterija i uravnotežuje pH. 😊

Bez šećera, biorazgradiv i bezopasan za okoliš. 🌱

Ukusan voćni okus i neljepljiva tekstura koju možete progutati ili baciti bez ikakve grižnje savjesti. 🍷

Idealno za putnike, djecu ili sve koji žele održati usta svježima i zdravima bilo kada i bilo gdje. 🙌

**Isprobajte ZeeZee danas i ostvarite 10% popusta na svoju prvu narudžbu s kodom ZEEZEE10.**



Ali požurite, ova ponuda vrijedi samo za prvih 100 kupaca.

Posjetite našu ZeeZee web stranicu ili nas nazovite na [Telefonski broj] kako biste odmah izvršili narudžbu.

### **Leđa:**

[Slika 2]



### **ZeeZee**

Mekani slatkiši na bazi zeolita zamjenjuju pastu za zube i prirodno čiste usta.

### **Kako radi?**

Zeolit je mineral koji ima antibakterijska i pH neutralizirajuća svojstva. Može smanjiti plak, gingivitis i loš zadah ubijajući štetne bakterije i neutralizirajući kiseli pH u ustima.

ZeeZee je mekani slatkiš koji sadrži zeolit i prirodne voćne ekstrakte. Možete ga žvakati nekoliko minuta, a zatim ga progutati ili baciti bez štete po okoliš. Izvrsnog je voćnog okusa i neljepljive teksture u kojoj možete uživati bilo kada i bilo gdje.

### **Zašto odabrati ZeeZee?**

ZeeZee je revolucionarni proizvod koji kombinira blagodati zeolita s okusom i praktičnošću mekog slatkiša. Jer:

Ekološki prihvatljiv: ZeeZee je biorazgradiv i bezopasan za okoliš. Možete ga progutati ili baciti bez osjećaja krivnje.

Zdravo: ZeeZee je bez šećera i sadrži prirodne sastojke. Može poboljšati zdravlje zuba i spriječiti karijes i bolesti desni.

Praktično: ZeeZee je prenosiv i jednostavan za korištenje. Možete ga nositi svugdje, u standardnom pakiranju ili mini putnom ruksaku od 6 komada. Možete ga koristiti bilo kada, nakon obroka, pića ili međuobroka, bilo da ste na putu, u avionu ili vlaku, u restoranu ili na poslu.

### **Šta čekate?**

Isprobajte ZeeZee već danas i uvjerite se u razliku. Svidjet će vam se okus i rezultati.

Naručite sada i ostvarite 10% popusta na svoju prvu narudžbu s kodom ZEEZEE10.

Ali požurite, ova ponuda vrijedi samo za prvih 100 kupaca.

Posjetite našu ZeeZee web stranicu ili nas nazovite na [Telefonski broj] kako biste odmah naručili.

Pratite nas na Instagramu i Facebooku za više vijesti i ažuriranja.

ZeeZee mekani slatkiši na bazi zeolita koji čiste zube i spašavaju planet.

---

### Savjeti za promociju na društvenim mrežama:

Promocija na društvenim mrežama izvrstan je način za povećanje svijesti o robnoj marki, generiranje potencijalnih kupaca i povećanje obujma prodaje. Međutim, kako bi vaša promocija na društvenim mrežama bila učinkovita, morate slijediti neke savjete i najbolje prakse. Evo nekih od njih:

**Morate znati svoj cilj i svoju publiku.** Prije nego što izradite poruku, morate imati jasnu predodžbu o tome što želite postići i na koga ciljate. Na primjer, želite li predstaviti proizvod, povećati interes, povećati promet na društvenim mrežama ili generirati prodaju? Tko su vaši idealni kupci, koje su njihove slabe točke i koji su njihovi interesi? Ako imate jasan cilj, publika će vam pomoći stvoriti relevantnu i zanimljivu poruku.

**Koristite uzbudljive vizualne elemente i naslove.** Vaša poruka trebala bi se izdvojiti iz gomile i privući pažnju vaše publike. Trebali biste koristiti uzbudljive vizualne elemente, kao što su fotografije, videozapisi ili grafike, koji prikazuju vaš proizvod i njegove prednosti. Također biste trebali koristiti uzbudljive elemente, kao što su naslovi, banneri ili hashtagovi, koji prenose vašu ponudu vrijednosti i poziv na akciju. Također biste trebali koristiti emotikone, humor ili pitanja kako biste svojoj poruci dodali malo osobnosti i emocija.

**Optimizirajte poruku** za svaku platformu. Svaka platforma društvenih medija ima svoje karakteristike, formate i najbolje prakse. Trebali biste optimizirati svoju poruku za svaku platformu kako biste maksimizirali njezin doseg i utjecaj. Na primjer, na Instagramu možete koristiti objave, priče, kolotove ili uživo kako biste svoj proizvod predstavili na različite načine. Također možete koristiti hashtagove, oznake, naljepnice ili filtre kako biste poboljšali svoju poruku i povećali njezinu vidljivost. Na Facebooku možete koristiti objave, priče, videozapise ili uživo za dijeljenje poruke sa svojim pratiteljima. Također možete koristiti ankete, reakcije, komentare ili grupe za poticanje interakcije i povratnih informacija.

**Testirajte i izmjerite izvedbu poruke.** Nakon što izradite i podijelite poruku, trebali biste testirati i izmjeriti njezinu izvedbu da biste vidjeli koliko dobro funkcionira. Trebali biste pratiti i analizirati pokazatelje kao što su pojavljivanja, doseg, angažman, klikovi, konverzije ili prodaja. Također biste trebali koristiti alate za analizu medija kao što su [Hootsuite] ili [Sprout Social] za upravljanje, praćenje i optimizaciju promocije na društvenim mrežama.



### Primjerima:

#### Objava na Instagramu:

[Slika 1]

Tražite slatku poslasticu koja je dobra za vaše zube i planet? 🌍

Upoznajte ZeeZee, mekani slatkiš na bazi zeolita koji zamjenjuje pastu za zube i prirodno čisti usta. 😊

ZeeZee je napravljen od zeolita, minerala koji ima antibakterijska i pH neutralizirajuća svojstva. Također ima ukusan voćni okus i neljepljivu teksturu koju možete progutati ili baciti bez štete za okoliš. 🍷

ZeeZee je savršen suputnik, djecu ili bilo koga tko želi uživati u zdravom i ekološki prihvatljivom međuobroku bilo kada i bilo gdje. 🍷

Želite li sami isprobati ZeeZee? Kliknite na poveznicu u našoj biografiji i ostvarite 10% popusta na svoju prvu narudžbu s kodom ZEEZEE10. 😊

Ali požurite, ova ponuda vrijedi samo za prvih 100 kupaca. Ne propustite ovu priliku da nabavite svoj ZeeZee već danas. 🍷

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

#### Domaća zadaća: Napravite Facebook objavu za ZeeZee bombone



## Analiza naučenih lekcija

**Analiza lekcija** je proces razmišljanja o projektu ili inicijativi kako bi se utvrdilo što je prošlo dobro, što nije prošlo dobro i što bi se moglo poboljšati. Cilj je učiti iz prošlih iskustava i primijeniti te lekcije na buduće projekte ili inicijative. Analiza stečenih iskustava može se provesti u bilo kojem trenutku tijekom projekta ili inicijative, ali se obično radi na kraju.

Na primjer, razmotrimo tvrtku koja se bavi promotivnim kampanjama za nove proizvode/usluge za svoje kupce. Na kraju promotivne kampanje tvrtka može provesti analizu naučenih lekcija kako bi utvrdila što je dobro funkcioniralo, a što nije. Evo jednostavnog primjera kako bi analiza mogla izgledati:

### Što je dobro funkcioniralo:



DOBAR

Kampanja je izazvala veliki interes za novi proizvod/uslugu.

Kampanja je bila dobro usmjerena na ciljanu publiku.

Promotivna kampanja dobro je izvedena i ispunjena svojim obećanjima.

### Što nije dobro ispalo:



LOŠ

Kampanja je bila preskupa i premašila je proračun.

Kampanja nije generirala onoliko prodaje koliko se očekivalo.

Promotivna kampanja nije učinkovito prenijela jedinstvenu vrijednost novog proizvoda/usluge.

### Što bi se moglo poboljšati:



BOLJI

Tvrtka bi mogla istražiti isplativije promotivne kanale.

Tvrtka bi mogla provesti više istraživanja tržišta kako bi bolje razumjela ciljanu publiku.

Tvrtka bi mogla poboljšati slanje poruka i pozicioniranje novog proizvoda/usluge.

Provođenjem analize naučenih lekcija, tvrtka može identificirati područja za poboljšanje i primijeniti te lekcije na buduće promotivne kampanje. To može pomoći tvrtki da postigne bolje rezultate i izbjegne iste pogreške u budućnosti.

Proces naučenih lekcija uključuje 5 koraka: "Identificiraj", "Dokument", "Analiziraj", "Pohrani", "Preuzmi"



Primjer tvrtke koja se bavi promotivnim kampanjama za nove proizvode/usluge za svoje kupce.

**Identificira:**

Provedite reviziju promotivne kampanje kako biste identificirali komentare i preporuke koji bi mogli biti vrijedni za buduće projekte.

Prikupite povratne informacije od kupaca, zaposlenika i drugih dionika kako biste stekli sveobuhvatno razumijevanje prednosti i slabosti kampanje.

**Dokument:**

Dokumentirajte nalaze pregleda (kontrole) u izvješću ili prezentaciji.

Podijelite izvješće ili prezentaciju s relevantnim dionicima, uključujući viši menadžment, marketinške timove i druge odjele. Dopustite budućim timovima da iskoriste vašu stručnost u svoju korist.

**Analizirajte:**

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

Organizirajte nalaze u kategorije, kao što su snage, slabosti, prilike i prijetnje.

**Pohraniti:**

Pohranite izvješće ili prezentaciju u prostor za pohranu, kao što je zajednički pogon ili alat za upravljanje projektima.

Provjerite jesu li izvješće ili prezentacija lako dostupni relevantnim dionicima.

**Preuzimanje:**

Preuzmite izvješće ili prezentaciju za upotrebu na trenutnim projektima.

Iskoristite nalaze za razvoj budućih promotivnih kampanja.



DOBAR

**Što je dobro  
funkcioniralo**

LOŠ

**Što nije dobro  
funkcioniralo**

BOLJI

**Što bi se moglo poboljšati**

**Domaća zadaća:**

Tvrtka za drvene igračke EduWood nije uspjela održati **planiranu promociju** za kupce i investitore te je odgođena **za dva tjedna**.

Napravite popis očekivanja, ishoda i naučenih lekcija.



## Praktična primjena alata

Nakon što sam naučio korisnije alate za pokretanje i upravljanje startup tvrtkama, postavio sam si pitanje: mogu li sada konačno provesti neke od svojih ideja u praksi? Imam puno ideja, ali još se moram odlučiti za nešto što bi me zadovoljilo, da mogu raditi sa strašću i da sam uvjeren da će projekt biti inovativan i dobro prihvaćen. Naravno, prvo moram provjeriti svoje početne pretpostavke, ima li projekt šanse za uspjeh, zatim pronaći i pokrenuti potrebne resurse i na kraju – onda konačno poduzeti akciju.

Došao sam na odličnu ideju i želio bih je podijeliti sa svojim prijateljima, u nadi da će podijeliti moje uzbuđenje, ali i sudjelovati u razvoju projekta od nule.

Neki dan na Glavnom željezničkom kolodvoru vidio sam djevojčicu od 6-7 godina kako svira violinu. Ali nije samo svirala: uronila je u glazbu tijelom i dušom, bilo je to čarobno iskustvo za sve prisutne. Čista magija. Nažalost, možda ga je vidjelo samo nekoliko stotina ljudi. A takav talent zaslužuje da ga vide i čuju milijuni ljudi. I nije sama, ima mnogo takvih talenata koji sviraju neki instrument - klavir, gitaru, harmoniku ili usnu harmoniku itd., za koje nitko (ili samo mali broj prijatelja) ne zna. Osjećam da nešto treba učiniti kako bi energija, strast i ljubav prema glazbi koju mnogi mladi ljudi imaju zaslužili da ih vidi i čuje šira publika.

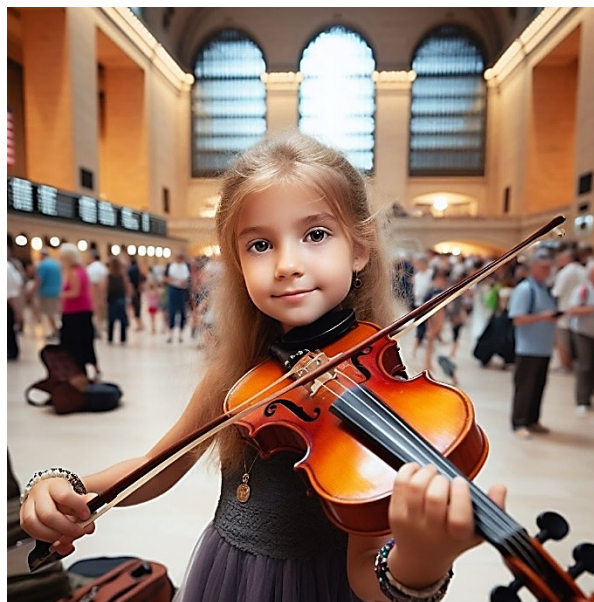
Mnogi glazbeni talent showovi popularni su diljem svijeta, kao što su The Voice, American Idol, The X Factor i I Got Talent. Ove emisije pružaju platformu za talente koji žele pokazati svoje vještine i biti viđeni široj publici. Međutim, glazbenici su obično u pozadini ovih emisija, prateći pjevače itd.

Mislio sam da možda postoji prilika da napravim novu emisiju koja se fokusira isključivo na glazbenike (amateure ili obrazovane) i njihov talent. Ovo može biti sjajan način da istaknete strast i energiju koju mladi glazbenici imaju za svoj poziv. To bi također mogao biti način da se prikažu različiti instrumenti i žanrovi glazbe.

Ideja je organizirati natjecanje za talentirane ljude koji sviraju bilo koji glazbeni instrument. Nazovimo ga **neko vrijeme Y-faktorom**, da nas poveže s X-Faktorom, jer bi sigurno imao sličnu ideju odabira potencijalnih kandidata, natjecanja u nekoliko krugova, prema eliminacijskom sustavu, i tako do finala.

Kako bi se osigurao uspjeh projekta, važno je osigurati interes televizijske postaje s nacionalnom ili širokom pokrivenošću. To će pomoći programu da dosegne veliku publiku i pružiti platformu nepoznatim glazbenicima da pokažu svoj talent.

Pozivanje popularnih ličnosti iz show businessa (ne samo iz područja glazbe već i iz drugih područja kao što su film, moda, sport itd.) da budu članovi žirija je "sine qua non" (nužan uvjet) za uspjeh. To će pomoći privući gledatelje i pružiti vrijedne povratne informacije glazbenicima.





Ključna stvar su voditelji programa, koji svakako moraju biti prepoznatljiva lica. To će vam pomoći privući pozornost gledatelja i stvoriti uzbuđenje oko natjecanja. Osim toga, u svakoj emisiji jedan od poznatih pjevača bio bi pozvan da izvede unplugged (bez struje) verziju svojih pop pjesama, što je također izvrstan način da pokažete svestranost glazbenika i stvorite nezaboravne trenutke.



Kada je riječ o formatu natjecanja, ideja je da žiri donosi odluke u kvalifikacijama, a gledatelji glasaju putem telefona ili aplikacije u četvrtfinalu, polufinalu i finalu. To će pomoći osigurati da najtalentiraniji glazbenici dođu do finala i da publika ima posljednju riječ o tome tko će pobijediti.

To je početna ideja. Primjer izjave o viziji bio bi: "Svi glazbenici na planeti Zemlji imaju priliku predstaviti se svijetu." Izjava o misiji mogla bi biti: "Dajmo talentiranim, ali nepoznatim glazbenicima priliku da pokažu svoju strast prema glazbi".

Pitanje je, kako to ostvariti i pretvoriti u stvarnost?

Za početak, moram okupiti grupu istomišljenika koji bi projektu pristupili s jednakim entuzijazmom. Napraviti ću projektni tim.

Sljedeći korak treba planirati od vrha do dna: Pružite podršku TV postaje za sudjelovanje u projektu, uz činjenicu da s naše strane neće biti plaćanja televiziji. Interes televizije za ovaj projekt proizlazi iz želje da se program obogati novom zabavnom emisijom, poveća gledanost programa i ostvari prihod od oglašavanja. Drugi izvor prihoda za televiziju bila bi prodaja prava na reemitiranje u trećim zemljama i platformi za streaming videozapisa. Dio prihoda (npr. 20%) išao bi nama, kao organizatorima natjecanja.

Kako natjerati TV postaju da prihvati i provede projekt?

Prvo je potrebno izraditi e-mail u kojem ćemo objasniti početnu ideju, elemente programa, financijsku strukturu i poziv na suradnju te ga poslati na nekoliko adresa urednika glazbenog ili zabavnog programa. Nadalje, ako TV postaja pokaže interes, napravili bismo uživo demonstracije, u njihovim prostorijama, kako bi izgledalo sviranje talentiranih glazbenika: prvo bismo pozvali djevojku s početka ovog teksta (ili sličnog) i još 2-3 talentirana glazbenika da pokažu svoje umijeće. Ništa nije bolje i uvjerljivije od nastupa uživo - to može biti prekretnica u pregovorima s televizijom. Ova aktivnost pomoći će TV postaji da jasno razumije projekt i njegove potencijalne koristi. To je također sjajan način da pokažete talente i stvorite uzbuđenje oko projekta.

-----

E-mail treba poslati TV postajama kao početnu točku:

**Predmet: Sudjelovanje u Y-faktoru**

Poštovani [Ime urednika TV postaje],

Danas vam pišem kako bih vas pozvao da sudjelujete u novom glazbenom natjecanju pod nazivom Y-Factor. Cilj nam je pružiti platformu talentiranim glazbenicima (amaterima ili obrazovanima) da pokažu svoje vještine i predstave se široj publici.

Y-Factor je natjecanje za glazbenike koji sviraju bilo koji glazbeni instrument. Natjecanje će se održati u nekoliko krugova, prema eliminacijskom sustavu, i tako do finala. Najvažnija stvar u ovom projektu je osigurati interes za televiziju - točnije, TV postaju koja ima nacionalnu ili široku pokrivenost, bez koje projekt nema perspektive.

Vjerujemo da bi Y-faktor bio izvrstan dodatak vašoj programskoj shemi. To bi vašim gledateljima pružilo priliku da otkriju nove talente i uživaju u raznim glazbenim žanrovima. Uvjereni smo da bi Y-faktor uspješno povećao gledanost vašeg televizora i pobudio značajan interes oglašivača.

Željeli bismo vas pozvati da sudjelujete u Y-faktoru kao partner. Kao partner, imali biste priliku dati povratne informacije o formatu natjecanja i pomoći u odabiru natjecatelja. Također biste imali priliku promovirati natjecanje na mreži i zaraditi dodatni prihod od oglašavanja.

Radujemo se što ćemo vam se uskoro javiti i nadamo se da ćete razmisliti o sudjelovanju u Y-Faktoru. Ako imate bilo kakvih pitanja ili želite dalje razgovarati o projektu, ne ustručavajte se kontaktirati nas.

Iskreno

[Ime]

-----



Prije donošenja bilo kakvih velikih odluka ili radnji, važno je napraviti domaću zadaću. Provođenje SWOT analize, procjene prilika i analize "6 šešira za razmišljanje" kako bi se provjerila početna ideja i mogućnost uspješne implementacije, dobar je način da se osigura održiv projekt. Izrada financijskog plana i komunikacijskog plana također su bitni resursi za provedbu projekta. Konačno, provođenje analize rizika i Lean Canvas metoda može pomoći u prepoznavanju potencijalnih rizika i razvoju strategija ublažavanja.

Nakon što su ovi koraci dovršeni, možemo se usredotočiti na detalje projekta, kao što su naziv programa, identitet brenda, slogan, logotip itd.

## 1. SWOT analizira Y-faktor

### Snaga:

Pružila platformu talentiranim glazbenicima da pokažu svoje vještine

Nudi novi i zabavan program za gledatelje

Ima potencijal generirati značajan interes oglašivača

Pružila priliku TV postajama da povećaju gledanost i ostvare dodatni prihod.



### Nedostaci:

Može se suočiti s konkurencijom postojećih emisija za glazbene talente

Možda će biti teško privući široku publiku u ranim fazama natjecanja

Za privlačenje publike mogu biti potrebna značajna ulaganja u marketing i promociju.

### Mogućnosti:

Pružila jedinstvenu priliku nepoznatim glazbenicima da se izlože široj publici.

Nudi niz glazbenih žanrova i instrumenata koji će se svidjeti širokom krugu gledatelja

Ima potencijal postati popularan i uspješan program u mnogim zemljama.

### Prijetnji:

Možete se suočiti s pravnim izazovima vezanim uz autorska prava i intelektualno vlasništvo.

Može se suočiti s kritikama poznatih glazbenika i insajdera iz industrije.

Možda će biti teško osigurati interes TV postaje s nacionalnom ili širokom pokrivenošću.

-----

## 2. Procjena mogućnosti

### Mogućnosti:

- Pruža jedinstvenu priliku nepoznatim glazbenicima da se izlože široj publici.
- Nudi niz glazbenih žanrova i instrumenata koji će se svidjeti širokom krugu gledatelja
- Ima potencijal postati popularan i uspješan program u mnogim zemljama
- Može privući rane usvojitelje i influencere koji su zainteresirani za otkrivanje novih talenata
- Može iskoristiti platforme društvenih medija za stvaranje buke i privlačenje gledatelja
- Može stvoriti zajednicu ljubitelja glazbe koji su strastveni u otkrivanju novih talenata
- Glazbenicima može pružiti platformu za suradnju i umrežavanje s drugim glazbenicima.



## 3. Šest šešira za razmišljanje:

### Beli šešir:

Činjenice i podaci vezani uz projekt uključuju format natjecanja, potencijalne izvore prihoda i potencijalni volumen publike.

Ključne statistike i pokazatelji koje treba pratiti uključuju ocjene gledatelja, angažman na društvenim mrežama i prihode od oglašavanja.

Potencijalni rizici i izazovi uključuju pravna pitanja vezana uz autorska prava i intelektualno vlasništvo, negativne povratne informacije etabliranih glazbenika i insajdera iz glazbene industrije te poteškoće u osiguravanju interesa TV postaje s nacionalnom ili širokom pokrivenošću.

### Crveni šešir:

Naši osjećaji i emocije u vezi s projektom su uzbuđenje i entuzijizam.

Naše brige i strahovi uključuju mogućnost neuspjeha i negativne povratne informacije javnosti.

Naše nade i težnje uključuju stvaranje platforme za nepoznate glazbenike da pokažu svoj talent i steknu izloženost široj publici.

### Crni šešir:

Potencijalni problemi i prepreke uključuju konkurenciju postojećih programa glazbenih talenata, poteškoće u privlačenju šire publike u ranoj fazi natjecanja te potrebu za značajnim ulaganjem u marketing i promociju.

Slabosti i ograničenja projekta uključuju opasnost za pravna pitanja vezana uz autorska prava i intelektualno vlasništvo te potrebu za TV postajom s nacionalnom ili širokom pokrivenošću kako bi se osigurao uspjeh projekta.

Potencijalne negativne posljedice projekta uključuju negativne povratne informacije od etabliranih glazbenika i insajdera iz industrije te lošu gledanost kod gledatelja.

#### **Žuti šešir:**

Prednosti i snage projekta uključuju pružanje platforme talentiranim glazbenicima da pokažu svoje vještine, ponude nove i zabavne programe za gledatelje i generiraju značajan interes oglašivača.

Prilike uključuju postati popularan i uspješan program u mnogim zemljama, privući rane usvojitelje i utjecajne osobe koje su zainteresirane za otkrivanje novih talenata te stvoriti zajednicu ljubitelja glazbe koji su strastveni u otkrivanju novih talenata.

#### **Zeleni šešir:**

Kreativne ideje i rješenja za projekt uključuju korištenje platformi društvenih medija za stvaranje buke i privlačenje gledatelja, stvaranje mobilne aplikacije za glasovanje i angažman te partnerstvo s glazbenim školama i konzervatorijima za prepoznavanje i zapošljavanje talentiranih glazbenika.

Novi i inovativni pristupi koje možemo poduzeti uključuju stvaranje iskustava virtualne stvarnosti za gledatelje, razvoj YouTube kanala koji prikazuje talent glazbenika i partnerstvo s glazbenim festivalima i događajima za promociju natjecanja.

Načini za poboljšanje i uspjeh projekta uključuju stvaranje mentorskog programa za glazbenike, razvoj promotivnih proizvoda za poboljšanje natjecanja i stvaranje podcasta za raspravu o natjecanju i glazbenicima.

#### **Plavi šešir:**

Vizija šire slike projekta je stvoriti platformu za nepoznate glazbenike da pokažu svoj talent i steknu izloženost široj publici.

Ciljevi i zadaci uključuju osiguranje interesa TV postaje s nacionalnom ili širokom pokrivenošću, privlačenje velike publike ljubitelja glazbe i stvaranje značajnog interesa oglašivača.

Cjelokupna strategija projekta je stvoriti jedinstven i zabavan program koji pokazuje strast i energiju mladih glazbenika te koristiti društvene mreže i druge platforme za promociju natjecanja i privlačenje gledatelja.



#### 4. Y-faktor. Pregled očekivanih prihoda i rashoda:

##### Očekivani prihodi:

Dio prihoda (20%) koji TV postaja ostvaruje od reklama i licenci za reemitiranje od drugih TV postaja i pružatelja usluga streaminga: 500.000 eura.

Dio prihoda (40%) koji telekomunikacijska tvrtka ostvaruje od SMS poruka - putem kojih se zainteresirani glazbenici prijavljuju za sudjelovanje u programu i od SMS poruka gledatelja koji glasaju za svoje omiljene natjecatelje: 200.000 eura.

Prihodi od prodaje licence za pravo organiziranja natjecanja Y faktora u trećim zemljama: 100.000 eura.



##### Planirani troškovi:

Cijena organizacije audicija za natjecanje u odabranim gradovima: 50.000 €

Članarina žirija: 100.000 €

Naknade za facilitatore: 50.000 €

Kotizacija za pjevače koji sudjeluju kao gosti programa: 75.000 €

Troškovi oglašavanja na društvenim platformama: 25 000 EUR

Najam i održavanje YouTube kanala: 10.000 €

Naknade za knjigovođu: €5,000

Neizravni troškovi (najam prostora, osiguranje, internet, telefonski troškovi itd.): 20.000 €

Ukupni očekivani prihodi: 800.000 €

Ukupni planirani troškovi: 335.000 €

Neto dobit: €465.000



## Plan komunikacije

Plan komunikacije za Y-Factor:

### Identificiranje publike:

Ljubitelji glazbe svih dobi i profesija koji su zainteresirani za otkrivanje novih talenata.

Rani usvojitelji i influenceri koji su strastveni prema glazbi i uživaju u otkrivanju novih talenata.

Potencijalni sponzori i oglašivači koji su zainteresirani za doseganje velike i angažirane publike.

### Određivanje ciljeva i zadataka:

Stvoriti platformu za nepoznate glazbenike da pokažu svoj talent i steknu izloženost široj publici.

Privući širu publiku ljubitelja glazbe i generirati značajan interes oglašivača.

Postati popularan i uspješan program u mnogim zemljama.

### Razvijanje ključnih poruka - što komunicirati:

Y-Factor je novo glazbeno natjecanje koje pruža platformu nepoznatim glazbenicima da pokažu svoj talent i steknu izloženost široj publici.

Y-Factor nudi niz glazbenih žanrova i instrumenata koji privlače širok raspon gledatelja.

Y-Factor je jedinstven i zabavan program koji prikazuje strast i energiju mladih glazbenika.

### Izrada taktičkog plana - kako komunicirati i kada:

*Koristite platforme društvenih medija kao što su Facebook, Twitter i Instagram za promociju natjecanja i angažiranje gledatelja. \**

Stvorite YouTube kanal koji prikazuje talent glazbenika i pruža sadržaj iza kulisa.

Partnerstvo s glazbenim školama i konzervatorijima za prepoznavanje i zapošljavanje talentiranih glazbenika.

Organizirajte događaje uživo i koncerte kako biste promovirali natjecanje i izazvali buku.

*Iskoristite marketinške kampanje putem e-pošte kako biste dosegli potencijalne sponzore i oglašivače.*

**\*\***

### Odaberite Mjere ocjenjivanja:

Gledanost i angažman na društvenim mrežama.

Prihodi od oglašavanja i sponzorski ugovori.

Povratne informacije gledatelja i glazbenika.



Komunikacijski kanali:

Platforme društvenih medija kao što su Facebook, Twitter i Instagram.

YouTube kanal.

E-mailovi putem marketinških kampanja.

Događaji uživo i koncerti.



\* Kako napraviti uspješnu objavu **na platformama društvenih medija** (Facebook, Twitter i Instagram) za promicanje konkurencije i interakcije s gledateljima, budući da su te platforme zasićene i nije lako privući široku publiku? Primjer:

Jeste li spremni otkriti sljedeću veliku stvar u glazbi? 🎵 🎤 🎸

Predstavljamo Y-Factor, novo glazbeno natjecanje koje pruža platformu nepoznatim glazbenicima da pokažu svoj talent i steknu izloženost široj publici. Pridružite nam se na putovanju kako bismo otkrili sljedeću glazbenu senzaciju!

#YFactor #MusicCompetition #DiscoverNewTalent #MusicLovers #TalentShow #Musician #Singer  
#Guitarist #Drummer #Pianist

\*\* Primjer uvjerljive **e-pošte** potencijalnim **sponzorima i oglašivačima**:

Tema: Poziv sponzoru Y-Factora

Poštovani [Ime sponzora/oglašivača],

Danas vam pišem kako bih vas pozvao da sponzorirate Y-Factor, novo glazbeno natjecanje koje pruža platformu nepoznatim glazbenicima da pokažu svoj talent i steknu izloženost široj publici.

Y-Factor je jedinstven i zabavan program koji prikazuje strast i energiju mladih glazbenika. Vjerujemo da bi vaš brend odlično odgovarao našoj konkurenciji i da bi vam sponzoriranje Y-faktora pružilo vrijednu priliku da dosegnete veliku i angažiranu publiku.



Kao sponzor Y-Factora, imali biste priliku promovirati svoj brend širokom krugu gledatelja i postići značajan interes potencijalnih kupaca. Također ćete imati priliku dati povratne informacije o formatu natjecanja i pomoći u odabiru natjecatelja.

Uvjereni smo da će The Y-Factor imati visoku razinu gledanosti i generirati značajan interes oglašivača. Bit će nam čast imati vaš brend kao sponzora našeg natjecanja.

Javite nam ako ste zainteresirani za sponzoriranje Y-faktora. Rado ćemo vam pružiti više informacija o natjecanju i odgovoriti na sva vaša pitanja.

Hvala vam na vašem vremenu i pažnji.

Iskreno

[Ime]

## 5. Analiza rizika

Potencijalni rizici s kojima bi se Y-faktor mogao suočiti:



Tržišni rizici: Promjene u glazbenoj industriji ili gospodarstvu mogu utjecati na uspjeh natjecanja. Na primjer, ako dođe do pada interesa za glazbene emisije talenata, možda će biti teže privući široku publiku.

Konkurentski rizici: Mnogi postojeći glazbeni talent showovi mogli bi se natjecati s Y-faktorom za gledatelje i sponzore. Možda će biti teško razlikovati konkurenciju od postojećih programa i privući široku publiku.

Tehnički i operativni rizici: Tehnički problemi ili operativni kvarovi mogu utjecati na uspjeh natjecanja. Na primjer, ako postoje problemi s mobilnom aplikacijom koja se koristi za glasovanje, to bi moglo utjecati na rezultate natjecanja.

Financijski rizici: Troškovi organizacije natjecanja mogli bi biti veći od očekivanih, što bi moglo utjecati na profitabilnost projekta. Osim toga, ako natjecanje ne ostvaruje dovoljno prihoda, može biti teško dugoročno održati projekt.

Kadrovski rizici: Uspjeh natjecanja uvelike ovisi o talentu glazbenika i kvaliteti žirija i voditelja. Ako postoje problemi s kvalitetom natjecatelja - glazbenika ili žirija i voditelja, to bi moglo utjecati na uspjeh natjecanja.

Pravni i regulatorni rizici: Mogu postojati pravni problemi povezani s autorskim pravima i intelektualnim vlasništvom koji bi mogli utjecati na uspjeh natjecanja. Osim toga, mogu postojati regulatorna pitanja vezana uz telekomunikacijsku industriju koja bi mogla utjecati na uspjeh natjecanja.

Sistemske rizici: Mogu postojati vanjski čimbenici kao što su prirodne katastrofe ili politička nestabilnost koji bi mogli utjecati na uspjeh natjecanja.

Neke potencijalne **mjere za ublažavanje rizika s kojima** bi se faktor Y mogao suočiti:



**Tržišni rizici:** Provedite istraživanje tržišta kako biste identificirali trendove i preferencije u glazbenoj industriji. Razvijte marketinške strategije koje ciljaju određenu publiku i razlikuju The Y-Factor od postojećih glazbenih talent showova.

**Konkurentski rizici:** Razvijte jedinstven i privlačan format natjecanja koji ga razlikuje od postojećih emisija. Koristite društvene medije i druge platforme za promociju natjecanja i privlačenje šire publike.

**Tehnički i operativni rizici:** Razviti moćnu i pouzdanu mobilnu aplikaciju za glasovanje i sudjelovanje. Redovito provodite testiranje i održavanje kako biste bili sigurni da aplikacija radi ispravno.

**Financijski rizici:** Napravite detaljan financijski plan koji uzima u obzir sve potencijalne troškove i tokove prihoda. Pažljivo pratite financijske parametre natjecanja i po potrebi prilagodite plan.

**Rizici osoblja:** Zaposlite talentirane suce i voditelje koji su strastveni prema glazbi i imaju iskustva. Razviti rigorozan postupak provjere za glazbenike kako bi se osiguralo da se odaberu samo najtalentiraniji.

**Pravni i regulatorni rizici:** Posavjetujte se s pravnim stručnjacima kako biste osigurali da su svi aspekti natjecanja u skladu s relevantnim zakonima i propisima. Napravite plan za nepredviđene situacije u slučaju pravnih problema.

**Sistemske rizici:** Izradite plan za nepredviđene situacije u slučaju vanjskih čimbenika kao što su prirodne katastrofe ili politička nestabilnost. Pažljivo pratite globalne događaje i prilagodite svoj plan prema potrebi.



Razvijanje **jedinstvenog i privlačnog formata za The Y-Factor** definitivno je izazov, ali postoji nekoliko načina da se konkurencija razlikuje od postojećih emisija. Evo nekoliko mogućih strategija:

Usredotočite se na određeni žanr glazbe: Umjesto da pokušavate privući samo širok raspon gledatelja, možete se usredotočiti na određeni žanr glazbe koji nije dovoljno zastupljen u postojećim glazbenim talent showovima. To će pomoći privući određenu publiku i razlikovati konkurenciju od postojećih emisija.

Uključite novu tehnologiju: Iskoristite nove i napredne tehnologije kao što su VR virtualna stvarnost ili AR proširena stvarnost kako biste stvorili jedinstveno i impresivno iskustvo za gledatelje. To će pomoći u razlikovanju konkurencije od postojećih emisija i privući publiku koja je upućena u tehnologiju.

Napravite mentorski program: Razvijte mentorski program za glazbenike koji ih povezuje s poznatim glazbenicima ili insajderima iz industrije. To će pomoći u razlikovanju natjecanja od postojećih emisija i pružiti vrijedne povratne informacije glazbenicima.

Uključite sudjelovanje publike: Razvijte format koji uključuje sudjelovanje publike u natjecanju. Na primjer, gledatelji mogu glasati za pjesme koje glazbenici izvode ili dati povratne informacije o njihovim izvedbama. To će pomoći u razlikovanju konkurencije od postojećih emisija i stvoriti privlačnije iskustvo za gledatelje.

Osmislite jedinstvenu nagradu: Razvijte jedinstvenu i vrijednu nagradu za pobjednika natjecanja. Na primjer, pobjednik može dobiti ugovor o snimanju ili nastup na velikom glazbenom festivalu. To će pomoći u razlikovanju natjecanja od postojećih emisija i privući talentirane glazbenike koji su zainteresirani za napredovanje u karijeri.

Stvorite orkestar od nekoliko glazbenika koji sudjeluju u natjecanju, što bi mogao biti jedinstven i zanimljiv format koji razlikuje Y-Factor od postojećih emisija. To bi također pružilo priliku glazbenicima da surađuju i umrežavaju se s drugim glazbenicima.

Kada je riječ o marketingu i promociji, partnerstvo s diskografskom kućom za organizaciju promotivnog koncerta ili snimanje CD-a za takav orkestar može biti izvrstan način za stvaranje buke i privlačenje šire



publike. To bi također pružilo vrijednu izloženost glazbenicima i pomoglo im da unaprijede svoju karijeru.

## 6. LEAN platno

### LEAN Canvas za Y-faktor:

- 1.a. Problem: Postojeći glazbeni talent showovi ne pružaju platformu nepoznatim glazbenicima da pokažu svoj talent i predstave se široj publici.
- 1.b. Postojeće alternative: The Voice, American Idol, The X Factor, I Got Talent i drugi glazbeni talent showovi.
2. Rješenje: Stvorite novi glazbeni talent show koji pruža platformu nepoznatim glazbenicima da pokažu svoj talent i predstave se široj publici.
3. Jedinstvena ponuda vrijednosti: Y-Factor je jedinstven i zabavan program koji pokazuje strast i energiju mladih glazbenika i pruža platformu nepoznatim glazbenicima da pokažu svoj talent predstavljajući se široj publici.
4. Nepravедna prednost: Y-Factor ima jedinstveni format koji uključuje sudjelovanje publike i koristi nove i napredne tehnologije za stvaranje impresivnog iskustva za gledatelje.
- 5.a. Segmenti kupaca: Ljubitelji glazbe svih dobi i struka koji su zainteresirani za otkrivanje novih talenata.
- 5.b. Rani usvojitelji: Rani usvojitelji i influenceri koji su strastveni prema glazbi i uživaju u otkrivanju novih talenata.
6. Ključni pokazatelji: Gledanost, angažman na društvenim mrežama, prihodi od oglašavanja, sponzorski ugovori i povratne informacije gledatelja i glazbenika.
7. Koncept visoke razine: Y-Factor je novi glazbeni talent show koji pruža platformu nepoznatim glazbenicima da pokažu svoj talent i steknu izloženost široj publici. Natjecanje uključuje sudjelovanje publike i koristi nove i napredne tehnologije za stvaranje impresivnog iskustva za gledatelje.
8. Kanali: Platforme društvenih medija kao što su Facebook, Twitter i Instagram, YouTube kanal, marketinške kampanje putem e-pošte, događaji uživo i koncerti.
9. Struktura troškova: Troškovi organizacije audicija za natjecanje u odabranim gradovima, naknade za članove žirija, naknade za voditelje, naknade za pjevače koji sudjeluju kao gosti programa, troškovi oglašavanja na društvenim platformama, najam i održavanje YouTube kanala, naknade za računovođe, neizravni troškovi (najam prostora, osiguranje, troškovi interneta, telefona i sl.).
10. Izvori prihoda: dio prihoda (20%) koje TV postaja ostvaruje od oglasa i licenci za reemitiranje programa drugih TV postaja i pružatelja streaming usluga, dio prihoda (40%) koji telekomunikacijska tvrtka dobiva od SMS poruka putem kojih se zainteresirani glazbenici prijavljuju za sudjelovanje u programu te od SMS poruka gledatelja koji glasaju za svoje omiljene natjecatelje, prihodi od prodaje licence za pravo organiziranja natjecanja Y faktora u trećim zemljama.



## Slogane:

Evo nekih mogućih slogana za Y-Factor:

Pogledajmo sljedeću glazbenu senzaciju!

Gdje se strast susreće s talentom.

Pozornica je vaša!

Oslobodite unutarnjeg glazbenika u sebi.

To je sjajna glazbena predstava talenata.

Nova era glazbenog talenta.

U potrazi za sljedećom velikom glazbenom zvijezdom.

To je mjesto gdje nepoznati glazbenici postaju zvijezde.

To je igra koja će promijeniti glazbenu industriju.

To je glazba o kojoj svi pričaju.



## Mogući scenarij za reklamu od 10 sekundi za Y-Factor:

[Glazba svira u pozadini dok kamera prelazi preko skupine mladih glazbenika koji sviraju razne instrumente.] "Jeste li spremni otkriti sljedeću veliku stvar u glazbi?" (Kamera zumira jednog od glazbenika dok sviraju solo.) "Pridružite nam se u The Y-Factoru, vrhunskom glazbenom talent showu!" [Kamera se pomiče kako bi prikazala cijelu grupu glazbenika kako sviraju zajedno.] Kao što izreka kaže: "Gdje se strast susreće s talentom, a pozornica je vaša." [Logotip Y-faktora pojavljuje se na ekranu.] "Y-faktor, natjecanja koja će promijeniti glazbenu industriju!"

Alternativni naziv za Y-faktor:

Faktor glazbe

Zvijezde u usponu

Potruga za talentima

Glazbena potraga

To je glazbeni izazov

Borba talenata

Bitka glazbe

Talentirani talentirani

Sljedeća velika stvar

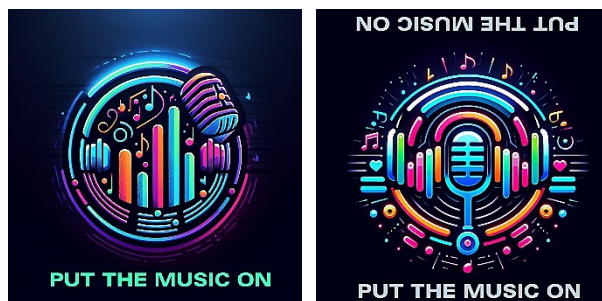


Evo nekoliko **moćnih slogana** koji se slažu s novim imenima:

**Uхватite ritam:** "Osjetite ritam i otkrijte sljedeću veliku stvar u glazbi!"

**Uključite glazbu:** "Pojačajte glasnoću i oslobodite unutarnjeg glazbenika u sebi!"

**Pustite glazbu:** "Pridružite nam se na putovanju kako biste otkrili sljedeću glazbenu senzaciju!"



#### Domaća zadaća:

Za projekt Y-faktor - glazbeni talent show - natjecanje za talentirane ljude koji sviraju bilo koji glazbeni instrument, želite pokrenuti kampanju prikupljanja sredstava metodom crowdfundinga putem društvenih mreža. Potencijalna ciljna skupina su pojedinci i tvrtke koji vjeruju da bi ovakav tip promocije mladih talentiranih glazbenika bio zanimljiv i jedinstven te ga žele podržati.

Kakve poticaje mogu ponuditi potencijalnim ulagačima?



Literature:

- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Filser, M., Tiberius, V., Kraus, S., Zeitlhofer, T., Kailer, N., & Müller, A. (2020). Opportunity recognition: Conversational foundations and pathways ahead. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(4), 1-24. <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0124>
- Myers, J. S., Kin, J. M., Billi, J. E., Burke, K. G., & Van Harrison, R. (2022). Development and validation of an A3 problem-solving assessment tool and self-instructional package for teachers of quality improvement in healthcare. *BMJ Quality & Safety*, 31(4), 287-296. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2021-013251>
- Paulus, P. B., & Kenworthy, J. B. (2019). Effective brainstorming. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *The Oxford handbook of group creativity and innovation* (pp. 287–305). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190648077.013.17>
- Bryman, A. (2007). The research question in social research: What is its role? *International Journal of Social Research Methodology*, 10(1), 5-20. <https://doi.org/10.1080/13645570600655282>
- de Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats*. Little, Brown, & Company
- Beischel, M. E. (1990). Improving production with process value analysis. *Journal of Accountancy*, 169(5), 53-57.
- Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European Academic Research*, 2
- Chabowski, B. R., Gabrielsson, P., Hult, G. T. M., & Morgeson, F. V. (2023). Sustainable international business model innovations for a globalizing circular economy: A review and synthesis, integrative framework, and opportunities for future research. *Journal of International Business Studies*, 54(1), 1-24. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00652-9>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Hung Khai Yeo, K., Lim, W. M., & Yii, K. J. (2023). Financial planning behaviour: A systematic literature review and new theory development. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(4), 979-1001. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00249-1>

Abudi, G. (2013). Managing communications effectively and efficiently. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Bertagnolli, F. (2022). Policy Deployment. In *Lean Management*

Choudhary, N. A., Singh, S., Schoenherr, T., & Ramkumar, M. (2023). Risk assessment in supply chains: A state-of-the-art review of methodologies and their applications. *Annals of Operations Research*, 322(1), 565-607. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04700-9>

Fisher, G., Wisneski, J. E., & Bakker, R. M. (2020). Business Model Canvas. In *Strategy in 3D: Essential Tools to Diagnose, Decide, and Deliver* (pp. 174-184). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190081478.003.0019>

Abdoun, A., & Ibrahim, J. (2021). Business Model Canvas, the Lean Canvas and the Strategy Sketch: Comparison. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 12(8), 1-10.

Rowe, S. F., & Sikes, S. (2006). Lessons learned: Taking it to the next level. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.



Redakcioni odbor:

Prof. dr. Zdravko Živković

Prof. Lidija Bilbija

**OPEN FUTURE**

The illustration shows a colorful train with four passenger cars and a locomotive. The cars are labeled with city names: SARAJEVO, NOVI SAD, OSIJEK, and BUDVA. The locomotive is labeled RAIL.

Partners and sponsors:

- IDEALL** (Scientific center for creative development, Novi Sad)
- SEK SARAJEVO** (Srednja ekonomska škola, Sarajevo)
- DKŠ BUDVA** (Srednja mješovita škola Danilo Kiš, Budva)
- OSIJEK** (Ekonomska i upravna škola, Osijek)
- OPEN FUTURE** (Logo with letters S, E, R, A, U, M, S)
- EUROPEAN UNION** (Co-funded by the European Union)
- ERASMUS+**



[zdravko.zivkovic@fimek.edu.rs](mailto:zdravko.zivkovic@fimek.edu.rs)