

VELEUČILIŠTE U RIJECI



Ozren Rafajac
Davor Širola

Rijeka, 2024.

doc. dr. sc. OZREN RAFAJAC, prof. struč. stud.
dr. sc. DAVOR ŠIROLA, prof. struč. stud.

RAZVOJ POSLOVNIH IDEJA

Nakladnik: Veleučilište u Rijeci,
Trpimirova 2/V, Rijeka

Za nakladnika: mr. sc. Marino Golob, v. pred.

Recenzenti:

prof. dr. sc. Nenad Vretenar, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
izv. prof. dr. sc. Alen Jakupović, prof. struč. stud., Veleučilište u Rijeci

Lektorica:

doc. dr. sc. Sanja Grakalić Plenković

Naklada: 100 primjeraka / *online* izdanje

Udžbenik *Razvoj poslovnih ideja* intelektualno je vlasništvo, neotuđivo, zakonom zaštićeno i mora se poštovati. Nijedan dio ove publikacije ne smije se preslikavati, umnožavati ili na bilo koji drugi način reproducirati, uključujući web-distribuciju i sustave za pretraživanje te skladištenje podataka, bez pisanoga dopuštenja izdavača.

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Sveučilišne knjižnice Rijeka pod brojem 150808079.

ISBN: 978-953-8286-11-7

Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Veleučilišta u Rijeci odobrilo je izdavanje ovog udžbenika (KLASA: 003-09/24-01/17, URBROJ: 2170-57-01-24-15/MJG).

Sadržaj

Predgovor	1
1. UVOD.....	3
2. IDENTIFIKACIJA POTREBA KLIJENATA	5
2.1. Opis problemske situacije	5
2.2. Suvremeni poslovni koncepti.....	6
2.3. Kreiranje novih ideja.....	15
2.4. Istraživanje ciljanog tržišta.....	22
2.5. Rješenje problemske situacije.....	30
2.6. Zadaci za vježbu.....	36
2.7. Literatura i izvori.....	39
3. POSLOVNO PLANIRANJE I MODELIRANJE.....	41
3.1. Opis problemske situacije	41
3.2. Izgradnja poslovnog modela	42
3.3. Pisanje poslovnog plana.....	51
3.4. Rješenje problemske situacije.....	58
3.5. Zadaci za vježbu.....	72
3.6. Literatura i izvori.....	76
4. ODABIR IMPLEMENTACIJSKE STRATEGIJE	78
4.1. Opis problemske situacije	80
4.2. Fleksibilnom komunikacijom do unaprjeđenja prodaje.....	83
4.3. Pravilno postavljanje pitanja.....	88
4.4. Upoznavanje s <i>crowdfundingom</i>	94
4.5. Rješenje problemske situacije.....	100
4.6. Zadaci za vježbu.....	103
4.7. Literatura i izvori.....	106
5. VOĐENJE PODUZETNIČKOG TIMA	108
5.1. Opis problemske situacije	108
5.2. Snaga timskog rada.....	110

5.3. Smanjivanje stresa.....	121
5.4. Rješenje problemske situacije	126
5.5. Zadaci za vježbu.....	132
5.6. Literatura i izvori.....	134
6. PREZENTACIJA POSLOVNE IDEJE	136
6.1. Opis problemske situacije	136
6.2. Razvoj prezentacijskih vještina	137
6.3. Ovladavanje elementima poslovne prezentacije	143
6.4. Rješenje problemske situacije	146
6.5. Zadaci za vježbu.....	162
6.6. Literatura i izvori.....	165
Popis shema.....	168
Popis grafikona	169
Popis slika	169
Indeks	171

Predgovor

Važnost poslovnih ideja ponekad se preuveličava u odnosu na druge elemente uspješnog poduzetničkog pothvata (primjerice, potrebe ili potražnju za dobro osmišljenim proizvodom ili uslugom, ili dobro uravnoteženim poduzetničkim timom). Dovoljno je spoznati da je, primjerice, u Hrvatskoj posljednjih godina malo više od trećine poduzetnika koji (dijelom i uspješno) započinju poslovanje iz nužnosti iako ne posjeduju jedinstvenu i inovativnu, pa čak niti atraktivnu i zanimljivu poslovnu ideju. Usprkos različitim motivacijama pri započinjanju poduzetničkih pothvata i skromnoj inventivnosti brojnih poslovnih ideja, sustavni pristup razvoju poslovne ideje predstavlja važan čimbenik uspješnog starta i rasta poslovanja.

Udžbenik **Razvoj poslovnih ideja** pripremljen je prvenstveno za istoimeni kolegij na stručnome prijediplomskom studiju Informatika na Veleučilištu u Rijeci, a uz uvod sadrži još pet cjelina koje podupiru razvoj poslovnih ideja. Razvoj poslovnih ideja trebao bi započeti s identifikacijom potreba (problema) potrošača (iako to katkad u praksi nije slučaj) i kreiranjem poslovnih ideja temeljem rezultata istraživanja tržišta i trendova. Na taj način se još prije započinjanja poslovanja može provjeriti predstavlja li poslovna (poduzetnička) ideja i poslovnu (poduzetničku) priliku. Poduzetnici, budući poduzetnici (ili samo čitatelji ovog djela), mogu tako (u drugoj cjelini) spoznati je li uputno i kako razvijati poslovni model za osmišljenu poslovnu ideju, a zatim i što sve obuhvatiti i kako strukturirati poslovni i marketinški plan. Otkrivanje 'tajni' uspješne poslovne (prodajne) komunikacije te odabir suvremenih načina (grupnog) financiranja logične su sastavnice sljedeće cjeline o procesima razvoja poslovne ideje. Poučavanjem vještina uspješnog uspostavljanja i vođenja poduzetničkog tima te nošenja s različitim izvorima stresa bavi se peto poglavlje. Šesto poglavlje nudi smjernice za prezentaciju poslovne ideje te govori o mjerenju i savladavanju straha od javnog nastupa, kao o čimbenicima koji značajno utječu na finalni rezultat procesa razvoja poslovne ideje.

Udžbenik je pisan s namjerom da bude podloga izvođenju predavanja i vježbi kolegija Razvoj poslovne ideje, ali i drugih srodnih kolegija (primjerice kolegija Poduzetništvo na stručnom prijediplomskom studiju Poduzetništvo i Poduzetništvo za informatičare na stručnom prijediplomskom studiju Informatika). Svako poglavlje sadrži ishode učenja koji se njime dostižu, a ti ishodi u potpunosti slijede

ishode kolegija i dijelom ih proširuju. Pritom se naglasak stavlja na projektni pristup nastavi, pa je udžbenik u prvom redu izvor potrebnih spoznaja i uputa za rješavanje zadataka i vježbi koje su dijelom svakog poglavlja, a tek zatim i koncentrat najvažnijih pojmova potrebnih za početnu fazu poslovanja i provjeru znanja.

Autori

1. UVOD

Poslovne ideje mogu se definirati kao vizije budućih poslovnih poduhvata. Kad je vizija koja se kreira koncizna, razumljiva, realno ostvariva, izazovna, društveno odgovorna i dovoljno široka da se s njom mogu poistovjetiti svi koji bi trebali sudjelovati u njezinom ostvarivanju, ona postaje magnet koji privlači i povezuje ljude. Iako je visokorazvijena sposobnost identifikacije poslovnih prilika jedna od temeljnih zajedničkih karakteristika većine uspješnih poduzetnika, ona sama po sebi nije dovoljan uvjet za ostvarivanje poslovnog uspjeha. Naime, poslovne prilike nije dovoljno samo identificirati, već ih je potrebno i realizirati na tržištu, a u proces iskorištavanja poslovnih prilika potrebno je uložiti značajnu količinu vremena i energije.

Gotovo niti jedna od uspješnih tvrtki na tržištu nije svoj uspjeh na tržištu ostvarila slučajno i „preko noći“, nego je taj rezultat posljedica učenja, predanosti, stjecanja iskustva, umreženosti te „nevidljivog“ niza pokušaja i pogrešaka. Uspjeh na tržištu nije nužno povezan s aplikacijom originalnih i inovativnih ideja, već sa sposobnošću tvrtke da ispuni ili premaši očekivanja korisnika. Najbolji primjeri toga kako originalna ideja nije nužna da bi se postalo lider na tržištu jesu Google i Facebook. Tražilice i društvene mreže postojale su i prije nego su oni odlučili nuditi takve vrste usluga.

U praksi se često događa da tvrtka krene razvijati jednu poslovnu ideju, a da nakon nekog vremena na tržištu nudi proizvode i usluge koji su tek djelomično, ili pak uopće nisu, povezani s onim što je radila na početku. Prilikom pokretanja vlastitih tvrtki proizvođači hardvera, kao što je tvrtka IBM, bili su uvjereni da će glavnina njihovih prihoda dolaziti od prodaje proizvoda, a nisu niti slutili da će posljednja dva desetljeća većinu prihoda ostvarivati kroz prodaju usluga koje su povezane s tim proizvodima.

Da bi se utrošak vremena i energije u identifikaciji i realizaciji poslovnih ideja optimizirao, poželjno je primijeniti skup međusobno povezanih aktivnosti koje su opisane u ovom udžbeniku.

Nakon što prouči i primijeni načine rješavanja problemskih situacija opisanih u ovom udžbeniku student će moći:

- analizirati elemente poslovne okoline i potrošača
- utvrditi ulogu usluga u suvremenom društvu te IKT gospodarstvu koje se temelji na uslugama
- primijeniti poduzetničke strategije i taktike kao i inovacijska rješenja za unaprjeđenje poslovanja poduzetnika
- izraditi poslovni model i poslovni plan koji uključuju poslovne činitelje važne za prevladavanje poslovnih izazova i traženje novih poslovnih prilika
- voditi poduzetnički tim uz minimalnu količinu stresa
- izraditi i prezentirati „elevator pitch“ poslovne ideje.

2. IDENTIFIKACIJA POTREBA KLIJENATA

Uspješne tvrtke usmjerene su na rješavanje problema s kojima se njihovi korisnici susreću i/ili na kreiranje iskustava koja ispunjavaju ili nadilaze očekivanja korisnika. U ovom poglavlju raspravlja se o najvažnijim trendovima u poslovanju, načinima stvaranja nove i dodane vrijednosti te kreativnom skiciranju korisničkih priča koje služe kao podloga izrade poslovnog modela te provjere poslovne ideje kroz istraživanje tržišta. Sve veća konkurencija, razmjena informacija i rastuća očekivanja suvremenih potrošača zahtijevaju kreiranje kompleksnih rješenja koja nije moguće ostvariti samostalno, već isključivo kroz timski rad i suradnju. Suvremene organizacije suradnju nastoje potaknuti ne samo unutar tvrtke i projektnih timova, već i između organizacije i ostalih dionika na tržištu (npr. strateška partnerstva i javno-privatni projekti), što naročito vrijedi za krajnje korisnike (npr. partnerska prodaja i programi lojalnosti). Cilj većine suvremenih organizacije je kreirati kvalitetna korisnička iskustva koja će omogućiti što je moguće višu razinu aktivnog sudjelovanja i uronjenosti korisnika kako bi se osiguralo kreiranje snažne emocionalne povezanosti i lojalnosti. Identifikacija tržišnih trendova važan je dio kreiranja nove poslovne ideje, koja se može temeljiti na jednom ili više poslovnih modela te s njima povezanim strategijama prodaje.

Unutar ove cjeline razjasnit će se kvalitativne razlike između nove i dodane vrijednosti te različite metode koje se koriste u kreiranju inovativnih rješenja. Za uspješno unaprjeđenje korisničkog iskustva poželjno je imati odgovarajuću razinu stručnosti u procesima koji se nastoje unaprijediti. Stručnost se dostiže praktičnim iskustvom u kreiranju i korištenju proizvoda ili usluge, čitanjem stručne literature, proučavanjem poslovnih procesa, komunikacijom s korisnicima i vanjskim stručnjacima, studiranjem te sudjelovanjem na tečajevima i/ili različitim programima obuke. Ovim poglavljem izradit će se osnovna skica poslovnog modela te pripremiti i provesti barem jedan od oblika empirijskog istraživanja tržišta, a kroz poglavlja koja slijede i zadatke unutar poglavlja 1.6. detaljizirat će se ostali elementi poslovnog plana.

2.1. Opis problemske situacije

U okvirima ove cjeline potrebno je identificirati poslovnu priliku i izraditi početnu skicu poslovnog modela koji će se komercijalizirati na suvremenom tržištu. Da bi

se neka poslovna ideja pretvorila u poslovni plan, za početak se preporučuje izraditi opis poslovne ideje, odnosno istražiti odgovore na sljedeća pitanja: koji je naziv poslovne ideje, koje probleme rješava, tko su korisnici, kako se planira unaprijediti iskustvo potencijalnih korisnika, što je drugačije od konkurencije, tko su osnovni članovi tima, tko su strateški partneri (vidjeti primjer u poglavlju 2.5.). Osim odgovora na spomenuta pitanja, potpuni poslovni plan uključuje najgoru i srednje optimističnu financijsku projekciju prihoda i rashoda te vremenske okvire u ostvarivanju postavljenih ciljeva. To su vrlo specifični podaci koji značajno ovise o vrsti poslovnog projekta koji se razvija i strukturi tima kojim se raspolaže, a koji se mogu samostalno uključiti u poslovne planove nakon što se definiraju odgovori na zadatke unutar prvog poglavlja.

Da bi neka poslovna (poduzetnička) ideja postala poslovna prilika, neophodno je provjeriti ideju na tržištu. Često se kao ključne čimbenike pronalaženja dobre poduzetničke prilike navodi da treba 'biti prava osoba na pravom mjestu i u pravo vrijeme'. Ipak, većina stručnjaka nudi poduzetnicima brojne savjete kako isključiti čimbenik 'sreće' koji ima značajnu ulogu u ovakvu pristupu. Primjerice:

- Kako utvrditi ima li potražnje za nekim novim proizvodom ili uslugom?
- Je li neki proizvod zanimljiv potencijalnim kupcima?
- Nude li konkurenti sličan proizvod ili uslugu?

Nakon usvajanja ove nastavne cjeline student će moći:

- analizirati elemente poslovne okoline i potrošača
- utvrditi ulogu usluga u suvremenom društvu te IKT gospodarstvu koje se temelji na uslugama.

2.2. Suvremeni poslovni koncepti

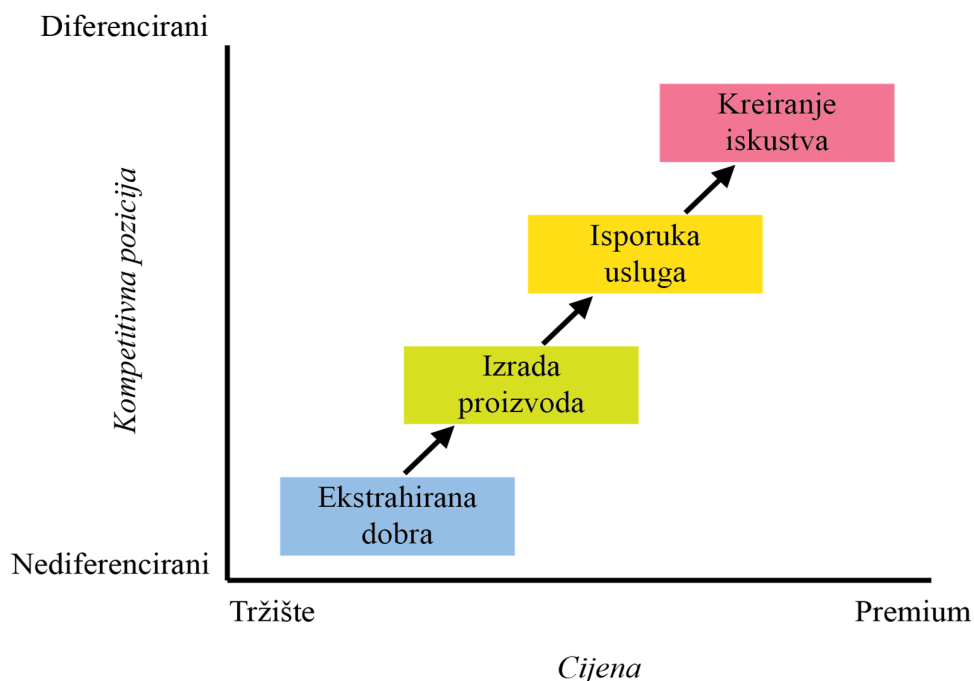
Suvremeno poslovno okruženje karakteriziraju sve jača konkurencija na globalnoj razini, sve opsežnije i raznolikije proizvodne linije, sve veći broj onih koji odlučuju o važnoj kupovini te sve veći zahtjevi za proizvodima koji se izrađuju po mjeri (Manning *et al.*, 2010). Suvremeno društvo postaje sve svjesnije činjenice da svijet u kojem živimo karakterizira visoka međuovisnost i povezanost, stoga sve češće napušta paradigmu natjecanja i okreće se paradigmi dijeljenja i suradnje. Budući da se okruženje promatra i evaluira u odnosu na neku specifičnu referentnu točku, perspektiva iz koje se nešto promatra snažno utječe na finalne izbore i stavove. Višestruki su optimumi često mogući i poželjni.

Ekološka održivost, društvena odgovornost i poštovanje prema perspektivama drugih ljudi danas postaju fundamentalni elementi društvenog napretka i poslovne suradnje. Za gotovo sve što se u okruženju događa postoji više uzroka i posljedica no što su ih pojedinci u stanju percipirati i predvidjeti. U kompleksnim okruženjima svako rješenje sa sobom donosi i nov skup problema koji najčešće nisu odmah vidljivi jer se pojavljuju s određenim vremenskim odmakom. Budući da znanjem i kreativnošću nije moguće izravno upravljati, labava rješenja najčešće pokazuju bolje rezultate od krutih organizacijskih politika.

Pine II i Gilmore (1998) društveno-ekonomski razvoj nastoje objasniti kroz četiri koraka u 'evoluciji rođendanske torte'. U agrarnoj ekonomiji majke su samostalno pripremale rođendanske torte kombinirajući proizvode (engl. *commodities*), poput brašna, šećera, maslaca i jaja, koji su svi zajedno stajali vrlo malo. Kad se pojavila ekonomija utemeljena na proizvodima, odnosno dobrima (engl. *goods*) u industriji, majke su počele plaćati dolar ili dva nekome za već gotovu smjesu. Nešto kasnije, kad se pojavila ekonomija zasnovana na uslugama, zaposleni su roditelji naručivali već gotove kolače iz slastičarne ili pekarnice, koji su koštali 10 ili 15 USD, što je deset puta skuplje od cijene samih sastojaka. U današnje vrijeme većina roditelja ne peče tortu niti organizira zabavu. Umjesto toga plate 100 - 150 USD nekom poslovnom subjektu (npr. igraonici) da organizira cijelu rođendansku zabavu ili neku drugu aktivnost koju će djeca trajno pamtiti – a torta se kao dio cijene ubaci između svega toga. Grafikon 2.1. prikazuje prethodno opisani proces progresije ekonomske vrijednosti.

U ekonomiji iskustva ljudi sve manje kupuju uslugu, a sve češće traže iskustvo koje im omogućuje osobnu uspomenu kroz neki specifičan personalizirani doživljaj. Iako primarno proizvodi sportsku opremu, brend "Nike" najčešće ne promovira pojedinačne proizvode, nego iskustvo (i viziju) zdravog načina življenja te ideju odlučnosti u ostvarivanju vlastitih ciljeva. Gledatelj ili natjecatelj u maratonu koji sponzorira neka organizacija kako bi promovirala vlastiti brend (npr. Nike) sudjeluje u događaju koji mu omogućuje novo životno iskustvo kroz generiranje različitih emocija i uspomena. Brojni će sudionici trajno spremati vlastite slike s tih događaja, neki će ih pokazivati i svojim prijateljima pa čak i unucima, a sve će to s vremenom utjecati na jačanje dugoročnog pozitivnog odnosa s tim brendom (npr. Nike).

Grafikon 2.1. Progresija ekonomske vrijednosti



Izvor: Pine II & Gilmore, 1998.

Iskustva su događaji koji na specifičan način angažiraju pojedinca na apsolutno individualnoj razini (Vrhovski, 2012). Upravljanje korisničkim iskustvom podrazumijeva analizu i oblikovanje interakcije korisnika s proizvodom i brendom radi unaprjeđenja prodaje, imidža organizacije i lojalnosti korisnika (Rafajac, 2022). Postoji neograničeni broj načina na koji je moguće unaprjeđivati korisničko iskustvo. Bilo da se temelji na osmijehu prodavača ili na organizaciji neke izložbe, radionice ili natjecanja, cilj ekonomije iskustva je kreirati emocije, vrijednosti i vizije koje će ostati u dugotrajnom sjećanju pojedinca, a koje će biti u skladu s njihovim stilom života i osobnim vrednotama. Postoji mnoštvo primjera u kojima su kompanije sponzorirale različite događaje: Paris – Dakar Rally koji je nekada sponzorirao Land Rover, a danas neke druge tvrtke, ili Volvo Ocean Race, jedriličarska regata za samce oko svijeta bez zaustavljanja, koju se danas prati pod imenom Vendée Globe.

Nova iskustva ne znače samo zabavu. Kompanije se sastoje od ljudi, a čak je i u poslovnom (engl. *business-to-business*) okruženju moguće kreirati nova iskustva. Tvrtke za instalaciju i održavanje računala sebe nazivaju „Geek Squad“, a vlastite djelatnike nazivaju „Special Agents“ (Pine II & Gilmore, 1998). Djelatnici imaju posebno dizajniranu prepoznatljivu odjeću, značke, kape, majice te voze

prilagođene i naljepnicama ukrašene automobile, čime pretvaraju uslugu informatičke podrške u posebno iskustvo. Dok se tvrtka IBM svojevremeno mučila s time što si više nisu mogli priuštiti sve veće zahtjeve za korisničkom podrškom, bez da je posebno naplaćuju, danas je ispalo da su upravo korisničke usluge najvrjedniji resurs te kompanije. Zato treba zapamtiti – tvrtke žive od onog što naplaćuju. Za očekivati je da će neke kompanije početi naplaćivati čak i uslugu prodaje (primjerice, poput naplate ulaza na sajmove i događaje – npr. Oktoberfest). Iskustva je moguće promatrati unutar dviju glavnih dimenzija, a to su sudjelovanje i povezanost.

- Sudjelovanje se može promatrati kroz dvije krajnosti: pasivno sudjelovanje, pri čemu sudionici uopće ne utječu na izvedbu (posjetitelji izložbe) te aktivno sudjelovanje, u kojem sudionici igraju odlučujuću ulogu u kreiranju krajnjeg iskustva (vozači automobilističke utrke).
- Povezanost je također moguće promatrati u čitavom spektru između dviju krajnosti, a to su: apsorpcija i uronjenost. Posjetitelji koncerta apsorbiraju događaj koji se odvija pred njima, dok su vozači utrke koji se nalaze na stazi izravno uronjeni u sam događaj. Primjerice, slušanje glazbenika prilikom izvedbe uživo omogućuje znatno veću uronjenost nego što je osjećaju oni koji gledaju i slušaju snimku koncerta na vlastitom kućnom kinu.

Grafikon 2.2. Četiri dimenzije iskustva



Izvor: Pine II & Gilmore, 1998.

Grafikon 2.2. prikazuje četiri dimenzije iskustva. Većina događaja na koje ljudi pomisle kad se spomene zabava (engl. *entertainment*), npr. glazbeni koncerti, predstavljaju događaje u kojima su korisnici tek pasivni sudionici. Obrazovne radionice zahtijevaju znatno višu razinu participacije, ali čak su i u tim situacijama polaznici u nekoj mjeri izvan samog događanja, nego što su doista uronjeni u aktivnost. Eskapistička iskustva, kao što su sudjelovanje u glazbenoj izvedbi, jedriličarska regata i planinarenje u parku prirode, uključuju aktivno sudjelovanje i uronjenost u određeno iskustvo. Ako se sudjelovanje u tim događajima smanji na minimum, onda to postaje estetsko iskustvo. Estetska iskustva su ona u kojima su sudionici uronjeni u aktivnosti ili okruženje, ali imaju mali utjecaj na to što se događa (npr. posjetitelji izložbe).

U posljednje vrijeme cijene i troškovi stalno rastu, pa se stječe pogrešan dojam da su svi samo na to i fokusirani. Gornja granica cijene određena je iznosom koji je netko spreman platiti za neki proizvod ili uslugu, a donja granica cijene određena je točkom pokrića (engl. *break even point*), ispod koje tvrtka nije spremna prodavati. To je točka u kojoj su ukupni troškovi i ukupni prihod jednaki. Što je tvrtka uspješnija u optimiziranju troškova proizvodnje vlastitih proizvoda i usluga, to je veća šansa da će dosegnuti visoku stopu profitabilnosti i otpornosti na tržišne turbulencije. **Resursna učinkovitost** pokazuje koliko se resursa ulaže da bi se proizveo određeni output, bez obzira na vrijeme koje je pritom utrošeno, dok **vremenska učinkovitost** pokazuje koliko je vremena bilo potrebno da bi se kreirao određeni output, bez obzira na resurse koji su pritom utrošeni. Iako se oba koncepta mogu smatrati značajnima, koncept resursne učinkovitosti je fundamentalniji jer omogućuje dugoročnu održivost. Zato je dobro da poduzetnički tim posjeduje što je moguće više znanja i vještina koje su potrebne za proizvodnju osnovnog proizvoda ili usluge. Ako pak nema takve stručnjake u timu, može ih pribaviti iz vanjskih izvora vlastitim financijskim sredstvima i na taj način relativno brzo doći do nužnog rješenja, no to tom timu vjerojatno neće osigurati dugoročnu stabilnost poslovanja i otpornost na „neuspjehe“.

Pronalazak odgovarajuće ravnoteže između većeg broja suprotstavljenih ciljeva jedan je od glavnih izazova suvremenog društva. Dok se na kratkoročnoj skali učinkovitost i prilagodljivost često međusobno poništavaju, na dugoročnoj skali promatranja to su procesi koje se međusobno podupiru.

Slično vrijedi za resursnu i vremensku učinkovitost, odnosno za suradnju i natjecanje. Čini se kako je natjecanje dobro samo u specifičnim situacijama (npr.

kad svi kreću s istih startnih pozicija) te u strogo kontroliranim uvjetima (primjerice, kad postoji neka treća strana koja sudjeluje u postavljanju pravila i nadgleda njihovo poštovanje). Unatoč tome što bi time mogli ostvariti značajne uštede, suvremeni pojedinci i organizacije još uvijek prilično loše surađuju te posljedično tome vrlo često ne uspijevaju optimalno angažirati vlastite resurse. U današnje vrijeme pružanje vrhunske usluge kupcima postaje osnovni oblik dodavanja vrijednosti te osnovna metoda za uspostavljanja i učvršćivanja partnerstva (Gates & Hemingway, 2000). U nastavku se ukratko opisuju neki od najvažnijih trenutnih trendova u poslovanju:

- *Tvrtke i prodavači sve više vremena ulažu u praćenje korisničkog iskustva.* Nema dvojbe da su identifikacija korisničkih potreba i iskustava nužni koraci u unaprjeđenju proizvoda i usluga.
- *Rast elektroničke trgovine na malo* uz globalnu stopu od 25 % ili još višu stopu na tržištima u razvoju kao što su Kina, Indija i Brazil.
- *Vlade šire nadzor nad digitalnom komunikacijom* te uvode pravila o zaštiti osobnih podataka.
- *Digitalizirani i automatizirani sustavi prilagođavaju se korisnicima kako bi im pružili kvalitetnije usluge.* Jedan od najboljih načina na koji je to moguće postići jest personalizirana komunikacija.
- *Tvrtke nastoje riješiti probleme vlastitih korisnika i/ili kreirati nova iskustva, a to najčešće provode u djelo unaprjeđivanjem postojećih i/ili kreiranjem novih proizvoda i usluga.*
- *Kupovina putem mobitela je u stalnom porastu* (npr. u Velikoj Britaniji trenutno iznosi 30 % ukupne prodaje putem interneta).
- *Marketing na društvenim mrežama počinje konkurirati marketingu na tražilicama, a razna IoT rješenja postaju sve prisutnija u svakodnevnim poslovnim i privatnim aktivnostima.* U današnje vrijeme gotovo da i ne postoje tvrtke koje bar jedan dio vlastitih aktivnosti ne baziraju na e-poslovanju.
- *Strateška suradnja i izgradnja partnerskih odnosa osiguravaju dugoročnu stabilnost poslovanja.* Partnerski odnosi ne razvijaju se samo u poslovnoj domeni, već i u odnosu s krajnjim korisnicima. Suvremene tvrtke vlastitim korisnicima nude različite prijedloge za suradnju (npr. učini to što tražimo i dobit ćeš nešto zauzvrat).
- *Računalstvo u oblacima* transformira računalne i mobilne tehnologije kroz pohranu podataka u oblaku.

- *Tvrtke koje pružaju usluge na zahtjev kupca (npr. Uber i Airbnb) doživljavaju eksplozivni rast.*
- *Sve se veća pažnja posvećuje ekološkoj održivosti i društveno odgovornom poslovanju. Granica između tvrtke i njezina okruženja vrlo je porozna. Društveno odgovorno ponašanje je skup etičnih i ekološki prihvatljivih aktivnosti koje se provode dobrovoljno bez zakonske prisile.*

Prethodno navedeni trendovi zasigurno će dovesti do daljnje društveno-ekonomske transformacije kojom će se nastaviti mijenjati očekivanja i potrebe klijenata. Već danas se uočavaju i neki dodatni trendovi koji će oblikovati tržište budućnosti. Najvažniji nadolazeći trendovi:

- glasovno pretraživanje;
- nadograđena stvarnost (engl. *Augmented Reality* – AR) koja unaprijeđuje e-trgovinu;
- videomaterijali postaju važan dio strategije prodaje;
- široka primjena kriptovaluta u plaćanju proizvoda i usluga;
- automatizacija svih visokorepetitivnih aktivnosti.

Strategija proizvoda je dobro zamišljen plan kojim se nastoji riješiti neki specifični klijentov problem. Kako bi se kreirala strategija prodaje proizvoda potrebno je dobro poznavati proizvod i/ili uslugu, prodavati specifične prednosti i pronalaziti rješenja s dodanom vrijednošću (Manning *et al.*, 2010). **Prodaja s dodanom vrijednošću definira se kao niz kreativnih mogućnosti u prodajnom procesu čija je svrha obogatiti kupčevo (korisničko) iskustvo.** Percipirane vrijednosti mogu biti funkcionalne (npr. čistoća, kvalitetnija slika), emocionalne (npr. osjećaj slobode i uklanjanje stresa) i društvene (npr. povezivanje s prijateljima). Kupci primjećuju dodanu vrijednost kada se u odnosu s prodavačem osjećaju ugodno. Dobronamjeran i odgovoran prodajni djelatnik iskreno brine za dobrobit kupca, čime u prodaju unosi dodanu vrijednost. Dodana vrijednost podrazumijeva da već postoji nešto što posjeduje vlastitu vrijednost, a na što se pridodaje dodatna vrijednost. To je uobičajeni proces u poslovanju, a uključuje aktivnosti kao što su stvaranje ugodne atmosfere, programi lojalnosti, garantni rokovi, servis proizvoda, nadogradnje proizvoda itd. **Kreiranje (potpuno) nove vrijednosti je nešto složeniji proces. Da bi se kreirala vrijednost potrebno je identificirati jedinstvenu kvalitetu te isporučiti tu originalnu kvalitetu korisniku.** Upravo ta jedinstvenost, bilo da se radi o iskustvu, proizvodu ili usluzi, osigurava preduvjete za eksponencijalni (tržišni) rast (prikaz na tablici 2.1.). U svojoj knjizi „The

Innovators Dilemma” Christensen (2011) **disruptivne inovacije** definira kao proizvode koji započinju kao jednostavna aplikacija na dnu tržišta, a koji rastu dok ne unište konkurenciju. Posljednjih godina uočavaju se sve brže promjene na globalnom tržištu i sve veći broj disruptivnih poslovnih modela.

Tablica 2.1. Tri vrste vrijednosti

Vrijednost	Dodana vrijednost	Kreirana vrijednost
Relativna vrijednost proizvoda utemeljena na korisnosti i važnosti za kupca.	Dodatne mogućnosti koje nadilaze standardnu ponudu.	Dodatne mogućnosti koje nadilaze standardnu ponudu.
<i>Privlači kupca i stvara interes.</i>	<i>Povećava kupčevu želju i potiče akciju</i>	<i>Osigurava izgradnju dugoročnih odnosa</i>
Isporučuje se s proizvodom, a zadovoljava trenutne kupčeve potrebe.	Isporučena kao marketinški alat koji pojačava kupčevu želju i osigurava konkurentsku prednost.	Isporučena na temelju iskustva kroz suradnju s kupcem ili korisnikom.

Izvor: autori prema Manning *et al.*, 2010.

Evo nekoliko primjera:

- (a) Aerofarms korijenje biljke sadi u patentirane posude za višekratnu uporabu te koriste 95 % manje vode od tradicionalnih farmi. Farme se nalaze u zatvorenim prostorima te koriste rasvjetu koja se lako prilagođava za kontrolu okusa, teksture i boje. Rezultat je objekt koji proizvodi 130 puta više usjeva po četvornom metru od prosječne poljoprivredne farme.
- (b) Kickstarter koji je promijenio način skupljanja sredstava za financiranje poslovnih ideja.
- (c) Dwolla *start-up* koji razvija nov način plaćanja kako bi izbacio kreditne kartice i njihove visoke kamate.
- (d) AirBnB koji omogućuje iznajmljivanje soba i stanova direktnim spajanjem gostiju i iznajmljivača.
- (e) Spotify koji je uzdrmao glazbenu industriju i promijenio način na koji ljudi pristupaju i konzumiraju glazbu.

(f) Netflix koji kao pružatelj internetskih *streaming* usluga na zahtjev nudi velik izbor TV emisija, filmova, dokumentaraca i još mnogo toga.

(g) ChatGPT koji uz pomoć sustava umjetne inteligencije može generirati i uređivati kreativne i tehničke sadržaje u stvarnom vremenu.

Poslovni model u osnovi predstavlja holistički opis logičkih koraka putem kojih kompanija kreira vrijednost za svoje klijente (Zapfl, 2016). Kad se ta logika prikaže na jednostavan grafički način (npr. Business Model Canvas) tada je poslovni model lakše identificirati, procijeniti i izmijeniti. U istoj industriji mogu simultano funkcionirati različiti poslovni modeli. Inovativni poslovni modeli mogu ponekad izmijeniti čitavi industrijski sektor (npr. AirBnB).

Grafikon 2.3. Četiri vrste inovacija



Izvor: Satell, 2017.

Shema 2.1. (u nastavku) prikazuje kako funkcionira metodologija znanosti o dizajniranju (engl. *Design Science Research* - DSR). Da bi se kreirali inovativni poslovni pristupi koji omogućuju unaprjeđenje korisničkog iskustva kreatori novih i dodanih vrijednosti nastoje zauzeti perspektivu korisnika.

Shema 2.1. Metodologija znanosti o dizajniranju



Izvor: Dundar, 2018.

Evo nekoliko pitanja koja u tom procesu mogu pomoći: Zašto kupci trebaju odabrani proizvod? Zašto kupci nešto kupuju od odabrane tvrtke, a ne od konkurentske? Što sve kupac mora učiniti kako bi kupio odabrani proizvod? Kako se kupac osjeća pri kupovini odabranog proizvoda? Što kupci misle o odabranoj kompaniji? Postoje li neki problemi koje kupci imaju, a da još uvijek nisu riješeni? Da bi se osmislila inovativna rješenja poželjno je stvoriti okruženje koje podupire takvo ponašanje. To znači da je potrebno nagrađivati kreativnost i dozvoliti prostor za pogreške.

2.3. Kreiranje novih ideja

Kada se želi kreirati inovativna rješenja poželjno je slijediti sljedeće upute (Mind Tools Team, 2019):

a) *Otpustiti pretpostavke* – pretpostavke značajno utječu na svakodnevno ponašanje. Mnoge od tih pretpostavki nisu točne, a kada se otpuste moguće je doći do uzbudljivih rješenja. Primjerice, možda netko trenutno pretpostavlja kako nema dovoljno novca da bi jedrio oko svijeta, ali što ako mu netko kaže da zna mjesto na kojem postoje ljudi koji traže posadu koja bi s njime pošla na taj velik i zahtjevan pothvat? Ako netko živi u Istočnoj Europi vjerojatno pretpostavlja da je siromašan, ali što ako mu netko kaže da je zapravo unutar 20 % najbogatijih stanovnika na planetu Zemlji jer troši 10 ili više USD na dan. Putovanja i druženja

pomažu ljudima da usvoje nove perspektive i preispitaju vlastite pretpostavke. Evo nekoliko savjeta kako osmisлити nove ideje:

- *Reformulirati problem* – promatranje problema iz različitih perspektiva pomaže u otkrivanju novih rješenja. Kada je osnivač Ubera Garrett Camp razmišljao o tome da uđe u *business* transportnih usluga, mogao se fokusirati na to da mora pribaviti dovoljan broj vozila kako bi ostvario dobit (engl. *Profit*). Umjesto toga, on je reformulirao problem tako da je razmišljao o tome kako najbolje zadovoljiti potrebe potencijalnih klijenata.
- *Misliti unazad* – nekada pomaže da se sve izokrene naopačke – istraži potpuna suprotnost onoga što se želi postići. Primjerice, ako se razmišlja o tome kako izgleda najgora moguća *web*-stranica ili kako izgleda najgora odjevna kombinacija koju se može obući za neku priliku.
- *Pomiješati svoje materijale/ideje* – ponekad u dizajnu upravo ovakva rješenja donose nove kreativne uvide u to što je moguće napraviti. Svježe ideje dolaze iz kreativnog kaosa.

b) *Izraditi nove poveznice* – možda u izradi nekog objekta mogu inspirirati rješenja koja nudi priroda. Dizajn aviona i podmornica uvelike je povezan s rješenjima koja su dizajneri prepoznali u prirodi koja ih okružuje. Kreiranje novog i originalnog u mišljenju zasnovano je na oslobađanju od dominantne ideje.

- *Nasumične riječi* – koje se pojave kada se otvori neka knjiga, mogu predstavljati ime projekta nekom poduzetničkom timu.
- *Korištenje slika* – koje mogu potaknuti kreativne ideje. Odabirom bilo koje slike može se utvrditi kako je ona povezana s timskim problemom i zabilježiti sve mogućnosti koje se pojave.
- *Objekti interesa* – kako se različiti nasumično odabrani objekti mogu povezati s problemima koji se nastoje riješiti? Možda će upravo neki od tih objekata ponuditi nov način primjene proizvoda.

c) *Pronaći nove perspektive* – razgovarati s nepristranim ljudima različitih dobi, spolova, društvenih statusa, koji jesu i nisu povezani s onim što radi poduzetnički tim. To može timu dati uvid u ono što radi „potpuno novim očima“ (vidjeti:

korisničke priče). Treba razmotriti kako bi odabrani pojedinci pristupili problemu s kojim su suočeni.

U praksi postoji veći broj tehnika za unaprjeđenje kreativnog mišljenja, a ovo su neke od najpopularnijih (Luenendonk, 2015):

1. *SCAMPER* je tehnika za generiranje ideja koja koristi glagole kao stimulans. Taj je popis razvio Bob Eberie kako bi pomogao osobama u otkrivanju mogućih unaprjeđenja za postojeće i nove proizvode. SCAMPER je akronim u kojem svako slovo predstavlja akcijski glagol koji osigurava smišljanje kreativnih ideja. S – *Substitute* (zamijeni), C – *Combine* (kombiniraj), A – *Adapt* (prilagodi), M – *Magnify/Modify* (naglasí/modificiraj), P – *Put to another use* (smisli nov način upotrebe), E – *Eliminate* (eliminiraj), R – *Rearrange/Reverse* (reorganiziraj/okreni).

2. *Oluja ideja* (engl. *Brainstorming*) je proces kreativnog razmišljanja koji može ponuditi mnoštvo novih rješenja. Prilikom njegovog provođenja nema paralelne evaluacije ideja tako da ljudi mogu otvoreno govoriti bez da budu suočeni s kritikom. Čak se i najbizarnije ideje trebaju prihvatiti otvorenim pristupom. Što su ideje luđe, to bolje. Ukroćivanje je lakše nego promišljanje, što znači da je ideje lakše suzbiti nego smisliti. Brainstorming je moguće provoditi individualno i u grupama koje se obično sastoje od šest do deset ljudi.

3. *Mapiranje* (engl. *Mindmapping*) je grafička tehnika koja omogućuje vizualiziranje poveznica među različitim informacijama i idejama kako bi se izgradila mreža odnosa. Ovu je tehniku smislio Tony Buzan i opisao u knjizi 'Use your Head' (1972). Tehnika započinje tako što se u sredini papira zapiše ključna riječ od koje se kreće, a tada se oko toga zapisuju ostali pojmovi koji su s time povezani.

4. *Sinektika* je nakon *brainstorminga* druga najpopularnija metoda za unaprjeđenje grupne kreativnosti i generiranje ideja. Ovu metodu razvili su William J. J. Gordon i George M. Prince 1960. godine, a temelji se na povezivanju različitosti, odnosno onog što je dosad bilo nepovezano. Značajna je po tome što uvodi analogije (metafore) i strukturu u proces generiranja novih ideja. U prvoj fazi sudionici se upoznaju s problemom koji rješavaju, fazama koje slijede, glavnim pravilima i terminologijom. Druga faza je odlaganje problema i traženje analogija. Cilj je pronaći analogije koje asociraju na početni problem. Analogija mora što je moguće bolje supstituirati problem. Treća faza je povezivanje kojim se poduzetnički tim vraća iz područja mašte u područje stvarnosti. Sve što se primijeti

u analogiji, kao i načine na koji se tako riješi problem, sada se primjenjuje na stvarnu situaciju u originalnom problemu.

5. *Igranje uloga* – u ovoj tehnici svaki sudionik može zauzeti ulogu nekog drugog sudionika. Osim što je zabavna, ova tehnika može reducirati sukobe i dovesti do neočekivanih ideja (vidjeti: korisničke priče).

6. *Ispis atributa* je analitički pristup za uočavanje novih oblika sustava ili proizvoda identificiranjem područja za unaprjeđenje. Da bi se smislilo kako unaprijediti određeni proizvod, nastoji ga se rastaviti na dijelove, fizičke osobine svake komponente opisuju se i bilježe, a funkcija svake komponente objašnjava atributom i zatim proučava kao bi se osmislilo unaprjeđenje.

7. *Sanjarenje* (engl. *Daydreaming*) je jedna od fundamentalnih metoda u generiranju novih ideja. Omogućuje zaigranost, kreativnost i igru dok se razmišlja o različitim izazovima i problemima. Zrakoplovi kao izum braće Wright vrlo su dobar primjer što sanjarenje može omogućiti.

8. *Zapisivanje ideja* (engl. *Brainwriting*) – umjesto da se sudionike potiče da izgovaraju ideje, može ih se zamoliti da ih zapisuju. Nakon toga svaki sudionik može proslijediti svoje ideje onom pored sebe kako bi dodao svoja zapažanja. Potom ta osoba papir prosljeđuje dalje, a nakon određenog vremena (npr. 20 minuta) grupa zajednički raspravlja o različitim idejama na papirima.

9. *Prisilne transformacije* predstavlja proces kojim se nastoji pojedinca prisiliti na zamišljanje novih svojstava predmeta sustavnim provođenjem niza transformacija.

10. *Kreativna imitacija – suradnja* je proces u kojem dvoje ili više ljudi udružuju snage radi ostvarivanja nekog cilja. Dizajneri često rade u grupama kako bi ubrzali kreativni proces. Kada se grupa ljudi udruži kako bi kreirali neki novi ili imitirali i ponovo proizveli neki proizvod, kreativna rješenja često se pojavljuju spontano. To naročito vrijedi za situacije u kojima postoji ograničenje dostupnim resursima.

11. *Šest šešira* – tehnika paralelnog razmišljanja koju je osmislio Edward de Bono. Kao što to pojašnjava Domitran (2014), ova igra se svodi na igranje uloga koje preuzimaju jedan ili više članova nekog tima. Bijeli šešir zanimaju točne informacije te postavlja pitanja: „Što znamo?“, „Koje informacije su nam potrebne?“, „Što bismo trebali pitati?“. On prepoznaje koje informacije postoje i koje nedostaju. Crveni šešir

povezan je s emocijama i intuicijom. Kada se upotrebljava, omogućuje nesmetano i slobodno iskazivanje osjećaja, doživljaja bez ikakvog objašnjenja i opravdanja. Crni šešir upozorava na moguće rizike i opasnosti, štetu i nedostatke nepromišljenih odluka. On sprječava upadanje u nevolje te kritizira. Žuti šešir je izvor optimizma, stoga nastoji pronaći sve što je korisno, vrijedno i dobro. Zeleni šešir je kreativni, stvaralački šešir. Namijenjen je planiranju i stvaranju novih ideja, predlaganju promjena i iznošenje alternativnih predložaka iznesenim idejama. Plavi šešir razmatra cjelokupan proces razmišljanja. Obično se koristi na početku ili na samom kraju procesa. Na početku pomaže u odlučivanju o tijeku rasprave i rasporedu korištenja šešira te o očekivanjima, a na kraju za razmatranje iznesenog mišljenja.

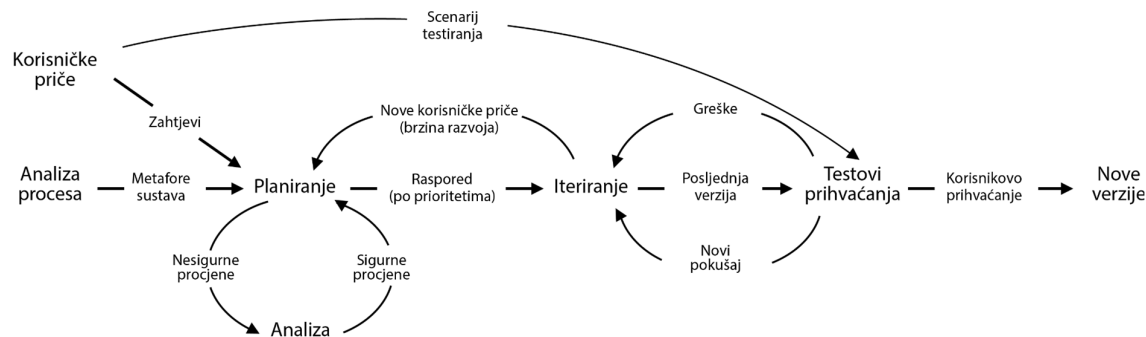
12. *Ispis želja* (engl. *Wishing*) – počinje s ispisivanjem 20 do 30 želja koje su povezane s poslom poduzetničkog tima. U prvom koraku ne postoje nikakve restrikcije. Sljedeći korak je koncentracija na nedostižne želje i njihovo korištenje kao stimulativni okidač za dostizanje novih praktičnih ciljeva.

Nadalje, internet stvari (engl. *Internet of Things* – IoT) otvara široki spektar mogućnosti u razvoju novih proizvoda i usluga kao što su: pametni termostati koji štede energiju i brinu za sigurnost doma (npr. Nest), pametni ventili koji štede potrošnju vode i sprječavaju poplave (npr. WaterCop), rješenja koje omogućuju pametnu prijavu i plaćanje hotelske usluge (engl. *check in and check out*), primjerice, Hilton, automatizirana briga oko servisa vozila (npr. Tesla), uređaji za zabavu, nosivi uređaji (npr. fitness trake, digitalne naočale, medicinski uređaji, pametni satovi...).

U kreaciji ideja IT sektor se oslanja na četiri glavna procesa u razvoju IT sustava: planiranje, dizajn, programiranje i testiranje. Svim korisnicima je važno da je proizvod jednostavan za uporabu i da učinkovito rješava njihove probleme. Kako bi proizvod doista i bio takav u njegovu razvoju potrebno je razmišljati o perspektivama i problemima potencijalnih korisnika. Korisničke priče (engl. *user stories*) ili korisnički scenariji (engl. *user scenarios*) među najvažnijim su postupcima u planiranju i dizajnu sustava u kojima se opisuje što bi neki korisnik trebao raditi i zašto. **Korisnička priča je kratak, jednostavan opis funkcionalnosti sustava ispričan iz perspektive osobe koja želi novu mogućnost, obično korisnika ili kupca sustava.** U tim se opisima koristi korisnička, a ne tehnička terminologija. Svaku korisničku priču treba testirati kako bi se provjerila

funkcionalnost te priče. Ako su priče složene, potrebno ih je razdijeliti u više jednostavnijih priča.

Shema 2.2. Metodologija korisničkih priča



Izvor: prilagođeno prema <https://www.info-novitas.hr/o-nama/metodologije-rada/ekstremno-programiranje-xp/>, pristupljeno 14. 2. 2024.

Osnovna tehnika pisanja korisničkih priča vrlo je jednostavna, a sastoji se od nizanjanja većeg broja rečenica sljedećeg oblika:

Ja kao [uloga] želim [akciju] da bih postigao [rezultat].

Na primjer:

Ja kao posjetitelj web-stranice želim kopirati poveznicu nekog članka da bih mogao to proslijediti svojim prijateljima.

Korisničke priče omogućuju sljedeće koristi:

- *Kreiranje visoke vrijednosti* – fokus na korisnike tvrtki omogućuje da isporuči najvišu moguću vrijednost;
- *Razumijevanje* – svima postaje jasnije što korisnici doista trebaju;
- *Suradnja i zbližavanje* – između korisnika i proizvođača;
- *Transparentnost* – osnažuje suradnju među članovima tima;
- *Grupiranje proizvoda* – korisničke priče olakšavaju grupiranje korisnika i proizvoda koje oni koriste.

Koristan pristup u razradi poslovnih ideja predstavlja sastavljanje pregleda svojstava i koristi predložene ideje (proizvoda ili usluge). Svojstva su podaci, činjenice i fizičke značajke određenog proizvoda ili usluge. Svojstvo se često odnosi

na kvalitetu izrade, dizajn, izdržljivost i efikasnost... Međutim, kupac će u pravilu kupiti proizvod samo onda ako u njemu prepozna neku konkretnu korist. **Korist je sve ono što kupcu omogućuje osobnu prednost ili uštedu.** Ako se kupcu spomene da je automobilska guma četiri puta deblja, tada se govori o svojstvu proizvoda. Ako se istakne da ta guma pruža veću sigurnost, dulje traje i troši manje goriva, tada se naglašavaju koristi. Opće koristi namijenjene su svim korisnicima, a specifične koristi su one koje je kupac osobno zatražio u svrhu personalizacije (npr. ovaj proizvod je izrađen prema detaljnoj specifikaciji kupca). Primjer tablice svojstava i koristi može se vidjeti u poglavlju 2.5.

U vremenima sve šire primjene umjetne inteligencije neizbježno je i u području kreacije novih ideja iskoristiti takve alate. Pored već općepoznatih ChatGPT (OpenAI), Gemini (ex. Google Bard) ili Bing Chat (Microsoft), na tržištu su dostupni i zanimljivi kreativno usmjereni alati (tablica 2.2.).

Tablica 2.2. UI i kreativni alati

AI alat	Funkcionalnosti	Domena	Web-stranica
Seenapse	Generira divergentne ideje	Kreiranje ideja	https://seenapse.ai
Validator AI	UI validacija poslovnih ideja	Kreiranje ideja	https://www.validatorai.com
Uizard	Brz dizajn modela (mockups)	Digitalni dizajn	https://uizard.io
Durable	Stvara web-stranicu u 30 sek.	Digitalni dizajn	https://durable.co
Tabnine	UI asistent za SW developere	Digitalni dizajn	https://www.tabnine.com
Github co-pilot	UI partner u programiranju	Digitalni dizajn	https://github.com/features/copilot
Midjourney	Kreira koncepte proizvoda iz tekstualnog opisa	Produkt dizajn	https://www.midjourney.com

Izvor: <https://boardofinnovation.notion.site/AI-Tools-for-Innovators-7a80ab30bcfd4a15846436aa347d5af2>, pristupljeno 1. 6. 2024.

Slika 2.1. Primjeri kreativnih rješenja



Izvor: <https://www.7ideas.net/blog/25-inspiring-examples-of-cross-industry-innovation-in-action>, pristupljeno 17. 6. 2024.

2.4. Istraživanje ciljanog tržišta

Koliko će uspješan biti početak ili nastavak nekog poslovanja ovisi prvenstveno o tome koliko su proizvodi ili usluge koji se nude „pogodili“ ono što klijenti žele i traže. Hoće li u proizvodima i uslugama klijenti prepoznati novu i dodanu vrijednost koju ponudač misli da isporučuje. Primjerice, istraživanje Allen *et al.* (2005), pokazalo je da 80 % tvrtki vjeruje da isporučuje superiorno iskustvo, no to isto misli samo 8 % njihovih klijenata! Istraživanje tržišta daje mogućnost poduzetnicima da prepoznaju postojeće ili nadolazeće tržišne probleme, smanje poslovne rizike, upoznaju što nude konkurenti ili identificiraju poslovne prilike.

Istraživanje tržišta predstavlja sustavno oblikovanje, prikupljanje, analizu i izvještavanje radi dobivanja uvida relevantnih za specifičnu situaciju s kojom je tvrtka suočena (Marušić & Vranešević, 2001). Pretečom istraživanja tržišta smatra

se istraživanje promocije na tržištu poljoprivredne mehanizacije davne 1879. godine (Chisnal, 1997), dok se 'ocem' istraživanja tržišta smatra Charles Coolidge Parlin koji je proveo prvo kontinuirano istraživanje u ranim 1900-tima sa svrhom da poveća broj oglašivača u časopisu Saturday Evening Post (Burns & Veeck, 2020). Neke od najpoznatijih svjetskih agencija za istraživanje tržišta su Nielsen (osnovan 1923. godine) i GfK (osnovan 1934. godine). Svjetska industrija istraživanja tržišta danas (2023. godine) ostvaruje prihode od čak 84 milijarde USD i rasla je u proteklih 15 godina (između 2009. i 2023. godine) prosječno oko 17 % godišnje (<https://www.statista.com/statistics/242477/global-revenue-of-market-research-companies/>, pristupljeno 15. 5. 2024.).

Istraživanje tržišta najčešće obuhvaća istraživanja potrošača (klijenata) i istraživanje medija (Burns & Veeck, 2020). Potrošače se obično istražuje da bismo saznali kakve su njihove navike, sklonosti ili stavovi u potrošnji proizvoda ili usluga (npr. kvaliteta, cijene, promocija, distribucija) ili mišljenja o različitim društvenim temama (npr. ekologija, životni stil, javno mnijenje). Neka istraživanja se provode kontinuirano, poput panela potrošača (bihevioralni podaci), npr. GfK Panel kućanstava (<https://panel.gfk.com/scan-hr>, pristupljeno 16. 6. 2024.) ili Ipsos Panel potrošača (<https://www.ipsos.com/hr-hr>, pristupljeno 16. 6. 2024.). Istraživanja medija, poput Ipsos Audience Measurement, prate gledanost, slušanost, čitanost ili posjećenost pojedinih medija (TV, radio, novine, digitalni mediji).

Istraživanje tržišta obuhvaća tzv. primarne i sekundarne izvore podataka. Sekundarni izvori su izvori podataka prikupljenih u neke druge svrhe i već su negdje dostupni (npr. interni podaci tvrtki, vladine publikacije, knjige i časopisi, komercijalni izvori podataka, poslovne udruge, dostupni *online* ili *offline*). Primarni podaci su svježe prikupljeni za specifičnu svrhu ili istraživački projekt, bilo kroz vlastita istraživanja poduzetnika ili istraživanja specijaliziranih agencija. Obično se istraživanje započinje pretraživanjem sekundarnih izvora (tzv. istraživanje za stolom), da bi se utvrdilo može li se djelomično ili potpuno izbjeći često skupo primarno (terensko) istraživanje. No, kada potrebni podaci ne postoje ili su stari, neprecizni, nepotpuni ili nepouzdana, istraživač će morati pristupiti primarnom istraživanju.

Najčešća metoda primarnog istraživanja tržišta su ankete, kojima se na odabranom uzorku potrošača istražuju znanja, vjerovanja i sklonosti ljudi, što ih zadovoljava i ti se zaključci nastoje primijeniti na ukupnoj populaciji potrošača/ljudi. Dublja, šira saznanja o ponašanju potrošača (klijenata)

omogućuje metoda intervjuiranja (uživo ili videovezom), a moguće je organizirati i fokusnu grupu koja bi trebala reprezentirati glavne skupine ciljanih potrošače neke tvrtke. Vrlo korisno je istraživanje promatranjem potrošača dok kupuju (npr. P&G kamere za djecu i odrasle u prodajnim centrima; Ogilvy & Mather's kamere u kućama za etnografsko promatranje načina života ljudi da bi se otkrile skrivene želje ljudi; fotografiranje; neformalni intervju). Gdje je to moguće, vrlo je vrijedna metoda istraživanja eksperimentom (npr. istraživanja okusa, boja, pakiranja, oglasa, primjerice, pomoću A/B testiranja) i kvalitete usluga, primjerice, pomoću 'tajnih kupaca' (engl. *mystery shopping* – u Hrvatskoj najpoznatija agencija Heraklea – <https://www.heraklea.hr/>, pristupljeno 20. 6. 2024.).

Da bi neka poslovna ideja postala poslovna (poduzetnička) prilika, potrebno ju je prethodno tržišno provjeriti, tj. utvrditi odgovara li potrebama ili željama klijenata (potrošača). Ovakva istraživanja nisu jednostavna, budući da se informacija od potencijalnih klijenata obično traži u trenutku kada proizvod ili usluga još nisu potpuno osmišljeni. Upravo su potencijalni klijenti ti koji mogu pomoći u kreiranju finalnog proizvoda ili usluge. Primjerice, od njih se može saznati koliko bi ljudi uopće htjelo imati proizvod ili uslugu koju je poduzetnički tim tek skicirao, koje karakteristike proizvoda ili usluge preferiraju, kakvu su cijenu spremni platiti, kako bi se informirali o tom proizvodu ili usluzi te gdje ili kako bi im proizvod ili usluga bili najpristupačniji. Konačno, rezultati istraživanja mogu razdvojiti koje ideje o proizvodu ili usluzi trebaju ostati samo u mašti, a koje zaista mogu uspješno proći testiranje na tržištu.

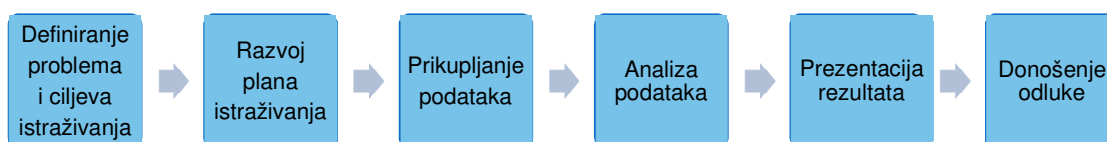
U kontekstu osmišljavanja poslovnog modela istraživanje tržišta predstavlja nezaobilazan izvor podataka o četiri (od ukupno devet) blokova poslovnog modela (prema Osterwalder & Pigneur, 2014):

- *ciljanoj skupini, odnosno ciljanom tržišnom segmentu* (ciljne grupe predstavljaju segmente ako: njihove potrebe traže i opravdavaju različite ponude, ako ih je moguće doseći kroz različite kanale distribucije, ako traže različitu vrstu odnosa, ako su voljni platiti više za različitu ponudu, tj. omogućiti profitabilno poslovanje);
- *vrijednosnom prijedlogu* – 'jedinostveni prodajni prijedlog' (engl. *unique value proposition* – USP) razlog je zbog kojeg kupci odabiru nekog ponuđača (npr.: obuhvaća brzinu, cijenu, dizajn, marku, inovativnost, izradu po narudžbi, bolju dostupnost, manji trošak ili manji rizik itd.);

- *kanalima prodaje* – predstavljaju sučelja s potrošačima, tj. kako poduzeće komunicira, prodaje i distribuira proizvode ili usluge svojim ciljnim potrošačima;
- *odnosima s potrošačima* – osvajanje i zadržavanje potrošača te povećanje prodaje kroz: osobnu prodaju, samoposlug, zajedničku kreaciju novih proizvoda ili usluga itd.

Istraživanja kojima se prikupljaju preliminarni podaci (npr. utvrđivanje preferencija potrošača) pripadaju tzv. izviđajnim istraživanjima. Često se provode i deskriptivna istraživanja (npr. radi utvrđivanja veličina potražnje, cijena i sl.) te kauzalna istraživanja kojima se testiraju uzročno-posljedične veze (npr. x € ulaganja u oglašavanje, donosi y € veću prodaju). Proces istraživanja na tržištu obuhvaća faze koje prikazuje shema 2.3.

Shema 2.3. Proces istraživanja tržišta



Izvor: autori

U okviru *definiranja problema i ciljeva istraživanja* pokušava se dati odgovore na pitanja koja su već prethodno istaknuta (Koji se problemi rješavaju? Tko su ciljani korisnici? Kako se planira unaprijediti iskustvo potencijalnih korisnika?). *Razvoj plana istraživanja* pored odabira izvora podataka (sekundarni i/ili primarni podaci) podrazumijeva i odabir metode istraživanja (anketa, intervju...). U tom smislu moguće je primijeniti kvantitativna i kvalitativna istraživanja:

- *Kvantitativna istraživanja* prikupljaju brojčane podatke koji se mogu rangirati, mjeriti ili kategorizirati pomoću statističkih analiza. Pomažu u otkrivanju obrazaca ili veza između pojava te za uopćavanje. Ovaj tip istraživanja koristan je u pronalaženju količine, veličine, učestalosti ili razine do koje se neka aktivnost događa.
- *Kvalitativna istraživanja* prikupljaju podatke o iskustvima, emocijama i ponašanjima te značenjima koja im pojedinci pridružuju. Pomažu u boljem razumijevanju socijalnih interakcija, kompleksnih koncepata ili kulturnih fenomena te radi utvrđivanja zašto se nešto dogodilo, interpretiranja događaja i opisa aktivnosti.

Pritom se mogu koristiti različite kvantitativne i kvalitativne tehnike (alati, instrumenti) za istraživanja.

- *Kvantitativne tehnike (alati):*
 - *Anketna istraživanja pomoću upitnika:* ista pitanja za velik broj ispitanika (npr. Likert ljestvice) kojima se mjere mišljenja kao numerički podaci. Posebno korisno ako se istražuju stvarni korisnici (npr. turisti, sportaši, glasači, vozači itd.).
 - *Opažanja:* mogu uključivati brojenje nastanka specifične pojave (npr. prolazak vozila) ili kodiranje opažanja da bi se ista transferirala u brojke (npr. praćenja čestica u atmosferi).
 - *Pregled dokumenata:* izdvajanje brojčanih podataka iz financijskih izvještaja ili prebrojavanje specifičnih riječi.
 - *Eksperimenti:* testiranje hipoteza u laboratoriju, testovi veza između uzroka i posljedica kroz eksperimente u praksi ili kvaziprirodne eksperimente (npr. medicinska, maritimna, tehnološka istraživanja).
- *Kvalitativne tehnike (alati)*
 - *Intervjui: strukturirani* (svi ista pitanja), *polustrukturirani* (neka pitanja se izostavljaju ili dodaju) *ili nestrukturirani* (bez pripreme pitanja); *izravni* (svrha intervjuja poznata) *neizravni* (svrha nepoznata).
 - *Fokusne grupe:* više sudionika koji raspravljaju određenu temu ili set pitanja (podtema). Učesnici mogu biti fokusirani (npr. *gameri*) ili nefokusirani (npr. slikar, bilder, pediker u istoj skupini). Istraživači mogu biti voditelji ili promatrači.
 - *Opažanja:* na licu mjesta (npr. na prodajnim mjestima – potrošački put ili mape ponašanja – kretanja kroz duže vrijeme; praćenje i dnevnici potrošača pri korištenju proizvoda, kupnji, vožnji, telefoniranju) ili kroz igranje uloga.
 - *Analiza dokumenata:* istraživanje korespondencije (pisama, *e-mailova*, poruka ili dnevnika potrošača o korištenim proizvodima).
 - *Životne priče ili usmena povijest:* sjećanja ili iskustva ispričana istraživaču (uživo ili snimke).
- *Mehanički (tehnološki) alati:*
 - galvanometri – za mjerenje emocije pri gledanju/slušanju spota ili videa;
 - tahistoskop – prikazivanje videa i snimanje prvih zapažanja;
 - audiometri – za gledanje/slušanje TV-a ili radija;
 - očne kamere – prate gdje oko najprije gleda.

Razvoj plana istraživanja obuhvaća i određivanje uzorka za istraživanja pomoću upitnika. Pritom treba odrediti:

- Koga treba anketirati? (poželjno potrošače iz ciljnog segmenta tržišta);
- Koliko ljudi treba anketirati? Veći uzorci mogu dati veću pouzdanost, no često je dovoljno manje od 1 % ukupne populacije.
- Na koji način odabrati ispitanike?

Uzorak na temelju vjerojatnosti:

- jednostavan slučajni uzorak: svaki član populacije ima jednaku mogućnost izbora;
- stratificiran slučajni uzorak: populacija se dijeli u grupe koje se međusobno isključuju (npr. dob), slučajni uzorci iz svake grupe;
- uzorak grupa (klastera): populacija se dijeli u grupe koje se međusobno isključuju (npr. gradski blokovi), pa se formira uzorak za intervju iz grupe.

Namjerni uzorak:

- prigodni uzorak: najdostupniji članovi populacije (primjerice, studenti IoT School);
- prosudbeni uzorak: oni koji bi mogli biti dobar izvor informacija;
- kvotni uzorak: ispitivanje određenog broja ljudi u svakoj od kategorija.

Potrebno je odabrati i metodu kontaktiranja. Danas je vrlo popularno *online* ispitivanje koje ima brojne prednosti, ali i neke nedostatke (tablica 2.3.).

Tablica 2.3. Prednosti i nedostaci *online* istraživanja

Prednosti:	Nedostaci:
• jeftino (nema troškova ispitivača ili telefonskih troškova) • veći povrat od telefona ili ispitivanja uživo • brzina obrade podataka (u 24 sata) • nema geografskih granica • prikladnost (ispitanik ispunjava kad to njemu najbolje odgovara) • precizniji – iskreniji podaci (nema pristranosti ispitivača) • sve vrste multimedijских sadržaja se mogu testirati	• internet ne dohvaća 100 % populacije • teško objasniti detalje • tehnološke teškoće i nedosljednosti (previše koncentracije na grafiku) • nema mogućnosti fizičke ekspresije i izravnog testiranja proizvoda (okus, miris, dodir), osim ako se ne isporuče uzorci • ako adrese nisu dostupne, može biti skupa metoda, no moguće i

• lakše istražiti osjetljive teme (ispitanici su sami – anonimnost) • moderni format može impresionirati ispitanika.	kroz potrošačke panele, omnibus istraživanja, virtualne fokusne grupe ili sponzoriranjem <i>chat</i> sobe ili <i>bloga</i> s povremenim pitanjima.
---	---

Izvor: Diem, 2018.

Dobro regrutiran i dobro upravljan *online* 'pool' (panel) ispitanika predstavlja središte profesionalnog *online* istraživanja. Prakse regrutiranja su ključne za stvaranje reprezentativnih uzoraka. Pažljivo održavanje panela i učinkovit sustav poticaja odlučujući su elementi postizanja visokih stopa povrata (odgovora). Panel menadžment softver nužan je da bi asistirao panel menadžerima u njihovim zadacima.

U fazi *prikupljanja podataka* putem anketiranja najveća prepreka je potreba postizanja dosljednosti u prikupljanju podataka, pri čemu se javljaju ovi problemi:

- neki ispitanici nisu kod kuće/na poslu ili nisu *online*,
- neki ispitanici odbijaju suradnju,
- neki ispitanici daju pristrane ili neistinite odgovore,
- neki anketari mogu biti pristrani ili nepošteni.

Faza *analize prikupljenih podataka* obuhvaća:

- tabeliranje podataka i praćenje frekvencije pojavljivanja podataka;
- izračunavanje prosjeka, mjera disperzija i primjenu različitih statističkih metoda, kao i modela za odlučivanje.

Prezentacija rezultata podrazumijeva predstavljanje onih podataka koji su bitni za donošenje odluka koje su određene u prvom koraku. Naposljetku, u fazi *donošenja odluke* menadžeri koji dobiju rezultate istraživanja moraju ocijeniti dokaze i utvrditi koliko im mogu vjerovati. Mogu tražiti i proširena ili ponovljena istraživanja, a u donošenju odluka potražiti pomoć u sustavima potpore (npr. *Management Decision Support System*).

Sedam karakteristika dobrog marketinškog istraživanja (Kotler & Keller, 2014):

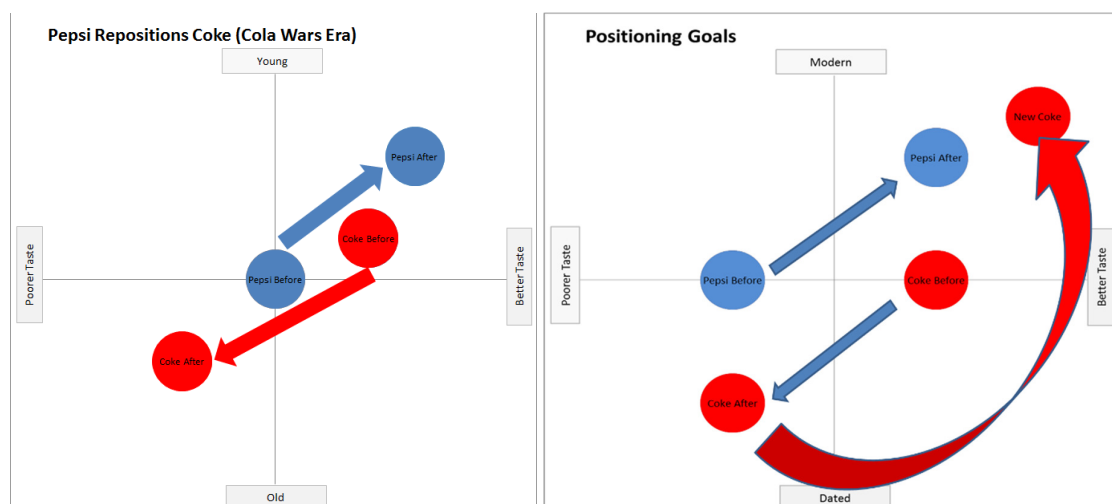
1. *Znanstvena metoda*: pažljivo promatranje, formulacija hipoteza, predviđanje i testiranje;

2. *Kreativnost istraživanja*: inovativni načini (npr. snimanje korisnika u dnevnom okružju...);
3. *Višestruke metode*: veća pouzdanost rezultata (primjerice, ako se koristi upitnik, fokusna grupa i intervjui);
4. *Međuovisnost modela i podataka*: vodi do traženih informacija (znanstveni pristup oblikovanju pretpostavljenih uzročno-posljedičnih veza);
5. *Vrijednost i cijena informacija*: vrijednost informacija ovisi o pouzdanosti, prihvatljivosti i donošenju odluka, a troškovi su lako mjerljivi;
6. *Zdravi skepticizam*: prema pretpostavkama uprave i 'eksperata';
7. *Etički marketing*: bez ulaženja u privatnost potrošača (npr. pokušajima da se nešto proda).

Prepreke u korištenju marketinškog istraživanja (Kotler & Keller, 2014):

- *Uska koncepcija istraživanja*: često se u izradu upitnika, odabir uzorka i prikupljanje podataka kreće bez dobro definiranog problema, što menadžerima ponekad služi kao 'dokaz' o ograničenoj koristi marketinških istraživanja;
- *Nejednaka kvaliteta istraživača*: promatranje marketinških istraživanja kao administrativnog posla uzrokuje slab tretman marketinškog osoblja, manje plaće i lošije rezultate;
- *Loše definiranje problema*: New Coke slučaj (grafikon 2.4.).

Grafikon 2.4. Pozicioniranje nove Coca-cola



Izvor: Fripp, 2024.

- *Zakašnjeli i povremeno pogrešni rezultati:* dobro istraživanje traži vrijeme i novac; niska cijena i brzina obično dovode do loših rezultata;
- *Osobne i prezentacijske razlike:* razlike između djelatnika u marketingu i rukovoditelja drugih odjela očituju se ponekad u nerazumijevanju apstraktnih dijelova rezultata.

2.5. Rješenje problemske situacije

Nakon detaljnije analize kojom se nastojalo usporediti kompetencije tima sa suvremenim tržišnim trendovima generirani su različiti poslovni prijedlozi, a potom je i odabrana jedna poslovna ideja koja je razrađena prema pitanjima iz tablice 2.4.

Tablica 2.4. Opis poslovne ideje

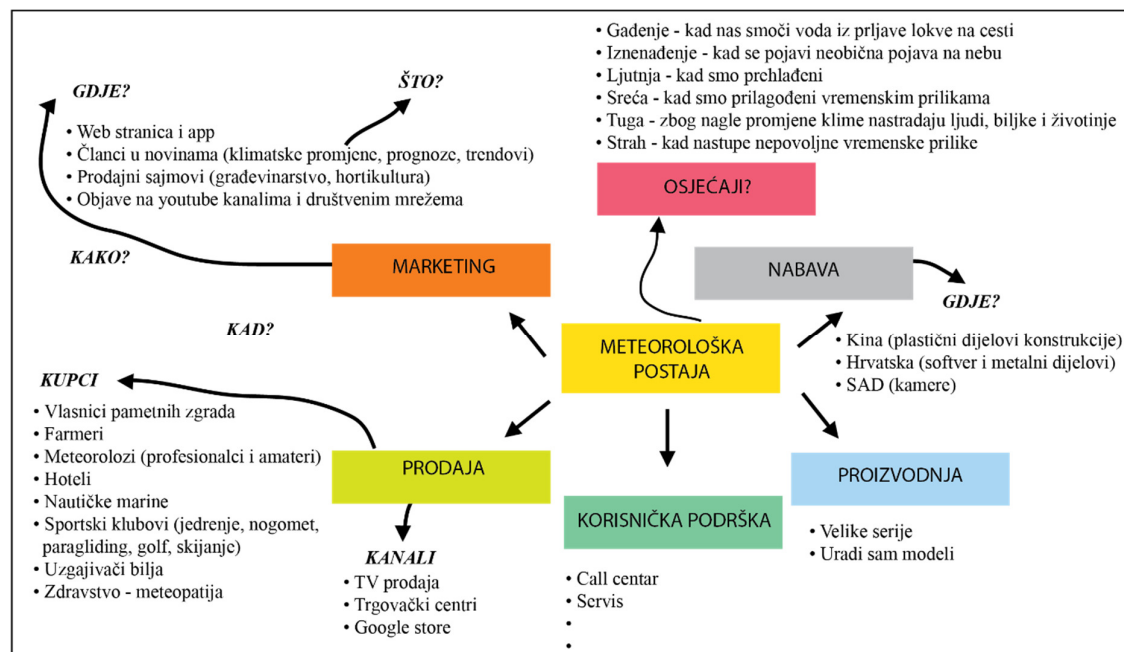
Naziv poslovne ideje?	WISE – Weather Information System
Koji se problemi rješavaju?	Problemi koji mogu nastati zbog nedovoljno točnog predviđanja meteoroloških prilika. Ostale situacije u kojima je potrebno imati potpuni nadzor nad klimatskim uvjetima.
Tko su osnovni članovi našeg tima?	Programer, inženjer, dizajner, prodavač (...).
Što poduzetnički tim radi drugačije od svoje konkurencije?	Nudi gotova rješenja (hardver i softver) koja se jednostavno povezuju u jednu cjelinu.
Tko su ključni (strateški) partneri poduzetničkog tima?	Proizvođači plastenika, proizvođači usjeva koji trebaju kontrolirane uvjete, građevinske tvrtke (koje rade pametne zgrade), proizvođači tendi i prozora, veliki stočari.

Tko su ciljani korisnici?	Meteorolozi (profesionalci i amateri) poljoprivrednici, hobisti (hortikultura, sport), stočari, korisnici pametnih stanova, vozači, prometni stručnjaci zaduženi za praćenje stanja na cestama, upravitelji sportskih objekata (jedriličarski centri), upravitelji plastenika i pametnih zgrada (domari).
Kako se unaprjeđuje iskustvo ciljanih korisnika?	Organiziraju se stručne edukacije iz meteorologije i objavljuju web-podaci o meteorološkim prilikama.

Izvor: autori

Nakon definiranja tima koji će raditi na razvoju novih i dodanih vrijednosti potrebno je organizirati jedan ili više sastanaka na kojima će članovi raspravljati o različitim rješenjima koja bi trebala unaprijediti iskustvo korisnika. Primjenjujući prethodno ponudene metode za poticanje kreativnog mišljenja (točka 2.3.), članovi tima otkrivaju nove prilike za unaprjeđenje korisničkog iskustva te ih razrađuju u pismenoj formi kako bi ih što lakše prezentirali ostalim članovima tima (a nešto kasnije i potencijalnim investitorima i/ili korisnicima).

Shema 2.4. Primjer mapiranja



Izvor: autori

Nakon što su članovi tima usporedili vlastita znanja, preferencije i potražnju na tržištu, odlučili su se da će razvijati meteorološku postaju te su primijenili metodu mapiranja (shema 2.4.) u razradi vlastite poslovne ideje, u tablici koja uspoređuje svojstva i koristi (u nastavku) nastoje identificirati na koji bi način svojstva potencijalnog proizvoda mogli prezentirati kao koristi potencijalnim kupcima.

Tablica 2.5. Svojstva i koristi

Svojstvo	Korist
- Kamera sa Zeiss lećama	- Najkvalitetnija rezolucija slika.
- Modularni dizajn	- Klijenti mogu oblikovati proizvod po svojim potrebama.
- Reciklirana plastika	- Klijenti pridonose zaštiti okoliša.
- Kontinuirana <i>wi-fi</i> veza	- Kontinuirani uvid u vremenske prilike.
- Povezivost s Androidom i iOS-om	- Povezivanje sa ostalim pametnim uređajima.

Izvor: autori

Svi članovi tima pokušavaju identificirati potencijalne korisničke priče koje se mogu pojaviti prilikom korištenja njihovog proizvoda. Nakon što se identificira veći broj korisničkih priča, poželjno ih je sortirati prema različitim kriterijima (npr. industrija, složenost) te utvrditi prioritete u njihovoj implementaciji i testiranju. U kasnijoj fazi, kod istraživanja tržišta, neke od tih priča poželjno je detaljnije analizirati u komunikaciji i interakciji sa samim korisnicima. U sljedećoj tablici prikazane su neke korisničke priče na primjeru meteorološke postaje.

Kada se želi kod potencijalnih potrošača provjeriti zamisli opisane, primjerice, kroz korisničke priče, započinje se s istraživanjem tržišta. Jedan od mogućih pristupa je istraživanje putem anketiranja koje predstavlja najčešće korištenu metodu istraživanja. Pretežito se primjenjuje u ispitivanju krajnjih potrošača (građana), a rjeđe u ispitivanju poslovne potrošnje (tvrtki). Ako se žele postići, tzv. reprezentativni rezultati potrebno je uzorkom obuhvatiti sve segmente ispitanika (kriteriji su najčešće: spol, dob, prihodi, geografija i sl.). Takva istraživanja su kompleksna u dijelu prikupljanja odgovarajućeg broja ispitanika za svaki segment,

a mogu biti i vrlo skupa. Stoga se često pribjegava spomenutim prigodnim uzorcima koji su najdostupniji, ali najčešće nisu reprezentativni i njihovi rezultati se ne mogu sa sigurnošću generalizirati na cijelu populaciju ciljanih potrošača.

Tablica 2.6. Korisničke priče

ID	Izradio	Industrija	Kao (uloga)	Želim (akcija)	Tako da (rezultat)	Bilješka	Prioritet
1.	Marko	građevinska	vlasnik stana	da se moja tenda na terasi automatski zatvori	mi loši vremenski uvjeti ne unište inventar		3.
2.	Luka	poljoprivreda	vlasnik imanja	usporediti mjesečeve mijene s vremenskim prilikama	planiram kad je najbolje vrijeme za sadnju		2.
3.	Ivan	meteorologija	meteorolog	uspoređivati vremenske prilike	mogu kreirati srednjoročne vremenske izvještaje		1.

Izvor: autori

Instrument koji se koristi kod metode anketiranja je upitnik. On obuhvaća stručna pitanja (o samom predmetu istraživanja – npr. proizvodu ili usluzi) i opća, tzv. demografska pitanja (npr. spol, dob, mjesto prebivališta, prihodi, zanimanje i sl.). Demografska pitanja se obično stavljaju na kraj upitnika kako ne bi u startu izazvala sumnje ispitanika u anonimnost istraživanja. Izuzetak su upitnici u kojima se na početku isključuju ispitanici koji ne pripadaju ciljnom segmentu ili je već prikupljen dovoljan broj podataka od određene skupine ispitanika.

Pitanja u upitniku moraju se pažljivo birati, testirati i treba ukloniti sve pogreške prije slanja ispitanicima. Oblik, riječi i redoslijed mogu utjecati na odgovore. Zatvorena pitanja određuju sve moguće odgovore i nude odgovore koji se lako interpretiraju i mjere. Zatvorena pitanja mogu biti u obliku odgovora da/ne

(dihotomna pitanja), no najviše se preporučuju pitanja u obliku tzv. Likertove ljestvice, gdje ispitanik izražava slaganje ili neslaganje s ponuđenim izjavama. To su, primjerice:

Slažete li se sa sljedećom izjavom: sustavi pametnih kuća štede novac i pružaju dodatnu udobnost stanovanja.

- ☐ 1. Uopće se ne slažem.
- ☐ 2. Ne slažem se.
- ☐ 3. Niti se slažem, niti se ne slažem.
- ☐ 4. Slažem se.
- ☐ 5. Potpuno se slažem.

Ili: Praćenje aktualne lokalne i regionalne meteorološke situacije za mene:

- ☐ 1. Uopće nije važno.
- ☐ 2. Nije baš važno.
- ☐ 3. Ni važno, ni nevažno.
- ☐ 4. Ponešto važno.
- ☐ 5. Vrlo je važno.

To mogu biti i pitanja s višestrukim izborom:

Koliko često boravite izvan svoje kuće ili stana?

- ☐ Gotovo smo uvijek kod kuće.
- ☐ Odsutni smo oko pola dana.
- ☐ Nema nas od jutra do navečer.
- ☐ Nema nas uglavnom vikendom.
- ☐ Svaka 2 do 3 mjeseca idemo na put pet ili više dana.
- ☐ Svake godine idemo na jedan duži put (15 i više dana).

Likertova skala u obliku mreže s višestrukim odabirom je prikladna, primjerice, kod istraživanja prihvatljive razine cijena: Što mislite koja bi cijena bila opravdana za različite razine opremljenosti koje nudi *MeteoSystem*?

Prihvatljiv raspon cijena (mjesečno):	A	B	C
Osnovni paket (samo meteo., bez aplikacije)	3 – 4 EUR	4 – 5 EUR	5 – 6 EUR
Napredni paket (meteo. stanica i aplikacija)	5 – 6 EUR	6 – 7 EUR	7 – 8 EUR
Cjeloviti paket (meteo. stanica, aplikacija i <i>real time</i> povezivanje s eksternim meteorološkim podacima)	7 – 8 EUR	8 – 9 EUR	9 – 10 EUR

Napomena: cijena instalacije i održavanja meteorološke stanice nije uključena!

Važno: Pitanja u obliku Likertove ljestvice i pitanja s višestrukim izborom su vrlo poželjan oblik pitanja jer nude široke mogućnosti obrade rezultata. Ponuda odgovora kod Likertove ljestvice može biti u rasponu od 1 do 5, 1 do 6, 1 do 7 ili 1 do 10. Parnim brojem odgovora (ljestvica 1 do 6) izbjegava se mogućnost odabira srednjeg (neutralnog) odgovora, već se traži od ispitanika da se priklone više jednom ili drugom dijelu ljestvice. Odgovori se pretvaraju u brojke, što omogućuje primjenu raznih statističkih metoda.

Kvantificirati (pretvoriti u brojčane vrijednosti) mogu se i *semantički diferencirati* (skala s dvije bipolarne riječi), primjerice, *MeteoSystem* je:

-5 -3 0 3 5

Neophodan sustav..... Nepotreban sustav

Vrlo inovativan..... Sve već viđeno

Vrlo pouzdan..... Potpuna nepoznanica

Semantički diferencijali se kod kodiranja (pretvaranja u brojčane vrijednosti) obično pretvaraju u ljestvicu od 1 do 5 (tako da vrijednosti – 5 postaju 1, – 3 postaju 2, pa sve do 5 koji ostaje vrijednost 5).

Otvorena pitanja daju ispitanicima mogućnost odgovora svojim riječima i otkrivaju više o njihovim mišljenjima, ali se teže generaliziraju. Otvorena pitanja su obično neobavezna i ispitanici na njih nerijetko izbjegavaju odgovoriti. Primjer:

Kakvo je vaše mišljenje o MeteoSystemu?

Mogu se koristiti i sljedeće *asocijacije riječi*...

Koja je prva riječ koja Vam padne na pamet kada čujete sljedeće:

klimatske promjene _____

udobno stanovanje _____

štednja energije _____

... ili projektivne tehnike poput *dovršavanje rečenica*:

Kada odabirem uređaje i aplikacije u području interneta stvari (engl. Internet of Things – IoT), najvažnija stvar pri odlučivanju mi je:

... i dovršavanje priča:

Bio/bila sam nedavno kod prijatelja i primijetio/primijetila da su se rolete počele „same“ spuštati kad je sunce počelo više svijetliti u prozore. To je u meni pobudilo sljedeće misli i želje:

Uobičajeno se smatra da *online* upitnici ne bi trebali biti pretrpani kompliciranim i predugim pitanjima, već bi trebali biti što atraktivniji (primjerice, uz uključivanje slika ili grafikona). No neki istraživači drže da i to nije dovoljno. Prema pristupu gamifikacije (engl. *Gamification*), *online* upitnici trebali bi biti zabavno pripremljeni, s kviz pitanjima i izazovima, poput natjecanja u kojima se mogu osvojiti nagrade. Neki čak predlažu da se istraživački projekti prikriju u igrama (Diem, 2018. i <http://resources.pollfish.com/market-research/gamifying-market-research>, pristupljeno 17. 2. 2023.). Općenito o tome što činiti, a što ne treba činiti pri sastavljanju upitnika u tablici 2.7.

Tablica 2.7. Što činiti i ne činiti pri sastavljanju upitnika

Treba:	Ne treba:
• sastaviti nepristrana pitanja • postavljati jednostavna pitanja • formulirati precizna pitanja • izbjegavati žargon • izbjegavati složene riječi • izbjegavati višeznačne riječi • izbjegavati negacije	• postavljati hipotetska pitanja • koristiti riječi koje se mogu krivo tumačiti • koristiti kategorije koje se međusobno isključuju • dozvoliti odgovor 'drugo' u fiksnim pitanjima

Izvor: autori

2.6. Zadaci za vježbu

Ovdje svaki tim treba razraditi svoju poslovnu ideju odgovarajući na pitanja koja se nalaze u tablici Opis poslovne ideje (u nastavku). Ovo su osnovni elementi poslovnog plana i modela. Pritom se ne treba ustručavati napisati više teksta od onoga što dopušta ova tablica te ponuditi širi opis od onog koji je prikazan u rješenju zadatka. Opseg redova u tablicama koje se nude u poglavlju zadaci za vježbu tek su sažete smjernice sadržaja budućeg poslovnog plana.

Opis poslovne ideje

Naziv poslovne ideje?	
Koji se problemi rješavaju?	
Tko su osnovni članovi ovog tima?	
Što ovaj tim radi drugačije od svoje konkurencije?	
Tko su ključni (strateški) partneri ovog tima?	
Tko su ciljani korisnici?	
Kako se unaprjeđuje iskustvo ciljanih korisnika?	

Koristeći jednu od metoda za poticanje kreativnosti ovdje treba osmisliti različite nove i dodane vrijednosti vezane uz timski osmišljeni glavni proizvod. Za taj novoredefinirani proizvod treba navesti minimalno pet specifičnih svojstava proizvoda koji će se transformirati u koristi za ciljane kupce u tablici u nastavku (Svojstva i koristi).

Svojstva i koristi

Svojstvo	Korist

Dolje ponuđenu tablicu (korisničke priče osmišljenog proizvoda) treba proširiti te u njoj skicirati tri do pet korisničkih priča za svaku kategoriju korisnika osmišljenog proizvoda. Nakon što svatko od članova tima identificira i opiše više korisničkih priča, treba komentirati rezultate u timu, provjeriti njihovu točnost sa stvarnim korisnicima (kroz istraživanje tržišta) te utvrditi prioritete u implementaciji različitih korisničkih priča unutar timskog projekta.

Korisničke priče osmišljenog proizvoda

ID	Izradio	Industrija	Kao (uloga)	Želim (akcija)	Tako da (rezultat)	Bilješka	Prioritet

Na temelju retka Koji se problemi rješavaju iz tablice Opisa poslovne ideje i stupca Želim (akcija), iz tablice Korisničke priče osmišljenog proizvoda te devet blokova 'platna' (engl. *canvas*) poslovnog modela i marketinškog miksa (poglavlje 3.2.), treba kroz timski rad odrediti što bi sve trebalo istražiti kod potencijalnih potrošača. Tako će se osmisлити ciljevi istraživanja. Kada se formira popis ciljeva istraživanja, treba ga poslati nastavniku (eventualno i ostalim timovima), kako bi vam dali savjete o mogućoj dopuni ili poboljšanju. Konačnu listu ciljeva će zatim svaki tim pretočiti u pitanja pomoću *Google Forms* alata. Pitanja će se formulirati u oblicima koji su najpogodniji za analizu odgovora uz pomoć sugestija nastavnika.

2.7. Literatura i izvori

- Allen, J., Reichheld, F. F., Hamilton, B., Markey, R. (2005) *Closing the delivery gap*, Bain & Company
- Burns, A. C. & Veeck, A. (2020) *Marketing Research*, 9th Edition, Pearson Education
- Chisnal, P. M. (1997) *Marketing Research*, 5th Edition, McGraw Hill
- Christensen, C. M. (2011) *The innovator's dilemma*, Harper Business.
- Diem, P. (2018) *Online Research, A Practical Handbook*, Austria-Forum
- Domitran, I. (2014, December 18) *Kako koristiti metodu „Šest šešira“?*
<https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/986-kako-koristiti-metodu-sest-sesira>, pristupljeno 14. 3. 2023.
- Dundar, Z. (2017) *Design Thinking for Innovative YW*, Zekdundar,
<http://zekdundar.com/design-thinking-for-innovative-youth-work/>,
pristupljeno 13. 1. 2024.
- Fripp, G. (2024) *New Coke: Designed to Win Back Positioning*, Perceptualmaps,
https://www.perceptualmaps.com/new-coke-designed-win-back-positioning/?utm_content=cmp-true, pristupljeno 8. 7. 2024.
- Gates, B., & Hemingway, C. (2000) *Business @ the speed of thought: succeeding in the digital economy*. Penguin.
- Holmes, D. D., & Edmondson, A. (2000) *The Johari window*, Diana Duncan Holmes.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012) *Marketing Management*, 14th Edition – Prentice Hall
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006) *Osnove marketinga*, Mate d.o.o.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2009) *E-commerce: business, technology and society*, Pearson.
- Luenendonk, M. (2020, August 3) *18 Best Idea Generation Techniques*, Cleverism,
<https://www.cleverism.com/18-best-idea-generation-techniques/>, pristupljeno 18. 3. 2024.
- Luft, J. (1969) *Of human interaction: the Johari model*, National Press Books.
- Marušić, M., Vranešević, T. (2001) *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb.

- McKimm, J. (2009) Giving effective feedback. *British Journal of Hospital Medicine*, 70(3), 158–161. <https://doi.org/10.12968/hmed.2009.70.3.40570>
- Mind Tools Team (2019, August 9) *New Ideas – Strategies and Techniques*, Mind Tools, <https://www.mindtools.com/ak8yanc/new-ideas-strategies-and-techniques>, 10.05.2024.
- Manning, G. L., Reece, B. L., & Aherne, M. (2010) *Selling today: creating customer value*. Pearson Education.
- Rafajac, O. (2022) Kreiranje i analiza korisničkog iskustva u Republici Hrvatskoj, *Ekonomika misao i praksa*, 31(2), 521–540. <https://doi.org/10.17818/emip/2022/2.9>
- Satell, G. (2017) *The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2017/06/the-4-types-of-innovation-and-the-problems-they-solve>, pristupljeno 12. 6. 2023.
- Turban, E., Lang, J., King, D. R., & Outland, J. (2018) *Introduction to electronic commerce and social commerce*, Springer.
- Turban, E., Outland, J., King, D. R., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018) *Electronic commerce 2018: a managerial and social networks perspective*, Springer.
- Velu, C. (2018) Coopetition and business models. In A. S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, & C. Wojciech (Eds.), *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*. essay, The Routledge .
- Vrhovski, I. (2012) Ekonomija iskustva kao produkt kulturne globalizacije, *Praktični menadžment*, 3 (1), 51–56.
- Zapfl, D. (2016, April 4) *What is a business model innovation?* Lead innovation, <https://www.lead-innovation.com/english-blog/what-is-a-business-model-innovation>, pristupljeno 15. 3. 2024.
- <https://resources.pollfish.com/market-research/gamifying-market-research-with-survey-gamification/>, pristupljeno 17. 2. 2023.
- <https://www.info-novitas.hr/o-nama/metodologije-rada/ekstremno-programiranje-xp/>, pristupljeno 14. 2. 2024.
- <https://boardofinnovation.notion.site/AI-Tools-for-Innovators-7a80ab30bcfd4a15846436aa347d5af2>, pristupljeno 1. 6. 2024.
- <https://www.7ideas.net/blog/25-inspiring-examples-of-cross-industry-innovation-in-action>, pristupljeno 17. 6. 2024.

3. POSLOVNO PLANIRANJE I MODELIRANJE

Da bi neka ideja o novom ili poboljšanom proizvodu ili usluzi bila zanimljiva potrošačima, treba biti barem u nečemu bolja od postojećih (konkurentskih) proizvoda ili usluga. To znači da treba predstavljati neku dodanu vrijednost (tzv. vrijednosni prijedlog) za onu skupinu (segment) potrošača (tržišni segment) kojoj je proizvod ili usluga namijenjena. Oni za taj proizvod moraju nekako saznati (postoje odnosi s potrošačima), a na neki način ga trebaju i dobiti (kanali prodaje). To podrazumijeva neke aktivnosti (npr. proizvodnja, distribucija), a potrebni su i neki resursi (fizički, ljudski, financijski) i partneri (dobavljači, udruženja). Sve to stvara određene troškove, pa treba odrediti kako će se stvarati prihodi koji će te troškove pokriti uz određenu dobit. Sve navedeno opisuje se kroz poslovni model! Poslovni model je ujedno ono što nam na jednom mjestu prikazuje zašto će potrošači odabrati naš proizvod ili uslugu, zašto ćemo dobiti podršku partnera i ulagača te zašto će poslovna ideja biti izvediva i održiva.

3.1. Opis problemske situacije

Prethodnom cjelinom opisano je kako se pomoću alata kao što su opis poslovne ideje, mapiranje i korisničke priče, skiciraju glavni elementi poslovnog modela koji potencijalno predstavlja poduzetničku priliku. Također, predstavljen je proces i metode istraživanja tržišta koje mogu poslužiti za tržišnu provjeru tih elemenata poslovnog modela. Rezultati dobiveni istraživanjem tržišta, posebno preferencije potrošača, mogu potvrditi (ili opovrgnuti) dosad zamišljeno te dati dodatni, dublji uvid u sve ostale elemente poslovnog modela. Štoviše, mogu biti jedna od podloga za kreiranje 'finalnih' proizvoda cijelog edukativnog programa, a to je poslovni ili marketinški plan.

Naime, nakon istraživanja tržišta, izrade vrijednosnog prijedloga i poslovnog modela, a prije stvarnog izlaska na tržište, neophodno je detaljnije provjeriti tržišnu i financijsku održivost poslovne ideje. Ta provjera se obavlja uz pomoć alata koji se zove poslovni plan (engl. *Business Plan*) i u cijelom svijetu ima gotovo identičnu strukturu i namjenu. Iako poslovni plan obuhvaća brojne cjeline, nedostaje mu opis načina osvajanja tržišta, a posebno marketinškog miksa, tzv. 4P (engl.: *product, price, promotion, place*, odnosno: proizvod, cijena, promocija i mjesto), odnosno 4C (na engl.: *consumer, cost, convenience, communication*, odnosno: korisnik,

troškovi, udobnost i komunikacija). Upravo su to glavne cjeline koje obuhvaća marketinški plan.

Nakon usvajanja ove nastavne cjeline student će moći:

- primijeniti poduzetničke strategije i taktike kao i inovacijska rješenja za unaprjeđenje poslovanja poduzetnika
- izraditi poslovni model i poslovni plan koji uključuju poslovne činitelje važne za prevladavanje poslovnih izazova i traženje novih poslovnih prilika.

3.2. Izgradnja poslovnog modela

Usprkos široko prihvaćenom stavu da poslovni modeli predstavljaju novu razinu analize (uz proizvod/uslugu, tvrtku, djelatnost i poslovne mreže), koja prelazi granice organizacije na koju se fokusira, pojam poslovnih modela još nije jednoznačno definiran (George & Bock, 2011). **Poslovni model tvrtke** ovdje se definira kao plan ili dijagram načina na koji tvrtka konkurira, kako koristi resurse, stvara odnose i veze te stav prema kupcima i oblikuje vrijednosti koje ga održavaju na razini u kojoj ostvaruje dobit (Barringer & Ireland, 2012). Ili još kraće: **Poslovni model opisuje kako tvrtka kreira, isporučuje i zauzima vrijednost u svijesti potrošača** (Osterwalder & Pigneur, 2009). Najuspješniji poslovni modeli često se koriste kao recepti za razvoj novih proizvoda i usluga. Za tvrtke je važno jasno artikulirati poslovni model koji nastoje slijediti, budući da poslovni model (Barringer & Ireland, 2012):

- stalno postavlja pitanje: ima li ovaj pothvat smisla;
- fokusira pažnju na sklad svih poslovnih elemenata i način na koji čine integriranu cjelinu;
- opisuje ulogu mreže partnera u kreaciji održive poduzetničke ideje;
- izražava temeljnu logiku tvrtke svim svojim dionicima, uključujući zaposlenike.

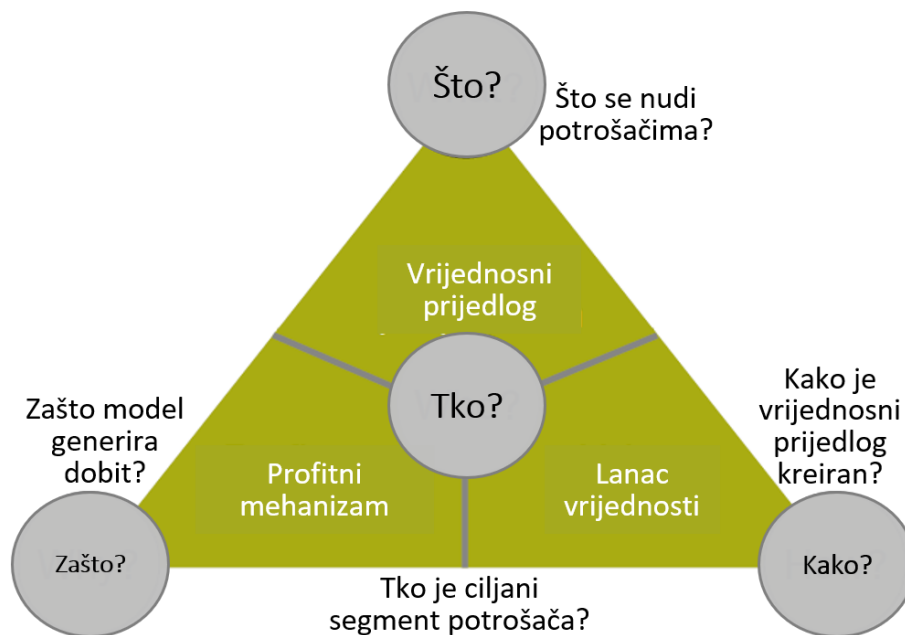
Treba naglasiti da ne postoji standardni poslovni model niti precizna pravila kako bi tvrtka trebala konkurirati drugima u pojedinoj djelatnosti. Štoviše, rizično je pokrenuti poduzetnički pothvat s očekivanjem uspjeha isključivo putem kopiranja poslovnog modela druge tvrtke, čak i ako je ona tržišni lider. Razlozi su u tome što nije lako razumjeti sve komponente tuđeg modela, a pored toga svaki poslovni model svojstven je specifičnim resursima i sposobnosti predmetne tvrtke ili

ustanove. Pojednostavljeno, poslovni modeli odgovaraju na četiri osnovna pitanja (Dollinger, 2008):

- Tko su potrošači?
- Što potrošači vrednuju?
- Kako tvrtka zarađuje?
- Koja je osnovna ekonomska logika pothvata?

Ova četiri pitanja su Gassmann, Frankenberger i Csik (2014) sveli na četiri dimenzije: *tko* (segment potrošača), *što* (ponuda – vrijednosti za potrošače), *kako* (proces, aktivnosti i resursi koji čine lanac vrijednosti) i *zašto* (uključuje strukturu troškova i profitni mehanizam), koje čine tzv. magični trianگل (shema 3.1).

Shema 3.1. Magični trianگل poslovnog modela



Izvor: Gassmann, Frankenberger i Csik, 2014.

Iako se oblikovanju poslovnih modela može pristupiti na brojne načine, u osnovi većina okvira slijedi upravo ova četiri osnovna pitanja. U nastavku je shematski prikaz osnovnog obuhvata poslovnog modela kroz tzv. 'strateški dijamant' (shema 3.2.). Literatura o poslovnim modelima još nije postigla suglasje o tome koje komponente čine poslovni model. Jedan od najraširenijih pristupa danas ponudili su Osterwalder & Pigneur (2014). Ovaj pristup obuhvaća platno (engl. *canvas*) s devet (tzv. gradbenih) blokova koji se osmišljavaju zadanim redoslijedom: (1) segmenti potrošača, (2) vrijednosni prijedlog, (3) kanali prodaje, (4) odnosi s

potrošačima, (5) izvori prihoda, (6) ključni resursi, (7) ključne aktivnosti, (8) ključna partnerstva i (9) struktura troškova (detaljnije u poglavlju 3.4).

Shema 3.2. Strateški dijamant oblikovanja poslovnog modela



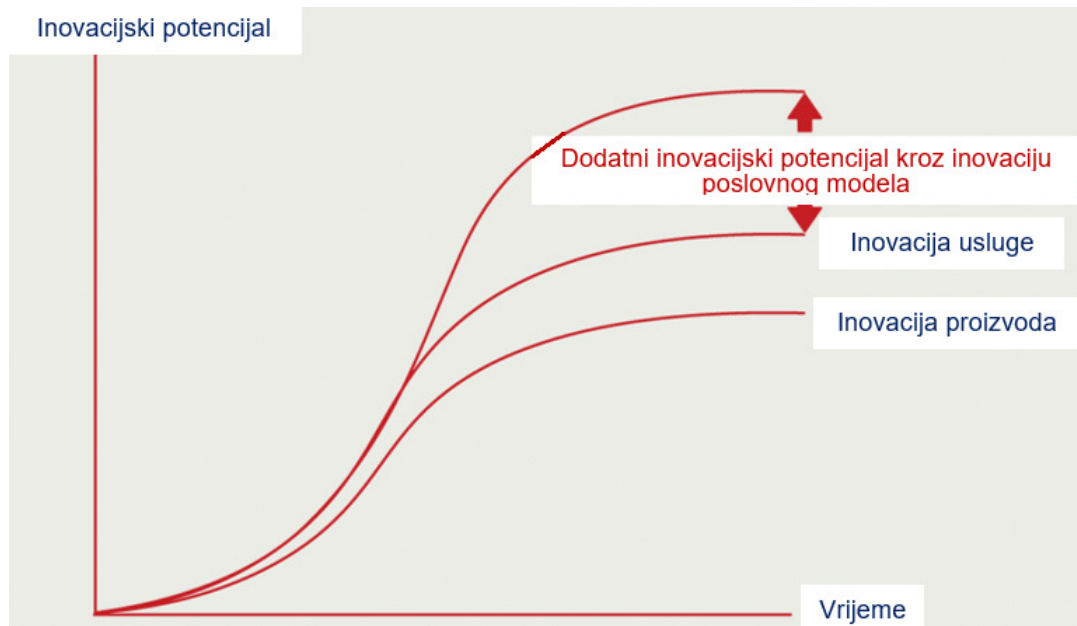
Izvor: Dollinger, 2008.

Uobičajeno poslovni modeli trebaju odgovarati na četiri pitanja koja se odnose na devet 'blokova' poslovnog modela (Osterwalder, 2004):

- *Proizvod ili usluga*: U kojem je biznisu tvrtka, kakav proizvod i dodanu vrijednost nudi potrošačima (*vrijednosni prijedlog*)?
- *Potrošači*: Tko su ciljani potrošači tvrtke, kako im isporučuje proizvod ili uslugu i kako razvija bliske odnose s njima (*ciljani potrošači, odnosi s potrošačima i kanali*)?
- *Infrastruktura*: Kako tvrtka učinkovito rješava infrastrukturna i logistička pitanja, s kime i u kakvom obliku mrežne suradnje (*ključne aktivnosti, resursi i partnerstva*)?
- *Financije*: Kakav je model stvaranja prihoda, struktura troškova i održivost poslovnog modela (*struktura troškova i izvori prihoda*)?

Poslovni model može ponuditi dodatnu dugoročnu inovacijsku prednost, pa i veći povrat na uloženo od inovacija proizvoda i usluga.

Grafikon 3.1. Inovacijski potencijal poslovnog modela



Izvor: <https://www.garyfox.co/business-model-examples/>, pristupljeno 8. 7. 2024.

Gdje pronaći inspiraciju za inovativne, nove poslovne modele? Primjerice u:

- *Općim trendovima*: primjerice *Global Consumer Trends 2030* (Intel, April 2020), za 2030. godinu prognozira manje osobnih vozila u vlasništvu, deurbanizaciju sela i gradova, mobilne mikrodomove za slobodan život 'u pokretu', fizička maloprodaju ustupa mjesto O2O (*online to offline*) stvaranju marki, VR/AR kao standard u turizmu i zabavi, nadzor nad razmjenom osobnih podataka u rukama potrošača, široku primjenu robota za reduciranje tjeskobe i poticanje društvene interakcije, ekonomija dijeljenja potiče efikasnu uporabu resursa u gradovima, potrošači prihvaćaju kreativni, obrtnički pristup u stvaranju izvornih, kvalitetnih i trajnih dobara, eSport nadmašuje klasične sportive, a rast jednočlanih kućanstava jača potražnju za kućnim ljubimcima i tehnologijom za brigu o njima.
- *Postojećim poslovnim modelima oslonjenim na digitalne tehnologije*, kroz tzv. *Copy&Remix* pristup (<https://www.boardofinnovation.com>, pristupljeno 30. 6. 2024.): Airbnb model za parkiranje, čamce, skladišni prostor; Netflix model za knjige, igračke ili odjeću; Tinder model za modu, radna mjesta, nekretnine ili *shopping*.
- *Digitalnim trendovima*, poput:

- *Disintermediation* – isključivanje posrednika (npr. Grubmarket.com ili spajza.hr u poljoprivredi; Blockchain u bankarstvu ili Amazon u distribuciji lijekova);
- *Aggregators* – objedinjavanje različitih ponuđača usluga unutar tržišne niše (engl. *niche*) i zatim objedinjena ponuda pod zajedničkim *brandom* (npr. Uber, Airbnb);
- *Mass customization* – masovna prilagodba kroz suradnju s individualnim kupcem; različita pakiranja istog proizvoda i sl. (npr. Netflix, Subway, Couture);
- *Freemium* – model popularan kod *SaaS*, *IaaS*, *PaaS* poslovanja (*povoljno ili besplatno* za nepotpune verzije, ili vremenski ograničeno, ili prema potrošnji), npr. kod B2B (Alibaba); B2C (Amazon, Wish, Canva); C2C (eBay); C2B (Upwork – za talente, Wish – za proizvode);
- *Dropshipping* – u e-trgovini objedinjavanje različitih ponuđača na jednoj stranici, obično bez preuzimanja zaliha (npr. namjestaj.hr; gume.com.hr);
- *Nickel-and-dime (revenue management)* – ponuda osnovnog proizvoda i usluge po vrlo niskoj cijeni, dok se sve ostalo naplaćuje; pritom se cijene mijenjaju ovisno o potražnji, slobodnim kapacitetima, vremenu, konkurenciji... (npr.: *LCC – low-cost air carriers*; hoteli, *rent a car*, *cruising* kompanije, industrija zabave, golf tereni);
- *Peer to Peer (P2P)* – platforme za izravnu komunikaciju i razmjenu između osoba (npr.: <https://zagreb.craigslist.org/>, OLX.ba, Airbnb);
- *Subscription-based* – modeli koji umjesto jednokratne prodaje nude *pretplatu* (mjesečno, godišnje) i tako stvaraju dugoročne prihode i bazu kupaca (npr. Netflix, Spotify i sve *SaaS* kompanije).

U okviru opisa digitalnih trendova spomenuti su različiti poslovni modeli koji se koriste u području e-poslovanja. U tablici 3.1. prikazani su najčešći, poput B2B modela koji označava poslovanje dvaju poslovnih subjekata, B2C modela koji označava „klasični“ model poslovanja u kojem tvrtka prodaje svoje proizvode i usluge krajnjim korisnicima (građanima) itd.

Tablica 3.1. Poslovni modeli e-trgovine

		PONUĐA		
		Business	Consumer	Government
POTRAŽNJA	Business	B2B	C2B	G2B
	Consumer	B2C	C2C	G2C
	Government	B2G	C2G	G2G

Izvor: https://www.brainkart.com/article/Classification-of-E--Commerce-Business-models_40675/, pristupljeno 22. 6. 2024.

U e-trgovini se najčešće primjenjuju sljedeći *B2C modeli*:

- *E-prodavači* – predstavljaju *online* verziju tradicionalnih prodavača. Osnovni izvor prihoda je prodaja. U ovom segmentu postoje vrlo niske prepreke za ulazak;
- *Virtualne zajednice* – predstavljaju mjesta gdje ljudi sa sličnim interesima mogu obavljati, dijeliti sadržaj i komunicirati (Facebook, LinkedIn, Twitter, Pinterest). Prihodi se ostvaruju iz više izvora: oglašavanje, pretplata, prodaja, naknada za transakcije;
- *Davatelji sadržaja* – nude različit sadržaj na *webu* (vijesti, glazba, video, tekst, ilustracije). Izvori prihoda kombinacija oglašavanja, pretplate i prodaje digitalnih proizvoda;
- *Portali* – omogućuju čitav paket sadržaja i usluga. Izvori prihoda: oglašavanje, naknada za upućivanje, naknada za transakciju, pretplate za premium uslugu;

- *Posrednici* – obrađuje *online* transakcije za potrošače. Osnovna vrijednost – ušteda vremena i novca, a najčešće se koristi u turističkim i financijskim uslugama te kod zapošljavanja;
- *Tržište* – podrazumijeva kreiranje digitalnog okruženja u kojem kupci i prodavači mogu poslovati (Priceline, eBay, AirBnb, Uber). Izvori prihoda su transakcijske naknade i naknade trgovcima za pristup;
- *Davatelj usluga* – štede vrijeme i ostale resurse korisnika te pružaju jeftinu alternativu tradicionalnim uslugama (Google Maps, Gmail). Izvori prihoda: prodaja usluga, pretplate, oglašavanje, prodaja marketinških podataka.

U e-trgovini se najčešće primjenjuju sljedeći *B2B modeli*:

- *E-distributer* – predstavlja veleprodajnu trgovinu u vlasništvu jedne tvrtke koja želi služiti mnogo kupaca. Izvor prihoda je prodaja proizvoda;
- *E-nabava* – stvara digitalna tržišta na kojima sudionici obavljanja transakcija za nabavu robe. Zasniva se na ekonomiji opsega/*razmjera* (engl. *economy of scale*), a model prihoda su naknade za usluge i upravljanje dobavnim lancem (primjer: SAP Ariba);
- *Razmjena* – predstavlja samostalno vlastito vertikalno digitalno tržište. Izvori prihoda su transakcije i provizije. Cilj je stvaranje snažne konkurencije među dobavljačima. Nastoje prisiliti dobavljače u snažnu konkurenciju u cijenama. Broj takvih razmjena je u padu;
- *Industrijski konzorcij* – predstavlja vertikalno digitalno tržište otvoreno za odabir dobavljača pojedine industrije. Odvija se pod pokroviteljstvom moćnih tvrtki. Prihodi se ostvaruju iz transakcija i provizije;
- *Privatna industrijska mreža* – je digitalna mreža koja se koristi za koordinaciju među tvrtkama. Obično se razvijaju iz internog sustava poduzeća velike tvrtke. U njezinu razvoju su najvažniji dobavljači u koje imamo povjerenje. Primjer je Walmartova mreža dobavljača.

Osim prethodno navedenih, u e-trgovini postoje poslovni modeli dinamičkih cijena, kao što su modeli navedi-svoju-cijenu, modeli usporedbe cijena, modeli cijena osjetljivih na potražnju, modeli besplatnih proizvoda i usluga (engl. *Name-Your-Price Model*, *Comparison Pricing Model*, *Demand-Sensitive Pricing Model*, *Offering Free Products and Services*), modeli *online* zabave, modeli *online* energije, modeli *online* prodaje umjetnosti, modeli e-učenja, modeli zapošljavanje putem mreže,

modeli *online* financiranja (engl. *Crowdfunding models*) itd. Tvrtka može istodobno primjenjivati i više različitih poslovnih modela.

Među češće primjenjivane pristupe može se ubrojiti i tzv. platno (*canvas*) poslovnog modela koji se temelji na *lean start-up* konceptu (Ries, 2013), stvaranja veće vrijednosti za kupca uz upotrebu što manje resursa: kapitala, vremena, informacija, prostora i ljudskog rada, a to se postiže tako da se iz procesa eliminiraju svi gubici. To se postiže agilnim pristupom razvoju proizvoda kroz iterativni i inkrementalni razvoj u kojem *start-up* tvrtke teže stvaranju minimalnog održivog proizvoda (engl. *Minimum Viable Product* – MVP). Najpoznatiji princip *lean start-up* pristupa predstavlja *build – measure – learn* princip, tj.: izradi (proizvod) – mjeri (podatke) – uči (ideje). Lean platno također sadrži devet cjelina čiji se redoslijed osmišljavanja obično tumači ovako: (1) segmenti potrošača (posebno 'rani usvajajući'), (2) problem (i postojeće alternative), (3) jedinstveni vrijednosni prijedlog, (4) rješenje problema, (5) kanali prodaje, (6) izvori prihoda, (7) struktura troškova, (8) ključna metrika i (9) ključna prednost.

Iz perspektive djelatnosti – načina obavljanja posla u kojem djeluju pojedine tvrtke, moguće je prepoznati tri univerzalna tipa poslovnih modela (Golob, 2009):

1. *Poslovni modeli koji rješavaju probleme* (engl. *solution shops*) – koriste ih tvrtke koje dijagnosticiraju i predlažu rješenja određenih složenih poslovnih problema, kao što su tvrtke koje se bave poslovnim savjetovanjem, marketinške agencije, istraživačke i razvojne institucije i sl. Ovdje stvaranje vrijednosti za potrošača prvenstveno proizlazi iz resursa tvrtke, među kojima su najvažniji ljudi – stručnjaci koji temeljem znanja, iskustva, vještina i intuicije utvrđuju ili pretpostavljaju uzrok problema i preporučuju način njegovog rješavanja. Glavni izvor prihoda, u pravilu, predstavlja vrijeme stručnjaka koje se cijeni više ako je situacija veće razine neodređenosti i nestrukturiranosti.
2. *Poslovni modeli stvaranja vrijednosti iz procesa* (engl. *value-adding process businesses*) – odnosi se na tvrtke koje funkcioniraju tako da različite *inpute* (ljudi, sirovine, novac, oprema, informacije), povećaju kroz proces proizvodnje u *outpute* više vrijednosti. Trgovačke, proizvodne, ugostiteljske tvrtke, pa i obrazovne institucije primjeri su poslovnih modela stvaranja vrijednosti iz procesa. Ovi modeli podrazumijevaju kontinuirano ponavljanje poslova, u kojem važnu ulogu ima kapacitet resursa (opreme, objekta), kao i kvaliteta obavljanja procesa prema određenim standardima i uz što niže

troškove. Izvor prihoda je razlika u cijeni ostvarena između *inputa* i *outputa* proizvodnog procesa (proizvoda ili usluga).

3. *Poslovni modeli zasnovani na podupirućim mrežama* (engl. *facilitated networks*) – namijenjeni su tvrtkama koja upravljaju mrežama pružanja usluga potrošačima, poput banaka, osiguravatelja, burzi, komunikacijskih mreža i drugih uslužnih djelatnosti. U podupirućim mrežama olakšava se obično već postojeća međuzavisnost potrošača, pri čemu je stvaranje i održavanje baze kupaca – potrošača glavni način kreiranja vrijednosti. Izvori prihoda ovih modela predstavljaju obično naknade (banke, teleoperateri) ili obračuni cijena po jedinicama utroška (transakcije, impulsi, veličine prijenosa podataka).

Vrijednosni prijedlog (naziva se i jedinstveni vrijednosni prijedlog ili jedinstveni prodajni prijedlog – engl. *unique selling proposition* – USP ili osnova za diferencijaciju) predstavlja „srce“ poslovnog modela. **Jedinstveni vrijednosni prijedlog** (engl. *unique value proposition* – UVP) **razlog je zbog kojeg korisnici odabiru nekog ponuđača, a definira se kao način razlikovanja poduzeća od konkurenata koji je važan potrošačima, a nije jednostavan za kopiranje.** To su i osnovni razlozi zbog kojeg se odabire jednog ponuđača pred drugim koji nudi identične proizvode, a mogu uključivati: brzinu, cijenu, dizajn, marku, inovativnost, izradu po narudžbi, bolju dostupnost, imidž, manji trošak ili manji rizik itd. *Vrijednosni prijedlog predstavlja način rješavanja „problema“ s kojima se susreću korisnici te način zadovoljavanja njihovih potreba.* Evo nekih primjera: Uber – “The Smartest Way to Get Around”; Apple iPhone – “The Experience IS the Product”; Digit – “Save Money Without Thinking About It”. Način opisivanja tzv. mape vrijednosnog prijedloga i profila potrošača prikazan je u poglavlju 3.4.

Iako se čini da poslovni modeli predstavljaju drukčiji način prikazivanja opredjeljenja i ciljeva poslovanja koje sadržava poslovni plan, a dijelom i marketinški plan, poslovni modeli mogu biti vrlo koristan pristup i alat u definiranju i stalnom redefiniranju onoga što predstavlja temeljnu vrijednost svake tvrtke. Pritom je važno razumjeti da poslovni model ne pruža neku vrstu kratice koja će tvrtki omogućiti da bez neophodnih analiza tržišta, trendova, konkurencije ili okruženja pronade svoju održivu konkurentsku prednost i ostvari uspješan poduzetnički pothvat s manje uloženog vremena, truda ili znanja, već je riječ o holističkom pristupu planiranju ključnog dijela budućeg poslovanja svake tvrtke.

3.3. Pisanje poslovnog plana

Planiranje predstavlja kreativni proces kojim se unaprijed utvrđuje smjer akcija tvrtke, odnosno formalni proces definiranja ciljeva i izbor strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva (Buble, 2000). Nadalje, *planiranje je nezaobilazan instrument oblikovanja budućnosti, a osnovna svrha planiranja je pravodobna spoznaja alternativa, šansi i rizika za postizanje ciljeva, kao i izbor prikladnih mjera* (Osmanagić & Bedenik, 2007). U procesu planiranja opisuje se (Cingula, 2001): *što se mora učiniti, tko će to učiniti (nositelji zadataka), kako će se to učiniti (koji resursi), u kojem roku se aktivnost mora završiti te koji ciljevi će biti postignuti (npr. dobit).*

Poduzetnička literatura redovito ističe važnost planiranja, kao i pozitivne učinke na uspješnost lansiranja pothvata koje ima dobro osmišljen i na činjenicama zasnovan poslovni plan. Brojna istraživanja pokazuju da tvrtke koje su uključene u poslovno planiranje nadmašuju svojim performansama one koje to nisu. Tako je studija u okviru *Small Business Administration* izvješća pokazala da je za poduzetnike koji prije lansiranja pothvata sastave poslovni plan, 2,5 puta vjerojatnije da će uspješno započeti svoje poslovanje (Liao & Gartner, 2009). Istovremeno mnogi poduzetnici nikada ne pronalaze vremena i/ili motiva za izradu poslovnog plana. Naime, prema *Wells Fargo/Gallup Small Business* studiji iz 2006. godine u gospodarskoj praksi SAD-a samo 31 % od 600 anketiranih poduzetnika imao je poslovni plan prije pokretanja posla (Barringer & Ireland, 2012). Uzroke takve situacije pokušala je otkriti metaanaliza ukupno 46 studija utjecaja (na uzorcima od ukupno 11.046 tvrtki u SAD-u i još 14 država) i pokazala sljedeće (Brinckmann *et al.*, 2010):

- postoji pozitivna korelacija između poslovnog plana i uspješnih malih tvrtki;
- koristi od provjere poduzetničkih prilika u okviru izrade poslovnog plana nadmašuju troškove koji su potrebni za provedbu tih istraživanja u novim tvrtkama;
- pozitivna korelacija između poslovnog planiranja i uspješnog lansiranja pothvata značajno je slabija u početnoj fazi razvoja tvrtke (engl. *nascent entrepreneurs*), kao i u novoformiranim tvrtkama u odnosu na postojeće (etablirane) male tvrtke.

Poslovni plan je pisani dokument koji jasno definira ciljeve poslovanja i u glavnim crtama prikazuje metode za postizanje ciljeva. Za većinu novih

poduzetničkih pothvata poslovni plan ima dvostruku funkciju (Barringer & Ireland, 2012): *unutar* tvrtke poslovni plan pomaže u razvoju putokaza koji slijedi zacrtanu strategiju, dok *izvan* tvrtke potencijalnim ulagačima i drugim dionicima prezentira poduzetničku priliku koju namjerava pratiti i načine kako to namjerava učiniti. U pogledu svoje dvojake uloge, poslovni plan ima i svoj *alias* (drugačiji naziv), pa se tako predstavljen kreditoru (bankaru) može nazvati 'kreditnim prijedlogom', a za ulagače to može biti 'investicijski projekt' (Dollinger, 2008). Nadalje, poslovni plan može se promatrati sa stajališta interesa *poduzetnika* i *ulagača/kreditora* (Širola, 2014):

- sa stajališta *poduzetnika* poslovni plan služi:
 - da poduzetnik stekne potpuni uvid u poslovanje u kojem započinje poduzetničku aktivnost,
 - da poduzetnik unese promjene u projekte prije njegova započinjanja, kako bi se osigurala vjerojatnost poslovnog uspjeha i profitabilnost,
 - da poduzetnik izbjegne ulaganja financijskih sredstava i vremena u neprofitabilne poslove i
 - da poduzetnik omogući siguran pristup eksternim izvorima financiranja;
- sa stajališta *ulagača/kreditora* poslovni plan služi:
 - razumijevanju prirode, svrhe i vrijednosti ulaganja,
 - procjeni izvodljivosti i ekonomske podobnosti projekta i
 - stjecanju utiska o kredibilitetu poduzetnika i njegovog tima.

Čak i nakon završetka provjere prilike i sastavljanja poslovnog modela poduzetnici ponekad ne spoznaju da poduzetnička ideja ne funkcionira sve dok ne sastave poslovni plan. Pritom se ne može reći da su nužno izgubili dragocjeno vrijeme, naprotiv, razotkrivanje neuspješne ideje i pogrešaka 'na papiru', prije ulaganja značajnih financijskih sredstava, vremena i truda u novi pothvat, mnogo je manje skupo. Time ujedno poduzetnik dobiva šansu da ispravi nedostatke prije lansiranja poduzetničke ideje. Dakle, pisanje poslovnog plana prisiljava poduzetnika da realno analizira svoju poduzetničku ideju. Naime, da bi dobio eksterno financiranje novog pothvata, poduzetnički poslovni plan mora proći *tri testa* kod potencijalnih kreditora i/ili ulagača (Scarborough, 2012):

1. *Test realnosti* obuhvaća *vanjsku komponentu* – dokazivanje da tržište za proizvod/uslugu doista postoji (fokusira se na atraktivnost djelatnosti, tržišne niše, potencijalne potrošače, veličinu tržišta, intenzitet konkurencije i slične čimbenike) te *unutarnju komponentu* – je li tvrtka sposobna

proizvesti proizvod/uslugu prema planiranim troškovima; je li zaista različita od konkurentskih ponuda i nudi li neku dodanu vrijednost potrošačima.

2. *Test konkurentnosti* također obuhvaća *vanjsku komponentu* koja podrazumijeva evaluaciju relativne pozicije tvrtke prema svojim ključnim konkurentima (usporedbu snaga i slabosti; prijete li reakcije konkurenata uspjehu ili opstanku nove tvrtke), dok se *unutarnja komponenta* fokusira na sposobnost menadžmenta da kreira tvrtku koja može nadmašiti svoje rivale (dokazi o kvaliteti, vještinama i iskustvu menadžerskog tima poduzetničkog pothvata) te na ostale resurse kojima tvrtka može nadmašiti svoje konkurente.
3. *Test vrijednosti* – treba uvjeriti kreditore/ulagače da pothvat nudi visoku vjerojatnost povrata duga ili atraktivnu stopu povrata ulaganja; pritom poduzetnici obično vide svoj pothvat kao dobro ulaganje, budući da uzimaju u obzir i neopipljive vrijednosti (kontrola vlastite sudbine, sloboda rada onog što vole i sl.), dok kreditori/ulagači sve promatraju 'hladnije', kroz matematičke veličine koje znače ili ne znače povrat novca.

U nastojanju da kreiraju plan koji će uspješno proći sve spomenute testove poduzetnici – početnici često zaključuju da je atraktivan, izvrsno zaokružen poslovni plan sve što je potrebno za uspješan poduzetnički pothvat. Takav pristup u kojem kroz poslovni plan poduzetnici žele uvjeriti ulagače ili kreditore da im osiguraju potreban novac naziva se i 'prodajnom kratkovidnošću' (engl. *selling myopia*), budući da poduzetnik pri izradi poslovnog plana zaboravlja da je ključni dio tog procesa pronalaženje odgovora na pitanje – je li pothvat održiv?

Suprotno očekivanjima, u praksi neki od impresivnih poslovnih planova nikada ne postanu uspješne tvrtke, dok neki od lošijih planova rezultiraju izvanrednim pothvatima. Primjerice, poslovni plan Mitch Kapora za *Lotus Development Corporation* (kreator *Lotus 1-2-3* softvera, vrlo popularnog tabličnog kalkulatora u 1980-ima) sadržavao je: kratko pismo, kratak opis računalnog tržišta, opis gotovo deset različitih proizvoda, jednogodišnji *start-up* proračun, petogodišnje ciljane prihode od 30 milijuna USD i potrebno ulaganje od oko 200.000 – 300.000 USD. Ulagatelj Sevin-Rosen praktički je odbacio taj poslovni plan, ali i procijenio mnogo veći potencijal prihoda i veću visinu potrebnog ulaganja (oko milijun USD). Rezultat: *Lotus 1-2-3* u prvih je pet godina ostvario prihode od 500 mil. USD (Timmons & Spinelli, 2004).

Marketinški plan predstavlja jednu od ključnih sastavnica poslovnog plana, no ponekad se izrađuje nezavisno od poslovnog plana i to kao (Kotler & Keller, 2008): *strateški* (određuje ciljna tržišta i ponudu vrijednosti na temelju analiza najboljih marketinških prilika) i *taktički* (određuje karakteristike proizvoda, promociju, prodaju, cijene, prodajne kanale i usluge, odnosno marketinški miks). Slijedom koncepcije holističkog, odnosno integriranog marketinga, marketinški miks (poznat kao 4P: engl. *product, price, place, promotion*, a ponekad i 7P koji dodaje: ljude (*people*), procese i fizičke dokaze (*physical evidence*), sa stanovišta potrošača se promatraju kroz 4C, pa i 4E (tablica 3.2).

Tablica 3.2. Transformacija marketinškog miksa u holističkom marketingu



Izvor: Kotler & Keller, 2008.

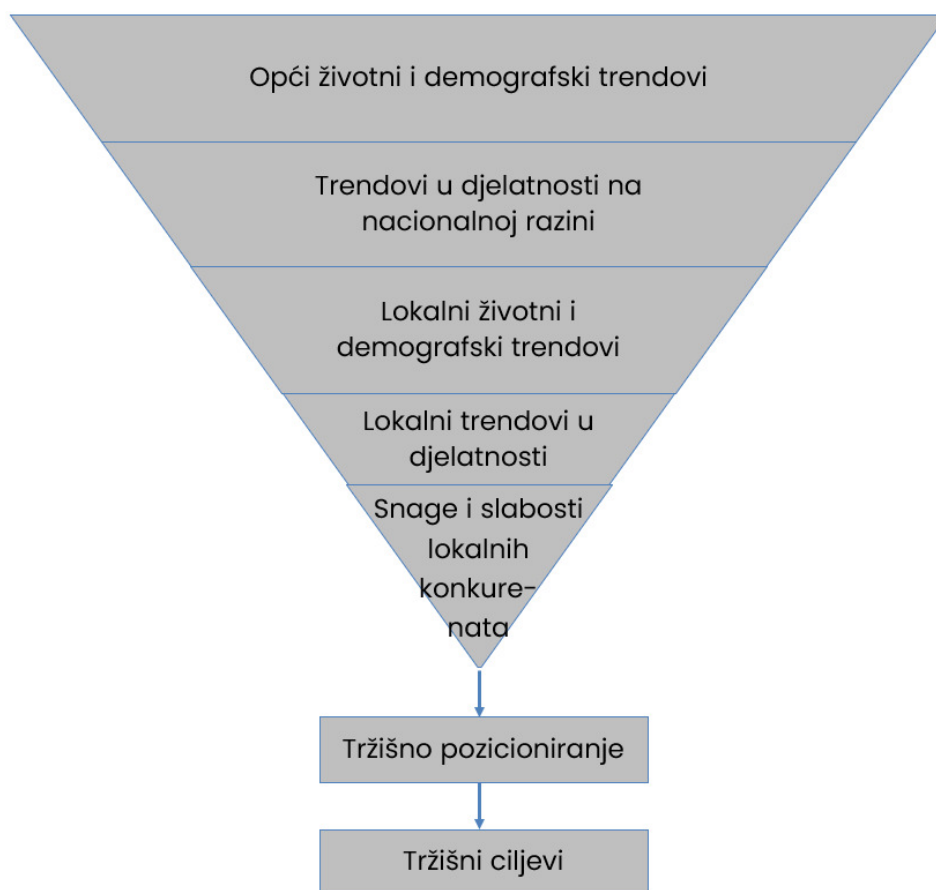
Tablica 3.2. prikazuje transformaciju ne samo marketinškog miksa, već i suvremenih poslovnih strategija. U današnje vrijeme korisničke želje i potrebe postaju važnije od samih proizvoda. Naime, tvrtke ne mogu samo razviti proizvod i očekivati da će se sam od sebe prodavati na tržištu, već su primorane graditi dugoročan partnerski odnos s korisnicima kako bi ispunile i nadmašile očekivanja korisnika. Osim toga, u posljednje vrijeme trošak održavanja proizvoda postaje važniji od cijene. Cijena je zapravo samo jedan od troškova koje korisnik treba platiti. Praktičnost kupovine postaje važnija od mjesta na kojem kupujemo. Plaćanje karticama, digitalnim valutama i internetska prodaja to jasno potvrđuju. S obzirom na to da promocija često teži manipulaciji, sve ju češće zamjenjuje komunikacija koja podrazumijeva davanje i primanje između kupca i prodavača, što je daleko ugodnije.

Marketing predstavlja proces kreiranja i isporuke traženih proizvoda i usluga potrošačima i podrazumijeva sve aktivnosti povezane s osvajanjem i zadržavanjem lojalnih potrošača. Da bi marketing bio uspješan, potrebno je da poduzetnik prepozna potrebe, zahtjeve i želje ciljnih potrošača svog poduzeća prije nego što to učine konkurenti te im osigura traženu kvalitetu proizvoda/usluge, dostupnost i dodanu vrijednost.

Da bi poslovni plan bio cjelovit, trebao bi sadržavati financijski i marketinški plan (bez obzira što preporučena struktura poslovnog plana HBOR-a ne obuhvaća marketinški plan). Poput financijskog plana, djelotvoran marketinški plan uključuje predviđanja i analize, ali iz različite perspektive. Tako se umjesto fokusa na tijek novca, izvore prihoda i imovinu, marketinški plan koncentrira na ciljane potrošače tvrtke, njihovu kupovnu moć i ponašanje.

Marketinški plan je pisani dokument koji sažima ono što marketinški stručnjak zna o tržištu, sustavno iznosi specifične aktivnosti koje tvrtka namjerava poduzeti u svrhu privlačenja interesa potencijalnih kupaca za proizvod ili uslugu koje tvrtka nudi (Kotler & Keller, 2008). Prije pripreme marketinškog plana poduzetnik treba dovršiti dio poslovnog plana koji se odnosi na analizu djelatnosti i ciljnog tržišta da bi prikupio potrebne informacije o okruženju (trendovima, veličini tržišta, konkurenciji, ponašanju potrošača i ostalo). Ovaj proces istraživanja može se vizualizirati kroz obrnutu piramidu, kako to pokazuje shema 3.3.

Shema 3.3. Obrnuti piramidalni pristup prikupljanju informacija s tržišta



Izvor: Hisrich et al., 2011.

Promatrajući prikazanu obrnutu piramidu poduzetnik može lakše razumjeti pojam marketinške koncepcije kao procesa identifikacije i zadovoljavanja potreba i želja potrošača na odabranom ciljnom tržištu tako da se kroz tržišno pozicioniranje ostvare tržišni ciljevi bolje od konkurenata (Grbac, 2014).

Priprema marketinškog plana ne bi trebala biti kompleksna. Pojednostavljeno (ali sveobuhvatno) poduzetnik može kreirati okvir marketinškog plana ako ponudi odgovore na sedam pitanja (prilagođeno prema Scarborough, 2012):

1. Koja je svrha marketinškog plana (lansiranje novog proizvoda/usluge, jačanje tržišnog udjela ili lojalnosti potrošača itd.)?
2. Koje je ciljno tržište?
3. Koja je tržišna niša?
4. Koje su koristi (vrijednosti za potrošača) i konkurentske prednosti?
5. Kakav će biti identitet tvrtke?

6. Koje taktike, strategije i alati će se upotrijebiti za primjenu marketinškog plana?
7. Koliko novca će se potrošiti – koji je marketinški proračun?

Kod vrednovanja marketinškog plana trebalo bi odgovoriti na sljedeća četiri pitanja (Kotler & Keller, 2014):

1. *Je li plan jednostavno napisan?* Je li ga jednostavno razumjeti i primijeniti? Komunicira li sadržaj jasno i praktično?
2. *Je li plan konkretan?* Jesu li ciljevi specifični i mjerljivi? Uključuje li konkretne aktivnosti s nositeljima i rokovima završetka te specificiranim troškovima?
3. *Je li plan realan?* Jesu li prodajni ciljevi, proračun troškova i dinamika realizacije realni? Je li provedena iskrena i poštena samokritika da bi se otkrile moguće primjedbe i zabrinutosti?
4. *Je li plan cjelovit?* Uključuje li sve neophodne elemente? Ima li pravu širinu i dubinu?

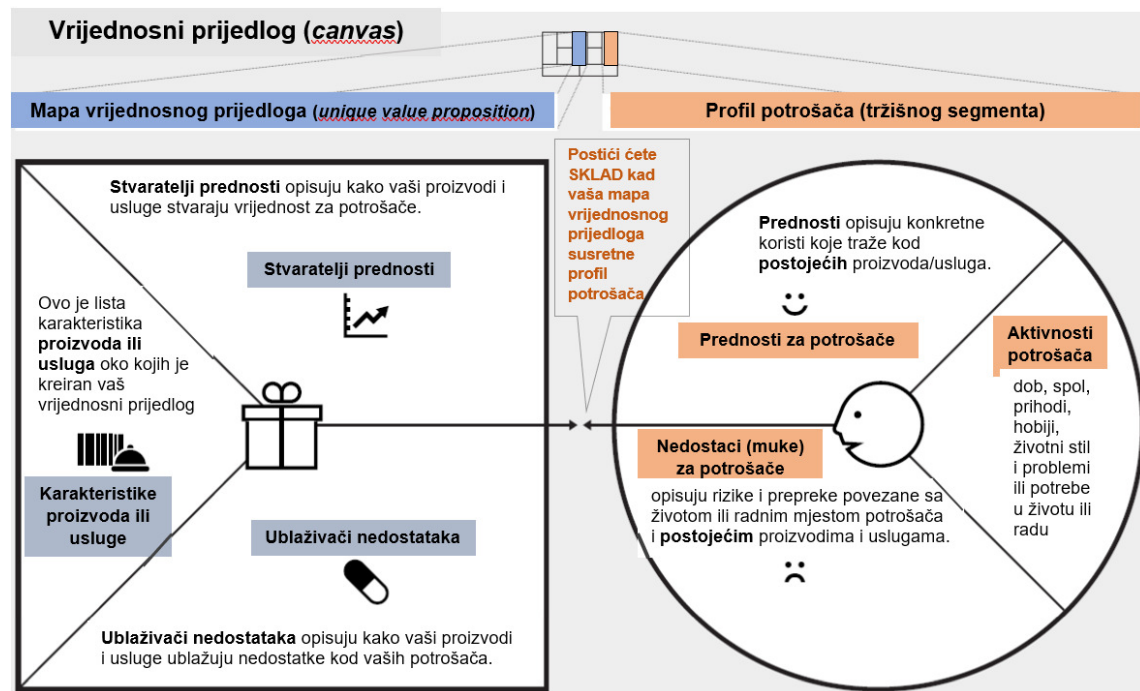
Iako, primjerice, prema istraživanju malih tvrtki provedenom u SAD-u 2009. godine postoji pozitivna korelacija između rasta prihoda tvrtki i povećanih ulaganja u marketing (Aggarwal & McCabe, 2009), marketinškom planiranju poduzetnici ne posvećuju dovoljno pažnje. U Hrvatskoj tome dijelom pridonosi i preporučena struktura poslovnog plana, koja ne obuhvaća marketinški plan. Mogući uzrok takvom stanju je percepcija malih poduzetnika da su marketinške strategije i planovi namijenjeni prvenstveno velikim tvrtkama. Pritom male tvrtke mogu nedostatak financijskih resursa nadoknaditi poduzetničkim pristupom resursima, tj. kreativnim pristupom i mudrim ulaganjem u osvajanje ciljnih potrošača. Takav se pristup u marketinškom planiranju naziva *gerila marketingom* (nekonvencionalne, kreativne tehnike niskih troškova, kojima male tvrtke nastoje bolje iskoristiti vrlo mali raspoloživi marketinški proračun i stvoriti učinke nalik onima koje postižu veliki rivali). *Gerila marketinški plan* treba postići četiri cilja (Scarborough, 2012):

1. odrediti ciljna tržišta koja će usluživati mala tvrtka;
2. odrediti potrebe, želje i karakteristike potrošača kroz istraživanje tržišta;
3. analizirati konkurentske prednosti tvrtke i na temelju njih izgraditi djelotvornu, troškovno učinkovitu strategiju;
4. pomoći u kreiranju marketinškog miksa koji susreće potrebe i želje potrošača.

3.4. Rješenje problemske situacije

Ključni element poslovnih modela predstavlja *vrijednosni prijedlog*. U procesu formuliranja vrijednosnog prijedloga koji sadrži neka poslovna ideja vrlo je korisna primjena predložka mape vrijednosnog prijedloga koja opisuje profil ciljanih potrošača i razloge zbog kojih ti potrošači odabiru neki proizvod, uslugu ili ponuđača (shema 3.4. i tablica 3.4.).

Shema 3.4. Mapa vrijednosnog prijedloga



Izvor: <https://www.garyfox.co/value-proposition-canvas-guide/>, pristupljeno 18. 6. 2024.

Pored tradicionalnog pristupa izradi mape vrijednosnog prijedloga i platna poslovnog modela, ubrzani razvoj alata podržanih umjetnom inteligencijom donosi brojne dodatne kreativne mogućnosti i bržu dinamiku izrade u svakoj fazi procesa (tablica 3.3.) od strategije do ulaska na tržište (engl. *go-to-market*).

Tablica 3.3. Proces inovacije od strategije do ulaska na tržište podržan UI-jem

Strategija	Uvid	Kreacija ideja	Dizajn	Ulaz na tržište
Omogućiti brže i na informacijama utemeljene strateške odluke	Generirati i sintetizirati više podataka radi dubljeg uvida	Predvoditi u bržem kreiranju više ideja uz pomoć alata UI-ja	Pretvarati rane koncepte u realistične prototipe za prikaz kupcima	Kreirati ulaz na tržište i aktivaciju proizvoda uz UI kopilota
Namjene: Sinteza istraživanja Strateško predviđanje Analiza konkurencije SWOT/PESTLE analiza	Namjene: Virtualni korisnik Virtualna mapa korisnika Struganje (<i>scraping</i>) i analiza podataka Uvidi u društvene mreže o brandu/	Namjene: Kreacija ideja Određivanje prioriteta koncepta Dizajn mape vrijed. prijedloga Inovacija	Namjene: Izrada prototipa Generiranje i editiranje videa Digitalni dizajn Programiranje	Namjene: Plan ulaska na tržište Strategija stvaranja poruka Dizajn kampanja Copywriting
Chat GPT. Bina AI. Claude AI				
Alati: Future scenario writer Rationale StrateGPT	Alati: Synthetic Users Krafftful Akkio	Alati: Fermat Seenapse Stormz AI	Alati: Midjourney Diagram Github co-pilot	Alati: DigitalFirst AdCreative Jasper

Izvor: autori prema <https://www.boardofinnovation.com> , pristupljeno 8. 7. 2024.

Tablica 3.4, Mapa vrijednosnog prijedloga (općenite smjernice za popunjavanje)

Proizvod		Profil potrošača	
5. Stvaratelji prednosti	6. Ublaživači nedostataka	2. Prednosti za potrošača	3. Nedostaci za potrošača
Opisuju kako vaši proizvodi i usluge stvaraju vrijednosti za potrošače, kako kreiraju koristi koje vaši potrošači očekuju, uključujući funkcionalnost, društvene koristi, pozitivne osjećaje i uštede. <i>Primjeri:</i> Uštede u vremenu, trudu ili novcu; bolja kvaliteta, više ili manje nečega; bolje karakteristike, kvaliteta od konkurenata. Skraćuju krivulju učenja, povećavaju korisnost, dostupnost, dobar dizajn, jamstva, više mogućnosti; olakšavaju život, potiču dostignuća.	Opisuju kako vaš proizvod ili usluga ublažava nedostatke kod vaših potrošača, kako eliminiraju ili reduciraju njihove negativne osjećaje, neželjene troškove ili rizike. <i>Primjeri:</i> štede u vremenu, trudu ili novcu; smanjuje frustracije, brige, potrošača, imaju bolje karakteristike, kvalitetu. Eliminiraju opasnost od gubitka ugleda ili povjerenja potrošača, financ., društv. ili funk. rizika; reduciraju nužna početna ulaganja.	Opisuju koristi koje potrošači očekuju, žele ili bi htjeli biti iznenađeni njima. <i>Primjeri:</i> Koje uštede u vremenu, trudu ili novcu ih čine sretnima; kakve ishode u kvaliteti očekuju, a što nadmašuje njihova očekivanja; Kako postojeće karakteristike ili kvaliteta konkurentskih proizvoda ili usluga zadovoljava njihove potrebe. Što im skraćuje krivulju učenja, povećava korisnost, dostupnost, koje usluge traže.	Opisuju loše ishode, rizike i prepreke povezane s radnim mjestima (poslovima) vaših potrošača. <i>Primjeri:</i> Što im se čini preskupo, sporo, prenaporno, što im zadaje brige, frustracije.
4. Karakteristike proizvoda/usluge		1. Aktivnosti potrošača	Koje pogreške ponavljaju, a htjeli bi izbjeći; Koje su njihove najveće brige, rizici, nepotrebni troškovi, otpori koje susreću, koje karakteristike nedostaju?
Kako pomažu vašim potrošačima da ostvare funkcionalne, društvene ili emocionalne prednosti. <i>Primjeri:</i> pomažu potrošaču u njegovim ulogama: <i>Kupca</i> – usporedba ponuda, lakše odlučivanje o kupnji, isporuci; <i>Sukreatora</i> – potrošača u dizajnu, novim rješenjima ili vrijednostima; <i>Prenositelja</i> – kod odlaganja proizvoda (u otpad), preprodaje.		Opisuju koje zadatke vaši potrošači pokušavaju izvršiti, koje probleme riješiti ili potrebe zadovoljiti. <i>Primjeri:</i> Što želi, osjeća, misli, čuje, vidi; Žele se osjećati sigurno, steći moć ili status; Žele poboljšati komunikaciju, estetiku, status, ukloniti strahove, zapreke, frustracije.	

Izvor: Osterwalder & Pigneur, 2014.

Mapa vrijednosnog prijedloga se „ugrađuje“ u 'platno' poslovnog modela (naznačeno na vrhu sheme 3.4.) i to na pozicije: 1. segmenti potrošača (profil potrošača) i 2. vrijednosni prijedlog (tablica 3.5. – poslovni model kroz 9 blokova u formi platna).

Tablica 3.5. Platno (*canvas*) poslovnog modela

8. <i>Ključna partnerstva</i> postaju temelj mnogih poslovnih modela. Glavni motivi težnji k partnerstvu su: • optimizacija troškova i ekonomija obujma, • redukcija rizika i nesigurnosti, • pribavljanje spec. resursa. Vrste partnerstva su: • udruženja konkurenata i nekonkurenata, • nabavne grupe, • zajedničke tvrtke.	7. <i>Ključne aktivnosti</i> služe za: kreiranje vrijednosnog prijedloga, održavanje odnosa s potrošačima i stvaranje prihoda, primjerice: • proizvodne (dizajn, izrada, isporuka), • rješavanje problema (u uslugama), • platforme - mreže (marke, aplikacije itd.). 6. <i>Ključni resursi</i> mogu biti: • fizički (zgrade, oprema, vozila), • intelektualni (marka, znanje, patenti, partnerstva, baze kupaca/potrošača), • ljudski (posebno kreativni i znanjem intenzivni poslovi) • financijski (gotovina, krediti, jamstva...).	2. <i>Vrijednosni prijedlog</i>: proizvodi ili usluge koji kreiraju vrijednost za ciljni segment potrošača, predstavljaju 'srce' poslovnog modela. ('Jedinstveni') vrijednosni prijedlog' ili <i>unique value proposition</i> – UVP) razlog je zbog kojeg kupci odabiru nekog ponuđača. Obuhvaća:: brzinu, cijenu, dizajn, marku, inovativnost, izradu po narudžbi, bolju dostupnost,	4. <i>Odnosi s potrošačima</i> koje tvrtka želi mogu biti vođeni osvajanjem i zadržavanjem potrošača te povećanjem prodaje. Vrste odnosa su: osobna prodaja, individualizirana osobna prodaja, samoposluga, automatizirana usluga, zajednice korisnika, zajednička kreacija novih proizvoda ili usluga. 3. <i>Kanali</i> – sučelja s potrošačima (kako tvrtka komunicira, prodaje i distribuira proizvode ili usluge svojim potrošačima) npr., služe: • povećanju svjesnosti potrošača o proizvodu/usluzi • lakšoj evaluaciji vrijednosti,	1. <i>Segmenti potrošača</i> predstavljaju različite ciljne grupe ljudi ili organizacija koje tvrtka želi doseći i usluživati. Potrošači su 'srce' poslovnih modela. Ciljne grupe predstavljaju segmente ako: • njihove potrebe opravdavaju različite ponude, • može ih se doseći kroz razne kanale distribucije, • traže različitu vrstu odnosa, • voljni su platiti više.
--	---	--	---	---

		manji trošak ili rizik itd.	• boljoj dostupnosti, isporuci i postprodajnoj podršci.	
9. <i>Struktura troškova</i> koji nastaju da bi poslovni model funkcionirao (u kreiranju i isporuci vrijednosti, održavanju odnosa i generiranju prihoda). Većina pothvata je: <i>vođena troškovima</i> (vrijednosni prijedlog niske cijene, maksimalna automatizacija, <i>outsourcing</i>) ili <i>vođena vrijednošću</i> (premium cijene, personalizirane usluge...).		5. <i>Izvori prihoda</i> (' <i>krvotok</i> ' poslovnog modela). Izvori prihoda mogu imati različite cjenovne politike: fiksne cijene, 'cjenkanje', licitacije, rabat na količinu, tržišni udjel ili prihod. Načini kreiranja prihoda: prodaja fizičkih proizvoda, korisnička, pretplatnička ili posrednička naknada, najam/lizing, oglašavanje, licenciranje.		

Izvor: Osterwalder & Pigneur, 2014.

U nastavku je prikazan primjer vrijednosnog prijedloga (tablica 3.6.) i poslovnog modela (tablica 3.7.) za MeteoSystem.

Tablica 3.6. Primjer mape vrijednosnog prijedloga za MeteoSystem

Mapa vrijednosnog prijedloga (što stvara vrijednosti za vaše potrošače)		Profil potrošača (što primjećujete, opažate kod ciljnih potrošača)	
Stvaratelji prednosti	Ublaživači nedostataka	Prednosti za potrošača	Nedostaci (muke) za potrošača
• MeteoSystem štedi vrijeme i energiju za grijanje/hlađenje ili vodu za zalijevanje; • Vlasnik i gosti se ugodnije osjećaju; • Apartmani imaju višu cijenu.	• Vlasnik i gosti (u apartmanima) ne strahuju od šteta (zbog vjetrova, kiše...);	• Pametne kuće pružaju mogućnost daljinskog upravljanja sustavima grijanja, hlađenja, pomicanja roleta, tendi, nadzora ulaza, zalijevanja vrta ili grijanje bazena.	Pametne kuće nemaju mogućnost usklađivanja s meteorološkim prilikama na mikrolokaciji, pa kad vlasnik ili gosti nisu
Karakteristike proizvoda/usluge		Aktivnosti potrošača	

• MeteoSystem spaja jednu ili više meteoroloških stanica na lokaciji vlasnika s aplikacijom; • Meteorološki podaci s mikrolokacije se objedinjavaju s regionalnim meteorološkim podacima i • vlasnik dobiva potpunu informaciju za upravljanje pametnim domom.	• Sigurniji su kad u njihovu domu ostaju djeca i/ili kućni ljubimci sami (bez nadzora), dio dana; • Sigurni su da gosti (ili djeca) neće uzaludno rasipati struju, vodu ili pretjerano hladiti ili grijati dom ili bazen.		• Potrošač je srednje ili starije dobi; češće muškarac, situiran, zaposlen, više razine prihoda, često na putu, ima mlađu djecu i psa te želi udoban (pametni) dom/apartmane. • Voli tehničke novotarije i želi ih imati među prvima. Stanuje pretežno u urbanim sredinama ili u blizini većih gradova.	kod kuće, nastaju mogući problemi: • Zbog vjetra mogu nastati štete na prozorima, tendama...; • Klima/grijanje radi iako vani nije previše toplo/ prehladno; • Kada kasno dođe kući (on ili gosti) voda u bazenu nije još dovoljno zagrijana ili je previše zagrijana.
--	--	--	--	---

Izvor: autori

Tablica 3.7. Primjer platna (*canvas*) poslovnog modela za MeteoSystem

8. Ključni partneri	7. Ključne aktivnosti	2. Vrijednosni prijed	4. Odnosi s potrošačima	1. Segmenti potrošača
• Proizvođači IoT komponenti • Platforme za prodaju mobilnih aplikacija • Proizvođači ili ponuđači sustava pametnih kuća • Dizajneri, arhitekti i graditelji pametnih domova (kuća, stanova, apartmana) • Udruženja vlasnika vila i kuća za iznajmljivanje turistima • Pružatelji usluga u oblaku • Javne institucije i zavodi	• Produkcija, sklapanje i montaža HW meteorološka stanica na lokaciji kupca. • Izrada SW-a za centralni sustav i korisničke aplikacije. • Kontaktiranje i prodaja krajnjim kupcima.	• Spriječite neugodna iznenađenja i budite korak ispred vremena! • Nadzor meteoroloških uvjeta u stvarnom vremenu. • Uštedite energiju i novac u skladu s klimatskim uvjetima • Povećava se iskustvo ugodne stanovanja. • Zaštite živote i vrijednu imovinu • Pouzdane informacije o meteorološkim prilikama	• Individualizirana prodaja (ovisno o sadržajima i željama potrošača) • Automatizirana usluga za korisnike aplikacije bez <i>smarthome</i> povezivanja • Stvaranje zajednice korisnika	• Poljoprivrednik i stočar – koji želi nadzirati meteorološke uvjete i stanje tla • Upravljači prometne infrastrukture: ceste, luke, marine, zračne luke, željeznica • Proizvođači energije iz obnovljivih izvora • Građevinari i arhitekti – koji žele graditi i dizajnirati pametne kuće • Osiguravajuća društva – koja trebaju detaljne izvještaje i procjene • Javne organizacije – za upravljanje kriznim situacijama • Krajnji potrošač – srednje ili starije dobi; češće muškarac, situiran, zaposlen, više razine prihoda, često na putu, ima
	6. Ključni resursi		3. Kanali	

• Istraživačke institucije.	• Prostor za sklapanje i skladištenje. • Marka usluge, znanje, partnerstva s ponuđačima pametnih kuća, baze kupaca/potrošača. • Elektroničar, informatičar, stručnjak za digitalni marketing. • Financije za nabavu zaliha i početak poslovanja.	unaprjeđuju prinose. • Vrijednost za goste se povećava, pa i spremnost na plaćanje više cijene usluge iznajmljivanja.	• Svijest o proizvodu (društvene mreže, <i>adwords</i>, časopisi, konferencije, <i>web-portali</i>) • Montaža na lokaciji kupca • Objave u aplikaciji • Kontinuirana komunikacija s kupcima (B2C I P2P putem zajednice korisnika) • Periodična evaluacija kvalitete i zadovoljstva kupaca • Ponuda dodatnih usluga (<i>upselling</i>, <i>corss-selling</i>, održavanje)	mlađu djecu i psa te želi udoban dom. Voli tehničke novotarije i želi ih imati među prvima. Stanuje pretežno u urbanim sredinama ili u blizini većih gradova. • Potrošač ima ili želi pametnu kuću (s bazenom) za svoje potrebe • Potrošač ima ili želi pametnu kuću / apartman(e) za iznajmljivanje turistima na lokaciji gdje ne živi; želi ponuditi dodatne usluge te postići još višu cijenu iznajmljivanja. Lokacija objekata je obično u turističkim regijama.
9. Struktura troškova			5. Izvori prihoda	
• Bazični HW komponente meteorološke stanice, sklapanje i montaža kod kupca (prijevoz) • Periodični servis meteorološke stanice (onsite) • Izrada SW (aplikacija i centralni sustav) • Hosting, Cloud • Promocija, reprezentacija, fiksni troškovi			• Prodaja meteorološke stanice – jednokratno (popust na količinu) • Montaža meteorološke stanice • Održavanje meteo stanice (godišnje, višegodišnje) • Pretplata na napredne izvještaje - <i>Freemium</i> model (besplatni probni period i sl.) • <i>Spinoff</i> sustava (prodaja cjelokupnog rješenja trećoj strani)	

Izvor: autori

Osim odgovora na ranije spomenuta četiri pitanja (*proizvod ili usluga* – vrijednosni prijedlog; *potrošači* – segmenti potrošača, odnosi s potrošačima i kanali; *infrastruktura* – ključne aktivnosti, resursi i partnerstva i *financije* – *struktura troškova i izvori prihoda*) koja se odnose na devet 'blokova' poslovnog modela, potpuni poslovni plan uključuje znatno širi obuhvat, od elemenata marketinškog plana, financijske projekcije (uključujući optimističnu i pesimističnu projekciju prihoda i rashoda), pa do vremenskih okvira u ostvarivanju postavljenih ciljeva. To su vrlo specifični podaci koji značajno ovise o vrsti poslovnog projekta koji razvijate i resursima s kojima raspolazete (npr. kapital). Poslovni i marketinški plan se izrađuju na kraju nakon što se u okviru tima riješe svi ostali zadaci ponuđeni unutar poglavlja 2. i nakon što se timski izradi poslovni model.

U pogledu strukture poslovnog plana postoji visok stupanj sukladnosti između brojnih okvira za njegovu izradu koji se koriste na većini tržišta širom svijeta. Upravo zato je preporučljivo da poduzetnik u ovom dijelu ne iskazuje svoju kreativnost i slijedi konvencionalnu strukturu te tako omogućiti unutarnjim i vanjskim korisnicima – čitateljima poslovnog plana da brzo pronađu sve ključne informacije. Primjerice, u Hrvatskoj se kao ogledni okvir može uzeti struktura koju preporučuje Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR) i to u dva formata: preporučeni sadržaj poslovnog plana (za pothvate do 400.000 eura vrijednosti - <https://www.hbor.hr/poslovni-plan>, pristupljeno 15. 5. 2024.) te pod nazivom investicijska studija (standardna struktura poslovnog plana) za pothvate iznad vrijednosti od 400.000 eura (<https://www.hbor.hr/investicijska-studija>, pristupljeno 15. 5. 2024.). U nastavku (tablica 3.8.) opisani su ključni elementi poslovnog plana koji su dijelom uključeni u spomenutu preporučenu strukturu HBOR-a.

Tablica 3.8. Ključni elementi poslovnog plana

Elementi	Obuhvat
Sažetak ulaganja	Sažetak se piše kada je poslovni plan napisan i predstavlja tekst uvjeravajuće prezentacije plana (tzv. <i>elevator pitch</i>), koja treba potaknuti zanimanje ulagača. Sažetak je prvo, a ponekad i jedino što će ulagač pročitati! Predstavlja pregled cijelog plana i daje uvid u kategorije zanimljive ulagačima: opis proizvoda/usluge, poduzetničke prilike, poslovni model, ciljno tržište, tim te projekcije prihoda, troškova, dobiti i veličine ulaganja.

Informacije o poduzetniku – investitoru	<i>Opći podaci:</i> ime tvrtke, vrsta tvrtke, upis u registar, matični broj, banka, početak rada, razvojni put i bitni trenuci u razvoju. <i>Razvojni podaci:</i> misija (opisuje čime se tvrtka bavi, zašto postoji, što čini drukčije i kako kreira vrijednost); vizija (izjava o tome što želimo postati, slika željene idealne, široko definirane, dugoročne budućnosti za tvrtku); koju imovinu posjeduje i kakvu učinkovitost poslovanja postiže (za postojeće tvrtke); ima li ugovorne partnere (mreže, licencije, franchise).
Proizvod ili usluga	<i>Detaljan opis proizvoda/usluge:</i> namjena, kako rješava problem, kako zadovoljava potrebe potrošača, jedinstvene karakteristike – razlike od postojeće ponude na tržištu, koja je dodana vrijednost za potrošača, koje su konkurentske prednosti, kakav se poslovni model želi izgraditi (platno poslovnog modela!), koje su prilike za skaliranje, koja je aktualna faza razvoja proizvoda/usluge, kakva je nabavljačka pozicija (cijene, koncentracija, ugovorni odnosi).
Analiza djelatnosti i ciljnog tržišta	<i>Djelatnost:</i> veličina, stope rasta, prognoze prodaje i dobiti; trendovi i dugoročne perspektive (npr. PEST analiza); razina koncentracije djelatnosti, glavni konkurenti i ključni čimbenici uspjeha (kompetencije, resursi, inovativnost). <i>Ciljno tržište:</i> tržišni segmenti; ponašanje potrošača (krajnji i poslovni potrošači); lojalnost, frekvencija kupnje, eventualne tržišne niše, trendovi, mogući rast tržišta; analiza konkurencije (izravni, neizravni, budući, snage/slabosti, udjeli, cijene, kvaliteta, distribucija, profitabilnost, imidž i dr.); procjena veličine prodaje za planirani period; metode praćenja promjena na tržištu.
Ekonomika poslovanja	<i>Ekonomika poslovanja</i> obuhvaća: izvore prihoda; veličinu i trajnost marži te profitni potencijal; veličinu stalnih i promjenjivih troškova te veličine kontribucije; vrijeme za ostvarenje točke pokrića i pozitivnog tijeka novca.
Marketinški plan	<i>Marketinški plan</i> opisuje: kako ostvariti planiranu prodaju; kako iskoristiti poduzetničku priliku (jedinstveni prodajni prijedlog, konkurentske prednosti, odnosno cjelovit poslovni model); dokaze prikupljene analizom tržišta (analizom izvodljivosti); planirani marketinški miks (cjenovne strategije, prodajni, promotivni i distribucijski pristupi).
Proizvodnja i razvoj	<i>Opis proizvodnje – usluživanja:</i> dužina proizvodnog ciklusa; lokacija (makrolokacija i mikrolokacija, frekvencija kupaca, dostupnost, manipulacija, parkiranje); prostor (površina,

	namjena, vlasništvo ili najam); potreba zaštite okoline; oprema (instalacija, servis, kupnja ili <i>leasing</i>); kooperanti, dobavljači, sirovine. <i>Razvoj proizvoda – usluge</i> : aktualni status; broj zaposlenika i potrebne kompetencije; potencijalni rizici (troškovni, tržišni, pravni).
Poduzetnički tim	<i>Opis tima</i> : osnivač i članovi tima (nadležnosti, potrebna znanja, vještine i iskustvo, sustav kompenzacija); zaposlenici (broj, vrste, kvalitete); vanjski članovi (neformalni odbor, konzultanti); organizacijska shema. Često ulagači odmah nakon sažetka proučavaju snage poduzetničkog tima.
Dinamika projekta	<i>Dinamika ulaganja</i> prikazuje se gantogramom koji sadrži početak, trajanje i završetak ključnih aktivnosti u realizaciji plana (npr. priprema projektne dokumentacije, dobivanje zajma, izgradnja/najam prostora, zapošljavanje radnika, razvoj proizvoda/usluge, promocija, početak poslovanja itd.).
Financijski plan	<i>Financijski plan</i> obuhvaća: specifikaciju ulaganja u kratkotrajnu i dugotrajnu imovinu; izvori financiranja (vlastiti vs. tuđi, vladini poticaji, rizični kapital, zajam); plan otplate zajma (kamate, očekivani rok otplate i <i>grace period</i> , eventualni kolaterali); financijske (<i>pro-forma</i>) projekcije (račun dobiti i gubitka, tijekom novca, točke pokrića, bilanca); plan izlazne strategije u slučaju nužnosti (prodaja imovine, vlasničkih udjela); financijski pokazatelji (likvidnosti, zaduženosti, ekonomičnosti, aktivnosti i profitabilnosti). Za kreditore i ulagače ovo je redovito najvažniji dio poslovnog plana.
Dodaci poslovnog planu	Mogući dodaci: slike/skice proizvoda, skica/fotografije prostora, skica proizvodnih tijekova, tehnički opis proizvoda/usluge/tehnologije, detalji tržišnih analiza, cjenici proizvoda, uzorci oglasa, shema organizacije, životopisi, reference, kopije ugovora s kupcima, ugovori/ponude dobavljača, financijski podaci za prethodne godine (BON, Gfi-pod, Tsi-pod)

Izvori: Timmons & Spinelli, 2004.; Barringer & Ireland, 2012.; Scarborough, 2012.; Hisrich et al., 2011., Škrtić, 2006.

U nastavku je izrađen primjer financijske projekcije prihoda i rashoda za projekt *MeteoSystem* koja se izrađuje u okviru poslovnog plana. Unutar ovog projekta kreira se tri glavna proizvoda koji su prilagođeni specifičnim grupama korisnika. U prvom dijelu tablice prikazuju se ključni indikatori: percipirani broj različitih vrsta

korisnika te broj zaposlenih koji su podijeljeni u više različitih kategorija. U dijelu koji prikazuje planirane prihode po godinama prikazana je projekcija različitih prihoda koje bi ovakav projekt mogao ostvariti, a u dijelu koji prikazuje rashode prikazuju se svi troškovi koji su vezani uz provedbu projekta. Oduzimanjem planiranih rashoda od planiranih prihoda prikazuje se očekivana dobit po godinama. Ispod očekivane dobiti moguće je prikazati i ostale pokazatelje profitabilnosti, kao što je dobit po korisniku.

Tablica 3.9. Financijska projekcija prihoda i rashoda po godinama

R/ b	Stavka/godina	1	2	3	4	5
1	Broj krajnjih korisnika aplikacije (svi koji su preuzeli aplikaciju – rast od 20 % godišnje)	800	960	1152	1382	1659
2	Broj prodanih meteoroloških stanica (rast od 30 % godišnje)	15	20	25	33	43
3	Broj pretplatnika	10	13	17	22	29
4	Broj zaposlenika	2	3	4	5	6
PRIHODI						
1	Pretplate na napredne izvještaje (broj pretplatnika x 300 eura x 12 mjeseci) u EUR	36.000	46.800	60.840	79.092	102.819,6
2	Prodaja meteorološke stanice (broj prodanih meteoroloških stanica x 1500 eura) u EUR	22.500	29.250	38.025	49.432,5	64262,3
3	Oglašavanje na platformi (3 % korisnika x 100 eura x 12 mjeseci) u EUR	28.800	34.560	41.472	49.766,4	59.719,7
4	<i>Spinoff</i> sustava u EUR	0	5.000	10.000	20.000	30.000
5	Montaža (30 % meteoroloških stanica x 300 eura)	1.350	1.755	2.281,5	2.965,9	3.855,7
A	UKUPNA PRODAJA	88.650	117.365	152.618	201.256,9	260.657,3
RASHODI						

1	Ljudski resursi (inženjeri i programeri) (prosječna mjesečna plaća = 2000 eur bruto * 5 % godišnji rast)	36.000	46.800	60.840	79.092	102.819,6
2	Web-domena i usluge oblaka	600	780	1.014	1.318,2	1.713,6
3	Razvoj i održavanje	3.000	3.900	5.070	6.591	8.568
4	Hardver nultog meteorološkog sustava (za proizvod 1 - vlastiti sustav)	6.000	7.800	10.140	13.182	17.136,6
5	Računovodstvo i administracija	1.200	1.560	2.028	2.636,4	3.427,3
6	Ostali troškovi	5.500	7.150	9.295	12.083,5	15.708,6
B	UKUPNI TROŠKOVI	67.300	100.690	133.417	168.402,1	206.322,7
PROFIT						
1	Dobit					
	(A - B) u EUR	21.350,0	16.675,0	19.201,0	32.854,7	54.334,6
2	Dobit/korisnik u EUR	26,69	17,37	16,67	23,77	32,75

Izvor: autori

Prilikom izrade financijskih projekcija poželjno je izraditi srednje optimističnu i pesimističnu verziju. Ovdje je zbog preglednosti teksta izrađena samo srednje optimistična verzija.

U okviru elementa poslovnog plana koji se naziva dinamika projekta obično se izrađuje gantogram aktivnosti. Primjer takvog gantograma dat je u tablici 3.10. u nastavku.

Tablica 3.10. Gantogram razvoja projekta "WISE" MeteoSystem

R/b	Događaji/Datumi	20. 10. 2024. – 1. 2. 2025.	1. 2. 2025. – 1. 4. 2025.	1. 4. 2025. – 1. 6. 2025.	1. 6. 2025. – 1. 3. 2025.	1. 3. 2025. – 10. 5. 2025.	10. 5. 2025. – 10. 8. 2025.	10. 8. 2025. – 12. 10. 2025.
1	Kreiranje poslovnog plana	Kreiranje poslovnog plana						
2	Istraživanje tržišta		Istraživanje tržišta					
3	Odabir rješenja			Odabir rješenja				
4	Izrada prototipa				Izrada prototipa			
5	Postavljanje hardvera					Hardver		
6	Izrada weba				Izrada weba			
7	Izrada aplikacije				Izrada aplikacije			
8	Testiranje						Testiranje	
9	Promocija					Promocija		
10	Lansiranje proizvoda							Lansiranje proizvoda

Izvor: autori

3.5. Zadaci za vježbu

Na temelju uputa za kreiranje mape vrijednosnog prijedloga (shema 3.4., tablice 3.4. i 3.6.) najprije se određuje profil potrošača (redom točke od 1 do 3), a zatim mapa vrijednosnog prijedloga (redom točke od 4 do 6) u sljedećem predlošku.

Mapa vrijednosnog prijedloga (kako budući proizvod/usluga tima stvara vrijednosti za potrošače)		Profil potrošača (što primjećujete, opažate kod ciljnih potrošača i postojećih proizvoda/usluga koji se već nude na tržištu)	
5. Stvaratelji prednosti	6. Ublaživači nedostataka	2. Prednosti za potrošača	3. Nedostaci za potrošača
4. Karakteristike proizvoda/usluge		1. Aktivnosti potrošača	

Na temelju uputa za oblikovanje platna (*canvas*) poslovnog modela (tablice 3.5. i 3.7.) i prethodno ispunjenog predloška mape vrijednosnog prijedloga treba popuniti platno poslovnog modela i to redom od točaka 1 i 2 (iz vrijednosnog prijedloga), pa do točke 9 u sljedećem predlošku.

<i>8. Ključni partneri</i>	<i>7. Ključne aktivnosti</i>	<i>2. Vrijednosni prijedlog</i>	<i>4. Odnosi s potrošačima</i>	<i>1. Segmenti potrošača</i>
	<i>6. Ključni resursi</i>		<i>3. Kanali</i>	
<i>9. Struktura troškova</i>		<i>5. Izvori prihoda</i>		

Na temelju izrađenog poslovnog modela i provedenih analiza tržišta (okruženja, konkurencije, potrošača, nabave), analiza troškova (proizvodnje, osoblja, novca) i projekcija (prihoda, tijeka novca, otplate kreditnih obveza) treba slijediti sljedeći predložak i izraditi poslovni plan te financijske projekcije.

Elementi	Obuhvat
Sažetak	Dužina sažetka treba biti najviše jedna stranica. Uvjeravajuća prezentacija plana (tzv. <i>elevator pitch</i>) obično traje tri minute!
Opis tvrtke	
Proizvod ili usluga	
Analiza djelatnosti i ciljnog tržišta	
Ekonomika poslovanja	
Marketinški plan	
Proizvodnja i razvoj	
Poduzetnički tim	
Dinamika ulaganja	
Financijski plan	
Dodaci poslovnom planu	Poslovni plan obično ima oko 25 do 35 stranica.

R/b	Stavka/godina	1	2	3	4	5
1	broj korisnika 1					
2	broj korisnika 2					
3	broj korisnika 3					
4	broj zaposlenih osoba 1					
5	broj zaposlenih osoba 2					
PRIHODI						

1	Prihod 1 = Cijena proizvoda 1 x broj korisnika 1					
2	Prihod 2 = Cijena proizvoda 2 x broj korisnika 2					
3	Prihod 3 = Cijena proizvoda 3 x broj korisnika 3					
A	UKUPNA PRODAJA					
RASHODI						
1						
2						
3						
B	UKUPNI TROŠKOVI					
PROFIT						
1	Profit					
	A - B					
2	Profit/korisnik					

U tablici svaki tim treba navesti ključne aktivnosti (odnosno događaje) te vremenske okvire u kojima se planiraju ostvariti. Slijedom navedenog u tablici 3.8. finalna verzija poslovnog plana trebala bi sadržavati sljedeće: naslovnu stranicu s nazivom projekta i logotipom, sažetak projekta na jednoj strani (svrha i cilj, problem, rješenje, tim, budžet, vremenski rok, autorska prava), platno poslovnog modela, detaljne odgovore na pitanja iz gornje tablice, najvažnije rezultate istraživanja tržišta (koje se obrađuje u poglavlju 2.1.), financijsku projekciju, gantogram te zaključak. Prezentacijska verzija poslovnog plana trebala bi biti prikazana na 15 - 30 slajdova ili nešto na nešto manjem broju A4 stranica (više u poglavlju 6.).

R/b	Događaji/datumi							
1								

2								
3								
4								
5								
6								
7								

3.6. Literatura i izvori

Aggarwal, S., & McCabe, L. (2009) *Small Business Marketing Health Check*. Newton, MA: Hurwitz and Associates

Barringer, B. R. & Ireland, D. (2012) *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Pearson, Prentice Hall, 4th ed.

Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010) Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms, *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007>

Buble, M. (2000) *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split

Cingula, M. (2001) *Kako izraditi poslovni plan i investicijski elaborat*, RRIF, Zagreb

Dollinger, M. J. (2008) *Entrepreneurship, Strategies and resources*, Marsh Publication, Lombaremd, Illinois, SAD

Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2014) *The Business Model Navigator – 55 Business Models That Will Revolutionise Your Business*, Pearson

George, G. & Bock, A. J. (2011) The business model in practice and its implications for entrepreneurship research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), 83–111, doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x

- Golob, B. (2009) *Inovacija od ideje do tržišta*, Dragon d. o. o., Rijeka
- Grbac, B. (2014) *Marketing Dynamics, How to Create Value for Customers*, Pearson, London
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2011) *Poduzetništvo*, Mate d. o. o., Zagreb
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006) *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2008) *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb.
- Marušić, M. (2006) *Plan marketinga*, Adeco, Zagreb
- Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling, abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb
- Osterwalder, A & Pigneur, Y (2014) *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga
- Osterwalder, A. (2004) *The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach*, PhD Thesis
- Ries, E. (2013) *Lean Startup: kako današnji poduzetnici koriste neprestanu inovativnost za stvaranje u potpunosti uspješnih poslova*, Mate d.o.o., Zagreb
- Scarborough, N. M. (2012) *Effective Small Business Management – An Entrepreneurial Approach*, Prentice Hall
- Širola, D. (2014) *Poduzetništvo*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
- Škrtić, M. (2006) *Poduzetništvo*, Sinergija-nakladništvo d. o. o., Zagreb
- Timmons, J. A. & Spinelli, S. Jr. (2004) *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century*, McGraw Hill Irwin
- <https://www.hbor.hr>, pristup: 11. 12. 2020.
- <https://www.garyfox.co/value-proposition-canvas-guide/>, pristupljeno 18. 6. 2024.
- <https://www.garyfox.co/business-model-examples/>, pristupljeno 8. 7. 2024.
- <https://www.boardofinnovation.com>, pristupljeno 30. 6. 2024.
- https://www.brainkart.com/article/Classification-of-E--Commerce-Business-models_40675/, 22. 6. 2024.
- <https://www.hbor.hr/poslovni-plan>, pristupljeno 15. 5. 2024.
- <https://www.hbor.hr/investicijska-studija>, pristupljeno 15. 5. 2024.

4. ODABIR IMPLEMENTACIJSKE STRATEGIJE

Korisnik je najvažnija „imovina“ svake organizacije. Bez korisnika svi proizvodi i procesi tvrtke postaju suvišni i besmisleni. Tvrtke koje kontinuirano nastoje unaprjeđivati iskustvo vlastitih korisnika stalno razmišljaju o tome kako eliminirati probleme s kojima se njihovi korisnici susreću te kako pojednostaviti zadatke koje pri rješavanju tih problema njihovi korisnici moraju izvršiti. Da bi se što je moguće bolje razumjeli problemi s kojima se korisnici susreću, poželjno je pratiti njihovo ponašanje i s njima komunicirati. Komunikacija je stoga izuzetno važna aktivnost koja pomaže poduzetničkim timovima da otkriju potrebe korisnika, prezentiraju rješenja na tržištu i upravljaju poslovnom organizacijom.

Gotovo sve spoznaje o svijetu – okruženju usvajaju se kroz neki oblik komunikacije. Svaki proizvod koji se koristi rezultat je uspješne komunikacije između dobavljača, proizvođača, prodavača, distributera i korisnika. Iako suvremene komunikacijske tehnologije i metodologije otvaraju vrlo napredne mogućnosti u razmjeni podataka i informacija, u svakodnevnim situacijama, društveni pojedinci još uvijek prilično loše komuniciraju jedni s drugima. Kada bi pokušali malo više slušati, no što se trude govoriti, ljudi bi lakše pronalazili prostor za suradnju sa svojim sugovornicima. Jedan od razloga zašto su ljudi danas loši u komunikaciji nalazi se i u tome što kvantiteta razmijenjenih informacija ne uspijeva nadoknaditi kvalitetu. Da bi se kvalitetno komuniciralo s drugim ljudima, potrebno je usvojiti različite tehnike kao što su: identifikacija komunikacijskog stila, traženje povratnih informacija, pregovaranje itd.

Danas, lakše nego ikada prije u povijesti, svatko može bez pretjeranih napora stupiti u kontakt s bilo kojom osobom na našem planetu, a naročito ako ta osoba ima pristup internetu. Komunikacijski kanali povezani su s: povećanjem svjesnosti korisnika o postojanju proizvoda (društvene mreže, *adwords*, mediji...); evaluacijom proizvoda od strane korisnika; komunikacijom koja se događa prilikom kupovine ili pribavljanja proizvoda; komunikacijom koja se odvija prilikom isporuke proizvoda korisniku; raznim post-prodajnim uslugama (npr. korisnička služba, forumi...). Unatoč tome što je relativno lako uspostaviti početni kontakt, upravljati odnosima vrlo je izazovno. Svi su ljudi u nekoj mjeri ograničeni vlastitim kognitivnim sposobnostima (primjerice, malo je onih koji mogu zapamtiti imena i telefonske brojeve svih članova svoje organizacije) te količinom vremena i energije koje im stoje na raspolaganju. Svi su obično zauzeti osobnim obavezama i

projektima na kojima su trenutno angažirani. Osim što svaki pojedinac posjeduje vlastiti skup prioriteta i preferencija te se stvari mijenjaju s vremenom, a što dodatno otežava izgradnju povjerenja i dugoročnih odnosa.

U javnoj sferi ljudi su kombinacija onog što drugi o njima znaju i onog što sami o sebi otkrivaju, a što je ta slika pozitivnija (prema mjerilima okruženja u kojem se ti ljudi nalaze), to će veći broj ljudi htjeti s njima surađivati. Iako dobar imidž olakšava uspostavljanje poslovnih odnosa (npr. lakše zapošljavanje), odnosi se razvijaju u pozitivnom smjeru samo ako netko u njih ulaže potrebno vrijeme i energiju. Komunikacijske vještine podrazumijevaju velik broj verbalnih i neverbalnih tehnika koje pomažu ostvarivanju učinkovite komunikacije. Svaka sitnica koju drugi ljudi na pojedincu primjećuju, od načina odijevanja, rukovanja, boje glasa i fizičkog izgleda, pa do tema o kojima taj pojedinac govori, utječe na to kako drugi ljudi tog pojedinca doživljavaju. Ako se želi postići da drugi ljudi razumiju i pozorno slušaju neku osobu, ta osoba treba aktivno raditi na unaprjeđenju vlastitih komunikacijskih vještina. Jedna od najvažnijih verbalnih vještina u komunikaciji je sposobnost postavljanja dubinskih pitanja koja omogućuju otkrivanje motivacije, osjećaja i problema s kojima se sugovornici susreću.

Osnovni problem koji se pojavljuje u izradi poslovnih modela i planova sastoji se u tome što je za stvaranje novih i dodanih vrijednosti potrebno posjedovati određena saznanja o iskustvima i problemima s kojima se aktualni korisnici susreću. Iako su znanja o tome kako se nešto do sada radilo najčešće poželjna i potrebna, ponekad upravo to „znanje“ može biti nevidljiva kočnica u generiranju novih pristupa koji su potpuno drugačiji od svega što se radilo do sad. Upravo stoga, članovi razvojnog i istraživačkog tima moraju biti dovoljno otvoreni za različite ideje i prijedloge. Kreativnost je kompleksna vještina koju je moguće potaknuti različitim tehnikama, a jedan od najvažnijih katalizatora kreativnosti je uvođenje organizacijske klime koja potiče kreativnost bez straha da će oni koji ne uspiju ostvariti cilj biti na bilo koji način kažnjeni.

Kreativnost i izbor pravog načina komunikacije mogu poduzetnicima donijeti iskorak u raznim sferama danas brzo promjenjivog poslovanja, pa i u odabiru načina financiranja implementacije poslovnog modela, odnosno komercijalizacije poslovne ideje. Djelovanje uhodanih tvrtki, a posebno *start-up* poduzetnika, neminovno prati nužnost osmišljavanja sigurnog i povoljnog pristupa dostupnim financijskim resursima. Digitalne tehnologije transformirale su i svijet poduzetničkog financiranja. Gotovo sveprisutan internet, platformizacija, napredak

u primjeni računalnih oblaka, strojnog učenja, umjetne inteligencije i *blockchain* tehnologije mijenjaju izvore, podloge i volumen financiranja na način nezamisliv na početku stoljeća.

4.1. Opis problemske situacije

Komunikacija je proces kodiranja, razmjene i dekodiranja informacija (ili simbola) koji omogućuje suradnju među pojedincima. Različiti pojedinci istim simbolima mogu dodjeljivati različita značenja, koja se zasnivaju na iskustvu i kulturi, odnosno izvana usvojenim normama i pravilima ponašanja. S obzirom na to da je za uspjeh u komunikaciji često važnije kako i kad se nešto govori nego što se govori, da bi netko bio uspješan u komunikaciji potrebno je da upozna ne samo različite jezike i komunikacijske tehnike, već i osobe s kojima nastoji komunicirati. Kako bi se što je moguće uspješnije razmjenjivale informacije s ostalim ljudima potrebno je naučiti identificirati njihove komunikacijske stilove te korigirati vlastiti stil komunikacije u smjeru koji će olakšati razmjenu informacija sa sugovornicima.

Razvoj i komercijalizacija bilo koje poslovne ideje u praksi se provodi kroz kolaborativnu konverzaciju o zajedničkoj viziji i misiji. Od prvog do zadnjeg koraka, razvoj nekog proizvoda provodi se kroz komunikaciju s partnerima, investitorima, zaposlenicima, posrednicima i krajnjim korisnicima. Povratne informacije koje se u tim raspravama prikupe često su od presudne važnosti u procesu razvoja i komercijalizacije proizvoda. Nema dvojbe da aktivno slušanje (iskrena zainteresiranost) i razmjena povratnih informacija bitno olakšavaju suradnju i učenje.

Pojedinci s kojima se ulazi u poslovne odnose dio su svakog poduzetničkog tima. Osim partnera, investitora i zaposlenika, koji predstavljaju dio užeg tima, širi tim čine distributeri, pa čak i klijenti. Svi će se složiti s tvrdnjom da je puno lakše prodavati vlastiti proizvod i pronalaziti nove motivirane zaposlenike ako je jedan od klijenata neke tvrtke (tima) korporacija Toyota, nego ako ta tvrtka prodaje svoje proizvode isključivo lokalnim kupcima. Želi li se da poduzetnički tim ostvaruje iznadprosječne i vrhunske rezultate, tad bi i članovi tog tima trebali posjedovati i pokazivati te kvalitete.

Osnovni problem i izazov je kako privući sposobne i uspješne pojedince da se priključe nekom timu. Želi li se pronaći kvalitetne klijente, zaposlenike, investitore i partnere koji žele s nekim timom surađivati, članovi tog tima trebaju aktivno

unaprjeđivati vlastitu sposobnost uspostavljanja poslovnih odnosa. Osim kroz posjećivanje različitih događanja na kojima prisustvuju ljudi s kojima članovi tima žele surađivati, mreža osobnih poznanstava i odnosa gradi se i u svim ostalim društvenim situacijama i sferama, a koje često nisu izravno vezane uz ono čime se poduzetnik (ili poduzetnički tim) bavi. Susjed, rođak ili poznanik iz sportskog kluba, može biti posrednik u upoznavanju s menadžerima do kojih bi se vrlo teško došlo nekim drugim putem. Još lakše će se to ostvariti ako se poduzetnik (ili član tima) upiše na prestižni koledž ili ako postane član neke profesionalne udruge.

Jednom kada se odnos uspostavi, njime je potrebno upravljati. Poznanstvo s ljudima je prilično jednostavno uspostaviti, ali je zato prijelaz s osobne na poslovnu razinu odnosa vrlo veliki izazov. U tome pomažu strpljivost, upornost i vođenje bilješki o informacijama koje se prikupe. Naime, svi ljudi ostaju impresionirani ako se, nakon dužeg vremenskog perioda u kojem se nisu vidjeli s njime, poduzetnik ipak može sjetiti kako se zovu i čime se bave (naročito ako su te osobe iste informacije o poduzetniku zaboravile).

Nakon što se identificiraju osobe i organizacije s kojima se želi surađivati, potrebno je odabrati odgovarajući pristup te ispunjavati vlastita obećanja, kako bi se taj odnos razvijao. Napredne komunikacijske vještine primjenjuju se u formalnim i neformalnim situacijama. Da bi se prikupili odgovori koji će poduzetniku pomoći u izgradnji poslovnog odnosa, važno je postavljati ona pitanja koja će pomoći da se ostvare zacrtani ciljevi. Na poslovnim sastancima često se započinje nekim lakšim neformalnim pitanjima, koja razbijaju led u komunikaciji, a i sugovornici sigurno imaju neka pitanja koja žele postaviti drugoj strani. Ipak lako je moguće zaboraviti pitanja koja treba postaviti. Upravo stoga, u poslovnoj praksi se preporučuje pripremiti popis pitanja prije sastanka, kao i zabilježiti odgovore koji se prikupe tijekom ili po završetku sastanka. Razvijene komunikacijske vještine će pomoći da se što je moguće bolje identificiraju potrebe ciljanih korisnika te, u konačnici, prezentiraju vlastita rješenja.

Svaki proizvod je specifičan, a podrazumijeva interakciju više različitih korisnika koji izvršavaju različite aktivnosti koje im omogućuju da ostvare neke specifične rezultate. Primjerice, ako se izrađuje *web*-stranica znači da postoje minimalno dvije vrste korisnika: osoba koja posjećuje neku *web*-stranicu i osoba koja je zadužena za administriranje podataka koji se prikazuju na *web*-stranici. Svaka od tih osoba provodi određene aktivnosti kojima se opisuje ono što će se dogoditi, pri čemu se ne ulazi u detalje kako će to biti izvršeno. Na kraju se ostvaruje neki rezultat

koji je krajnji cilj akcije. Ako ne postoji cilj, tada obično nije potrebna ni neka specifična akcija.

Uspješna interna (timska) i eksterna komunikacija nezaobilazni su elementi stvaranja organizacijske klime koja može, između ostalog, iznjedriti i kreativna, suvremena rješenja u financiranju pojedine faze poduzetničkog pothvata. Tradicionalni, općepoznati financijski izvori doživjeli su u ovom stoljeću značajne promjene (tablica 4.1.).

Tablica 4.1. Strukturne promjene poduzetničkog financiranja u 21. stoljeću

Promjena	Opis	Implikacije
Propast ulaganja „klasičnog rizičnog kapitala“	Povlačenje institucijskog rizičnog kapitala iz ulaganja u <i>start-up</i> i rane faze rasta zbog politika velikih fondova	Mali broj velikih transakcija utječe na razvoj poslovanja i ekonomski rast
Zatvaranje IPO (engl. <i>Initial Public Offering</i>) tržišta	IPO tržišta su dostupna za sve namjene i svrhe samo velikim kompanijama	Nastaje „jaz druge razine ulaganja“, pa raste značaj dugoročnih ulaganja poslovnih anđela
Nastanak formalno organiziranih grupa anđela	Razvoj mreža poslovnih anđela (BANs), često uz vladine potpore, koje služe kao posrednici (<i>matchmaking</i>) između poduzetnika i investitora	Propast tradicionalnog financijskog 'lifta' kojeg zamjenjuje udruženi model grupa poslovnih anđela i drugih fondova
Identifikacija problema skaliranja	Zamjena pojedinačnih poslovnih anđela s grupama i potreba za dugoročnim ulaganjima može dovesti do „jaza prve razine ulaganja“	Smanjenje aspiracija za rastom kod poduzetničkih menadžera da bi susreli raspoloživu razinu kapitala
Geografske promjene rizičnog kapitala	Ulaganja rizičnog kapitala pokazuju sklonost koncentraciji u relativno malom broju velikih svjetskih gradova.	Rizični kapital ima nejednak utjecaj na urbani i regionalni ekonomski razvoj.

Izvor: autori prema Lyn i Rosati, ured. Soltanifar, Hughes, Göcke, 2021.

Promjene obrazložene tablicom 4.1. predstavljaju poseban izazov za *start-up* poduzetnike koji su najviše izloženi preprekama u privlačenju potrebnih financijskih resursa da bi postigli i održali ekonomski uspjeh. Ograničena kreditna povijest, nedostatna razina tijeka novca, manjak kolaterala (za osiguranje povrata kredita) te veća razina predisponiranog kreditnog rizika samo su neki od čimbenika koji poduzetnicima – početnicima otežavaju pristup kreditima.

Poduzetnici istražuju nove tehnologije da bi razvili, pripremili za tržište i pronašli potrošače za svoje tradicionalne i nove proizvode i usluge na globalnom 24/7/365 tržištu. Istovremeno ove tehnologije mijenjaju način kako poduzetnici odabiru i pronalaze izvore financiranja. Posljedično, uvedeni su brojni novi ulagački kanali i mobilizirani novi izvori kapitala. Suvremeni poduzetnici imaju više izbora izvora financiranja nego ikad prije, dok suvremeni investitori, prije ulaganja vlastitih sredstava, žele znati koliko su projekti u koje ulažu vlastiti novac privlačni široj publici, odnosno koliko su financijskih sredstava u kampanjama grupnog financiranja timovi koji ih pokreću prikupili. Pronalaženje alternativnih, suvremenih izvora financiranja stoga postaje imperativ *start-up* tvrtki.

Nakon usvajanja ove nastavne cjeline student će moći:

- primijeniti poduzetničke strategije i taktike kao i inovacijska rješenja za unaprjeđenje poslovanja poduzetnika.

4.2. Fleksibilnom komunikacijom do unaprjeđenja prodaje

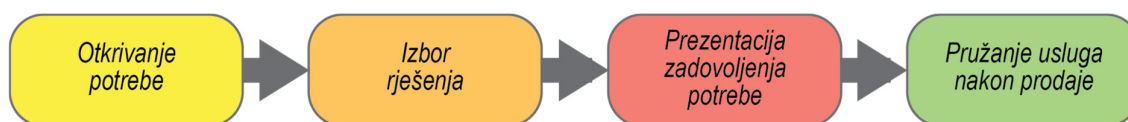
Unatoč razvoju suvremenih tehnologija (npr. Interneta) osobna prodaja, koja podrazumijeva neposrednu komunikaciju s potencijalnim kupcem i dalje predstavlja izuzetno važan način prodaje jer omogućuje izgradnju odnosa i izravnu interakciju s ljudima kao protutežu sveprisutnoj tehnologiji. **Osobna prodaja predstavlja proces razvijanja odnosa, otkrivanja potreba i usklađivanja odgovarajućih proizvoda prema tim potrebama kao i proces priopćavanja koristi pružanjem dokaza, podsjećanjem i uvjeravanjem** (Manning *et al.*, 2010). Kao što je prethodno objašnjeno, pojam proizvod u širem smislu ne obuhvaća samo materijalna dobra, usluge, ideje, podatke, informacije i znanje, već i iskustva koja tvrtke kreiraju. Upravo stoga se na osobnu prodaju sve više gleda kao na proces koji dodaje vrijednost.

Na suvremenom tržištu moguće je razlikovati četiri osnovne strategije prodaje:

1) *Transakcijska prodaja* – je jednostavna razmjena proizvoda za novac. Ovaj oblik prodaje odgovara kupcima koji su svjesni vrijednosti, a koji su ponajprije zainteresirani za cijenu i korist. Takvi kupci obično već unaprijed znaju o proizvodima ili uslugama koje namjeravaju kupiti. Ovaj oblik prodaje često se odvija *online* i/ili u kombinaciji sa savjetodavnom prodajom.

2) *Savjetodavna prodaja* – je specifičan oblik prodaje u kojem prodavač preuzima ulogu savjetnika i nudi pomno promišljene prijedloge. Kroz ovaj oblik prodaje uspješnom komunikacijom prodavači saznaju potrebe klijenata, a pregovorima (u kojima *win-win* rješenja zamjenjuju manipulaciju), stvaraju temelj za uspostavu dugoročnih partnerskih odnosa. U savjetodavnoj prodaji usluge nakon prodaje otvaraju prostor za daljnje unaprjeđivanje iskustva, otkrivanje novih potreba i širenje prodaje.

Shema 4.1. Četiri koraka savjetodavne prodaje



Izvor: Manning et al., 2010.

3) *Strateška prodaja* – je izuzetno učinkoviti način prodaje koji podrazumijeva pronalazak strateških partnera, a da bi to bilo uspješno potrebno je pronaći kompaniju koja nudi komplementarne proizvode i usluge te razviti strategiju suradnje u kojoj se međusobno podržava prodaja i pruža korisnička podrška. *Najbolja strateška partnerstva su između onih kompanija koje imaju slične ciljne korisnike, ali različite korisničke baze.* Ponekad je najbolje da poduzetnik pronađe treću stranu koja će pregovarati u ime poduzetnika. Treća strana može primijeniti stručnu ekspertizu o tome kako uspostaviti željeno partnerstvo, kako strukturirati dogovor i kako zaštititi povjerljive podatke. Što je razina ekspertize viša to je veća snaga pregovaračke moći. U strateškim partnerstvima je najvažnije postići da sve strane ostvare korist od suradnje, odnosno rješenje kojim svi pobjeđuju (engl. *win-win solution*).

4) *Partnerska prodaja* – postaje sve važniji oblik prodaje, koji će u skoroj budućnosti prerasti u dominantni model izgradnje dugoročnih odnosa između tvrtki i njihovih korisnika. *Kada su proizvodi i usluge neke tvrtke istovjetni konkurentskim, strategija uspostavljanja odnosa, prezentacije i pridobivanja kupca postaju važnije od samog proizvoda.* Partnerstvo je strateški razvijen

dugoročan odnos koji rješava kupčeve probleme i povećava vrijednost ostvarene kupovine, a oslanja se na osobni pristup koji je posebno prilagođen svakom kupcu. *Partnerska prodaja podrazumijeva da kupac/korisnik sudjeluje u kreiranju finalnog proizvoda i u podjeli dobiti.* To je u potpunoj suprotnosti s tradicionalnim sustavom prodaje koji je usmjeren isključivo na kupnju.

Budući da različiti investitori i korisnici preferiraju različite komunikacijske stilove i obrasce, izuzetno je važno naučiti kako prilagoditi komunikacijski stil i sadržaj poruka koje se želi prenijeti ciljnoj publici. **Komunikacijski stil moguće je definirati kao vanjski obrazac ponašanja koji drugi ljudi primjećuju.** Oni pojedinci koji preferiraju isti komunikacijski stil obično se odmah sviđaju jedni drugima, dok su oni koji preferiraju stil komunikacije koji je bitno drugačiji vrlo često odbojni jedni drugima. Pristranost različitim stilovima prilično je česta u društvu. Sklonost prema određenom stilu komuniciranja može se prepoznati kad se netko susretne s osobom čiji je stil komunikaciji drugačije od njenog.

Teorija sklonosti prema određenom stilu komuniciranja i ponašanja temelji se na nekoliko osnovnih načela (Manning *et al.*, 2010):

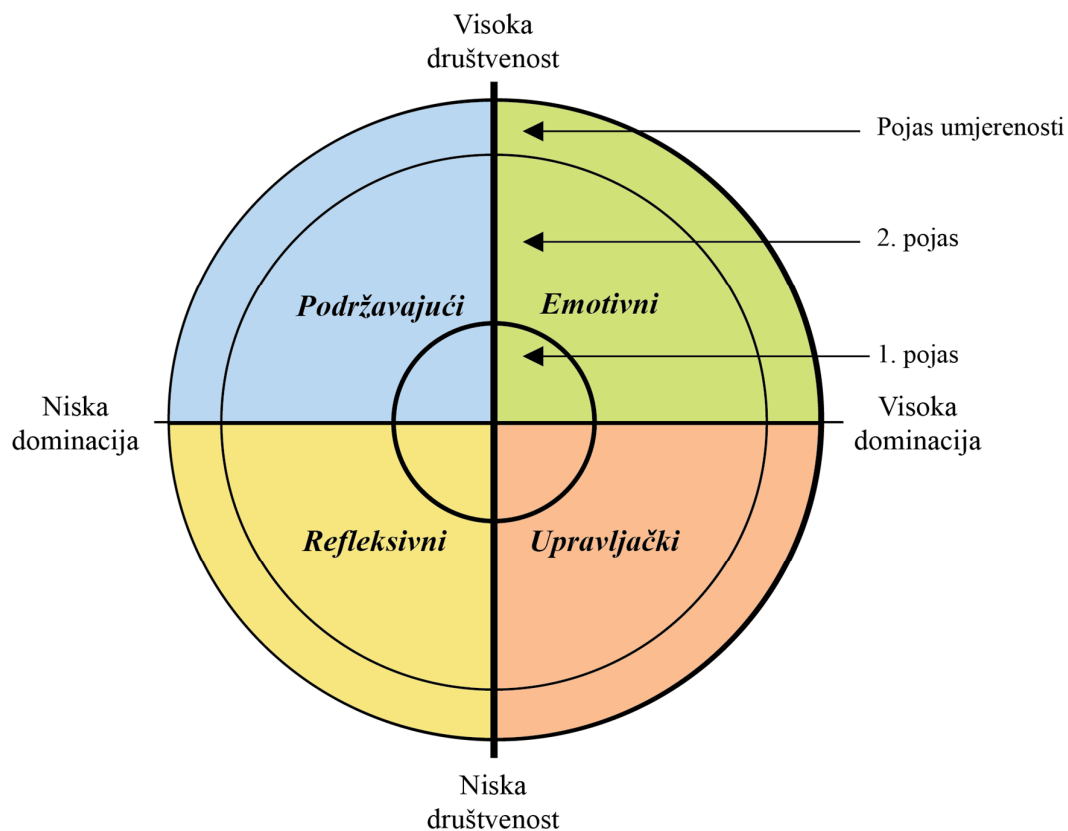
- individualne razlike postoje i važne su;
- stil komuniciranja način je razmišljanja i ponašanja (npr. sposobnost se odnosi na vještinu izvedbe, a stil se odnosi na način izvedbe);
- individualne stilske razlike obično su trajne;
- postoji ograničeni broj stilova;
- za razvoj najproduktivnijih odnosa nužno se uskladiti s komunikacijskim stilom sugovornika.

Model komunikacijskih stilova koji se prezentira unutar ove cjeline temelji se na dvije važne dimenzije ljudskog ponašanja: *dominaciji* i *društvenosti*:

- *Dominacija* se može opisati kao nastojanje da se drugi nadziru ili pobjeđuju. Dominantni ljudi obično su prilično borbeni, odlučni i uporni, a često rado dijele svoja mišljenja. Osoba koja se smatra vrlo dominantnom obično je ona koja preuzima kontrolu nad svime i vrlo jasno iznosi svoj stav drugima. Osoba koja se svrstava nisko na ljestvici dominacije obično je suzdržana, popustljiva i ležerna. Pojedinci s niskom razinom dominacije skloniji su surađivati, puštaju drugima da kontroliraju stvari te se najčešće nalaze nisko na ljestvici upornosti. Pojedinci s visokom razinom dominacije obično vole kontrolirati stvari, često postavljaju zahtjeve te su nešto agresivniji u ophođenju s drugima.

- *Društvenost* se promatra kao stupanj kontrole koji se upotrebljava pri izražavanju emocija, a može se definirati kao sklonost traženju i uživanju u suodnosu s drugima. Ljudi koji se nalaze visoko na toj ljestvici obično slobodno izražavaju svoje osjećaje, dok su oni koji se nalaze nisko na toj ljestvici skloni tome da kontroliraju svoje osjećaje. Društveni pojedinci najčešće ne vide sebe onakvima kakvima ih drugi vide.

Grafikon 4.1. Komunikacijski stilovi



Izvor: Manning *et al.*, 2010.

Prijatelji i suradnici koji često promatraju nečiji stil komuniciranja mogu lakše procijeniti stil komunikacije te osobe od nje same (grafikon 4.1.). Pojedinci koji se nalaze u prvom pojasu pokazuju svoje jedinstvene značajke s manje intenziteta od onih u drugom pojasu. Oni u drugom pojasu pokazuju svoje značajke s više intenziteta od onih u prvom pojasu. Hotimičan korak iz prvog u drugi pojas naziva se korigiranjem stila. Pojas neumjerenosti karakterizira visoki stupanj intenziteta i krutosti.

Tablica 4.2. Karakteristike ljudi prema vrsti komunikacijskog stila

Podržavajući stil pridaju veliku važnost bliskim odnosima i harmoniji, prijateljski nastrojeni, strpljivi, smireni, slušaju sugovornika, empatični, imaju topli ton glasa, zabrinuti su za druge, anticipiraju potrebe drugih ljudi, stabilni, spori, skloni samokontroli, preferiraju opušteni stil odijevanja vole biti konzultirani o idejama, vole opušteno radno okruženje bez napetosti	Emotivni stil inovativni, spontani, energični, intuitivni, aktivni, vole zabavu, preuzimaju rizik, uvjerljivi, osjećajni, uključivi, spontani, aktivni, sigurni u sebe, funkcionalno odjeveni motivirani izvrsnošću, načelima, ciljevima, konkretnim razlozima, žele podršku za svoje ideje, preferiraju stimulirajuće, osobno, suradničko radno okruženje
Refleksivni stil kritički mislioci, razmatraju činjenice, podatke i detalje, sistematični, strpljivo rješavaju probleme, diplomatski nastrojeni, perfekcionista, precizni, oprezni, savjesni, formalni stil odijevanja preferiraju logiku, razum, ne vole nagle promjene, vole strukturirani pristup, uredno i funkcionalno radno okruženje	Upravljački stil orijentirani na rezultate, nezavisni, ambiciozni, lako im nešto dosadi, brzi, odlučni, puni samopouzdanja, preuzimaju odgovornost, izravni, samodostatni, poslovni, konzervativnog stila odijevanja preferiraju manje ograničenja, vole prilike i izazove, traže podršku za svoje ciljeve, vole učinkovito, strukturirano i formalno radno okruženje

Izvor: Manning *et al.*, 2010.

Preveliki intenzitet u bilo kojem kvadrantu tablice 4.2. zacijelo će ugroziti međuljudske odnose. Svaki stil komunikacije nosi određene prednosti i nedostatke, što znači da u nekoj specifičnoj situaciji određena kvaliteta može postati slabost.

Tablica 4.3. Odlike različitih komunikacijskih stilova u području neumjerenosti

Emotivni stil	· Izražava mišljenja s mnogo emocija · Prestaje slušati drugu osobu · Pretjerano se trudi u isticanju vlastitog gledišta · Govori toliko otvoreno da zvuči pomalo uvredljivo
Upravljački stil	· Postaje nestrpljiv u odnosima · Postaje sklon zapovijedanju i ponaša se diktatorski · Ne priznaje da ima krivo · Postaje pretjerano natjecateljski raspoložen
Refleksivni stil	· Postaje ukočen i arogantan · Nerado donosi odluku

	· Izbjegava iskazivanje emocija · Pretjerano je zainteresiran za detalje
Podržavajući stil	· Slaže se sa svima · Ne može zauzeti čvrsto stajalište · Silno želi steći tuđe odobravanje · Pokušava svakoga utješiti

Izvor: Manning *et al.*, 2010.

Predstavljeno upućuje da je važno postaviti prave ljude na prava mjesta. Oni koji preferiraju emotivni stil komunikacije mogu biti dobri prodavači prve linije. Oni koji preferiraju upravljački stil komunikacije imaju tendenciju postati dobri menadžeri, a oni koji preferiraju refleksivni stil komunikacije najčešće su dobri savjetnici. Podržavajući stil komunikacije karakterističan je za korisničku podršku.

4.3. Pravilno postavljanje pitanja

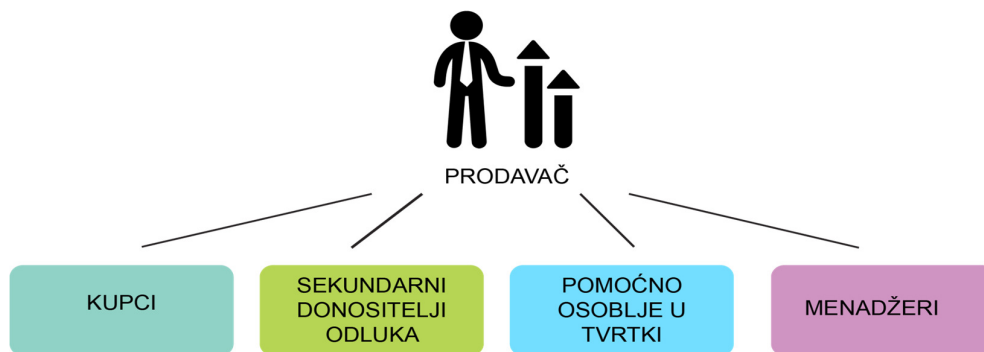
Sposobnost kreiranja široke mreže poznanstava zajednička je osobina gotovo svim uspješnim poduzetnicima. Ljudi su društvena bića koja vlastitu kvalitetu života ostvaruju kroz suradnju s ostalim članovima društva. Kompleksnost izazova s kojima se ljudi susreću u svakodnevnom životu, a naročito u poslovnom okruženju, traži sposobnost suradnje i razvoja kvalitetnih i dugoročnih odnosa. Odnosi s drugim članovima društva ne uspostavljaju se samo na poslu, već i u slobodno vrijeme, a obično uključuju susrete na sportskim, edukativnim, humanitarnim i kulturnim događanjima. Osim toga, sposobnost uspostavljanja odnosa ostvaruje se učlanjenjem u različite udruge, zadruge, političke stranke te javnim angažmanom koji unaprijeđuje osobnu vidljivost.

Pojedinci koji su dobri u uspostavljanju odnosa obično pokazuju sljedeće osobine: samopouzdanje, pouzdanost, prilagodljivost, inicijativu, optimizam, empatiju te dobro razvijene socijalne vještine. Da bi se unaprijedila osobna sposobnost uspostavljanja poslovnih odnosa treba pokušati usvojiti pristup u kojem su svi na dobitku, djelovati profesionalno i pokazati visoku razinu etičnosti. Interpersonalna ili emocionalna inteligencija predstavlja kapacitet detektiranja i prilagodbe raspoloženjima, motivacijama i željama drugih ljudi, a uključuje sposobnost nadzora nad vlastitim i tuđim osjećajima, a u svrhu razvoja odnosa s drugim pojedincima. Kao što to pokazuje shema 3.2. (u nastavku), uspjeh u prodaji obično

zahtijeva komunikaciju s većim brojem različitih pojedinaca. U praksi postoje tri glavna izazova vezana uz razvoj poslovnih odnosa (Manning *et al.*, 2010):

- Uspostava odnosa – oni koji brže uspostave odnose lakše će postići uspjeh u osobnoj prodaji;
- Promjena odnosa s osobne na poslovnu razinu – čime se pokreće proces prepoznavanja potrebe;
- Upravljanje odnosima – ispunjavanje obećanja, poslovni posjeti, postprodajne usluge.

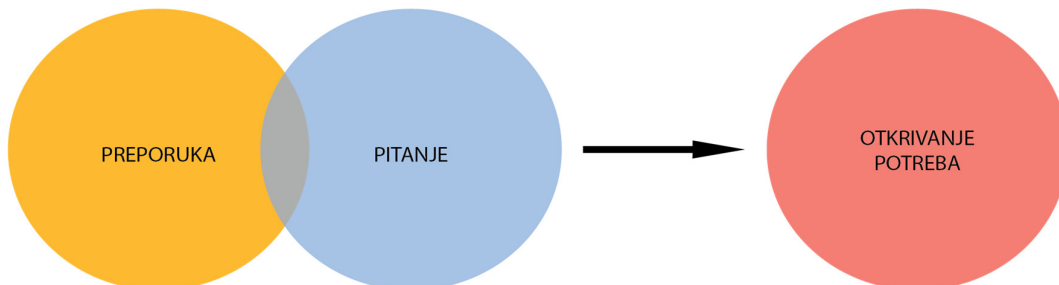
Shema 4.2. Četiri osnovne kategorije odnosa u prodaji



Izvor: Manning *et al.*, 2010.

Prodajni pristup obično se definira kao početni kontakt s nekom osobom. Ako je pristup učinkovit, moguće je dobiti priliku za nastavak komunikacije. Međutim, ako pristup nije učinkovit, prilika da netko iznese svoju priču može biti izgubljena. Shema 4.3. prikazuje jedan od potencijalnih pristupa nekoj osobi.

Shema 4.3. Primjer prodajnog pristupa



Izvor: Manning *et al.*, 2010.

Složeniji prodajni ciklusi duže traju i obično uključuju grupne odluke. Prodaja luksuznih predmeta, korporacijskih softvera, konzultantskih ili pravnih usluga,

navigacijske opreme za plovila, B2B internetskih usluga ili složenijih financijskih usluga zahtijevaju od prodajnog osoblja poznavanje strateških tehnika prodaje. Jedna od najvažnijih tehnika jest identifikacija glavnih igrača.

Kao što je prethodno već naglašeno, u prodaji je važno razvijati odnose sa širokom bazom osoba, ali naročito je važno identificirati osobe koje se još u žargonu nazivaju „lisica“ i „pobjednik“ (Calvin, 2009). „Lisica“ nije osoba koja odlučuje, nego obrazovana osoba sa srednjom razinom utjecaja na odluku. To je osoba kojoj se proizvod neke tvrtke sviđa više od proizvoda konkurencije. Zbog toga će on ili ona točno odgovoriti na pitanja vezana uz rokove, proračun, donositelje odluka i pitanja o samom procesu donošenja odluka. „Pobjednik“ također nije donositelj odluka, ali ima vrlo jak utjecaj na donošenje odluka. Njemu se također sviđa proizvod neke tvrtke i podržat će odluku koja je za tu tvrtku pozitivna. Djelatnik u prodaji te tvrtke treba „pobjedniku“ dostaviti sve informacije kojima pobjednik može uvjeriti svoje kolege. Neki djelatnici u prodaji „pobjedniku“ dostavljaju i popis mogućih primjedbi koje bi mu kolege mogli postaviti te način na koji bi ih se moglo prevladati. Važno je naglasiti da bi prodavači tijekom suradnje s „lisicom“ i „pobjednikom“ svakako trebali paziti na zakone i propise, kako ne bi prekršili etičku praksu poslovanja.

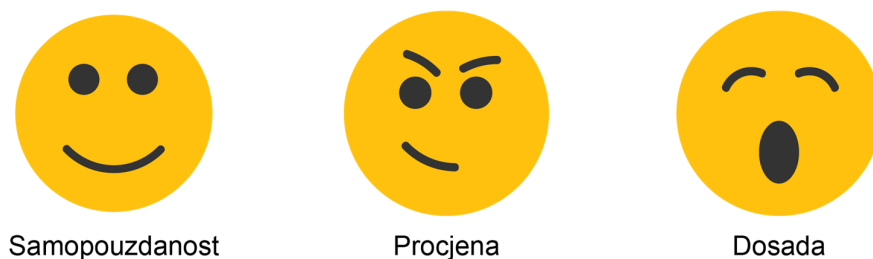
Umrežavanje je umijeće stvaranja i korištenja kontakata, odnosno situacija u kojima jedni ljudi upoznaju druge te imaju koristi od tih veza. U nastavku je sedam primjera različitih pristupa kupcima i to:

1. Pristup dnevnog reda – uredski namještaj: „Zahvaljujem što ste se sastali sa mnom. Tijekom sljedećih 45 minuta namjeravam obaviti tri stvari.“
2. Pristup pokazivanja proizvoda – odjeća u maloprodaji: „Upravo smo primili pošiljku novih, jesenskih pulovera tvrtke H&M.“ Uredska oprema: „Gospodine Lukiću, upravo smo nabavili nove ergonomske stolice. Želio bih Vam pokazati primjerak koji ste prošli put tražili.“
3. Pristup koristi za kupca – nekretnine: „Gospodo i gospodine Marić, naša tvrtka ima popis prodaje više kuća od bilo koje druge tvrtke na području na kojem se nalazi vaša kuća. Na temelju dosadašnjeg iskustva vjerujem da vašu kuću možemo prodati u roku od dva tjedna.“
4. Pristup preporuke – trgovac hrane na veliko: „Paola Perić, menadžerica za nabavu u zdravstvenom centru Medico, predložila je da vas informiram o našem novom aparatu za masažu.“
5. Pristup u obliku pitanja – kongresne usluge: „Gospodo Bulić, hoće li se godišnji sastanak Vaših koncesionara održati u travnju?“

6. Anketni pristup – maloprodaja muške odjeće: „Mogu li vam postaviti nekoliko pitanja o vašem stilu oblačenja? Ta informacija će mi pomoći da kreiramo program posebno prilagođen vašim potrebama.”
7. Pristup nagrađivanja – financijske usluge: „Želio bih vam pokloniti publikaciju s naslovom – Zajamčeni rast rente”.

Neverbalne taktike koje dodaju vrijednost osobnim odnosima uključuju poruke bez riječi ili nijeme poruke, koje se prenose izrazima lica, tonom glasa, gestama, pojavom, držanjem i drugim neverbalnim sredstvima. Iako bi trebalo paziti da ne bude dominantan, prvi kontakt u komunikaciji vrlo je važan, a često se naziva i „halo-efekt”. Halo-efekt je subjektivna pogreška pri procjenjivanju ljudi, koja se sastoji u proširivanju općeg dojma o pojedincu (pozitivnog ili negativnog), na njegove pojedinačne karakteristike. Često se reprezentiraju kroz donošenje mišljenja o nekoj osobi na temelju neke njezine izražene osobine ili svojstva. Halo-efekt moguće je smanjiti ako ga osoba osvijesti. Neverbalne poruke imaju daleko veći utjecaj nego verbalne poruke.

Shema 4.4. Neverbalni komunikacijski znakovi



Izvor: autori

Svaka poruka ima svoj zvučni element koji ne ovisi o tome što se kaže, nego kako se to kaže (npr. ton, jačina, brzina, kontekst). Kada žele potaknuti entuzijazam govornici obično koriste vrlo energičan glas. Poruka samopouzdanja prenosi se čvrstim korakom, uspravnim držanjem i prijateljskim osmijehom. Osim što je simbol poštovanja, rukovanje obično predstavlja prvi i jedini fizički kontakt u uspostavljanju poslovnih odnosa. Poruku koja se njime prenosi određuje kombinacija više elemenata: stupanj čvrstoće – čvrst stisak prenosi brižan stav, dok slabi stisak prenosi ravnodušnost; dubina stiska – dubok stisak prenosi poruku prijateljstva; trajanje stiska – dužim rukovanjem pokazuje da nam je stalo do te osobe; stupanj suhoće ruku – vlažan dlan je neugodan na dodir i ostavlja dojam da je osoba nervozna. Ljudi općenito više vjeruju nasmiješenom licu te osobama

koje uspostavljaju kontakt očima. Ako osobi pogled leti okolo, ona djeluje nezainteresirano, a ako predugo gleda nekoga u oči, djeluje prijeteće. Kada osoba klima glavom daje neverbalni znak da nekoga sluša.

Verbalne taktike koje dodaju vrijednost poslovnim odnosima povezane su sa stilom izražavanja. Dobri komunikatori izbjegavaju jednoličan i bezbojan govor, loše navike u govoru (npr. poštalice) te se trude ne govoriti prebrzo niti presporo. Osim toga, preporučljivo je ljude koji ne spadaju u osobna poznanstva oslovjavati prezimenom te izbjegavati uvredljive komentare i priče. Prvi korak u komunikaciji poželjno je započeti kroz razgovor o interesima druge osobe ili kroz razmjenu stavova o društveno zanimljivim temama. U tom je razgovoru poželjno biti iskreno zainteresiran za druge ljude i njihove potrebe. Dobar komunikator komunikaciju usmjerava dubinskim pitanjima (to su ona pitanja na koja se ne može odgovoriti samo s da ili ne) kojima otkriva strukturu ličnosti i motivatore onih s kojima komunicira (primjerice: Što je to što ih pokreće?).

U nastavku se pobliže obrazlažu *tri osnovna dubinska pitanja* koja predstavljaju dobar početak konverzacije:

- *Gdje želite ići ili što želite raditi sljedeće?* Na ovaj način sugovorniku se daje prilika da opiše budućnost koju želi doživjeti, bilo da se radi o njihovoj karijeri/poslovanju ili o njihovoj obitelji (zapamtiti: emocije pobjeđuju razum u svakoj prilici). Treba pitati za dodatna objašnjenja: *Kako će to izgledati? Tražiti detalje (Koliko? Koliko brzo? U kojem obliku?)*. Ne treba se bojati potrošiti vrijeme na takve razgovore. Može iznenaditi koliko toga su ljudi spremni otkriti, a što može pomoći u izgradnji boljeg odnosa.
- *Gdje ste ili gdje su te stvari sada?* Sada (i tek nakon što se potpuno istraži gdje netko želi ići) treba pitati gdje se nalaze. Dopustiti im da oslikaju detaljnu sliku vlastite pozicije. To se naročito odnosi na razlike od željenog stanja. Pitanja poput: *Što ne ide kako bi trebalo?*; *Što biste željeli promijeniti kada biste to mogli učiniti?* Kroz takva se pitanja spoznaje ne samo od čega se pojedinci žele odmaknuti (npr. bol), nego i prema čemu žele ići (npr. zadovoljstvo).
- *Što Vas trenutno drži ili sprječava da to ostvarite?* Nakon ovog odgovora saznat će se sve što treba znati da bi se nekome ponudila pomoć u rješavanju njihovih problema.

U 95 % slučajeva postavljanje samo ovih triju pitanja može značajno unaprijediti kvalitetu uspostavljanja poslovnih odnosa. Korištenje ovih pitanja pomaže u optimizaciji vremena koje je potrebno da bi se upoznala osoba s kojom se

komunicira. U praksi doista ima puno ljudi koji ne vole voditi predugačke razgovore kojima se ne ostvaruje naročita korisnost. Naravno, postoji još mnoštvo specifičnih dubinskih pitanja kojima se može unaprijediti prodaju i poslovnu suradnju:

- *Čime se bavite? Koji su Vaši osobni ciljevi?* Vrlo je važno razumjeti čime se netko bavi i čemu teži. Što je to razumijevanje bolje – bit će lakše ponuditi konkretno rješenje nečijeg problema. Ako proizvod koji se nudi potpuno udovoljava potrebama klijenata, tada se ponuđač može prebaciti na raspravu o reduciranju troškova i unaprjeđenju učinkovitosti.
- *Na kojim projektima trenutno radite?* Jesu li ti veliki kapitalni i infrastrukturni projekti, odnosno društvene i istraživačke inicijative nešto u čemu naša tvrtka može osigurati dodatnu vrijednost? Ako je to tako, to može značajno učvrstiti postojeću suradnju i omogućiti daljnji razvoj poslovanja.
- *Gdje se prodaju vaši proizvodi i usluge?* Iako je povezano s pitanjem *Čime se bavite?*, ovo pitanje dolazi iz drugačijeg kuta. Ovisno o tome kako je kompanija strukturirana s lokacijske točke gledišta, prodajni pristup, cijene i postprodajne usluge mogu značajno varirati. Primjerice, ako se prodaju konzultantske usluge kompaniji s međunarodnom mrežom poslovnica, kako to izvesti, tko će to izvesti, tko su glavni kontakti i kako će se to naplatiti. To se sve može bitno razlikovati od situacije do situacije.
- *Imate li na umu neki specifični budžet?* Ako klijent ne raspolaže s dovoljno novca, tada mu nema smisla prodavati usluge i proizvode koje si ne može priuštiti. Budžet nema uvijek neki konačni iznos, ali sugerira koliko je kupac spreman platiti kad se zadovolji njegova potreba. Postoje situacije u kojima je potrebno pomoći klijentu oko formiranja cijene i troškova. Drugi dio tog pitanja odnosi se na vremenske okvire plaćanja. *Kada se u Vašoj tvrtki definira budžet za sljedeću godinu? Što je potrebno pribaviti? Kako Vi u tome možete pomoći?*
- *Tko su vaši trenutni dobavljači? Zbog čega baš s njima surađujete?* Na ovaj se način mogu identificirati rješenja koja potencijalni kupac trenutno koristi, zbog čega je zadovoljan s postojećim dobavljačima, zašto su baš njih odabrali i što eventualno očekuju od novih dobavljača. Odgovori na ova pitanja pobiže će opisati što se trenutno događa i što bi trebalo učiniti u budućnosti da se osigura viša razina kvalitete, a što omogućuje identifikaciju poslovne prilike.
- *Prema kojim kriterijima donosite svoje odluke o kupnji?* Odgovor na ovo pitanje pokazuje kako će se evaluirati neka ponuda. Ovdje je moguće

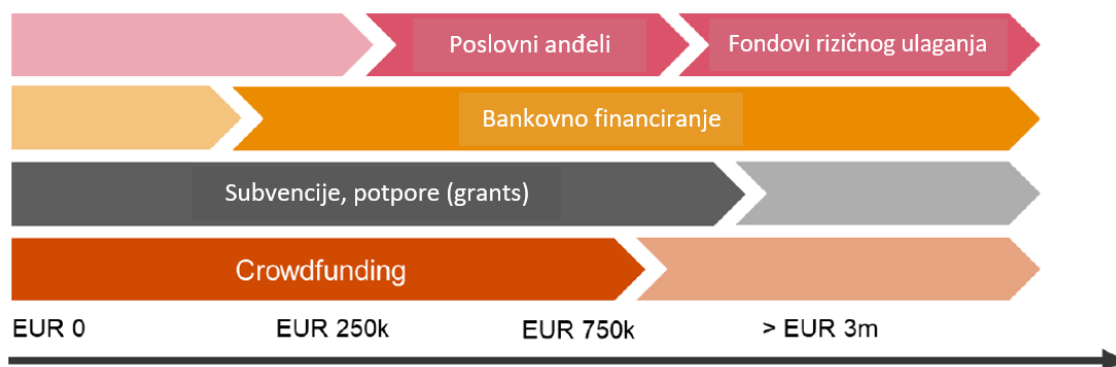
postaviti i dodatna pitanja o troškovima, specifičnim uvjetima i funkcionalnostima. Treba se pobrinuti za to da se jasno artikulira kako će rješenje baš te tvrtke ispuniti svaki od spomenutih kriterija, tako da kupcu bude potpuno jasno na koji način ponuda te tvrtke zadovoljava njegove zahtjeve. To će toj tvrtki omogućiti da se diferencira od konkurencije.

- *Koji su sve ljudi uključeni u prodajni ili nabavni proces?* Različiti dionici iz različitih odjela mogu biti uključeni u proces nabave ili kupnje. Ako se razumiju uloge i odgovornosti osoba s kojima se komunicira, lakše će biti upravljati poslovnom komunikacijom. Ako se identificira tko određuje budžet, tko ima moć utjecaja na to pitanje i tko je osoba koju se pita za savjete i tko je protiv, tada imamo daleko veće šanse za uspjeh.

4.4. Upoznavanje s *crowdfundingom*

Od početka novog milenija poduzetnicima, kreativcima, inovatorima i mnogo širim skupinama građana, pored tradicionalnog načina financiranja različitih poduzetničkih, humanitarnih ili osobnih projekata, na raspolaganju su i novi oblici financiranja, među kojima je za male poduzetnike, posebno *start-up* tvrtke, najzanimljiviji i najšire dostupan oblik *crowdfundinga*, odnosno grupnog financiranja. Prilagođenost pojedinih vrsta tradicionalnog i alternativnog financiranja prema veličini potrebnog financiranja vidljiva je na grafikonu 4.2.

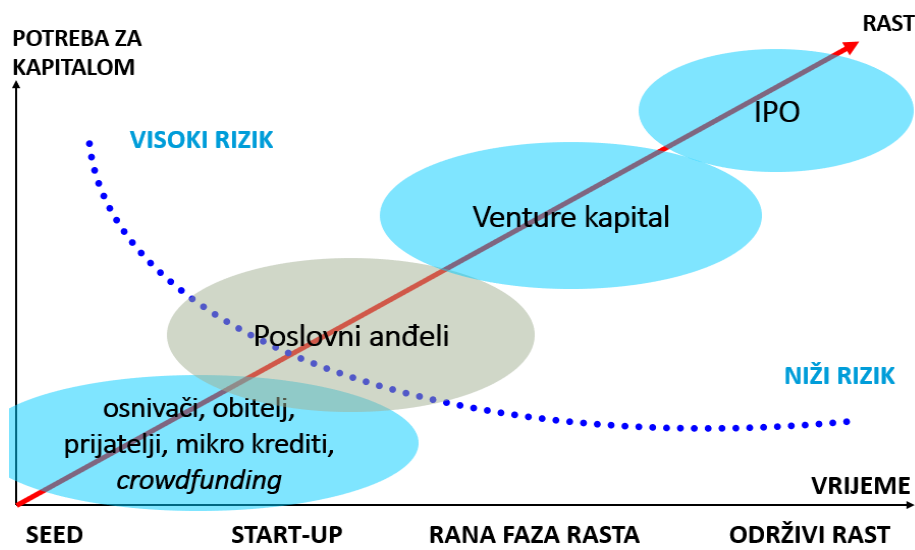
Grafikon 4.2. Važnost oblika financiranja prema potrebama tvrtke



Izvor: European Commision, 2021.

Relevantnost oblika financiranja moguće je razlučiti i prema fazi razvoja tvrtke, odnosno razini rizika koji podrazumijeva određeni oblik financiranja i vrijeme u životnom vijeku tvrtke (grafikon 4.3.).

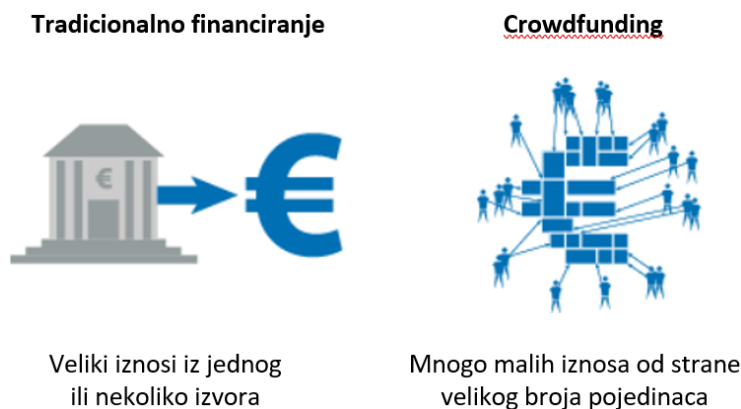
Grafikon 4.3. Faze životnog vijeka tvrtke i oblici financiranja



Izvor: Tremac, 2010.

Grafikoni 4.2. i 4.3. ukazuju na razlike u veličini potreba za financiranjem koje mogu zadovoljiti pojedini oblici financiranja, kao i primjerenost pojedinih oblika za određenu fazu razvoja tvrtke. Pritom treba istaknuti ključnu razliku između tzv. tradicionalnih oblika financiranja (banke, javne institucije koje daju subvencije, potpore i kredite uz osiguranje putem kolateralu te poslovne anđele i fondove rizičnog kapitala) i *crowdfundinga* (slika 4.1.).

Slika 4.1. Tradicionalno vs. *crowdfunding* financiranje

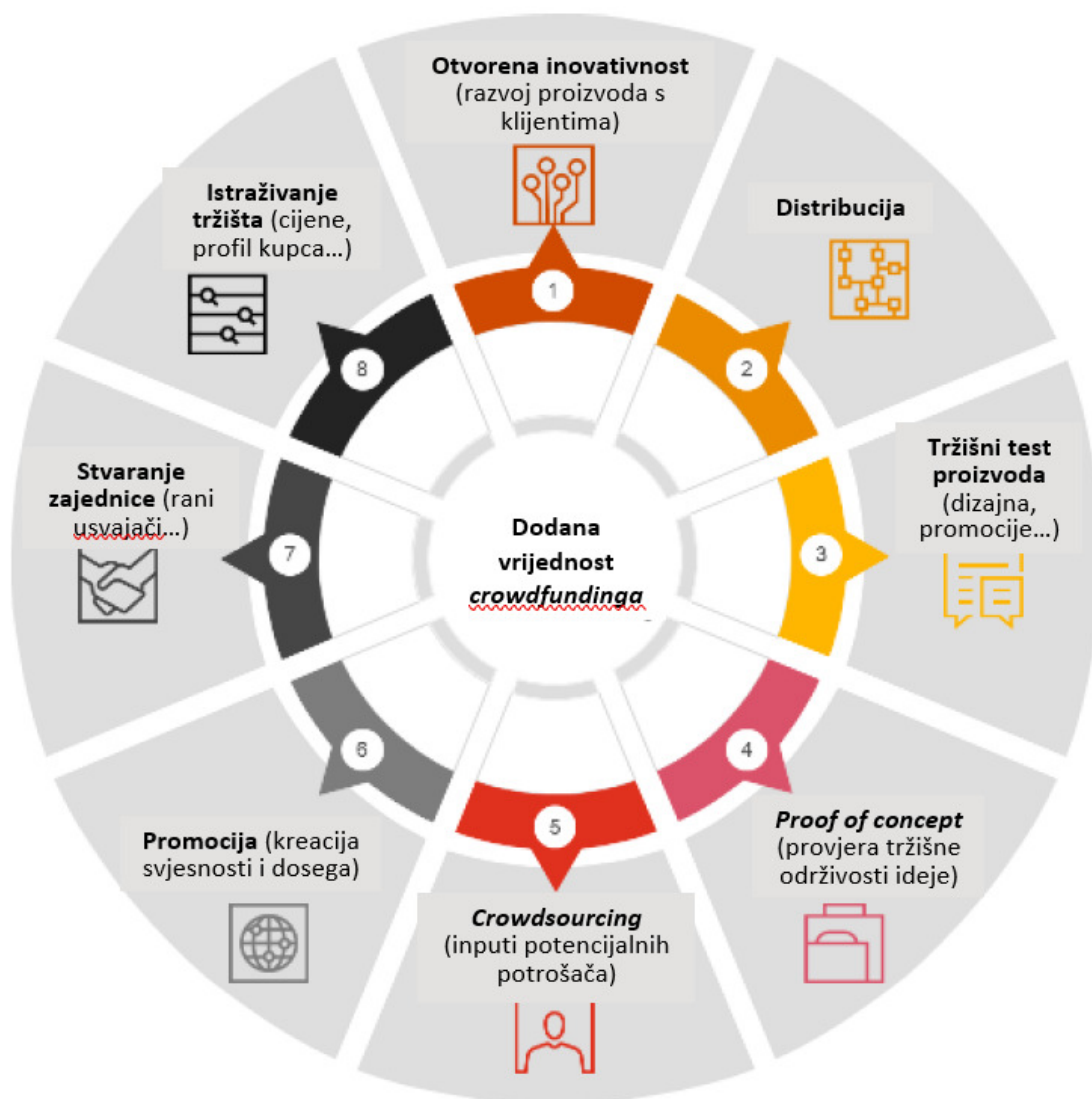


Izvor: https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/crowdfunding-explained_en, pristupljeno 15. 10. 2023.

Sam pojam *crowdfunding* se prvi put javlja 2006. godine, dok se prvom, suvremenom *crowdfunding* platformom smatra [Artistshare.com](https://www.artistsshare.com) koja je osnovana

2001. godine, a i danas nudi financiranje poduzetnicima u glazbenoj industriji. Globalno tržište grupnog financiranja procijenjeno je za 2022. godinu na približno 20 milijardi USD, ali uz porast u razdoblju od 2009. do 2022. godine za gotovo 38 puta (2009. = 530 milijuna USD) te očekivani porast do 2030. godine po stopi od oko 16 – 18 % (CAGR). Prednosti koje grupno financiranje donosi poduzetnicima, posebno *start-up* tvrtkama, vidljive su na slici 4.2.

Slika 4.2. Dodana vrijednost grupnog financiranja



Izvor: European Commision, 2021.

Naizgled značajni iznosi prikupljeni kroz grupno financiranje, čine samo oko 0,02 % udjela u ukupnom financijskom tržištu 2022. godine (<https://www.sifma.org/resources/research/fact-book/>, pristupljeno 20. 4. 2024.),

no važnost grupnog financiranja nije samo alternativa tradicionalnom pristupu financiranju poduzetnika već i u mogućnosti da se zainteresirani građani bez osnivanja tvrtke ili angažiranja financijskih posrednika (agenta) uključe u financijsku podršku novim proizvodima, uslugama ili još neprovjerenim idejama.

Pokretače *crowdfunding* kampanja obično motiviraju mogućnosti alternativnog, jeftinijeg (platforme zaračunavaju 5 – 10 % troška na iznos prikupljenih sredstava) i manje rizičnog načina prikupljanja potrebnih sredstava; mogućnosti da testira tržište i prije nego započne s poslovanjem; pronade 'rane usvajače'; mogućnost preprodaje i dobivanja savjeta eksperata.

Motivi sudjelovanja velikog broja ljudi u sufinanciranju su različiti, no najčešće je to: pružanje ruke pomoći drugim poduzetnicima kroz prepoznavanje ideja s potencijalom uspjeha i skalabilnosti (ponekad od ljudi s osobnim iskustvom *crowdfunding* projekata), niska razina početnog ulaganja, diverzifikacija ulaganja, porezne olakšice i potencijal povezivanja s drugim ulagačima.

Financiranje putem *crowdfundinga* odvija se uz financijske povrate (zajmovni i kapitalni model) i nefinancijske povrate (donacijski i nagradni model). Pritom zajmovni i kapitalni model imaju više poveznica s tradicionalnim oblicima financiranja. Poblje o ovim modelima u tablici 4.4.

Tablica 4.4. *Crowdfunding* modeli i primjeri

Model i obim financiranja	Opis	Namjene	Prednosti	Nedostaci	Važnije ulagačke platforme i RH primjeri
Zajmovni model (<i>crowdlending</i> , <i>P2P lending</i> ili <i>marketplace lending</i>); 72 % (4,7 mlrd. EUR u 2018. god. u EU-u)	Model komercijalnih mikrozajmova gdje pokretač kampanje prikupljeni iznos vraća uplatiteljima nakon zadanog vremenskog perioda (npr. jedne godine) s povoljnijom kamatom.	Profitabilno rastuće poslovanje Stabilno poslovanje Lansiranje novih proizvoda/usluga Akvizicije Izlaz na nova tržišta	Dobra alternativa bankovnim zajmovima, budući da je proces odobravanja jednostavniji i kraći, sve se odvija <i>online</i> , a kamate su niže.	Iako je jednostavnije dobiti pristup sredstvima, ne dobivaju svi projekti traženi iznos financiranja, a neki uopće ne budu prihvaćeni u procesu evaluacije.	Prosper.com – od 466 do 466.576 €; Funding Circle – od 1.200 do 600.407 €; Kiva od 25 € i uz prosječan povrat od 96 %; Zopa – zajam za samo 12 sekundi
Kapitalni model (<i>crowd-investing</i>); 24,7 % (1,6 mlrd. EUR u 2018. god. u EU-u)	Ulagачi dobivaju udjel u budućoj dobiti ili vlasništvu – pogodno za <i>start-upe</i> u ranoj fazi razvoja, s velikim potencijalom rasta.	Rane faze bez profita Profitabilno rastuće poslovanje Stabilno poslovanje Lansiranje novih proizvoda/usluga Izlaz na nova tržišta	Poduzetnici dobivaju veće iznose sredstava bez obaveze brzog povrata. Postoji velik broj malih ulagača, pa moć nije koncentrirana na mali broj velikih	Poduzetnici daju dio vlasništva ulagačima. U pojedinim državama ulaganja u tvrtke koje nisu javne ('koje nisu na burzi') još nisu regulirana (poput Hrvatske).	Crowdcube (od 10 €) Angellist , Seedrs

Donacijski model (<i>crowd-donating</i>); 0,8 % (55 mil. EUR u 2018. god. u EU-u)	Najčešće za kampanje pomoći ljudima u teškim situacijama (bolest, ostanak bez imovine i sl.) ili socijalne projekte. Pogodno za pojedince i dobrotvorne udruge (NGO)	Socijalne	Budući da se temelji na dobroj volji ljudi, nije potrebna nikakva protuusluga. Ponekad projekti postaju viralni i prikupe mnogo više sredstava od očekivanog.	S obzirom na to da ulagači ne dobivaju ništa zauzvrat, donacije su obično male. Zbog toga treba postaviti realnu (skromnu) razinu ciljane veličine sredstava	GoFundMe + Generosity Cinipravustvar + AI: Milijun koraka po krovu RH (69.057 € u 2021. i 2022.); Bonafidesinvest – Kerekesh Teatar (> 1,25 mil. €, 2024.)
Nagradni model (<i>reward-based crowdfunding</i>); 2,5 % (152 mil. EUR u 2018. god. u EU-u)	Pokretač projekta obično nudi protuvrijednost kroz više razina materijalnih i nematerijalnih nagrada (proizvoda ili usluga). Vrlo pogodan za <i>start-up</i> tvrtke koje žele testirati proizvod.	Prije početka poslovanja Rane faze bez profita Profitabilno rastuće poslovanje Lansiranje novih proizvoda/usluga Izlaz na nova tržišta	Moguće prikupiti veće iznose sredstava bez obaveze vraćanja ili gubitka dijela vlasništva. Moguće stvoriti bazu kupaca, provjeriti posl. ideju i dobiti povratne informacije od kupaca.	Ako kampanja postigne cilj, pokretač mora isporučiti obećane nagrade, pa su ponekad troškovi proizvodnje i distribucije nagrada veliki, što ostavlja malo slobodnih sredstava za razvoj projekta.	IndieGoGo micro:bit STEM revolucija (≈ 230.000 € u 2017.) Kickstarter : NASA Perseverance AI-powered Mars Rover kit (541.229 €, 2023.) MakerPhone kit (302.764 € od 2019.)

Izvor: prilagođeno prema: Lyn i Rosati, ured. Soltanifar, Hughes, Göcke, 2021.; European Commision, 2021.

4.5. Rješenje problemske situacije

S ciljem razvoja poslovnih odnosa koji će unaprijediti prodaju meteorološke postaje, izrađena je baza poslovnih kontakata. Osim podataka o nazivima događanja ili organizacije, imenima osoba, njihovim podacima za kontakt i ulogama, u tu je bazu poželjno zapisivati i koja je metoda pristupa korištena te do kuda se u razvoju tog poslovnog odnosa stiglo.

Tablica 4.5. Primjer baze poslovnih partnera

Red. broj	Naziv organizacije ili događanja	Datum sastanka ili susreta	Osobe za kontakt	Uloga (formalna, medvjed, lisica)	Telefon za kontakt	E-mail	Pristup
1.	Agrolaguna d. d.			Direktor			3
2.	CROMARIS d. d.			Član uprave			4
3.	ISTRAKAKTUS						6
4.							
5.							

Izvor: autori

Za najvažnije sastanke s klijentima i potencijalnim partnerima u prodaji meteorološke postaje u tablici 4.6. u nastavku su pripremljena pitanja koja će na tim sastancima biti postavljena sugovornicima.

Tablica 4.6. Primjer tablice za pripremu sastanka

Osoba za kontakt	Pitanja	Odgovori
	• Kolike su financijske štete u vinogradarstvu, maslinarstvu i stočarstvu koje Agrolaguna trpi zbog nepovoljnih vremenskih prilika? • Koliko meteoroloških postaja koristite da biste upravljali sa svojih 1200 ha obrađenih površina? • Koja rješenja trenutno koristite u nadzoru i kontroli meteoroloških prilika?	
	• Kojim biste inozemnim partnerima mogli preporučiti naš proizvod? • Koju biste ulogu voljeli imati u projektu EU-a koji upravo sastavljamo? • Kojim podacima pridajete najveći značaj u praćenju vremenskih prilika?	
	• Možete li nam preporučiti stručnjake koji bi kao predavači rado sudjelovali na našem edukativnom programu o uzgoju egzotičnog bilja? • Ako Vam doniramo jednu našu postaju, gdje biste željeli da je montiramo na Vašem imanju? • Koji sajmovi u regiji ostvaruju najveću posjećenost prema Vašem iskustvu?	

Izvor: autori

U okviru implementacije poslovne ideje potrebno je odabrati i odgovarajući oblik financiranja projekta. Budući da je u ovom poglavlju posebno istaknuto grupno financiranja kao suvremeni, alternativni način financiranja pogodan za *start-up*

tvrtke koje tek razvijaju svoje poslovne ideje, u nastavku je preporučen cjelovit pristup kako u odabiru odgovarajuće *crowdfunding* platforme, tako i u pripremi kampanje, koji obuhvaća faze istraživanja i planiranja (Ftičar, 2017).

Najprije treba provesti *fazu istraživanja*. Treba pronaći koja je platforma najprikladnija za određenu državu. To uključuje prethodni uspjeh, pravne probleme i prikladnost za određenu svrhu. Treba se zapitati sljedeće:

- Tko je ciljana publika?
- Koje su naknade za transakciju i platformu?
- Prati li platforma podršku za strategiju kampanje, izgradnju kapaciteta?
- Ima li značajki za odabrani pristup (video, audio, slike, tekst, prilagodba razina donatora...)?
- Kakav *back-end* ima (tehnička podrška, jednostavnost korištenja...)?
- Mogu li primati novac od njih, čak i ako naš cilj financiranja nije ostvaren?

Prilikom odabira platforme poželjno je potražiti njihove smjernice. Ne treba se bojati pitati ih za savjet, pogotovo ako imaju podružnicu u Hrvatskoj. Pregled preko 700 europskih *crowdfunding* platformi s mogućnosti odabira države, modela, djelatnosti i licence, dostupan je na: <https://thecrowdspace.com/platforms/>, pristupljeno 1. 2. 2024.

Preporučljivo je istražiti prethodno uspješne kampanje na svom području i u drugim zemljama jer se tako može puno naučiti od njih – što djeluje, a što ne. Sudjelovanjem u ovoj aktivnosti ulazi se na tržište – te nema koristi da se poduzetnik pretvara da još nije na tržištu i mnogo je korisnije za njega djelovati kao da je na tržištu. U tu svrhu može se puno naučiti od poslovnih poduhvata i prethodno uspješnih kampanja pojedinaca, *start-up* tvrtki i nevladinih organizacija.

Treba uzeti u obzir da *online* platforme:

- zadržavaju dio ukupnog iznosa prikupljenih sredstava (uobičajeno 5 – 10 %, plus 3 – 5 % troškova);
- mogu usvojiti princip „sve ili ništa“ (pokretači kampanje dobivaju novac tek kada je prikupljen ukupan iznos, a ako kampanja ne uspije, sav novac se vraća sponzorima), umjesto principa „uzmi sve“ (pokretači kampanje dobivaju sav prikupljeni novac, čak i ako je kampanja neuspješna u postizanju ciljane svote).

Zatim slijedi *faza planiranja*. Prikupljanje sredstava je dio projekta u cjelini i treba ga tako i tretirati.

Treba se zapitati što se želi postići i kako to učiniti:

- postaviti ciljeve realno,
- napraviti strategiju o tome kako postići te ciljeve.

Nadalje, treba odrediti koliko ljudi je potrebno za provedbu:

- veći tim znači veći uspjeh; čak i dvoje ljudi bolje rade nego jedan (kampanje koje vode dva ili više članova tima prikupljaju 94 % više novca od kampanja koje vodi pojedinac),
- Prednosti uključivanja više ljudi su raznolikost vještina, veći fokus, veća kombinirana mreža...

Treba potom procijeniti troškove projekta i kampanje prikupljanja sredstava:

- troškovi ne uključuju samo novac, već i predmete i vrijeme, primjerice, za nagradni model grupnog financiranja to su *proizvodi* (pisane zahvalnice, personalizirane poklon-kutije), *usluge* (obilazak pogona/tvrtke, sudjelovanje u *podcastima*, sudjelovanje u diskusijama uživo), *priznanja* (priznanja u publikacijama, reference na društvenim mrežama);
- ovo će pomoći ne samo u poduzetnikovoj kampanji, već će i spriječiti da ne ostane bez novca i dati mu više samopouzdanja prilikom predstavljanja ideje potencijalnim donatorima.

Potrebno je postaviti raspored za planirane aktivnosti: pridržavati se vremenskih rokova, iako to ponekad znači ulaganje više sati ili poticanje vlastitog tima. Poduzetnik treba organizirati i informirati svoj tim jasno definiranim zadacima i ciljevima za svakoga:

- svi u neposrednom timu trebaju znati čime su zaduženi i što se od njih očekuje (ovo će spriječiti zbunjenost i učiniti cijelu operaciju glatkom),
- biti siguran da se svima objasni što je više moguće.

4.6. Zadaci za vježbu

Ispunjavanjem i proširivanjem donje tablice „Poslovni partneri“ (u nastavku) treba izraditi plan uspostave poslovnih odnosa prema ključnim kupcima/partnerima. Unutar ponudene tablice treba identificirati ključne osobe u prodajnom/suradničkom procesu za svaku od tih organizacija te njihove uloge. Pripremiti po jedan pristup za svaku od navedenih organizacija.

Poslovni partneri

Red. broj	Naziv organizacije ili događanja	Datum sastanka ili susreta	Osobe za kontakt	Uloga (formalna, medvjed, lisica)	Telefon za kontakt	E-mail	Pristup

Za više informacija o tome koji se sve podaci mogu bilježiti treba proučiti kako se kreira izvještaj upravljanja prodajnim lijevkom/cjevovodom (engl. *Pipeline Report*) te kako se kreiranju korisničke baze. Jedan od kriterija za rangiranje potencijalnih ciljanih korisnika u bazi može biti i sljedeći: može si priuštiti proizvod; želi proizvod; kupuje proizvod. U nastavku treba pripremiti set dubinskih pitanja koja će se postavljati na poslovnim sastancima s osobama koje su navedene u prethodnoj tablici „Poslovni partneri“. Treba formirati popis od minimalno 9 dubinskih pitanja (po tri pitanja za tri različite osobe). Ta pitanja i odgovori mogu biti nastavak prethodno izrađene tablice u kojoj se bilježe podaci o našim klijentima i partnerima.

Tablica za pripremu sastanka

Osoba za kontakt	Pitanje	Odgovor

Za odabranu poslovnu ideju slijedom tablice 4.4. i uputa u tablici 4.7. (u nastavku) treba predložiti primjereni *crowdfunding* model, nekoliko potencijalnih platformi i obrazložiti predloženo. Zatim treba ponuditi odgovore na pitanja u sljedećoj kontrolnoj (*check*) listi.

Tablica 4.7. Kontrolna lista kampanje za *crowdfunding*

Kampanja za grupno financiranje (<i>crowdfunding</i>) projekta – kontrolna lista	
SMART ciljevi: • Navedite barem tri cilja vaše kampanje. • Koliko novca želite prikupiti? • Kako ćete mjeriti svoje ciljeve? • Kako ćete postići svoje ciljeve? • Jesu li ovi ciljevi realni s obzirom na količinu vremena i truda koje možete uložiti u svoju kampanju? • Koliko će trajati vaša kampanja?	Web-stranica kampanje: • Napišite kratak opis svoje priče. • Tko će biti predmeti vaših uvjerljivih slika? • Koja će biti vaša atraktivna prva rečenica? • Koji će biti vaš poziv na akciju?
Umrežavanje (<i>networking</i>): • Navedite ljude u svojoj mreži od kojih ćete zatražiti donacije prvog dana svoje kampanje. • Koje ćete alate koristiti za komunikaciju i analizu komunikacije s ciljanom publikom? • Što ćete učiniti kako biste proširili svoju mrežu prije početka kampanje?	Video: • Kako ćete ispričati svoju priču u manje od tri minute? • Koji će biti vaš jednostavan poziv na akciju?
Društvene mreže: • Skicirajte tekst barem triju objava na društvenim medijima za svaki dan svoje kampanje koja će se koristiti na Facebooku, X, Instagramu itd. • Kako ćete pratiti i odgovarati donatorima na društvenim mrežama tijekom kampanje? • Kako ćete zahvaliti donatorima kad donacije počnu pristizati?	Predlošci e-pošte: • Prenesite svoju priču u primjer poruke koju planirate slati elektroničkom poštom. • Koji će biti naslov vaše e-adrese kampanje?

Izvor: prilagođeno prema: <https://www.globalgiving.org/learn/crowdfunding-checklist/>, pristupljeno 14. 4. 2024.

4.7. Literatura i izvori

- Bratko, S., Heinich, V., Obraz, R. (1996) *Prodaja*, Narodne novine, Zagreb
- Calvin, R. J. (2009) *Kako stvoriti uspješnu prodaju*, Masmedia, Zagreb
- <https://thecrowdspace.com/platforms/>, pristupljeno 11. 4. 2024.
- European Commission DG REGIO (2021) Unlocking the crowdfunding potential for the European Structural and Investment Funds, European Commision, https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2021/unlocking-the-crowdfunding-potential-for-the-european-structural-and-investment-funds, pristupljeno 17. 5. 2024.
- Ftičar, J. (2017) Tips and Tricks for a Successful Crowdfunding, Peers to Peace, Co-funded by the Erasmus+ program EU, https://sci.ngo/wp-content/uploads/our-work/projects/past-projects/peers-to-peace/Tips_and_Tricks_for_a_successful_crowdfunding.pdf, pristupljeno 25. 5. 2024.
- Gitomer, J. (2007) *Mala crvena knjiga prodaje*, Mate, Zagreb
- <https://www.globalgiving.org/learn/crowdfunding-checklist/>, pristupljeno: 19. 11. 2023.
- Manning, G. L., Reece, B. L. (2008) *Suvremena prodaja – Stvaranje vrijednosti za kupca*, 10. izdanje, Mate, Zagreb
- Manning, G. L., Ahearne, M., Reece, B. L. (2011) *Selling Today*, 12th Edition, Pearson
- Rafajac, O. i Shanice Washington, S. (2021). Multikulturalna komunikacijska strategija. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 9 (1), 249–265. <https://doi.org/10.31784/zvr.9.1.15>
- Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. K. (2015) *Ponašanje potrošača, Europska slika*, 4. izdanje, Mate, Zagreb
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (2004) *Ponašanje potrošača*, Sedmo izdanje, Mate, Zagreb
- Soltanifar, M., Hughes, M., Göcke, L. (editors) (2021) *Digital Entrepreneurship, Impact on Business and Society*, Springer, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53914-6>
- Tomašević Lišanin, M. (2010) *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Zagreb
- Tomašević Lišanin, M. (2010) *Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja*, HUPUP, Zagreb
- Tremac, D. (2010) Smjernice za poduzetnike, Crane – Croatian Business Angels Network

https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/crowdfunding-explained_en, pristupljeno: 15. 10. 2023.

<https://www.sifma.org/resources/research/fact-book/>, pristupljeno: 1. 9. 2023.

<https://thecrowdspace.com/platforms/>, pristupljeno 1. 2. 2024.

<https://www.globalgiving.org/learn/crowdfunding-checklist/>, pristupljeno 14. 4. 2024.

5. VOĐENJE PODUZETNIČKOG TIMA

U ovom poglavlju raspravlja se o osnovnim karakteristikama i izazovima timskog rada te o različitim načinima nošenja sa stresom. Izvrstan menadžer ili poduzetnik može osmisлити izvrsnu strategiju poslovanja, ali bez jednako dobrog tima koji će tu strategiju provesti u djelo i najbolja strategija ostaje tek slovo na papiru. Bez motiviranog i kompetentnog tima koji će ga provesti u djelo, čak i najbolji poslovni plan predstavlja samo želju ili bezvrijedni skup papira.

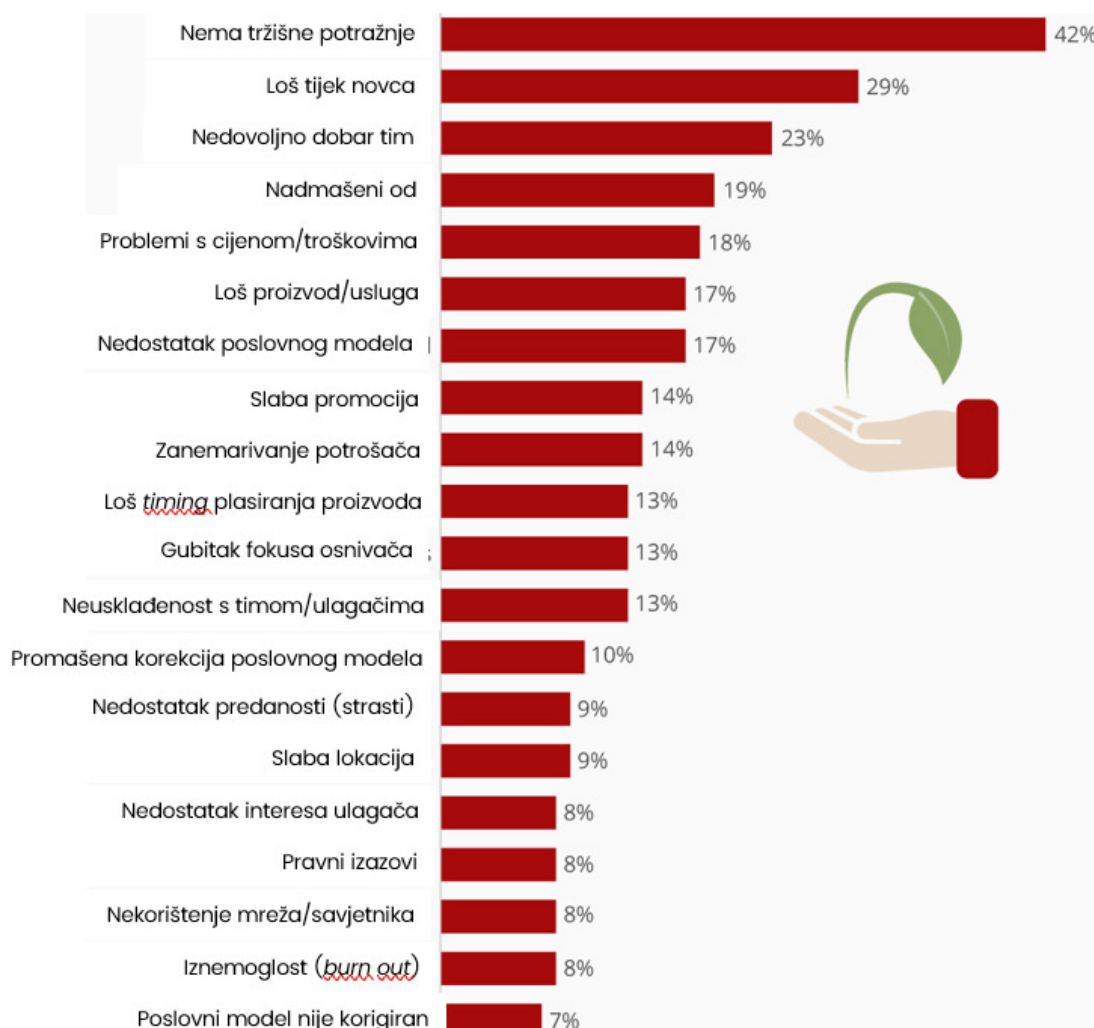
5.1. Opis problemske situacije

Okupiti kompetentan tim koji će raditi na razvoju poslovne ideje nije nimalo jednostavan zadatak. Stručnjaci s odgovarajućim iskustvom često su nedostupni i zauzeti radom na drugim projektima, a oni pojedinci koji su slobodni i dostupni često nemaju iskustva i vještine koje su potrebne za razvoj poslovnih ideja. Najnoviji podaci OECD-a o neusklađenosti vještina na tržištu rada za 2023. pokazuju da čak i u razvijenim zemljama postoji značajan udio nedovoljno kvalificiranih radnika, primjerice, Irska (30,7 %), Novi Zeland (28,2 %) i Ujedinjeno Kraljevstvo (20 %). Razvoj poslovnih ideja podrazumijeva rad na većem broju kompleksnih izazova koje nije moguće razriješiti bez većeg broja visokostručnih kadrova. Nedovoljno kvalitetni timovi i problemi s vođenjem tima predstavljaju neke od glavnih razloga zašto brojni *start-up* projekti ne opstaju (vidjeti grafikon 5.1.).

Prije nego se poduzetnik ili menadžer posveti vođenju tima, treba razmisliti o tvrdim i mekim vještinama koje bi trebali imati članovi tima da bi se određena poslovna ideja realizirala. Nakon toga potrebno je promisliti o dugoročnoj viziji poslovanja i zapisati sve vještine koje će unutar tog tima trebati. Osim tehničkih znanja, timu će sigurno trebati pojedinci koji imaju znanja i vještine iz marketinga, prodaje, dizajna, financija te istraživanja i razvoja. Ne treba se obeshrabriti ako tim trenutno ne okuplja sve članove koji su potrebni. Treba učiniti sve što je moguće unutar postojećeg tima, a kad se dođe do potrebnih financijskih sredstava, zaposliti one članove koji posjeduju vještine koje nedostaju. Jedan od najlakših načina da se ugrozi neki *start-up* je zapošljavanje članova tima koji se međusobno ne slažu. Konstantni sukobi sigurno će negativno utjecati na razvoj bilo koje poslovne ideje. U slaganju tima mogu pomoći različiti testovi osobnosti, ali treba početi prvo od sebe

i izgraditi vlastite liderske vještine. Zato treba proučiti dostupnu literaturu i intenzivno komunicirati sa svim članovima tima kako bi se zajednički otkrilo što je potrebno unaprijediti i popraviti da bi tim ostvario potrebnu harmoniju. Da bi se pronašli članovi koji nedostaju, moguće je poslužiti se društvenim mrežama poput Linkedina, jer se tamo može pronaći ne samo suradnike, već i potencijalne klijente.

Grafikon 5.1. Glavni uzroci neuspjeha *start-up* projekata



Izvor: McCarthy, 2017.

Jedna od stvari koju bi svakako trebalo izbjegavati je pretjerana sličnost ili homogenost među članovima tima. Što se članovi našeg tima više razlikuju, to će biti više kvalitetnih uvida i perspektiva iz koje se promatraju problemi s kojima se tvrtka (tim) susreće. To je razlog zašto je dobro da u timu budu osobe različitih spolova. Zato treba kreirati razvojnu viziju koja će biti dovoljno široka da se svi

članovi tima mogu unutar nje pronaći i ostvariti svoje osobne planove i interese. U poslovnom svijetu postoji izreka *Zapošljavaj sporo, a otpuštaj brzo!*. Stoga treba posvetiti puno pažnje odabiru najboljih kandidata, a ako se ne pokažu kao dobar izbor, ne treba previše razmišljati o tome treba li ih otpustiti. Neke od najuspješnijih tvrtki na tržištu stalno otpuštaju najbolje zaposlenike kako bi oslobodili resurse za zapošljavanje najboljih kandidata. Taj proces se naziva „plijevljenje korova“, a podrazumijeva otpuštanje 15 – 20 % nedovoljno uspješnih zaposlenika u godišnjem ili polugodišnjem periodu.

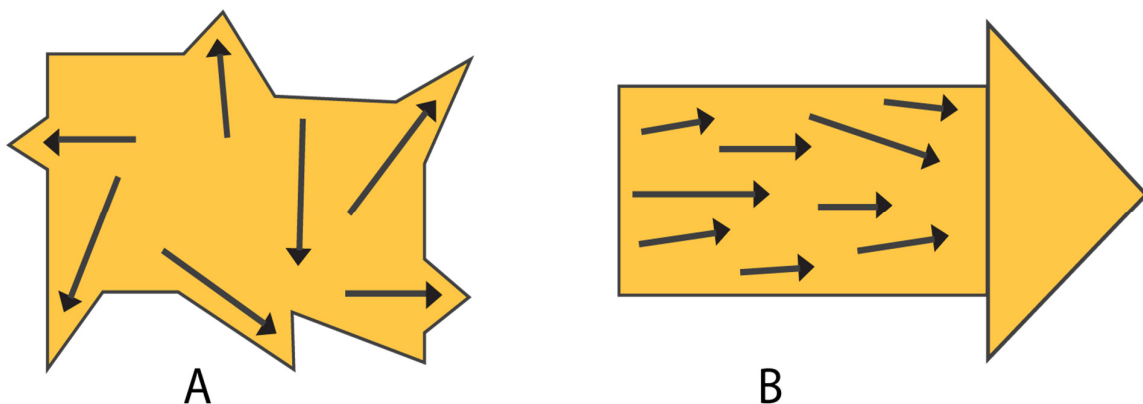
Nakon usvajanja ove nastavne cjeline student će moći:

- primijeniti poduzetničke strategije i taktike kao i inovacijska rješenja za unaprjeđenje poslovanja poduzetnika
- voditi poduzetnički tim uz minimalnu količinu stresa.

5.2. Snaga timskog rada

Da bi se neki poslovni plan proveo u djelo, uz nužna financijska sredstva, ključni resurs čine raspoloživi ljudski potencijali. Čak i kad su financijska sredstva krajnje ograničena, uz dobar plan i kompetentan tim u kratkoročnom je periodu moguće ostvariti rezultate koji će bitno olakšati pribavljanje potrebnih financijskih sredstava. Sposobnost timskog rada i dobre komunikacijske vještine ubrajaju se među vještine od presudnog značaja za ostvarivanje poslovnog uspjeha.

Shema 5.1. Neusklađeni (A) i usklađeni (B) timovi



Izvor: Senge, 2006.

Timovi predstavljaju grupe ljudi koji su međusobno zavisni u okviru zadataka koje izvršavaju, utječu na ponašanja drugih članova tima kroz interakciju s njima i vide

se kao jedinstvena cjelina. Tim je mali broj ljudi koji ima komplementarne vještine i znanja, zajedničku svrhu djelovanja, imaju jasno definirane ciljeve, dijele odgovornost i predani su da nešto postignu. Razlike između grupe i tima prikazuje sljedeća tablica.

Tablica 5.1. Razlike između grupe i tima

Grupa		Tim
• „Ja radim svoj posao, ti radi svoj!“ • Pojedinci, međusobno povezani u grupu, rade na različitim ciljevima. • Komunikacija – samo u slučaju problema. • Najglasniji određuje pravac djelovanja.		• Promišlja: „Kako su povezane naše odgovornosti?“ • Pojedinci, međusobno povezani, rade na zajedničkom cilju. • Komunikacija – kontinuirana, kako bi se predvidjeli ili izbjegli problemi. • Svi članovi tima imaju jednaku šansu da kažu svoje mišljenje.
Dijeljenje informacija Neutralna Pojedinačna Slučajne i raznolike	CILJEVI SINERGIJA ODGOVORNOST VJEŠTINE	Kolektivna performansa Pozitivna Pojedinačna i zajednička Komplementarne

Izvor: Whetten & Cameron, 2011

Slijedom brojnih istraživanja timski rad u tvrtkama pozitivno utječe na (Whetten & Cameron, 2011): promjene prema više participativnom menadžerskom stilu, unaprjeđenje proizvodnih procesa i procedura, kvalitetu proizvoda i usluga, usluživanje kupaca, povjerenje radnika u menadžment, zadovoljstvo radnika, proizvodnost, eliminaciju kontrolnih razina, konkurentnost i profitabilnost.

Talent i vještine su važni, ali timovi su puno više od jednostavnog zbroja talentiranih ljudi. Za uspješan tim, uz zajednički rad i predanost timskim ciljevima, važno je izgraditi sinergiju. Izazovi: *nadići 'grupno razmišljanje' i 'zajedničko gubljenje vremena'* (Whetten & Cameron, 2011):

- *Grupno razmišljanje* (engl. *groupthinking*) stanje je u kojem se članovi tima fokusiraju na jedno moguće rješenje i ne nalaze djelotvorno rješenje problema jer troše jedan drugom energiju na raspravu o jednom načinu

rješenja oko kojeg se ne slažu. Javlja se kad potreba za očuvanjem tima nadvlada dobro odlučivanje i rješavanje problema i to najčešće u situacijama kada je lider tima moćna i uvjerljiva osoba, kada je kohezija u timu jako izražena i kada je donošenje odluka uvjetovano vanjskim pritiscima.

- *Zajedničko gubljenje vremena* događa se u različitim kontekstima, primjerice, kada jedan član tima odluči uložiti najmanje moguće u funkcioniranje tima, a nagrade su jednake za sve.

Kako bi se izbjeglo grupno razmišljanje, tim treba razviti attribute koji će potaknuti raznovrsnost i alternative u iznošenju i preispitivanju ideja, pa čak i konflikt u timskom procesu. Irv Janis preporučuje ove pristupe rješavanju grupnog razmišljanja (Whetten & Cameron, 2011):

- *Kritični procjenitelji* – barem jednom članu tima treba dodijeliti ulogu kritičara ili procjenitelja timskih odluka.
- *Otvorena diskusija* – lider tima ne bi trebao iznositi mišljenja na marginama timskog sastanka, ali bi trebao ohrabrivati otvorenu raspravu o različitim perspektivama članova tima.
- *Više podskupina* – mogu se formirati da bi se razvili nezavisni prijedlozi.
- *Vanjski eksperti* – treba pozvati vanjske eksperte da slušaju obrazloženja timskih odluka i kritiziraju ih.
- *Đavolji odvjetnik* – poželjno je dodijeliti barem jednom članu tima da igra ulogu đavoljeg odvjetnika tijekom rasprave, ako se čini da postoji previše homogenosti u razmišljanjima članova tima.
- *Ponovljeni sastanci* (engl. *second-chance meetings*) – ponekad treba prespavati odluke tima i razmotriti ih iz svježe perspektive sljedeći dan i pritom ohrabriti izražavanje drugih mišljenja od drugih članova tima.

Postoje mnoge tehnike timskog rada koje mogu pomoći u situaciji grupnog razmišljanja, primjerice: *brainstorming*, obrnuti *brainstorming*, '6 šešira', Delphi-metoda i druge (neke od njih su već pojašnjene u poglavlju 2.3. u okviru opisa tehnika povećanja kreativnosti u osmišljavanju poslovnih ideja).

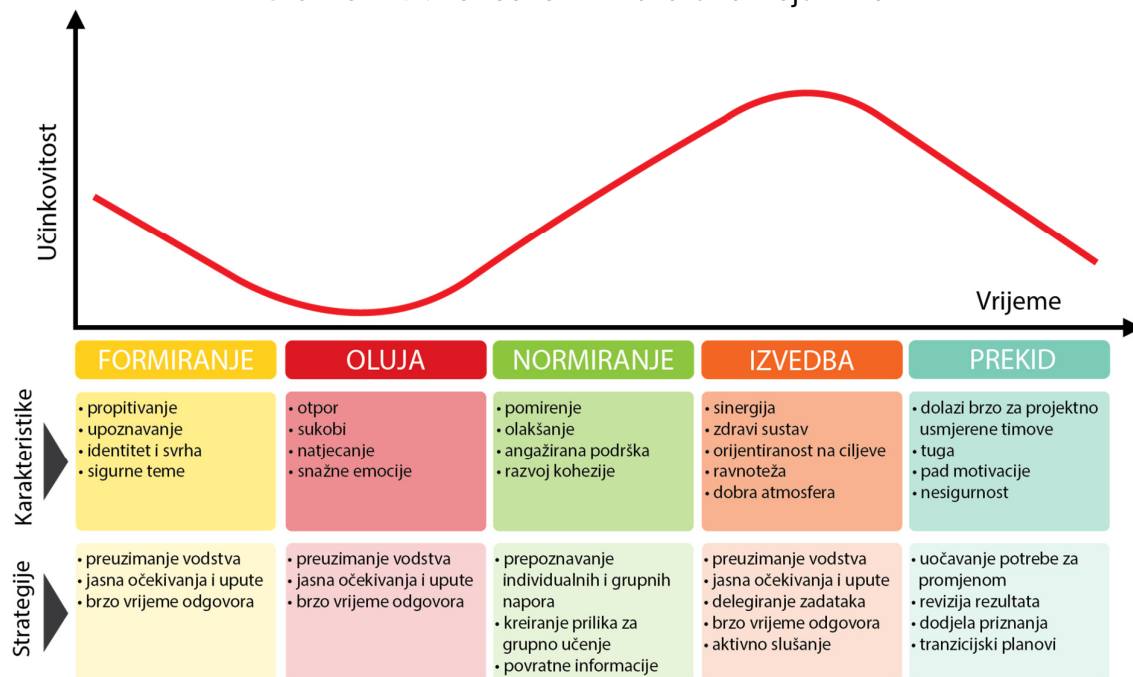
Timski rad je pojam koji se odnosi na suptilne procese sinkronizacije i razvijanja kapaciteta tima u svrhu ostvarivanja željenih rezultata. To je u osnovi fenomen usklađivanja (engl. *alignment*) u kojem grupa ljudi funkcionira kao da su jedna cjelina. Vrhunski timovi usklađenost podižu na razinu kolektivne sinergije i

rezonancije koju je najbolje opisati osjećajem posebnog zajedništva grupe, prožetog energijom, ritmom i intuitivnim uvidima, koji olakšavaju ostvarivanje međusobne suradnje (Lučić, 2015). Suprotno tome, neusklađeni timovi bespotrebno rasipaju energiju i resurse (prikaz na shemi 5.1.).

Rezonancija ili sinergija nalik je koherentnom laserskom svjetlu koje se znatno razlikuje od, primjerice, nekoherentnog i raspršenog svjetla žarulje. Koherentnosti tima najviše doprinose: zajednička svrha tima, zajednička vizija tima i svjesnost o tome kako najučinkovitije nadopuniti napore kolega (Senge, 2006). Fenomen usklađenosti dobro su poznati jazz-glazbenicima koji se pri opisu tog stanja često koriste izrazom „na istoj valnoj dužini“ (engl. *being in the groove*). Još je Toma Akvinski tijekom 13. stoljeća izjavio: „Ljudi mijenjaju jedni druge... pomoću radosti i zadovoljstva“. Kvalitetu međuljudskih odnosa determinira osjećaj priznatosti (poštovanja), dobronamjernosti i ljubavi (Wheatley, 1998). Da bi se formirao uspješan tim potrebno je pažljivo odabrati članove, postaviti zajedničku viziju i realan rok ostvarenja zacrtanog cilja te ovladati vještinama dijaloga i diskusije, ključnim instrumentima timskog rada.

Timsku koheziju nije lako postići, a još ju je teže održati na duži rok. Grafikon 5.2. prikazuje da svaki tim prolazi kroz pet osnovnih faza u razvoju, a to su (Tuckman, 1965): formiranje (engl. *forming*), oluja (engl. *storming*), normiranje (engl. *norming*), izvedba (engl. *performing*), prekid (engl. *adjourning*).

Grafikon 5.2. Pet osnovnih faza u razvoju tima



Izvor: Graffius, 2018.

U nastavku su pobliže opisane ključne faze razvoja tima (Whetten & Cameron, 2011):

- U fazi *formiranja* tima postoji potreba međusobnog upoznavanja i zadobivanja povjerenja. Kad se članovi tima prvi put nađu, zapravo podsjećaju na publiku – nisu tim već grupa ljudi u istom prostoru, koja si postavlja pitanja: Tko su ovi ljudi?; Što se od mene očekuje?; Tko će nas voditi?; Što će se dogoditi? Ljudi se u ovim situacijama osjećaju neugodno, neudobno, napeto; nema povijesti suradnje između članova tima, ne osjeća se jedinstvo već tišina, ovisnost i površnost. Ako netko u početku i osjeća entuzijazam, neće to podijeliti s drugima sve dok se ne počne osjećati dovoljno dobro. Ljudi u ovoj fazi ne postavljaju previše pitanja, ne govore jer drže da ne znaju pravila i zakone tima, ne znaju kome mogu vjerovati, tko će preuzeti inicijativu, kakvo je ponašanje prikladno. Od vođa timova u ovoj se fazi traže jasna usmjerenja. U ovoj fazi naglasak se stavlja na formiranje tima, a ne na produktivnost, i prioritet lidera tima je da se svi članovi tima počnu osjećati pripadno i ugodno!
- Faza *normiranja*. Nakon upoznavanja članova tima definiraju se uloge, norme i ciljevi tima, identificiraju očekivanja od članova tima te jača predanost, kohezija i jedinstvo tima. Potrebno je razviti osjećaj pripadnosti

timu i neformalni odnos među članovima. Što je veća interaktivnost među članovima tima bolje će se usvojiti ponašanja i perspektive cijelog tima. Glavna pitanja koja si članovi tima postavljaju u ovoj fazi su: Koje su to norme i vrijednosti tima?; Kako ću se na najbolji mogući način složiti s ostalim članovima tima?; Kako mogu pokazati svoju podršku drugima?; Kako se mogu uklopiti? Tijekom ove faze članovi počinju vrednovati ciljeve tima više nego svoje osobne ciljeve jer se pojedinačne potrebe zadovoljavaju kroz uspjeh tima. Tim, a ne pojedinac ili lider, preuzima odgovornost za rješavanje problema, ispravljanje pogrešaka, osiguravanje djelotvornosti procesa. Pojedinci osjećaju lojalnost za tim i međusobni odnos koji karakterizira tim. Ova faza uključuje: suradnju, sukladnost s normama, standardima i očekivanjima te ignoriranje neslaganja.

- U fazi *oluje* pojavljuju se neslaganja, propitivanje svrhe tima, vođe tima ili uloga drugih članova tima. Do ove faze timom 'vlada' harmonija i konsenzus, a razlike među članovima su potisnute kako bi se stvorio timski duh. No u nekom trenutku članovi osjete da se njihova osobnost potiskuje, nameću im se drugačiji stavovi i mišljenja i pitaju se: Kako ćemo savladati nesklad?; Kako donijeti dobre odluke usprkos neslaganjima?; Kako komunicirati negativne informacije?; Želim li i dalje biti član tima? Izazovi su: spriječiti kršenje postavljenih normi i očekivanja, odnosno upravljati konfliktima. Vođe timova trebaju fokusirati tim na unaprjeđenje procesa, prepoznavanje dostignuća tima i jačanje 'dobitnih' (engl. *win-win*) odnosa među članovima. Uloga lidera u ovoj fazi je da ohrabruje članove da daju drugačija mišljenja, stavove pretvore u ideje i konstruktivne prijedloge za poboljšanje.
- Faza *izvedbe* predstavlja funkcioniranje visokoučinkovitog tima. Tim je prebrodio skepticizam, nesigurnost, nesudjelovanje, ovisnost, egoizam članova, neslaganje i različite stavove koji su značajke za prve tri faze u razvoju timova i može djelovati na visokoj razini performanse. Tim je vrlo djelotvoran, ali se suočava s potrebom stalnog poboljšanja. Pitanja koja si u ovoj fazi postavljaju članovi tima su: Kako pomoći ostalim članovima tima da napreduju?; Kako poticati daljnje poboljšanje i kreativnost?; Kako nadograđivati i razvijati vlastite vještine i sposobnosti?; Kako zadržati visoku razinu energije u timu?; Kako najbolje iskoristiti kompetencije članova? Članovi osjećaju odgovornost jedni za druge i odgovornost prema tome da zadatak bude obavljen i da se svaki član tima razvija, uči. Vođe timova

podupiru članove tima, nove ideje, organiziraju njihovu primjenu i potiču natprosječnu izvedbu tima.

Shema 5.2. (u nastavku) prikazuje pet osnovnih poremećaja u timskom radu: nedostatak povjerenja, strah od sukobljavanja, pomanjkanje posvećenosti, izbjegavanje odgovornosti i zanemarivanje rezultata. Timovi koji nisu usmjereni na rezultate stagniraju i rijetko nadmašuju konkurenciju. Osim toga, takvi timovi gube članove koji su usmjereni na postignuća, dok se oni koji su usmjereni na rezultate ne mogu lako smesti. Timovi u kojima se izbjegava odgovornost potiču zamjerenje i ljutnju, prosječnost i razvoj mediokritetske kulture, probijaju dogovorene rokove i ne ispunjavaju obećanja. Timovi u kojima se odgovornost ne izbjegava brzo identificiraju probleme i izbjegavaju pretjerano birokratiziranje. Timovi koji nisu posvećeni propuštaju prilike i zrače nedostatkom samopouzdanja. Jasno definiranje rokova vrlo je korisno kada se želi unaprijediti posvećenost tima. Blisko povezani članovi tima ponekad oklijevaju pozvati kolegu na odgovornost iz straha da će narušiti osobne odnose i povezanost. Produktivni konflikti produbljuju odnose i podižu ih na novu razinu. Za mnoge članove tima činjenica da su članovi te grupe izuzetno je važna te ih sama po sebi čini zadovoljnim. Lider mora djelovati na takav način da se svaki član tima osjeti poželjnim i potrebnim sa svim svojim prednostima i manama te da istovremeno svaki igrač shvati da nitko nije iznad tima. Raspravljajući o tome kako formirati uspješan tim David Kirk, trener ragbijaške momčadi *All Blacks* koji je 2007. osvojio svjetski kup, izjavio je: „Kao što se od lošeg brašna ne može napraviti dobar kruh, tako ne možemo ni oblikovati vrhunski tim ako u sastavu nemamo dovoljan broj talentiranih igrača.“

Shema 5.2. Pet poremećaja u timskom radu

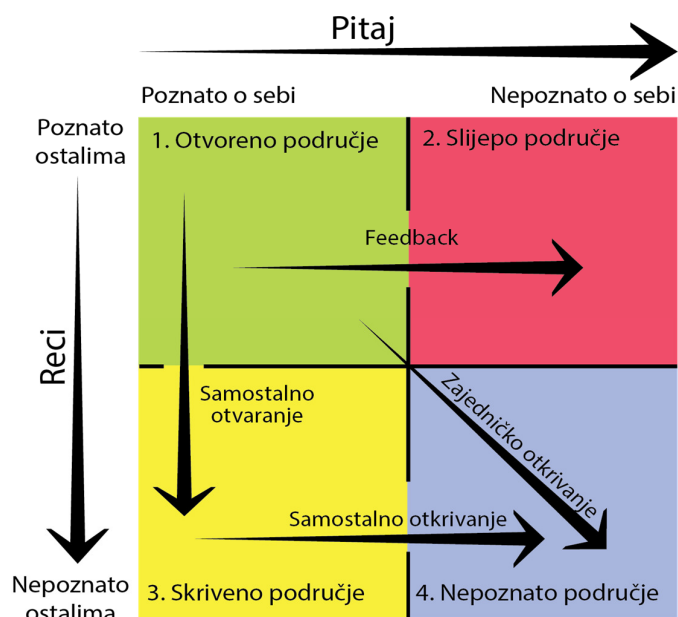


Izvor: Lencioni, 2007.

Feedback (povratna informacija) je važan dio komunikacije, obrazovanja i treninga koji, ako se izvodi na pravi način, pomaže u motivaciji te u razvoju znanja, vještina i ponašanja (Mckimm, 2009). To je povratna informacija o rezultatima neke aktivnosti koja se šalje osobi s ciljem njezina poboljšanja. *Feedback* je poklon koji se nudi nekoj osobi ili koji nudi druga osoba. Kao i poklon, *feedback* je dobro zapakiran, ima određenu svrhu, prilagođen je za osobu kojoj se daje, a može biti veći ili manji, dok osoba kojoj je namijenjen samostalno odabire hoće li ga koristiti.

U slanju povratnih informacija vrlo je važno odabrati pravo vrijeme (engl. *timing*). U praksi se pokazuje da je bolje povratne informacije razmjenjivati „malo i često“, nego „puno i neredovito“. Nazvavši ga prema anagramu osobnih imena, 1955. godine psiholozi Joseph Luft i Harrington Ingham definirali su Johari prozor kao tehniku koja olakšava društvenim pojedincima bolje razumijevanje samih sebe i vlastitih društvenih odnosa. To je komunikacijski model koji se koristi za unaprjeđenje samosvijesti i svjesnosti drugih, a zasniva se na dva načela: 1) pojedinci mogu učiti o sebi i razvijati se kroz povratne informacije koje primaju od drugih ljudi; 2) pojedinci mogu unaprijediti međusobno povjerenje nudeći drugima informacije o sebi. Shema 5.3. prikazuje kako otvoreno traženje povratnih informacija omogućuje otkrivanje nepoznatog o sebi do kojeg se dolazi kroz otvoreno postavljena pitanja i aktivnu interakciju s drugim ljudima.

Shema 5.3. Johari prozor



Izvor: www.communicationtheory.org/the-johari-window-model/, pristupljeno 20. 6. 2024.

Osnovni cilj primanja konstruktivnih povratnih informacija je želja za unaprjeđenjem koje će pojedincu omogućiti da bude uspješniji u budućnosti. U interesu je svakog pojedinca primati što je moguće više povratnih informacija od onih ljudi s kojima surađuje. To, naravno, ne jamči da će svaka razmjena povratnih informacija automatski dovesti do napretka i poboljšanja. Ako oni od kojih osoba prima povratne informacije nastoje biti potpuno iskreni i dobronamjerni, tada se povećava vjerojatnost da će povratne informacije dovesti do poboljšanja. Želi li se osigurati da *feedback* koji osoba daje drugima doista dovede do željenih unaprjeđenja, **preporučljivo je slijediti sljedeće preporuke:**

- *Priprema i procjena* – mnogi pojedinci nisu spremni primati povratne informacije. U tim slučajevima se povratne informacije interpretiraju ne kao poklon, već kao napad. Najjednostavnije rješenje je pitati osobu želi li primiti povratnu informaciju.
- *Odabir pravog trenutka* – osobe koje su pod stresom najčešće nisu u stanju uspješno primati povratne informacije.
- *Personalizacija* – postoji više načina na koje je moguće razmjenjivati povratne informacije, a najbolji modeli su oni koje omogućuju personalizirani pristup u skladu sa situacijom i karakterom osobe.

- *Izbacivanje veznika 'ali'* – problem kod riječi 'ali' i sličnih poveznica (no, samo, nasuprot...), jest da ljudi zaborave sve što je bilo rečeno prije te poveznice te se koncentriraju samo na zadnji dio. Takve poveznice često brišu sve što je bilo izgovoreno prije toga.
- *Određenost* – općeniti *feedback* nije najbolje rješenje. Primjerice, kad se nekom kaže da njegov/njezin pristup nije dobar, to nije dovoljno specifično. U tom slučaju netko neće znati što je dobro, a što loše u njegovu pristupu i neće ga moći popraviti.
- *Subjektivnost* – važno je znati da je *feedback* koji se daje samo jedna od mogućih perspektiva. Upravo zato se *feedback* najčešće prenosi u prvom licu: *Ja bih ti savjetovao da...; Za mene će to imati taj utjecaj...; Po meni je to imalo takav utjecaj na ljude...; Na tvom mjestu ja bih...*
- *Odabir pravih riječi* – u praksi je važnije kako se nešto govori nego što se govori. Važno je koristiti neutralne pojmove tako da se osoba ne osjeća napadnutom, kako bi razumjela da svi trebaju raditi na sebi ako žele napredovati (*konstruktivni feedback*).

U praksi postoji veći broj različitih načina na koji je moguće oblikovati i razmjenjivati povratne informacije. Tablica 5.2. prikazuje tri različita modela koji su detaljnije objašnjeni u nastavku.

Tablica 5.2. Tri modela u pružanju povratnih informacija

<i>SENDVIČ MODEL</i>	<i>BIO MODEL</i>	<i>SBI MODEL</i>
Pozitivni <i>feedback</i>	Ponašanje	Situacija
Konstruktivni <i>feedback</i>	Utjecaj	Ponašanje
Pozitivni <i>feedback</i>	Prilika	Utjecaj

Izvor: autori prema Prochazka *et al.*, 2020; Conceição, 2020; Stone, 2023.

Sendvič model – sastoji se od tri dijela: započinje i završava pozitivnom tvrdnjom (npr.: što je neka osoba dobro napravila), a u sredini se nalazi konstruktivni *feedback* (Prochazka *et al.*, 2020).

BIO model – pokrata engleskih pojmova – *behaviour, impact, opportunity*. Ovaj model također se sastoji od tri dijela (Conceição, 2020): *ponašanje* – objektivan, neutralan i činjenicama potkrijepljen opis nečijeg ponašanja kojim se nastoji spriječiti da osoba zauzme obrambeni stav (iskazivanje činjenica daje malo prostora za obranu); *utjecaj* – nastoji istaknuti posljedice prethodno istaknutog ponašanja; *prilika* – uključuje sugeriranje aktivnosti kojima bi se osoba koja prima povratne informacije mogla poboljšati.

SBI model – pokrata engleskih pojmova – *situation, behavior, impact*. Ovaj model vrlo je sličan prethodnom modelu, samo što se u ovom modelu ne daju nikakvi prijedlozi drugoj osobi (Stone, 2023). Ovaj se model primjenjuje kada nema konkretnih prijedloga za poboljšanjem, kad je *feedback* pozitivan, što znači da nema potrebe ništa mijenjati i/ili kad se želi da osoba sama uvidi svoje zaključke. Ovaj se model također sastoji od tri dijela: *situacija* – objektivno i neutralno se iskazuju činjenice o nekoj specifičnoj situaciji ili aktivnosti; *ponašanje* – na neutralan i objektivan način se opisuju ponašanja osobe; *utjecaj* – u ovom dijelu subjektivno se nastoji opisati rezultate i posljedice tog ponašanja, odnosno kako je ta aktivnost utjecala na same sebe i/ili druge članove grupe.

Neki autori, poput Romford (2021) predlažu nešto širu verziju SBI modela koju nazivaju **COIN model**. To je još jedan strukturirani pristup u davanju povratnih informacija na konstruktivni, nekonfliktni način, koji se provodi kroz četiri ključne faze: 1. Kontekst ili veza – koja sugerira empatiju (engl. *Context or Connection*) usmjereni su na okolnosti, događaje ili probleme o kojima se želi razgovarati.; 2. Promatranje (engl. *Observation*) – podrazumijeva konkretni, dokazima potkrijepljeni opis onoga što se dogodilo. Pritom je važno izbjegavati predrasude, pristranost i glasine trećih strana, jer se riskiraju optužbe koje bi se mogle pokazati neutemeljenima; 3. Utjecaj ili učinak (engl. *Impact*) – obuhvaća razgovor o tome kako događaj ili problem o kojem je raspravljano utječe na druge u timu ili organizaciji; 4. Sljedeći koraci (engl. *Next steps*) – podrazumijeva jasan dogovor o promjenama i poboljšanjima u ponašanju ili performansama koje se očekuju u budućnosti, a čime se teži postizanju pozitivnih, dugotrajnih promjena.

5.3. Smanjivanje stresa

Upravljanje stresom i vremenom jedna je od najvažnijih, ali i najzapostavljenijih poduzetničkih (menadžerskih) vještina. Istovremeno, posljedice stresa zamjetne su na više razina (Whetten & Cameron, 2011):

- Prema *The National Institute for Occupational Safety* i *American Psychological Association* zbog stresa na poslu više od 500 milijardi USD nestaje iz ekonomije SAD-a godišnje, kao i 60 % svih izgubljenih radnih sati u EU-u;
- Više od polovine odraslih ima zdravstvene tegobe zbog stresa (SAD); u EU-u je drugi, najčešći prijavljeni zdravstveni problem, a stres zbog posla u RH primjećuje 78 % radnika (poslovni.hr);
- Stres dovodi do: odsutnosti s posla, nezadovoljstva poslom, fluktuacije, nezgoda (60 – 80 %), lošeg fizičkog zdravstvenog stanja zaposlenika, problema s alkoholom;
- Zakon o zaštiti na radu (NN 71/2014, čl. 51 i 52) nalaže poslodavcima da provode prevenciju stresa na radu.

Stres predstavlja diskrepanciju između očekivanja i sposobnosti: pretjerani ili konfliktni zahtjevi posla i očekivanja nadmašuju osobne kapacitete (sposobnosti, znanja, vještine). Medicinska istraživanja utvrdila su raznovrsna i razorna djelovanja stresa na: kardiovaskularni sustav, dišni sustav, pravilno izlučivanje žlijezda, gastrointestinalni trakt, ženski reproduktivni sustav, reproduktivne hormone, funkcioniranje muškog reproduktivnog sustava, imunološko-depresivni sustav, živčane poremećaje, ovisnosti, maligne bolesti, imunitet u odnosu na HIV-1, dentalnu patologiju, bolove i anksiozne poremećaje.

Primjer: izlazak na ispit

- *Fiziološki učinci* – visok tlak, probavni problemi, osip, mučnina, znojni, hladni dlanovi, plitko disanje, lupanje srca, glavobolja.
- *Ponašanje* – sklonost nesrećama, alkohol, pušenje, lijekovi, promjena apetita, loše spavanje, ubrzan govor, svadljivost.
- *Kognitivni učinci* – nesposobnost donošenja odluka, prebrzo donošenje odluka, slaba koncentracija, preosjetljivost na kritiku, mentalni blokovi, zaboravljivost.

- *Emocionalni učinci* – nezadovoljstvo, anksioznost, apatija, razdražljivost, umor, depresivnost, usamljenost.

U literaturi je kroz istraživanja identificirano oko 30 izvora stresa za poduzetnike, a obično se dijele u šest kategorija koje predstavljaju kvalitativno različite vrste stresora (prema Grant & Ferris, 2012):

- financijski (pokretanje, održavanje tijeka novca...)
- međuljudski (izolacija, tj. nedostatak društvene podrške i usamljenosti, ljudski problemi poput konflikata i dr.)
- interni/samoinducirani (briga o kvaliteti, žaljenje zbog poslovnog gubitka/neuspjeha, želja za postignućem i kontrolom, želja za priznanjem, osjećaj nepovjerenja...)
- sam posao (prelazak postavljenih granica, papirnati posao i oporezivanje, odgovornost, očekivanja dionika, vremenska ograničenja i radno opterećenje)
- nepredvidivost/rizik (dvosmislenost, nesigurnost, financijski rizik, obitelj, društveni i psihički rizik)
- ravnoteža posla i života (dugo radno vrijeme, konflikt posao – život, tj. problemi s opuštanjem, pronalaženjem vremena za odmor, konflikt posla i obitelji).

Kako se boriti protiv stresa? Treba li se uopće boriti ili je bolje pobjeći? U ovoj dvojbi riječ je zapravo o fiziološkom procesu. Sintagma bori se ili bježi nudi objašnjenje fiziološkog procesa koji nastaje kad je osoba pod stresom. Iskustvo stresa je kao kada nagazimo na papučicu gasa u autu: okretaji motora rastu. Za par sekundi tijelo se priprema za napor, tako da značajno poraste krvni tlak i broj otkucaja. Jetra izlučuju glukozu i koristi rezerve masti te ih pretvara u trigliceride da bismo dobili energiju. Krvotok preusmjerava krv iz nevažnih funkcija, poput probave, primjerice, u mozak i mišić. Tijelo namjerava 'ugasiti' stres kroz borbu ili bijeg (slika 5.1.).

Slika 5.1. Dvije strategije suočavanja sa stresom



Izvor: McLean, 2021.

Ipak, ako stresor nije eliminiran, kao posljedica fiziološkog procesa, krvni tlak počinje uzimati danak na arterijama. Štoviše, zbog viška masti i glukoze koja se odmah ne probavi, oni ostaju u krvnim stanicama. Bolesti srca, srčani udar i dijabetes su uobičajene posljedice. Ako se stres nastavi, nekoliko minuta kasnije nastaje drugi manje snažan fiziološki odgovor. Hipotalamus signalizira hipofizi da proizvede supstancu koja se naziva ACTH (adrenokortikotropni hormon). ACTH stimulira adrenalni korteks da proizvede set hormona zvanih glukokortikoidi. Djelovanje ACTH-a služi da stimulira dio mozga vitalno važan za pamćenje i učenje, no višak ACTH-a može biti toksičan. Zbog toga pod snažnim stresom nastaje smanjena sposobnost pamćenja i niža razina spoznaje. Ljudi zapravo postaju gluplji! Glukokortikoidi također smanjuju dijelove imunološkog sustava, tako da kronični stres čini ljude osjetljivima na infekcije.

Stres – „za i protiv“:

- Prekomjerni stres je štetan, no ravnoteža može biti brzo ostvarena ako postoji dovoljan otpor.
- Stres u okviru konstruktivnih granica povećava osobnu djelotvornost i performanse.
- Nedostatak stresa vodi k dosadi i bezvoljnosti za poduzimanje bilo kakve aktivnosti.

Tri faze reakcije na stres:

1. *Alarm:* fazu karakterizira pojačana tjeskoba, strah (ako je stresor opasnost), tuga ili depresija (ako je stresor gubitak), a ako je stres intenzivniji i zbunjenost ili šok. Posljedično raste broj otkucaja, tlak i pozornost, što se individualno lako rješava ako je stresor prisutan kratkoročno. Ako nastavi, ulazimo u fazu otpora.

2. *Otpor*: tijelo skuplja višak energije – pokušavamo kontrolirati stres korištenjem pet tipova obrambenih mehanizma:
 - *Agresija* – izravno suprotstavljanje stresoru (sebi, drugima ili trećima – npr. lupanje po stolu).
 - *Regresija* – ponavljanje ranijih obrazaca ponašanja koji su prije funkcionirali (npr. djetinjasti odgovori).
 - *Suzbijanje* – poricanje, 'zaboravljanje' ili redefiniranje stresora (npr. osoba odlučuje da stresni događaj i nije tako strašan).
 - *Povlačenje* – fizički i psihički odgovori, primjerice, osobe počinju maštati, namjerno zaboravljati, ignorirati ili čak otići, napustiti stresnu situaciju.
 - *Fiksacija* – inzistiranje na ponašanju (odgovoru) bez obzira na njegovu djelotvornost (npr. brzo, opetovano biranje istog telefonskog broja, kada je zauzet).
3. *Iznemoglost*: kada stresori nastavljaju (dugoročno) utjecati tako da nadidu raspoloživu osobnu energiju za obranu, pa osjećamo kronični stres popraćen fizičkim (npr. bolesti srca), psihološkim (npr. teška depresija) i međuljudskim posljedicama (npr. prekid kontakta).

Stres uzrokuju četiri glavne skupine stresora: vremenski stresori, stresori sukoba, situacijski stresori i anticipatorni stresori (Whetten & Cameron, 2011).

1. *Vremenski stresori* – najuobičajeniji i prevladavajući, posebno u zapadnoj kulturi. Kaže se: imamo vrijeme, kupujemo, štedimo, mjerimo, trošimo, prodajemo, ubijamo vrijeme. Najčešći uzroci su preopterećenost poslom i nedostatak kontrole. Vremenski stresori povezani su sa zadovoljstvom poslom, napetošću, percepcijom opasnosti, srčanim pulsom, kolesterolom i dr.
2. *Stresori sukoba* – rezultat loše komunikacije i nedostatka povjerenja u interakciji s drugima (prijateljem, cimerom, partnerom, suradnikom ili šefom s kojim postoji konflikt):
 - konfliktne uloge – među članovima skupine (tima),
 - konfliktni problemi – nesporazumi oko rješenja problema,
 - konfliktne aktivnosti – neslaganje osoba zbog obostranog antagonizma (neprijateljstva).

Stresori sukoba proizlaze između ljudskih odnosa. Ovaj se stresor može zbog različitih *uloga* u timu (muški vs. ženski), *problema* koji rješavaju (često se konflikti stvaraju zbog načina rješavanja problema, na koji način riješiti problem, koja/čija je odluka bolja te zbog međuljudskih konflikata u situacijama

kada osobe jedna drugoj nisu simpatične), *aktivnosti* koje imaju dvosmisleno značenje (npr. *povećati kvalitetu, a smanjiti troškove*), što zna biti izrazito teško. Ovaj stresor ima značajne negativne utjecaje na organizaciju i njenu produktivnost i satisfakciju unutar organizacije i ovi stresori su zapravo najveći uzrok svih organizacijskih problema i, naravno, više utječu na one koji rade na pozicijama odnosa s ljudima nego one koji rade s opremom.

Dokazano povezani s padom proizvodnosti, zadovoljstva poslom i lošim funkcioniranjem poslovnih subjekata, jer blokiraju kvalitetnu komunikaciju, dijeljenje informacija, donošenje odluka i rješavanje problema, ali rezultira i visokom razinom osobnog stresa. Više su prisutni u egalitarnim kulturama i u 70 % slučajeva uzrok su „pregaranja“ na poslu.

3. *Situacijski stresori* – izviru iz okoline gdje osoba živi ili iz individualnih okolnosti. Najčešće u formi:

- nepovoljnih radnih uvjeta (npr. prekovremeni ili terenski rad, izolacija, 'glava u torbi', *downsizing*, premještanje) i
- brzih promjena (od 1967. godine prati se kroz SRRS (engl. *Social Readjustment Rating Scale*)).

Brojne studije pokazale su statistički značajnu povezanost razine stresa i ozbiljnih bolesti/ozljeda i to: 37 % šansi za najnižu, 50 % za srednju i 80 % za skupina osoba s velikom razinom životnih promjena). Ipak, raznovrsne vještine i osobne karakteristike umanjuju realnost ovih šansi za nastanak bolesti ili ozljeda!

4. *Anticipatorni stresori* proizlaze iz neprijatnih očekivanja i straha:

- Neprijatna očekivanja – podrazumijevaju potencijalne nesporazume koji mogu nastati ili neugodne događaje koje se još nisu, ali se mogu dogoditi. Stres nastaje kao anticipacija ili strah od nastanka tih događaja.
- Strah – od gubitka posla, tjeskoba zbog novog načina nadzora, drukčijih međuljudskih odnosa zbog restrukturiranja te neizvjesne i užasavajuće budućnosti.

Ovi stresori ne moraju biti vrlo neugodni i ozbiljni da bi stvorili stres. Strah od neuspjeha ili sramoćenja pred drugima je uobičajen anticipatorni stresor, kao i tjeskoba zbog skorog umirovljenja ili gubitka vitalnosti u srednjoj dobi.

5.4. Rješenje problemske situacije

Kreirajte popis vještina koje bi članovi tima trebali posjedovati da bi uspješno ostvarili postavljene ciljeve. Za potrebe našeg projekta izrađena je sljedeća tablica s popisom vještina.

Tablica 5.3. Primjer tablice s popisom vještina

Radno mjesto	Tvrde vještine	Meke vještine
Agronom	Uzgoj bilja Analiza tla Zaštita od štetnika Ekologija	Komunikacijske vještine Upravljanje vremenom Timski rad
Meteorolog	Meteorologija Geografija Klimatologija Modeliranje	Komunikacijske vještine Upravljanje vremenom Timski rad
IoT stručnjak	Programiranje i razvoj softvera Analitičke vještine Cyber-sigurnost Rad sa senzorima i kontrolerima Python, C++, Java i JavaScript	Komunikacijske vještine Upravljanje vremenom Timski rad
Dizajner	Razumijevanje korisničkog iskustva (UX + GUI) Industrijski dizajn: razumijevanje ergonomije, estetike i funkcionalnosti	Komunikacijske vještine Upravljanje vremenom Timski rad
Prodavač	Prodajne tehnike Upravljanje odnosima s korisnicima Pregovaračke vještine Digitalni marketing Strani jezici	Komunikacijske vještine Upravljanje vremenom Timski rad

Izvor: autori

Uklanjanje vremenskih stresora. Usprkos ‘eksploziji’ literature i pomagala za upravljanje vremenom, vrijeme i dalje predstavlja najčešći stresor. Prema istraživanjima čak 77 % ispitanika želi „provoditi više vremena s obitelji i prijateljima“, a dvije trećine želi „više slobodnog vremena“. Stoga treba postati svjesni vrijednosti vremena i izračunati: *Koliko vrijedi jedan sat života?* Vrijeme je dragocjen kapital: vrijeme je količinski apsolutno ograničeno, vrijeme ne možemo kupiti, vrijeme ne možemo štedjeti ili skladištiti, vrijeme ne možemo povećavati, vrijeme prolazi stalno i neopozivo.

Djelotvorno upravljanje vremenom znači: potrošiti vrijeme na važne stvari; razlikovati važne i hitne zadatke (više vremena posvetiti važnim zadacima); fokus na rezultate, a ne na metode; ne osjećati se krivim reći „ne“.

Tablica 5.4. Vrste aktivnosti koje određuju uporabu vremena

		HITNOST	
		Visoka	Niska
VAŽNOST	Visoka	VAŽNO i HITNO Mora se reagirati odmah • Krize sa zaposlenicima • Reklamacije kupaca • Važni sastanci	VAŽNO i NIJE HITNO Dugoročna rješenja • Razvojne mogućnosti • Inoviranje • Planiranje, prevencija
	Niska	NEVAŽNO i HITNO Mogu se delegirati • E-mail • Zvonjava telefona • Neplanirani prekidi	NEVAŽNO i NIJE HITNO Poželjno odbaciti • Rutinski poslovi • Neobavezni razgovori • Rasprave sa suradnicima

Izvor: Whetten & Cameron, 2011.

Učinkovito upravljanje vremenom. Pored djelotvornog upravljanja vremenom (tj. uskladiti uporabu vremena s ključnim osobnim principima), važno je i usvojiti *učinkovit pristup* (tj. ostvariti više kroz smanjenje izgubljenog vremena). Tehnike za upravljanje vremenom temelje se na Paretovu zakonu: 20 % radnih zadataka proizvodi 80 % rezultata.

20 općih tehnika za upravljanje vremenom koje se odnose na sve životne aspekte (primjenjivo za sve):

1. Čitajte selektivno (ako imate puno *e-mailova*, novina, knjiga, čitajte samo važno).
2. Kreirajte (jednu!) dnevnu listu zadataka.
3. Imajte mjesto za sve i držite sve na mjestu.
4. Odredite prioritete (učinite važne stvari koje samo vi možete riješiti, a hitne, manje važne delegirajte).
5. Radite jednu važnu stvar, a više rutinskih stvari odjednom.

6. Radite popise od 5 ili 10-minutnih stvari koje možete obaviti dok čekate na nešto, između sastanaka i sl.
7. Podijelite velike zadatke na faze, da biste smanjili stres.
8. Koristite Pareto zakon i odredite važnih 20 % zadataka.
9. Za važne zadatke rezervirajte vrijeme dana kada ste 'najbolji'.
10. Sačuvajte dio dnevnog vremena za važne stvari, stvari koje nisu hitne ili samo promišljanje (npr. kad ostali zaspu ili prije nego ustanu ili tamo gdje drugi ne dolaze), da biste izbjegli biti na 'liniji vatre' po cijele dane, bez osobne kontrole svog vremena.
11. Ne odlažite stvari (prokrastinirati i 'baciti' vrijeme je slično).
12. Pratite korištenje svog vremena da biste unaprijedili korištenje vremena i smanjili stres.
13. Odredite rokove (ako ih nema, zadaci teže trajati duže!).
14. Oko 20 % vremena osobe provedu čekajući na nešto – to vrijeme koristite za čitanje, planiranje, vježbanje, provjere i dr., što vam pomaže da bolje izvršavate zadatke.
15. Odredite vrijeme u danu za jednostavne zadatke: odgovarati na *mailove* ili čitati novosti (pomaže da ti zadaci ne zauzmu vrijeme namijenjeno prioritetnim zadacima).
16. Završite barem jedan zadatak svakog dana (makar kratak), da biste osjetili olakšanje, a smanjili preopterećenost i stres.
17. Odredite osobno vrijeme (za planiranje, molitvu, meditaciju).
18. Ne brinite ni o čemu predugo (čuvajte energiju za rješenja).
19. Zapišite dugoročne ciljeve (u protivnom možete biti učinkoviti i organizirani, no bez dugoročnog cilja nećete postići ništa).
20. Budite uvijek budni za savjete o upravljanju vremenom.

30 minuta dnevno bolje korišteno vrijeme daje 1 godinu više (u 48 godina radnog vijeka čovjeka!).

Stresore sukoba može se ukloniti ili reducirati i razvijanjem osobne socijalne inteligencije (to su društveni aspekti emocionalne inteligencije koji pomažu ljudima upravljati stresom nastalim u međuljudskim odnosima):

1. Precizna percepcija emocionalnih reakcija i ponašanja drugih;
2. Sposobnost da se spoznajno i emocionalno odnosimo prema reakcijama drugih;

3. Društveno (socijalno) znanje o tome što je odgovarajuće društveno ponašanje;
4. Rješavanje društvenih problema ili sposobnost rješavanja međuljudskih konflikata.

Razvojem poduzetničkih vještina poput samosvijesti, rješavanja problema, komunikacije, motiviranja, upravljanja konfliktom, osnaživanjem drugih itd. – naša socijalna i emocionalna inteligencija se poboljšava!

Uklanjanje situacijskih stresora (u poslovnom subjektu) može se postići sljedećim tehnikama: selekcija i raspoređivanje, postavljanje ciljeva, redizajn radnih mjesta, organizacijska komunikacija, *team building*, *wellness* program i drugo.

Uklanjanje anticipatornih stresora mnogo je teže od situacijskih stresora, budući da je anticipatorni stres proizvod psihološke tjeskobe, a ne trenutnih poslovnih okolnosti. Kao što osobni i profesionalni principi i vrijednosti pomažu kod određivanja prioriteta u okviru uklanjanja vremenskih stresora, tako i ovdje može pomoći tzv. strategija 'malih pobjeda'.

Strategija 'malih pobjeda' (Weick, 1984) podrazumijeva sićušne ali jasne promjene u željenom smjeru. Jedna po jedna skromna lako promjenjiva stvar jača samopouzdanje, smanjuje strah od anticipatornih stresora i na kraju stvara dovoljan moment za značajan pomak prema cilju. Pravila za pokretanje procesa 'malih pobjeda' obuhvaća:

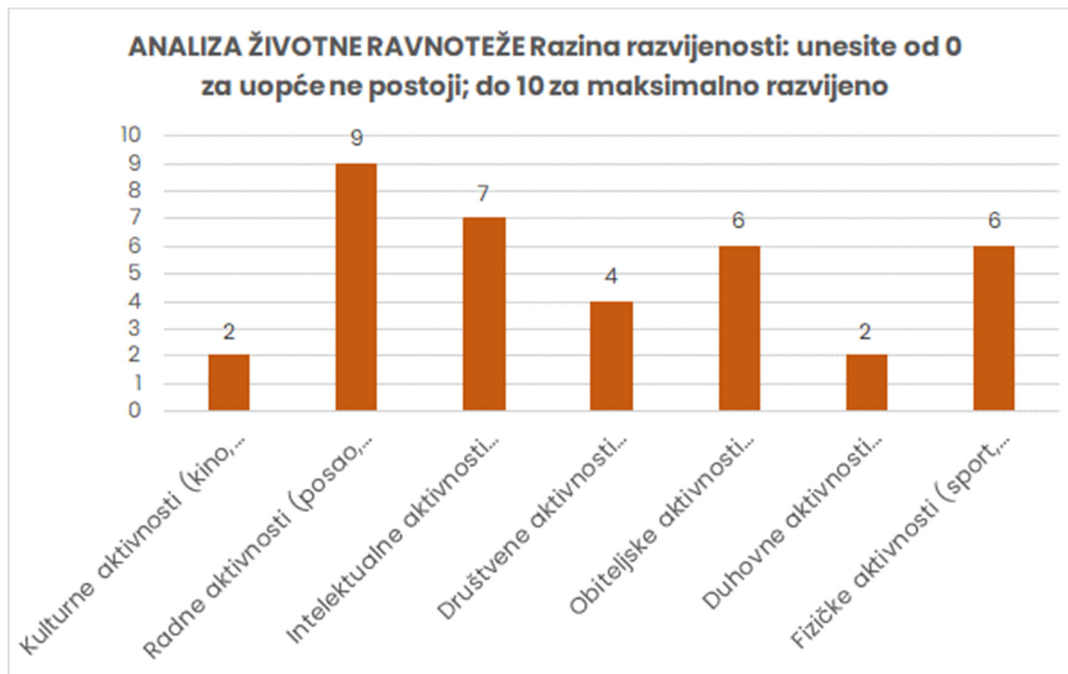
1. Identificirati bilo što pod našom kontrolom (barem nešto);
2. Promijeniti to što je pod kontrolom tako da dovede do cilja koji želimo ostvariti;
3. Naći neku drugu stvar koja se treba mijenjati i promijeniti je;
4. Voditi evidenciju promjena koje smo napravili;
5. Prepoznati male dobiti/koristi nastale zbog promjene.

Anticipatorni stresori se eliminiraju, budući da se strah od nepoznatog zamjenjuje s fokusom na promptni uspjeh.

Otpornost na stres podrazumijeva kapacitet odupiranja ili upravljanja negativnim učincima stresa, oporavljanje od nedaća i izdržavanje teških situacija, najbolje kroz uravnoteženje životnih aktivnosti. Grafikon 5.3. prikazuje ključne aktivnosti koje karakteriziraju životnu ravnotežu čovjeka (na primjeru jednog studenta). Svaki

segment identificira važan aspekt života koji mora biti razvijen da bi se postigla otpornost na stres. Najotporniji pojedinci su oni koji postignu životnu ravnotežu.

Grafikon 5.3. Primjer osobne razine segmenata životne ravnoteže studenta



Izvor: autori

Ponašajne smjernice za upravljanje stresom:

1. Koristiti djelotvorne prakse upravljanja vremenom. Upravlјati vremenom djelotvorno i učinkovito, tako da se sačini tekst osobne misije. Osigurati da zadaci niskog prioriteta ne oduzimaju vrijeme za visoko prioritetne aktivnosti. Bolje koristiti vrijeme primjenom 20 tehnika upravljanja vremenom.
2. Izgraditi odnose suradnje s drugim osobama, temeljene na obostranom povjerenju, poštovanju, poštenju i ljubaznosti. Formirati bliske, stabilne odnose među suradnicima.
3. Savjesno raditi na unaprjeđenju vlastite emocionalne inteligencije kroz učenje i prakticiranje principa koji su predstavljeni u ovoj lekciji.
4. Pokušati dizajnirati svoj posao tako da se poveća raznovrsnost primijenjenih vještina, važnost pojedinih poslova, identitet zadataka (sveobuhvatnost), autonomija i povratne informacije. Učiniti da sam posao postane reduktor stresa, a ne pojačivač stresa.
5. Provjeriti prioritete i kratkoročne planove koji osiguravaju smjer i fokus aktivnosti. Dati prioritet važnim aktivnostima, nauštrb hitnih.

6. Povećati osobnu opću otpornost na stres, kroz vođenje uravnoteženog života i svjesno se razvijati na fizičkom, intelektualnom, kulturnom, društvenom, obiteljskom i duhovnom području, kao i na poslu.
7. Povećati osobnu fizičku otpornost redovnim programom vježbanja i odgovarajućom prehranom.
8. Povećati osobnu psihološku otpornost i smjelost kroz primjenu strategije „malih pobjeda“. Identificirati i slaviti male osobne i uspjehe koje su drugi postigli.
9. Naučiti barem jednu metodu duboke relaksacije i prakticirati je redovito.
10. Povećati društvenu otpornost formiranjem otvorenih, povjerljivih odnosa s barem jednom osobom. Biti mentori nekome tko će potvrditi naše osobne vrijednosti i pružiti potporu u stresnim trenucima.
11. Uspostaviti suradnju kroz timski rad sa suradnicima ili kolegama tako da se identificiraju zajednički zadaci i odrede koordinirane aktivnosti među članovima tima.
12. Naučiti barem dvije kratkoročne tehnike relaksacije i prakticirati ih konstantno.

Identifikaciju komunikacijskih stilova te sposobnost primanja i davanja povratnih informacija najlakše je vježbati s onim osobama s kojima (duže vremena) surađujemo. Kako bi se vježbala vlastita sposobnost identifikacije komunikacijskih stilova i davanja povratnih informacija korisna je sljedeća metoda. Svaki član tima na zasebnom papiru zapisuje imena ostalih članova za koja procjenjuje njihov komunikacijski stil i jednu slijepu točku (odnosno ono što drugi vide, a ta osoba ne vidi).

Tablica 5.5. Primjer procjene komunikacijskih stilova

Ime člana u timu	Komunikacijski stil	Slijepe točke	Metoda prijenosa povratne informacije
Marko	Emotivni	Kasni na sastanke Govori preglasno	BIO
Luka	Upravljački	Nedostaje mu dugme na košulji	Sendvič
Ivan	Upravljački	Ne odgovara na	SBI
Ana	Emotivni	Nestrpljiva	Sendvič

Izvor: autori

Nakon 20 minuta javno se iznose bilješke i odgovori. Za prijenos informacija o slijepoj točki potrebno je koristiti jedan od tri ponuđena modela za pružanje povratnih informacija.

5.5. Zadaci za vježbu

Potrebno je kreirati popis vještina koje bi članovi poduzetničkog tima morali posjedovati da bi uspješno ostvarili postavljene ciljeve.

Radno mjesto	Tvrde vještine	Meke vještine

Poželjno je zamoliti članove tima da u ponuđenoj tablici definiraju komunikacijske stilove ostalih članova tima te da zapišu po jednu slijepu točku za ostale članove koju će potom otkriti koristeći jedan od tri ponuđena modela za razmjenu povratnih informacija. Te je podatke potrebno upisati u tablicu koja će sadržavati sljedeće stupce: ime člana u timu, komunikacijski stil, slijepe točke, metoda prijenosa povratne informacije.

Prilikom rasprave podatke iz zasebnih tablica treba spojiti u jednu zajedničku tablicu. Svaki član tima trebao bi o sebi otkriti onoliko slijepih točaka koliko je članova u njegovu timu, umanjeno za jedan. Na kraju tim treba zajednički komentirati rezultate te prikupljene informacije iskoristiti za unaprjeđenje komunikacije u timu.

Ime člana u timu	Komunikacijski stil	Slijepe točke	Metoda prijenosa povratne informacije

Po uzoru na primjer koji je naveden u prethodnom poglavlju ovdje treba označiti osobne razine segmenata životne ravnoteže:

	Razina razvijenosti: unesite od 0 za uopće ne postoji do 10 za maksimalno razvijeno
Kulturne aktivnosti (kino, koncerti, izložbe...)	
Radne aktivnosti (posao, uklj. studentski servis)	
Intelektualne aktivnosti (studiranje, tečajevi i sl.)	
Društvene aktivnosti (vrijeme s prijateljima)	
Obiteljske aktivnosti (vrijeme s obitelji)	
Duhovne aktivnosti (molitva, meditacija i sl.)	
Fizičke aktivnosti (sport, rekreacija)	

Kada svatko pojedinačno označi svoje razine svakog segmenta treba zadržati shemu za sebe i razmisliti bi li trebalo neki segment popraviti da bi ravnoteža bila bolja, tj. da svi osobno važni segmenti budu zadovoljavajuće razvijeni. Pritom „neravnoteža“ segmenata za jednu osobu može biti „ravnoteža“ za drugu, pa usporedbe crteža s drugim osobama (kolegama) nisu baš korisne.

5.6. Literatura i izvori

- Conceição, J. M. C. (2020) *BIO Feedback: a constructive approach*, Ready for Your Best Self, <https://readyforyourbestself.medium.com/bio-feedback-a-constructive-approach-96e98fbe8914>, pristupljeno 15. 5. 2023.
- Graffius, S. M. (2018) *Using Bruce Tuckman's Phases of Team Development*, Scott Graffius, <https://www.scottgraffius.com/blog/files/tag-how-to-use-the-stages-of-team-development.html>, pristupljeno 17. 5. 2023.
- Lencioni, P. M. (2007) *The Five Dysfunctions of a Team: a Leadership Fable*, John Wiley & Sons.
- Lučić, M. (2015) Timski rad, *qLife*, 2 (7), 9–10.
- McCarthy, N. (2017) N.: *The Top Reasons Startups Fail*, Statista, CB Insights, <https://www.statista.com/chart/11690/the-top-reasons-startups-fail/>, studeni, 2017., pristupljeno: 14. 1. 2024.
- McLean R. (2021) *Fight or Flight? We're more complex than that*, McLean Online, <https://mcleanonline.medium.com/fight-or-flight-196fc1beb89f>, pristupljeno 1. 4. 2024.
- Prochazka, J., Ovcari, M. and M. Durinik, (2020) Sandwich feedback: The empirical evidence of its effectiveness, *Learning and Motivation*, 71, 101649, doi:10.1016/j.lmot.2020.101649
- Romford J. (December 12, 2021) *Coin Feedback Method - A Complete Guide*, Agility Portal, <https://agilityportal.io/blog/coin-feedback-method-updated-2021-a-complete-guide>, pristupljeno 8. 7. 2024.
- Senge, P. M. (2006) *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*, Random House Business.
- Stone, K. (March 31, 2023) Mastering the SBI Feedback Model: Examples Included, Engagedly, <https://engagedly.com/blog/importance-of-sbi-when-giving-feedback-in-workplace/>, pristupljeno 15. 5. 2023.
- Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups, *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Weick, K. E. (1984) Small wins: Redefining the scale of social problems, *American Psychologist*, 39(1), 40–49. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.1.40>
- Wheatley, M. J. (1998) Love and Fear in Organizations. *National Association of Student Personnel Administrators Newsletter*, 20(5). Retrieved from

<https://margaretwheatley.com/wp-content/uploads/2014/12/Love-and-Fear-in-Organizations.pdf>, pristupljeno 19. 5. 2023.

Whetten, D. A. i Cameron, K. S. (2011) *Developing Management Skills*, Prentice Hall, Eight Edition

<https://mcleanonline.medium.com/fight-or-flight-196fc1beb89f>, pristupljeno 9. 9. 2020.

<https://www.communicationtheory.org/the-johari-window-model/>, pristupljeno 20. 6. 2024.

<https://www.statista.com/statistics/242477/global-revenue-of-market-research-companies>, pristupljeno 21. 5. 2024.

6. PREZENTACIJA POSLOVNE IDEJE

Jedan od najvažnijih koraka u razvoju poslovne ideje čini prezentiranje potencijalnim ulagačima ili kreditorima, a posebno poslovnim anđelima i predstavnicima rizičnih fondova. Djelotvorna prezentacija trebala bi uključivati sljedeće (Barringer & Ireland, 2012): kratke uvodne informacije o poduzetniku, problem i rješenje koje predstavlja poslovnu priliku, ciljno tržište, tehnologiju, konkurente, poslovni model, poduzetnički tim, financijske projekcije, aktualni status pothvata, veličinu traženog sufinanciranja i zaključak.

6.1. Opis problemske situacije

Prezentacija poslovne ideje (engl. *Business Pitch*) potencijalnim investitorima ili partnerima jedan je od najvažnijih koraka u uspješnoj realizaciji poslovnih projekata. Izrada kvalitetne prezentacije skriva brojne izazove. Jedan od najčešćih problema u prezentaciji poslovne ideje jest nedovoljno kvalitetna priprema. To može uključivati nedostatak istraživanja tržišta, nedovoljno poznavanje ciljane publike ili nedostatak jasnoće u vezi s financijskim projekcijama. Čak i kad tim ima sjajnu ideju, ako je nedovoljno kvalitetno prezentirana tržištu i investitorima, neće se ostvariti postavljeni ciljevi.

Nedostatak fokusa i previše informacija može otežati razumijevanje bitnih elemenata poslovne ideje, što smanjuje vjerojatnost dobivanja investicije. Investitori žele vidjeti jasnu i uvjerljivu strategiju koja dokazuje da poduzetnik ima plan za ostvarivanje uspjeha. Nedostatak uvjerljive strategije može rezultirati nedostatkom povjerenja investitora u sposobnost izvođenja poslovnog plana. Prezentacija poslovne ideje trebala bi biti vizualno privlačna i profesionalna. Nedostatak kvalitetnih grafikona, dijagrama ili drugih vizualnih elemenata ukazuje na manjak ozbiljnosti u razradi projekta.

Nesigurnost ili nedostatak samopouzdanja u prezentaciji također mogu odvratiti investitore, čak i ako je poslovna ideja dobra. Znanja i vještine kojima tim raspolaže, uključujući i prezentacijske vještine, najvažniji su čimbenici izgradnje povjerenja između tvrtke, korisnika i investitora. Svaki *pitch* je potrebno prilagoditi ciljanoj publici. Nepoznavanje interesa, vrijednosti i očekivanja investitora može rezultirati neprikladnim pristupom i neuspjehom u uvjeravanju investitora da podrže projekt.

Investitori će pažljivo analizirati financijske projekcije kako bi procijenili potencijalni povrat ulaganja. Nedostatak jasnih, realnih i opravdanih financijskih projekcija može odvratiti investitore od ulaganja. Podaci i statistike koji se koriste u *pitchu* moraju biti pouzdani i relevantni. Nedostatak istinitih i provjerenih informacija može ozbiljno naštetiti vjerodostojnosti poslovne ideje.

Ako poslovna ideja nije dovoljno diferencirana od konkurencije, investitori možda neće vidjeti potencijal za uspjeh. Nedostatak vrijednosnog prijedloga i konkurentne prednosti također može smanjiti interes investitora. Iako je poželjno imati jasan plan i strategiju, važno je pokazati spremnost na prilagodbu i promjenu u skladu s povratnim informacijama i promjenama na tržištu. Nedostatak fleksibilnosti može signalizirati investitorima nepripremljenost za izazove i promjene u poslovanju.

Da bi se izbjegli ovi problemi, poduzetnici bi trebali posebnu pozornost posvetiti pripremi svojih poslovnih *pitcheva*, istražujući tržište, analizirajući konkurenciju, prikupljajući relevantne podatke i osiguravajući da njihova prezentacija bude jasna, uvjerljiva i privlačna. Prikupljanje povratnih informacija od mentora, stručnjaka ili potencijalnih investitora može biti korisno za poboljšanje *pitcha* prije nego što se prezentira pred stvarnim investitorima.

Nakon usvajanja ove nastavne cjeline student će moći:

- izraditi i prezentirati „*elevator pitch*“ poslovne ideje.

6.2. Razvoj prezentacijskih vještina

Kvalitetna komunikacija osnovni je katalizator suradnje s članovima tima, partnerima, ulagačima, kreditorima i svim drugim dionicima. Postavljanjem dubinskih pitanja i otvaranjem rasprave o stavovima, osjećajima i željama onih kojima se obraćaju, kvalitetni komunikatori uspijevaju potaknuti dijalog i sukreiranje zajedničke vizije budućnosti u kojoj specifični oblik interakcije među uključenim akterima često ima presudnu ulogu. U praksi nije važno samo što govorimo, nego kako i kada govorimo. Stoga nije teško odgovoriti na pitanje „Zašto su prezentacijske vještine važne?“, budući da o njima ovise odluke, ugovori, poslovi, financijska situacija i ugled.

Prilike u kojima ćemo možda morati prezentirati (govoriti) nisu samo situacije predstavljanja poslovne ideje. To može biti i: sastanak u poduzeću ili kod dobavljača, kupca, pred povjerenstvom, odborom, vijećem, na konferencijama ili poslovnim skupovima, pri oproštaju (s kolegom), na proslavi, dočeku, vjenčanju... U svim navedenim prilikama publika će donositi sud o tim osobama (i) prema tome kako prezentiraju.

Važnosti savladavanja prezentacijskih vještina doprinosi: naglašena konkurencija, globalizacija poslovanja, razvoj novih tehnologija i elektroničkih medija i sami zadaci (ne)menadžera koji obuhvaćaju prezentaciju ideja, motivaciju i vođenje, redom situacije koje naglašavaju važnost uvjeravanja i govora. Nadalje, koristi dobrih prezentacijskih vještina nisu samo profesionalne (napredovanje u karijeri, lakše zaposlenje), već i osobne (akademske vještine, samopouzdanje) i javne (igranje uloga kao člana društvene zajednice).

Najčešće vrste prezentacija (javnih govora) su prodajne prezentacije prilikom kojih se prodaju ili nude proizvodi, usluge, ideje, koncepti ili vlastite sposobnosti. Da bismo uspješno odradili prezentaciju, potrebno je najprije odrediti svrhu i tzv. vrijednosni prijedlog prezentacije (govora).

Svrha prezentacije (Engleberg & Daly, 2013):

- Svrha prezentacije je ključni korak u pripremi uspješne prezentacije ili govora;
- Svrha odgovora na pitanje: Što želim da moja publika zna, misli, osjeća ili učini, tj. kako da reagira na moj govor (prezentaciju)?;
- Svrha zapravo nije odgovor na pitanje: O čemu bih trebao govoriti?;
- Svrha se fokusira na 'zašto': Zašto govorim i koji ishod očekujem?;
- Čak i ako je jedini razlog za držanje prezentacije (govora) to što je to zadatak u okviru kolegija, izbor teme treba odraziti potencijalni ishod tog zadatka;
- Svrha ≠ tema prezentacije:
 - Tema prezentacije = jedna;
 - Svrha prezentacije = jedna ili više!

Svrha prezentacije (ili govora) može biti *informativna* ili *uvjeravajuća* – primjer:

Tema: Smrtna kazna

- *Informativna svrha*: Moja svrha je da sumiram sve glavne presude Vrhovnog suda SAD-a sa smrtnom kaznom.

- *Uvjeravajuća svrha*: Moja svrha je da uvjerim publiku da bi se smrtna kazna trebala ukinuti u SAD-u.

Vrijednosni prijedlog (engl. *value step*): Koristi se uvod prezentacije da se publici da do znanja zašto su informacije u toj prezentaciji korisne ili važne za njih. Primjeri koristi vrijednosnog prijedloga:

- *Društvene koristi*: veća popularnost; bliskiji odnosi s kupcem;
- *Fizičke koristi*: mentalno zdravlje → fizičko zdravlje; više energije, više radnog elana;
- *Psihološke koristi*: reducira stres; jača samopouzdanje;
- *Intelektualne koristi*: veća osobna kreativnost i djelotvornost;
- *Ekonomске koristi*: štedi novac; stvara nove prihode;
- *Profesionalne koristi*: napredak u karijeri; bolji imidž.

Kako ljudi komuniciraju?

- slušamo 40 – 70 % vremena,
- govorimo 20 – 35 % vremena,
- čitamo 10 – 20 % vremena,
- pišemo 5 – 15 % vremena.

Koliko dobro ljudi slušaju?

- Većina ljudi ne može točno prepričati 50 % izrečenih poruka.
- Bez vježbanja, većina ljudi sluša sa samo 25 % efikasnosti.
- Slušatelji često iskrivljuju ili ne razumiju stvarno značenje izrečenih poruka.
- Oko 75 % sadržaja koji se prenosi u komunikaciji ljudi ignoriraju, krivo razumiju ili odmah zaborave.
- Još je manja sposobnost da čujemo ono što nam ljudi stvarno žele reći.

Zašto ljudi ne slušaju? Ne zanima ih tema; dosadno je (govornik i/ili tema); osoba nije vrijedna slušanja; ljudi su zaokupljeni osobnim problemima; ne razumiju o čemu se govori; sanjare – nešto im odvlači pažnju; već znaju o čemu se radi. *Kada i koga ljudi slušaju?* Poruka im je važna; poruka im je zanimljiva; osoba im je važna; cijene osobu – autoritet; žele ostaviti dobar dojam.

Sedam poželjnih navika djelotvornog slušanja (Engleberg & Daly, 2013):

1. Nadvladajmo smetnje koje odvlače pažnju.
2. Slušajmo da bismo pronašli glavnu ideju prezentacije.
3. „Slušajmo” neverbalno ponašanje (prema istraživanjima čak dvije trećine poruka stiže na ovaj način).

4. Učinimo to osobnim (zainteresirajmo se).
5. Parafrazirajmo (prepričavajmo sami sebi).
6. Slušajmo prije nego 'skočimo'! (nabrojimo do 10 prije reakcije, ograničimo sukobljavanje),
7. Postavimo pitanje.

Kako pripremiti prezentaciju?

Važno (Josephus Daniels, 1946): „Ako moram govoriti pet minuta, treba mi tjedan dana pripreme; ako moram govoriti 15 minuta, treba mi tri dana pripreme, ako moram govoriti pola sata, treba mi dva dana pripreme, ako moram govoriti dva sata, spreman sam odmah!“

Faze pripreme prezentacije (Engleberg & Daly, 2013):

1. *Odabir teme i određivanje svrhe prezentacije* (može li se izložiti u zadanom vremenu; koja je svrha i vrijednosni prijedlog prezentacije...).
2. *Prikupljanje materijala* (činjenice, statistički podaci, svjedočanstva, definicije, analogije, opisi, primjeri, priče, audio-vizualna pomagala: korištenje vizualnih sredstava, grafikona, tablica, fotografija, stvarnih proizvoda, povećava količinu zapamćenih informacija za 55 %!); pritom *ne plagirati!*
3. *Analiza publike i okolnosti* (tko su oni; zašto su ovdje; što oni znaju; koji su njihovi interesi).
4. *Oblikovanje prezentacije* (odredimo 3 do 5 ključnih stvari koje publika treba znati; univerzalna struktura prezentacije: *uvod* za pozdravljanje, predstavljanje, nagovještaj teme i stvaranje naklonosti publike 10 – 15 % vremena; *glavni dio* oko dvije trećine vremena, *zaključak* za sažetak, poantu – efektni završetak i pozdrav ili zahvalu 10 – 15 % vremena).
5. *Vježbanje i konačna provjera* (započeti s cijelim tekstom; reducirati tekst na ključne riječi; obavezno mjeriti vrijeme. *Vježbati! Vježbati! Vježbati!*)

Još o oblikovanju prezentacije: dva najvažnija dijela svake prezentacije su uvod i zaključak. Poželjno je i kada su ta dva dijela na određeni način povezana. U nastavku nekoliko savjeta za uvod i zaključak.

Sedam klasičnih početnih poteza za uvod s primjerima:

1. *Pitanje*: „U čemu je Hrvatska prva u Europi?“; „Što se događa kada sirova nafta poskupi?“

2. *Činjenica / neobična statistika*: „Križa je gotova!“, „Imamo krizu rasta!“; „Yankee stadion je izgubio 9.000 mjesta!“
3. *Retrospektivni/perspektivni pogled*: Polaroid vs. 3D printing; Mark Twain priča o obrazovanju...
4. *Anegdota (priča)*: Prodaja salate... Menadžmentovi „savjeti“...
5. *Citat*: Iz prakse organizacije, ne opći!; Veleri – najbrži put s faksa na posao!
6. *Aforizam*: Cjelina je veća od zbroja dijelova ($2 + 2 = 5$); 'Udri tamo gdje ih nema'
7. *Analogija*: Top gear...

Još nekoliko mogućnosti za dobar uvod:

- *Iznenadenje*: Google Nose, RH nosač aviona
- *Retoričko pitanje*: Koliko je radnih sati (sati nastave) izgubljeno prošlog mjeseca? Reći ću vam...
- *Buđenje znatiželje*: Je li vas strah? Čega vas je strah?
- *Podsjećanje...*: Ne tako davno, diploma je izgledala tako daleko...
... na nedavni ili dobro poznat događaj: U petak 11. ožujka 2011. potres od 9^o Mercalija pokrenuo je tsunami koji je razorio velike dijelove Japana.
- *Dramatika*: Sljedećih pola sata će vam promijeniti sudbinu! Kako? Tako što...
- *Šok*: Prezentacija u potpunoj tišini itd.

Kako zaključiti?

- Ono što se kaže tijekom posljednjih sekundi govora (prezentacije) može odrediti hoće li se i koliko dobro postići svrha govora.
- *Ciljevi zaključka*:
 - *biti pamtljivi* (dati publici razlog da se sjećaju govornika i njegove poruke, ideje ili slike koju će pamtiti...),
 - *biti jasni* (ponoviti jednu stvar koju publika treba zapamtiti, centralnu ideju, jasno i glasno),
 - *biti kratki* (najavljeni zaključak ne smije trajati duže od jedne do dvije minute, 'kratko i slatko').
- *Podijeliti svoje osjećaje* – posebno kod snažnih tema (hendikepirani, potlačeni, siromaštvo, nepravda...).
- *Koristiti poetičan jezik* – učinkovit način da govornik budu zapamćen (ne znači čitanje poezije na kraju). Primjer studenta u zaključku govora o poštovanju starijih: „Staro drvo je najbolje izgorjeti, staro vino popiti, stare pisce pročitati, starim prijateljima vjerovati, a stare ljude voljeti.“

- *Poziv na akciju* (izazovan, ali na učinkovit način):
 - Kushner (komunikacijski savjetnik): „Svaki govor bi trebao završiti pozivom na akciju! To ne treba biti doslovan poziv (kupite, poklonite, glasajte...), već poziv da svaki član publike nešto poduzme, angažira se, uključi.“

Za vrijeme govora treba *uspostaviti kontakt očima*. Tehnike uspostave kontakta očima (Weissman, 2006):

- Gledati članove publike na isti način kako bismo gledali kad razgovaramo s prijateljem, suradnikom, kupcem ili članom obitelji.
- Uхватiti nečiji pogled za nekoliko sekundi, reći nešto i onda usmjeriti pogled na drugu osobu u različitom dijelu prostorije.
- Uspostaviti kontakt očima sa što više osoba u publici.
- Gledati najudaljenije u publici, podjednako one na desnoj i lijevoj strani, u sredini i u blizini.
- Nastojati održavati kontakt očima tijekom 75 % ili više od vremena prezentacije (govora).
- Ne stalno gledati u ekran, ploču, bilješke, plafon i sl.

Moć neverbalne komunikacije:

- Američki psiholog A. Mehrabian je na temelju brojnih eksperimenata (u osobnoj komunikaciji) zaključio da je od ukupnog sadržaja poruke 7 % verbalno, 38 % vokalno i 55 % facijalno.
- Zaključak: vizualne informacije su mnogo važnije od zvučnih informacija!

Neverbalna komunikacija: naglašava verbalnu; ponavlja verbalnu; zamjenjuje verbalnu; dopunjuje verbalnu; proturječi verbalnoj. *Znakovi* neverbalne komunikacije:

- *Proksemični:* uključuju prostornu bliskost i vanjski izgled (frizura, šminka, odjeća, ukrasi);
- *Kinetični:* uključuju izraz lica, pogled, pokrete, položaj tijela i kretanje, dodir i miris.
- *Paralingvistički:* uključuju emocionalni ton, visinu, jasnoću, brzinu, glasnoću, naglasak, stanke i zastoje u govoru.

Tijekom prezentacije: ne stajati, ne sumanuto hodati, ne premalo, ne previše. Tri lokacije: osnovno mjesto, alternativno mjesto, mjesto „preko crte“ (slika 6.1.).

Slika 6.1. Definicija osobnog prostora



Izvor: Španjol & Marković, 2003.

6.3. Ovladavanje elementima poslovne prezentacije

Kvalitetan *business pitch* ključan je alat za uspješno predstavljanje poslovne ideje ili projekta potencijalnim investitorima, partnerima i klijentima. Ovaj prezentacijski format treba sadržavati niz ključnih elemenata kako bi impresionirao publiku i uvjerio je u vrijednost i izvedivost poslovnog koncepta. Evo pregleda glavnih elemenata koje bi trebao sadržavati kvalitetan *business pitch*:

Ključni dijelovi poslovne prezentacije su:

1. Naslovna stranica (logotip).
2. *Elevator pitch* – Sažetak (vizija i misija; strateški partneri, trajanje projekta; izvori prihoda; patenti i ostale važne napomene). Početak *pitcha* trebao bi sadržavati kratki, ali snažan uvod, poznat kao „*elevator pitch*“. To je sažeti opis poslovne ideje ili proizvoda koji se može prezentirati u roku od 30 do 60 sekundi, s naglaskom na ključnim prednostima i vrijednostima koje nudi.
3. Uvod (analiza situacije, problemska izjava, potencijalno rješenje). Važno je identificirati probleme ili prilike na tržištu koje poslovna ideja rješava ili iskorištava. Jasan opis problema ili prilike pomaže investitorima da bolje razumiju potrebu za proizvodom ili uslugom koja se nudi.
4. Zašto korisnici trebaju ovaj proizvod (rezultati istraživanja tržišta)?
5. Demonstracija rješenja – „Kako radite to što radite?“ Nakon što se identificiraju problemi ili prilike, slijedi prezentacija rješenja koje poslovna ideja nudi. Treba jasno objasniti kako proizvod ili usluga rješava identificirane probleme ili iskorištava prilike na tržištu.
6. Opis poslovnog projekta (Business Model Canvas). Jedinstveni vrijednosni prijedlog (Unique Value Proposition – UVP): ključno je istaknuti jedinstvene prednosti i vrijednosti proizvoda ili usluge u odnosu na konkurenciju. UVP treba

biti jasno definiran i lako razumljiv, naglašavajući kako poslovna ideja pruža bolje rješenje od konkurencije.

7. Identifikacija i opis glavnih ciljanih korisnika. Važno je opisati ciljnu publiku ili tržište za proizvod ili uslugu, uključujući demografske karakteristike, potrebe i preferencije potencijalnih kupaca. Ovo pomaže investitorima u razumijevanju tko je potencijalni korisnik proizvoda ili usluge i kako će se ona pozicionirati na tržištu.
8. Potencijalni partneri – tko bi sve mogao profitirati koristeći vaš proizvod? Treba jasno objasniti poslovni model koji će omogućiti monetizaciju poslovne ideje.
9. Marketinški plan – opisati kako će se proizvod ili usluga promovirati i distribuirati na tržištu. To može uključivati strategije marketinga, prodaje, brendiranja, digitalnog marketinga i druge taktike za privlačenje i zadržavanje ciljne publike.
10. Povrat investicije – ROI. To može uključivati strategiju cijena, prihodne tokove, troškove, planove za skaliranje i projekcije prihoda.
11. Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji – SWOT i eventualno PEST analiza.
12. Konkurencija (u čemu se razlikujemo u odnosu na barem pet glavnih konkurenata).
13. Potencijal rasta – financijska projekcija (tablica za prvih pet godina). Uključiti financijske projekcije koje pokazuju očekivane prihode, troškove, profitabilnost i povrat ulaganja tijekom određenog vremenskog razdoblja. Financijski podaci trebaju biti realni, temeljeni na pouzdanim podacima i metodologiji.
14. Opis tima koji radi na projektu (ključne vještine i slike) – predstaviti tim iza poslovne ideje, uključujući osnivače, ključne zaposlenike i savjetnike. Treba istaknuti relevantno iskustvo, vještine i dostignuća članova tima koje ih kvalificiraju za uspješno izvođenje projekta.
15. Gantogram projekta koji će odrediti vremenski okvir za realizaciju specifičnih aktivnosti.
16. Zaključak – na kraju *pitcha* važno je imati snažan poziv na akciju koji potiče investitore da poduzmu konkretne korake, kao što su daljnji sastanci, investicija ili suradnja. Poziv na akciju treba biti jasan, konkretno formuliran i pozitivno orijentiran.

Dodatak kvalitetnim vizualnim elementima poput grafikona, dijagrama, fotografija ili videa može dodatno poboljšati razumijevanje i privlačnost *pitcha*. Važno je prilagoditi *pitch* ciljanoj publici, uključujući prilagođavanje stila, sadržaja i tonaliteta prezentacije prema interesima i očekivanjima investitora. Kvalitetan *business pitch* trebao bi biti jasan, uvjerljiv i privlačan te istaknuti ključne elemente

poslovne ideje na način koji inspirira povjerenje i podršku investitora. Pored samog sadržaja, važno je i vješto vođenje prezentacije, dobra priprema za pitanja i sposobnost brze i efikasne komunikacije s publikom.

Kreiranje prodajnih sadržaja poput brošura, letaka i videoprezentacija ključno je za uspješno predstavljanje proizvoda ili usluga, privlačenje potencijalnih kupaca i poticanje prodaje. Osim što će omogućiti isticanje prednosti našeg proizvoda ili usluge, prodajni će sadržaji motivirati našu ciljanu publiku na akciju. Evo nekoliko ključnih razloga zašto je važno kreirati prodajne sadržaje:

- *Informiranje potencijalnih kupaca:* Prodajni sadržaji pružaju detaljne informacije o proizvodima ili uslugama, njihovim karakteristikama, prednostima i cijenama. Potencijalni kupci mogu koristiti ove sadržaje kako bi bolje razumjeli proizvod ili uslugu i procijenili njihovu vrijednost.
- *Stvaranje svijesti o brendu:* Brošure, leci i videoprezentacije mogu pomoći u izgradnji svijesti o brendu tako što ističu ključne vrijednosti, misiju i viziju kompanije. Konzistentna komunikacija putem prodajnih sadržaja pomaže u stvaranju prepoznatljivog brenda i uspostavljanju povjerenja kod potrošača.
- *Povećanje angažmana kupaca:* Videoprezentacije i interaktivni sadržaji mogu privući pažnju potencijalnih kupaca i potaknuti ih na interakciju s brendom. Angažirani kupci imaju veću vjerojatnost da će istražiti ponudu, postaviti pitanja i konačno izvršiti kupnju.
- *Disruptivni poslovni model od konkurencije:* Kvalitetno kreirani prodajni sadržaji mogu pomoći kompanijama da se istaknu na tržištu i diferenciraju od konkurencije. Kroz jasno istaknute prednosti i jedinstvenu vrijednosnu ponudu kompanije mogu privući pažnju potencijalnih kupaca i uvjeriti ih da odaberu njihovu ponudu umjesto konkurentnih proizvoda ili usluga.
- *Poticanje prodaje:* Glavni cilj prodajnih sadržaja je potaknuti potencijalne kupce na akciju kao što je kupnja proizvoda ili usluga. Kroz jasno definirane pozive na akciju (Call to Action – CTA) i motivacijske poruke prodajni sadržaji mogu potaknuti kupce da istraže ponudu, zatraže ponudu ili izvrše kupnju.
- *Podrška prodajnom timu:* Prodajni sadržaji pružaju korisne alate i resurse prodajnom timu kako bi bolje predstavili proizvode ili usluge potencijalnim kupcima. Brošure, leci i videoprezentacije mogu poslužiti kao referentni materijali tijekom razgovora s kupcima, olakšavajući objašnjavanje ključnih aspekata ponude i rješavanje njihovih nedoumica.

Analizom broja preuzimanja, pregleda ili interakcija s prodajnim sadržajima kompanije mogu dobiti uvid u to koji su sadržaji najuspješniji u privlačenju i konvertiranju potencijalnih kupaca.

U današnjem digitalnom dobu kreiranje prodajnih sadržaja postaje sve važnije kako bi se kompanije istaknule na konkurentnom tržištu i privukle pažnju potencijalnih kupaca. Kroz kvalitetno dizajnirane, informativne i privlačne sadržaje kompanije mogu uspješno komunicirati svoju ponudu, izgraditi odnos s kupcima i potaknuti prodaju svojih proizvoda ili usluga.

6.4. Rješenje problemske situacije

Prema uputama iz prethodnog poglavlja izrađen je *business pitch* meteorološke stanice (slika 6.2.). Svaki okvir predstavlja jednu stranicu (engl. *slide*) u brošuri i Powerpoint prezentaciji.

Slika 6.2. *Business pitch* meteorološke stanice

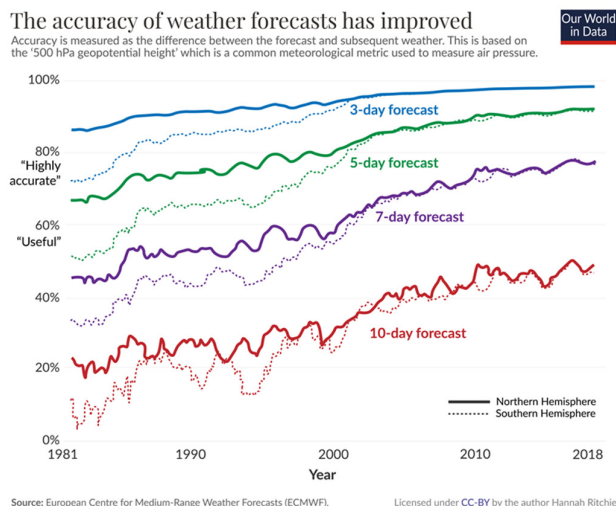


Sažetak

- Naša misija je olakšati korisnicima predviđanje vremenskih prilika radi lakšeg upravljanja pametnom infrastrukturom i automatiziranim proizvodnim sustavima.
- Nudimo sveobuhvatno rješenje za nadzor i predviđanje vremenskih i klimatskih uvjeta koje snižava troškove i smanjuje štete u upravljanju poljoprivrednim i zelenim površinama, pametnim zgradama, pomorskim i zračnim lukama, prometnicama i ostalom infrastrukturom.
- Naši strateški partneri nalaze se u meteorologiji, poljoprivredi, stočarstvu, energetici, građevinarstvu i prometu.
- Vremenski okvir projekta je 12 mjeseci. Trenutni status: kreiran osnovni proizvod, provedeno istraživanje tržišta, identificirane glavne funkcije sustava, identificirani glavni korisnici, kreiran poslovni model. Faza 1: Dizajn *web*-platforme, uvodne marketinške aktivnosti, dizajn mobilne platforme – trajanje 11 mjeseci; Faza 2: Pokretanje platforme – 1 mjesec; Održavanje platforme – trajno; Marketinška izvedba – trajno; Proizvodnja i distribucija – trajno.
- Izvori prihoda: prodaja meteorološke stanice, pretplata na napredne izvještaje, marketing, *spinoff* sustava.
- Projekt će potencijalno rezultirati kreiranjem jednog patenta.

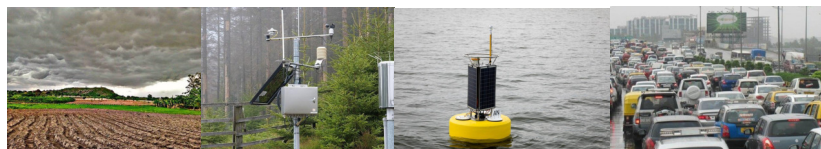
Zašto trebamo meteorološke sustave?

1. Štede novac i nude veću preciznost



- Svjetska banka procjenjuje da bi poboljšanja u modelima predviđanja vremena i klime mogla donijeti oko 5 milijardi dolara godišnje koristi uz trenutnih 160 milijardi dolara godišnje koristi uz omjer troškova i koristi od 1 : 26.

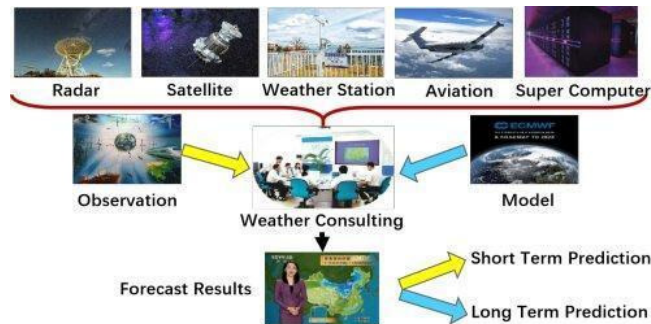
2. Olakšavaju upravljanje infrastrukturom



- Kada sustavi za upravljanje nasadima, postrojenjima, zgradama, prometnicama, solarnim elektranama ne raspolažu informacijama o vremenskim prilikama, obično se pojavljuju značajni troškovi i štete.



3. Pružaju pomoć u zaštiti ljudi i imovine



- Uragani, poplave, suše i druge vremenske nepogode, kao što su šumski požari i napadi insekata, uzrokuju značajne štete, gubitak života i poremećaje u održivosti cijelih zajednica, a često se značajniji troškovi mogu izbjeći ako se poduzmu preventivne i anticipacijske radnje.



Problemska izjava

Nedostatak preciznosti i pouzdanosti u nadzoru klimatskih uvjeta rezultira nepredvidljivim troškovima i štetnim posljedicama za ljude, imovinu i poslovanje.

Analiza trendova na tržištu

1. Ekstremne vremenske prilike sve su učestalija pojava.
2. Razvoj tehnologije, posebno senzora i satelitskih sustava, olakšava prikupljanje podataka o vremenskim uvjetima, što potiče razvoj naprednih algoritama za analizu podataka i predviđanje

vremenskih uzoraka.

3. Potražnja za dugoročnim vremenskim prognozama i klimatskim analizama raste, a time raste i konkurencija među tvrtkama koje isporučuju s time povezane proizvode i usluge.
4. Integracija meteoroloških sustava s internetom stvari (IoT), umjetnom inteligencijom (UI) i naprednom analitikom podataka, organizacijama i građanima osigurava priliku za optimizaciju operacija i donošenje informiranih odluka.
5. Umrežena IT rješenja opremljena kamerama, senzorima, ekranima i sustavima za samostalno napajanje olakšavaju prilagodbu specifičnim potrebama korisnika.

Gdje je rješenje?

- **WISE meteorološki sustav** omogućuje izuzetno visoku razinu preciznosti u predviđanju meteoroloških prilika te učinkovito povezivanje s IoT uređajima.
- Integrirajte naš napredni meteorološki sustav u svoje operacije i osigurajte efikasno upravljanje rizicima i resursima!



- Iskoristite snagu meteorološkog interneta stvari već danas!

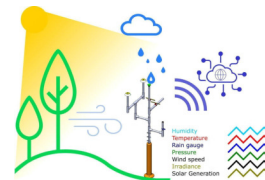
- Aktivirajte našu meteorološku uslugu i osigurajte precizne vremenske podatke u stvarnom vremenu.

Zašto korisnici trebaju naš proizvod?

Napredni meteorološki pomažu izuzetno velikom broj aktera na tržištu jer im pružaju informacije koje koriste za optimizaciju aktivnosti, smanjenje rizika i poboljšanje sigurnosti.

- U **poljoprivredi** napredni meteorološki sustavi olakšavaju planiranje sadnje, navodnjavanje i žetve u skladu s vremenskim uvjetima, čime se povećava prinos i smanjuju gubici usjeva.
- U **prometu** precizne prognoze osiguravaju sigurnost letova, vožnje i plovidbe, pružajući upozorenja o olujama, turbulencijama ili jakim vjetrovima.
- U **proizvodnji energije iz obnovljivih izvora** meteorološki sustavi olakšavaju predviđanje proizvodnih kapaciteta solarnih panela, vjetroelektrana ili hidroelektrana te optimizaciju energetske resursa.
- U **industriji osiguranja** naši sustavi pomažu u procjeni rizika od štete uzrokovane ekstremnim vremenskim događajima poput oluja, poplava ili suša, što osiguravateljima omogućuje pravilnu procjenu vrijednosti osiguravajućih polica i upravljanje portfeljem rizika.
- Javnim organizacijama koje su zadužene za **upravljanjem kriznim situacijama** precizne prognoze i upozorenja olakšavaju reakciju na hitne situacije, što može spasiti živote i smanjiti štetu.

Demonstracija rješenja



- 1) **Senzori** – omogućuju prikupljanje podataka o različitim parametrima kao što su temperatura, relativna vlažnost zraka, tlak zraka, brzina i smjer vjetra, količina oborina, UV indeks, kvaliteta zraka i bilo koji drugi parametar koji je bitan za korisnika.



- 2) **Meteorološka postaja** – uz pomoć bežične mreže omogućuje prijenos podataka u stvarnom vremenu na udaljene lokacije. Ako je potrebno, postaje se napajaju putem solarnih panela te su opremljene kamerama za praćenje vremenskih uvjeta u stvarnom vremenu.



- 3) **Izvještaji** – osim simbola trenutnih vremenskih uvjeta, dostupni su grafikoni koji pokazuju kretanja tijekom određenog vremenskog razdoblja, upozorenja i preporuke te sve dodatne informacije (npr. o astronomskim događajima ili o stanju tla) koje korisnicima olakšavaju da donose informirane odluke u skladu s meteorološkim uvjetima.

Opis poslovnog projekta

Ključni partneri 	Ključne aktivnosti 	Vrijednosni prijedlog 	Odnosi s korisnicima 	Segmenti korisnika 
Proizvođači senzora i IoT komponenti Pružatelji usluga u oblaku (najam infrastrukture) Google play & Apple iTunes Industrijski partneri (poljoprivreda, promet, energija, ekologija, građevinarstvo) Javne institucije i zavodi (DHMZ, ECMWF) Istraživačke institucije (Fakulteti, instituti, škole) Dizajneri, arhitekti i graditelji	Razvoj meteo stanice i aplikacije Instalacija i održavanje Marketing Prodaja Postprodajne aktivnosti Ključni resursi  Ljudski resursi IT sustav i senzori Baza podataka	Budite korak ispred vremena Nadzor vremenskih uvjeta u stvarnom vremenu Uštedite energiju i novac u skladu s klimatskim uvjetima Zaštitite živote i vrijednu imovinu Pouzdane informacije o meteo prilikama unapređuju prinose Osjetite iskustvo života u pametnom domu	Help desk putem aplikacije Stvaranje zajednice korisnika + savjetodavna prodaja Kanali  Svijest (društvene mreže, AdWords, časopisi, konferencije, web portali...) Montaža na lokaciji Objave u aplikaciji Zajednica korisnika (izvještaji i evaluacije) Postprodajne usluge (upselling & cross selling, održavanje)	Poljoprivrednici i uzgajivači stoke Vlasnici prometne infrastrukture (ceste, marine, zračne luke...) Proizvođači energije iz obnovljivih izvora (solarne elektrane, vjetroparkovi) Građevinari i arhitekti Osiguravajuća društva Javne institucije (upravljanje krizama i klimom) Krajnji potrošač (muškarac, srednje dobi, vlasnik nekretnine, voli IoT inovacije)
Struktura troškova  Nabava - komponenti Razvoj platforme & održavanje Ljudski resursi		Izvori prihoda  Montaža Računovodstvo i administracija Oglašavanje Održavanje sustava Spinoff sustava Pretplata na napredne izvještaje (besplatni probni period)		

Korisnici

Stočari i poljoprivrednici

- 35 - 55 godina,
- imaju računalo i pametni telefon
- žive izvan najvećih urbanih središta
- vlasnici poljoprivrednog zemljišta/staja i pašnjaka
- ponekad imaju slab internetski signal
- pretplaćeni su na sadržaje o poljoprivredi/stočarstvu
- traže rješenja koja omogućuju automatizaciju procesa prilagođenu meteorološkim uvjetima i stanju tla.



Vlasnici/voditelji infrastrukturnih objekata

- 35 - 60 godina
- upravljaju marinama, zračnim lukama, mostovima, cestama i šumama
- imaju računalo i pametni telefon
- žive u urbanim središtima
- pretplaćeni su na sadržaje o prometu
- traže rješenja koja omogućuju automatizaciju procesa, nadzora i izvještavanja.



Proizvođači zelene energije

- 25 – 55 godina,
- imaju računalo i pametni telefon
- žive u urbanim središtima i široj okolini
- vlasnici kuća, zgrada, velikih skladišta, objekata i zemljišta povezanih s električnom mrežom
- proizvode ili žele proizvoditi energiju iz obnovljivih izvora
- pretplaćeni su na sadržaje o održivosti i zaštiti okoliša
- traže rješenja koja omogućuju procjenu učinaka u proizvodnji energije i automatizaciju procesa.



Građevinari i arhitekti

- 30 – 60 godina,
- upravljaju arhitektonskim uredima ili građevinskim tvrtkama
- imaju računalo i pametni telefon
- žive u urbanim središtima
- pretplaćeni su na sadržaje o arhitekturi i građevinarstvu
- traže inovativna rješenja u dizajniranju pametnih zgrada i ostalih građevinskih objekata.

Menadžeri javnih institucija

- 40 – 65 godina,
- imaju računalo i pametni telefon
- žive u urbanim središtima i široj okolini
- menadžeri ili voditelji javnih institucija za upravljanje krizama, klimom, poplavama ili požarima
- pretplaćeni su na sadržaje o održivosti i zaštiti okoliša
- traže rješenja koja omogućuju procjenu vremenskih prilika, izvještavanje i precizno utvrđivanje stvarnog stanja na terenu u nekom odabranom trenutku.



Osiguravajuća društva

- 35 – 55 godina
- imaju računalo i pametni telefon
- žive u urbanim središtima i široj okolini
- menadžeri ili vlasnici osiguravajućih društava
- pretplaćeni su na sadržaje o ekonomiji i tehnologiji
- traže rješenja koja omogućuju predviđanje klimatskih uvjeta i precizno utvrđivanje stvarnog stanja na terenu
- trebaju podatke za procjenu vrijednosti osiguravajućih polica i upravljanje portfeljem rizika.



Krajnji potrošači

- 35 - 60 godina
- muškarci
- vlasnici nekretnine ili zemljišta
- imaju računalo i pametni telefon
- žive u urbanim središtima
- pretplaćeni su na IoT sadržaje
- traže rješenja koja omogućuju nadzor meteoroloških uvjeta i izvještavanje.



Potencijalni partneri



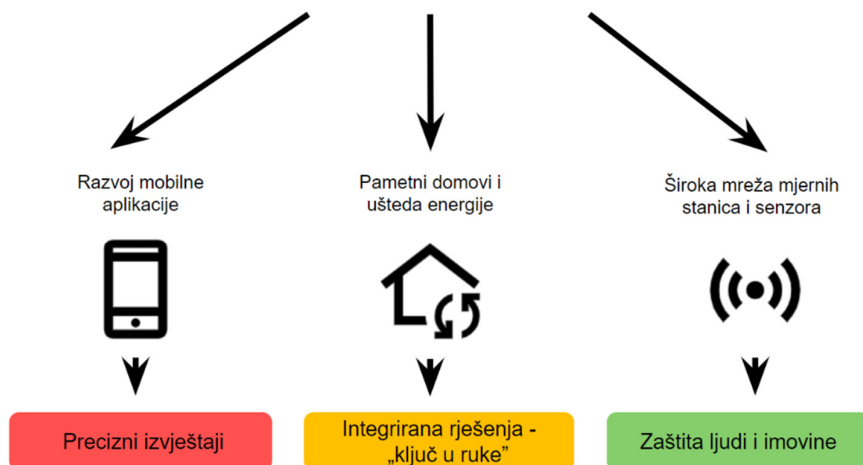
Svi oni koji trebaju precizne meteorološke podatke! Subjekti koji bi mogli naš sustav iskoristiti za proširenje svoje osnovne djelatnosti:

- poljoprivredni, stočarski i hidrometeorološki instituti
- poljoprivredne, stočarske, energetske i stambene zadruge
- poljoprivrednici i stočari
- osiguravajuća društva
- građevinske tvrtke i arhitekti
- nautičke marine i čarter kompanije
- upravitelji prometne infrastrukture
- turističke zajednice i iznajmljivači smještaja.



Marketing

Kako doći od 1 do više od 100.000.000 korisnika?

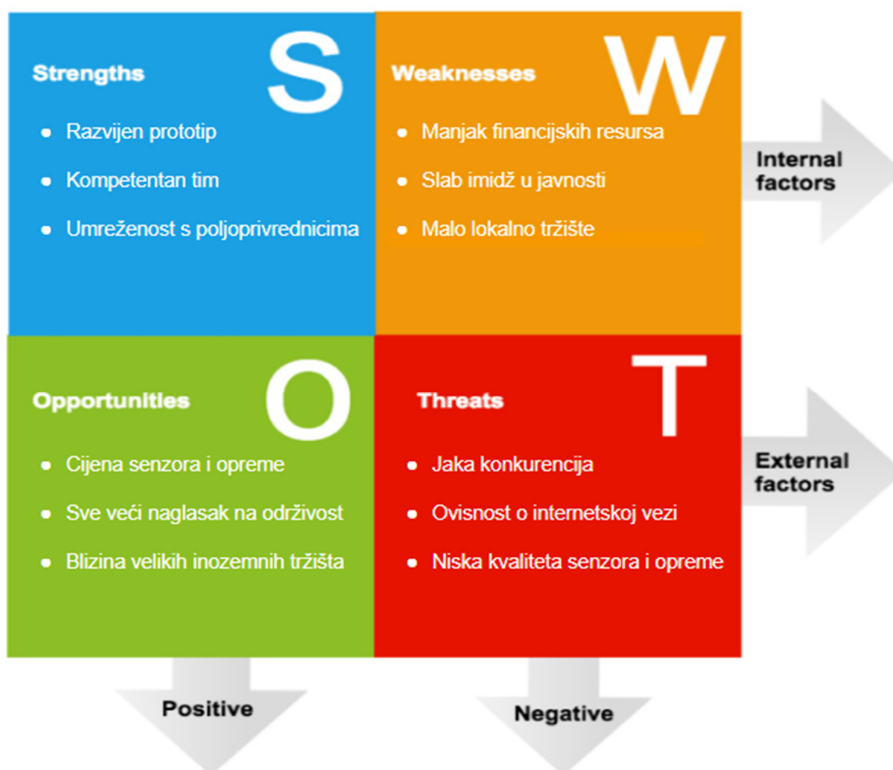


Povrat investicije (ROI)

Povrat investicije (ROI)

Troškovi	Koristi
RAZVOJ PLATFORME I ODRŽAVANJE WEB-DOMENA I USLUGE OBLAKA (serveri) LJUDSKI RESURSI MONTAŽA MARKETING URED I OPREMA RAČUNOVODSTVO I ADMINISTRACIJA NABAVA KOMPONENTI I MONTAŽA	Nefinancijske ✓ Briga za zdravlje i okoliš ✓ Precizne informacije o klimi ✓ Zaštita životinja, ljudi i imovine Financijske • Prodaja meteorološke stanice • Oglašavanje u aplikaciji • Održavanje sustava • Montaža sustava • Pretplata na napredne izvještaje

SWOT



Konkurencija

	WISE	KestrelMet 6000	Renkeer RS-QXYL-M	Oregon WMR500	AEM RAWS	Netatmo
Temperatura zraka	●	●	●	●	●	●
Vlaga	●	●	●	●	●	●
Tlak zraka	●	●	●	●	●	◐
Smjer i brzina vjetra	●	●	●	●	●	◐
Oborine (količina i vrsta)	●	●	●	●	●	○
UV indeks	●	●	●	●	●	○
Insolacija	●	●	●	●	●	○
Kvaliteta zraka	●	●	●	●	●	○
Temperatura tla	●	●	●	●	●	○
Mobilna aplikacija	●	○	●	●	◐	●
Napredni izvještaji (modeli)	●	○	○	◐	◐	○
Održavanje sustava	◐	○	●	◐	◐	○

Potencijal rasta

		Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
1	# krajnjih korisnika aplikacije (svi koji su preuzeli aplikaciju - rast od 20% godišnje)	800	960	1.152	1.382	1.659
2	# prodanih meteoroloških stanica (rast od 30% godišnje)	15	20	25	33	43
3	# broj pretplatnika	10	13	17	22	29
4	# broj zaposlenika	2	3	4	5	6
PRIHODI						
1	Pretplate na napredne izvještaje (broj pretplatnika x 300 eur x 12 mjeseci)	36.000,00 EUR	46.800,00 EUR	60.840,00 EUR	79.092,00 EUR	102.819,60 EUR
2	Prodaja meteo stanica (broj prodanih meteoroloških stanica x 1500 eur)	22.500,00 EUR	29.250,00 EUR	38.025,00 EUR	49.432,50 EUR	64.262,25 EUR
3	Oglašavanje na platformi (3% korisnika x 100 eur x 12 mjeseci)	28.800,00 EUR	34.560,00 EUR	41.472,00 EUR	49.766,40 EUR	59.719,68 EUR
4	Spinoff sustava	0,00 EUR	5.000,00 EUR	10.000,00 EUR	20.000,00 EUR	30.000,00 EUR
5	Montaža (30 % meteoroloških stanica x 300 eur)	1.350,00 EUR	1.755,00 EUR	2.281,50 EUR	2.965,95 EUR	3.855,74 EUR
A	UKUPNI PRIHODI	88.650,00 EUR	117.365,00 EUR	152.618,50 EUR	201.256,85 EUR	260.657,27 EUR
RASHODI						
1	Ljudski resursi (prosječna mjesečna plaća = 2000 eur bruto * 5% godišnji rast)	48.000,00 EUR	75.600,00 EUR	100.800,00 EUR	126.000,00 EUR	151.200,00 EUR
2	Marketing	3.000,00 EUR	3.900,00 EUR	5.070,00 EUR	6.591,00 EUR	8.568,30 EUR
3	Web domena i usluge oblaka	600,00 EUR	780,00 EUR	1.014,00 EUR	1.318,20 EUR	1.713,66 EUR
4	Razvoj i održavanje platforme	3.000,00 EUR	3.900,00 EUR	5.070,00 EUR	6.591,00 EUR	8.568,30 EUR
5	Nabava komponenti	6.000,00 EUR	7.800,00 EUR	10.140,00 EUR	13.182,00 EUR	17.136,60 EUR
6	Računovodstvo i administracija	1.200,00 EUR	1.560,00 EUR	2.028,00 EUR	2.636,40 EUR	3.427,32 EUR
7	Ostali troškovi (ured, licence, putovanja)	5.500,00 EUR	7.150,00 EUR	9.295,00 EUR	12.083,50 EUR	15.708,55 EUR
B	UKUPNI RASHODI	67.300,00 EUR	100.690,00 EUR	133.417,00 EUR	168.402,10 EUR	206.322,73 EUR
PROFIT						
1	Profit A - B	21.350,00 EUR	16.675,00 EUR	19.201,50 EUR	32.854,75 EUR	54.334,54 EUR
2	Profit / korisnik	26,69 EUR	17,37 EUR	16,67 EUR	23,77 EUR	32,75 EUR

Projektni tim



Mate Matan
Vrh 4
51 000 Rijeka
Republika Hrvatska

Phone: +385(0)9X 4X 7XX
E-mail: mate.matan@mail.com

Trenutna pozicija:

- Student @ Veleučilište u Rijeci
- Član društva za održivost i klimu

Glavne kompetencije:

- Upravljanje projektima,
- Modeliranje poslovnih procesa i podataka
- Razvoj mobilnih i web-aplikacija



Cvita Cvitan
Istarska ulica 20
51 215 Kastav
Republika Hrvatska

Phone: +385(0)9X-20X-5X7
E-mail: cvita@mail.com

Trenutna pozicija:

- Studentica @ Veleučilište u Rijeci
- Predsjednica Vijeća studenata veleučilišta i visokih škola

Glavne kompetencije:

- Agronomija
- Mediteranska poljoprivreda



Boris Galo
Vidikovac 2
51 000 Rijeka
Republika Hrvatska

Phone: +385(0)9X 6X 7XX
E-mail: b.galo@mail.com

Trenutna pozicija:

- Inženjer @ Europska agencija za okoliš
- Član europskog društva za ekologiju

Glavne kompetencije:

- Upravljanje meteorološkim projektima,
- Modeliranje klimatskih promjena
- Razvoj izvještaja



Klara Blažević
Lučka ulica 20
51 000 Rijeka
Republika Hrvatska

Phone: +385(0)9X-20X-527
E-mail: kbl@gmail.com

Trenutna pozicija:

- UX i UI Dizajnerica @ Promotori d.o.o.

Glavne kompetencije:

- Dizajn mobilnih i web-aplikacija
- Unapređenje korisničkog iskustva
- Izrada prodajnih sadržaja i brošura

Gantogram

R/b	Događaji / Datumi	20. 10. 2024. – 1. 2. 2025.	1. 2. 2025. – 1. 4. 2025.	1. 4. 2025. – 1. 6. 2025.	1. 6. 2025. – 1. 3. 2025.	1. 3. 2025. – 10. 5. 2025.	10. 5. 2025. – 10. 8. 2025.	10. 8. 2025. – 12. 10. 2025.
1	Kreiranje poslovnog plana	Kreiranje poslovnog plana						
2	Istraživanje tržišta		Istraživanje tržišta					
3	Odabir rješenja			Odabir rješenja				
4	Izrada prototipa				Izrada prototipa			
5	Postavljanje hardvera					Hardver		
6	Izrada weba				Izrada weba			
7	Izrada aplikacije				Izrada aplikacije			
8	Testiranje						Testiranje	
9	Promocija					Promocija		
10	Lansiranje proizvoda							Lansiranje proizvoda

Zaključak

- Klimatske promjene povećavaju potražnju za kvalitetnim meteorološkim podacima i instrumentima za praćenje vremenskih uvjeta.
- Meteorološke stanice važne su radi bolje pripremljenosti i prilagodbe na promjenjive vremenske uvjete.
- Strateški partneri nalaze se u sektoru poljoprivrede, stočarstva, prometa, građevinarstva, održive energije i osiguranja.
- Projekt traje 12 mjeseci. Trenutni status: kreiran prototip, definirane glavne funkcionalnosti, identificirani glavni korisnici, kreiran poslovni plan.
- Prihodi dolaze od: prodaje meteoroloških stanica, pretplata na napredne izvještaje, održavanja, *spinoffa* i marketinga.
- Potencijalni „Prosječni prihod po korisniku“ ARPU može biti veći od procijenjenog (npr. 26 – 32 EUR).

Izvor: autori

Povećana svijest o klimatskim promjenama, rast sektora obnovljive energije i potražnje za hranom, pojava pametnih gradova i domova te težnja za smanjenjem rizika pozitivno se odražavaju na rast tržišta profesionalnih meteoroloških postaja. Stoga treba voditi računa o tome da cijena ponuđenih proizvoda i usluga u financijskim projekcijama bude usklađena s tržišnom cijenom sličnih proizvoda i usluga na tržištu. Isto vrijedi za procijenjene troškove. To naravno ne znači da cijena ne može biti nešto niža ili viša od tržišne cijena konkurenata, sve dok razlika percipiranih koristi i percipiranih troškova djeluje primamljivo krajnjim korisnicima. Osim *pitch* prezentacije, članovi tima izradili su brošuru u kojoj su navedene glavne prednosti ili koristi meteorološkog sustava koji je povezan s internetom i različitim IoT komponentama (slika 6.3. u nastavku).

Slika 6.3. Brošura meteorološke stanice



Izvor: autori, www.freepik.com, pristupljeno 10. 6. 2024.

6.5. Zadaci za vježbu

Treba izraditi prezentaciju svoje poslovne ideje u pptx ili video formatu u trajanju od tri minute koja će sadržavati sljedeće dijelove: naslovna stranica, sažetak, uvod, zašto korisnici trebaju proizvod, demonstracija rješenja, kratki opis poslovnog projekta (iz *Business Model Canvas*), korisnici, potencijalni partneri, konkurencija, potencijal rasta, povrat investicije, opis tima, gantogram projekta i zaključak. Pritom po potrebi dio slajdova treba ostaviti za raspravu nakon prezentacije (izvan predviđene tri minute), primjerice: povrat investicije i gantogram projekta.

Osim *pitch* prezentacije, treba kreirati letke, infografike ili brošure koje se mogu printati ili preuzeti s *web*-stranice timskog projekta.

Treba kreirati i promotivni ili *pitch* video u trajanju od maksimalno 3 minute. To bi trebao biti kratki, dinamični i privlačni format koji jasno komunicira ključne poruke i prednosti proizvoda ili usluga. Video bi trebao biti vizualno atraktivan, s kvalitetnom produkcijom, dinamičnom montažom i visokokvalitetnom produkcijom zvuka kako bi maksimalno angažirao gledatelje i potaknuo ih na akciju.

U okviru procesa priprema za izradu i predstavljanje *pitcha* treba procijeniti vlastiti strah od javnog govora (PRPSA). Upute: Ovaj upitnik (tablica 6.1.) sastavljen je od 34 izjave koje se tiču osjećaja u komunikaciji s drugim ljudima. Označite stupanj do kojeg se pojedina izjava odnosi na Vas, tako da zaokružite po jedan odgovor na ljestvici od 1 što znači 'potpuno se slažem' do 5 što znači 'uopće se ne slažem'.

Tablica 6.1. Personal Report of Public Speaking Anxiety (PRPSA)

	Potpuno se slažem	Slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Ne slažem se	Uopće se ne slažem
1. Dok se pripremam za javni govor osjećam se napeto i nervozno.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. Osjećam se napeto kada vidim riječ govor, javni govor ili prezentacija u silabusu kolegija koji učim.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. Moje misli postaju konfuzne i zbrkane kada javno govorim.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4. Neposredno nakon završetka javnog govora osjećam da sam imao/imala ugodno iskustvo.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

5. Osjećam zabrinutost (tjeskobu) kada razmišljam o javnom govoru koji moram održati.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6. Uopće nemam strah od držanja javnog govora.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7. Iako sam nervozan (nervozna) prije samog početka javnog govora, smirim se nakon početka i osjećam se pribrano i ugodno.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8. Veselim se držanju javnog govora.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
9. Kada instruktor (profesor) najavi javni govor osjećam da postajem napet/a.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
10. Moje ruke drhte kada držim govor.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
11. Osjećam se relaksirano kada držim govor.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
12. Uživam pripremati se za javni govor.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
13. U stalnom sam strahu da ću zaboraviti ono što sam pripremio/la da ću reći.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
14. Bivam zabrinut/a ako me netko upita nešto o temi koju ne znam.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
15. Predstojeći javni govor dočekujem sa samopouzdanjem.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
16. Potpuno vladam sobom kada držim javni govor.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
17. Moj razum je jasan kada držim javni govor.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
18. Ne strepim od držanja javnog govora.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
19. Znojim se neposredno prije početka govora.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
20. Moje srce kuca vrlo brzo kada započinjem svoj govor.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
21. Osjećam značajan strah kada sjedim u sobi, neposredno prije početka mog govora.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
22. Neki dijelovi mog tijela vrlo su napeti i ukočeni kada držim govor.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
23. Kada znam da mi je preostalo još malo vremena predviđenog za govor, postajem vrlo napet/a i nervozan/nervozna.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
24. Dok držim govor znam da mogu kontrolirati svoje osjećaje napetosti i stresa.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
25. Dišem brže neposredno prije početka govora.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
26. Osjećam se ugodno i relaksirano otprilike jedan sat prije početka mog govora.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
27. Loše držim govore jer sam zabrinut/a (tjeskoban/tjeskobna).	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

28. Osjećam se zabrinuto kada profesor najavi datum obveze držanja javnog govora.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
29. Kada napravim pogrešku tijekom govora, teško se dalje mogu koncentrirati.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
30. Tijekom važnog govora, osjećam da raste osjećaj bespomoćnosti u meni.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
31. Imam poteškoće zaspati noć prije javnog govora.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
32. Moje srce kuca vrlo brzo dok držim govor.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
33. Osjećam se zabrinuto (tjeskobno) dok čekam na red da održim govor.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
34. Dok držim govor vrlo sam nervozan/na i zaboravljam činjenice koje zaista znam.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Izvor: Engleberg & Daly, 2013.

Upute za ocjenjivanje upitnika:

- *Korak 1:* Zbrojiti rezultate odgovora na pitanja: 1, 2, 3, 5, 9, 10, 13, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 i 34.
- *Korak 2:* Od broja 132, oduzeti zbroj dobiven u prvom koraku.
- *Korak 3:* Zbrojiti rezultate odgovora na pitanja: 4, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 24 i 26.
- *Korak 4:* Zbrojiti rezultat dobiven u 3. koraku s rezultatom iz koraka 2.

Sveukupan rezultat trebao bi biti između 34 i 170. Ako je rezultat ispod 34 ili iznad 170, znači da postoji pogreška u izračunu. Za usporedbu niže (tablica 6.2.) su rezultati istraživanja na svjetskim poslovnim školama (5.000 studenata i menadžera).

Tablica 6.2. Rezultati prethodnih istraživanja udjela govornika prema razini straha

<i>Rezultati ranijih istraživanja</i>	<i>Razina straha od javnog govora</i>	<i>% govornika</i>
34 – 84	Niska razina straha	5 %
85 – 92	Srednje niska razina straha	5 %
93 – 110	Umjerena razina straha	20 %
111 – 119	Srednje visoka razina straha	30 %
120 – 170	Vrlo visoka razina straha	40 %

Izvor: Engleberg & Daly, 2013.

Ako dobiveni rezultati PRPSA testa procjene vlastitog straha od javnog govora pokažu umjerenu ili višu razinu straha, za smanjenje straha poželjno je koristiti, primjerice, *vježbe relaksacije* i *vizualizacije* (Engleberg & Daly, 2013):

- *Vježbe relaksacije* – kratke vježbe koje smanjuju pritisak nekoliko minuta prije govora. Točno prije nastupa ponavljati u sebi riječ s dva sloga ili frazu dok se duboko udiše i izdiše:
 - Npr. u sebi izgovoriti riječ: „opusti“ (ili „relax“),
 - Kod udisaja tijekom cca. 3 sekunde zadržati slovo oooooo... (‘riiii...’),
 - Kod izdisaja također oko 3 sekunde zadržati slovo ...puuuuusti. (...‘laaaaaax’),
 - Ponoviti to 4 – 5 puta.

Nakon 30-ak sekundi puls će biti sporiji, a osoba mirnija.

Savjet: Ne disati preduboko ili predugo, kako se osoba ne bi onesvijestila.

- *Vizualizacija* – razmišljati pozitivno: „vidjeti sebe kako uspješno javno govorite“:
 - „Sjednite i zamislite cijelu prezentaciju/govor;
 - Zamislite da ulazite u prostoriju samopouzdana i energično;
 - Mislite na mnoge osmjehe, kimanje glava i poglede zainteresiranih u publici, koje ćete zaslužiti dok budete govorili;
 - Mislite o tome kako će glatko proći vaš govor i uspješan zaključak;
 - I tada čestitajte sami sebi!“

Vizualizacijom se aktiviraju neuroni u motornom dijelu korteksa (u mozgu) kao da se zaista izgovara govor (ili puca na koš, zamahne palicom za golf...). Simuliranje pokreta u mozgu je isto kao i izvođenje!

6.6. Literatura i izvori

Barringer, B. R. & Ireland, D. (2012) *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Pearson, Prentice Hall, 4th ed.

Engleberg, I.N. & Daly, J.A. (2013) *Think Public Speaking*, Pearson Higher Education

Forsyth, P. (2003) *30 minuta prije prezentacije*, Graphis, Zagreb

Manning, G. L., Reece, B. L., & Aherne, M. (2010) *Selling today: creating customer value*. Pearson Education.

Španjol Marković, M. (2008) *Moć uvjeravanja, govorništvo za menadžere (i one koji to žele postati)*, Profil, Zagreb

Weissman, J. (2006) *Prezentacijom do uspjeha: Umijeće predstavljanja*, Mate, Zagreb

<https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5d/Rad-sheild.jpg>, pristupljeno 12. 5. 2024.

<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:2012-06>, pristupljeno 12. 5. 2024.

26_Nevada_Department_of_Transportation_%28NDOT%29_Road_Weather_Information_System_%28RWIS%29_at_Lamoille_Summit_on_Nevada_State_Route_227_%28Lamoille_Highway%29_number_3.jpg, pristupljeno 12. 5. 2024.

<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Osmet.jpg>, pristupljeno 12. 5. 2024.

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Weather_station_near_Sonnenkappe_08.jpg, pristupljeno 12. 5. 2024.

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Boldog_%C3%96zs%C3%A9b_weather_station_2020_2.jpg, pristupljeno 12. 5. 2024.

<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Home-weather-station.jpg>, pristupljeno 12. 5. 2024.

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Aquaculture_iot_water_monitoring_solution_pentair_eagle.io.jpg, pristupljeno 12. 5. 2024.

<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Weather-sensing-IoT-system-as-utilized-in-a-farm.jpg>, pristupljeno 12. 5. 2024.

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Agriculture_and_weather.jpg, pristupljeno 12. 5. 2024.

A storm at Pors-Loubous.jpg, pristupljeno 12. 5. 2024.

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Low-end_EF3_damage_to_a_home_in_Virginia_Beach,_Virginia.jpg, pristupljeno 12. 5. 2024.

March 31, 2023, tornado damage in Sullivan, Indiana.jpg, pristupljeno 12. 5. 2024.

Drought in Khartum.jpg, pristupljeno 12. 5. 2024.

Traffic Logger jam in Mumbai.jpg, pristupljeno 12. 5. 2024.

Traffic jam on A48 – geograph.org.uk – 337114.jpg, pristupljeno 12. 5. 2024.

Aikawa Solar Power Plant 01.jpg, pristupljeno 12. 5. 2024.

<https://www.flickr.com/photos/chesbayprogram/49654704138>, pristupljeno 12. 5. 2024.

<https://hsierra.com/product/stormlink-lite-rwis-icy-road-model-5408-series/>,
pristupljeno 12. 5. 2024.

https://www.microstepmis.com/web/products?category=aviation_weather&product=ims4_awos_automated_weather_observation_system, pristupljeno 12. 5. 2024.

Popis shema

Shema 2.1. Metodologija znanosti o dizajniranju	15
Shema 2.2. Metodologija korisničkih priča	20
Shema 2.3. Proces istraživanja tržišta	25
Shema 2.4. Primjer mapiranja	31
Shema 3.1. Magični trianagl poslovnog modela	43
Shema 3.2. Strateški dijamant oblikovanja poslovnog modela	44
Shema 3.3. Obrnuti piramidalni pristup prikupljanju informacija s tržišta	56
Shema 3.4. Mapa vrijednosnog prijedloga	58
Shema 4.1. Četiri koraka savjetodavne prodaje.....	84
Shema 4.2. Četiri osnovne kategorije odnosa u prodaji	89
Shema 4.3. Primjer prodajnog pristupa	89
Shema 4.4. Neverbalni komunikacijski znakovi	91
Shema 5.1. Neusklađeni (A) i usklađeni (B) timovi.....	110
Shema 5.2. Pet poremećaja u timskom radu.....	117
Shema 5.3. Johari prozor	118

Popis tablica

Tablica 2.1. Tri vrste vrijednosti.....	13
Tablica 2.2. UI i kreativni alati.....	21
Tablica 2.3. Prednosti i nedostaci online istraživanja	27
Tablica 2.4. Opis poslovne ideje	30
Tablica 2.5. Svojstva i koristi.....	32
Tablica 2.6. Korisničke priče	33
Tablica 2.7. Što činiti i ne činiti pri sastavljanju upitnika	36
Tablica 3.1. Poslovni modeli e-trgovine.....	47
Tablica 3.2. Transformacija marketinškog miksa u holističkom marketingu	54
Tablica 3.3. Proces inovacije od strategije do ulaska na tržište podržan UI-jem ...	59
Tablica 3.4. Mapa vrijednosnog prijedloga (općenite smjernice za popunjavanje)	60
Tablica 3.5. Platno (<i>canvas</i>) poslovnog modela.....	61
Tablica 3.6. Primjer mape vrijednosnog prijedloga za MeteoSystem	62
Tablica 3.7. Primjer platna (<i>canvas</i>) poslovnog modela za MeteoSystem	64
Tablica 3.8. Ključni elementi poslovnog plana.....	66
Tablica 3.9. Financijska projekcija prihoda i rashoda po godinama	69
Tablica 3.10. Gantogram razvoja projekta "WISE" MeteoSystem	71

Tablica 4.1. Strukturne promjene poduzetničkog financiranja u 21. stoljeću	82
Tablica 4.2. Karakteristike ljudi prema vrsti komunikacijskog stila	87
Tablica 4.3. Odlike različitih komunikacijskih stilova u području neumjerenosti.....	87
Tablica 4.4. <i>Crowdfunding</i> modeli i primjeri.....	98
Tablica 4.5. Primjer baze poslovnih partnera	100
Tablica 4.6. Primjer tablice za pripremu sastanka	101
Tablica 4.7. Kontrolna lista kampanje za <i>crowdfunding</i>	105
Tablica 5.1. Razlike između grupe i tima	111
Tablica 5.2. Tri modela u pružanju povratnih informacija	119
Tablica 5.3. Primjer tablice s popisom vještina.....	126
Tablica 5.4. Vrste aktivnosti koje određuju uporabu vremena	127
Tablica 5.5. Primjer procjene komunikacijskih stilova.....	131
Tablica 6.1. Personal Report of Public Speaking Anxiety (PRPSA)	162
Tablica 6.2. Rezultati prethodnih istraživanja udjela govornika prema razini straha	164

Popis grafikona

Grafikon 2.1. Progresija ekonomske vrijednosti.....	8
Grafikon 2.2. Četiri dimenzije iskustva	9
Grafikon 2.3. Četiri vrste inovacija.....	14
Grafikon 2.4. Pozicioniranje nove Coca-cole	29
Grafikon 3.1. Inovacijski potencijal poslovnog modela	45
Grafikon 4.1. Komunikacijski stilovi	86
Grafikon 4.2. Važnost oblika financiranja prema potrebama tvrtke	94
Grafikon 4.3. Faze životnog vijeka tvrtke i oblici financiranja	95
Grafikon 5.1. Glavni uzroci neuspjeha <i>start-up</i> projekata.....	109
Grafikon 5.2. Pet osnovnih faza u razvoju tima	114
Grafikon 5.3. Primjer osobne razine segmenata životne ravnoteže studenta	130

Popis slika

Slika 2.1. Primjeri kreativnih rješenja	22
Slika 4.1. Tradicionalno vs. crowdfunding financiranje.....	95
Slika 4.2. Dodana vrijednost grupnog financiranja	96
Slika 5.1. Dvije strategije suočavanja sa stresom.....	123
Slika 6.1. Definicija osobnog prostora	143
Slika 6.2. Business pitch meteorološke stanice	146

Slika 6.3. Brošura meteorološke stanice	161
---	-----

Indeks

B

Brošura 145

D

Dodana vrijednost.....12, 96

F

Faze razvoja tima..... 114

Financijska projekcija..... 144

Financijski plan68, 74

G

Gantogram.....70, 75, 162

Grupno financiranje96, 105

I

Istraživanje tržišta5, 23, 24, 38, 57, 147

J

Jedinstveni vrijednosni prijedlog.....49, 50

K

Komunikacijski stil..... 85, 131, 132

Korisničke priče 17, 18, 20, 32, 38, 41

Korisničko iskustvo 8

Korist.....21, 84

M

Mapa vrijednosnog prijedloga...58, 60, 61, 62, 72

Marketing miks67

Marketinški plan 54, 55, 67, 74, 144

O

Opis poslovne ideje 6, 41, 143

P

Platno poslovnog modela..... 67, 73, 75

Poslovni model..... 1, 4, 14, 41, 42, 43, 50, 61, 62, 66,
67, 136, 144, 145, 147

Poslovni plan ... 4, 6, 41, 42, 50, 51, 52, 53, 55, 66, 74,
76, 108, 110, 160

Povratne informacije80

Prezentacija 74, 136, 137, 138, 143, 145, 162

Prezentacija poslovne ideje 136

Prodajni pristup89

Profil potrošača61, 72

Progresija ekonomske vrijednosti 8

S

Strategije prodaje.....12, 83

Stres 121, 122, 123, 124, 125, 128, 129, 130, 131, 139

Svojstvo..... 20, 32, 37

T

Timski rad5, 38, 111, 131

U

Usluge3, 5, 9, 10, 11, 12, 19, 20, 22, 24, 25, 46, 48, 54,
55, 56, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 72, 83, 84,
89, 90, 91, 93, 103, 138, 143, 144, 145, 150

Z

Zadaci za vježbu 36, 72, 103, 132, 162