



Priručnik za nove podjetnike

Januar 2019



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Project Nr: 2017-1-RO01_KA202-037219

Namen priročnika

Priročnik za podjetnike je rezultat dela partnerjev v projektu z naslovom "MultiENT-Coach", ki ga sofinancira ERASMUS+, KA2 partnerstva za poklicno izobraževanje in program za usposabljanje pod številko pogodbe: 2017-1-RO01-KA 202-037219.

Priročnik ima glavne cilje:

- pomagati novim podjetnikom in celovito izkoristiti trenutno perspektivo poslovno razvojnega procesa,
- objektivno razumeti in oceniti različne poslovne priložnosti,
- razumeti pomen razvijanja potrebnih spretnosti, ki pomagajo pri razvoju sposobnosti podjetništva,
- podati na voljo številne sedanje praktične vaje za razvoj potrebnih mehkih veščin v podjetništvu,
- razvoj bolj uravnotežene podjetniške osebnosti in miselnosti,
- zagotoviti najboljšo prakso mednarodne skupine svetovalcev in strokovnjakov za podjetništvo.

Projekt MultiENT Coach je bil predlagan in financiran s strani EU, po opredelitvi specifičnih potreb partnerjev pri nujenju svetovalnih storitev novim podjetnikom. Partnerji, vključeni v MultiENT Coach, menijo, da je spodbujanje podjetništva lahko pomembno sredstvo za ublažitev družbenih problemov, spodbujanje gospodarske rasti in razvoj sposobnosti za spopadanje s spremembami v njihovih družbah. To je v skladu s političnimi prednostnimi nalogami v vseh partnerskih državah EU. Vendar pa sedanje prakse in podpore za razvoj podjetij niso bile uspešne, saj so bile preveč usmerjene k posameznikom z akademskimi pogledi. Tudi zdaj sedanje prakse ne presegajo vrzeli med teorijo in prakso. Potreben je bolj praktičen in pragmatičen pristop, vključno s podporo in usposabljanjem iz oči v oči. Do sedaj so partnerji že razvili kritične komponente za takšen koncept na regionalni in lokalni ravni, vendar niso imeli potrebnih virov in znanja o drugih aktualnih dobrih praksah na evropski in mednarodni ravni, da bi razvili in preizkusili bolj celovit in inovativen koncept.

Partnerji projekta:

- Fundacija za spodbujanje MSP Brasov, Romunija,
- Inštitut za družbeno znanost Beratung GmbH, Regensburg, Nemčija
- GrantXpert Consulting Ltd Nikozija, Ciper
- PIA, informacijski sistemi in storitve doo, Velenje, Slovenija
- Storytellme, Unipessoal Lda, Lizbona, Portugalska.

Cilj projekta je ustvariti trajnostno strukturo za razvoj podjetniških kompetenc za mala in srednja podjetja z manj kot pet letno poslovno dejavnostjo iz različnih sektorjev, ta vključujejo proizvodnjo, obrt, storitve ali IKT, ter razvoj stalne podpore prek usposobljenih trenerjev. Za ta namen bo projekt preučil trenutne prakse podpornih struktur za poslovni razvoj in z ugotovljenimi najboljšimi praksami seznanil partnerje z znanjem in izkušnjami pri sintezi prenosljivega modela takšnih struktur. 20 trenerjev bo usposobljenih za podporo ustanoviteljem trajnostnega poslovanja, 40 mladih ustanoviteljev, pa bo vključenih v naš program usposabljanja s treningom. S povratnimi informacijami teh mladih ustanoviteljev, bo na spletu vzpostavljena platforma za trajnostno podporo.

Projekt se osredotoča na specifične vidike mehkih veščin, ki so potrebne v procesu razvoja podjetniške kompetence. Za upravičence projekta (lastnike / upravljavce MSP z manj kot 5-letnimi podjetniškimi izkušnjami) so rezultati projekta (priročnik za podjetnike, usposabljanje, spletna pomoč, pomoč pri razvoju mehkih veščin) izhodišče za podjetniško popotovanje. Učnemu procesu lahko sledimo z udeležbo v drugih projektih, ki so osredotočeni na podjetništvo, ter druga usposabljanja ali dejavnosti, ki jih razvijajo gospodarske zbornice ali zasebna podjetja.

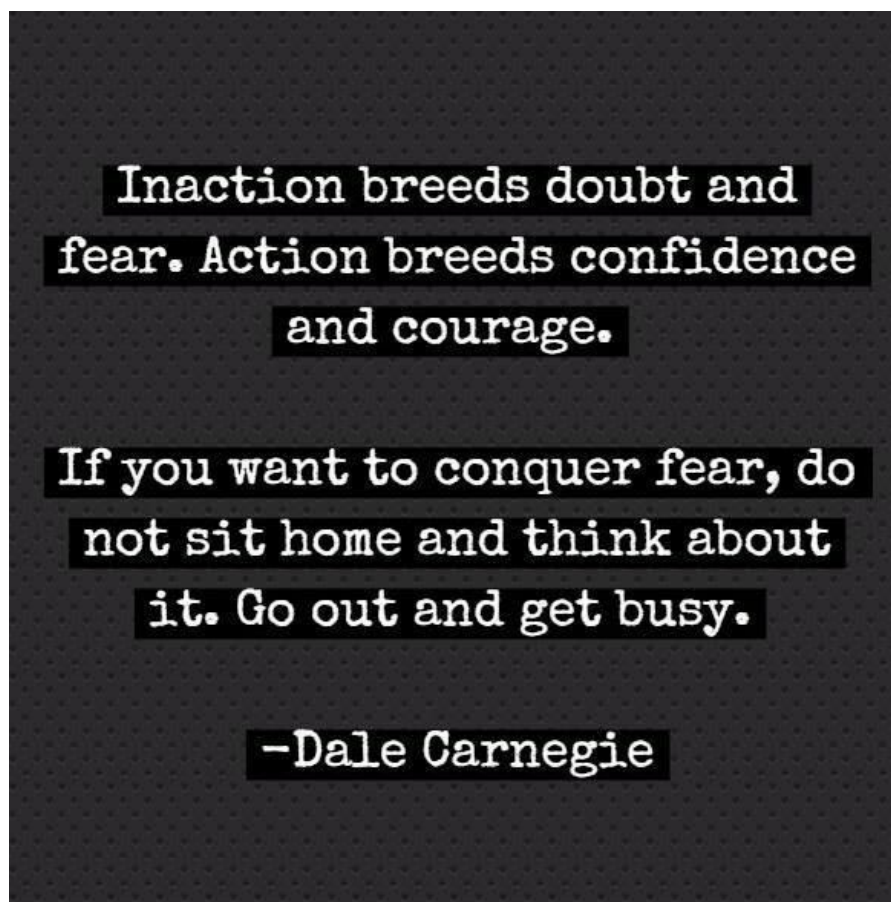
VSEBINA

① Samoocenjevanje podjetniških kompetenc	7
② Podjetniška spretnost za uspeh	11
Pripravljalna faza - motivacijski odnos	11
Vizija - Sposobnost ustvarjalne domišljije	11
Opis spretnosti.	11
Podporni dokazi in prakse	12
Knjige	13
Dodatni viri in povezave	13
Prezemanje tveganja - Premagovanje strahu pred neuspehom	14
Opis spretnosti	14
Podporni dokazi in prakse	15
Strast - Ustvarjanje vrednosti s svojim podjetjem	16
Opis spretnosti	16
Podpora dokazom in praksam	16
Knjige	17
Dodatni viri in povezave	17
Učenje - nenehna navada branja	18
Opis spretnosti	18
Podporni dokazi in prakse	19
Knjige	20
Sposobnost prepoznavanja priložnosti	21
Opis znanja	21
Podpiranje dokazov in praks	23
Knjige	24
Dodatni viri in povezave	24
Ustvarjalnost - sprostite svojo strast in potencial	25
Opis spretnosti	25
Podpiranje dokazov in praks	26

Knjige	26
Dodatni viri in povezave	26
Vplivanje na druge - Zgradite digitalno identiteto in postanite vplivna oseba	27
Opis spretnosti	27
Podpiranje dokazov in praks	28
Knjige	29
Dodatni viri in povezave	29
Intonizacija - Sposobnost 20-sekundne predstavitve tega, kar počnete	30
Opis spretnosti	30
Podpiranje dokazov in praks	31
Knjige	35
Dodatni viri in povezave	35
Vztrajnost - nikoli ne prenehajte razvijati svojega poslovanja	36
Opis znanja	36
Stvari, ki jih je treba razmisliti	38
Knjige	38
Dodatni viri in povezave	38
Nove poslovne veščine	39
Mobiliziranje virov - Zunanjo iskanje in ekonomija delitve	39
Opis znanja	39
Podporni dokazi in prakse	40
Dodatni viri in povezave	41
Spretnosti reševanja problemov	42
Opis spretnosti	42
Podpiranje dokazov in praks	43
Knjige	45
Dodatni viri in povezave	45
Analiza - Sposobnost oblikovanja analitičnih veščin	46
Opis spretnosti	46
Podpora dokazom in praksam	47
Knjige	49

Dodatni viri in povezave	49
Sposobnost, da se osredotočite na kupca pri razvoju izdelka ali storitve	50
Opis znanja	50
Podpiranje dokazov in praks	52
Knjige	53
Dodatni viri in povezave	53
Konkurenca - Zmožnost pozornega spremljanja vaših tekmecev	54
Opis spretnosti	54
Podporni dokazi in prakse	54
Knjige	55
Dodatni viri in povezave	55
Načrtovanje-Sposobnost načrtovanja načrta	56
Podporni dokazi in praksa	56
Knjige	57
Going Digital - in online	58
Podporni dokazi in prakse	58
Uporaba office	59
Programska oprema kot storitev (Saas)	59
Poslovna organizacija	60
Dodatni viri in povezave	61
③Ustvarjanje ideje in preizkušanje	62
Oprelite ciljni trg	67
Določite svojo konkurenco	68
Finančna izvedljivost vašega zagona	68
Koliko strank potrebujemo?	69
④Prepoznavanje resničnih potreb trga in vrzeli ter razvijanje vaše vrednosti	72
Segmenti kupcev	72
⑤ Izgradnja zmagovalne ekipe, ki bo vodila k rasti podjetja	76
⑧Marketing in načrt trženja	88
⑩ Nacionalni programi in programi financiranja EU	95

① Samoocenjevanje podjetniških kompetenc



Opis

Podjetniki imajo veliko različnih profilov, namreč prihajajo iz najrazličnejših okolij in starostnih skupin, ter imajo različne izkušnje in spretnosti. Podjetniki so ponavadi nagnjeni k temu, da postanejo podjetniki z možnostjo gradnje bogastva, izkoriščanja poslovne ideje, lastništva lastnega podjetja in ne želijo delati za druge.

Podjetniki so tisti, ki imajo spretnosti in zmožnosti, da vidijo in ocenjujejo poslovne priložnosti. To so posamezniki, ki lahko strateško prepoznajo tržne vrzeli in neizpolnjene potrebe (npr. izdelke ali storitve, ki jih potrebuje skupnost) in imajo sposobnost, da jih dostavijo ob pravem času, na pravo mesto in po pravi ceni.

Podjetniki so nosilci gospodarskih sprememb, kot so organiziranje, upravljanje in prevzemanje tveganja podjetja. Dobre lastnosti podjetnikov so: iskanje priložnosti, prevzemanje odgovornosti, zastavljanje ciljev, odlično načrtovanje, samozavestno reševanje problemov, delavnost, vztrajnost in predanost.

Podjetništvo pa ni samo preprosta poslovna dejavnost, temveč strateški proces inovacij in ustvarjanja novih izdelkov. V bistvu je podjetništvo tako umetnost kot znanost, ki pretvarja poslovne ideje v tržne izdelke ali storitve za izboljšanje kakovosti življenja.

Podjetniške kompetence se nanašajo na pomembne značilnosti, ki jih mora imeti posameznik, da bi lahko učinkovito izvajal podjetniške funkcije. V tem modulu se boste naučili nekaj najpomembnejših lastnosti življenjskega sloga, veščin in lastnosti uspešnega podjetnika. Kompetence osebne učinkovitosti so še posebej pomembne za podjetniški uspeh, saj podjetniki nimajo vodje ali nadzornika, ki bi pomagal pri razvoju teh sposobnosti. Po mnenju **Podjetniškega modela kompetenc**, ki ga je oblikoval konzulat za podjetniško izobraževanje (<http://www.entre-ed.org/>), vsebuje **šest ključnih** osebnih kompetenc za učinkovitost.

Test za **ocenjevanje vodstvenega** razmišljanja bo izzval vašo samopodobo glede na 12 miselnih značilnosti. Pogosto je način, kaj ljudje mislijo o sebi in način, kako ga drugi dojemajo, zelo različen - včasih so ljudje preveč optimistični in pogosto pesimistični. Ta preizkus vam bo pomagal dojeti, katere so vaše prednosti in slabosti, vendar je pomembno, da ugotovite dve do tri velike razlike v vaši oceni, saj vam bo to pomagalo raziskati temelje teh razlik.

	Druge osebe dosežek od 10	Vaši komentarji in dejanja	Kako se izločite iz 10
Strasti			
Samozavest			
Določitev želj in pogon			
Pogum			
Vizija			
Osredotočenost			
Trdo delo in samodisciplina			
Optimizem			
Modrost in razum			
Oportunizem			
Sodba in tveganje			
Obstojnost			

- **Knjige**

Matthew Checkley's: Skrivnosti notranjih informacij o popolni naložbi. Podjetniški vodnik z 17-koraki za uspešno predstavitev vlagateljem. Kindle različica.

V knjigi je test samoocenjevanja, ki je uporaben vir za razvoj podjetniškega razmišljanja.

- **Dodatna sredstva in povezave**

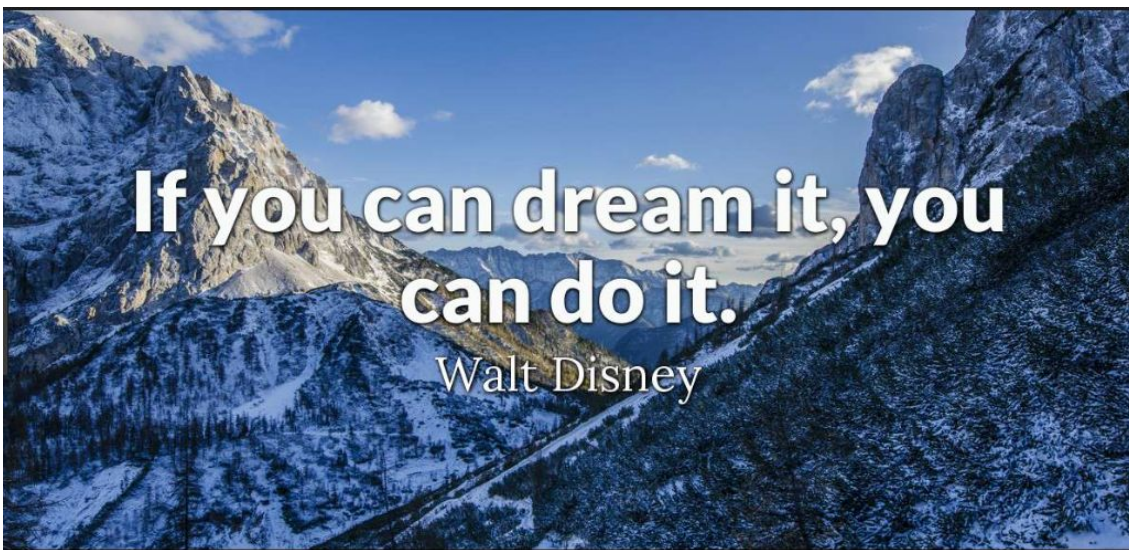
Podjetniške veščine: https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_76.htm

Durham University "GET" preizkus (GET =General Enterprise Test) Sally Caird
(www.get2test.net)

② Podjetniška spretnost za uspeh

A. Pripravljalna faza - motivacijski odnos

Vizija - Sposobnost ustvarjalne domišljije



Opis spretnosti,

Ustvarjalna domišljija in vizualizacija ciljev je točka kjer se vse začne, da povečate verjetnost za doseganje svojih ciljev. Vsi vrhunski izvajalci, ne glede na poklic, vedo, kako pomembno je, da si v svojih mislih najprej zamislijo kako uspejo, preden to dejansko storijo. Legenda boksa Muhammad Ali je vedno govoril, da je pomembno videti sebe kot zmagovalca, še preden se zgodi dejanski boj. Jim Carrey je že kot mlad igralec v svojih mislih slišal, da je največji igralec na svetu. Ti vrhunski izvajalci so med drugim obvladali tehniko pozitivne vizualizacije in jo odkrito označili kot taktiko uspeha.

Ta metoda govori o skrbnem načrtovanju, toda načrtovanje se začne takrat, ko imate vse potrebne informacije za matematično natančnost načrta. Tukaj dovoljujete svoji kreativnosti, da izrazi, kaj želite postati, kako se boste počutili, ko boste dosegli svoj cilj in kako bo to prizadevanje spremenilo življenje vaših strank.

Z zmožnostjo vizualizacije vaših ciljev dosežete naslednje pomembne vidike:

- naučite vaše možgane, da prepoznajo, katere vire bodo potrebovali, da vam bo uspelo doseči svoje cilje,
- ustvarite notranjo motivacijo za prizadevanje k vašim ciljem in sanjam,
- spodbuja pozitivno razmišljanje, ki vam bo pomagalo, da boste na dolgi rok ostali uspešni.

Ustvarjalna domišljija pomeni tudi, da se odrekate svoji slabi navadi pritoževanja, zlasti o denarju, stroških in pomanjkanju. Zaradi tega ste počasnejši in vam preprečuje, da bi še posegali v vaša prizadevanja. Pritožba pomeni tudi, da ne storite ničesar glede tega. Z njimi ni povezanih dejanj, ampak samo uničevanje vaše vizije. Kadarkoli se zalotite, se raje vrnite v svojo vizijo in pustite, da sede v vaša čustva.

Podporni dokazi in prakse

Proces slikanja je dobro raziskan in podprt z dokazi. Osebne misli o prihodnosti lahko vplivajo na naše trenutne občutke, motive in vedenje, zato imajo socialni psihologi dolgoletni interes za to, kako si ljudje predstavljajo prihajajoče dogodke (Johnson & Sherman, 1990; Ross & Buehler, 2001). Pomembno dejstvo, ki je desetletja vodilo raziskave je, da si lahko predstavljanje želene prihodnosti poveča motivacijo in prizadevanje posameznika za doseganje cilja. Ljudje, ki si lahko omislijo svoj cilj, se zdijo bolj uspešni pri doseganju tega cilja. "Lažji je videti cilj, bližje se zdi," je dejal R. Bagchi, docent za trženje na Pamplin College of Business pri Virginia Tech.

Ena od prvih knjig o finančni neodvisnosti in ustvarjanju bogastva, Think and Grow Rich, je označena kot "ena najbolj vplivnih poslovnih knjig vseh časov" in jo je napisal samonarejeni milijonar Napoleon Hill. Ta knjiga je tako pomembna za poslovneže, da je bila prodana v več kot 100 milijonih izvodih. Napoleon v 2. poglavju navaja: »Vse misli, ki so bile emocionalizirane (dani občutek) in pomešane z vero, se takoj začnejo prevajati v svoj fizični ekvivalent ali nasprotno«. Z drugimi besedami - morate videti, kaj želite doseči, in verjeti morate v to vizijo - to je moč ustvarjalne domišljije.

Knjige

Razmišljanje za uspeh: vizualizacija in doseganje vaših ciljev, Omar Periou-
<https://www.amazon.com/Mindset-Success-Visualizing-Achieving-Goals/dp/1441736174>

Razmislite in se obogatite, Napoleon Hill -
<https://www.goodreads.com/book/show/30186948-misle-in-grow-rich>

Dodatni viri in povezave

- <https://medium.com/to-the-next-level/the-magic-of-visualization-en-590428b0bc83>
- <https://www.moneysmartguides.com/power-visualizing-your-goals>
- <https://medium.com/@ErthaSimone/visualize-your-user-with-your-mind-in-the-moment-in-which-he-performs-the-most-important-action-for-82c12e00ccf0>
- <http://psychology.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-228>

Prevzemanje tveganja - Premagovanje strahu pred neuspehom

“Teško je, če ne uspete, vendar je še slabše, da nikoli ne poskušate uspeti” - Theodore Roosevelt

“Obstaja samo ena stvar, ki onemogoča doseganje sanj: strah pred neuspehom” - Paulo Coelho

Opis spretnosti

Strah pred neuspehom, je občutek strahu izvajanja aktivnosti, da bi se izognili razočaranju, jezi, frustraciji ali sramu, če ne dosežemo cilja. Ljudje, ki imajo običajno strah pred neuspehom, si ne želijo preizkusiti novih stvari, odlašajo in so nepošteni do sebe, pogosto so to tudi perfekcionisti.

Eden od štirih startupov ne uspe zaradi strahu pred neuspehom. Kaj skupnega imajo največji svetovni podjetniki? Ne bojijo se neuspeha. Pravzaprav ga sprejemajo! Pripravljeni so propadati in pogosto neuspeti.

Da bi premagali strah, se morajo mladi podjetniki miselno pripraviti. Bistvenega pomena je biti navdušen nad neuspehom, saj vendarle gre za uspeh. Zavedati se morajo tveganj in možnosti neuspehov, ki so na eni strani, ter uspeha in blaginje na drugi strani. Njihova odločitev je, čemu želijo dati pozornost. Mladi podjetniki bi morali z optimizmom zamenjati strah, ter vztrajati pri doseganju svojega cilja. Analizirajo lahko vse možne izide, pa čeprav se ne zavedajo že premaganega; naučiti se razmišljati bolj pozitivno; opredeliti najslabši možni scenarij; imeti načrt ukrepov za nepredvidljive dogodke; osredotočiti se na tisto, kar lahko nadzorujejo, in zmanjšati tveganje s postopnimi koraki. To bo včasih neprijetno, vendar lahko to premagajo tako, da ljubijo to kar delajo in berejo svoje cilje znova in znova.

Dobro je, da ne vedo vse vnaprej. Njihova podjetja bodo postopoma rasla, njihovi koraki pa bodo odvisni od tega. Ne smejo čakati, da bodo »semaforji« pred začetkom potovanja »zeleni«, kar pomeni, da bodo prevzeli nekatera tveganja. Mladi podjetniki bi morali o svojem podjetju razmišljati kot o ladji, ki je v strašni nevihti. Obstajajo vse vrste valov, ki jih napadajo vendar dokler jih samo udarjajo nad vodo, je še vse v redu. Lažje lahko prenesejo napade, ki so nad vodo, s podporo svoje ekipe. Mladi podjetniki se morajo samo osredotočiti na razumevanje, kaj bi bil naslednji postopek, ki bi lahko zmanjšal celotno stvar, ter se izognil ali zaščitil pred takšnimi težavami.

Mentor ali nekdo, ki je v poslu, bo lahko podpiral mlade podjetnike in jim pomagal še naprej razvijati svoje veščine in hkrati svoje podjetje. Mentor mora biti spretna in samozavestna oseba, ki razume podjetniško okolje, in je sposoben razumeti dejavnosti novega startupa, da bi lahko ustrezno mentoriral in vodil mladega podjetnika.

Ta vrsta podpore in usmerjanja je pomembna in plodna za mladega podjetnika. Tako morajo mladi podjetniki skrbno izbrati svojega mentorja / trenerja; preverite njegovo ozadje in dosežke v poslovanju in si želeli, da bi v prihodnosti bil kot on. Če je tako, se

morajo pogovoriti z mentorjem in poslušati njegove nasvete za vse misli in skrbi, ki jih imajo v zvezi s svojim podjetjem, njegovo vizijo in strategijo.

Podporni dokazi in prakse

„Ladja v pristanišču je varna - vendar to ni namen, za katerega so zgrajene ladje.“ - John A. Shedd.

Sociološke in organizacijske raziskave kažejo, da strahovi posameznikov niso odvisni izključno od njihove narave, temveč jih oblikujejo tudi njihovi družbeni odnosi in kultura, ki vodijo njihovo razumevanje, kdaj in koliko strahu čutijo. Murrayjeva Exploration in Personal (1938) je bila ena prvih raziskav, ki so dejansko prepoznale strah pred neuspehom kot aktualni motiv za izogibanje porazu ali za doseg uspeha. Njegove študije so pokazale, da je bila potreba po preprečevanju neuspeha v mnogih raziskavah leta 1938 ugotovljena pri številnih moških v različnih starostnih skupinah. To je bila pomembna ugotovitev na področju psihologije, ker je drugim raziskovalcem omogočila, da bolje razjasnijo, kako je strah pred neuspehom, lahko dejansko odločilni dejavnik pri uresničevanju ciljev, kot tudi kako bi ga lahko uporabili v dejanskem aktu dosežka.

Drugo študijo so leta 2001 naredili Conroy, Poczwardowski in Henschen, ta je razkrila pet škodljivih posledic neuspeha, ki so se ponavljale skozi čas. Pet kategorij vključuje (a) doživljanje sramote in zadrege, (b) razvrednotenje samoocene, (c) negotova prihodnost, (d) druge pomembnosti, zaradi katerih izgublamo interes, (e) vznemirjanje drugih pomembnosti. Teh pet kategorij lahko pripomore pri posameznikovi zmožnosti sklepanja, da združi neuspeh z eno od teh kategorij, kar jih bo pripeljalo do strahu pred neuspehom.

Ti dve študiji sta ustvarili natančnejšo definicijo strahu pred neuspehom, ki je "dispozicijska težnja po doživljanju strahu in tesnobe v evalvacijskih situacijah, ker so se posamezniki naučili, da je neuspeh povezan z škodljivimi posledicami".

Pomembno je, da mladi podjetniki vizualizirajo svoje cilje in odkrijejo namen svoje vizije. Ko se pogovarjajo z nekom, ki jih razume in jih lahko podpira, se počutijo močnejše. Zato naj najdejo notranjo moč in spodbudijo sebe; zapišite svoje cilje in jih postavite na steno; vizualizirati svoje končne cilje in jih vsakodnevno prebrati ali vsakič, ko se počutite poudarjene ali razočarane, da se spomnite, kaj želite doseči in kaj morate za to storiti.

Strast - Ustvarjanje vrednosti s svojim podjetjem

“Strast je bistvenega pomena za človeka. Nenehno moramo razumeti naš zunanji in notranji svet, najti smisel v našem okolju in v naših odnosih z drugimi ljudmi in delovati v skladu s tem pomenom. «- Fritjof Capra, Sistemi pogleda na življenje

Opis spretnosti

» *Denar ni cilj, je posledica* ” - neznani avtor

To je nekaj, kar ustvarja konflikt za vse novince v poslovanju - zakaj bi bil podjetnik, če denar ni razlog? Ali se osredotočanje na več kot zgornji del bilance stanja poveča vrednost vašega podjetja? Richard Branson, človek, ki stoji za 400 podjetji Virgin Group, zagotovo misli tako. Virginova zavezanost okoljskim in družbenim vzrokom je prispevala k sreči delavca in uspehu njegovega podjetja.

Ustvarjanje denarja zahteva velike sanje in niz prepričanj, zaradi katerih mislite, da ga lahko dosežete. Če si nekaj prizadevate samo za potencialno veliko plačilo, vam lahko vsak podjetnik zagotovi eno stvar - uspešno boste propadli! Ko začnete nekaj strogo za denar, vaše srce ni v tem, zaradi česar je nemogoče vztrajati pri težavah in izzivih, s katerimi se boste soočili. V vašem podjetju morate predvideti razliko, ki jo ustvarjate - in verjeti morate, da mora biti denar posledica vašega dejanja, ne pa kot vaš najpomembnejši cilj.

Žalostno je, da se z znatno vsoto denarja, dejansko ne počutite tako dobro - saj denarja nikoli ni dovolj. Zato so sanje več kot pomembne. Če delate v smeri sanj, se počutite fantastično, in ko se dotakneš vsakega mejnika, postaneš izpopolnjen tudi preko svojih najbolj divjih sanj. Naenkrat dosežete uspeh pri nečem, kar je lahko vaše življenje. Ko vaša vizija postane vaše življenje, vam daje občutek, ki vam ga nobena količina denarja ne more zagotoviti.

Podpora dokazom in praksam

V skladu z 'Teorijo pričakovanih motivacije' Victorja Vroomja na Yale School of Management, se morajo zgoditi tri stvari, da ima oseba visoko motivacijo za doseganje svojih ciljev: 1) Morate verjeti, da lahko naredite kar je potrebno da bi dosegli svoj cilj. 2) Morate verjeti, da veste, kako to dosežete (imate ustrezne metode). 3) Nazadnje morate verjeti, da so nagrade za posamezen *cilj, osebno pomembne*. Druga beseda za pričakovanje je vera - prepričanje v vašo sposobnost, da izkoristite ali ustvarite prihodnji izid.

Ko je nekdanji direktor trženja P&G, Jim Stengel, zbral za 10 let podatkov preko 50.000 blagovnih znamk, je našel neposredno povezavo med zmožnostjo blagovne znamke, da lahko služi višjemu namenu in njegovi finančni uspešnosti.

Podjetja z „višjimi ideali“ - tistimi, ki so osredotočena na izboljšanje življenja ljudi - so se povečala trikrat hitreje kot njihova konkurenca.

Leta 2012 je Edelmanova globalna raziskava o dobrem namenu pokazala, da je 89% potrošnikov bolj verjetno kupilo od podjetij, ki podpirajo rešitve za določena socialna vprašanja. Namen je najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na izbiro blagovne znamke, če sta kakovost in cena enaki.

Airbnb se je na začetku boril za preživetje, namesto da bi živel z odlično idejo, imel čudovito spletno stran in podporo vlagateljev, ki so verjeli v njihovo poslovanje. Potem namen AirBnb-ove spremembe in razglasitev "pripadata kjerkoli". Gre za osvežujoč in navdihujoč namen z jasnimi koristmi za uporabnike, ki si prizadevajo ustvariti vrsto toplih medosebnih povezav, ki so revolucionarne v svoji kategoriji. Airbnb je prerasel in je zdaj vreden 31 milijard dolarjev (leto 2018) in ima skupne prihodke v višini več kot 1 milijardo dolarjev za prvo četrtletje leta 2018.

Upoštevati je treba, da vas naročniki najamejo za rešitev problema. Morda potrebujejo dobro oblikovano spletno stran, boljše računovodstvo ali več vodil za njihovo poslovanje. Bistvo je, da potrebujejo rešen problem. Zato je bolje, da jih ne napolnimo do ure dela; toda narediti sistem zaračunavanja na način, da bodo vaše stranke takoj videle vrednost, ki jo vaše podjetje dodaja in za kaj plačujejo, v zameno za izdelke ali storitve vašega podjetja.

Knjige

- Flow - ključ do sprostitve pomena, ustvarjalnosti in prave sreče;
<https://www.harpercollins.com/9780061339202/flow>
- Iskanje človeka za smisel,
<https://www.amazon.com/dp/080701429X?tag=s7621-20>

Dodatni viri in povezave

- <https://addicted2success.com/success-advice/6-reasons-to-chase-your-dream-not-the-money/>
- <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/09/22/how-to-identify-and-build-the-purpose-behind-your-business/#5186c8d2485b>
- https://medium.com/____uspeh-globalno____/kako-narediti-milijone-dolarjev-kot-amater-188cb461191e

Učenje - nenehna navada branja

“Sposobnost hitrejšega učenja od vaših konkurentov je lahko edina trajnostna konkurenčna prednost” - Arie de Geus

Opis spretnosti

Najvišji dosežki na svetu imajo eno skupno značilnost: to ni visok IQ, niti ni neverjetna sreča, vendar je to njihovo spoštovanje do nenehnega učenja skozi branje in vadbo. Izobraževanje je najboljše kar lahko naredimo za naložbo našega časa. Benjamin Franklin je dejal : »Vlaganje v znanje prinaša največje koristi.« Ta pogled je bistvenega pomena za uspeh v naši ekonomiji znanja, vendar se le malo ljudi zaveda tega. Na srečo, ko enkrat razumete vrednost znanja, je preprosto dobiti več. Samo posvetiti se morate k stalnemu učenju.

Svet je poln učenja. Obstaja več milijonov poslovnih knjig, 3 000 pogovorov TED, 10 000 MOOC, na stotine tisoč e-učnih tečajev in več kot milijon samoprijavljenih člankov na platformah, kot so LinkedIn in Medium. Sodobni učenec ima zelo malo časa za učenje, Bersin iz podjetja Deloitte pravi da je to manj kot 1% svojega časa. Poleg tega je bolj kot kdajkoli prej pomembno, da se nenehno učimo, saj se življenjska doba spretnosti krajša in karijerne poti meandrirajo in podaljšujejo.

Vsi želimo biti boljši v nečem. Navsezadnje je samoupravljanje nujno za napredovanje pri delu. Toda, ko boste vedeli, v čem želite biti boljši in kako začeti. Seveda se bodo tehnike učenja razlikovale glede na spretnost in osebo, vendar lahko upoštevate nekaj splošnih pravil.

Podjetnik tehnologije Elon Musk se je naučil graditi rakete z branjem knjig. Warren Buffett, eden najuspešnejših vlagateljev v ZDA, pravi, da porabi 80% svojega dneva za branje. Bill Gates, najbogatejši človek na svetu in vseživljenjski knjižni molj, prebere približno 50 knjig na leto.

Čeprav je branje dragoceno, ga večina ljudi vidi kot opravilo. Zakaj bi brali, ko pa lahko končate dan z vašo najljubšo TV-oddajo? Ali družabno srečanje s prijatelji? Odločite se, kakšna bo vaša prihodnost: pred televizorjem ali na predsedniškem sedežu zelo uspešnega podjetja.

Roosevelt je bil tisto, kar bi lahko imenovali »vseživljenjski učenec«. Učenje je zanj postalo način osebnega uživanja in pot do strokovnega uspeha. Ekonomist je pred kratkim trdil, da je z vsemi motnjami v sodobnem gospodarstvu, zlasti s tehnologijo, nenehno pridobivanje veščin ključnega pomena za trajno strokovno pomembnost. Stopnje formalnega izobraževanja so redno povezane z višjimi dohodki in nižjo stopnjo brezposelnosti, poleg tega pa je učenje zabavno. Vesel sem, da se vključimo v novo temo. Če imate na razpolago vrsto zanimivih elementov, ko govorite s kolegi ali prijatelji, lahko povečate vaše zaupanje. Prav tako je zadovoljivo končno razumeti problematično novo temo.

Ta vrsta stalnega in vztrajnega učenja ni samo odločitev, postati mora navada in kot taka zahteva skrbno kultivacijo. Da bi razvili učno navado, morate najprej artikulirati rezultate, ki jih želite doseči in v skladu z vašimi odločitvami morate določiti realistične cilje. Da bi se lahko osredotočili na svoje cilje, morate odstraniti motnje, saj lahko večopravnost in tehnologija pripomoreta k globoki dekoncentraciji, potrebni za resnično učenje. Čeprav je tehnologija lahko moteča, jo vendarle lahko uporabite tudi kot ogromno pomoč pri učenju. Masivni odprti spletni tečaji, podcasti, zvočne knjige, e-bralci in druga orodja omogočajo, da imate knjigo na voljo skoraj kadarkoli. Združite ta orodja z aplikacijami, ki spremljajo vaše navade, tehnologija pa je lahko bistvena sestavina učne rutine.

Poleg tega je nujno, da se naučite to kaj ste se učili, da bi dali priložnost, da sami odkrijete alternative. Učenje se ne nanaša na pozabljanje; gre za izbiro alternativnega mentalnega modela ali paradigme. Ko se učimo, dodamo nova znanja in spretnosti tistemu, kar že vemo. Ko se naučimo, stopimo iz mentalnega modela in izberemo drugega.

Podporni dokazi in prakse

Vsi smo rojeni z naravno radovednostjo. Želimo se učiti. Toda zahteve dela in osebnega življenja pogosto zmanjšujejo naš čas in željo, da se vključimo v to naravno radovednost. Razvijanje specifičnih učnih navad - zavestno vzpostavljenih in vestno kultiviranih - je lahko pot do stalnega strokovnega pomena in globoke osebne sreče. Mogoče je imel Roosevelt prav: »Življenjsko učenje je lahko samo po sebi uspeh«.

Obvladovanje novih veščin v današnjem poslovnem okolju ni opcijsko. »Ni dovolj, da smo pametni - vedno morate biti še pametnejši,« pravi Heidi Grant, motivacijska psihologinja in avtorica »Devet stvari, ki so uspešne in jih ljudje delajo drugače« (Harvard Business Review Press, 2012). Zato moramo nenehno iskati priložnosti, da se raztegnemo na načine v katerih se morda ne bomo vedno počutili udobno, saj je za napredovanje potrebno nenehno izboljševanje.

Nekatera načela, ki jih lahko upoštevate pri samopoboljšanju, so:

- Preverite svojo pripravljenost - vprašati se morate, ali je vaš cilj dosegljiv, prav tako pa morate pojasniti, koliko časa in energije lahko posvetite projektu.
- Prepričajte se, da je potrebno - Izberite spretnost, ki je pomembna za vašo kariero, vašo organizacijo ali oboje. Pridobitev nove spretnosti je investicija za katero morate vnaprej vedeti, kakšen bo donos.
- Razumeti morate kako se vi najbolje naučite - Nekateri se učijo hitreje in lažje, z ogledom grafik, slik ali z branjem. Drugi raje gledajo demonstracije ali poslušajo razložene stvari. Nekateri pa potrebujejo praktične izkušnje. Vsak od nas lahko spozna idealni učni slog, če premislimo za nazaj.
- Priskrbite si pravo pomoč - Spodbujanje podpore drugih lahko bistveno poveča učenje. Poiščite nekoga, ki mu zaupate, ki obvlada znanje, katerega poskušate doseči. Če v svojem podjetju ne najdete mentorja, poiščite ljudi v svoji industriji ali v svojem omrežju.
- Začnite z majhnim - Izbrati morate eno ali dve spretnosti, da se osredotočite na čas in razvijete to spretnost v obvladljive cilje. Na primer, če želite postati bolj samozavestni, se lahko osredotočite na pogostejše govore na sestankih, tako da se v prvih petih minutah samo pogovarjate.
- Razmislite o poti - Prehod iz eksperimentiranja na mojstrstvo. Razmislite o tem, kaj se učite. Drugače se nova veščina ne bo obdržala.
- Izzovite sebe, da še naučite druge - Eden od najhitrejših načinov, da se naučite nekaj novega in to prakticirate, je pokazati drugim, kako to narediti.
- Bodite potrpežljivi – Med osvajanjem novih veščin moramo biti potrpežljivi, saj ponavadi traja 6 mesecev ali več da osvojimo novo veščino ali znanje.

Knjige

Coleman, John, D. Gulati, WO Segovia (2011). Strast in namen: Zgodbe najboljših in najbolj bistrih mladih šefov podjetj. Harvard Business Review Press

Dodatni viri in povezave:

- <https://medium.com/the-mission/the-5-hour-rule-if-youre-not-spending-5-hours-per-week-learning-you-re-being-irresponsible-791c3f18f5e6>
- <https://www.blinkist.com/magazine/posts/reading-habits-of-highly-successful-people>
- <https://www.psychologytoday.com/us/blog/communication-success/201410/how-increase-your-emotional-intelligence-6-essentials>
- <https://hbr.org/2015/06/improve-your-ability-to-learn>

Faza pripravljanja

Sposobnost prepoznavanja priložnosti

»Priložnost je naklonjena povezanim umom« - Steve Johnson

»Pomembno je, da ne prenehate z vprašanji«. - Albert Einstein

“Če bi vsakdo na planetu potreboval eno življenjsko spretnost, bi bila sposobnost razmišljanja s kritično objektivnostjo.” - Josh Lanyon

Opis znanja

Podjetništvo ima pomembno vlogo pri spodbujanju gospodarske rasti, ustvarjanja delovnih mest in inovacij naroda. Da bi se podjetništvo lahko zgodilo, se mora najprej zgoditi priznavanje priložnosti. Priznavanje priložnosti pomeni proaktivno razmišljanje o novem poslovnem podvigu ali širjenju idej. Podjetniško priložnost je težko opredeliti, saj lahko različnim ljudem pomeni različne stvari. V bistvu gre za odkritje ideje za ustvarjanje novih podjetij in iskanje informacij o tržnih in tehnoloških možnostih. Priložnost je odstopanje med trenutnimi pričakovanji in potencialno boljšimi razmerami; ugodne ali neugodne okoliščine ali kombinacije obeh okoliščin. Priložnosti razvrstimo na šest korenin: 1. Težave, ki bi jih vaše podjetje lahko rešilo; 2. spremembe zakonov, situacij in trendov; 3. izumi popolnoma novih proizvodov ali storitev; 4. Konkurenca; 5. Tehnološki napredek, saj lahko znanstveniki izumijo novo tehnologijo ali izboljšajo obstoječo, takrat morajo podjetniki ugotoviti, kako prodati novo tehnologijo; 6. Edinstveno poznavanje sosredstva, prijateljev in skupnosti.

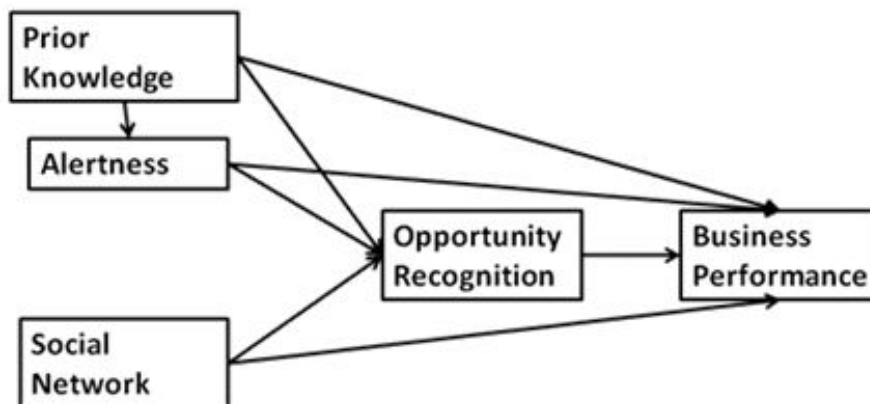
Dobra ali investicijsko vredna ideja je, da je »ah-ha« trenutek navdiha na poti do podjetništva. V resničnem srcu podjetništva obstajajo tri stvari: zmožnost ugotavljanja ali prepoznavanja priložnosti, sposobnost pregledovanja ali ocenjevanja priložnosti in nenazadnje zmožnost za uspešno izvajanje in uresničitev priložnosti. Medtem ko se te naloge zdijo enostavne na papirju, so večšine, ki jih potrebujete za vsakega, zelo različne, zato je težko biti dober v vseh teh veščinah. Če želite biti uspešen podjetnik, morate biti odlični na vseh treh, vse ob istem času. Izhodišče vsake poslovne organizacije je močna ideja. Ideja, o kateri je vredno razmisliti, ideja, ki jo je vredno izboljšati in razvijati, idejo, ki jo je vredno pretvoriti v podjetje.

Za dolgoročno uspešnost in uspešnost podjetja, potrebujemo sposobnost prepoznavanja priložnosti. Industrije se običajno razvijajo na podlagi družbenih sprememb, sprememb stranskih preferenc ali tehnoloških izboljšav. Najbolj inovativni vodje podjetij, ki izkoristijo dane priložnosti, ostajajo pred konkurenco pri zagotavljanju naprednih rešitev za stranke. Steve Jobs priznava izjemno priložnost, da Apple postane najsodobnejši inovator v mobilni tehnologiji. Ustanovitelj podjetja Amazon.com, Jeff Bezos, je prav tako priznal moč spletne prodaje knjig že dolgo pred tradicionalnimi prodajalci knjig. Še naprej je izkoriščal priložnosti za diverzifikacijo izdelkov, potem ko je že naredil velik spis s knjigami.

Konec koncev gre za vprašanje, ali je posameznik sposoben prepoznati določene priložnosti med kontekstualnimi spremembami. V danih istih okoliščinah in situacijah vsi ljudje ne morejo izkoristiti dane podjetniške priložnosti. Nekateri bi jo lahko prepoznali, drugi pa bi jo spregledali. Zakaj jih nekateri vidijo, drugi pa ne? Posedovanje in širša izpostavljenost predhodnim in novim informacijam, ter vrhunske kognitivne sposobnosti pomagajo oblikovati domnevo v smeri priložnosti.

Podjetnik mora že v najprej biti opremljen z izobrazbo in izkušnjami. V kombinaciji z drugimi kritičnimi dejavniki, kot so podjetniška budnost in podjetniška mreža, bo kombinacija podjetniku, ki ima sposobnost prepoznavanja pomembnih poslovnih priložnosti in sposobnost prepoznavanja strateškega položaja podjetja, omogočilo uspešno dokončanje razvojnega procesa in zagon novih podvigov. Kot je bilo predlagano, je priznanje priložnosti, proces s številnimi koraki in ne samo precej nenadni vpogled.

- Podjetniško opozorilo - Podjetniki so uspešni zaradi svoje pozornosti do informacij o stanju na trgu in priložnostnih gibanjih. Opozorilo je opredeljeno kot proces in perspektiva, ki pomagata posameznikom, da se bolje zavedajo sprememb, premikov, priložnosti in spregledanih možnosti.
- Predhodno znanje - Predhodno znanje se nanaša na posameznikove posebne informacije o določeni vsebini, ki je lahko rezultat delovnih izkušenj, izobraževanja ali drugih sredstev. Z zalogo informacij in znanja, pridobljenega skozi življenjske izkušnje, so se nekateri sposobni povezati in prepoznati priložnost, saj je povezana z njihovimi razpoložljivimi informacijami.
- Socialna omrežja - Podjetništvo je vključeno v socialne mreže, ki podjetniškemu procesu olajšujejo povezave s podjetniki, viri in priložnostmi. Socialna mreža je vir in potencialni kapital. Socialni kapital pa je mreža, ki se uporablja za produktivne gospodarske dejavnosti.
- Poslovna uspešnost - Področje podjetništva se nanaša na pomen prepoznavanja in delovanja z priložnostmi in je zato ključni korak v podjetniškem procesu. Na koncu podjetniškega procesa je končni rezultat vrhunska poslovna uspešnost.



Slika X: Prepoznavanje priložnosti

Podpiranje dokazov in praks

Ena od različnih opredelitev priznanja priložnosti, ki jo je podelil Lumpkin in Lichtenstein (2005: 457), je „zmožnost prepoznavanja dobre ideje in preoblikovanje v poslovne koncepte, ki dodajajo vrednost in ustvarjajo prihodek“. Ta opredelitev poudarja, da je priznanje priložnosti neločljiv del podjetništva. Lastnik malega podjetja se običajno ukvarja s priznanjem priložnosti na točki, kjer se zaveda, da ima idejo, moč ali sposobnost, ki se dobro ujema z določenim ciljem trga. Podjetniški lastniki nenehno iščejo nove vire prihodkov. Tisti, ki izkoristijo zrele priložnosti, se nagibajo k finančni uspešnosti.

Če govorimo o možnostih, obstajata dva nasprotujoča si pogleda. Eno stališče trdi, da so priložnosti odkrite, medtem ko drugo stališče trdi, da so ustvarjene (A. Sharon, A. in Jay. B. Barney (2004)). Ti dve glavni perspektivi se razlikujeta o tem, kako se odkrijejo ali ustvarijo priložnosti. Prva perspektiva je pozitivist, ki predpostavlja, da ima realnost objektivni obstoj, ne odvisen od posameznikovega dožemanja. Predlaga se, da se priložnosti oblikujejo z eksogenimi pretresi na obstoječe trge in so tam pripravljene, da jih odkrijejo podjetniki. Druga perspektiva so konstrukcionisti, ki so trdili, da je resničnost družbeni produkt, ki je rezultat socialne interakcije posameznikov. Njegov obstoj je odvisen od posameznikove percepcije. S tega vidika se predlaga, da podjetniki sami oblikujejo svoje priložnosti.

Drugi raziskovalec trdi, da je prepoznavanje podjetniških priložnosti kognitivni proces, saj se opira na posameznika. Shane in Venkataraman (2012) sta ugotovila, da podjetniki uporabljajo kognitivno spoznavanje in ti porabijo, pri iskanju informacij več časa v primerjavi z ne-podjetniki, le to jim bo vodilo do novih poslovnih priložnosti. Po študiji so raziskovalci predlagali, da predhodno znanje dodaja pomemben vpogled v prepoznavanje priložnosti. Shane (2012) predlaga, da predhodno znanje v določeni panogi podjetniku omogoča, da bolje prepozna možnosti.

Knjige

Kirzner, IM "Podjetniško odkritje in konkurenčni tržni proces: avstrijski pristop." *Journal of Economic Literature* 35.March (1997):

Shane, Scott. "Predhodno znanje in odkritje podjetniških priložnosti." *Organizacija Science* 11.4 (2000): 448–469.

Kaish, S, in Benjamin Gilad. "Značilnost priložnostnega Iskanja podjetnikov v primerjavi z vodjem: viri, interesi, splošna opozorila." *Journal of Business Venturing* 6.1 (1991): 45–61.

Alvarez, Sharon. A. in Jay. B. Barney. »Organiziranje najemne generacije in razporeditev: Na poti k teoriji podjetniškega podjetja.« *Journal of Business Venturing* 19.5 (2004): 621-635.

Audretsch, David B. in Zoltan J. Acs. *Priročnik za raziskave podjetništva: interdisciplinarni pregled in uvod*. 2. izdaja. Springer, 2010.

Alvarez, Sharon A. in Jay B. Barney. "Odkrivanje in ustvarjanje: alternativne teorije podjetniškega delovanja." *Revija za strateško podjetništvo* 1.1-2 (2007): 11-26.

Shane, Scott. "Razmišljanja o nagradi AMR za leto 2010: doseganje obljube podjetništva kot področja raziskav." *Akademija za vodstveni pregled* 37.1 (2012): 10-20.

Ardichvili, Alexander, Richard Cardozo in Sourav Ray. »Teorija identifikacije in razvoja podjetniške priložnosti«. *Journal of Business Venturing* 18.1 (2003): 105–123.

Gimeno, Javier et al. "Preživetje najmočnejšega, Človeški podjetniški kapital in vztrajnost podjetij, ki ne delujejo dobro." *Upravna četrtletna znanost* 42,4 (1997): 750–783.

Dodatni viri in povezave

<https://www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU>

http://berkeleysciencereview.com/3pieces_of_entrepreneurship/

Ustvarjalnost - sprostite svojo strast in potencial

»Revolucionarne ideje nastanejo, ko dvomimo v naš obstoječi pogled na svet,« - Alan Iny, Luc de Brabandere

Opis spretnosti

Ustvarjalnost je del vsakega posla. Nekatera delovna mesta, kot so programski inženirji, uporabljajo ustvarjalnost vsak dan, da ponovno izumijo svoj kodeks, medtem ko drugi, kot so krojači, včasih ne pokažejo teh veščin. Vendar vsi kažejo svojo ustvarjalnost v svojem izdelku ali storitvi - in kupci jo podpirajo z nakupom. Torej, kako lahko izboljšamo svoje sposobnosti ustvarjanja?

Iny in Brabandere, strokovnjaki za ustvarjalnost in načrtovanje scenarijev, kateri so že usposobili na tisoče vodstvenih delavcev, so izkoristili svoje bogate izkušnje, da so kreativnost razdelili na pet ključnih korakov:

1. Dvomite v vse. Izzovite svoje trenutne perspektive.
2. Preverite kaj je možno. Raziščite različne možnosti okoli sebe.
3. Razcepite se. Ustvarite številne nove in zanimive ideje, čeprav se zdijo absurdne.
4. Združite. Ocenite in izberite ideje, za katere se domneva, da bodo spodbudile prebojne rezultate.
5. Ponovno neusmiljeno ocenite. Nobena ideja ni dobra za vedno.

Ampak, da bi poudarili svoje stališče, se odpravimo na dobro pripravljeno pot od podjetja do športa in opišimo, kako je 21-letni športnik Richard "Dick" Fosbury revolucioniral svoj šport na olimpijskih igrah leta 1968, ko je prvič iz skoka prešel nazaj v doskok, nazaj kot v slogu prepone. Ne samo, da je osvojil zlato medaljo in postavil nov rekord, ampak je izumil tehniko, ki je po vsem svetu znana kot »Fosbury Flop«. In vse zato, ker je rekel, da je bil prisiljen preizkusiti nove tehnike, ker na tradicionalen način ni bil dovolj dober.

Pomembno je vedeti, da ne moremo biti kreativni ves čas. Ustvarjalnost je sinonim za svobodno razmišljanje, brez sodbe, odprte misli, brezmejnost, brez pravil. Če je model vašega podjetja palica, je ustvarjalnost na nasprotni strani sistematizacije, standardov, strogih predpisov in časov. Ne morete biti ustvarjalni in se držati strogega časovnega pravila - ne morete reči, da boste razvili nekaj novega, nikoli videnega izdelka, jutri od 13:00 do 17:00. Zato razvijalci nikoli nimajo urejene mize in so stereotipizirani kot ljudje z debelimi lasmi in očali, medtem ko bi morali biti kot menedžerji, z obleko in kravato.

Podpiranje dokazov in praks

Skoraj vsi se strinjajo, da je v sodobnem konkurenčnem svetu, poslovna ustvarjalnost bistvenega pomena za uspeh. Še vedno pa je tako veliko poslovnežev, ki ovirajo svojo izvirno razmišljanje, saj ne dajejo sebi in svojim ekipam prostor, v katerem morajo biti resnično ustvarjalni. Pravzaprav je nova knjiga svetovalcev za upravljanje, skupine Boston Consulting, prišla tako daleč, da zagovarja dejstvo, da menedžerji pogosto ubijajo izvirne in revolucionarne koncepte, ker ne želijo upoštevati zamudnih in očitno nemogočih zamisli.

Pomembno je tudi vedeti, da vam strast in ustvarjalnost ne pomagata neposredno zaslužiti denarja, temveč vam bosta dali zadovoljstvo, energijo in vam pomagali opravljati tiste naloge, ki so dolgotrajne, vendar jih je še vedno treba narediti. Kevin Eschleman, docent psihologije na Državni univerzi v San Franciscu, pravi: "Ugotovili smo, da na splošno, bolj ko se ukvarjate z ustvarjalnimi dejavnostmi, bolje boste delali na delovnem mestu." Prav tako vam lahko to dobro služi, da spodbudite zaposlene, da se vključijo v nek hobi. Eschleman je opozoril, da je ne glede na to, v kakšnem hobiju so sodelovali udeleženci študije, bolj verjetno, da se bodo ti ljudje odpravili na pot, na kateri bodo pomagali sodelavcem.

Knjige

Ustvarjalnost v poslu -

<https://www.amazon.com/Creativity-Business-Basic-Generating-Selecting/dp/906369380X>

Ustvarjalno zaupanje -

<https://www.amazon.com/Creative-Confidence-Unleashing-Potential-Within/dp/038534936X/>

Dodatni viri in povezave

- https://www.ted.com/talks/alan_iny_reigniting_creativity_in_business#t-20803
- <https://www.businessnewsdaily.com/8894-creativity-business-success.html>

Vplivanje na druge - Zgradite digitalno identiteto in postanite vplivna oseba

»V nekem trenutku v vašem življenju, boste verjetno začeli brskati po Googlu in informacije, katere boste izvedeli, lahko vplivajo na to, kar drugi mislijo o vas«. Daniel Solove

»Zgodbe razkrijejo vašo humanost in vas čustveno povežejo s svojim občinstvom« - Susan Chritton

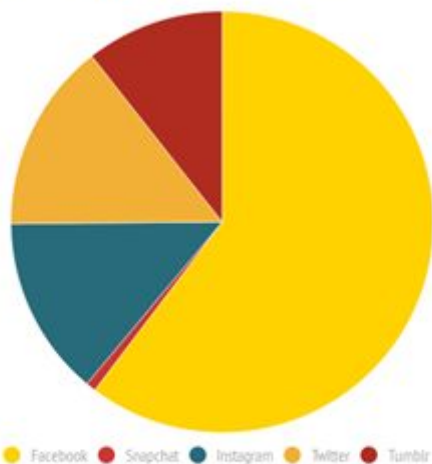
"Nič ne gradi vaše blagovne znamke bolje, kot dobra zgodba". - Susan Chritton

Opis spretnosti

Vaša digitalna identiteta je vaša spletna identiteta, to je način, kako se vidite sami in kako vas drugi vidijo na spletu. Digitalna identiteta ima lahko pozitivne in / ali negativne učinke.

Od svoje ustanovitve sredi devetdesetih je internet postal globalni subjekt, ki je del vsakdanjega življenja ljudi. Vendar pa se približujemo svetu, kjer lahko na spletu najdemo stalno evidenco podatkov o ljudeh, ki nas lahko preganja s tem, kar smo storili. Razumeti moramo obseg interneta. Ko so podatki objavljeni na spletu, ne more nikoli zares najti poti kako jih izbrisati. Zato moramo biti preudarni glede informacij, ki jih o sebi predstavljamo na internetu, saj lahko naša digitalna identiteta postane prav tako pomembna kot naša fizična. Na srečo obstajajo načini, kako upravljati z načinom kako nas bodo dojemali na internetu.

Number Of Active Users



This pie chart represents the number of users per year for these different social media apps.



Če želite ustvariti profesionalno digitalno identiteto, morate najprej razumeti, kaj vas je naredilo. Morate vedeti, kdo ste, kakšna je vaša zgodba in kaj je najpomembnejše, da se držite te zgodbe. Blagovne znamke podjetij, ki so bile uspešne, so tiste, ki so imele osebno zgodbo, ki se je dotaknila posameznikovih čustev. Z razumevanjem vaših prednosti in slabosti boste lahko poudarili tiste vidike, ki vas ločujejo od drugih ljudi. To zadeva vse vidike vaše osebne blagovne znamke: osebno in na spletu. Odražajte vaš pravi jaz v vsem, kar počnete, ali pa tvegajte, da ne boste verodostojni.

To pomeni upravljanje različnih socialnih platform, na katerih do zdaj že delujete. Poskusite narediti revizijo socialnih medijev, da zagotovite, da bodo vaše digitalne platforme v skladu z vašo osebno blagovno znamko in na kakšen način želite, da vas drugi dojemajo. Še bolje je, da strokovnjak oceni vaše različne digitalne platforme za pridobitev zunanjega mnenja!

Da bi ustvarili svojo osebno blagovno znamko, morate tudi identificirati vaše ciljno občinstvo, komu želite sporočiti svojo blagovno znamko, se ločiti od svojih konkurentov in jasno sintetizirati, za kaj se zavzimate. Da bi lahko ustvarili svojo osebno blagovno znamko, je včasih zelo koristno za raziščete in preučite, kako so to storili drugi. Skozi to dejavnost boste lahko dobili navdih in boste lažje razvili svojo osebno blagovno znamko. Prav tako je bistveno, da izberete orodja, ki vam bodo pomagala zgraditi svojo identiteto. Z vsakodnevnimi novimi aplikacijami lahko predstavite svojo digitalno identiteto. Ne glede na to, ali gre za infografski grafikon, animirani video ali drugo medijsko ustvarjanje, bodite prepričani, da to kar predstavite to ste!

Ko veste, kaj želite povedati in ste izbrali orodje, je čas, da napišete svojo zgodbo. Ne pozabite jasno sporočiti svojega sporočila, povezati stvari z vašo osebno blagovno znamko in biti avtentični! Če to storite ste ustvarjalno ustvarili zgodbo, ki je edinstveno vaša.

Podpiranje dokazov in praks

Včasih vam lahko nekaj iskanja svoje dobre duše, pomaga bolje razumeti kdo ste. Da bi to naredili, poskusite razumeti, kaj so vaše potrebe; upoštevajte svoje življenjske okoliščine; spoznajte svoje prednosti, vrednote, strasti in cilje in določite svoje poslanstvo v življenju. Da veste, kako vas drugi dojemajo, je tudi zelo koristno pri odkrivanju, kaj vas naredi edinstvenega. Obstaja nekaj odličnih orodij, kot je "Reflected Best Self Exercise", ki vam lahko pomagajo narediti prav to.

Preverite, kako so se drugi predstavili na spletu: pogledajte, kaj je delovalo in kaj ne. Ko ustvarjamo naše ePortfolije, obstajajo odlični primeri, ki jih lahko pregledamo, v primeru če potrebujemo malo navdiha.

Ko ste pripravljeni, da bi začeli pisati svojo zgodbo, vendar ne veste kje začeti, sledite sedmim načelom, za ustvaritev digitalne zgodbe. Pri tem ne pozabite vključiti:

- Vidik
- Dramatično vprašanje
- Čustvo
- Glas
- Zvokovno sled
- Gospodarstvo in
- Predvajanje.

Knjige

John Lincoln, (2016). *Digital Influencer: Vodnik za doseganje statusa Influencer Online*

<https://books.google.com.cy/books?id=FnOWDAEACAAJ&dq=editions:NELR8t huPRQC&hl=sl&sa=X&ved=0ahUKEwjgho2F6fraAhVNYIAKHff7CZAQ6AEIJTA A>

Warren Knight, 2016. Think #Digital First

<https://books.google.com.cy/books?id=YFZurgEACAAJ&dq=Build+digital+identity+and+become+influencer&hl=sl&sa=X&ved=0ahUKEwjOq-H96PraAhVNYVAKHX KGA9wQ6AEINjAD>

Dodatni viri in povezave

<https://www.youtube.com/watch?v=xg2ygCywnd4>

<https://www.youtube.com/watch?v=mEQ3Bohlf1o>

<https://www.youtube.com/watch?v=QAd54DkXCr4>

<https://www.threatmetrix.com/digital-identity-360/>

<https://www.digitalidentityguide.com/>

<http://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/rbse/>

<https://www.youtube.com/watch?v=oww7oB9rjgw> & funkcija =youtu.be

Intonizacija - Sposobnost 20-sekundne predstavitve tega, kar počnete

“Samo ideje niso prilagodljive. Le takrat, ko se ideja pretvori v besede, ki jih ljudje lahko jasno razumejo, lahko ideja spodbudi akcijo.” - Simon Sinek (britanski / ameriški avtor, motivacijski govornik in tržni svetovalec)

Opis spretnosti

Ob dobri zamisli in odličnem poslovnem modelu, morda ne boste vedno uspešni, če ne boste vedeli, kako predstaviti to idejo. To je ključna točka in konkurenčna prednost, da lahko razložite svoj koncept v dobro strukturirani obliki in prenesete svoje sporočilo na način, kateri zajame občinstvo. **Intonizacija** prinaša vso znanje, ki ste ga pridobili skupaj pri poslovnem modeliranju.

Intonizacijske spretnosti vam bodo pomagale premagati notranji strah pred javnim nastopom in vas bodo učile o strukturi uspešnega igranja in učinkovite komunikacije. Vedno si zapomnite, da dobra ideja sama po sebi ni dobra, moraš biti sposoben jo učinkovito predstaviti in prodati.

Igra je zgodba ali posredovanje sporočil med dvema strankama, s ciljem prodaje, vplivanja, izobraževanja in obveščanja. Smola je kot zgodba / esej, ki bi jo napisali v šoli. Struktura mora biti oblikovana tako, da ima jasen začetek, sredino in konec.

Igrišče mora odražati premišljeno potovanje. Obstajati mora dosleden in stalen pretok informacij in dejstev, ki jih občinstvo lahko spremlja, ne da bi se izgubili v pripovedovanju. Skakanje z ene teme na drugo in nenehno ponavljanje bo neizogibno povzročilo, da bo vaše občinstvo izgubilo fokus in zanimanje.

Pred pripravo igre in igrišča si vzemite nekaj minut, da ugotovite, kaj je cilj in cilj predstavitve. In s tem v mislih, razvijte sporočilo, ki ga želite, da vaše občinstvo oditi s.

Morate biti sposobni predstaviti svojo idejo jasno in točno. Nihče ne želi slišati nekoga govoriti v prazno - investitor bo takrat takoj izgubil zanimanje. Ne pozabite, da je investitorjem predstavljenih na tisoče idej, njihov čas pa je omejen. Točke morajo biti kratke in sladke ter poudariti vse ključne informacije. Pomembno je, da spremljate čas, da lahko svoje sporočilo posredujete pravočasno.

Dober **voditelj** mora biti sposoben govoriti jasno, tekoče in usklajeno. Pokazati mora navdušenje, da obdrži občinstvo budno in angažirano. Če niste navdušeni nad svojim izdelkom / idejo, zakaj naj bi vlagatelj pokazal zanimanje? Primerjajte to s profesorjem na univerzi - bolj energičen, navdušen in strasten je vaš profesor, bolj verjetno je, da bodo njegovi učenci želeli sodelovati in slediti lekciji.

Dober voditelj mora biti samozavesten. Poznati moraš svoj izdelek in vedeti, da je dober. O tem morate prepričati tudi vlagatelja. Če pokažete pomanjkanje zaupanja, boste izgubili glas potencialnega investitorja. Morate dobro poznati svojo *zgodbo* in biti nazven dovolj prožni, da lahko, če slučajno pozabite besedo ali frazo, prilagodite zgodbo in uporabite vse nepredvidene dogodke v svojo korist.

Vaša igra ni takšna, da bi ustrezala vsem. Morate jo prilagoditi glede na vaše občinstvo. Torej preučite svoje občinstvo in ciljajte na to kaj iščejo. To kaj išče žirija v začetni konkurenci se razlikuje od tistega, kar išče vlagatelj, takrat ko raziskuje svoje naložbene priložnosti.

Vaše občinstvo bo vedno imelo vprašanja. Morate biti potrpežljivi in poslušati vprašanje. Ne prekinjajte in vedno jih prosite, naj se ponovijo, če vprašanje ni bilo dovolj jasno.

Predvsem pa mora biti dober voditelj osredotočen in ne sme dopustiti, da bi ga kaj zmedlo. Dober voditelj je osredotočen na dodajanje vrednot občinstva in obravnava občinstvo iz njihove perspektive.

Podpiranje dokazov in praks

Razporeditev strukture in vsebine

Ta razdelek se osredotoča na strukturo in vsebino **pitch** in učence spodbuja naj začnejo razmišljati o različnih pomenih sporočil, ki jih želijo sporočiti, in jim pomaga razumeti, kako oblikovati ta sporočila in kdaj je pravi čas, da jih vključite v predstavitev.

Poznavanje cilja vaše predstavitve: Predstavitev, ne da bi se zavedali končnega cilja, je kot pripovedovanje dolge šale, ne da bi omenili pomen - to je to, kar se bo zgodilo vašemu občinstvu.

Ključne točke in sporočila: Navesti morate vsa vaša morebitna sporočila in se prepričati, da se ne prekrivajo ali se ponavljajo. Ko imate končni seznam ključnih sporočil, jih lahko razdelite v pod-sporočila, ki pripadajo določeni skupini. Ta postopek vas bo pustil z drevesnim združevanjem ključnih sporočil in njihovih pod-sporočil.

To je bistveno za zagotovitev, da se struktura predstavitve vrti okoli teh sporočil in da nobena ni izpuščena. Pripovedovanje zgodbe o vašem podjetju je povezano z opredelitvijo problema, ustvarjanjem empatije za bolečino, ki jo ozdravljate, s prikazom, kako zdravite to bolečino in to prikazuje, zakaj je vaša rešitev najboljša in opisuje tržne priložnosti in strategijo vašega podjetja za privlačnost trgu. To so nove stvari, ki jih želite, da se vaše občinstvo nauči ko predstavljate vašo temo.

Sestavite sporočila s ključnimi besedami v "drevesni obliki" s kratkimi opombami za vsak oddelek in pododdelek. V bistvu ustvarite okostje predstavitve v vizualni obliki.

Struktura in vsebina: Uvod, glavna vsebina, zaključek

Uvod: Tu želite doseči pozornost občinstva. Sporočite svoje glavno sporočilo tako, da navedete ponudbo / vrednostno ponudbo, ne da bi se spuščali v podrobnosti in naredite prvi vtis na vaše občinstvo.

Glavna vsebina: To je skrbna struktura glavnih sporočil, ki pokrivajo tisto, kar morate povedati na način, ki ni ponavljajoč ali dolgočasen. Analizirajte svoj segment kupcev in njihovo potrebo, bolečino in težavo, ter ugotovite kako vaša ponudba obravnava to bolečino / potrebo in zagotavlja rešitev. Zakaj ste edinstveni, če sploh ste, zakaj bi izbrali tebe? Najpomembneje je, da pokažete, kako bo vaša ponudba dosegla stranko in kako boste iz tega zaslužili.

Zaključek: To je vaša priložnost, da se vrnete k svojemu glavnemu sporočilu in občinstvu prepustite svoje vprašanje (vaš poziv k dejanju: kaj želite od njih).

Poznavanje zgodbe: Predstavitve morate poznati natančno. Ne mislite, da morate vedeti natančne besede, ampak zgodbo in pomen morate vedeti na pamet. Lahko poveste isto zgodbo, tudi če spremenite nekaj besed. Zgodba teče in sledi tej poti, ki ste jo določili za vaša ključna sporočila in pod-sporočila.

Jezik

Ni vsak znanstvenik ali inženir: Izogibajte se uporabi tehničnega žargona. Ni vsakdo seznanjen z znanstvenimi in tehničnimi izrazi, zato najdete alternativne načine za opis vašega izdelka v jeziku laičnega, realnega sveta. Kadarkoli je to mogoče, se pogovorite v jeziku vaše stranke z vsakodnevnimi primeri in pri tem bodite jedrnat. Ne vračajte se v podrobnosti o nepomembnih sporočilih ali vprašanjih, o katerih ne želite govoriti. Poiščite alternative za nekatere težke besede, za katere se zdi, da jih pozabljate. Poskrbite, da bo vaša predstavitev preprosta, tako da ji lahko sledite vi in vaše občinstvo.

Ne dolgozvezite: Naučite se nadzorovati svoje govorjenje in vedite kdaj morate prenehati govoriti. Najpomembnejšim stvarjem ki jih želite deliti, dajte prednost in se tudi držite teh delov.

Pravilo treh: To je načelo pisanja, ki pravi, da se stvari, ki so združene v troje, lažje zapomnijo in naredijo več vtisa na druge, kateri jih berejo ali poslušajo, saj človeški um razmišlja o vzorcih. Na primer:

- Dobro, slabo, grdo
- Dobro, boljše, najboljšo
- Lokacija, lokacija, lokacija

Torej, ko želite nekaj poudariti, poskusite narediti to s skupino treh besed ali treh pridevnikov.

Zapomnite si začetek in konec: Čeprav si je morda nemogoče zapomniti celotno predstavitev, poskrbite, da si boste zapomnili začetek in konec. To je zelo pomembno pri pridobivanju zaupanja in podajanju natančnih sporočil, ki ste jih nameravali podati.

Jezik telesa in tonski govor

Jezik telesa je eden najpomembnejših orodij za interakcijo. Med predstavitvami vedno uporabite obrazno mimiko in gibe telesa, da pojasnite in sporočite svoje sporočilo. Uporaba vaše obrazne mimike in gibov telesa vam omogoča uspešno posredovanje vaše vsebine in pridobivanje zaupanja.

Moč premora: Premori so uporabno orodje, ki vam pomagajo učinkovito posredovati vaše sporočilo; in je pomemben način za vključevanje vašega občinstva. Premori vam tudi pomagajo nadzorovati tempo, ki vam bo pomagal razumeti in bolje slediti vašemu sporočilu. Razbijanje vaše smeri v manjše segmente, je veliko lažje razumeti. Pazite, da premor ne bo predolg.

Stik z očmi: Ustvarite vez z občinstvom tako, da se osredotočite na 2-3 ljudi. Stik z očmi vas naredi avtoritativne, bolj verjetne in samozavestne. Če pogledate nekoga v oči, in ti pogledajo nazaj, takrat resnično poslušajo, kaj imate za povedati, zaradi česar je bolj verjetno, da bodo verjeli v vas in vaše sporočilo.

Intonacija / poudarek: Spreminjanje tona ohranja vašo predstavitev živo in vam omogoča, da poudarite pomembne elemente v igri.

Uporaba mašil in momljanje vas naredi negotove in slabo pripravljene, naporno je za vaše občinstvo in tvegate, da boste izgubili osredotočenost in pozornost. Poskusite zamenjati mašila s premori.

Pravila PowerPoint / KeyNote

- Vrste pisav in njihov namen: Sans-serif, itd.
- Krepko in poudarjeno . Izogibajte se poševnemu tisku
- Ne barvajte napisov!
- Velikost pisave: Naslovi = 44 pt, Osnovno besedilo = 28 pt - 34 pt
- Oznake = ne manj kot 24 pt
- **Število nabojev:** 3 je najučinkovitejše (pravilo treh prej omenjenih)
- 6 x 6 pravilo - v najboljšem primeru, do 6 besed na vrstico in 6 vrstic na diapozitiv
- Preverite in ponovno preverite črkovanje in oblikovanje
- Slike: poskrbite, da bo slika večja ali manjša, da jim spremenite velikosti
- Animacija: Ne uporabljajte preveč tega, razen če morate nekaj poudariti. Imejte načrt B, če stvari ne bodo delovale tako, kot bi morale, kar se dogaja pogosteje, kot si mislite.
- Če ni animacij, uporabite pdf različico predstavitev
- Izogibajte se vsebinskim težkim diapozitivom, sicer se bodo gledalci počutili, da jim ni treba poslušati; lahko samo bere predstavitev
- Predstavitev naj ne presega 15 diapozitivov.

Knjige

»Ena popolna igra: kako prodati vašo idejo, vaš izdelek, vaše podjetje ali samega sebe« [rdih listovMarie Perruchet goo.gl/uYUE36](http://rdih.listovMarie.Perruchet.goo.gl/uYUE36)

Dodatni viri in povezave

· Videoposnetki "enominutnega koraka"

<https://www.youtube.com/watch?v=i6O98o2FRHw>

<https://www.youtube.com/watch?v=3xn88qYx0OQ>

· Video posnetek dvigala

https://www.youtube.com/watch?v=5_wc7agBSZA

· Videoposnetek s polno hitrostjo

<https://www.youtube.com/watch?v=XSk3xO2-3rE>

4 načini za krepitev vaših spretnosti:

<https://rbbcommunications.com/4-ways-to-strengthen-your-pitching-skills/>

<https://hbr.org/2003/09/how-to-pitch-a-brilliant-idea>

<https://www.themuse.com/advice/7-better-ways-to-answer-what-do-you-do?ref=autocomplete>

Vztrajnost - nikoli ne prenehajte razvijati svojega poslovanja

Odlaganje je smrtna kazen. Trajalo bo nekaj trdnih zavez, da začnemo obravnavati svoje podjetje kot pravo podjetje - to pomeni, da je treba ohraniti pravi delovni čas, vzpostaviti rutine in se jih držati - Glasbergen

Pri šestih let sem želel biti kuhar. Pri sedmih sem hotel biti Napoleon. In od takrat naprej moja ambicija nenehno narašča. - Salvador Dali

Opis znanja

Obstaja milijon načinov za opravljanje svojega posla. En sistem deluje bolje kot drugi in sčasoma se stvari spreminjajo, tehnologija se spreminja, odnosi in želje strank se spreminjajo. Verjetno bi morali lastniki podjetij tudi izboljšati svoje načine poslovanja. To velja enako za razvoj vašega podjetja kot za osebni razvoj. Vedno bo bolje, ko boste šli skozi proces prvega razvoja.

V preteklosti je tradicionalni razvoj izdelkov nekako takole:

1. Zapravite mesece ali leta za razvoj in milijone evrov, da boste našli popoln izdelek;
2. Porabite milijone za trženje izdelka in upajte, da ga bodo kupili;
3. Nato boste vedeli, ali ste uspeli ali ne.

Ni dober občutek, da se zavedamo, da boste rezultate spoznali šele na koncu razvojnega procesa.

In kako se temu izogniti? Vaš izdelek lahko izgine v manj časa, kot pa ste ga porabili za njegov razvoj.

Knjiga Ryan Holiday, imenovana *Growth Hacker Marketing*, obravnava skrivnosti rasti za podjetji, kot sta Amazon in Uber. Z uporabo interneta se je pojavil nov model, imenovan „vdor rasti“. Model je star le pet let in je že dosegel pomemben zagon. Grow Hack deluje tako offline ali online: bistvenega pomena je, da vam ni treba uporabljati standardnih ali visokih kanalov za pridobivanje povratnih informacij strank.

Rast **hacking** je proces:

1. Začnete s spraševanjem vaših potencialnih strank in ne z razvojem izdelka, ki morebiti ima "potencial"
2. Ustvarite "minimalno sposoben izdelek" (MVP), za katerega menite, da bo navdušil potrošnike;
3. Preizkusite ta izdelek s končnimi kupci. Ljudje radi dajejo povratne informacije, če je izdelek uporaben za njih;
4. Spreminjajte izdelek z uporabo teh povratnih informacij;
5. Ponovite koraka 3 in 4, dokler ne dobite popolnega izdelka.

Z uporabo tega koncepta boste izdelek hitro dobili. To bo vseč vaši ciljni skupini in, kar je tu najboljše, da boste že imeli seznam strank, vašo testno skupino, za katero nimate porabili niti centa za trženje.

Podporni dokazi in prakse

To je izjemna zgodba o tem, kako je bila napisana zgoraj omenjena knjiga. Avtor Ryan Holiday je najprej prodal samo idejo o knjigi in svojim prvim 2000 kupcem pojasnil, kaj bo v knjigi in to je to. Ni scenarija, nobene promocije, niti spletne strani. Prodajal je samo idejo, podobo prihajajočega izdelka. Na začetku jih je moral le prepričati in kasneje so knjigo prodali vsakemu prijatelju. In to je bil uspeh!

Del človeškega uma je radovednost - vsi ne mislijo enako. Na splošno so nižje cene bolj privlačne za vaše stranke, vendar ne vsakič. Najnižja stvar, ki jo lahko storite, je zmanjšanje cen za zmanjšanje zavrnitve predlogov. Če stranka ne zazna vrednosti vašega izdelka, ga bo prenehala kupovati, čeprav je 50 centov na mesec.

Slidebean.com, Online Powerpoint zamenjava, je povečala svoje cene za 4-krat.

Rezultati:

1. Stopnja negotovosti se je znižala s 25% na 6,53% (x3,82).
2. Življenjska doba vrednosti za stranke se je povečala iz 22 na 444 USD (x20!).

Iz Wikipedije piše: »*Heking rast je proces hitrega eksperimentiranja med tržnimi kanali in razvojem izdelkov, da bi opredelili najučinkovitejše in najdonosnejše načine za rast podjetja. Rast hakiranja se nanaša na niz konvencionalnih in nekonvencionalnih tržnih poskusov, ki vodijo k rasti podjetja.*«

Stvari, ki jih je treba razmisliti

Medtem ko boste kot poslovnež ponavadi uporabljali zanesljive, ponovljive kazalnike za merjenje svojega uspeha, morate začeti uporabljati svoj notranji sistem vodenja, imenovan intuicija, in se zanašati nanj. Saj vam daje odgovore na vaše težke probleme kot "dober občutek", kot oprostitev strahu ali večje zaupanje vase. Kot dokaz, da mora to preučiti podjetnik, je tudi način, kako EU ocenjuje [uporabo instrumentov MSP](#). Oddelek, na katerem bodo ocenjevalci zagotovili 25% točk za predlog, se imenuje »čutni občutek«.

Knjige

- rast Hacker Marketing: Primer za prihodnost PR, trženje in oglaševanje - <https://g.co/kgs/Xdmmse>

Dodatni viri in povezave

- Top 10 dokazanih idej za hekersko rast - <https://medium.com/startup-grind/top-10-proven-growth-hacking-ideas-for-2016-bcd3c126de63>
- Naučite se Hekiranje rasti - <https://medium.com/@karamanbk/10-sources-to-learn-growth-hacking-dbe648308ff2>
- Zakaj je zaupanje v čustveni občutek včasih najboljša strategija - <https://www.inc.com/geil-browning/go-with-your-gut-trusting-your-intuition.html>
- Vaš občutek črevesja je veliko več kot le občutek: znanost o intuiciji - <https://www.medicaldaily.com/your-gut-feeling-way-more-just-feeling-science-intuition-325338>

Nove poslovne veščine

Mobiliziranje virov - Zunanjo iskanje in ekonomija delitve

»Vedno se zdi nemogoče, dokler se ne opravi«. - Nelson Mandela

Opis znanja

V podjetju je bil čas, ko ste morali imeti vse znanje. Tesarji so morali zgraditi celotno hišo - od talnih oblog, montažnega pohištva do vrat. Zdaj so se trgi spremenili. Priložnosti zaradi velikega komunikacijskega omrežja so zdaj obsežne. Nekatere storitve, kot je trenerstvo, ki je bila nekoč predraga za mladega podjetnika, so zdaj lahko dostopne.

To lahko tudi spremeni vaše poslovanje. Če imate trgovino s tetovažo, morate razmisliti, kako bo vaša stranka dosegla vas. Kaj pa, če ugotovite, da ni aplikacije za pametne telefone, ki bi prikazovala lastnike trgovin s tattoo-ji s končnimi umetnostmi v vaši bližini? Profesionalni razvoj aplikacij lahko kupite za manj kot 500 EUR. Ali pa samo najamete strokovnjaka za pripravo tattoo shop marketinga in načrta za oglaševanje vaše obrti. Dobite ga za 100 Eur. To je del stroškov, ki vam jih zaračuna velika marketinška agencija. Če pa potrebujete samo profesionalno, mobilno prijazno spletno stran z brezplačnim gostovanjem za prvo leto - jo lahko dobite tudi za 120 Eur.

Ta model se imenuje zunanje iskanje - to pomeni da dodelite nekaj, kar je treba razviti, ali delo, ki ga je treba opraviti, zunanjemu podjetju ali osebi zunaj vašega podjetja. Lahko najdete veliko spletnih strani, ki povezujejo stranke (vas) s samostojnimi (nekoga, ki je na splošno samozaposlen in ima znanje, ki ga potrebujete). Primeri takšnih spletnih strani so www.freelancer.com in www.PeoplePerHour.com. Te platforme omogočajo milijonom podjetij in posameznikov, da se povezujejo in delijo sredstva z minimalnimi stroški, včasih celo brezplačno.

Ko začnete razmišljati o zunanjem izvajanju, postane vaša vloga bolj vodilna kot produktivna ali tehnična. Določite izdelek, izberite razvijalce, preizkusite izdelek in ga nato uporabite. Vaša vloga je, da celoten razvoj razdelite v majhne naloge in ga oddate zunanjim izvajalcem. Po razvoju ga preverite in ga nato vstavite v proizvodnjo. Ti si šef - ne pozabi tega.

Ena od največjih pomanjkljivosti pri zunanjem izvajanju je nezadostna inovacija. Samostojni izvajalci bodo razvili tisto, kar potrebujete, s čim manj časa, ki ga bodo vložili - in ne bodo inovirali izdelka. To mora ostati na vas, zato ne pozabite dobiti dokumentacije, ki je potrebna za razvoj vašega arhiva. Morate ohraniti svoje znanje in verjetno nekaj drugih samostojni temeljev za obstoječi izdelek - za začetek boste potrebovali vso dokumentacijo.

Vendar pa obstaja še en poslovni model, imenovan "ekonomija delitve". V tem poslovnem modelu se sredstva ali storitve delijo med posamezniki, bodisi brezplačno ali za plačilo, običajno prek interneta. Znana je tudi kot skupna poraba, ekonomija sodelovanja ali gospodarstvo med vrstniki. Lahko delite svojo pisarno, kolo ali avto ali celo internetno povezavo. In to je lahko rastoče podjetje - samo pomislite na [Airbnb!](#)

Torej vam ni treba storiti vsega sami in lahko delite to, kar posedujete za čas, ko ga ne potrebujete. To vam bo pomagalo doseči napredek veliko hitreje in ceneje. Čeprav ste morda edini zaposleni v vašem podjetju, se lahko še vedno obnašate kot pravi šef in samostojno opravljate naloge, ki bi jih sicer opravljali vaši zaposleni.

Podporni dokazi in prakse

Glede na statistično podjetje Statista, ki temelji na statistiki iz ZDA, so svetovni prihodki industrije zunanjih izvajalcev od leta 2010 do leta 2017 od **80 do 100 milijard ameriških dolarjev na leto**. Vsaj 25% tega prihaja iz različnih spletnih storitev. To pomeni, da zunanje izvajanje ni nekaj novega - in izkazalo se je za uspešno poslovanje.

<https://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-service-type/>

Poslovni primeri zunanjega izvajanja se razlikujejo glede na situacijo, vendar prednosti zunanjega izvajanja pogosto vključujejo eno ali več naslednjih stvari: ([na podlagi člena www.cio.com o zunanjem izvajanju](#))

- nižji stroški (zaradi ekonomije obsega, nižje cene dela, brez dovolj specifičnega znanja)
- dostop do spretnosti ali virov, ki jih vaše podjetje nima
- več prožnosti pri obravnavanju spreminjajočih se poslovnih in komercialnih pogojev,
- pospešeno trženje
- nižje tekoče naložbe v notranjo infrastrukturo
- več časa za osredotočanje na druge teme

Vse te prednosti so pomembne za start-up podjetja in podjetja na začetku svojega delovanja - premalo časa, denarja za strokovnjake, ki delajo v podjetju, ne da bi poznali celoten trg ali imeli dovolj izkušenj v tej določeni industriji ali na splošno. To je priložnost za začetek vaših aktivnosti.

Dodatni viri in povezave

- <https://djangostars.com/blog/outsourcing-risks-and-ways-to-mitigate-them/>
- <https://docs.google.com/document/d/1LMt-NIEiuwvCxzpUj3KZar7PzEdVa9YptaBaP3rCQ/edit#>

Spretnosti reševanja problemov

»Težave so le priložnosti v delovnih oblačilih« - Henry Kaiser (ameriški industrijalec)

Opis spretnosti

Reševanje problemov je dejanje razdelitve problema; ugotavljanje vzroka problema; opredelitev, prednostno razvrščanje in izbiro alternativnih rešitev in izvajanje rešitev. Če imate dobre, močne spretnosti za reševanje problemov, lahko v vaši karieri naredite veliko razliko.

Težave so v središču tistega, kar vsak dan dela veliko ljudi. Ne glede na to, ali rešujete problem za stranko (notranji ali zunanji), kateri podpira tiste, ki rešujejo probleme, ali odkrivате nove težave in jih rešite, so lahko težave, s katerimi se srečujete, bodisi velike ali majhne, preproste ali zapletene in lahke ali težke.

Temeljni del vloge vsakega vodje je iskanje načinov za njihovo reševanje. Torej, biti prepričan, da je reševanje problemov res pomembno za vaš uspeh. Velik del tega zaupanja, izhaja iz dobrega postopka, katerega je treba uporabiti pri približevanju problemov, s katerim lahko rešite težave hitro in učinkovito. Brez tega so lahko vaše rešitve neučinkovite ali pa se boste izgubili in ne boste storili ničesar, kar lahko včasih povzroči boleče posledice.

Obstajajo štiri osnovni koraki za reševanje problema:

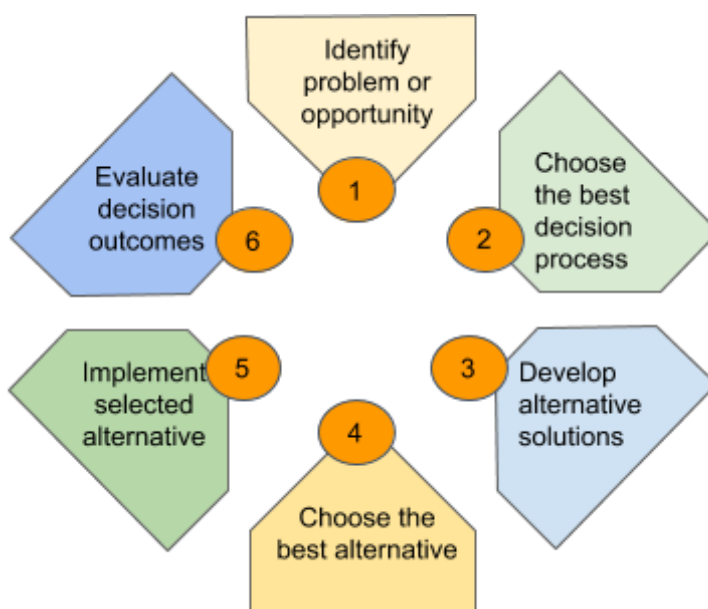
1. Definiranje problema - Diagnosticiranje situacije, da se lahko osredotočite na problem in ne samo na njegove simptome. Koristne tehnike na tej stopnji vključujejo uporabo diagramov poteka za določitev pričakovanih korakov procesa in diagrami vzroka in učinka za določanje in analizo temeljnih vzrokov. Ti koraki podpirajo vključevanje zainteresiranih strani, uporabo dejanskih informacij, primerjavo pričakovanj z realnostjo in osredotočanje na temeljne vzroke problema.
2. Ustvarjanje alternativ - Odložite izbiro ene rešitve, do takrat dokler se ne predlaga več nobenih drugih možnosti. Standard, s katerim lahko primerjamo lastnosti končne rešitve, ni enak definiranju zelenega rezultata. Upoštevanje več alternativ lahko znatno poveča vrednost vaše končne rešitve. Ko se skupina ali posameznik odloči za model „kaj bi moralo biti“, ta ciljni standard postane osnova za razvoj načrta za preučevanje alternativ. Brainstorming in tehnike reševanja problemov so koristna orodja v tej fazi reševanja problemov.
3. Ocenjevanje in izbiranje alternativ - Pred vrednotenjem vsake od njih je treba ustvariti veliko alternativnih rešitev. Običajna napaka pri reševanju problemov je, da so alternative ocenjene, kot so predlagane, zato je izbrana prva sprejemljiva rešitev, čeprav ni najbolj primerna. Če se osredotočimo na poskušanje doseganja zelenih rezultatov, zamudimo potencial za učenje novega, kar bo omogočilo resnično izboljšanje.

4. Izvajanje rešitev - Daleč najučinkovitejši pristop je bil vključiti druge v izvajanje kot način za zmanjšanje odpornosti na poznejše spremembe. V implementacijo rešitve je treba vgraditi povratne kanale, da se zagotovi stalno spremljanje in testiranje dejanskih dogodkov v primerjavi s pričakovanji. Reševanje problemov in tehnike, ki se uporabljajo za pojasnjevanje, so lahko učinkovite le v organizaciji, če rešitev ostane na mestu in se posodobi, tako da se odzove na prihodnje spremembe.

Uporaba uveljavljenih orodij in tehnik vam bo pomagala izboljšati vaš pristop k reševanju težav, s katerimi se sooča vaša ekipa in vaše podjetje. Uspešnejši boste pri reševanju problemov in zaradi tega boste uspešnejši pri svojem delu.

Podpiranje dokazov in praks

Naslednja tabela prikazuje postopek **racionalne izbire**:



1. Prvi korak je identificirati problem ali prepoznati priložnost. Problem je odstopanje med trenutno in želeno situacijo. Priložnost je odstopanje med trenutnimi pričakovanji in potencialno boljšimi razmerami.
2. V drugem koraku moramo preučiti, ali se soočamo z rutinskim vprašanjem, ki zahteva upoštevanje standardnega operativnega postopka na podlagi preteklih izkušenj ali nove še neprogramirane odločitve.
3. Tretji korak je razvoj seznama možnih rešitev, bodisi z iskanjem pripravljenih praks ali rešitev z oblikovanjem prilagojenih rešitev.
4. Četrti korak je izbira med alternativami. Ljudje se seveda nagibajo k temu, da izberejo možnost z najugodnejšimi rezultati ali z "najvišjim izplačilom".
5. Peti korak je izvedba izbrane alternative.
6. Temu sledi šesti korak, ki ocenjuje, ali se je začetna vrzel zmanjšala med »kaj je« in »kaj bi moralo biti«.

Poleg tega, v skladu z zanimivim člankom MindTools, spodaj boste izvedeli o splošnih tehnikah reševanja problemov in spoznavanju spretnosti, ki vam bodo pomagale spoznati temeljne vzroke težav.

Definiranje problema - Ključ do dobre definicije problema je zagotavljanje, da se ukvarjate z resničnim problemom. Orodja, kot so [Whys](#), [Appreciation](#) in [analizaRoot Cause Analysis](#), vam pomagajo pri postavljanju pravih vprašanj in delu skozi plasti problema, da odkrijete, kaj se res dogaja. Na tej stopnji je prav tako pomembno zagotoviti, da boste to vprašanje obravnavali iz različnih vidikov.

Procesi za reševanje problemov - Ti štiri koraki za reševanje problemov bodo v mnogih situacijah dobro služili. Za bolj celovit postopek pa lahko uporabite Simplex, Appreciative Inquiry ali Soft Systems Methodology (SSM). Ti podatki nudijo podrobne korake, s katerimi lahko učinkovito rešite problem.

- [Simplex](#) vključuje osem stopenjski proces: iskanje problemov, ugotavljanje dejstev, opredelitev problema, iskanje idej, izbiranje in ocenjevanje, načrtovanje, prodaja ideje in delovanje. Ti koraki temeljijo na osnovnem procesu, opisanem prej, in ustvarjajo cikel iskanja in reševanja problemov, ki bo nenehno izboljševal vašo organizacijo.
- [Preudarna preiskava](#) ima edinstven pozitiven pristop, saj vam pomaga pri reševanju problemov s pregledovanjem, kaj je dobro v okolju.
- [Metodologija Soft Systems](#) je zasnovana tako, da vam pomaga razumeti kompleksne probleme, tako da lahko začnete postopek reševanja. Uporablja štiri faze, ki vam pomagajo razkriti več podrobnosti o tem, kaj povzroča težavo, in nato nastavite ukrepe za izboljšanje stanja.

Knjige

Markman, umetnost, pametno razmišljanje: trije pomembni ključi za reševanje problemov, inoviranje in pridobivanje stvari, 2012

Kahane, Adam, reševanje težkih problemov: odprti način pogovora, poslušanja in ustvarjanja novih realnosti, 2007

Dodatni viri in povezave

[https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMC.h](https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMC.html)
<https://www.skillsyouneed.com/ips/problem-solving.html>
<https://www.mediate.com/articles/thicks.cfm>

Analiza - Sposobnost oblikovanja analitičnih veščin

»Analizirajte svoje življenje, svojo ljubezen, svojo prihodnost z izboljšanimi analitičnimi sposobnostmi.«

Opis spretnosti

V digitalni dobi, v kateri živimo, da bi lahko vodili podjetje - bodisi začetek - ali velika podjetja - je zelo pomembno pridobiti močne analitične sposobnosti; zbiranje, organiziranje, analiziranje in interpretiranje podatkov ima ključno vlogo pri uspešnem poslovanju. Vsem podjetnikom vseh starosti je jasno, da so podatki močno orožje in če se jih pametno uporablja jim lahko pomaga, da hitreje in učinkoviteje dosežejo svoje cilje in presežejo konkurenco.

Analitična spretnost je sposobnost vizualizacije, artikuliranja in reševanja kompleksnih in nezapletenih problemov in konceptov, ter sprejemanje odločitev, ki so smiselne in temeljijo na razpoložljivih informacijah. Takšna znanja vključujejo demonstracijo sposobnosti uporabe logičnega razmišljanja za zbiranje in analiziranje informacij, oblikovanje in preizkušanje rešitev problemov ter oblikovanje načrtov.

Res je pomembno, da lahko analiziramo informacije, saj gospodarske odločitve vplivajo na to, kako živimo in na prihodnost podjetij in trgov; Politične odločitve, ki jih sprejemamo, lahko spremenijo potek zakonodaje na lokalni, regionalni in globalni ravni; Poslovne odločitve, ki jih sprejemamo, lahko izboljšajo kakovost našega dela in celo odpirajo vrata novim priložnostim; Osebne odločitve, ki jih sprejemamo, vplivajo na odnose, ki jih imamo z družino, prijatelji in sodelavci.

Veliki podatki so spremenili način, kako start-upi usmerjajo svoja prizadevanja in način, kako ustvarjajo svoje strategije, saj jasno kaže ali gre podjetje v pravo smer. Informacije, ki temeljijo na podatkih, omogočajo podjetnikom, da sprejemajo bolj informirane odločitve, ustvarjajo tržno usmerjene strategije, povečajo prodajo in bolje razumejo svoje stranke ter način, kako njihovi izdelki ustrezajo potrebam in nujam strank.

Kombinacija boljšega razumevanja, filtriranja in uporabe podatkov vam lahko pomaga pri hitrejšem reševanju težav, kar vodi do pametnejšega in učinkovitejšega odločanja. Naučiti se morate uporabljati Microsoft Office, kot so Excel, PowerPoint in druga skupna orodja za analizo podatkov in komunikacijo, in kar je najpomembneje, morate vedeti, kako podatke predstaviti drugim na način, ki jih pritegnejo v vašo zgodbo in pri tem motivirano igrati.

Obstaja veliko primerov analitičnih sposobnosti. Nekaj primerov je:

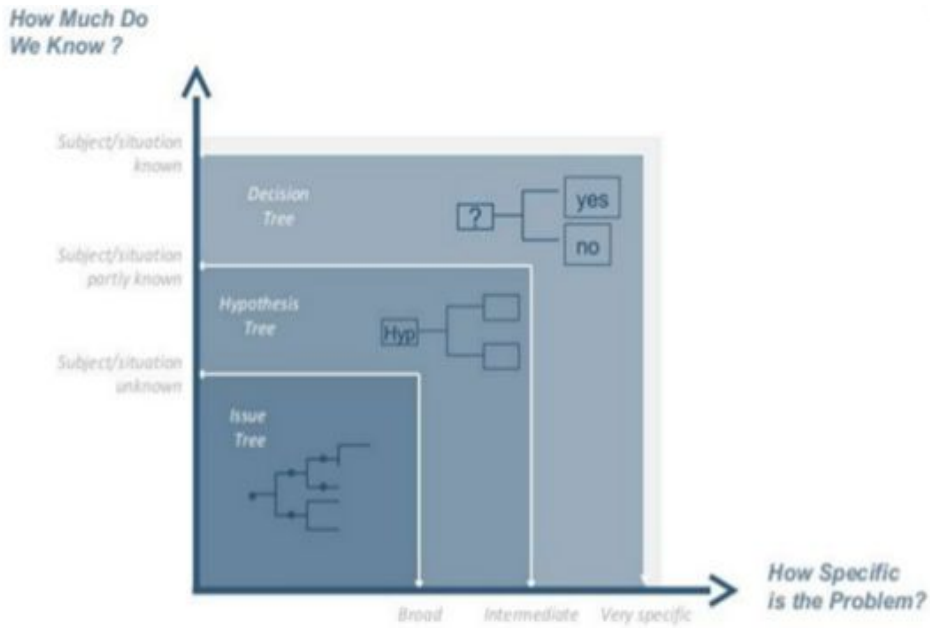
- Analiziranje sposobnosti: Sposobnost sprejemanja velikih količin podatkov in analiziranje trendov ter izdelava rezultatov.
- Obvladovanje problemov: Navedite primere reševanja problemov na delovnem mestu.
- Programiranje: napišite sistemski program z natančnim rezultatom.
- Izpisovanje: pisno poročilo o učinkovitosti posameznega dogodka, kot je politična kampanja.
- Učinkovito ravnanje z zadolžitvami: Odkrivanje učinkovitejšega in produktivnejšega načina za dokončanje določene delovne naloge.
- Proces: Ustvarjanje niza korakov za izvajanje procesa, ki ima lahko izid.
- Vodenje problemov: prepoznavanje težave in iskanje rešitve, da ne bi postali večji problem.
- Zbiranje informacij, analiza nastalega problema in rešitev problema.

Podpora dokazom in praksam

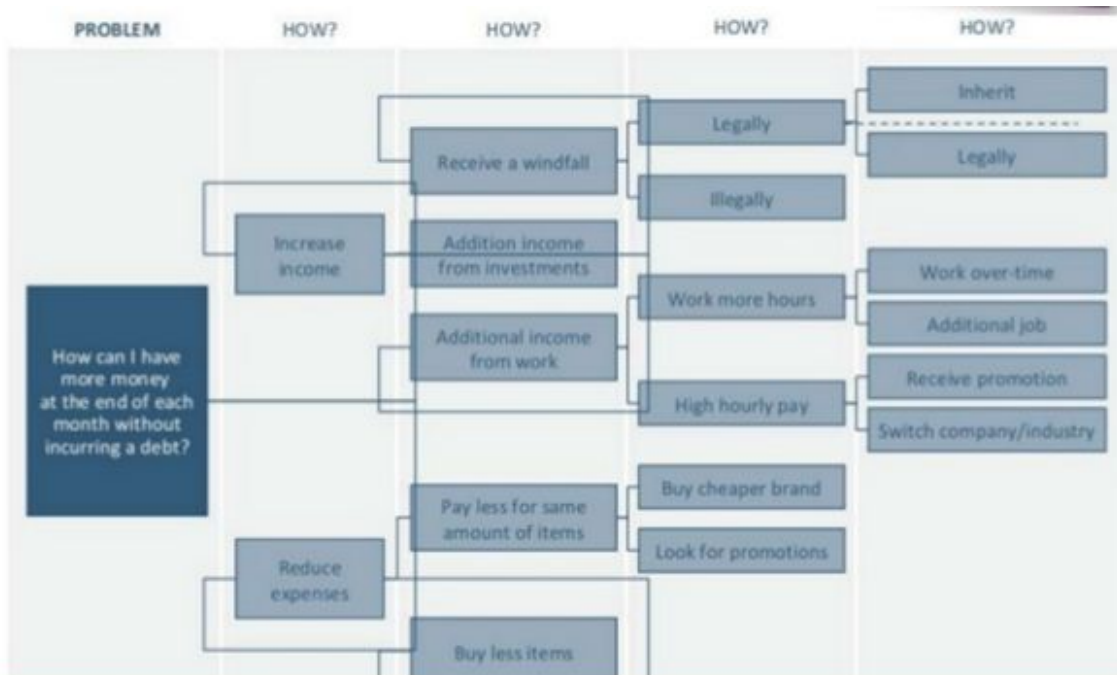
Da bi lahko še naprej razvijali svoje analitične sposobnosti, morate vedno postavljati prava vprašanja; spoznajte, česar še ne poznate; ne predpostavljajte; ne jemljite tistega, kar vidite po nominalni vrednosti; spremeniti informacije v znanje. Prav tako morate imeti v mislih: Zakaj nekaj želite doseči? Kakšno podporo potrebujete? Kako boste dosegli svoj cilj? Kako dolgo bo trajalo, da boste izpeljali svoje načrte? Na kaj želite dati poudarek? Tako boste lažje analizirali vse zbrane informacije in podatke ter sprejeli pravo odločitev.

Logično drevo je orodje, ki vam lahko pomaga premakniti miselni proces, da pokrije vse vidike problema, analizira zbrane informacije in podatke ter sprejme odločitev. Logična drevesa vam bodo pomagala določiti pravilen fokus in prednostne naloge; tvorijo podlago za zbiranje podatkov; podpora za uvedbo pristopa zainteresiranih strani; olajšati timsko delo. Logično drevo ne more nadomestiti razmišljanja in ustvarjalnosti; in ne more nadomestiti podrobne analize. Obstajajo tri glavne vrste logičnih dreves:

- drevo izdaj - razdeli težavo po podkomponentah, da prepozna možne vzroke;
- struktura drevesnih hipotez za testiranje / vrednotenje hipoteze z iskanjem in preverjanjem podargumentov;
- odločitveno drevo - strukturira ključna vprašanja, da izbere eno od več rešitev.



logic tree spread



logic tree example

Knjige

Simon, Herbert (1991). "Omejena racionalnost in organizacijsko učenje", Organizacijska znanost 2 (1): 125–134

Simon, Herbert (1955). "Vedenjski model racionalne izbire," Četrtni letnik ekonomski dnevnik, vol. 69, 99-188,

McShane, SL Glinow M. (2009). Organizacijsko vedenje McGraw Hill

Dodatni viri in povezave

<https://www.slideshare.net/tonyobregon/developing-your-analytical-skills>

<https://www.zipjob.com/blog/analytical-skills-list-resume/>

<https://www.slideshare.net/CoExist1/analytical-skill-problem-solving>

https://www.powershow.com/view4/4f9840-ZjMyZ/Market_Opportunity_Recognition_powerpoint_ppt_presentation

<https://journal-jger.springeropen.com/izdelki/10.1186/2251-7316-2-7>

Sposobnost, da se osredotočite na kupca pri razvoju izdelka ali storitve

»Ponujam vaje, ki študente zapeljejo iz stavbe. Nič ne ustvari boljše zaznavanje učencev glede njihove ideje ali trga kot pogovora s stranko. Večini študentov je neprijetno, ko začnejo pogovor s potencialno stranko. Ko se spoznajo s spretnostjo, jih spremeni in njihov način razmišljanja.« -Rodney Boehm, Teksaška univerza A&M

Opis znanja

Kaj počne vaš startup / podjetje? Komu služi in kako je drugačen ali edinstven?

To so vprašanja, ki jih morajo start-upi odgovoriti jasno, učinkovito in hitro. Če ne, se ciljne skupine premaknejo naprej. So časovno omejeni in obstaja veliko konkurenčnih možnosti. Ustvarjanje trdne vrednosti, pomeni začeti pridobivati perspektivo kupca, še preden začnete razmišljati o izdelku ali storitvi. To nas vodi k razmišljanju o potrebah kupcev v smislu delovnih mest ali nalog, ki jih poskušajo doseči v svojem vsakdanjem življenju. Kupci najdejo in izkusijo težave ali pričakujejo, da bodo opravili svoje delo sredi procesa in tudi po opravljenem delu. Takšni izzivi in pričakovanja niso le funkcionalni.

Obstajata dva različna in integrirana odgovora na zgornje vprašanje, ki sta povezana z drugačnim začetnim pristopom:

A. Zakaj bi kupec moral kupiti moj izdelek? - razvoj izdelkov

B. Kaj razlikuje moj izdelek od izdelka mojih konkurentov? - pristop strank

Vrednostna ponudba kupca je ključni element za učinkovite dejavnosti trženja izdelkov. Združuje potrebe kupcev, konkurenčen vpogled in vrednotenje izdelkov. Zagotavlja jedrnato, podprto izjavo o vrednosti izdelka. Kvantificira, kako ta vrednost temelji na vseh možnih izkušnjah uporabnika izdelka. Predlagana vrednost kupca zagotavlja osredotočen pristop k razumevanju ciljnega uporabnika v kontekstu vašega izdelka.

Za razvoj uporabnega izdelka je potrebno izmeriti stopnjo skladnosti med vrednotami in pričakovanji kupca in vrednostjo podjetja. Strateško je narediti spremembe za prilagoditev in spremembo izdelka na podlagi predlogov naročnika ali opozoriti na različne vrste strank.

Vrednost izdelka ni le vprašanje denarja, ampak vključuje veliko pozitivnih in negativnih spremenljivk, ki jih mora stranka upoštevati takrat ko plača, da bi zadostila svojim potrebam. Prvi korak je osredotočiti se na potrebe strank (ali opraviti delo). Kaj nudimo našim strankam, da opravijo delo ali nalogo? Kako jim lahko pomagamo, da to naredijo? Ali ga lahko naredimo boljše od naših tekmecev?

Analiza dobre ponudbe se začne z uvajanjem v delo in aktivnosti kupcev. Kupci so človeška bitja ali ustanove, ki jih racionalni ljudje vsak dan poskušajo narediti. Najboljše stvari se začnejo z nalogami, ki jih poskušajo izvesti in dokončati, z težavami, ki jih poskušajo rešiti ali potrebami, ki jih poskušajo zadovoljiti. Kakšna funkcionalna delovna mesta vaše stranke skušajo doseči? (npr. izvesti ali dokončati določeno nalogo, rešiti določen problem, ...). Kakšna socialna delovna mesta poskuša doseči vaša stranka? (npr. poskusite videti dobro, pridobiti moč ali status, ...). Kakšna čustvena opravila skuša narediti vaša stranka? (npr. estetika, dobro počutje, varnost, ...). Katere osnovne potrebe želi vaša stranka zadovoljiti? (npr. komunikacija, spol, ...).

Upoštevati je treba dva vidika: 1) Poskusite, da ne razmišljate o svojih rešitvah ali o trenutnih situacijah; 2) ne poskušajte razmišljati o določeni ali trenutni stranki.

Cilj je najti najbolj izčrpen seznam bolečin in koristi, povezanih z dejavnostmi, delovnimi mesti in potrebami. To bo koristno iz dveh razlogov: 1) razširi naše možnosti diferenciacije in olajša pozicioniranje; 2) pomaga razumeti trg in predvsem naše konkurente, ker nam omogoča boljše razumevanje vrste potreb, ki jih nudimo z našim izdelkom.

Kritični del tega procesa širi razumevanje vaših strank tako, da se osredotoča ne le na funkcionalna delovna mesta, ampak tudi na socialnost in čustvenost. To bi lahko pripeljalo do skiciranja bolečin in dobičkov, povezanih s to vrsto delovnih mest. (npr. Big Ben v Veliki Britaniji, Rolex in Patek Philippe ure).

Bolečine in dobički bodo postali jedro platna s pomembno vrednostjo. Izrazili bodo šopek pričakovanj, strahov, težav in ovir, ki jih stranka doživi pri opravljanju svojega dela. Vedno je bolje razmisliti (kjer je mogoče) o treh vrstah delovnih mest (čustveno, socialno in funkcionalno), ker pomaga razumeti bolečine in s tem prinaša boljše rezultate.

Ovisno od osebe, ki jo skicirate kot vašo stranko in kako razvrstite težave, lahko najdete popolno prileganje za vsako vrsto kupcev, z uporabo le njenih socialno-ekonomskih smernic. Tudi če zadovoljujete osnovno potrebo, so kupci vendarle družbena in čustvena bitja, ki se poskušajo med seboj potrditi in najti posebno čustveno stanje. Kartiranje vseh teh stvari v segmentu kupcev v vašem predlogu vrednotenja na platnu, lahko vodi do razširitve razumevanja kupcev in do iskanja več prostora za konkurenco, boljše ponudbe in morda boljšega poslovnega modela.

Ko pojasnimo potrebe strank, bolečine in dobičke, opisane na najširši možni način, jih moramo uvrstiti: bolečine in dobičke je treba razvrstiti po razvrščanju intenzivnosti in nujnosti, s katero vsaka bolečina vpliva na življenje stranke. To nam bo pomagalo pri razumevanju, kdaj je treba povečati ustvarjalca ali razbremenilo za bolečino in v katerega moramo vlagati. Pri tem moramo začeti z vprašanjem: kdo so ti ljudje, pri katerih poskušamo doseči to dejavnost?

Da bi bolje razumeli, katera je najboljša ciljna stranka, na katero se moramo osredotočiti, je ključnega pomena in ključ za uspeh, da segmentirate trg in razumete, kako usmeriti komunikacijo. Začnite opredeljevati stranko na podlagi njihovega dela, njihovih hobijev ali njihove vloge / vključenosti v družbo (športna društva, prostovoljno delo, župnije, skavti, nočni klubi).

Podpiranje dokazov in praks

Za boljše razumevanje posledic in razmerja med izdelkom / storitvami in strankami lahko uporabimo orodje, imenovano Canvas (VPC), uporabno vizualno orodje, ki poveča velikost dveh pomembnih delov platna poslovnega modela. : Vrednostna postavka (centralni blok na BMC in na levi strani, »kvadrat«, v VPC) in segment kupcev. To orodje vam lahko pomaga razmisliti, postaviti hipoteze in celo voditi vaše tržne preizkuse in odločitve.

Razdeljen je na dve strani: na desni strani je segment kupcev. Stranke naj bi poskušale dokončati delo ali naloge, ki so lahko 1) funkcionalne; 2) čustvene ali 3) socialne. Pri tem so imeli težave (ali bolečine) in pričakovanja (o dobičku), ki so lahko funkcionalna, čustvena, socialna ali vse hkrati.

Na levi strani je »vrednostni predlog«, ki je prav tako razdeljen na tri segmente: 1) izdelke in storitve (vaš prihodnji izdelek in storitve ali tisti, ki so že na trgu), 2) pridobivanje ustvarjalcev; 3) lajšanje bolečin.

Večina malih podjetij si ne more privoščiti zapletenih in dragih študij sledenja potrošnikom, ki jih uporabljajo večji in bolj izpopolnjeni konkurenti, vendar lahko izvajajo nizkocenovne ali brezplačne kvalitativne raziskave in zbiranje povratnih informacij:

Pogovorite se s kupci in potrošniki o zadovoljstvu in nakupih izdelkov. S stališča trženjskih raziskav je to pristranska, kvalitativna raziskava brez standardnih kontrolnih pogovorov. Vendar je to pravočasna informacija, ki se lahko obdrži, ter vas postavi na točko nakupa, bližje vašim kupcem (npr. trgovcem na drobno) in končnim uporabnikom.

Opravite preizkus ravni porabe oglaševanja na različnih testnih trgih ali z enim podjetjem na enem mestu v različnih obdobjih. Razmeroma lahko je spremeniti začetno porabo na vsakem trgu, če testirate številne geografske trge. Za vsako spremenljivo porabo pa bi morale obstajati znatne razlike v porabi za vsaj +/- 50 odstotkov na vsakem trgu. Mala podjetja (npr. ena trgovina) bodo morda morala spremeniti ravni porabe, ki so presežena, in primerjati prodajne rezultate. Na primer: v istem četrtletju prejšnjega leta povečana poraba oglaševanja v lokalnem časopisu za 50 odstotkov.

Preglejte tedenske prihodke od prodaje podjetja za prodajo novih računov v primerjavi s prejemi za ponovno naročanje. To je posreden, vendar brezplačen način merjenja začetne prodaje v primerjavi s prodajo.

Knjige

Predlog oblikovanja vrednosti: Kako ustvariti izdelke in storitve, ki jih Kupci želijo
Alexander Osterwalder

Dodatni viri in povezave

Pamela Hudadoff, Predlog kupca. Diferenciacija skozi oči vašega kupca

<http://www.engr.colostate.edu/~marchese/stese/reading2.pdf>

<http://www.entrepreneurial-insights.com/business-model-canvas-creating-value-proposition/>

Marketing Audit za znanja Intenzivne poslovne storitve Ettore Bolisani in Enrico Scarso
Oddelek za upravljanje in inženiring, Univerza v Padovi, Vicenza, Italija

Izboljšanje udeležbe strank v poslovnih storitvah, ki temeljijo na znanju Mekhail Mustak
Turku Ekonomska šola, Univerza v Turkuju, Finska

<http://www.businessdesigntools.com/portfolio-items/persona-canvas>

<https://www.bizfilings.com/toolkit/research-topics/marketing/products-pricing/generating-and-evaluating-new-product-ideas>

Konkurenca - Zmožnost pozornega spremljanja vaših tekmecev

»Spoznajte svojo industrijo in svoje tekmece, preden začnete« - Carl Koop, Ranč Bijou Basin

Opis spretnosti

V sodobnem svetu, preobremenjenem z vsemi vrstami vsebin in informacijskega hrupa, morate dramatično izstopati, od konkurence, ki jo je treba opaziti. Medtem, ko je veliko načinov, da poskusite, je eden od najlažjih načinov za uspeh, da se učite od vaših tekmecev. Če delate isto stvar kot vsi ostali, kako pričakujete, da boste izstopali? Ali še huje, zakaj bi morali kupovati od vas, če pa že kupujejo na drugih mestih.

Zato je konkurenčna analiza tako pomembna.

Podporni dokazi in prakse

Razumevanje, kaj se dogaja zunaj vašega podjetja, je bistveni del strateškega načrtovanja. Na voljo so nekatera uporabna analitična orodja, ki vam pomagajo spoznati ključne dejavnike v poslovnem okolju in konkurenčne gonilnike v vaši industriji kot začetni korak pri izvajanju analize konkurentov. Poleg tega mnoga podjetja poskušajo podrobneje razumeti, kaj počnejo njihovi konkurenti.

Obstaja nastajajoči trg, ki zagotavlja orodja za spletno konkurenčno analizo. 15 jih lahko najdete v [tem članku](#), ki bodo uporabni z osnovnim razumevanjem digitalnega marketinga. Nekateri od njih ponujajo brezplačno začetno storitev, vendar če želite imeti več funkcij, potem morate to storitev plačati. Kljub temu lahko naredite veliko z uporabo teh preprostih korakov, ki jih zagotavlja [učbenik blogb.com](#).

- Identificirajte pet do deset konkurentov v vaši niši.
- Analizirajte in primerjajte vsebino spletne strani konkurenta - pogledjte, kaj počnejo
- Preverite njihovo vključevanje v socialne medije - kaj objavljajo, kako pogosto, koliko imajo privržencev?
- Ugotovite področja, kjer je mogoče izboljšati vašo spletno prisotnost, izdelke in storitve.
- Predlagajte izboljšave.

Ko bodo vaše izboljšave pripravljene, uporabite tehnike **hackiranja** rasti. Včasih lahko metoda deluje za enega, ne pa za nekoga drugega. - zato primerjajte svoje pomembne cilje in si oglejte razliko.

Če vaše podjetje postaja lokalno in ni tako digitalizirano, poskusite identificirati območje, v katerem boste prodajali svoj izdelek ali storitev. Potem lahko vadite nekaj osnovnih trikov tržnih raziskav, kot so:

- Trgovina iz trgovine vašega konkurenta: Odvisno od tega, katero poslovno področje ste, ga verjetno lahko pokličete, obiščete njihove pisarne in morda kupite od njih. Poiščite cenik.
- Pogovorite se s strankami svojega konkurenta: Kaj jim je všeč ali kaj jim ni všeč? Zakaj in kako se stranke odločajo za njih?
- Ko so konkurenti lokalni, si oglejte telefonski imenik ali drug imenik in preštete oglase podjetij, s katerimi tekmujejo. Analizirajte, kaj pravijo druga podjetja v svojih oglasih, katere točke poudarjajo. Prav tako preverite lokalne časopise, še posebej, če ste v poslu, namenjenem splošni javnosti (kot je namestitev zračnih pogojev).

Kljub temu, ne da bi šli na splet, boste izgubili pomembne informacije o tem, kaj počne vaša konkurenca.

Knjige

- Poslovna in konkurenčna analiza - <https://www.amazon.com/Business-Competitive-Analysis-Effective-Application/dp/0132161583>

Dodatni viri in povezave

- <https://hackernoon.com/9-reasons-nobody-pays-attention-to-your-content-you-need-to-hear-this-77bbcd01faa0>
- <https://awario.com/blog/5-reasons-to-keep-a-close-eye-on-your-competition-on-social-media/>

Načrtovanje-Sposobnost načrtovanja načrta

Kako bo z vašim poslovanjem čez tri leta? Imate načrt poti, ki ga boste vodili od danes do svojega predvidenega jutrišnjega dne? Boste še nekaj korakov bližje uresničenju svoje vizije čez eno leto? Nihče ne more napovedati prihodnosti. Toda če ničesar ne spremenite, prihodnost ne bo drugačna od preteklosti.

Strategija pomeni zavestno izbiro, da ste jasni glede usmeritev vašega podjetja. S tem znanjem ste v veliko boljšem položaju, da se proaktivno odzovete na spreminjajoče se okolje.

Za nove podjetnike se zdita poslovni načrt in strateški načrt enaka. Tu so navedene razlike:

Poslovni načrt	Strateški načrt
<p>Gre za to, kar boste delali, da bi zaslužili denar. To je osnova za vaše celotno podjetje (dolgoročni načrt).</p> <p>-Določite namen svojega poslovanja.</p> <p>-Priredite strukturo za glavno idejo.</p> <p>-Opis vaše ideje potencialnim investitorjem.</p>	<p>Gre za to, kako boste dosegli svoje poslovne cilje v naslednjih treh do petih let (kratkoročni načrt).</p> <p>-Definira katere tržne priložnosti bomo opravljali.</p> <p>-Zagotavlja vam da se osredotočite na smer, katera vas premakne iz načrta v ukrepanje.</p> <p>-Popredalčkajte svoje finančne potrebe.</p> <p>-Pomaga graditi vašo konkurenčno prednost.</p> <p>-Zagotoviti mejnike in primerjalne analize (to je del operativnih načrtov za velika podjetja).</p>

Skratka, vi potrebujete korake in vodila za vaše podjetje, da boste vedeli, če delate dobro ali ne. Gre za ponavljajoči se proces, ki ga je treba redno spremljati, običajno na vsake četrta leta.

Podporni dokazi in praksa

Razmislite o izvlečku iz statistike [Balanced Scorecard Collaborative](#), organizacije, ki se osredotoča na strategije upravljanja v podjetjih:

- 86% vodstvenih ekip porabi manj kot eno uro na mesec, da razpravlja o strategiji.
- 60% organizacij ne povezuje strategije s proračunom.

Kaj je torej možen rezultat teh presenetljivih razodetij?

Težko poslovanje in celo neuspeh.

Pravzaprav je strateško načrtovanje lahko zabavno. Ustvarjanje nečesa iz vaših sanj in idej - to je lahko eden najbolj vznemirljivih in nagrajevalnih postopkov, skozi katerega boste šli. Resničnost je, da že imate strateški načrt - čeprav je le v vaši glavi. Torej, pojedite dodatno miljo in jo napišite (to vam lahko vzame le nekaj ur dela).

V bistvu bi morali biti elementi vašega strateškega načrta:

- izjava o poslanstvu in izjava o viziji
- dolgoročni cilji
- strategije, ki jih je treba uporabiti za doseganje teh ciljev
- akcijski načrti za uresničitev teh strategij.

V resnici strukturirano strateško načrtovanje ni več to kar je treba storiti, vendar je to način, ki pove, da se nekaj že počne.

Knjige

Strateško načrtovanje za telebane -

<http://www.dummies.com/store/product/Strategic-Planning-Kit-For-Dummies-2nd-Edition.productCd-1118077776.navId-322439.descCd-tableOfContents.html>

Going Digital - in online

“Podjetja, ki so se odločila, da ne bodo del digitalne revolucije, bodo izginila v manj kot desetih letih [...] Nimajo druge izbire, kot da se ponovno izumijo.” - Pascal Buffard, CEO Axa Technology Services in

če 85 % vseh podjetij razmišlja o digitalni transformaciji - ali ni pravi čas, da o tem razmišljamo že takoj ob zagonu podjetja? Razlog za to je preprost - vaše stranke!

Internet je del vaše dnevne rutine. To ni nekaj, kar se občasno uporablja, in ne gre samo za družbene medije. Internet je zdaj osnova za vse poslovne komunikacije, uporabnik pa je verjetno najbolj kritičen dejavnik, saj 71% kupcev meni, da bodo na spletu dobili boljšo ceno. Internet pomeni tudi dostop do svetovnega trga in izkoriščanje svetovne konkurence.

Uporaba digitalnih virov ima dva različna področja - notranje in zunanje. Notranja digitalizacija je proces, s katerim organiziramo naše notranje procese, zunanja digitalizacija pa je, kako lahko naši kupci dostopajo do nas, jih kupujejo in uživajo v izdelkih in storitvah, ki jih ponujamo. Medtem ko je zunanja digitalizacija skoraj vedno na spletu, pomembna podjetja v svojih prostorih še vedno uporabljajo notranjo digitalizacijo na svojih računalnikih in strežnikih. V zadnjih letih se pojavljajo rešitve, ki temeljijo na oblaku in vodijo novo preoblikovanje - izven oblaka prostorske digitalizacije.

Podporni dokazi in prakse

Ena razmeroma nova raziskava pri 550 startupih podjetja BestVendor je ugotovila, da večina uporablja vire v oblaku: QuickBooks (71%) za računovodstvo, Google Analytics (70%) za BI, Salesforce.com (59%) za upravljanje odnosov s strankami in Dropbox (39%) za shranjevanje in varnostno kopiranje. Leta 2018 je prišlo do poročila o 280 North Inc., podjetju s sedežem v San Franciscu, ki izdeluje programsko opremo za predstavitve in razvoj spletnih strani. Ustanovitelji so povedali, da so imeli začetne mesečne stroške približno 4.500 \$ na mesec z uporabo kode, ki je na voljo brezplačno na spletu in najemnine za shranjevanje iz spletnih storitev Amazon. Kot je povedal investitor iz Severne Irske in nekdanji izvršni direktor Google Inc Chris Sacca: „Največja postavka v teh podjetjih je zdaj najemnina in hrana ... Pred desetletjem si nisem mislil, da bi lahko napisal vrstico kode za manj kot 1 milijon dolarjev. ”

Uporaba v oblaku zagotovo pomeni premik v razmišljanju uporabnikov. Ne veste, kje so vaši podatki ... ampak za majhno plačilo (ali celo brezplačno), ves čas nekdo drug skrbi za varnostno kopiranje datotek in varnostne ukrepe. Ni vam treba nositi svojih datotek na okrog, saj lahko dostopate in urejate podatke preko telefona, tabličnega računalnika ali prenosnega računalnika. To je odlična mobilna pisarna!

Uporaba office

Microsoft office je še vedno standard, ki se uporablja v pisarni. V preteklosti je Microsoft trgoval z edinstveno uporabniško izkušnjo, vmesniki in datotekami za strukturo. Vsi poznajo .doc in .ppt datoteke, ter powerpoint je generično ime za diapozitive.

Toda z internetom in oblaki, so se stvari spremenile. Google je izdelal svojo lastno zbirko Office, ki je popolnoma brezplačna in ponuja skupno delo na istem dokumentu. Dokument o načrtu trženja lahko delate isti čas skupaj s svojim svetovalcem, ki je v drugi državi. Ali hkrati s celotno ekipo. Zamislite si, da to delate brez povezave - vsi pošljejo svoj del po pošti, eden se popravlja, pusti nekaj nenamerno za sabo, ponovno pošlje združeno datoteko, dobi povratne informacije ... To je dolgočasno in neproduktivno delo.

Nekateri stari uporabniki programa Microsoft Word so dejali, da Googlovi dokumenti niso tako vsestranski kot Word. Mogoče je res, vendar je prav tako prav da omenimo, da statistični podatki kažejo, da večina uporabnikov ne uporablja 90% Worldovih funkcij.

To ni vprašanje, ki se nanaša direktno na Microsoft Word ali Google Dokumente - gre za orodja brez povezave ali spleta, njihove prednosti in prihranke pri denarju. Obstajajo različna orodja brez povezave, ki jih morate namestiti, redno posodabljati in na splošno plačati (kot na primer Microsoft Office). Torej, zakaj nekdo plačuje za to, če obstajajo drugi alternativni načini na spletu, brezplačno, brez namestitve in brez vzdrževanja?

Za 90% pisarn je brezplačna spletna Microsoft Wordova različica programa Word 2016 odlično orodje. Lahko pa uporabite katero koli brezplačno spletno pisarno, ki vam ustreza, kar je [opisano v naslednjem članku](#).

Programska oprema kot storitev (Saas)

Ta naslov je lahko zastrašujoč, vendar označuje le nekaj programske opreme, ki jo nekdo drug gradi in jo lahko uporabite z brskalnikom. Ta programska oprema je lahko vaše vsakodnevno orodje - od računovodstva, oblikovanja, upravljanja odnosov s strankami ali igranja. Bistveno je vedeti, da ima priložen poslovni model. To pomeni, da se plačuje mesečno, vendar na splošno vsak ponudnik ponuja brezplačno različico osnovne različice programske opreme. Za pametnega podjetnika lahko brezplačno namesti celotno pisarno z nekaterimi različicami te programske opreme.

To ni samo to, kar potrebujete za dnevne naloge vaše organizacije. Rešitve, ki temeljijo na oblaku, vam omogočajo, da ponudite svoje storitve ali izdelke občinstvu bolj dostopnejše kot kdajkoli prej.

- Če potrebujete osnovno spletno stran, jo lahko pripravite sami, brez tehničnih znanj, le eno popoldne, z uporabo predloge, ki jih najdete na različnih storitvah kot so www.wix.com ali www.web.com. [druge možnosti v članku tukaj](#). Vsi ti ponudniki ponujajo tudi spletne trgovine in spletna plačila s kreditnimi karticami. Kar se je pred nekaj leti zdelo podjetniku nemogoče, je zdaj to lahko dokaj enostavno.
- Svoje izdelke (ali celo storitve) lahko ponudite na velikih spletnih nakupovalnih shemah - kot so eBay, Amazon ali Shopify. V teh platformah vam ni treba razmišljati o tem, kako nastaviti spletno trgovino in kako obdelati plačila - vi se morate samo osredotočiti na svoj izdelek. Ti ponudniki ponujajo tudi različna analitična orodja za sledenje cen podobnih izdelkov in kje se prodajajo. Vendar, če uporabljate te platforme se morate zavedati, da boste sredi ostre konkurence. Dobra stvar je, da vas ne stane veliko, da bi preizkusili in poskusili, vendar je potrebno veliko časa in potrpljenja, da bi se našli in prepoznali. V tem članku se lahko naučite, kako vzpostaviti spletno trgovino na Amazon.

Poslovna organizacija

Medtem ko vam ne moremo zagotoviti odgovora na to, kaj boste potrebovali za vaše podjetje, saj je to različno za vsako podjetje, vam ponudimo seznam postavk, ki jih morate razmisliti.

- Organiziranje dela za vašo skupino: bistveno je vedeti, da urejanje nalog za celotno ekipo in posredovanje le-teh njim, zlasti, če sedite v drugi pisarni, ni lahka naloga. Čas, v katerem so se uporabljale stare e-pošte in preglednice in veliko orodij, ki demistificirajo obvladovanje vseh informacij je mimo. Uporabite lahko [Trello](#), [Airtable](#) ali [Yalla](#).
- Upravljanje poteka dela - organizirajte procese, ki jih uporabljate v svojem podjetju: verjetno še niste slišali za njih, vendar so to odlična orodja za usklajevanje vašega dela. Če imate na primer reden postopek za pripravo dokumentacije za svojega računovodjo, lahko nastavite vse korake za operacijo in jih nato sprožite. Ljudem, ki so vključeni v proces, ni treba poznati celotnega procesa - samo morajo prejeti nalogo, narediti, dodati datoteke in klikniti gumb »Končano«. Programska oprema za avtomatizacijo procesov bo shranila informacije in jih poslala naslednji osebi v postopku. S tem ste zaključili pregled, kje ste v procesu, kdaj so roki in tako ste opravili analizo. Lahko uporabite [Pipefy](#), [Elegantt za Trello](#) ali [Process](#).
- Podatki o strankah so verjetno najpomembnejša prednost. Poslovanje s strankami, upravljanje prodaje in shranjevanje, ter organizacija vsega o vaši prodaji. Ti podatki so "nujni", da so shranjeni na enem mestu. Uporabite lahko

brezplačno ali plačano različico [Bitrix24](#), [Podio](#) ali [Wrike](#).

Dodatni viri in povezave

- Kako računalništvo v oblaku spodbuja naslednji zagon-
<https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2011/11/01/cloud-computing-is-fuel-for-ne-next-entrepreneurial-boom/#6f57e8a01db8>

③ Ustvarjanje ideje in preizkušanje

Vsak dan ustvarjajte ideje kot kreativna oseba.

Za ustvarjanje idej potrebujete »navdih«. Navdih je lahko rešitev za problem, ki se pojavi med delom ali nov način uporabe izdelka ali priložnost, ki ste jo z nekom videli.

Kot podjetnik ste naleteli na težave. V vsakem poslu se lahko zaradi procesov, ki se dogajajo, težave pojavijo v različnih oddelkih ali operacijah, kot so človeški viri, proizvodnja, prodaja, trženje, finance, razvoj, itd. Nekatere težave / razvoji se lahko rešijo / uvedejo na različne načine, medtem pa za druge je potreben bolj izpopolnjen in zapleten proces, da bi prišli do ustrezne rešitve in pravnega izvajanja. Včasih so odgovori navdih za novo poslovno idejo.

Če izvajate učečo se organizacijo in uporabljate ideje, ki so jih ustvarili vaši zaposleni za razvoj poslovanja, lahko vaše podjetje poveča obseg (vzemite primer iz Toyote, Asusa, Ikee). Zaposleni imajo lahko dobre ideje, saj se vsakodnevno ukvarjajo s težavami in niso vedno primerne revolucionarne ideje, včasih pa so samo očitno prave. Za ta podjetja je pomembno, da je sistem nagrajevanja za zaposlene strukturiran, da bi ustvaril nove ideje, saj je bilo ugotovljeno, da denarna nagrada ni vedno spodbujevalna in dovolj motivacijska.

Vključenost zaposlenih v ustvarjanje idej ima naslednje prednosti:

- spodbuja se skupinska dejavnost, ki ustvarja nalezljivo vedenje in konkurenčno prizadevanje; pridobivanje prave rešitve je olajšano z izdajanjem večkratnih in raznolikih predpostavk (D. Ausubel, 1981),
- ljudje, ki delajo v skupini, lahko uporabljajo in sintetizirajo znanje na različne in kompleksne načine,
- spodbujanje in razvoj kompleksnih kognitivnih sposobnosti (divergentno razmišljanje, kritično mišljenje, lateralno razmišljanje - sposobnost pogledati in preučiti stvari na drug način za sprostitve nadzora nad razmišljanjem),
- omogoča enostavno dodelitev nalog in odgovornosti v veliko več delov,
- čas, ki je potreben za reševanje problemov, je v primeru skupinskega dela pogosto krajši kot takrat, ko poskušate sami poiskati rešitve.

Različni avtorji so opisali tehnike za ustvarjanje idej. Spodaj najdete 2 talki tehniki:

1. BRAINSTORMING

Pravila, ki jih morate uporabiti pri seji brainstorminga, so:

- Imeti skupino z največ 3-4 osebami.
- Razprave ne smejo trajati več kot 10-15 minut.
- Nihče ne sme soditi in kritizirati ustvarjenih idej.
- Ustvarite toliko idej, kot jih lahko.
- Izgovorite prvo besedo / idejo, ki pride v vaše misli.
- Uporabite ideje drugih kot izhodišče za nove.

Nekdo mora zapisovati zamisli in ideje, ter po končanem zasedanju, je treba ideje ovrednotiti in oceniti. Najboljše ideje so poudarjene in razvite.

2. SCAMPER

Tehnika SCAMPER ali SCAMPER pristop omogoča podjetjem, da pripravijo nove izdelke in storitve, jih razvijejo in / ali izboljšajo.

SCAMPER je kratica za Substitute, Combine, Adapt, Modify / Magnify, Purpose, Eliminate / Minify, Rearrange / Reverse.

Če želite uporabiti to tehniko, morate izbrati obstoječi izdelek ali storitev (ali izdelek, ki ga želite uvesti), ustvariti vprašanja (glej primere spodaj) za vsakega od 7 korakov, odgovoriti na vprašanja (vi in vaša ekipa), kategorizirajte odgovore v tri kategorije: »koristni«, »nekoliko koristni« in »neuporabni«. Uporabite »koristne« ideje, vendar ne pozabite občasno pregledati tudi »nekoliko koristne« ideje.

Metoda SCAMPER

S	Zamenjava	<p>Kateri materiali ali viri se lahko spremenijo, da bi izboljšali izdelek?</p> <p>Kateri drugi izdelek se lahko uporabi?</p> <p>Katere dele izdelka lahko zamenjate z drugimi?</p> <p>Ali ima izdelek različne možne aplikacije in uporabo?</p>
C	Kombiniraj	<p>Kaj bi se zgodilo, če bi izdelek združili z drugim izdelkom?</p> <p>Ali bi to pripeljalo do novega izdelka?</p> <p>Ali se lahko izdelek uporablja tudi za drug namen?</p> <p>S kakšnim drugim izdelkom ali storitvijo se lahko trenutni izdelek združi, da bi čim bolj povečali njegovo uporabo?</p>
A	Prilagoditev	<p>Ali je ta izdelek mogoče prilagoditi za drugo uporabo?</p> <p>V katerem drugem kontekstu lahko postavimo izdelek?</p> <p>Kako je mogoče izdelek prilagoditi, da bo njegova funkcija še boljša?</p>
M	Spremeni / poveča	<p>Kako bi lahko spremenili obliko ali videz izdelka?</p> <p>Kaj je mogoče dodati izdelku?</p> <p>Kaj je mogoče poudariti, da izdelek doda vrednost?</p> <p>Kateri del izdelka je mogoče spremeniti, da bi ustvarili nekaj novega?</p>
P	Namen	<p>Ali se lahko izdelek uporablja za drugačen namen?</p> <p>Kdo še lahko uporablja ta izdelek?</p> <p>Kako bi se izdelek obnašal v drugačnem kontekstu?</p> <p>Ali se lahko odpadki izdelka ponovno uporabijo ali reciklirajo?</p>
E	Odstranite / zmanjšajte	<p>Kako bi izdelek izgledal, če bi ga poenostavili?</p> <p>Katere funkcije, dele ali dodatke lahko izpustite?</p>

		Kako lahko izdelek postane manjši, hitrejši ali lažji? Kaj če odstranimo del izdelka?
R	Preurejanje / Obračanje	Kaj če je izdelek obrnjen? Kaj če so bili deli izdelka sestavljeni v drugačnem vrstnem redu?

Odgovori se lahko razlikujejo in vedno vključujejo zamisli, ki niso uporabne ali ne ustrezajo okoliščinam.

To sta samo dve od mnogo tehnik za ustvarjanje idej. Nekatere ustvarjalne tehnike so tudi: "6 klobukov" (E.de Bono) - različico brainstorminga, v kateri vsaka oseba / klobuk ima posebno vlogo in za ustvarjanje idej, ki temelji na njegovo/ njeno vlogo; »6 korakov« (RA Black) - problem morate identificirati in opredeliti, vzeti list papirja in napisati 12 različnih načinov za rešitev problema, papir skriti in za eno uro početi nekaj drugega. Po eni uri, vzemite še en kos papirja in napišite 12 različnih načinov za rešitev problema in nato primerjajte ta dva papirja.

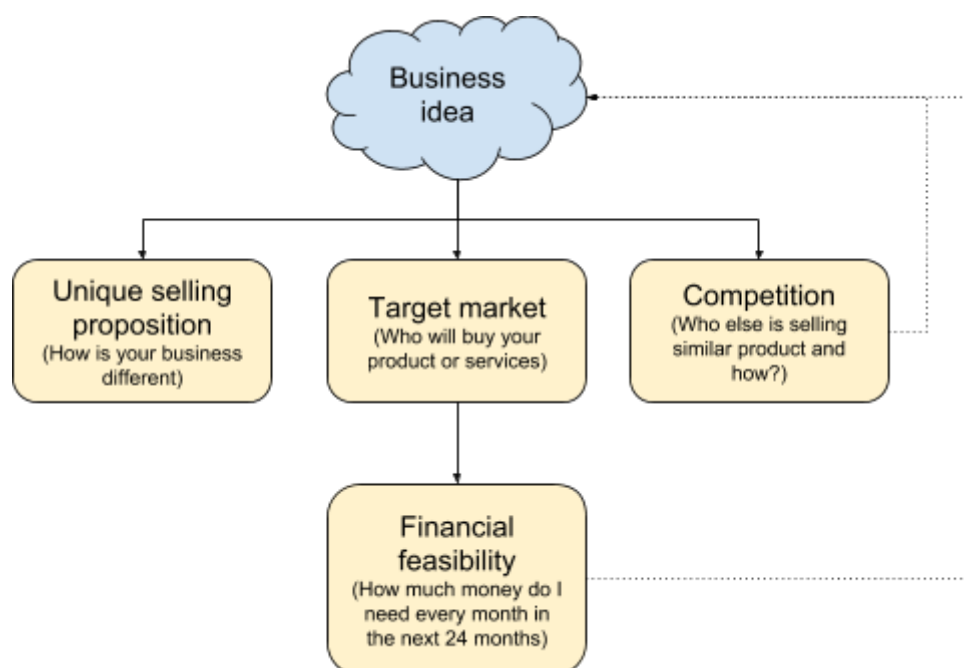
1. <http://idei-de-afaceri.eu/wp/metode-de-generare-de-idei-de-afaceri/forum.portal.edu.ro/index.php?act=Attach&type=post&id=1982896>
2. <https://www.smartbill.ro/blog/proces-generare-idei/>

Knjiga: Gheorghe ONUT, Masina de Idei Dictionar de tehnici creative

<https://www.toolshero.com/creativity/scamper-technique-bob-eberle/>

Kako preizkusiti svojo poslovno idejo

Preden naredite spremembe v življenju, ki jih ni mogoče preprosto razveljaviti, si vzemite nekaj časa, da ocenite svojo poslovno idejo in preverite, ali bo delovala. Prvi korak tega procesa je, da naredimo nekaj raziskav in analiz, da bi izkoristili potencial vaše ideje. Tukaj je nekaj načinov, kako začeti.



Slika X: Kako preizkusiti svojo poslovno idejo?

Edinstvena prodajna ponudba

Enciklopedija Entrepreneur.com opredeljuje edinstveno prodajno trditev, kot sledi:
»Faktor ali upoštevanje, ki ga prodajalec predstavi kot razlog, da je en izdelek ali storitev drugačna od konkurence.«

Toda kaj to pomeni? Kako bo edinstvena prodajna ponudba pomagala mojemu podjetju?

Mnogi podjetniki naredijo napako, ko poskušajo stati za vsem, ko prvič začnejo. Želijo narediti vse dobro in želijo biti znani, da počnejo vse. Za najvišjo kakovost izdelkov in najnižje cene in najhitrejšo dostavo in super podporo strankam.

"Ko poskušate biti znani po vsem, ne postanete znani po ničemer ..." - Joe Putnam, ustanovitelj www.conversionEngine.co

Edinstven prodajni predlog je igra med vašim kupcem in vam. Če si predstavljate, da vam je nekdo v vodi in vaš kupec kot nekdo na obali, boste verjetno v množici plavalcev. Kako vas bo vaš kupec razlikoval od skupine? Boste imeli boljše možnosti, če imate drugačno plavalno kapo, morda boste edini, ki ne potrebuje napihljivega plavalnega obroča, morda boste imeli darilo za njega / njo?

Če želite izstopiti, tj. Če boste »imeli edinstveno prodajno trditev«, mora vaše podjetje stati za nečem - za to boste postali znani. Držanje za vse je nemogoče. Tudi če to storite za prvo prodajo, dolgoročno ne boste imeli energije za to.

Starbucks lahko preučimo kot odličen primer edinstvenih prodajnih predlogov. Vpletena je bila iz majhne kavarne v Washingtonu v eno najbolj priznanih blagovnih znamk kave na svetu. To je bilo storjeno, dobro uganjeno, z razvojem edinstvenega prodajnega predloga.

Starbucks ne pomeni vrhunskih kavnih napitkov in najnižjih cen. Če je tako, ne bi izstopalo iz kotnih bencinskih črpalk. Razlog, zakaj izstopa, je, da ima kavo in prosti prostor, ki je na voljo za branje, prijeten pogovor, ne da bi vas vprašali, ali potrebujete kaj drugega. Zato Starbucks izstopa iz kotnih bencinskih servisov, ki prodajajo kavo za 1 evro. Če bi namesto tega poskušala konkurirati z bencinskimi črpalkami po ceni, bi trpela kakovost in njihov izdelek ne bi bil edinstven. Starbucksi ne bi mogli izstopati zaradi svoje vrhunske kave. In res je - medtem ko imamo radi kavo, vemo, da bomo za izdelke Starbucks porabili veliko več.

Pomislite na znamenit slogan Domino Pizza - »Dobite sveže, vroče pice, ki so vam dostavljene na vrata v 30 minutah ali manj, drugače pa so brezplačne«, vam pove, zakaj bi morali kupiti od njih. Njihova edinstvenost je v tem, da veste, da ste brez tveganja pri naročanju pice od njih. Kupec to obožuje.

Opreделите ciljni trg

Naslednji pomemben korak pri preizkušanju poslovne ideje je določiti, kdo bo kupil vaš izdelek ali storitev. Najlažji način je, da si predstavljate, kdo bo prvi, ki bo ugriznil vaš edinstveni prodajni predlog. Kdo ima problem, ki ga boste rešili? Razmislite o dejavnih, kot so starost, spol, stopnja izobrazbe, dohodek in lokacija. Bolj ko lahko zmanjšate sliko vaše idealne stranke, bolje bo. Ne boste mogli ugotoviti ali obstaja trg za vaš izdelek ali storitev, dokler ne dobite jasne predstave o tem, komu ga prodajate.

Na primer, če imate poslovno idejo za obnovo kopalnic, morate določiti, kdo so vaši primarni kupci. Če začnete z edinstvenimi prodajnimi predlogi pred obnavljanjem kopalnic, boste zagotovili brezplačen 3D model nove kopalnice, s katerim boste lažje definirali svojo stranko. Verjetno bodo vaši kupci mladi z enostavnim dostopom do interneta, ki radi nove modele in obnavljajo stare stanovanja ali hiše. Če to upoštevate, so promocija, določanje cen in distribucija vaših izdelkov in / ali storitev lažje in stroškovno učinkovitejše.

Prav tako je lahko koristno ustvariti testni segment ciljnega trga in izvesti ciljno skupino ali raziskavo, da ugotovite, kakšen je njihov profil. Nato se lahko odločite, ali je smiselno začeti vaše podjetje v segmentu vašega trga, da bi ocenili odziv, preden se popolnoma posvetite svoji poslovni ideji.

Določanje velikosti trga ni enostavno in ga je treba redno identificirati zaradi tržnih nihanj, novih tehnologij, novih pristopov itd. V naslednjem članku lahko najdete nekaj idej o tem, kako določiti velikost vašega trga:

<https://www.fieldboom.com/blog/market-size/>.

Določite svojo konkurenco

Govorili smo o tekmovanju v 3. poglavju - Soft Skills - sposobnost gledanja na vašo konkurenco. Razlog, zakaj se znova nanašamo nanj, je ta, da se v tej fazi razvoja vaše poslovne ideje z roko v roki podajajo predlogi za enkratno prodajo, identifikacija ciljnega trga in opredelitev konkurence. Ne morete definirati ciljnega trga, če ne veste, kaj počne vaša konkurenca in na kateri segment trga se osredotočate. Prav tako ne morete ustvariti dragocenega, edinstvenega prodajnega predloga, če ne veste, komu ga prodajate. Ta povezava zahteva nekaj ponovitev definicije vseh treh segmentov, preden se vključi v vašo poslovno idejo.

Finančna izvedljivost vašega zagona

Ko se zavedate velikosti trga in kdo je vaš konkurent, je čas, da preverite, ali je vaša finančna perspektiva vredna razvoja, ali bo trajnostna in koliko dobička lahko pričakujete od nje. To je krona vseh vaših prizadevanj, preden bo poslovna ideja resnično fizično razvita.

Če primerjate svoje dejanske računovodske izkaze s svojimi projekcijami, boste lahko videli, ali vaše podjetje ne dosega vaših napovedi ali jih presega. Če vaše napovedi zaostajajo, boste morali v finančni model narediti nekaj sprememb, tako da povečate cene svojih izdelkov, zmanjšate stroške ali popravite svoj poslovni model. Po drugi strani, če

vaš prihodek presega vaše projekcije, potem boste morda morali najeti več zaposlenih, razširiti svoje zmogljivosti ali poiskati financiranje prej, kot ste pričakovali.

Z drugimi besedami, ta postopek bo odgovoril na naslednja vprašanja z naslednjimi odgovori:

Če postavim trgovino s sladoledom v središču mesta, koliko denarja bom zaslužil?

Da bi odgovorili na to, boste potrebovali tri elemente: 1) *finančni model*, 2) *napoved prodaje* in 3) *predvidene stroške*.

1) Finančni model je ključnega pomena za vaše podjetje, saj določa, kaj boste prodajali, koliko denarja boste zaslužili in kako pogosto ga boste dobili. Določa, od kod bo prihajal vaš denar.

Na primer, Airbnb v letu 2007, na njihovem dvigu denarja, določa, da bodo za vsako prodajo, ki jo bodo opravili, potrebovali 10% provizije. Poskusite narediti enako za vaše podjetje. Koliko strank lahko pričakujete? Koliko enot bo prodanih? Kakšen je strošek prodanega blaga? Kako boste cenili svoje izdelke? Vaš finančni model bo manj zapleten in boste imeli manj težav, ko boste v naslednjih korakih poskušali videti napoved prodaje. Če ne veste, kako začeti, vam bo morda ta model pomagal razumeti, kako deluje trg <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>. Glej tudi poglavje 8 tega priročnika.

2) Napoved prodaje zahteva dve predhodno določeni številki - velikost trga in finančni model. Na podlagi tega lahko načrtujete prodajo za najmanj tri leta, vključno z mesečno prodajo za prvo leto, nato pa četrletno za naslednja leta.

3) Predvideni stroški, ki vključujejo tako fiksne stroške (npr. najemnino) kot tudi variabilne stroške (npr. stroške trženja). Vam ni treba narediti neverjetno podrobno razčlenitev, kot je seznam stroškov za vsak stol, ki ga boste kupili. Vendar potrebujete splošne številke.

Zdaj lahko svoje poslovanje vidite iz popolnoma drugačne perspektive. Mogoče je zdaj jasno, da morate takoj začeti. Na splošno vsaka ideja potrebuje premike in igro kombinacije. Pripravite preglednico, uporabite formule in začnite scenarije »kaj-če«. Kaj se bo zgodilo, če bomo imeli takšno in tako veliko število strank? Kaj, če bomo imeli preveč strank, kako lahko širimo poslovanje? Kaj pa, če ne moremo privabiti dovolj strank?

Koliko strank potrebujemo?

Kljub temu obstaja veliko modelov finančnih modelov, ne delajte napake pri uporabi preveč zapletenih modelov, ki jih ne razumete. Začeti morate s preprosto logiko, ki jo lahko izračunate v vaši glavi.

Za to morate najprej izračunati, koliko denarja potrebujete vsak mesec za »preživetje«. Preverite, koliko denarja potrebujete za najemnino, plače, davke in dajte 20% dodatnih stroškov. Prav tako morate izračunati stroške prodaje - ali potrebujete

avtomobil za dostavo izdelkov ali pa ga boste poslali? Ali potrebujete material za razvoj in izdelavo izdelka ali ste razvijalec programske opreme? S tem boste lahko izračunali minimalni znesek denarja, ki ga boste potrebovali vsak mesec.

Stroški na mesec	Euro
Plača brutto	2000
Pisarniški stroški	400
Računovodski stroški	50
Tekoči poslovni stroški (davki, zavarovanje ...)	400
Stroški trženja (dodajo se, sejni stroški ...)	300
Skupaj:	3150

Potem morate izračunati, koliko so na splošno stroški vašega izdelka.

Opomba: V tem primeru, samo zaradi jasnosti, nismo upoštevali stroškov našega časa, porabljenega za razvoj podjetja.

Cena na povprečno stavko	Čas	Delovni stroški na uro v	evrih
Cena materiala in embalaranja			5
Čas za doseg	1.5	20	30
Seštevek			35
režijskih stroškov	20%		7
		Skupaj	42

Ta izračun vam pokaže, da artikla pod 42 EUR ne morete prodati ali in da s tem izgubite svoj denar.

Končni izračun je zdaj lažji

Izdelki za prodajo na mesec	75
Izdelki na dan	3.75

To je zelo pomembna informacija. Vidite, da boste morali izdelati in prodati vsaj 4 artikle na dan. Lahko to storite? Ali boste uspeli prodati to število predmetov? Ali jih lahko prodam na sejmskem razstavnem prostoru ali pa izdelam spletno trgovino, jo tržim svojemu ciljnemu občinstvu? Na vsa ta vprašanja je zdaj lažje odgovoriti.

Za sprejetje odločitve uporabite vse informacije za izpolnitev platna poslovnega modela (glej poglavje 8).

④ Prepoznavanje resničnih potreb trga in vrzeli ter razvijanje vaše vrednosti

Inspirativni [Osterwalderjev poslovni model Canvaje](#) kot načrt za strategijo, ki jo je treba izvajati z organizacijskimi strukturami, procesi in sistemi. To je orodje za strateško upravljanje, ki vam omogoča, da opišete svoj poslovni model.

Opredelitev vrednosti je del tega sistema in je dragoceno orodje za vsakega podjetnika. Predloga za začetek uporabe tega modela [Je na voljo tukaj](#). S spodnjimi koraki si lahko hitro ogledate, kaj počnejo vaše stranke, kakšne težave in potrebe imajo in kako lahko naredite boljše storitve in izdelke, ki bodo zadovoljili kupca in vas kot podjetnika

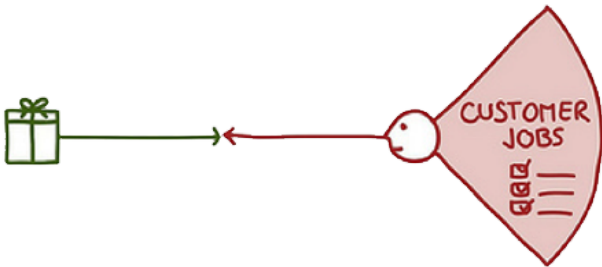
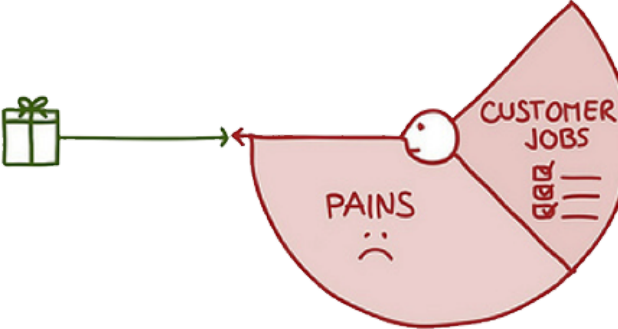
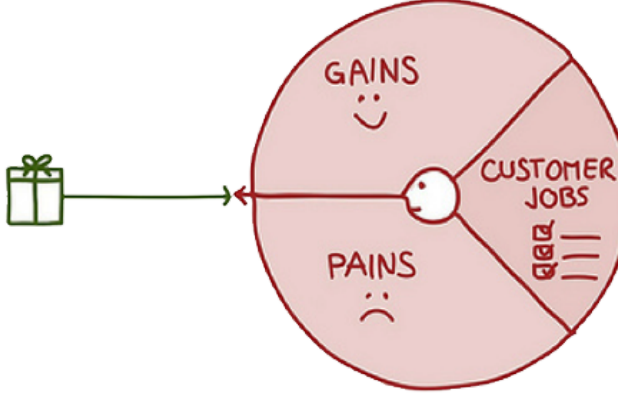
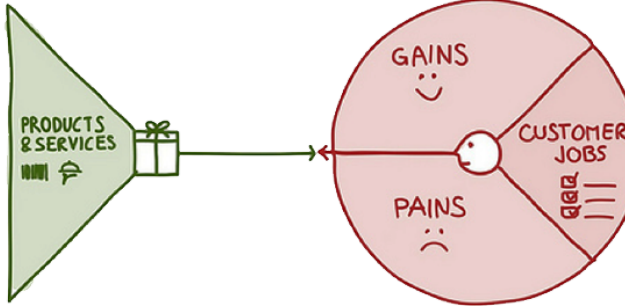
Segmenti kupcev

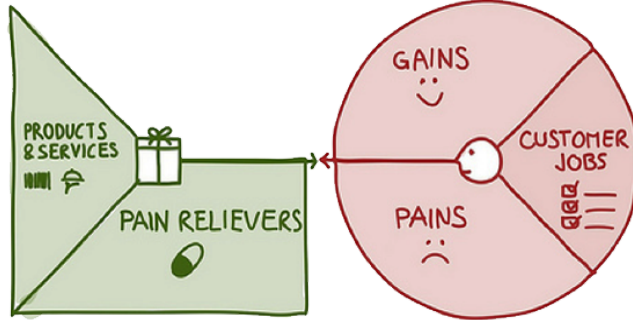
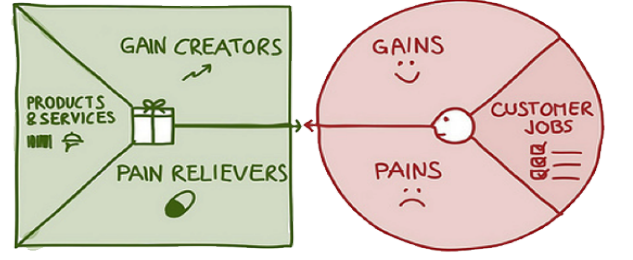
Kupci so osnova vsakega podjetja. Da bi bolje zadovoljili stranke, jih lahko združimo v ločene segmente s skupnimi potrebami ali drugo lastnino.

Skupine kupcev predstavljajo ločene segmente, če:

- Njihove potrebe zahtevajo in utemeljujejo ločeno ponudbo.
- Se dosega prek različnih distribucijskih kanalov.
- Zahtevajo različne vrste odnosov.
- Imajo bistveno drugačno dobičkonosnost.
- So pripravljeni plačati za različne vidike ponudbe.

Segmente strank je treba opredeliti kot prvi korak pri ugotavljanju potreb trga in določanju vrednosti ponudbe. Ko imate te informacije, lahko nadaljujete z ostalim modelom.

<p>Delovna mesta za stranke</p> <p>Kaj počne vaša stranka? Katere težave rešujejo? Katere naloge skušajo dokončati?</p>	
<p>Bolečine kupcev</p> <p>Kakšna so negativna čustva, ki jih ima vaša stranka, ko opravlja svoje delo? S katerimi nezaželenimi stroški, razmerami ali tveganji se soočajo?</p>	
<p>Dobiček strank</p> <p>Kakšne so prednosti in koristi vaše stranke z obstoječimi izdelki in storitvami, ki jih uporabljajo? Zakaj imajo radi obstoječe izdelke?</p>	
<p>Izdelki in storitve</p> <p>Tukaj so navedeni vsi izdelki in storitve, na katerih temelji vaša vrednost. To vključuje na primer storitve, ki jih nudite, ali pomoč, ki jo stranka prejme bodisi funkcionalno, socialno ali čustveno.</p>	

<p>Sredstva za lajšanje bolečin</p> <p>V tem polju najdete vse, kar vaš izdelek ali storitev zdaj dovoljuje stranki, npr. ustvarjanje prihrankov, uničevanje frustracije, motnje, stvari, ki strankam dajejo glavobol, boljše delovanje, višjo kakovost.</p>	 <p>The diagram illustrates the concept of pain relievers. On the left, a green box labeled 'PAIN RELIEVERS' contains a pill icon and is connected to a larger green box labeled 'PRODUCTS & SERVICES'. An arrow points from this green box to a circular customer model on the right. The circular model is divided into four quadrants: 'GAINS' (top, with a smiley face), 'PAINS' (bottom, with a frowny face), 'CUSTOMER JOBS' (right, with a list icon), and 'GAINS' (left, with a smiley face). A red arrow points from the 'PAIN RELIEVERS' box to the 'PAINS' quadrant of the customer model.</p>
<p>Ustvarjalci</p> <p>V tem polju opišete, kako vaš izdelek ustvarja dobiček kupca in kako ponuja dodano vrednost vaši stranki.</p>	 <p>The diagram illustrates the concept of gain creators. On the left, a green box labeled 'GAIN CREATORS' contains a gift icon and is connected to a larger green box labeled 'PRODUCTS & SERVICES'. An arrow points from this green box to a circular customer model on the right. The circular model is identical to the one in the first diagram, with 'GAINS' (top, smiley), 'PAINS' (bottom, frowny), 'CUSTOMER JOBS' (right, list), and 'GAINS' (left, smiley). A red arrow points from the 'GAIN CREATORS' box to the 'GAINS' quadrant of the customer model.</p>

Na podlagi tega opisa lahko zdaj določite dober predlog za vaše podjetje. Glede na članek »eksperiment trženja« mora predlog imeti naslednje lastnosti:

- Jasnost! Da je stvar enostavno razumeti.
- Sporoča konkretne rezultate, ki jih bo stranka dobila pri nakupu in uporabi vaših izdelkov in / ali storitev.
- Pisati mora kako je drugačen ali boljši od konkurenčne ponudbe.
- Izogibati se pretiravanju (kot »nikoli še viden tako čudovit, čudežni izdelek«), superlativi (»najboljši«) in poslovni žargon (»interakcije z dodano vrednostjo«).
- Da ga lahko preberete in razumete v približno 5 sekundah.

V skladu z [raziskavami o tem, kako ljudje prepoznavajo vrednotne predloge](#), bi morali sestavljati:

- Naslov. Kakšna je končna korist, ki jo ponujate, v enem kratkem stavku. Lahko se omeni izdelek in / ali stranka. To bi moralo biti »pridobivanje pozornosti«.
- Podnaslov ali odstavek 2-3 stavkov. Posebna razlaga, kaj delate / ponudite, za koga in zakaj je koristna.
- Tri točkovno navedene ključne prednosti ali funkcije.
- Vizualno. Slike komunicirajo veliko hitreje kot besede. Pokažite izdelek, strel za heroja ali sliko, ki krepi vaše glavno sporočilo.

Če želite videti resnično veliko ponudbo vrednosti, si oglejte naslednji videoposnetek:
<https://www.impactbnd.com/blog/value-proposition-examples>.

Dodatne informacije so na voljo v pogl. 10.

⑤ Izgradnja zmagovalne ekipe, ki bo vodila k rasti podjetja

GRADNJA EKIBE

V razvojnem procesu podjetja morajo upravljalci graditi svojo delovno skupino, saj podjetje povečuje svojo delovno obremenitev in finančno razpoložljivost za več ljudi. Naloga menedžerjev je, da zagotovijo, da so izbrali najprimernejše ljudi, jih usposobijo in jim zagotovijo podporo, ki jo potrebujejo. Na splošno vsi menedžerji želijo, da je njihovo osebje sposobno delovati kot ekipa, kadar je to potrebno. Tradicionalno je skupina opredeljena kot majhna skupina ljudi, ki se kratkoročno srečujejo in sodelujejo, da bi rešili problem; Po opravljeni nalogi se člani ekipe ločijo.

Vendar menedžerji želijo, da postane ta model stalen, natančneje, da želijo imeti prilagodljive ljudi, ki lahko zapustijo svoje rutinske naloge in so sposobni delati s svojimi kolegi, ki so sposobni razumeti in se osredotočiti na jasne cilje. Sposobnost dela v ekipi je zato nujno in obvezno za uspešnost.

Kakšne so prednosti timskega dela?

- Izkoristiti intelektualne / čustvene vire vsakega člana.
- Skupina olajša učenje, vsi člani skupine se naučijo s posnemanjem drugih članov.
- Dobijo občutek lojalnosti do ekipe in implicitizem za organizacijo.
- Proizvaja pozitivnost med skupino. Zadovoljstvo opravljenega dela v skupini, je večje kot v posameznih primerih.
- Člani skupine se naučijo prevzeti odgovornost za svoje delo na višji ravni, kot to počnejo posamezno, saj lahko na ta način neposredno vidijo rezultate svojega dela.

Za učinkovito delo v skupini morajo biti člani skupine in vodje pripravljeni razviti delovne, upravljalvske in kontrolne mehanizme.

Vodstvo se mora zavedati, da je glavna odgovorna oseba za dobro delovanje ekipe in da se mora njihov stil vodenja prilagoditi tekočim ciklom, skozi katerega gre ekipa. Zapomnite si, da ekipa prečka več faz in življenjskih ciklov (orientacija, odločnost, uspešnost itd.) in da se te faze nadaljujejo (čeprav v manjšem obsegu), kadar se pridruži nov član. Prav tako ni obvezno, da bi se skupina organsko razvila iz enega življenjskega kroga v drugega; nekatere skupine ne morejo iti v višjo stopnjo razvoja, zato stagnirajo ali nazadujejo v vmesni fazi.

Da **bi bil uspešen**, mora vodja / koordinator podpreti ekipo na naslednji način:

- *določiti jasne cilje in prednostne naloge* za ekipo ter pridobiti zavezanost članov za te cilje; da bi dosegli oprijemljivost in prepoznavnost ciljev, morajo vodje vključiti člane tima v postavitev ciljev.

- *določiti število in kakovost članov skupine*; Ker ima skupina večje število članov, je sodelovanje in enakopravna vključenost vseh članov težja. V teh okoliščinah se stopnja odgovornosti članov zmanjšuje in vodja mora prevzeti bolj avtoritativen stil vodenja. Skupine, ki so večje od 20 ljudi, se zelo težko odločijo, saj se delijo na podskupine.

- *vzpostaviti učinkovit in hiter komunikacijski sistem* ter omogočiti neposredno interakcijo med člani skupine ter obravnavati morebitne spore.

- *pravilno in pravično delitev nalog*, pri čemer se upoštevajo izkušnje in znanje vsakega člana, da jih lahko spodbudi k medsebojnemu sodelovanju. Pri vodenju odnosov med člani skupine, si morajo vodje zapomniti, da ima vsak član ekipe določen status (položaj, ki ga priznavajo drugi), ki ga je pridobil v smislu izobrazbe, izkušenj, naziva, starosti, spola itd. Ljudje želijo stati za svojem statusom in ga izkoristiti za igranje vloge, tako kot jo razumejo; tako se lahko pojavijo konflikti, kako člani skupine dojemajo svoj status in vlogo. Ljudje z višjim statusom imajo velik vpliv na druge in igrajo bistveno vlogo pri vzpostavljanju in doseganju ciljev. *Nadzornik skupine* mora običajno biti oseba, ki uživa najvišji status in dobro deluje v petih ključnih upravljaljskih funkcijah: načrtovanje, organizacija, zaposlovanje, upravljanje in nadzor. Če so nekateri člani nezadovoljni s svojim statusom ali vlogo, se ne držijo pravil in implicitno sprožajo konflikte ali pa zapustijo skupino.

- *vzpostaviti in spoštovati naloge in pravila ravnanja*, določiti postopke za ocenjevanje dejavnosti. Vodstvo mora biti pozorno na dejstvo, da ima skupina svojo dinamiko in kulturo ter da postavlja niz pravil vedenja, vrednot in na neformalen način norme, ki lahko podpirajo ali sabotirajo tisto, kar gleda direktor. Na primer, če norma dela presega tisto, kar se je skupina neuradno strinjala, lahko skupina izvaja psihološki in fizični pritisk na tiste, ki presegajo normo, gredo v marginalizacijo in izključenost.

- *pomagati jim, da se učijo iz prejšnjih izkušenj* s poudarjanjem pozitivnih in negativnih vidikov, z oblikovanjem nekaterih sklepov glede razvoja dela

Ključna vloga vodje je razumeti fazo razvoja / delovanja ekipe in kako ravnati v takem primeru, da bi jim pomagali premagati vse ovire in težave.

⑥ SWOT Analiza prošenj

Kot podjetnik ali vodja, lahko uporabite različna orodja za analizo položaja podjetja / oddelka, za sprejemanje odločitev. Eno od orodij je SWOT analiza, grafično orodje, ki omogoča vpogled in analizo na sintetičen način. Na istem listu sta, trenutni položaj podjetja (notranje okolje) in gospodarsko (zunanje) okolje.

Opis

SWOT analiza (analiza družbe, **S**trengths **W**eaknesses, **O**pportunities in **T**hreats) se uporablja za prepoznavanje *prednosti in pomanjkljivosti* podjetja, ki so povezani z notranjimi dejavniki. Poleg tega se uporablja za prepoznavanje *priložnosti in groženj* podjetja, ki so povezane z zunanjimi dejavniki.

Analizo SWOT lahko uporabimo tudi za razširitev podjetja ali za razvoj in ustvarjanje novih podjetij na podlagi obstoječega.

Glavne faze SWOT analize vključujejo:

- prepoznavanje glavnih prednosti in slabosti podjetja, v primerjavi s konkurenti,
- prepoznavanje sedanjih in prihodnjih priložnosti ter groženj / tveganj podjetja, ki opredeljujejo kritične vidike: narediti prednosti pomaga izkoristiti priložnosti in odpraviti grožnje ali slabosti ki odpravljajo kapitalizacijo priložnosti,
- prepoznavanje dejavnikov uspeha, ki predstavljajo ključne vidike strategije podjetja, povezane z razvojem podjetja,
- rezultati analize SWOT omogočajo identifikacijo priložnosti in kritičnih točk podjetja. Podjetje se mora razvijati na podlagi kapitalizacijske prednosti in priložnosti, poskušati odpraviti / ublažiti slabosti in zavarovati pred grožnjami.

Podporni dokazi in prakse

Za boljše razumevanje je spodaj naveden primer dejavnikov, ki so vključeni v SWOT analizo za turistično podjetje:

<p><u>PREDNOSTI (+)</u></p> <p>Odgovorno vodenje in odprtost za razvoj podjetja</p> <p>Kvalificirano in izkušeno osebje</p> <p>Motivirano osebje</p> <p>Dobra kakovost infrastrukture</p> <p>Zanimive okolice</p> <p>Zelo dobra podoba podjetja / blagovne znamke</p> <p>Zveste stranke</p> <p>Dobre učne prakse</p>	<p><u>POMANJKLJIVOSTI (-)</u></p> <p>Majhna vodstvena skupina</p> <p>Ni dovolj usposobljenih kadrov</p> <p>Visoka stopnja nihanja osebja</p> <p>Pomanjkanje finančnih sredstev za investicije</p> <p>Ni dovolj prostorov za zadovoljitev povpraševanja</p> <p>Pomanjkanje posebnih storitev</p>
<p><u>PRILOŽNOSTI (+)</u></p> <p>Povečanje pomena regije v turističnem sektorju</p> <p>Povečanje povpraševanja po dohodku</p> <p>povečanje števila tujih kupcev</p> <p>hiter razvoj tehnologije in povečanje informacij</p> <p>Na razpolago imamo kvalificiranje delovne sile zaradi evropskih projektov za kadrovske</p> <p>razpoložljivost evropskih sredstev (ali nacionalnih sredstev) za naložbe v nove trende turističnih storitev</p>	<p><u>NEVARNOSTI (-)</u></p> <p>nizke obresti od mladih diplomantov</p> <p>Gospodarska kriza</p> <p>Pomanjkanje kvalificirane delovne sile</p> <p>Podnebne spremembe</p> <p>Velika konkurenca velikih hotelskih verig</p>

Za opredelitev boljše strategije za vaše podjetje je koristno izdelati *matrico SWOT*:

	PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
--	-------------	------------

		1...	2...	3...	1...	2...	3...
PREDNOSTI	1....		X				
	2....						
	3....			X			
SLABOSTI	1....					X	
	2....						
	3....						

S primerjavo moči med prednostimi in slabosti ter priložnostmi in grožnjami, se lahko izbere najboljša *strategija za razvoj podjetja*, med naslednjimi vrstami strategij:

Strategija SO ima namen izkoristiti priložnosti, ki so povezane z prednostmi podjetja,

Strategije WO ima namen , da pomilosti pomanjkljivosti, da bi izkoristili priložnosti,

Strategija ST ima namen, da opredelili načine, s katerimi lahko podjetje uporablja svoje prednosti, da bi zmanjšali izpostavljenost dejavnikom tveganja.

Strategija WT ima namen vzpostaviti obrambne metode, da bi zmanjšali vpliv slabosti na grožnje.

Knjige

Dumitru Porojan, Cristian Bisa »Poslovni načrt«, Editura IRECSON 2002

Priročnik za usposabljanje izvajalcev svetovalnih storitev, pripravljen v projektu ROCA - Mreža organizacij, ki ponujajo poslovno svetovanje, financirano iz programa Phare

Dodatni viri in povezave

<http://entreprenoria.com/kategorija/rastoce-a-poslovanja/poslovna-strategija/>

www.entrepreneur.com



⑦ Dva podjetniška modela

Eden od njih je metodologija "Lean Start-Up" Erica Riesa, druga po Business model Canvas, ki sta jo razvila Alexander Osterwalder in Yves Pigneur, ki je bila predstavljena v knjigi "Generiranje poslovnega modela".

Čeprav si vsak ustanovitelj, samostojni podjetnik ali novo podjetje ne prizadeva biti naslednji Apple ali Google ali TESLA, se lahko vsi učijo iz nekaterih načel, ki so jih razvili ti avtorji.

V glavnem so osredotočeni na stranko in njegove potrebe (vrednostne predloge), ne na tehnologijo, hitro učenje in učenje na povratne informacije strank, kar je precej v nasprotju s staro šolo poslovanja. Njihovi ustanovitelji so bili osredotočeni na to, kako pridobiti svojo trgovino, in tisto kar so imeli v mislih, da je pravi način. Načrtovanje pa se je štelo za pomembnejše od hitrega učenja.

Lean start-up je metodologija za razvoj podjetij in izdelkov, katere cilj je skrajšanje ciklov razvoja izdelkov. Poslovne ustvarjalce spodbujamo k hipotezi, prototipu, pridobivanju povratnih informacij in čim hitrejšemu prilagajanju svojih izdelkov in storitev. Glavna ideja je, da če ne uspe, dokler je poceni, da bi propadla in se potem naredila boljše.

Glavna načela so zapisana v knjigi "Lean Start-Up" (<http://theleanstartup.com/book>). Veliko uporabnih virov lahko najdete na spletni strani in vnesete iskane besede "lean startup" na YouTube, kar daje veliko uporabnih predstavitev. Zato je na tej točki zadostovalo nekaj stavkov kot **teaser** za preučevanje teh širših predstavitev.

Pomembno tveganje za nova podjetja je, da vlagajo veliko sredstev v nepreverjene poslovne modele (proizvodne zmogljivosti, človeške vire, oglase itd.), tako, da jim zmanjka denarja, če se izkaže, da so predpostavke, na katerih temelji model, napačne.

Zato je treba za preizkus, ali je poslovni model veljaven in je variabilen s strankami, uporabiti pristop majhnega obsega. Šele ko je model potrjen, podjetje vlaga v širitev.

Metoda, ki jo navdihujejo ideje vitke proizvodnje, poskuša odstraniti vse, kar ni potrebno za izdelavo osnovne vrednosti in / ali za testiranje vlečenja zgodnjega poslovnega modela.

Povratne informacije o strankah je treba zbrati zgodaj, tako, da bo družba zagotovila, da ne bo vlagala v funkcije, ki jih nihče ne želi (razen izumiteljev). Prihranek takšnih stroškov lahko tudi zmanjša odvisnost od zunanjih vlagateljev in tako ohrani svobodo ustanoviteljev in prožnost prilagajanja, pa tudi omejitev posameznikovega tveganja.

Eden od ključnih konceptov v tem konceptu je »minimalno izvedljiv izdelek« (MVP), ki je prototip, ki je razvit samo toliko, kolikor je bilo mogoče zbrati pomembne povratne informacije strank. Te povratne informacije lahko vključujejo zaželeno ali temeljne

značilnosti, zasnovo, uporabo in cenovno točko (koliko kupec meni, da bi plačal za takšen izdelek / storitev?)

S tem povezan koncept metodologije vitkega zagona je »deljeno testiranje«. Zamisel je, da se potencialni kupci soočajo z različnimi različicami možnega izdelka, da bi opazili, za katero od njih se raje odločijo. Takšno testiranje se lahko opravi z različno znanstveno strogostjo, odvisno od proračuna in ambicij. Tudi tukaj je najbolj komercialni dizajn, ki proizvaja zahtevane informacije, najboljši.

Kako podjetje ugotovi, ali je na pravi poti? Koncept „merljivih ukrepov“ pomeni, kateri kazalniki kažejo resničen in pomemben napredek, v primerjavi s »meritvami nečimrnosti«, ki izgledajo dobro, vendar morda nimajo pomembnega vpliva na rezultate. Na primer, številni pogledi na spletno stran so lahko predpogoj, vendar so mnenja osrednje ciljne skupine in razvoj števila oglaševalcev pomembnejše meritve.

Na splošno lahko metodologijo povzamemo kot proces »zgradi-izmeri-spoznaj«, zlasti kot proces, pri katerem se to izvaja z veliko hitrostjo in učinkovitostjo. Te možnosti za poslovni uspeh, se merijo z obvladovanjem tega cikla.

Druga glavna metodološka inovacija v zadnjih letih in tista, ki je tesno povezana z vitko metodologijo start-upa in podpira njeno izvajanje, je Canvas poslovni model.

Njegovo jedro je predlog strateškega upravljanja, ki ga je izumil Alexander Osterwalder okrog leta 2008.

Uporablja se lahko za razvoj novih poslovnih modelov in za dokumentiranje obstoječih.

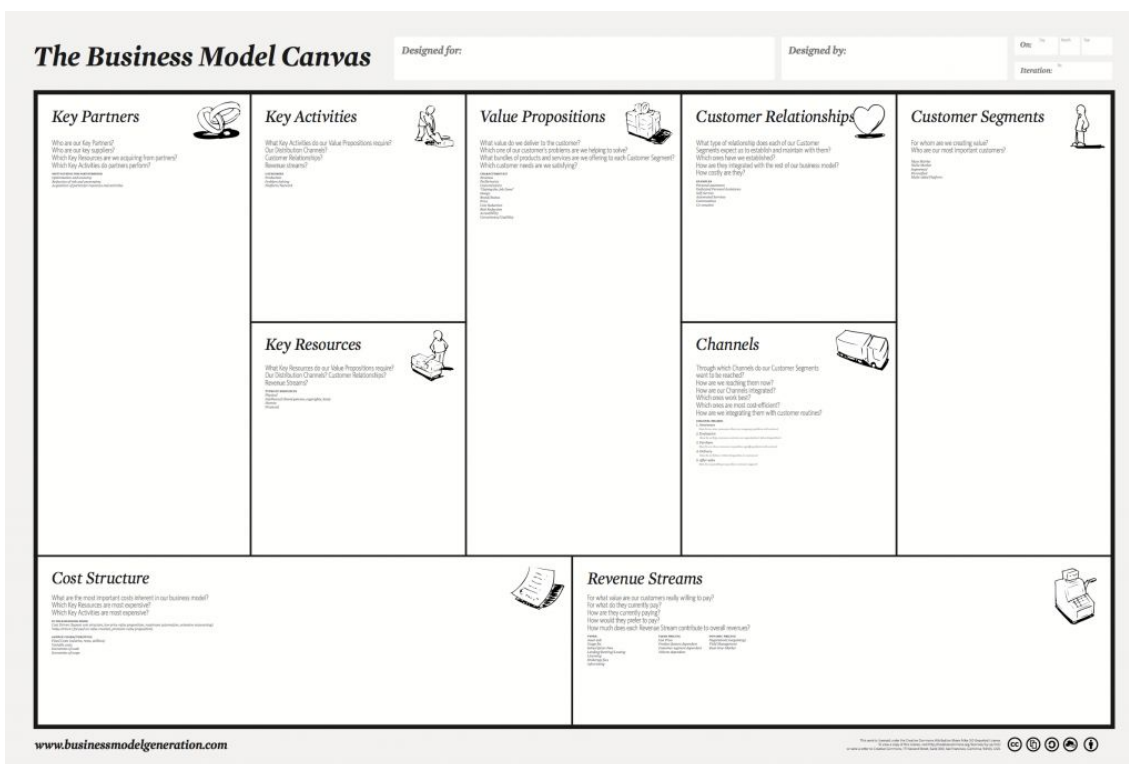
»Platno«, plakarna predstavitev, je sestavljeno iz devetih blokov: dejavnosti, partnerjev, virov, vrednostnih predlogov, strank, kanalov strank, odnosov s strankami, stroškov in prihodkov.

Osterwalder in njegovi sodelavci verjamejo v delitev konceptov in zato ponujajo veliko svojih gradiv in konceptov pod licenco Creative Commons na svoji spletni strani:

<https://strategyzer.com/>

Hitro iskanje na YouTubeu prav tako prinaša obilo predstavitev; zato je tu tudi zadostna kratka razprava o glavnih elementih koncepta.

Tabela: Poslovnega modela Canvas



Z uporabo BMC (Business Model Canvas) boste kot ustanovitelj lahko bolj sistematično razmišljali o elementih vašega poslovnega modela. Sodelovanje z BMC vam bo omogočilo "eksperimentiranje v mislih", razpravo s partnerji in sodelavci ter razvoj več alternativ, preden boste veliko vložili v eno idejo ali celo samo pri razvoju celovitega poslovnega načrta, kot je zahtevano v mnogih državah. .

Zato izumitelji modela trdijo, da so že dosegli več kot 5 milijonov uporabnikov BMC.

Koncept BMC je postal bistveni element pri uresničevanju koncepta Lean Start-Up, kot kaže Alexander Osterwalder v tej predstavitvi:

[https://www.slideshare.net/Alex.Osterwalder/creativity-world-forum-belgium?ref = https://www.startplatz.de/startup-wiki/business-model-canvas/](https://www.slideshare.net/Alex.Osterwalder/creativity-world-forum-belgium?ref=https://www.startplatz.de/startup-wiki/business-model-canvas/)

Vprašanja „Kako lahko kupcem zagotovimo vrednost?“ Je bilo obravnavano v poglavju 5. Da bi zagotovili vrednost, ki je primerna za glavne sestavine, potrebne za zagotavljanje vrednosti strankam, je treba upoštevati več dejavnikov. BMC je trenutno vodilna metodologija, ki razmišlja o teh komponentah ter razmišlja o njih na enostaven, a navdihujoč format, dejansko plakat na eni strani.

Komponente platna so:

- segmenti kupcev (analiza različnih vrst kupcev in njihovo razvrščanje glede na njihove različne potrebe in značilnosti),
- kanali (vzpostavitev najboljšega načina za doseganje vrednosti, v smislu hitrosti, učinkovitosti; stroškovne učinkovitosti),
- odnosov s strankami (identifikacija vrste razmerja, ki ga je najbolje vzpostaviti z različnimi segmenti strank),
- tokovi prihodkov (oblikovanje načina za ustvarjanje dohodka iz vsakega segmenta kupcev),
- ključne dejavnosti (kratek opis, izdelava predloga vrednosti),
- ključni viri (določitev vsega, kar je potrebno za ustvarjanje opisane vrednosti za stranke),
- partnerji (vzpostavitev potrebnih partnerjev za razvoj neključnih dejavnosti),
- struktura stroškov (opis denarnih posledic. Celoten poslovni model).

Spodaj je vsaka od teh komponent na kratko pojasnjena:

Obilo informacij o metodologiji, predloge (vklj. Creative Commons License), visoke ločljivosti platna in povezave do številnih predstavitev lahko najdete na spletni strani ustanoviteljev metodologije:

<https://strategyzer.com/>

Segmenti strank

Vsako podjetje je namenjeno določeni skupini potencialnih strank. Išče ljudi, ki bi dejansko potrebovali njihov izdelek, za katerega ima izdelek visoko vrednost in so pripravljeni plačati za to. To je lahko majhna skupina ljudi (niša) ali pa skoraj vsakdo (masovni trg). Razmišljanje o potencialnih kupcih lahko pomaga ustanovitelju, da izdelek prilagodi in sporoči pravim ljudem. Trdno razmišljanje tudi pomaga razlikovati končne uporabnike od strank. Na primer, skoraj vsakdo uporablja Google, medtem ko so dejanske stranke le oglaševalci, saj le ti plačajo Googlu. Zato se mora vsak podjetnik spraševati: kdo so moji potencialni kupci?

Vrednotni predlogi

O tem smo govorili v poglavju št. 5. Podjetja so tam, da rešijo resničen problem resničnih ljudi ali vsaj pomagajo izpolniti željo, ki jo imajo pravi ljudje. Predlog je lahko popolnoma nov ali pa je lahko le boljši, bolj priljubljen, cenejši ali učinkovitejši od obstoječe rešitve. Zato razmislite: Kakšne koristi imajo moje stranke od dela z mano ali nakupa mojega izdelka? To mora biti zelo jasno in kratko.

Kanali

Kako boste komunicirali s svojimi strankami? Kako boste dobili njihovo pozornost? Kako boste distribuirali svoj izdelek? Kako boste zagotovili poprodajne storitve? Ti dejavniki se imenujejo kanali. Učinkovitost in uspešnost teh kanalov je lahko zelo pomembna za vašo donosnost.

Odnosi s strankami

Kakšni bodo odnosi z vašimi strankami? Bodo soočeni ali bo avtomatizirani? Če bodo vaši izdelki prilagodljivi, morate veliko komunicirati s strankami. Kako boste obdržali svoje stranke? Kako jih boste spodbudili, da od vas kupijo več? Vse to je treba načrtovati, revidirati in redno razmišljati.

Tokovi prihodkov

Kako boste zagotovili, da bo denar pravočasno kanil v žep, da boste lahko izpolnili svoje obveznosti? Obstajajo različni modeli, od enkratnega plačila do mesečnih malih plačil in najema izdelka. Vsi imajo svoje prednosti in slabosti, ki jih je treba upoštevati. Ena glavnih ugotovitev je sama cena: ali ciljna cena in način plačila ustrezata moji ciljni skupini?

Ključni viri

Očitno je, da stvari ali opravljanje storitev in njihovo posredovanje strankam zahtevajo sredstva. Ključni viri so tisti, ki so nepogrešljivi za začetek. Katere fizične, človeške in finančne vire potrebujete?

Ključne dejavnosti

Enako kot pri virih velja za dejavnosti. To polje vas spodbuja, da jasno navedete: katere dejavnosti so bistvene za doseganje vrednosti strank? Odvisno od jedra poslovanja je to lahko proizvodnja določenega izdelka ali sposobnost reševanja problema stranke, ki zahteva znanje, dobro komunikacijo in druge svetovalne kompetence.

Ključna partnerstva

Pogosto je učinkovitejše, če ne naredite vsega sami. Boste želeli vstopiti v odnose z ljudmi ali organizacijami, ki lahko prispevajo k izdelavi vašega izdelka po nižji ceni, kot bi ga lahko sami. Zato je smiselno skleniti strateška partnerstva z ne konkurenčnimi podjetji ali ponudniki storitev. Razmislite, kdo vam bo pomagal pri izdelavi vašega izdelka najučinkoviteje in najcenejše!

Struktura stroškov

Ključne dejavnosti, partnerstva in viri se prenašajo v stroške. Vsako podjetje mora pregledovati svoje stroške in jih spremljati. Katerim stroškom se ne morete izogniti? Katere se lahko zmanjša? Kje bi bilo nespametno biti škrt? Poslovni modeli se lahko razlikujejo tudi po strukturi stroškov. Ali si prizadevajo za najnižje možne stroške ali pa želijo zagotoviti svetovno ali celo edinstveno vrednost, ne glede na stroške? Ali je strošek določen ali zmanjšan ob mase proizvodnje. V idealnem primeru lahko prodate več, ne da bi sorazmerno povečali stroške? Upoštevanje strukture stroškov je ključna točka vsakega poslovnega modela.

Literatura:

Eric Ries: Lean start-up - knjiga

Alexander Osterwalder & Steves Pigneur: Generiranje poslovnega modela

Prevodi teh knjig so na voljo v vseh ustreznih jezikih.

Izvedeni koncepti so razviti v dodatnih knjigah.

Oba avtorja vzdržujeta spletna mesta, ki so bogata z viri in ki vsebujejo blog, ki se sklicuje na najnovejše dogodke in primere uporabe.

Lean Start Up: <http://theleanstartup.com/>

BMC: <https://strategyzer.com/>

⑧ Marketing in načrt trženja

Načrt za promet mora zagotoviti jasen in jednat opis tržnega potenciala predlaganega dela in načrtovane poti do komercializacije.

Opisuje strategijo, ki jo bo organizacija uporabila za ustvarjanje prihodkov, poslovne priložnosti, kartiranje prihodnje strategije in opis trenutnega in pričakovanega scenarija ter virov, potrebnih za obravnavanje priložnosti, ki jih ponuja njena inovacija.

Dobro izhodišče za pisanje tržnega načrta je jasno napisana izjava, ki opredeljuje splošni poslovni namen projekta. To bo vizija, kaj bo izdelek naredil, da bi zadostil potrebam in na koga bo projekt vplival.

Opredeljuje specifični problem ali obravnavano priložnost in njen pomen.

Projekt in kritični tehnološki cilj (-i) bi morali opisati dovolj tehničnih vidikov projekta, da bi strokovnjaki cenili tehnične prednosti brez upoštevanja podrobnosti.

Bodite prepričani, da poudarite nekomercialne vplive na splošni pomen vašega projekta (navedite možne socialne, izobraževalne in znanstvene koristi tega dela).

Nato se končno dotaknemo, kako se načrt trženja in marketinga vključi v celovit poslovni načrt podjetja.

Osrednji cilj je ustvariti vrednost za izbrane stranke. Vrednost se ustvari z zadovoljevanjem potreb strank. Podjetje se mora opredeliti ne po proizvodu, ki ga prodaja, temveč po ugodnostih za stranke.

Tabela: 5-Točk in vprašanja, ki jih je treba zastaviti

5-Točk	Vprašanja, ki jih je treba zastaviti
1) Potrebe strank	Katere potrebe želimo zadovoljiti?
2) Podjetniške spretnosti	Kakšne posebne kompetence imamo za zadovoljevanje teh potreb?
3) Konkurenca	Kdo tekmuje z nami pri izpolnjevanju teh potreb?
4) Sodelavci	Kdo naj se nam pridruži in kako jih motiviramo?
5) Ozadje	Kateri kulturni, tehnološki in pravni dejavniki omejujejo, kaj je mogoče in kaj ne?

Viri, povezave in knjige

- Dolan, Robert. Opomba o strategiji trženja. Magistrsko delo. Harvardska poslovna šola, 1997. Boston, MA: zasebno objavljeno, 1997. Print.
- Kolchinsky, Peter. "Priročnik za podjetnika za zagon biotehnologije." 4. izdaja. (2004): 1-96. Natisni. <http://www.evelexa.com>
- www.dardenlantz.commest.ki
- http://www.marketingplansbook.com/ex/c02_EX.pdf

Spodnja tabela prikazuje več struktur za podporo in ustrezne povezave spletnih povezav, ki delujejo v vsaki državi:

države	podporne strukture	Povezava
Ciper	Gospodarska zbornica Ciper (CCCI) skupaj z lokalnimi zbornicami v vsakem mestu (Nicosia, Larnaca, Limassol, Pafos)	http://www.ccci.org.cy/
	Delodajalska in industrijska zveza (OEB), ki ponavadi delajo z roko v roki in zastopajo interese MSP iz Cipra.	http://www.oeb.org.cy/
	Ciper Enterprise Link	http://projectcel.com/
	Združenje mladih podjetnikov in profesionalnih žensk (Young BPW)	http://youngbpw.org.cy/
	Mreža poslovnih angelov na Cipru (CYBAN), ki so zelo aktivni in podpirajo podjetniški in inovacijski ekosistem otoka.	https://www.cyban.com.cy/en/home
	-IdeaCy, ki so jo razvili v Bank of Cyprus in CIIM -ARIS, ki sta ga razvili Deloitte in Bank of Cyprus- Chrysalis Leap	https://ideacy.net/ http://www.ariscy.com/ http://chrysalisleap.com/
	Ministrstvo za trgovino in industrijo Cipra	http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit.nsf/contact_en/contact_en?OpenForm
Evropa (Evropska unija)	Evropa - Evropska unija - Financiranje	https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_en
Romunija	Nacionalna agencija za podjetništvo in programe za mala in srednja podjetja -managing in spremljanje programov financiranja, ki niso vračljiva, za mala in srednja podjetja, naslovljene na novo ustanovljena podjetja, storitve in trgovino, obrti, mikro-industrializacije, poslovne ženske, internacionalizacije dejavnosti itd Regionalne razvojne agencije, ki se ki upravlja nepovratna sredstva, dodeljena posamezni regiji v skladu s strategijo regionalnega razvoja, in spremljanje projektov, ki se	http://www.aippimm.ro/categorie/programe/ http://www.mdrap.gov.ro/dezvoltare-regionala/adrese-utile http://www.adrcentru.ro/ http://www.adrbi.ro/ http://www.adrmuntenia.ro/ http://www.adroltenia.ro/ http://adrvest.ro/

	<p>financirajo iz teh sredstev. Tudi regionalne agencije zagotavljajo tehnično pomoč vlagateljem v prikrajšanih regijah</p>	<p>http://www.adrse.ro/ http://adnorddest.ro/ http://www.nord-vest.ro/</p>
	<p>Centri za poslovno svetovanje, ki zagotavljajo: - poslovno svetovanje in pomoč</p> <p>možnostih financiranja za razvoj podjetja - podjetniško usposabljanje - informacije o- druge pomembne informacije o poslovnem upravljanju</p>	<p>https://www.fonduri-structurale.ro/ http://www.finantare.ro/</p>
	<p>Podjetniških združenje - organizacija poslovnih dogodkov (konference, seminarji, poslovna malice, itd)</p> <p>Izvedbene projekte, poslovne namenjen financirajo iz nepovratnih skladov</p> <p>Business-svetovanjem - vocational usposabljanja</p>	<p>https://www.aoar.ro/ http://cniipmmr.ro/ http://www.asociatiaproinvest.ro/ https://www.proafaceri.com/</p>
	<p>Gospodarska zbornica Slovenije</p> <ul style="list-style-type: none"> - mednarodna promocija - nacionalni sistem za poslovne informacije, poslovne študije in analize, poslovne publikacije - poklicno usposabljanje tveganja - certifikat o partnerju 	<p>https://ccir.ro/</p>
	<p>Grozdi iz različnih panog, katerih namen je podpirati razvoj podjetij s pomočjo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - spodbujanja partnerstev med člani, ki dostopajo do nepovratnih programov financiranja, - izvajanja raziskovalnih, razvojnih in inovacijskih projektov - za spodbujanje skupnih ukrepov podjetij, - članov poklicnega usposabljanja, - predstavljanja in spodbujanja članov zunaj države 	<p>http://clustero.eu/ https://itech.aries-transilvania.ro/ http://www.etrec.ro/ http://tourism-cluster-romania.com/ http://www.greencluster.ro/</p>
Portugalska	<p>AEP</p> <p>AEP je združenje, ki razvija niz ukrepov za podporo podjetnikom in podjetjem na področju svetovanja in</p>	<p>http://www.aeportugal.pt/</p>

	<p>strokovnega usposabljanja, poslovnih misij, promocije podjetij in naložb, med drugim na nacionalni in mednarodni ravni.</p>	
	<p>IAPMEI Področje podjetništva in inovacij je eno od osrednjih področij intervencije IAPMEI, katere cilj je:</p> <ul style="list-style-type: none"> - podpiranje inovativnega podjetništva, usmerjenega na podjetnike in dejavnike okolja, s posebnimi programi, storitvami in orodji; - dinamizirati upravljanje inovacij v podjetjih in inovacij s posebnimi programi, spodbudami in storitvami ter orodji za usposabljanje; - Spodbujati, upravljati in spremljati dinamiko kolektivne učinkovitosti, in sicer grozde, mreže za sodelovanje in prenos tehnologije. 	<p>https://www.iapmei.pt/PRODUTO S-E-SERVICOS/Empreendedorismo -Inovacao.aspx</p>
	<p>Portugal Ventures</p> <p>Portugal Ventures je podjetje tveganega kapitala, ki vlaga v semenske kroge portugalskih startupov na področju tehnologije, znanosti o življenju in turizma.</p>	<p>https://www.portugalventures.pt</p>
	<p>ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários</p> <p>ANJE je združenje za javnim interesom po zasebnem pravu in od leta 1986 institucionalno zastopa mlade portugalske podjetnike. Njen cilj je zadovoljiti skupne interese in povečati dinamičnost svojih podjetij. V ta namen so njena glavna področja dejavnosti usposabljanje, podpora podjetništvu, podjetniška inkubacija / pospeševanje in ustanavljanje poslovnih združenj.</p>	<p>http://www.anje.pt/</p>
Slovenija	<p>Vladni portal - registracija in vsi drugi pravni postopki za vaše podjetje</p>	<p>http://evem.gov.si/evem/drzavljanizacetna.evem</p>
	<p>Vladna podporna struktura, kjer lahko dobite vse različne vrste kapitala za rast podjetja.</p>	<p>https://podjetniskisklad.si/en</p>
	<p>Vladna agencija za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih naložb in tehnologije</p>	<p>https://www.podjetniski-portal.si/</p>

	<p>Zasebni inštitut za mlade podjetnike je vstopna točka v svet podjetništva. Pomagamo pri razvoju podjetniške ideje, skupaj najdemo ustrezno obliko poslovanja, preverjamo stroškovni vidik in davke, po potrebi skrbimo za virtualno pisarno ali coworking za delo. Po ustanovitvi lahko podjetnike izobražujemo o spletnem trženju, pravna služba pa ureja pravni del in registracijo blagovne znamke.</p>	<p>https://mladipodjetnik.si/</p>
	<p>Slovenski podjetniški portal je namenjen slovenskim podjetnikom in tistim, ki bi to želeli postati - s poudarkom na digitalnem marketingu.</p>	<p>https://podjetniski-portal.com/</p>
<p>Nemčija</p>	<p>Portal za zagon podjetja in podporni programi zveznega ministrstva za gospodarstvo → svetovanje in finančna pomoč, brošure itd.</p> <p>Primer programa "EXIST" za izboljšanje zagonskega okolja na visokošolskih zavodih in raziskovalnih ustanovah (spletna stran je na voljo samo v nemščini) + Pregled možnosti financiranja</p>	<p>https://www.existenzgruender.de/EN/Home/inhalt.html</p> <p>https://www.bmw.de/Redaktion/EN/Dossier/start-ups.html</p> <p>EXIST Website https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/gruendungsfiananzierung-exist.html (only in German)</p>
	<p>Regionalna podpora npr. na Bavarskem „Gründerland Bayern“ bavarskega ministrstva za gospodarstvo, regionalni razvoj in energijo → Svetovanje in coaching, finančna podpora ustanoviteljem, poceni krediti itd., Mreža,...</p>	<p>https://www.gruenderland.bayern/en/</p> <p>Flyer: https://www.gruenderland.bayern/fileadmin/user_upload/gruenderlandportal/dokumente/2018-11-22_8041_Flyer_Gruenderland_en.pdf</p>
	<p>Gospodarska zbornica (IHK): Program »Začetek poslovanja in pospeševanje poslovanja« → Svetovanje in coaching, seminarji, delavnice itd. (Regionalne ponudbe)</p>	<p>Povezava možna samo v Nemčiji: https://www.ihk.de/existenzgruendung-und-unternehmensfoerderung</p>
	<p>Regionalne in panožne posebne organizacije grozdov za podporo → Grozdi zagotavljajo mrežo, iz katere izstopajo predvsem novoustanovljena podjetja in podjetniki</p>	<p>https://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Navigation/EN/Home/home.html</p>

	<p>„Pobuda za digitalno središče“ zveznega ministrstva za gospodarstvo in zveznega ministrstva za izobraževanje in raziskave sta ustanovili 12 središč</p> <p>Primer specifičnega podjetniškega grozda: „Grozd za podjetništvo Mittelhessen“ iz univerze Justus-Liebig Gießen</p>	<p>http://www.uni-giessen.de/fbz/fb02/fb/ueberuns/einrichtungen-fb02/ecm?set_language=en</p>
	<p>Več zasebnih združenj in neodvisnih svetovalcev podpira ustanovitelje</p> <p>Primer: »Deutschlands Gründer« z dobro vzdrževano spletno stranjo, polno informacij za podjetnike</p>	<p>https://deutschlands-gruender.de/</p>

⑩ Nacionalni programi in programi financiranja EU

Splošni uvod

Obstaja veliko število nacionalnih, strukturnih in evropskih programov financiranja za podporo ambicioznim mladim podjetnikom in inovativnim novoustanovljenim podjetij. EU ima več različnih programov financiranja, za katere lahko zaprosi posameznik ali pravni subjekt, odvisno od narave njihovega poslovanja ali projekta.

Na spletnem mestu Europa

(https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/getting-funding/eu-funding-programmes/index_en.htm), tam imamo dve različni vrsti financiranja: neposredno financiranje in posredno financiranje.

Neposredno financiranje: Razporeditev neposrednega kapitala za financiranje upravljajo evropske institucije. Obstajata dve vrsti financiranja: nepovratna sredstva in pogodbe. Prijavite se lahko **za nepovratna sredstva in pogodbe**, ki jih upravlja Evropska komisija na [portalu Financiranje in ponudbe](#).

Nepovratna sredstva: Nepovratna sredstva se dodelijo posebnim projektom, ki se nanašajo na politike EU, običajno po javni objavi, znani kot **razpis za predloge**.

Upravičeni kandidati: prosilec za donacijo je oseba, ki vodi podjetje ali povezano organizacijo (poslovna združenja, ponudnike poslovne podpore, svetovalce itd.), ki vodijo projekte, ki podpirajo interese EU ali prispevajo k izvajanju programa EU ali politiko.

Pogodbe: Institucije EU izdajajo pogodbe za nakup storitev, blaga ali del, ki jih potrebujejo za svoje poslovanje, kot so študije, usposabljanje, konference ali opreme.

Posredno financiranje: Posredna sredstva upravljajo nacionalni in regionalni organi in predstavljajo skoraj 80% proračuna EU, večinoma prek petih velikih skladov, ki spadajo pod okrilje [evropskih strukturnih in investicijskih skladov](#).

Sredstva so:

- Evropski sklad za regionalni razvoj - regionalni in mestni razvoj
- Evropski socialni sklad - socialna vključenost in dobro upravljanje
- Kohezijski sklad - gospodarska konvergenca manj razvitih regij
- Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja
- Evropski sklad za pomorstvo in ribištvo.

Prijavite se za financiranje: Za dostop do nepovratnih sredstev EU se mora oseba prijaviti prek ustreznih regionalnih ali nacionalnih organov (znanih kot organi upravljanja) v državi članici, kjer je vsaka oseba registrirana.

POPULARNI PROGRAMI EU ZA FINANCIRANJE MLADIH PODJETNIKOV

Na ravni EU so najbolj priljubljeni programi financiranja naslednji: Program Obzorje 2020 za MSP, EUROSTARS in Erasmus za mlade podjetnike. Spodaj je naveden kratek opis vsakega programa.

Program Obzorje 2020 za MSP:

Instrument EIC za MSP je program javnega financiranja, ki financira inovacije v malih podjetjih. Financira inovacije, ki ustvarjajo trg, v moteča mala podjetja, ki imajo pomemben potencial rasti in globalne ambicije. Instrument za MSP je del programa Obzorje 2020 - program financiranja EU za raziskave in inovacije za obdobje 2014–2020 v višini 80 milijard EUR. Instrument MSP ponuja podporo za inovacije v celotnem ciklu podjetij.

Podjetja lahko zaprosijo za dve različni fazi: 1. faza ponuja pavšalni znesek 50.000 EUR za izvedbo koncepta in ocene izvedljivosti. Druga faza vlaga med 0,5 in 2,5 milijona EUR v inovacijske dejavnosti, kot so predstavitve, testiranje, izdelava prototipov, pilotne linije, obsežne študije in tržna replikacija.

Program financiranja EUROSTARS EUREKA:

Eurostars podpira inovativne mednarodne projekte, ki jih vodijo mala in srednje velika podjetja, ki izvajajo raziskave in razvoj (MSP, ki izvajajo raziskave in razvoj). Eurostars s pristopom od spodaj navzgor podpira razvoj inovativnih izdelkov, procesov in storitev, ki se hitro tržijo in pomagajo izboljšati vsakodnevno življenje ljudi po vsem svetu. Eurostars je bil skrbno razvit, da bi zadovoljil posebne potrebe MSP. To je idealen prvi korak v mednarodnem sodelovanju, ki malim podjetjem omogoča združevanje in izmenjavo strokovnega znanja in izkušenj ter koristi od dela zunaj nacionalnih meja.

Eurostars je skupni program med EUREKA in Evropsko komisijo, ki se sofinancira iz nacionalnih proračunov 36 sodelujočih držav in partnerskih držav Eurostars in Evropske unije prek Obzorja 2020. V obdobju 2014–2020 ima skupni javni proračun 1,14 milijarde EUR.

Erasmus za mlade podjetnike (EYE)

Erasmus za mlade podjetnike je program čezmejne izmenjave, ki novim ali malim podjetnikom omogoča, da se učijo od izkušenih podjetnikov, ki vodijo mala podjetja v drugih sodelujočih državah.

Izmenjava izkušenj poteka med bivanjem pri izkušenem podjetniku, ki pomaga novemu podjetniku pri pridobivanju veščin, potrebnih za vodenje majhnega podjetja. Gostitelj izkoristi sveže poglede na svoje poslovanje in dobi priložnost, da sodeluje s tujimi partnerji ali spoznava nove trge.

To bivanje delno financira Evropska komisija.

Kot **novi** podjetnik, bo oseba, ki koristi od usposabljanja na delovnem mestu v malih in srednje velikih podjetjih na drugi strani sodelujoče države. To bo olajšalo uspešen začetek poslovanja novega podjetnika ali okrepilo njihovo novo podjetje. Ta oseba bo imela tudi koristi od dostopa do novih trgov, mednarodnega sodelovanja in potencialnih možnosti za sodelovanje s poslovnimi partnerji v tujini.

Kot **podjetnik gostitelj** lahko oseba koristi od svežih idej motiviranega novega podjetnika, ki ima ustrezne zamisli za njihovo poslovanje. Novi podjetnik ima lahko specializirana znanja ali spretnosti na področju, ki ga podjetnik gostitelj ne obvlada, kar bi lahko dopolnilo tudi vaše znanje. Večina gostujočih podjetnikov je doživela tako veliko dobrih izkušenj, da se potem odločijo, da bodo gostili druge nove podjetnike.

"Erasmus za mlade podjetnike" financira Evropska komisija in deluje v vseh sodelujočih državah s pomočjo lokalnih kontaktnih točk, ki so pristojne za podporo podjetjem (npr. Gospodarske zbornice, zagonska središča, inkubatorji itd.). Njihove dejavnosti na evropski ravni usklajuje podporni urad programa.

Obvestila Evropske komisije o pripravljenosti na brexit

- Publikacije EU o Brexitu
- Informacije in smernice vlade Združenega kraljestva o Brexitu

Nacionalna perspektiva - Slovenija

Ponudnik podpore	Vrsta podpore
<u>Slovenski podjetniški sklad</u>	Inovacijski zagonski skladi za inovativna podjetja (P2A in P2B): zagonski kapital za nova inovativna podjetja, ugodnejši viri financiranja za investicije v razvoj podjetij (subvencije, jamstva), spodbujanje zasebnih naložb (lastniških, posojila, jamstva)
<u>agencija RS za kmetijske trge v razvoj podeželja</u>	Podpora ustanavljanju in razvoju mikropodjetij
<u>Zavoda RS za zaposlovanje</u>	Subvencije za samozaposlitev / občasno zagotavljanje nepovratnih sredstev za samozaposlitev
<u>Slovenski regionalno razvojni sklad</u>	Finančne spodbude, zlasti v obliki vračljivih sredstev, za začetne naložbe na področju podjetništva, kmetijstva, regionalnega razvoja, finančnih naložb v regionalne jamstvene sheme, -financiranje projektov z odobrenimi evropskimi skladi
<u>SID banka</u>	Zagotavljanje ugodnih finančnih virov za podjetja, izvozno zavarovanje
<u>Eko sklad</u>	Zagotavljanje ugodnih finančnih virov za vlaganje v okoljsko naravnane projekte in energetska učinkovitost

Zaključek

Naš priročnik je popoln vodnik za mlade podjetnike, ki si želijo nadalje razvijati svoja nova podjetja in razvijati svoje podjetje na nacionalni ravni in na ravni EU. Edinstvenost tega priročnika je, da združuje pridobljeno znanje in strokovno znanje petih organizacij EU na področju podjetništva in zagona podjetij, kar zagotavlja celovit vodnik po korakih o ključnih vprašanjih, ki jih mora mladi podjetnik upoštevati pri prvih korakih njihovega podjetniškega potovanja.

Poudarek našega priročnika je na štirih ravneh:

- Kako razviti mehke podjetniške spretnosti, ki so potrebne, ko prvič postane podjetnik.
- Kako razumeti potrebe ciljnih skupin / strank in razvoj izdelkov / storitev, na katerih potrebah temeljijo.
- Kako uporabite praktična poslovna in podjetniška orodja (npr. platno poslovnega modela in platno s predlogom vrednosti) za razumevanje trenutnega stanja, da je novo poslovanje na visoki ravni in kako se lahko še naprej razvija.
- Kako uporabiti razpoložljivo pomoč struktur za podporo, poslovnih organizacij (inkubatorjev, pospeševalcev, poslovnih angelov itd.) In izkoristiti nacionalne programe financiranja in programe EU, namenjene mladim podjetnikom.

Naši partnerji so izbrali teme / module tega priročnika po izvedbi obsežnih primarnih in sekundarnih raziskav na nacionalni ravni in na ravni EU, da bi ugotovili vrzeli v obstoječih podobnih programih usposabljanja in izobraževanja ter zadovoljili potrebe ambicioznih podjetnikov po Evropi.

Priročnik bo uporabljen med seminarji z mladimi podjetniki / menedžerji, ki se bodo odvijali na Cipru in Romuniji jeseni 2019. Udeleženci pilotnega testiranja bodo zagotavljali podrobne povratne informacije o vsebini, strukturi in obliki tega priročnika, končna revizija pa bo sledila poletu. Dokončani priročnik IO2 bo na voljo na spletni platformi projekta, da bo lahko dostopen mladim podjetnikom / menedžerjem iz vsega sveta.