

Vodič
„Inicijative za održivu
budućnost - inovativni pristupi
za saradnju civilnog i
poslovnog sektora”



VODIČ
„INICIJATIVE ZA ODRŽIVU
BUDUĆNOST – INOVATIVNI PRISTUPI
ZA SARADNJU CIVILNOG
I POSLOVNOG SEKTORA”

Izdavač: Beogradska otvorena škola (BOŠ)
Bulevar oslobođenja 177, 11000 Beograd, Srbija
www.bos.rs

Autori: Predrag Topić, Bojana Džulović, Tamara Arsić

Urednici: Bojana Džulović, Tamara Arsić, Milena Vujović,
Vladimir Pavlović, Branislav Cvetković

Lektura: Marijana Milošević

Dizajn: Damir Matić

Ova publikacija je nastala u okviru projekta „Civilno društvo za unapređenje pristupanja Srbije Evropskoj uniji”, koji realizuje Beogradska otvorena škola uz podršku Švedske. Stavovi i mišljenja autora izneti u ovoj publikaciji ne predstavljaju nužno i mišljenje donatora.



CIVILNO DRUŠTVO ZA
UNAPREĐENJE PRISTUPANJA
SRBIJE EVROPSKOJ UNIJI



SADRŽAJ

UVOD	5
OPŠTI KONCEPTI	8
POSLOVNI MODEL (BUSINESS MODEL)	9
DIZAJNERSKI PRISTUP	12
ŠIRI DRUŠTVENI UTICAJ	13
IZAZOVI U SARADNJI IZMEĐU CIVILNOG I POSLOVNOG SEKTORA	13
PREDLOG PROCESA SARADNJE PREDSTAVNIKA ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA I POSLOVNOG SEKTORA	17
POČETNA PROCENA MEĐUSOBNE USAGLAŠENOSTI ORGANIZACIJA	17
MAPIRANJE SINERGIJA	28
KONCIPIRANJE PLATNA MODELA MISIJE/INICIJATIVE	29
RAZUMEVANJE	34
STVARANJE IDEJA	37
MODELOVANJE I VALIDACIJA	40
PRIMERI DOBRE PRAKSE	50
ZAKLJUČAK	53
ANEKSI	55

UVOD

Politički, ekonomski i društveni izazovi s kojima se danas suočavamo odražavaju se u velikoj meri i na civilno društvo i na poslovni sektor. Pandemija korona virusa pokazala nam je koliko su zajedničko delovanje i partnerstvo važni i efikasni, što će posebno doći do izražaja u situacijama kada se budemo suočavali sa svim posledicama pandemije. Rešenje ovih izazova zahteva učešće obe strane, jer smo već od 2020. godine ubrzano ušli u svet promenljivih pravila, a to će se svakako nastaviti i u narednim godinama. Prepoznavanje potreba, potencijalnih rešenja i mogućnosti za saradnju poslovnog i civilnog sektora neophodan su preduslov za održivi socio-ekonomski razvoj društva u celini.

Jedan od osnovnih preduslova za pomenuti socio-ekonomski razvoj društva predstavlja i proces pristupnih pregovora za članstvo u Evropskoj uniji (EU). On podrazumeva sveobuhvatan proces reformi za unapređenje institucionalnog i pravno-političkog okvira države, ali i jedinstven sistem unapređenja i razvoja države i društva, zasnovan na jasnim kriterijumima i vrednostima. Pregovore za pristupanje načelno vodi državna administracija, ali u sam proces mogu biti uključene i druge zainteresovane strane, naročito one na koje se promene i reforme mogu direktno odnositi. To mogu biti: predstavnici civilnog društva, medija, akademska zajednica, stručnjaci, ali i često, u ovom procesu zanemareni, predstavnici poslovnog sektora i mnogi drugi.

Kao što je rečeno, iako nisu direktno uključeni u sam proces, uzimajući u obzir stručnu procenu i iskustvo koje zainteresovane strane mogu imati, njihov doprinos reformama u okviru procesa pristupanja Srbije EU više je nego konkretan i značajan, i najčešće je realizovan kroz rad brojnih radnih i pregovaračkih grupa. Osim toga, aktivno praćenje samog toka pristupnih pregovora omogućava im da prepoznaju oblasti u kojima bi njihovo iskustvo i stručnost doprineli izmenama javnih politika i stvaranju pozitivnih promena, tamo gde su one neophodne.

Uključivanje svih, ili bar nekih od navedenih zainteresovanih strana, za dobrobit ima i podizanje svesti građana i šire javnosti o neophodnosti promena, ali i aktivno podstiče razumevanje procesa, uloga i mogućnosti za dodatno angažovanje. Ovim se vrši pritisak na institucije da deluju u interesu građana, i rade odgovorno i transparentno, što samom procesu daje legitimitet i održivost.

Stvaranje zajedničke vizije i konkretizacija saradnje poslovnog i civilnog sektora otvara mnoga vrata za pokretanje promena u društvu, i zbog toga predstavljaju jedan od prioriteta Beogradske otvorene škole. Kako bismo podstakli predstavnike ova dva sektora da se odvaže na intenzivniju saradnju kreirali smo vodič „Inicijative za održivu budućnost – inovativni pristupi za saradnju civilnog i poslovnog sektora”. Vodič civilnom i poslovnom sektoru pruža mogućnosti i uvide za međusobnu saradnju koja prevazilazi dosadašnje uobičajene forme poput donacija i sponzorstava. Dodatno, cilj je da se oba sektora motivišu da poboljšaju saradnju, koristeći inovativnije pristupe i stvarajući inicijative u oblastima koje mogu biti značajne za proces pristupanja Srbije EU. Krajnji cilj Vodiča je da

predstavnicima civilnog i poslovnog sektora pruži konkretne smernice za: razradu, testiranje, konkretizaciju i primenu zajedničkih inicijativa.

Osim okvira procesa pristupanja Srbije EU, u ovom vodiču prepoznata je i važnost ispunjavanja ciljeva održivog razvoja, predviđenih Agendom 2030 za održivi razvoj Ujedinjenih nacija.

Ovaj vodič, kao i sve druge aktivnosti Beogradske otvorene škole, jesu pokušaj da se građanima, medijima, istraživačima i ostalim zainteresovanim stranama približi rad predstavnika poslovnog i civilnog sektora i naglase značaj i prednosti potencijalne saradnje.

OPŠTI KONCEPTI

Cilj svih elemenata Vodiča je da podstaknu saradnju između civilnog i poslovnog sektora i oslanjaju se na već postojeće savremene koncepte koji se koriste u različitim oblastima i okruženjima (startap, tradicionalne poslovne organizacije, socijalna preduzeća, nevladine organizacije i sl.) i za različite prilike (kreiranje novih ideja i inicijativa, razvoj novih poslovnih modela, stvaranje novih sinergija, upravljanje netradicionalnim projektima i sl.). Predloženi koncepti biće prilagođeni i svedeni na meru optimalne upotrebljivosti za ciljeve koji su navedeni. To znači da se oni neće doslovno preslikavati, već će iz njih biti izvučeni i iskorišćeni suštinski elementi za koje se veruje da će imati konkretan efekat i na najbolji način pomoći organizacijama civilnog i poslovnog sektora da kreiraju, razviju i sprovedu svoje inicijative. Takođe, predlozi dati u Vodiču predstavljaju smernice i moguće načine za saradnju između dva sektora, a ne kruti okvir kojeg se treba pridržavati po svaku cenu.

Tri osnovna koncepta koja su važna za razumevanje okvira koji predlažemo, a pomoću kojih smatramo da se ostvaruju pomenuti ciljevi samog Vodiča jesu:

1. Poslovni model (*business model*);
2. Dizajnerski pristup;
3. Širi društveni uticaj.

Poslovni model (*business model*)

Sveobuhvatno posmatranje i definisanje poslovnog modela je relativno nov koncept, kako u tradicionalnim poslovnim organizacijama tako i u modernim poslovnim organizacijama koje većina od nas prepoznaje po nazivu startapovi. Značajan broj istraživača, mislilaca, autoriteta iz oblasti ekonomije i menadžmenta je pokušavao i pokušava da pruži svoju definiciju poslovnog modela. Tako je jedan od najznačajnijih autoriteta u oblasti menadžmenta Piter Draker (Peter Drucker) 1994. godine dao svoju definiciju poslovnog modela, i on ga je smatrao „skupom pretpostavki o tome za koju vrstu posla je kompanija plaćena”.¹ Džoan Magreta (Joan Magretta) je 2002. godine rekla da poslovni model za nju predstavljaju „priče koje objašnjavaju na koji način poslovanje jedne organizacije funkcioniše”.² Možda najviše primenjivo objašnjenje je dao Majkl Luis (Michael Lewis) 2014. godine, rekavši da je poslovni model „način na koji jedna kompanija zarađuje”, ali i da je on „umetnost, a ljudi osećaju da mogu da prepoznaju kada se susretnu sa njim, ali ne mogu da ga definišu”.³

Međutim, najsveobuhvatniju definiciju poslovnog modela je dao Aleks Ostervalder (Alex Osterwalder) u knjizi Stvaranje poslovnih modela (*Business Model Generation*) 2010. godine, u kojoj je naveo da je poslovni model „način na koji organizacija stvara, isporučuje i prisvaja vrednost”.⁴ Njegovu definiciju, koncept, objašnjenja i alate prihvatile su brojne organizacije

1 <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>

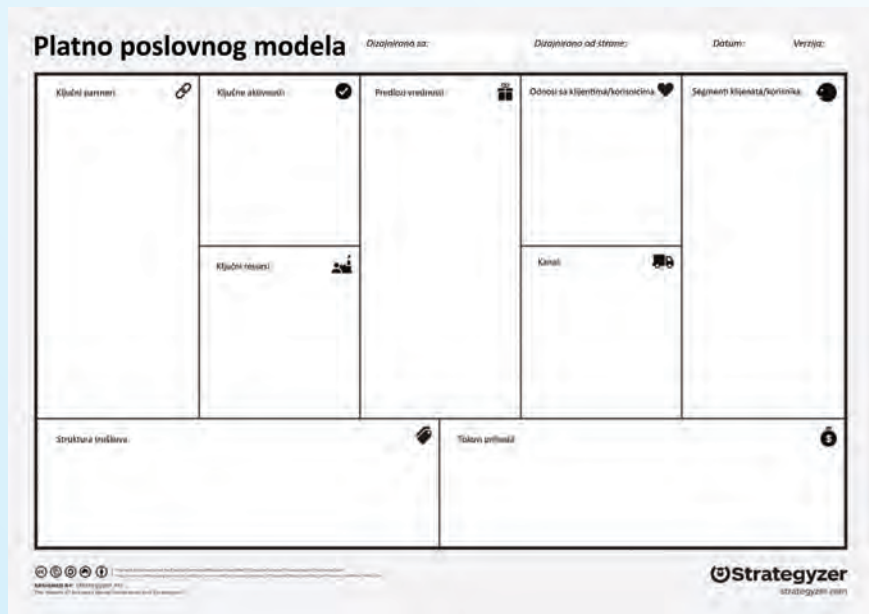
2 <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

3 Micheal Lewis, *The New New Thing: A Silicon Valley Story*, W.W. Norton & Company, 2014, p. 23

4 *Business Model Generation, The Authors Edition*, 2010, p. 14

iz različitih sektora širom sveta. Najrasprostranjeniji i najčešće primenjeni alati koji se koriste su:

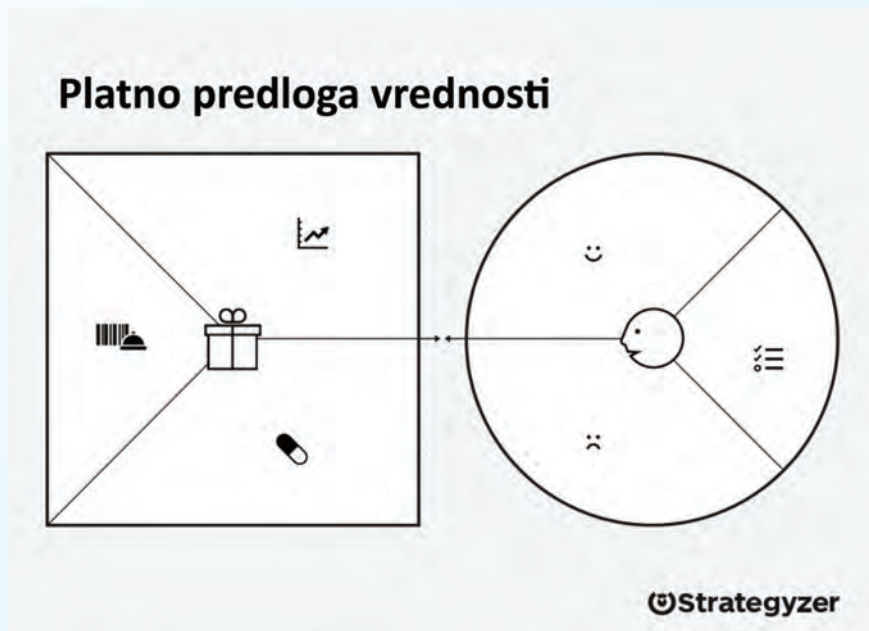
- Platno poslovnog modela (*Business model canvas*) i
- Platno predloga vrednosti (*Value proposition canvas*).



Izvor: www.strategyzer.com

Platno poslovnog modela sastoji se iz devet sastavnih delova koji detaljnije opisuju ceo poslovni model organizacije, odnosno „način na koji ona stvara, isporučuje i prisvaja vrednost”. Devet navedenih delova se odnose na sve delove poslovanja – predlog vrednosti, korisnike, odnose s korisnicima i kanale preko kojih im se isporučuje predlog vrednosti, ključne aktivnosti, resurse i partnere, kao i strukturu troškova i prihoda organizacije. Iako je prvenstveno bio namenjen organizacijama

iz privatnog sektora, ovaj alat može se koristiti i u drugim oblastima, uz određene modifikacije.



Izvor: www.strategyzer.com

Platno predloga vrednosti je izvedeno iz platna poslovnog modela. Ovaj alat se detaljnije bavi korisnicima i predlozima vrednosti koji im se nude. Glavni cilj ovog alata je da pomogne u boljem razumevanju korisnika, njihovih potreba i problema, na osnovu kojih se kreiraju proizvodi i/ili usluge koje se u svojoj celosti nazivaju i predlogom vrednosti organizacije.

Ostervalderova definicija, pristup i alati će u Vodiču biti korišćeni kao osnova, ali će biti prilagođeni prirodi i specifičnostima inicijativa koje zajednički mogu kreirati organizacije iz civilnog i poslovnog sektora.

Dizajnerski pristup

Dizajn je reč koja se u poslednjih nekoliko godina koristi van okvira i oblasti u kojima se primarno koristila, poput arhitekture, umetnosti ili industrijskog dizajna, često bez nekog opšteprihvaćenog tumačenja. To i nije tako teško razumeti, jer u različitim oblastima ona se i različito primenjuje pa je samim tim podložna i raznovrsnim tumačenjima. Otkada je dizajn pronašao primenu u oblasti opšteg poslovanja i razvoja, ta raznovrsnost tumačenja se još više pojačala. Neke od najpraktičnijih definicija su dali Milovan Dekić i Marko Jevtić u knjizi „Design Thinking – kako da stvarate proizvode koje ljudi žele”, u kojoj kažu da je „dizajn pravljenje plana ili specifikacije za objekat/sistem ili za implementaciju neke aktivnosti ili procesa”.⁵ Isti autori citiraju i Stiva Džobsa (Steve Jobs) koji je rekao da „dizajn nije samo kako nešto izgleda i kakav utisak ostavlja, već je dizajn kako to radi”.⁶ Patrik van der Pijl (Patrick van der Pijl) i grupa autora 2016. navode da je „dizajn i proces i način razmišljanja, odnosno svrhovit skup praksi kako bi se otključala nova i održiva vrednost koja proizilazi iz promene i nesigurnosti”.⁷ Van der Pijl i autori dalje navode još nekoliko ključnih stavki – da je dizajn proces koji se ponavlja i da uvek počinje i završava se s korisnikom u fokusu.

Trenutno najpoznatiji metodološki pristup je dizajnerski pristup, odnosno *design thinking*, koji koriste organizacije u najrazličitijim oblastima kako bi bolje razumeli svoje korisnike i najadekvatnije odgovorili na njihove izazove i probleme.

5 Milovan Dekić, Marko Jevtić, *Design Thinking – Kako da stvarate proizvode koje ljudi žele*, Finesa, 2020, str. 28,

6 Ibid.

7 *Design a better business – New tools, skills, and mindset for strategy and innovation*, John Wiley & Sons, 2016, p. 12

Iako vrlo efikasna i svrsishodna, ovu metodologiju u Vodiču nećemo preporučiti za korišćenje kao celinu. Smatramo da bi za postizanje ciljeva navedenih na početku Vodiča prilagođena i svedenija varijanta dizajnerskog pristupa imala slične efekte, uz manje uloženi resursa, pogotovo vremenskih i edukativnih.

Širi društveni uticaj

Saradnje civilnog i poslovnog sektora najčešće nemaju profi-tni karakter, niti je on primaran. Glavni cilj saradnje organiza-cija iz civilnog i poslovnog sektora u okviru projekta „Civilno društvo za unapređenje pristupanja Srbije Evropskoj uniji” treba da budu opšti pozitivni efekti na društvo i građane u kontekstu procesa pridruživanja Srbije EU. Dodatno i konkretnije, svaka saradnja ovog tipa treba prvenstveno da obezbeđuje pozitivne uticaje na promene u društvu za sve relevantne za-interesovane, bilo da su to pojedinci/gr građani ili bilo koja vrsta organizacije.

Svaki predlog u Vodiču, bilo da je metodologija, proces, alat ili nešto drugo, ima funkciju da omogući uspešnije postizanje po-zitivnog uticaja na društvo.

Izazovi u saradnji između civilnog i poslovnog sektora

Ne postoje konstantni pokazatelji i informacije koje se mogu pratiti, ali neki od dostupnih izvora nam mogu ukazati na pri-rodu saradnje civilnog i poslovnog sektora. U Komparativnoj analizi aktivnosti civilnog i poslovnog sektora koju je sprovela Beogradska otvorena škola navodi se da je preovlađujući oblik

saradnje ova dva sektora donacija, odnosno filantropija. U 79% slučajeva saradnja se realizovala u navedenoj formi, odnosno poslovni sektor je imao ulogu donatora.⁸

Međutim, saradnja civilnog i poslovnog sektora ima mnogo drugih formi i oblasti u kojima se može ostvariti i tako pospešiti socio-ekonomski razvoj društva. Jedna od pomenutih oblasti je svakako proces pristupnih pregovora za članstvo u Evropskoj uniji (EU). Iako ove pregovore načelno vodi državna administracija, u sam proces mogu biti uključene i druge zainteresovane strane, a posebno bi delotvorne mogle biti saradnje civilnog i poslovnog sektora. Najdelotvorniji pristup bio bi partnerski pristup između civilnog i poslovnog sektora, a kako bi zajednički nastupili ka donosiocima odluka, aktivno zagovarajući i insistirajući na pozitivnim promenama.

Takođe, jedna od oblasti u kojima bi saradnja civilnog i poslovnog sektora mogla biti posebno uspešna je zajedničko zagovaranje Ciljeva održivog razvoja iz Agende 2030 Ujedinjenih nacija. Posebno napominjemo ovu inicijativu jer se veliki broj kompanija i predstavnika poslovnog sektora aktivno bavi njome u okviru svojih korporativno-društvenih angažmana, kako na strateškom tako i na operativnom nivou.

Kako bi se saradnja civilnog i poslovnog sektora poboljšala, a pogotovo u oblastima koje su pomenute, neophodno je prepoznati izazove i potencijalne prepreke za ostvarenje ove namere.

⁸ Uloga civilnog i poslovnog sektora u procesu pristupanja Srbije Evropskoj uniji i mogućnosti za saradnju”, Aleksandra Đurović, Jelena Babić Barnes, novembar 2019, mesto izdavanja Beograd, izdavač Beogradska otvorena škola

Na osnovu serije strukturiranih intervjua, koje je Beogradska otvorena škola sprovela s predstavnicima civilnog i poslovnog sektora od oktobra 2019. godine do januara 2021. godine, prepoznati su najvažniji izazovi, odnosno potrebe koje obe strane imaju da bi se unapredila međusobna saradnja.

Kada je u pitanju poslovni sektor, ispitanici su izdvojili sledeće izazove:

- Neophodno je da organizacija civilnog društva (OCD) poseduje kredibilitet i relevantnu stručnu procenu iz oblasti u okviru koje želi ostvariti saradnju;
- Posedovanje pripremljenog i razrađenog predloga projekta/inicijative/rešenja koje bi organizacija civilnog društva ponudila kao predmet saradnje;
- Razumevanje adekvatnog i proaktivnog načina izveštavanja u vezi s projektima koji se sprovode;
- Odgovarajući kapacitet organizacija civilnog društva da se inicijativa sprovede i da se to sprovođenje prati, jer je važno pitanje koliko svojih resursa mogu da opredele za saradnju.

S druge strane, organizacije civilnog društva predstavljaju jedan od najbitnijih aktera u pokretanju pozitivnih promena. Predstavnici civilnog sektora imaju stručnu procenu, znanje i iskustvo u vođenju kampanja javnog zagovaranja, što predstavlja dodatnu vrednost za saradnju ova dva sektora. Kroz radne sastanke tokom prethodne godine mapirani su postojeći izazovi koje predstavnici civilnog sektora vide kao prepreku u saradnji, a to su:

- Potrebno je da se predstavnici poslovnog sektora fokusiraju na dugoročnu saradnju sa OCD, a ne isključivo na sponzorstva i donacije;
- Važno je graditi međusobno poverenje u iniciranju i osmišljavanju zajedničkih inicijativa;
- Neophodno je proširiti oblasti zajedničke saradnje na pitanja vladavine prava, ljudskih prava, nezavisnosti medija itd.;
- U toku sprovođenja inicijativa potrebno je da u fazi implementacije budu podjednako uključeni predstavnici oba sektora;
- Neophodno je istražiti koje OCD mogu pružiti stručnu procenu za određenu inicijativu koju poslovni sektor želi da inicira.

Na osnovu upitnika, oblasti koje su i predstavnici civilnog i predstavnici poslovnog sektora prepoznali kao one koje su od zajedničkog interesa i u kojima je saradnja ova dva sektora potrebna i realna jesu:

- Životna sredina i zelene politike;
- Unapređenje zapošljivosti mladih;
- Unapređenje okruženja za poslovanje mikro, malih i srednjih preduzeća.

Ključna uloga Beogradske otvorene škole u ovom procesu je uvođenje, posredovanje i jačanje saradnje predstavnika civilnog i poslovnog sektora u procesu pristupanja Srbije EU, kao i unapređenju Agende 2030 Ujedinjenih nacija.

PREDLOG PROCESA SARADNJE PREDSTAVNIKA ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA I POSLOVNOG SEKTORA

Uzimajući u obzir poznavanje, analizu predloga dobijenih od predstavnika oba sektora, ali i poznavanje načina njihovog rada i karaktera poslovanja, proces saradnje treba da ima sledeći tok i da sadrži sledeće korake:

1. Početna procena međusobne usaglašenosti organizacija;
2. Mapiranje sinergija;
3. Koncipiranje Platna modela misije/inicijative (*mission/ Initiative model canvas*) i njegova razrada kroz četiri faze:
 - a. Razumevanje,
 - b. Stvaranje ideja,
 - c. Modelovanje,
 - d. Validacija.

Početna procena međusobne usaglašenosti organizacija ⁹

Cilj prve faze procesa jeste da se obe strane, organizacija civilnog društva i predstavnik poslovnog sektora, razumeju i usaglaise na strateškom nivou. Šta to konkretno znači? Obe strane u saradnji imaju vrlo verovatno dokumenta i izjave kojima se

⁹ U okviru projekta „Civilno društvo za unapređenje pristupanja Srbije Evropskoj uniji” – ova procena i usaglašavanje će biti sprovedeni u aktivnostima pronalaženja potencijalnih partnera za inicijative. Međutim, u slučaju da organizacije iz civilnog ili poslovnog sektora žele samostalno da iniciraju saradnju, van okvira bilo kog projekta sličnog tipa, ovu fazu je neophodno sprovesti.

vode njihovo poslovanje i aktivnosti kako na dugoročnom tako i na svakodnevnom nivou. One se najčešće nalaze u formi izjava o viziji, misiji i vrednostima kompanije ili organizacije civilnog društva. Navedene izjave se često mogu naći na internet prezentacijama organizacija, pa bi jedna od preporuka bila da se obe strane detaljno informišu iz svih dostupnih izvora i pre prvog međusobnog kontakta.

To može ili ubrzati saradnju i pokazati autentičnu želju da se kreiraju nove zajedničke inicijative, ili može pomoći u brzjoj odluci da se ne započinje saradnja sa organizacijama koje nisu kompatibilne na ovom osnovnom nivou.

Prvi nivo usaglašenosti treba da se postigne na nivou vrednosti koje obe strane imaju. Ukoliko su vrednosti organizacija kompatibilne, veća je verovatnoća da može doći do saradnje o kojoj će se na sličan način razmišljati i koja će se sa sličnim pristupom sprovoditi.

Dobar primer je saradnja kompanije IKEA sa organizacijom Svetska fondacija za prirodu (*World Wildlife Fund–WWF*) na globalnom nivou.¹⁰ IKEA ima viziju „stvoriti bolji svakodnevni život za mnoge ljude”. Poslovna ideja ove poznate kompanije je „da ponudi širok spektar dobro dizajniranih, funkcionalnih proizvoda za opremanje kuće po cenama tako niskim da ih što više ljudi može priuštiti”. Takođe, IKEA kaže da radi na tome da „postigne kvalitet po pristupačnim cenama za naše kupce optimizovanjem celokupnog lanca vrednosti, izgradnjom dugoročnih odnosa sa dobavljačima, investiranjem u visokoautomatizovanu proizvodnju i proizvodnju velikih količina. Naša vizija takođe ide dalje od opremanja kuće. Želimo da stvorimo bolju svakodnevicu za sve ljude koji imaju veze sa našim poslovanjem.”

10 <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-017-0017-9#Sec7>

S druge strane, WWF je jedna od najvećih i najiskusnijih organizacija za zaštitu prirode na svetu, sa globalnom mrežom u više od 100 zemalja. Misija WWF je zaustaviti degradaciju prirodnog okruženja i izgraditi budućnost u kojoj ljudi žive u skladu s prirodom, očuvanjem biološke raznolikosti sveta, osiguravanjem održivog korišćenja obnovljivih prirodnih resursa i promovisanjem smanjenja zagađenja i rasipne potrošnje.

Imajući u vidu strateška opredeljenja obe organizacije, prilično je jasno da postoji velika usaglašenost između njih, koja pruža odličnu osnovu za razvoj zajedničkih inicijativa.

Dalje, vrlo je čest slučaj da organizacije iz poslovnog sektora, pogotovo one koje društveno odgovorno posluju, a samim tim i više saraduju sa organizacijama iz civilnog sektora, imaju kreirane sopstvene strategije društveno odgovornog poslovanja (tzv. CSR strategije, skraćeno od *Corporate Social Responsibility*) ili strategije održivog poslovanja. Ako ne postoje zvanične strategije, valjalo bi potražiti druge vrste dokumenata koje navode društvene oblasti koje su značajne, u fokusu i u skladu s celokupnom poslovnom strategijom kompanije. U ovim dokumentima će organizacije civilnog društva naći važne informacije koje im mogu pomoći da ustanove da li postoji šansa za saradnju s bilo kojom kompanijom. Napominjemo da je ovakva analiza dovoljna samo za početnu procenu pre bilo kakvog direktnog kontakta s drugom stranom.

Ovakav pristup važi i u suprotnom smeru. Bilo bi poželjno da kompanije izvrše početno ispitivanje i analizu o strateškim elementima organizacije civilnog društva koja bi im mogla biti partner u kreiranju novih inicijativa, pogotovo ukoliko sa određenom organizacijom nisu ranije saradivali i nije njihov tradicionalni partner.

Opet, napominjemo da su ovo aktivnosti koje bi valjalo sprovesti pre prvog direktnog kontakta i susreta. Prvi susreti i sastanci bi trebalo da su posvećeni detaljnijoj diskusiji o strateškim elementima koje smo naveli, postizanju međusobnog razumevanja u vezi s njima, odabira oblasti u kojoj će se kreirati i razvijati zajednička inicijativa, kao i početnog i okvirnog prepoznavanja postojećih kapaciteta i resursa da se započne inicijativa.

Nakon ovog početnog usaglašavanja na strateškom nivou, sledeća aktivnosti koja se sprovodi je kreiranje i usaglašavanje zajedničke vizije saradnje i/ili inicijative. Postoje različiti alati koji se mogu koristiti u ovu svrhu, jedan od češćih koji bismo preporučili je alat Vizija priče s naslovne strane (*cover story vision canvas*).

Alat Vizija priče sa naslovne strane



Koja je najneverovatnija budućnost koju vidite za svoju kompaniju (i sebe)?
 Ko ima najsmeliju viziju ikada? Zamislite kako ćete se pojaviti na naslovnicaма časopisa. Stvaranje naslovne priče će vam pomoći da uđete u vaša buduća razmišljanja i stanja koja želite da postignete.

ŠTA ĆE PISATI O VAMA

Ovaj alat vas izaziva da zamislite kako ćete izgledati u budućnosti: kako će okruženje reagovati na ono šta ste postigli u to vreme. Napomena - ovaj alat vam neće pružiti gotovu viziju po sistemu ključ u ruke, ali će vas izazvati da mislite izvan područja poznatog i sigurnog. Pružiće vam dosta materijala koji možete koristiti prilikom daljeg formulsanija i konkretizacije stvarne vizije zajedničke saradnje. Na kraju, alat će vam omogućiti da dobijete mnoštvo povratnih informacija jer je taktilan i vizuelan.

ČASOPIS

Da biste započeli, skupite se kao tim i dobro razmislite o tome u kom časopisu želite biti predstavljeni nakon što ostvarite svoju viziju. Važno je voditi ovaj razgovor jer će ton, glas i čitalačka publika određenog časopisa činiti veliku razliku. Šta god da odlučite, ovaj razgovor će svakako biti zabavan i podsticajan.

NASLOVI

Kada se odlučite za svoj časopis, predite na naslov. Koji su najinspirativniji naslovi kojih se možete setiti? Kako vaša ideja i inicijativa menjaju svet? Ovaj članak govoriće o vašem glavnom postignuću, ali takođe će ispričati priču o tome gde ste započeli i kako ste stigli do vašeg a-ha trenutka. Šta su suština, činjenice i podaci koji podržavaju naslov?

Kao i u svakom članku u časopisu, postojaće neka vrsta intervjua. Koji pitanja će biti postavljena? Kako ćete davati odgovore? Šta će reći skeptici koji osporavaju vašu ideju i inicijativu? Šta ljudi govore na društvenim mrežama?

Sada dolazi zabavni deo! Načrtaj svoju priču. Časopisi su vrlo vizuelni. Učinite i vizuelnu priču sa naslovnice vašeg časopisa. Ko ili šta je na naslovnici? Kako će ovo privući čitaoca?

Izvor: Design a better business, Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, 2016.¹¹

¹¹ Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon and Patrick van der Pijl, Design a better business – New tools, skills, and mindset for strategy and innovation, John Wiley & Sons 2016, p. 64



Izvor: Design a better business, Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, 2016.¹²

Pored definisanja zajedničke vizije saradnje i/ili inicijative, poželjno je u ovom trenutku započeti i s procesom dizajniranja. Pošto je cela prva faza fokusirana na strateške elemente, tako bi i fokus za dizajniranje bio na samim kriterijumima, odnosno,

¹² Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon and Patrick van der Pijl, Design a better business – New tools, skills, and mindset for strategy and innovation, John Wiley & Sons 2016, p. 65

trebalo bi odrediti koje elemente treba da sadrži vaša inicijativa i kako bi ti elementi trebalo da se klasifikuju. Za ovu potrebu preporučujemo alat Kriterijumi za dizajn (*design criteria tool*).

Alat Kriterijumi za dizajn



Bez obzira da li dizajnirate novi predlog vrednosti, poslovni model ili čak celokupnu strategiju za budućnost, kriterijumi za dizajn formiraju principe i merila promene koju želite. Kriterijumi za dizajn nisu formulisani iz glave ili u teoriji. Umesto toga, kriterijumi za dizajn uključuju informacije iz vaših organizacija, vizije, istraživanja korisnika, kulturni i ekonomski kontekst i način razmišljanja koji ste formirali tokom puta.

ŠTA SU KRITERIJUMI ZA DIZAJN?

Ne mislite na ove kriterijume samo kao na elemente svoje ideje. Oni mogu i treba da budu i više od toga. Na primer, kriterijumi za dizajn proizilaze iz vaše vizije da vaše inicijative moraju da doprinesu zelenijoj planeti. Ili, možda želite da se vaši korisnici osećaju srećnim. Ukratko, kriterijumi za dizajn postoje da bi bilo lako utvrdili da li ste na dobrom putu.

STVARANJE KRITERIJUMA ZA DIZAJN

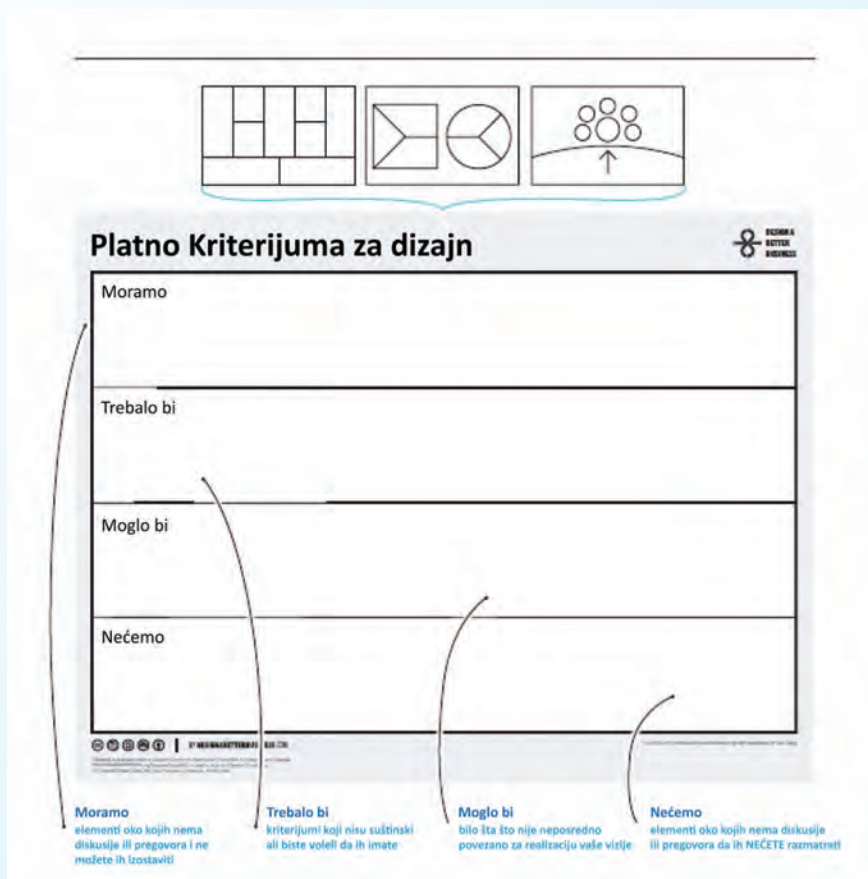
Kriterijumi za dizajn koje definišete verovatno će prvo proizaći iz vizije koju ste formulisali. Otkrićete da su neki od elemenata u toj viziji toliko važni da se o njima ne može pregovarati. To takođe znači da su neki elementi malo fleksibilniji. Kako biste pronašli najvažnije elemente u svojoj viziji, koristite sledeću metodu: kategorišite svaki element pod „Moramo“, „Trebalo bi“, „Moglo bi“ ili „Nećemo“. Ovo će vam pomoći da odredite prioritete.

Sada dolazi lakši deo: sortirajte sve elemente o kojima se ne može pregovarati u odeljak vaših kriterijuma za dizajn pod kategorijom „Moramo“, a ostatak u „Trebalo bi“ (ako su važni) ili odeljke „Moglo bi“ (ako bi bilo lepo da ih imamo). Vaša vizija čini samo deo priče kada je u pitanju definisanje kriterijuma za dizajn. Ostali elementi mogu da uključuju uticaj koji ćete imati u javnosti ili percepciju ciljne grupe o vašoj inicijativi. Kada dođete do ove liste, dodajte ih u odeljke „Moglo bi“, „Trebalo bi“ ili „Moramo“ na osnovu njihovih prioriteta.

Jednom kada započnete ovu vežbu, možda ćete pronaći ono što vam je potrebno da malo prilagodite pogled na vašu inicijativu. Ovo će vas navesti da razmislite o malo drugačijem pravcu. Ako je to slučaj, prilagodite kriterijume za dizajn tako da se podudaraju sa novim pravcem. Kako nastavljate da razvijate svoj pogled na inicijativu, možda ćete morati da dodate ili ažurirate svoje kriterijume za dizajn.

Izvor: Design a better business, Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, 2016.¹³

13 Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon and Patrick van der Pijl, Design a better business – New tools, skills, and mindset for strategy and innovation, John Wiley & Sons 2016, p. 68–69.



Izvor: Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business, 2016.¹⁴

Na kraju ovog procesa vrlo je važno da se odredi priroda saradnje između organizacija. Preporuka je da se koristi okvir koji su Đerđi Mark Kiš (Gyorgy Mark Kis) i Rendolf Dildej (Randolph Dilday) dali u svom radu Partnerstva NVO i privatnog sektora: komplementarne saradnje iz 2016. godine.¹⁵ Oni navode pet

¹⁴ Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon and Patrick van der Pijl, Design a better business – New tools, skills, and mindset for strategy and innovation, John Wiley & Sons, 2016, p. 68–69.

¹⁵ Gyorgy Mark Kis i Randolph Dilday, NGO-Private sector partnership: Complementary collaborations, Center for policy studies, Central European University, 2015, p. 7–9.

tipova saradnje između organizacija civilnog društva i poslovnog sektora:

1. Filantropski,
2. Razmena resursa,
3. Transakcione saradnje,
4. Zajednički programi,
5. Tabela Integrativni programi je Aneks 1 (videti u Aneksu Vodiča).

Svaki od ovih tipova povlači različite mehanizme odnosa, nivoe koji su uključeni, prednosti za OCD i prednosti za poslovni sektor. Detaljni pregled svakog od tipova odnosa izgleda ovako:

FILANTROPSKI:

- Mehanizmi odnosa:
 - o Donacije
 - o Neodređeni rok
- Nivoi koji su uključeni:
 - o Finansijski menadžeri
 - o Projektni menadžeri
- Koristi za OCD:
 - o Sredstva – jednokratna ili dugoročna
- Koristi za poslovni sektor
 - o Reputacija
 - o Vidljivost
 - o Društvena odgovornost

RAZMENA RESURSA:

- Mehanizmi odnosa:
 - o Grantovi
 - o Donacije
 - o *Pro bono* pružanje usluga (biznis sektor ka NVO sektoru)
 - o Volontiranje
 - o Kratak do srednji rok
- Nivoi koji su uključeni:
 - o Pružaoci resursa – tehnički stručnjaci i pomoćnici, organizatori zajednica, finansijski menadžeri – veoma angažovani
 - o Projektni menadžeri – veoma angažovani
 - o Menadžment – malo angažovan
- Koristi za OCD:
 - o Uvećani resursi
 - o Unapređen opšti kapacitet
 - o Vidljivost
 - o Umreženost
- Koristi za poslovni sektor
 - o Uvećani resursi
 - o Unapređen opšti kapacitet
 - o Vidljivost
 - o Umreženost
 - o Reputacija
 - o Društvena odgovornost

TRANSAKCIONE SARADNJE:

- Mehanizmi odnosa:
 - o Ugovori
 - o Naknade za pružanje usluga za angažovane NVO
 - o Kratak do srednji rok

- Nivo ljudi koji su uključeni:
 - o Pružaoci resursa – tehnički stručnjaci i pomoćnici, organizatori zajednica, finansijski menadžeri – veoma angažovani
 - o Projektni menadžeri – veoma angažovani
 - o Menadžment – umereno angažovan
- Koristi za OCD:
 - o Finansijski kapital
 - o Visok kvalitet pruženih usluga
 - o Povećan opšti kapacitet
 - o Vidljivost
 - o Umreženost
- Koristi za poslovni sektor
 - o Finansijski kapital
 - o Visok kvalitet pruženih usluga
 - o Povećan opšti kapacitet
 - o Vidljivost
 - o Reputacija
 - o Društveno korporativna odgovornost

ZAJEDNIČKI PROGRAMI:

- Mehanizmi odnosa:
 - o Odnose se na konkretne oblasti
 - o Zajednički marketing i licenciranje usluga
 - o Veća jednakost među partnerima
 - o Srednji ka dužem roku
- Nivoi koji su uključeni:
 - o Pružaoci resursa – tehnički stručnjaci i pomoćnici, organizatori zajednica, finansijski menadžeri – vrlo angažovani
 - o Marketing, PR, komunikacije – umereno angažovani
 - o Projektni menadžeri – vrlo angažovani
 - o Menadžment – umereno angažovani

- Koristi za OCD:
 - o Tehnička stručna procena i pomoć
 - o Unapređen opšti kapacitet
 - o Umreženost
 - o Povećana vidljivost
 - o Pristup tržištu
 - o Lakše za zadržavanje zbog dugoročnosti programa
- Koristi za poslovni sektor
 - o Tehnička stručna procena i pomoć
 - o Unapređen opšti kapacitet
 - o Umreženost
 - o Povećana vidljivost
 - o Pristup tržištu
 - o Lakše upravljanje finansijama zbog dugoročnosti programa

INTEGRATIVNI PROGRAMI:

- Mehanizmi odnosa:
 - o Struktuiran kroz seriju ugovora i sporazuma
 - o Zajedničko stvaranje proizvoda i usluga
 - o Najveća moguća jednakost među partnerima
 - o Dugoročno
- Nivoi koji su uključeni:
 - o Svi resursi uključeni, kroz celu organizaciju. Ovo uključuje pružaoce resursa, marketing, komunikacije, PR i projektne menadžere.
 - o Projektni menadžeri – vrlo angažovani
 - o Menadžment – značajno angažovan
- Koristi za OCD:
 - o Sve dobrobiti navedene u prethodnim stavkama
 - o Kapaciteti da se razvijaju novi programi, aktivnosti i kompetencije

- Koristi za poslovni sektor
 - o Sve dobrobiti navedene u prethodnim stavkama
 - o Kapaciteti da se razvijaju novi programi, aktivnosti i kompetencije

Procenjeno trajanje ove faze za kreiranje i usaglašavanje zajedničke vizije saradnje i/ili inicijative bi trebalo da bude između jedne i tri nedelje, u zavisnosti od tipa organizacija i potencijalne inicijative.

Mapiranje sinergija

Cilj druge faze procesa saradnje je da produbi međusobno razumevanje obe strane. Ova faza praktično predstavlja detaljniju diskusiju i donošenje zaključaka i odluka o temama koje su pokrenute u prethodnom delu procesa, pogotovo kada se razgovaralo o odabiru oblasti u kojima će se kreirati zajedničke inicijative. Teme kroz koje bi bilo poželjno detaljnije proći, a koje će omogućiti sveobuhvatan pregled pojedinačnih i zajedničkih snaga, izazova i potencijalnih sinergija su:

1. Oblasti koje potencijalno mogu biti dodirne tačke za obe strane:
 - a. Ciljne grupe/grupe korisnika koje su zajedničke, a u kojima se obe strane mogu sresti;
 - b. Zajednički kanali komunikacije ili distribucije koje obe strane mogu iskoristiti;
 - c. Tehnologije ili partneri koji mogu biti zajednički za obe strane;
 - d. Druga sredstva obe organizacije koja se mogu koristiti u saradnji.

2. Snage i slabosti obe strane u oblastima navedenim u tački 1.
3. Prepreke za unapređenje i/ili razvoj u oblastima navedenim u tački 1 za svaku od strana pojedinačno.
4. Potencijalne sinergije koje se mogu postići u saradnji.

Potencijalni partneri bi prvo dali odgovore na pitanja u okviru navedenih tema nezavisno i pojedinačno. Odgovori bi u ovoj fazi bili korišćeni kao pripremni materijal za jednu ili nekoliko radionica/radnih sastanaka. Cilj ovih radionica je da se kroz aktivnu diskusiju dođe do zaključaka i odluka na osnovu kojih će se omogućiti dalje razvijanje zajedničke inicijative.

Rezultati, odnosno proizvodi radionica, bili bi:

- Definisani načini kojima obe strane rešavaju, ubrzavaju, menjaju ili ublažavaju prepreke ili izazove s kojima se susreću;
- Konkretizacija inicijativa i/ili više novih inicijativa koje su proizašle iz ove druge faze, a o kojima se nije razmišljalo ranije.

Potencijalno trajanje faze Mapiranja sinergija bi trebalo da bude između dve i četiri nedelje, u zavisnosti od tipa organizacija i potencijalne inicijative.

Koncipiranje Platna modela misije/inicijative

Detaljna i konkretna razrada same inicijative je glavni cilj treće faze u procesu uspostavljanja saradnje. Pominjali smo koncept Platna poslovnog modela (*Business model canvas*), te ćemo njega iskoristiti ovde, ali ne u potpunosti.

Naime, Platno poslovnog modela je skoro isključivo namenjeno za poslovne organizacije, bilo da su tradicionalne ili su start-upovi. U tom smislu, preslikavanje i korišćenje Platna poslovnog

modela radi sagledavanja, kreiranja i razrade inicijative, u saradnji dve organizacije iz civilnog i poslovnog sektora, ne bi dalo zadovoljavajuće rezultate. To su uvideli i kreatori Platna poslovnog modela, pa su zajedno s poznatim američkim profesorom i konsultantom Stivom Blenkom (Steve Blank) kreirali prilagođeni model koji su nazvali Platno modela misije, a koji je namenjen organizacijama i inicijativama koje su neprofitne, odnosno nemaju profit kao svoj primarni prioritet. Pošto se u ovom procesu ne pretenduje na formiranje novih organizacija koje bi bile vođene prvenstveno svojom misijom (*mission-led organisations*), odgovarajući naziv ovog modela za konkretan slučaj saradnje dva sektora bio bi Platno modela inicijative (*initiative model canvas*). Postoji pet glavnih razlika u odnosu na Platno poslovnog modela.

Prvo, tokovi prihoda koji su jedan od glavnih parametara u Platnu poslovnog modela moraju se promeniti. Zajedničke inicijative civilnog i poslovnog sektora će pretežno imati neprofitni karakter, pa je neophodno prilagođavanje u ovom delu. Umesto tokova prihoda uvodi se parametar ispunjenja misije, odnosno postizanja ciljeva inicijative u našem slučaju. Ovo može da se utvrdi na više različitih načina, npr. smanjenje nivoa zagađenja vazduha, broj mladih koji su pokrenuli sopstveni posao i sl. Nijedan od ovih pokazatelja se ne iskazuje u monetarnim vrednostima. Ono na šta treba obratiti posebnu pažnju jeste da bi ključni pokazatelj da li inicijativa jeste ili nije ispunila cilj trebalo da bude da li isporučuje planiranu vrednost krajnjem korisniku. Međutim, napomenuli smo da će zajedničke inicijative civilnog i poslovnog sektora imati pretežno neprofitni karakter. U slučajevima kada se u toku razrade inicijative dođe do eventualnog rešenja koje bi moglo da obezbeđuje neku vrstu prihoda, a pritom ne ugrozi osnovne ciljeve ispunjenja

inicijative koji su neprofitni, preporučujemo da se takvo rešenje uvrsti u model inicijative. Na ovaj način će biti olakšano upravljanje jednim od sledećih delova modela, budžetom inicijative.

Naime, neophodno je bilo promeniti deo Platna poslovnog modela koji se naziva struktura troškova u trošak ili budžet inicijative. Po pravilu, inicijative ovog tipa nemaju tipičnu strukturu troškova kao što je imaju poslovni modeli kompanija, već su više projektno određeni. U ovom delu može i mora doći do kreativnih razmišljanja o načinima finansiranja inicijative, bilo da je to neko rešenje koje je pomenuto u delu misije inicijative, ili je to alternativni izvor finansiranja van standardnog iz budžeta partnera poslovnog sektora, valja napraviti dodatni napor kako bi se obezbedilo sprovođenje inicijative, a ako su u pitanju zajednički ili integrativni dugoročni programi tada možemo pričati i o obezbeđivanju održivosti takvih programa.

Zatim, deo sa segmentima potrošača se menja u glavne korisnike (*beneficiaries*). Pod korisnicima ćemo podrazumevati sve grupe koje se mogu nalaziti u tzv. lancu isporuke inicijative do krajnjeg korisnika. Na primer, ukoliko je cilj inicijative da se naprave novi neformalni obrazovni programi koji će mladima povećati šanse za pokretanje posla, onda će grupa korisnika biti i kreatori tih programa, dok će druga grupa možda biti predavači koji će mladima prenositi znanja i veštine iz tih programa. U slučaju inicijativa koje su cilj ovog projekta, uvek će postojati više grupa korisnika i za svaku od njih će biti neophodno napraviti posebno Platno predloga vrednosti koje im inicijativa pruža.

Još jedan deo Platna poslovnog modela koji je neophodno prilagoditi su kanali distribucije. U tipičnom poslovnom modelu glavno pitanje koje se postavlja je: Koje kanale distribucije

(direktna prodaja, onlajn-prodaja itd.) koristimo da bismo dostavili naš proizvod ili uslugu do krajnjeg potrošača? U našem prilagođenom modelu, fokus bi se prebacivao na glavne kanale komunikacije, kao i na neophodne korake da bi se krajnjim korisnicima dostavili dobrobiti planirane inicijative.

Na kraju, veoma važna promena i prilagođavanje Platna poslovnog modela dešava se u delu odnosa s potrošačima, gde se on menja u dobijanje podrške (*buy-in*) od glavnih korisnika kako bi inicijativa uspeła. Neophodno je identifikovati one glavne korisnike koji su zaista neophodni da inicijativa postigne svoj cilj. Često se zanemare tzv. saboteri, jer ako se oni ne pridobiju male su šanse da se inicijativa sprovede. Tačno određivanje i identifikovanje ovih korisnika je u velikoj meri i stvar iskustva, zato je preporuka da bar u nekim delovima razrade inicijative budu uključeni adekvatni resursi iz bilo koje organizacije, a koji mogu da pomognu u vezi sa ovim pitanjem i dilemama.

Na osnovu opisanih promena, Platno modela inicijative izgleda ovako:

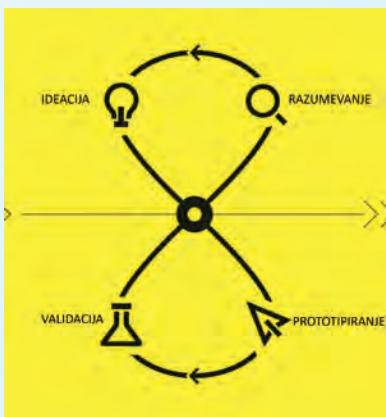


Izvor: www.strategyzer.com, www.steveblank.com

Popunjavanje Platna modela inicijative je u suštini samo teoretska vežba. Odvija se u jednoj prostoriji, virtualnoj ili fizičkoj, i zaključci se donose na osnovu mišljenja prisutnih članova tima inicijative, organizacije civilnog društva i kompanije. Bez obzira koliko je zbirno iskustvo članova tima, sve što je stavljeno na papir ili pohranjeno u elektronskoj formi predstavlja samo skup pretpostavki. Taj skup pretpostavki se mora proveriti u praksi, odnosno kako se to popularno kaže – treba otići van zgrade i kancelarije i potvrditi ih u stvarnom životu.

Ovde dolazimo do primene dizajnerskog pristupa, koji naglašava upravo ove elemente – provera pretpostavki iz ugla korisnika, pogotovo izazova i problema s kojima se on suočava, kao i primenu pristupa koji se ponavlja u razumevanju tih izazova i problema i kreiranju rešenja za njih. Proces koji preporučujemo ima četiri faze:

1. Razumevanje,
2. Stvaranje ideja (ideacija),
3. Modelovanje (prototipiranje),
4. Validacija.



Razumevanje

Kao što smo više puta napomenuli, svaki proizvod, usluga u standardnom smislu ili nova inicijativa koju pokreću organizacije civilnog i poslovnog sektora mora kretati iz ugla krajnjeg potrošača ili korisnika. Stoga je veoma važno dobro razumeti tog korisnika, saznati glavne probleme i izazove s kojima se suočava prilikom zamišljanja proizvoda, usluge ili inicijative, načine na koje donosi odluke i glavne emocije koje ima u toku svih interakcija s proizvodom, uslugom ili inicijativom. Takođe, neophodno je što bolje razumeti i kontekste u kojima se pomenuta interakcija dešava, kao i načine na koje funkcionišu svi partneri koji su pokrenuli inicijativu.

Razumevanje se postiže različitim tehnikama, a najčešće korišćene su u osnovi i najjednostavnije – posmatranje i postavljanje pitanja. Za navedene tehnike se razvilo mnoštvo pristupa u poslednjih desetak godina, a jedna od najefektnijih za postavljanje pitanja je npr. metodologija tzv. mamin test, koja se koristi uglavnom u start-up svetu, ali se njeni principi mogu primeniti u bilo kojoj prilici koja zahteva postavljanje pitanja kako bi se izvukli kvalitetni zaključci. Glavni principi ove metodologije podrazumevaju da se: (1) priča o samom životu potrošača (korisnika) umesto o vašoj ideji (inicijativi); (2) da se postavljaju pitanja o specifičnim događajima iz prošlosti koji su relevantni za problem koji želite rešiti, umesto nekih opštih razmišljanja o budućnosti; (3) da se više sluša, a manje priča. Iako deluju veoma jednostavno na prvi pogled, ovi principi omogućavaju da kroz razgovor s potencijalnim korisnicima izvučete važne uvide koji će vam pomoći u razvoju bilo čega što poduzimate, a u našem slučaju zajedničke inicijative.

Jedan od alata koji može dobro poslužiti u ovoj fazi jeste tzv. Mapa korisničkog puta (*Customer journey map*). Ovaj alat nam pomaže da sagledamo nivoe zadovoljstva ili nezadovoljstva koje korisnici imaju u kontaktu s našim proizvodom, uslugom ili inicijativom.

Grafički prikaz alata Mapa korisničkog puta je Aneks 2 (videti u Aneksu Vodiča).

Mapa korisničkog puta je alat koji vam pomaže da steknete uvid, pratite i razgovarate o tome kako korisnik doživljava problem koji pokušavate da rešite. Kako se ovaj problem ili prilika pojavljuju u njihovom životu? Kako su ga iskusili? Kako komuniciraju s vama?

MAPIRANJE ISKUSTVA KORISNIKA

Mapiranje ovog putovanja pružiće vam uvid u to kako korisnici doživljavaju proizvod ili uslugu, kao i kako bi se taj doživljaj mogao poboljšati. Ovo je naročito tačno u slučajevima kada se ovo putovanje kreira zajedno s korisnicima ili prilikom validacije vaše pretpostavke. Koje su okolnosti? Kako se kupci osećaju s vama ili u toku inicijative? Koji su trenuci kada se iskustvo može poboljšati?

NELINEARNO

Putovanja i iskustva korisnika nisu linearna. Korisnik može da pređe iz jedne faze u drugu u zavisnosti od mnogih faktora. Oni komuniciraju u nekoj dodirnoj tački s vama, a drugu propuštaju. Vaš je posao, iz ugla dizajnerskog pristupa, da razumete trenutke kada se korisnici najviše angažuju, na osnovu čega možete da im stvorite bolja iskustva u budućnosti. Ovaj alat pomaže da pogledate proizvod, uslugu ili inicijativu kroz oči mušterije.

NAZAD U REALNOST

Platno za mapiranje korisničkog puta pomaže da stvari postanu stvarne. Kroz ove vežbe možete da identifikujete gde korisnici mogu da imaju probleme, gde imaju sjajna iskustva i zašto. Jedan od ishoda upotrebe ovog alata jeste što s vašim timom možete identifikovati elemente koje možete odmah rešiti. Kada ste jednom zajedno stvorili i sastavili mape putovanja korisnika, praveći pretpostavke na osnovu najboljih dostupnih informacija, možete dodati stvarne podatke prikupljene kroz intervjuje i povratne informacije od stvarnih korisnika. To će vam omogućiti da donosite utemeljene odluke na osnovu stvarnosti. Putovanje korisnika je relevantno za sve. Svi u timu moraju da razumeju kroz šta vaši korisnici prolaze, kako se osećaju, s čime se bore i kako vi može poboljšati to iskustvo. Osnovni cilj je da se reše problemi naših korisnika i da se oni usreće.

Platno mapiranja korisničkog iskustva je Aneks 3 (videti u Aneksu Vodiča).

Na osnovu popunjenog alata može se krenuti u aktivnost koja se popularno naziva Korisnički safari (*customer safari*), a koja u sebi objedinjuje obe pomenute tehnike: posmatranje i postavljanje pitanja. Preporučeni koraci u ovoj aktivnosti podrazumevaju da prvo usvojite pravi način razmišljanja, odnosno da se pripremite za razgovore s vašim korisnicima i da znate koje pretpostavke i pitanja želite da prođete s njima. Dalje, da počnete sa očiglednim stvarima, npr. da porazgovarate s nekim ko je već koristio sličan pristup. Zatim, bilo bi korisno da sami prođete put koji prolazi vaš potencijalni korisnik. Konačni cilj prolaska kroz ove korake jeste da se konkretizuju određeni aspekti inicijative i načini prelaska u naredne faze.

STVARANJE IDEJA

Nakon što ste upoznali i razumeli vaše korisnike još bolje, odnosno nakon što ste potvrdili ili izmijenili početne pretpostavke koje ste imali o njima, vreme je da se krene u razradu još konkretnijih ideja za vašu inicijativu. U ovoj fazi važna je kreativnost, imajući u vidu kako početna razmišljanja o tome kako bi trebalo da izgleda inicijativa, ali takođe i sve nove informacije i uvide koje ste stekli u fazi razumevanja. Tehnike i alati za kreiranje i razradu najrazličitijih ideja su brojni, a ovde ćemo preporučiti samo neke od njih.

Jedna od tehnika je kreiranje i odgovaranje na tzv. Kako možemo da? (*How might we?* ili HMW) pitanja, za koji se koristi alat Kreativna matrica:

Alat Kreativna matrica

Kada utvrdite da sve ideje koje generišete dolaze u praktično ista područja rešavanja problema, vreme je da proširite granice svog razmišljanja. Ovo je savršeno vreme za upotrebu kreativne matrice.

KREATIVNA MATRICA

Cilj ideacije je proširiti razmišljanje i ideje svih u timu, da stvori nešto što je veće od zbira njegovih delova. Međutim, bez konteksta i prakse, većini nas je teže da proširimo razmišljanje izvan onoga što znamo. Kreativna matrica je dizajnirana imajući ovo na umu. U suštini, Kreativna matrica je alat koji će vam pomoći da pokrenete nove ideje koje se nalaze na preseccima nekih diskretnih kategorija. Ovaj alat u osnovi podstiče divergentno razmišljanje. Najbolje od svega je što možete sami da dizajnirate svoju kreativnu matricu na osnovu vaših kriterijuma za dizajn, oblasti u kojima ste ili korisnika koje želite da uslužite.

MREŽA

Da biste dizajnirali svoju kreativnu matricu, nacrtajte rešetku/mrežu na beloj tabli ili poster sa najviše pet redova i pet kolona. Dajte joj glavnu temu ili centralno „kako bismo mogli ...?“ („how might we...?“) pitanje. Takođe se možete odlučiti da odredite krajnju kolonu i / ili red kao džoker kategoriju, za plasiranje otvorenih ideja.

POPUNITE ČELIJE

Sa vašom matricom koja je postavljena, vreme je da kreirate ideje! Koristeći beleške na samolepljivom papiru, neka svaka osoba nasumično i brzo doda onoliko ideja koliko mogu doći do ćelija u matrici. Dobro je ispisivati ideje rečima, ali su slike još bolje! Cilj je popuniti svaku pojedinu ćeliju u Kreativnoj matrici sa najmanje jednom idejom.

Da biste podstakli ljude da generišu što više ideja, dodelite poen za svaki popunjen papirić koji se stavi, a nagradu osvaja onaj član tima sa najvećim brojem poena.

Kad se svaka ćelija popuni i vremensko ograničenje istekne, vreme je da se pregledaju sve ideje. Neka se tim okupi oko popunjene matrice. Kada su svi dobili dovoljno vremena da pogledaju šta su zajednički napravili, neka svaka osoba odabere svoju omiljenu ideju (ili dve najbolje). Odatle, kao tim izaberite ideje koje najviše obećavaju kako bi se razradile dalje.

Izvor: Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business, 2016.¹⁶

¹⁶ Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon and Patrick van der Pijl, Design a better business – New tools, skills, and mindset for strategy and innovation, John Wiley & Sons, 2016, p. 140.

Matrica za vežbu Popunite ćelije je Aneks 4 (videti u Aneksu Vodiča).

Drugi alat je tzv. Zid ideja, gde se na osnovu Šta ako...? pitanja kreiraju najrazličitije ideje za rešavanje problema.

Alat Zid ideja

Pitanje „šta ako?“ je moćan način za popunjavanje zida/prostora sjajnim idejama. Slobodno koristite ova pokretačka pitanja ili kreirajte svoja! Pitajte svoj tim brzim tempom, izazivajući svaku osobu da stvori puno ideja.

Šta ako...?

Podstičuća pitanja. Ciljajte da postavite 20-30 ovakvih pitanja, koja će zahvatiti otprilike 10-15 minuta da se postave.

> 500 Ideja

PODSTIČUĆA PITANJA

Svrha ovog alata je da ispuni čitav zid idejama koje je tim stvorio u kratkom vremenu. Ova tehnika koristi podstičuća i pokretačka pitanja za pokretanje kreativnog razmišljanja.

Zid ideja zahteva pripremu.
Prvo se odlučite za listu **podstičuća pitanja** koja ćete postavljati timu u brzom nizu (jedan na svakih 30 sekundi). Koristite vaše postojeće platno modela misije/inicijative kao dobar izvor za stvaranje novih pitanja.

Kako se postavljaju pokretačka pitanja, svaka osoba će jednostavno pisati šta god joj padne na pamet na samolepljivim papirićima. Na kraju ove vežbe svaki od učesnika bi trebalo da ima mnoštvo ispisanih ideja, barem onoliko koliko je bilo postavljenih pitanja.

Izvor: Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business, 2016.¹⁷

Naredni korak u procesu je grupisanje ideja.

Grafik o grupisanju ideja je Aneks 5 (videti u Aneksu Vodiča).

Možete koristiti mapiranje prema afinitetima (...) kako biste grupisali ideje.

¹⁷ Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon and Patrick van der Pijl, Design a better business – New tools, skills, and mindset for strategy and innovation, John Wiley & Sons, 2016, p. 144.

Parking

Verovatno ćete imati slučajeve gde određene ideje nisu direktno korisne ili povezane sa onim što želite postići, a tzv. parking olakšava da sačuvate te ideje za neku drugu priliku.

3–5 klastera/grupa

Učinite vaš rad vidljivim. Ako omogućite da ono što ste napravili bude vidljivo sve vreme, to će olakšati timu da se vrati idejama koje su napravili.

Snimite svoj rad. Napravite fotografiju svega što ste zapisali i stavili na zid ideja.

Grupisanje ideja

Kada postavite sva pitanja koja ste pripremili, neka svi zalepe svoje samolepljive papiriće na zid, jedan po jedan, objašnjavajući svoju ideju kako bi svim ostalim članovima tima bilo jasno na šta se odnosi. Redosled po kom se ovo radi nije bitan i nemojte da vas on brine. Zatim organizujte i grupišite vaše ideje u najviše pet opštih klastera. Klasterne možete definisati pre nego što započnete sa ovim delom vežbe, ili možete koristiti mapiranje prema afinitetima i na licu mesta napraviti klasterne.

Kad završite s grupisanjem, zabeležite svoj rezultat. Najlakše je to uraditi fotografisanjem zida. Te fotografije treba poslati celom timu i ne zaboravite da svi budu informisani o napretku.

STVARANJE IDEJA I VALIDACIJA

Nakon što se postigne dobro razumevanje korisnika i razradi više ideja za konkretizaciju inicijative koju žele postići partnerske organizacije iz civilnog i poslovnog sektora, na red dolazi

materijalizacija rešenja, odnosno inicijative. Ova materijalizacija se sprovodi kroz faze stvaranja ideja i validacije.

Stvaranje ideja podrazumeva da se stvori vrlo jednostavna, početna forma vaše inicijative koja će služiti da se dobije prva povratna informacija od glavnih korisnika koji su definisani u prethodnim koracima. Prototip inicijative može imati najrazličitije moguće forme, ali je jedan od glavnih kriterijuma da ideja bude što jednostavnija, a da zadrži najosnovnije i suštinske karakteristike onoga što rešava problem koji ste detektovali. Na primer, ako se pravi konkretan proizvod koji meri zagađenje vazduha na određenim mestima, on se može skicirati na papiru i tako skiciran proveriti sa stručnjacima koji mogu odmah da daju povratnu informaciju o tome. Još bolja varijanta bi bila da se od nekog tvrdog materijala napravi fizička maketa tog proizvoda kako bi se testirale mogućnosti njegovog postavljanja na različite lokacije.

Kroz fazu validacije definišu se najvažnije pretpostavke na kojima počiva naša ideja, odnosno inicijativa, i potom se one proveravaju u praksi s glavnim grupama potencijalnih korisnika. Poenta je testirati inicijativu i pripadajuće pretpostavke u ranoj fazi, dok nisu kompletirane, materijalizovane i proizvedene, a da su proverene s glavnim grupama korisnika.

Kada su u pitanju alati koje možete koristiti za validaciju, oni su zaista brojni. Mi bismo preporučili sledeće:

Alat Platno najrizičnije pretpostavke

Cilj: Fokus – definišite najrizičnije pretpostavke

Trajanje: +/- 15–30 min, brzi rad

Sastav tima: 3–5 članova u timu

Grafik o alatu Platno najrizičnije pretpostavke je Aneks 6 (videti u Aneksu Vodiča).

U vašem nizu pretpostavki, najrizičnija je ona kojom prolazite kroz prvu kapiju (da se izrazimo skijaškim rečnikom). Ako se prilikom testiranja ove pretpostavke neprekidno vraća „pogrešno” kao odgovor, ne možete da prođete kroz tu zamišljenu kapiju. Ovaj alat će vam pomoći da rangirate svoje pretpostavke pre nego što pređete na eksperimentisanje.

PRONALAŽENJE NAJRIZIČNIJE PRETPOSTAVKE

Pronalaženje najrizičnije pretpostavke nije uvek lako. Diskusija o ovoj temi s vašim timom pomoći će vam da identifikujete one na koje treba da se fokusirate. Uradite ovo koristeći neko vizuelno sredstvo, što će vam omogućiti da budete maksimalno konkretni i pružiti vam ishod koji vam treba.

ĐENGA

Đenga je igra u kojoj igrači redom pokušavaju da uklone ciglice iz drvene kule. Svaka izvučena ciglica može uzrokovati da kula padne, ali ciglice koje su na dnu su presudne da bi se kula održala. Zamislite svoju ideju kao veliku đenga kulu, a u kojoj su sve ciglice pretpostavke. Kada se jedna od pretpostavki na dnu kule pokaže kao netačna i ciglica iz njenog okruženja se ukloni, tada može pasti čitava kula. Kad uklonite ciglicu s vrha, neće se dogoditi bogzna šta. Moramo biti sigurni da je podnožje kule bezbedno. Moramo početi od dna, sa onim što nazivamo najrizičnijim pretpostavkama. Trenutno sve ostale pretpostavke nisu toliko važne. Napokon, ako je najrizičnija pretpostavka netačna, možda je potpuno nebitno razmišljati o bilo čemu drugom: možda vaša ideja treba da se potpuno promeni u svetlu novih saznanja. Da biste pronašli

svoju najrizičniju pretpostavku, pređite na svoje Platno modela inicijative, predlog vrednosti, kriterijume za dizajn i ostale stvari koje ste već naučili i uradili.

Koje su vaše pretpostavke? Koje su stvari u koje niste sigurni? Koristite ovaj obrazac da biste ih sa svojim timom mapirali na zidu kao đenga kulu. One pretpostavke koje apsolutno moraju biti vaša inicijativa i rad idu na dno kule. One koje su manje važne ili zavise od drugih pretpostavki idu prema vrhu.

NEKA NE USPE

Cilj je pokušati da kula brzo propadne. Zbog toga odaberite pretpostavku koja se nalazi najniže, koja je najrizičnija. O njoj ćete želeti i morati da saznate više. Ako se ona potvrdi, možete preći na sledeću najrizičniju pretpostavku. Ali ako je ne prepoznate, vaša đenga kula pada, i moraćete da se vratite na tablu za crtanje da biste pronašli drugu pristup koji bolje funkcioniše.

Platno najrizičnije pretpostavke je Aneks 7 (pogledati Aneks Vodiča).

Zapišite vaše pretpostavke

Zajedno sa ostalim članovima tima zapišite vaše pretpostavke na samolepljivim papirićima, ali ih nemojte stavljati još uvek na zid. Povežite sa načelnim dokumentima koja ste pravili u vezi s vašom inicijativom. Potom, neka svaki član tima postavi svoje pretpostavke u tri srednja dela na obrascu, gde god smatra da je odgovarajuće. Nemojte još uvek da diskutujete o bilo čemu.

Sredite pretpostavke

Sada, naizmenično u timu postavljajte pretpostavke onde gde mislite da ima najviše smisla da budu smeštene. Pokušajte da u

diskusiji otkrijete koja je pretpostavka najrizičnija. Ako neki od papirića s pretpostavkama ide iz jednog dela u drugi, stavite ga na pola puta između ta dva dela.

Fundamentalne pretpostavke

Na kraju, prođite kroz svaki deo i proverite da li bilo gde ima pretpostavki koje su zavisne od nekih drugih pretpostavki (njih ćete pomeriti gore) ili koje su fundamentalne (njih ćete pomeriti dole). Posle nekih 15 minuta trebalo bi da imate nekoliko pretpostavki koje su u najnižem delu obrasca. Glasajte zajedno s vašim timom o tome koja je najfundamentalnija pretpostavka i nju prvu počnite da potvrđujete.

Alat Platno za eksperimentisanje

Cilj: Opipljivo – eksperimentišite i stvarajte

Trajanje: +/- 15–30 min brzi rad

Sastav tima: 3–5 članova u timu

Grafički prikaz alata Platno za eksperimentisanje je Aneks 8 (pogledati Aneks Vodiča).

Kada pronađete svoje najrizičnije pretpostavke, biće vam potreban način da utvrdite kako ih najbolje testirati i meriti na kvantitativni način. Platno za eksperimentisanje pruža jednostavan način da svoje pretpostavke podelite na merljive, uočljive eksperimente.

PRAVI EKSPERIMENT

Svrha Platna za eksperimentisanje je da vam pomogne da dizajnirate prave eksperimente u pravo vreme, olakšavajući timu da diskutuje o pravoj temi. Pomoću Platna za eksperimentisanje lako je dizajnirati dobro definisan eksperiment: započnite

sa identifikovanjem trenutno najrizičnijih pretpostavki, zatim navedite hipotezu koja može jasno da se opovrgne i postavku eksperimenta. Nakon izvođenja eksperimenta, proverite rezultate i planirajte svoje sledeće korake.

IZRADA DOBRE HIPOTEZE

Vaša hipoteza je izjava za koju smatrate da je tačna u vezi s vašom najrizičnijom pretpostavkom. Zapišite je pre nego što pokrenete eksperiment.

KVANTIFIKUJTE SVOJA PREDVIĐANJA

Kvantifikujte svoju hipotezu. Koliko korisnika će učiniti to što pretpostavljate? Koliko puta? U kom vremenskom okviru? U redu je da koristite i neke šire opsege za ovo, sve dok to odredite unapred. Metrike koje definišete moraju biti praktične i delotvorne (tj. one moraju biti direktno povezane s hipotezom) i dostupne (tj. morate da budete u mogućnosti da vidite rezultate). Povežite brojeve natrag s pretpostavkom koju testirate. Zašto da deset pozitivnih rezultata potvrđuje vašu pretpostavku? Navedite bilo koji kvalitativni ishod i varijablu. Kakve različite odgovore očekujete? Kako ćete ih grupisati?

POKRENITE EKSPERIMENT

Naoružani ovom hipotezom, spremni ste za početak eksperimenta. Pratite podatke odmah i sve zapišite, tako da kasnije možete proveriti da li ste pravilno protumačili rezultate.

UPOTREBITE FORMULU ZA POSTAVLJANJE HIPOTEZA

Mi verujemo da će (specifična akcija koja može da se testira) pokrenuti (specifični merljivi ishod) u okviru/toku (vremenski okvir).

Grafički prikaz Platna za eksperimentisanje je Aneks 9 (pogledati Aneks Vodiča).

Platno za eksperimentisanje

Najrizičnija pretpostavka.

Hipoteze koje mogu da se potvrde / opovrgnu.

Mi verujemo da (specifična akcija koja može da se testira) će pokrenuti (specifični merljivi ishod) u okviru/toku (vremenski okvir) (UPOTREBITE FORMULU OVDE).

Postavka eksperimenta (PREDLAŽITE PUNO MODELA).

Rezultati.

Zaključak – Potvrđena / Hipoteza / Ne može se doneti zaključak
Sledeći koraci.

Najrizičnija pretpostavka. Koja je najrizičnija pretpostavka koju želite da validirate? Zbog čega je ona toliko važna?

Hipoteze koje mogu da se potvrde / opovrgnu. Izjasnite se o očekivanom ishodu pre početka eksperimenta. Pokušajte da imate dobru procenu pre nego veštačku preciznost.

Postavka eksperimenta. Koji je prototip kojim ćete testirati pretpostavku? Koje su važne promenljive i metrike? Da li su kvantitativne ili kvalitativne?

Rezultati. Unesite kvantitativne ili kvalitativne podatke koje ste dobili iz vašeg eksperimenta.

Zaključak. Sumirajte vaše nalaze. Da li su rezultati potvrdili ili opovrgnuli hipotezu?

Sledeći koraci. Da li ćete se odlučiti za to rešenje, nastaviti dalje ili ponovo uraditi eksperiment?

Alat Platno validacije

Cilj: Fokus – provera napretka

Trajanje: +/- 15 min sesija

Sastav tima: Ceo tim zajedno

Grafički prikaz alata Platno validacije je Aneks 10 (videti u Aneksu Vodiča).

Kada su eksperimenti postavljeni, vreme je da započnete s testiranjem i praćenjem napretka. Ponekad će vaši testovi potvrditi vaše hipoteze, a ponekad ih opovrgnuti. Usput ćete praviti više ponavljanja – dodavati i menjati elemente vaših inicijativa kako se budete kretali. Ovaj alat će vam pomoći da pratite vaš napredak s vremenom.

PRATITE RAZLIČITE VARIJANTE VAŠEG REŠENJA

Izvođenje jednog eksperimenta gotovo nikada nije dovoljno da biste znali da li ste u pravu, tj. da li ste dobro postavili deo vaše inicijative. Apsolutno je neophodno da vi znate gde ste bili i šta ste naučili i potvrdili pre nego što krenete dalje. Bilo bi gubljenje vremena i resursa da nastavite sa istim eksperimentom iznova i iznova, čekajući da se rezultati magično promene. Pogled unazad će vam pomoći da razumete izbore koje ste već napravili i time izbegnete ponovno pojavljivanje pretpostavki koje su već opovrgnute.

PROCES VALIDACIJE

Cilj procesa validacije je naučiti što više i što je brže moguće. Treba da potrošite što manje vremena i truda možete, dok maksimalizujete ishod. S tim na umu, moraćete da ponavljate eksperimente. Platno validacije je centralni nervni sistem ovog procesa.

NAJBOLJA PRETPOSTAVKA

Ona počinje s predlogom vrednosti koji imate u ovom trenutku. Ovo je vaša trenutna najbolja pretpostavka koja se odnosi na to ko je vaš kupac, koji problem rešavate za njih i koje je vaše rešenje za taj problem. Nema potrebe da ovo previše komplikujete. Počnite s malim, najjednostavnijim rešenjem koje možete testirati. S vremenom ćete promeniti najbolju pretpostavku.

EKSPERIMENT

Vaša trenutna najbolja pretpostavka zasniva se upravo na tome – na pretpostavkama. Nađite najrizičniju: onu koja, ako je pogrešna, u potpunosti opovrgava to što ste pretpostavili. Izaberite način da testirate tu pretpostavku i definišete šta je minimalni kriterijumi za uspeh. Ubacite sve ovo u vaše Platno za eksperimentisanje i pokrenite eksperiment. Što se tiče metoda eksperimentisanja, možete birati između pristupa kao što su istraživanje, prezentovanje (*pitching*) ili čak model vratara (*concierge model*). Kroz istraživanje ćete saznati više o problemu koji pokušavate da rešite. Prezentacija (*pitching*) će vam pomoći da shvatite koliko vaš korisnik misli da je važan problem na koji se fokusirate. Da li je ključan ili je samo poželjan za rešavanje? Model vratara (*concierge model*) će vam pomoći da razumete da li možete da ispuniti očekivanja korisnika odmah, i to praveći rešenje ručno.

Grafički prikaz Platna validacije je Aneks 11 (videti u Aneksu Vodiča).

Ovo je vremenski najzahtevnija faza u celokupnom procesu, a čije je potencijalno trajanje vrlo teško proceniti, jer zavisi od inicijative koja se razvija. Imajući to u vidu, svako trajanje između šest i šesnaest nedelja bi trebalo da bude dovoljno da se cela

faza koncipiranja Platna modela misije/inicijative sprovede na odgovarajući način.

Da sumiramo – idealan put ka ostvarenju i realizaciji saradnje organizacija civilnog i poslovnog sektora bi trebalo da ima tri faze: procenu međusobne usaglašenosti organizacija, mapiranje zajedničkih sinergija i koncipiranje Platna modela misije, odnosno inicijative.

U prvoj fazi partnerske organizacije se na strateškom nivou razumevaju i usaglašavaju, što uključuje i kreiranje prvog predloga zajedničke vizije svoje saradnje.

Nakon što se uspešno definišu svi elementi prve faze, organizacije u drugoj fazi produbljuju međusobno razumevanje i prepoznaju resurse i aktivnosti koje mogu zajednički iskoristiti za uspeh cele inicijative.

Na kraju, u fazi koncipiranja Platna modela misije/inicijative partneri proveravaju izvodljivost svoje ideje kod glavnih korisnika i na taj način uvećavaju šanse za uspeh. Nakon što se inicijativa validira, pristupa se njenoj detaljnoj izradi i sprovođenju, sa svim resursima koje ona zahteva sa obe strane, tj. i od organizacije civilnog i od organizacije poslovnog sektora.

Primeri dobre prakse

Predlog saradnje između organizacija civilnog i poslovnog sektora predstavljen u Vodiču je prilično nov koncept. Međutim, mogu se pronaći primeri iz srpske prakse u kojima se vidi da su partnerske organizacije kreirale i sprovodile vredne inicijative, i

to više ili manje svesno koristeći principe ili konkretne korake i aktivnosti predložene u Vodiču. Ovi primeri bi trebalo da predstavljaju početnu motivaciju i ohrabrenje drugim organizacijama iz poslovnog i civilnog sektora za upuštanje u partnerstva u kojima se mogu dobiti mnogobrojne koristi, kako za same organizacije tako i za širu zajednicu.

OTP banka, organizacija Eneca i BOŠ

Zajednička inicijativa predstavnika poslovnog i civilnog sektora razvijena je između OTP banke u Srbiji, organizacije Eneca iz Niša i Beogradske otvorene škole, u oblasti socijalnog preduzetništva i promocije preduzetničke kulture u Srbiji. Cilj inicijative bio je podizanje svesti i bolja podrška lokalnom stanovništvu u stvaranju poslovnog okruženja u njihovim lokalnim zajednicama u Srbiji.

Zajednička inicijativa sa OTP bankom razvijena je u okviru projekta GENERATOR THE GAME CHANGER, a u cilju podrške inovativnim projektima koji na različite načine pomažu malim i srednjim preduzećima da lakše prevaziđu posledice pandemije. Nakon izbora finalista, BOŠ i Eneca su razvili plan mentorskog programa kako bi podržali tri startup ideje: DR Agro, Your Pet World i Stari zanati. Ovaj program mentorstva sastoji se od unapređenja njihovih znanja i veština, a posebna metodologija kreirana u Vodiču biće primenjena u konkretnim fazama razvoja novih inicijativa.

Nelt i Nova iskra i Galerija 12 hab

Jedan od konstantnih izazova na koji nailaze mladi ljudi u Srbiji je izuzetno teško pronalaženje prvog posla, jer im u okviru formalnog obrazovanja nedostaju praktični rad, znanje rada u timovima, komunikacijske veštine, kao i veštine kreativnog i kritičkog mišljenja. Upravo da bi pokušali da reše ovaj izazov, kompanija Nelt i organizacije Nova iskra i Galerija 12 Hab su 2014. godine kreirale jedinstveni program „Nelt edukativni program”.

Ovo je jednogodišnji interdisciplinarni eksperimentalni obrazovni program za studente različitih fakulteta, dizajniran kao horizontalna platforma razmene znanja i ideja, a okosnicu programa čine susreti, razgovori i razmena s profesionalcima, aktivnim u različitim domenima, od ekonomije, IT sektora, ekologije, nauke, urbanizma, savremene metnosti, dizajna, pozorišta i performansa do preduzetništva i biznisa. Dosad su realizovana četiri jednogodišnja ciklusa, sa četiri generacije polaznika, čiji je ukupan broj preko devedeset.

Filip Moris (Philip Morris) i Eneca

S ciljem da doprinesu smanjenju nezaposlenosti i da podstaknu preduzetništvo u Srbiji, kompanija Filip Moris i organizacija Eneca su 2009. godine kreirale program „Pokreni se za posao”, namenjen malim biznisima i pojedincima koji žele da pokrenu posao. Suština programa je da, pored grantova za pokretanje malih biznisa, pruža i dodatnu podršku u formi potrebnih obuka, saveta i konsalting usluga. Od 2009. do 2012. godine je program bio regionalnog karaktera, usmeren na Nišavski

okrug, a nakon velikog uspeha i interesovanja iz ostalih krajeva Srbije proširen je na teritoriju čitave Srbije.

Program učesnicima pruža donaciju u vidu opreme, licenci ili sertifikata, standardizacije i optimizacije neophodne za pokretanje ili unapređenje biznisa, u vrednosti do 1.000.000 dinara, uz obavezno finansijsko učešće u iznosu od 20 odsto vrednosti granta, zatim poslovne i stručne obuke, kao i stalnu savetodavnu i mentorsku pomoć.

Navedeni primeri pokazuju da dobro osmišljena, ciljano usmerena i dosledno sprovedena saradnja između predstavnika civilnog i poslovnog sektora postiže izuzetne rezultate, značajne za društvo, pre svega. Zato se nadamo da će ovakvi i slični primeri ohrabriti što više organizacija iz oba sektora da se upuste u saradnju.

ZAKLJUČAK

Pristupanje Srbije Evropskoj uniji, postizanje Ciljeva održivog razvoja iz Agende 2030 i drugi programi korenitih reformi su strateški, a učešće različitih aktera u ovom procesu treba podsticati i promovisati. Predstavnici civilnog i poslovnog sektora, i pored brojnih izazova, nesumnjivo prepoznaju prilike za zajedničko delovanje za ostvarenje strateških društvenih i političkih ciljeva, usmerenih prema donosiocima odluka (vlastima) i javnosti. Kompanije prepoznaju da se uspešnije bave društvenim aktivnostima uz aktivno uključivanje organizacija civilnog društva kao mosta prema građanima, a civilno društvo je od strane vlasti i javnosti bolje prihvaćeno i uvažavano ukoliko uz sebe ima i druge društvene aktere – a među njima i uticajan poslovni svet. Između ostalog, poslovni sektor je motivisan da se uključi u partnerstva sa organizacijama civilnog društva zbog reputacije, ali takođe u civilnom društvu može da nađe sagovornika za novi i svež pristup razvojnim inicijativama. Poslovni sektor je prepoznat kao važan akter u socio-ekonomskom razvoju, dok same organizacije civilnog društva doprinose kreiranju održive vrednosti u društvu (*sustainable public value*).

Dobrih i inovativnih primera saradnje ima, što smo želeli da prikažemo i u Vodiču i tako ohrabrimo što veći broj organizacija za aktivne korake. Beogradska otvorena škola je u prethodnom periodu postavila inovativan okvir i podigla svest o značaju saradnje predstavnika poslovnog i civilnog sektora u javnom zagovaranju nastavka reformi i evropskog puta Srbije. Prateći trend razvoja međusektorske saradnje, kako u Evropi

tako i u svetu, BOŠ želi da poboljša saradnju, ujedno ističući važnu ulogu koju predstavnici poslovnog i civilnog sektora imaju u procesu razvojnog okvira Srbije i reformi u okviru pristupanja Srbije EU. Jedan važan aspekt saradnje je dat i u ovom Vodiču, a fokusirali smo se na konkretne načine rada na razvoju zajedničkih inicijativa.

Na kraju, imajući u vidu potencijal razvoja zajedničkih inicijativa, Beogradska otvorena škola će nastaviti da podržava oba sektora u stvaranju pozitivne klime za izgradnju strateškog partnerstva između poslovnog i civilnog sektora, a od koga će najveću korist imati građani Srbije.

ANEKSI

ANEKS 1. Integrativni programi

Tip	Mehanizmi odnosa	Nivo ljudi koji su uključeni	Prednosti za OCD	Prednosti za poslovni sektor
Filantropski	<ul style="list-style-type: none"> • Donacije • Neodređeni rok 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansijski menadžeri • Projektni menadžeri 	<ul style="list-style-type: none"> • Sredstva – jednokratna ili potencijalno ponavljajuća • Vidljivost 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputacija • Vidljivost • Društveno korporativna odgovornost
Razmena resursa	<ul style="list-style-type: none"> • Grantovi • Donacije • Pro bono pružanje usluga (biznis sektor ka NVO sektoru) • Volontiranje • Kratak do srednji rok 	<ul style="list-style-type: none"> • Pružaoci resursa – tehnički eksperti i pomoćnici, organizatori zajednica, finansijski menadžeri – vrlo uključeni • Projektni menadžeri – vrlo uključeni • Menadžment – malo uključen 	<ul style="list-style-type: none"> • Uvećani resursi • Unapređen kapacitet • Vidljivost • Umreženost 	<ul style="list-style-type: none"> • Uvećani resursi • Unapređen kapacitet • Vidljivost • Reputacija • Društveno korporativna odgovornost
Transakcione saradnje	<ul style="list-style-type: none"> • Ugovori • Naknade za pružanje usluga (NVO angažovane od strane biznisa) • Kratak do srednji rok 	<ul style="list-style-type: none"> • Pružaoci resursa – tehnički eksperti i pomoćnici, organizatori zajednica, finansijski menadžeri – vrlo uključeni • Projektni menadžeri – vrlo uključeni • Menadžment – umereno uključeni 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansijski kapital • Visok kvalitet pruženih usluga • Povećani kapacitet • Vidljivost • Umreženost 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansijski kapital • Visok kvalitet pruženih usluga • Povećani kapacitet • Vidljivost • Reputacija • Društveno korporativna odgovornost
Zajednički programi	<ul style="list-style-type: none"> • Odnose se na konkretnu oblast • Zajednički marketing i licenciranje usluga • Veća jednakost među partnerima • Srednji ka dužem roku 	<ul style="list-style-type: none"> • Pružaoci resursa – tehnički eksperti i pomoćnici, organizatori zajednica, finansijski menadžeri – vrlo uključeni • Marketing, PR, komunikacije – umereno uključeni • Projektni menadžeri – vrlo uključeni • Menadžment – umereno uključeni 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnička ekspertiza i pomoć • Unapređen kapacitet • Umreženost • Povećana vidljivost • Pristup tržištu • Lakše za zadržavanje zbog dugoročnosti programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnička ekspertiza i pomoć • Unapređen kapacitet • Umreženost • Povećana vidljivost • Pristup tržištu • Lakše upravljanje finansijama zbog dugoročnosti programa
Integrativni programi	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturiran kroz seriju ugovora i sporazuma • Zajedničko stvaranje proizvoda i usluga • Najveća moguća jednakost među partnerima • Dugoročno 	<ul style="list-style-type: none"> • Svi resursi uključeni, kroz celu organizaciju. Ovo uključuje pružaoce usluga, marketing, komunikacije, PR i projektne menadžere. • Projektni menadžeri – vrlo uključeni • Menadžment – značajno uključeni 	<ul style="list-style-type: none"> • Svi benefiti navedeni u prethodnim stavkama • Kapaciteti se razvijaju novi programi, aktivnosti i kompetencije 	<ul style="list-style-type: none"> • Svi benefiti navedeni u prethodnim stavkama • Kapaciteti se razvijaju novi programi, aktivnosti i kompetencije

Izvor: Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business, 2016.

ANEKS 2. Mapa korisničkog puta

Alat Mapa korisničkog puta

Mapa korisničkog puta je alat koji vam pomaže da steknete uvid, pratite i razgovarate o tome kako korisnik doživljava problem koji pokušavate da rešite. Kako se ovaj problem ili prilika pojavljuju u njihovom životu? Kako su ga iskusili? Kako komuniciraju sa vama?

MAPIRANJE ISKUSTVA KORISNIKA

Mapiranje ovog putovanja pružice vam uvid u to kako korisnici doživljavaju proizvod ili uslugu, kao i kako bi se taj doživljaj mogao podići na još viši nivo. Ovo je naročito tačno u slučajevima kada se ovo putovanje kreira zajedno sa korisnicima ili prilikom validacije vaše pretpostavke sa njima. Koje su okolnosti? Kako se korisnici osećaju tokom iskustva sa vama ili vašom inicijativom? Koji su to trenuci kada se iskustvo može najbolje poboljšati?

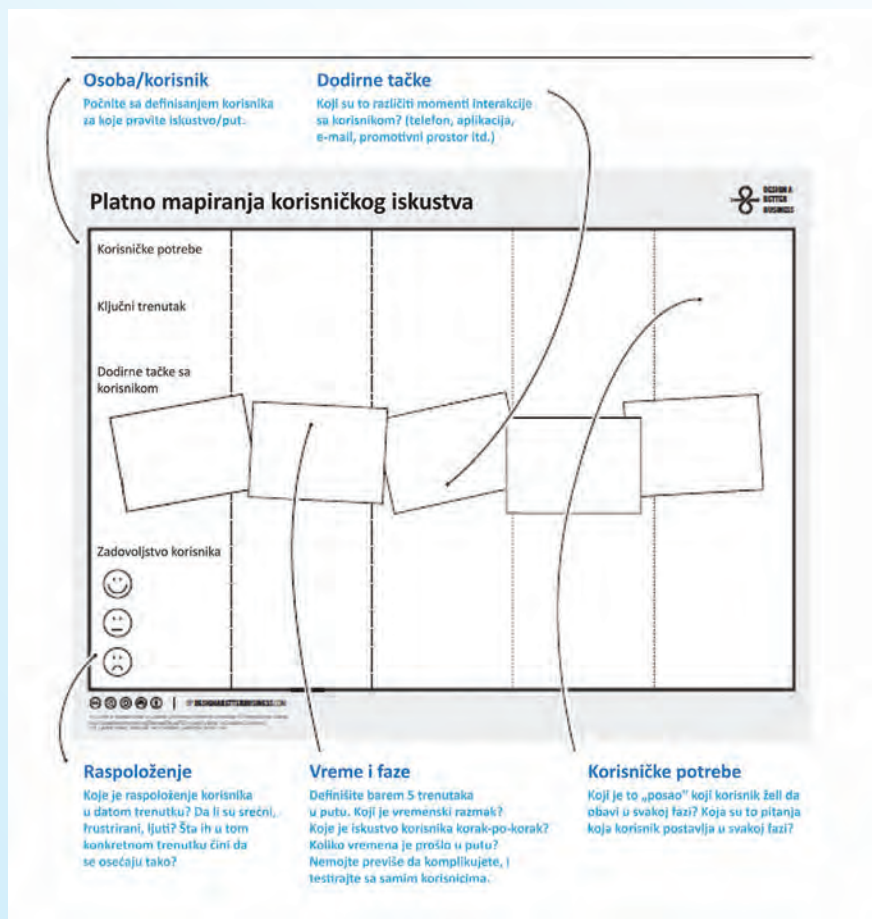
NELINEARNO

Putovanja i iskustva korisnika nisu linearna. Korisnik može da pređe iz jedne faze u drugu u zavisnosti od mnogih faktora. Oni komuniciraju u nekoj dodirnoj tački sa vama, a drugu propuštaju. Vaš je posao, iz ugla dizajnerskog pristupa, da razumete trenutke kada se korisnici najviše angažuju na osnovu čega možete da im stvorite bolja iskustva u budućnosti. Ovaj alat pomaže u gledanju proizvoda, usluga ili inicijativa kroz oči korisnika.

NAZAD U REALNOST

Platno za mapiranje korisničkog puta pomaže da stvari postanu stvarne. Kroz ove vežbe možete da identifikujete gde korisnici mogu da imaju problema, gde imaju sjajna iskustva i zašto. Jedan od ishoda upotrebe ovog alata je što sa vašim timom možete identifikovati elemente koje možete odmah rešiti. Jednom kada ste zajedno stvorili i sastavili mape putovanja korisnika pravite pretpostavke na osnovu najboljih dostupnih informacija, možete dodati stvarne podatke prikupljene kroz intervjue i povratne informacije od stvarnih korisnika. To će vam omogućiti da donosite utemeljene odluke na osnovu stvarnosti. Putovanje korisnika je relevantno za sve. Svi u timu moraju da razumeju šta vaši korisnici iskušavaju, kako se osećaju, sa čime se bore i kako vi može poboljšati to iskustvo. Osnovni cilj je da se reše problemi naših korisnika i da se oni usreće.

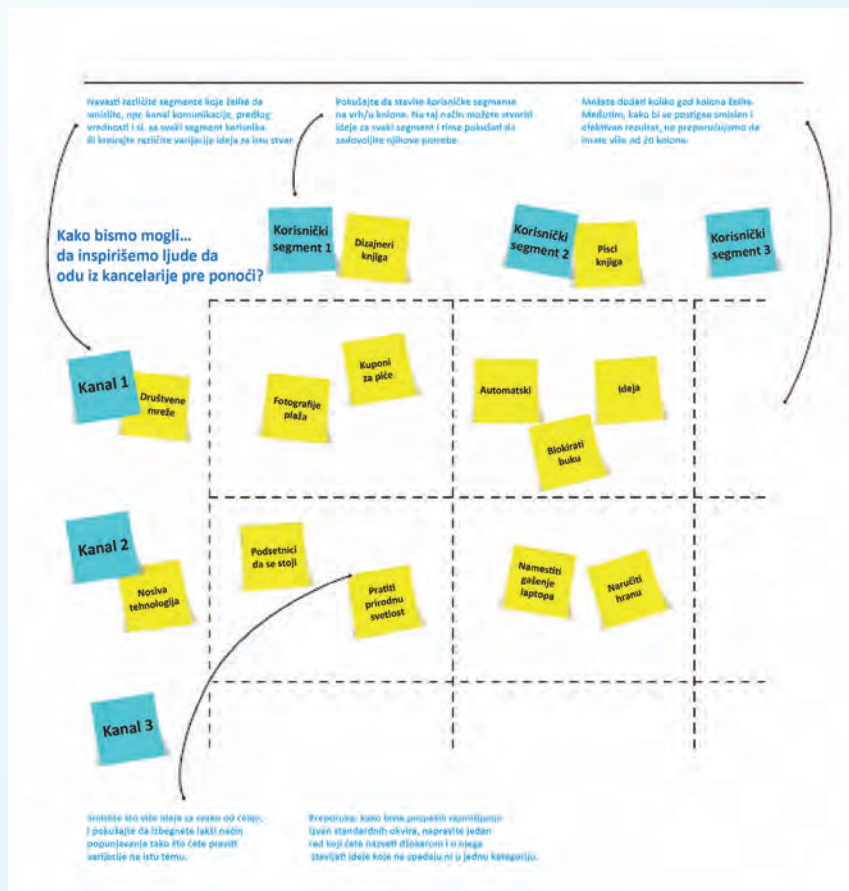
ANEKS 3. Platno mapiranja korisničkog iskustva



Izvor: Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business, 2016.¹⁸

¹⁸ Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business – New tools, skills, and mindset for strategy and innovation, John Wiley & Sons, 2016, p. 101.

ANEKS 4. Matrica Popunite ćelije



Izvor: Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business, 2016.¹⁹

¹⁹ Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business – New tools, skills, and mindset for strategy and innovation, John Wiley & Sons, 2016, p. 141.

ANEKS 5. Grafički prikaz grupisanja ideja



Izvor: Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business, 2016.²⁰

²⁰ Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, „Design a better business – New tools, skills, and mindset for strategy and innovation, John Wiley & Sons, 2016, p. 145.

ANEKS 6. Alat Platno najrizičnije pretpostavke



Alat Platno najrizičnije pretpostavke

U vašem nizu pretpostavki, najrizičnija je ona kojom prolazite kroz prvu kapiju (da se izrazimo skijaškim rečnikom). Ako se prilikom testiranja ove pretpostavke neprekidno vraća „pogrešno“ kao odgovor, ne možete da prođete kroz tu zamršenu kapiju. Ovaj alat će vam pomoći da rangirate svoje pretpostavke pre nego što pređete na eksperimentisanje.

PRONALAZENJE RIZIČNIJE PRETPOSTAVKE

Pronalazjenje najrizičnije pretpostavke nije uvek lako. Diskusija na tu temu sa vašim timom će vam pomoći da identifikujete one na koje treba da se fokusirate. Uradite ovo vizuelno, što će vam omogućiti da budete maksimalno konkretni i pružiti vam ahod koji vam treba.

DENGA

Denga je igra u kojoj igrači redom pokušavaju da uklone ciglice iz drvene kule. Svaka izvučena ciglica može uzrokovati da kula padne, ali one ciglice koje su na dnu su presudne za održavanje kule da ostane uspravno. Zamislite svoju ideju kao veliku Denga kulu, u kojoj su sve ciglice pretpostavke. Kada se jedna od pretpostavki na dnu kule pokaže kao netačna i njena korespondirajuća ciglica se ukloni, tada može pasti čitava kula. Kad uklonite jednu ciglicu sa vrha, neće se dogoditi bog zna šta. Moramo biti sigurni da je podnožje kule sigurno. Moramo početi od dna, sa onim što nazivamo najrizičnijim pretpostavkama. Trenutno sve ostale pretpostavke nisu toliko važne.

Napokon, ako je najrizičnija pretpostavka netačna, možda je potpuno nebitno razmišljati o bilo čemu drugom: možda vaša ideja treba da se potpuno promeni u svetlu novih saznanja! Da biste pronašli svoju najrizičniju pretpostavku, predite na svoje Platno modela inicijative, predlog vrednosti, kriterijume za dizajn i ostale stvari koje ste već naučili i uradili.

Koje su vaše pretpostavke? Koji su stvari u koje niste sigurni? Koristite ovaj obrazac da biste ih sa svojim timom mapirali na zidu kao Denga kulu. One pretpostavke koje moraju biti apsolutno za vašu inicijativu i za rad idu na dno kule. One koje su manje važne ili zavise od drugih pretpostavki idu više prema gore.

POKUŠAJTE DA NE USPE

Cilj je pokušati da kula brzo propadne! Zbog toga, odaberite pretpostavku koja se nalazi najniže, koja je najrizičnija. O njoj ćete želeti i morati da saznate više. Ako se ona potvrdi, možete preći na sledeću najrizičniju pretpostavku. Ali ako ne uspe da se potvrdi, vaš Denga toranj pada, i moraćete da se vratite na tablu za ortonje da biste pronašli drugi pristup koji bolje funkcioniše.

ANEKS 7. Platno najrizičnije pretpostavke

Platno najrizičnije pretpostavke

Već potvrđena (top-left) | **Nizak uticaj** (top-right)

Najrizičnija pretpostavka (bottom-left) | **Visok uticaj** (bottom-right)

Super! Ovo su stvari koje ste već testirali. (top-right sticky note)

Super! Ovo su stvari koje možete testirati kasnije. (middle-right sticky note)

Pretpostavke koje mogu imati neki uticaj. (middle-right sticky note)

Stvari za koje niste sigurni, a koje mogu imati veliki uticaj. (left sticky note)

Može biti samo jedna. (bottom-left sticky note)

Ako se ova pokaže kao pogrešna, u nevolji ste. (bottom-center sticky note)

Zapišite vaše pretpostavke.
Zajedno sa ostalim članovima tima, zapišite vaše pretpostavke na samolepljivim papirićima, ali ih nemojte stavljati još uvek na zid. Referišite se na početna dokumenta koja ste pravili u vezi sa vašom inicijativom. Potom, neka svaki član tima postavi svoje pretpostavke u tri srednja dela na obrascu, gde god smatra da je odgovarajuće. Nemojte još uvek da diskutujete bilo šta!

Sredite pretpostavke.
Sada, naizmenično u timu poslavljajte pretpostavke gde mislite da ima najviše smisla da budu smeštene. Pokušajte da u diskusiji otkrijete koja vam je najrizičnija. Ako neki od papirića sa pretpostavkama ide iz jednog dela u drugi, stavite ga na pola puta između ta dva dela.

Fundamentalne pretpostavke.
Na kraju, prođite kroz svaki deo i proverite da li bilo gde ima pretpostavki koje su zavisne od nekih drugih pretpostavki (njih ćete pomeriti gore) ili koje su fundamentalne (njih ćete pomeriti dole). Posle nekih 15 minuta trebalo bi da imate nekoliko pretpostavki koje su u najnižem delu obrasca. Glasajte zajedno sa vašim timom o tome koja je najfundamentalnija pretpostavka, i nju prvu krenite da potvrđujete.

Izvor: Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business, 2016.²¹

²¹ Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business – New tools, skills, and mindset for strategy and innovation, John Wiley & Sons 2016, p. 201.

ANEKS 8. Grafički prikaz alata Platno za eksperimentisanje



Alat Platno za eksperimentisanje

Kada pronađete svoje najrizičnije pretpostavke, biće vam potreban način da utvrdite kako ih najbolje testirati i meriti na kvantitativni način. Platno za eksperimentisanje pruža jednostavan način da svoje pretpostavke podelite na merljive, uočljive eksperimente.

PRAVI EKSPERIMENT

Svrha Platna za eksperimentisanje je da vam pomogne da dizajnirate prave eksperimente u pravo vreme, olakšavajući timu da ima pravu vrstu razgovora na temu. Pomoću Platna za eksperimentisanje lako je dizajnirati dobro definisan eksperiment: započnite sa identifikovanjem trenutno najrizičnijih pretpostavki, zatim navedite hipotezu koja može jasno da se opovrgne i postavku eksperimenta. Nakon izvođenja eksperimenta, proverite rezultate i planirajte svoje sledeće korake.

IZRADA DOBRE HIPOTEZE

Vaša hipoteza je izjava za koju smatrate da je tačna u vezi sa vašom najrizičnijom pretpostavkom. Zapišite je pre nego što pokrenete eksperiment.

KVANTIFIKUJTE SVOJA PREDVIĐANJA

Kvantifikujte svoju hipotezu. Koliko korisnika će učiniti to što pretpostavljate? Koliko puta? U kom vremenskom okviru? U redu je da koristite i neke šire opsege za ovo, sve dok to radite unapred. Metrike koje definišete moraju biti praktične i delotvorne (tj. one moraju biti direktno povezane sa hipotezom) i dostupne (tj. morate da budete u mogućnosti da vidite rezultate). Povežite brojeve sa pretpostavkom koju testirate. Zašto 10 pozitivnih rezultata potvrđuje vašu pretpostavku? Navedite bilo koji kvalitativni ishod i varijablu. Kakve različite odgovore očekujete? Kako ćete ih grupisati?

POKRENITE EKSPERIMENT

Naoružani ovom hipotezom, spremni ste za početak eksperimenta. Pratite podatke odmah i sve zapišite, tako da kasnije možete proveriti da li ste pravilno protumačili rezultate.

UPOTREBITE FORMULU ZA POSTAVLJANJE HIPOTEZE

$\text{Kada izvršimo } A \text{ (specifična akcija koja može da se testira) onda ćemo dobiti } B \text{ (specifični merljivi ishod) u } C \text{ (vremenski okvir).}$

ANEKS 9. Grafički prikaz Platna za eksperimentisanje

Platno za eksperimentisanje

<p>Najrizičnija pretpostavka</p>	<p>Rezultati</p>
<p>Hipoteze koje mogu da se potvrde / opovrgnu</p> <div style="background-color: yellow; width: 100px; height: 50px; margin: 10px auto;"></div> <p>Mi verujemo da (specifična akcija koja može da se testira) će pokrenuti (specifični merljivi ishod) u okviru/toku (vremenski okvir). (UPOTREBITE FORMULU OVDE)</p>	<p>Zaključak</p>
<p>Postavka eksperimenta (DOSTA PROTOTIPIRAJTE).</p> <div style="background-color: yellow; width: 100px; height: 50px; margin: 10px auto;"></div>	<p> <input type="checkbox"/> Potvrđena <input type="checkbox"/> Opovrgnuta <input type="checkbox"/> Ne može se doneti zaključak </p>
	<p>Sledeći koraci</p>

Najrizičnija pretpostavka

Koja je najrizičnija pretpostavka koju želite da validirate? Zbog čega je ona toliko važna?

Postavka eksperimenta

Koji je prototip sa kojim ćete testirati pretpostavku? Koje su važne promenljive metrike? Da li su kvantitativne ili kvalitativne?

Rezultati

Unesite kvantitativne ili kvalitativne podatke koje ste dobili iz vašeg eksperimenta.

Zaključak

Sumirajte vaše nalaze. Da li su rezultati potvrdili ili opovrgnuli hipotezu?

Sledeći koraci

Da li ćete pivotirati rešenje, nastaviti dalje ili ponovo uraditi eksperiment?

62

ANEKS 10. Alat Platno validacije



Alat Platno validacije

Kada su eksperimenti postavljeni, vreme je da započnete sa testiranjem i praćenjem napretka. Ponekad će vaši testovi potvrditi vaše hipoteze, a ponekad ih opovrgnuti. Usput ćete praviti više ponavljanja - dodavati i menjati elemente vaših inicijativa kako se budete kretali dalje. Ovaj alat će vam pomoći da profitate vaš napredak tokom vremena.

PRATITE SVOJE PIVOTE
(RAZLIČITE VARIJANTE VAŠEG REŠENJA / INICIJATIVE)

Izvođenje jednog eksperimenta gotovo nikada nije dovoljno da biste znali da li ste u pravu, tj. da li ste dobro postavili deo vaše inicijative. Apsolutno je neophodno da vi znate gde ste bili i šta ste naučili i potvrdili pre nego što krenete dalje. Bilo bi gubljenje vremena i resursa da nastavite sa istim eksperimentom iznova i iznova, čekajući da se rezultati magično promene. Pogled unazad će vam pomoći da razumete izbore koje ste već napravili i time izbegnete ponovno pojavljivanje pretpostavki koje su već opovrgnute.

PROCES VALIDACIJE

Cilj procesa validacije je naučiti što više, što je brže moguće. Treba da potrošite što manje vremena i truda u ovom procesu, dok maksimalizujete ishod. S tim na umu, moraćete da ponavljate eksperimente. Platno validacije je centralni nervni sistem ovog procesa.

NAJBOLJA PRETPOSTAVKA

Ona počinje sa predlogom vrednosti koji imate u ovom trenutku. Ovo je vaša trenutna „najbolja pretpostavka“ koja se odnosi na

to ko je vaš korisnik, koji problem rešavate za njih i koje je vaše rešenje za određeni problem. Nema potrebe da se ovo previše komplikuje. Počnite sa malim, sa najjednostavnijim rešenjem koje možete testirati. Vremenom će pivoti promeniti tu najbolju pretpostavku.

EKSPERIMENT

Vaša trenutna najbolja pretpostavka zasniva se upravo na tome – na pretpostavkama. Nadite najrizičniju: onu koja, ako je pogrešna, u potpunosti opovrgava to što ste pretpostavili. Izaberite način da testirate tu pretpostavku i definišete šta je minimalni kriterijum za uspeh. Ubacite sve ovo u vaše Platno za eksperimentisanje i pokrenite eksperiment. Što se tiče metoda eksperimentisanja, možete birati između pristupa kao što su istraživanje, prezentovanje (pitching) ili čak model vratara (conciierge model). Kroz istraživanje ćete saznati više o problemu koji pokušavate da rešite. Prezentacija (pitching) će vam pomoći da shvatite koliko vaš korisnik misli da je važan problem na koji želite da se fokusirate. Da li je ključan ili je samo poželjan za rešavanje? Model vratara (conciierge model) će vam pomoći da razumete da li možete da ispunite očekivanja korisnika odmah, i to praveći rešenje ručno.

Izvor: Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business, 2016.²²

²² Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business – New tools, skills, and mindset for strategy and innovation, John Wiley & Sons, 2016, p. 206

ANEKS 11. Grafički prikaz Platna validacije

Platno validacije

	Početak	Pivot 1	Pivot 2	Pivot 3	Pivot 4
Najrizičnija pretpostavka					
Segment korisnika					
Potrebe korisnika					
Prototip da bude validiran sa					
Metoda					
Minimalni kriterijum za uspeh.					
Rezultat – pivotirati ili istrajati.					

Najrizičnija pretpostavka
Koja je najrizičnija pretpostavka koju ćete testirati eksperimentom?

Korisnik
Definišite vaš predlog vrednosti. Podelite ga u delove: korisnik, potreba koju ispunjavate za tog korisnika, i rešenje za koje pretpostavljate da rešava taj problem.

Validirajte
Opišite metodu sa kojom želite da izvršite test. Koja je to vrsta eksperimenta? Koji su minimalni kriterijumi za uspeh?

Rezultati
Pratite da li vaši rezultati potvrđuju ili opovrgavaju pretpostavke i koji su bili vaši nalazi. Da li ste pivotirali ili istrajali sa eksperimentom?

Ovim pristupom možete da pratite kako ste napredovali kroz različite vremenske trenutke.

Izvor: Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business, 2016.²³

²³ Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, Design a better business – New tools, skills, and mindset for strategy and innovation, John Wiley & Sons, 2016, p. 207.

