

# BRIDGE

## Bridging the Gap - Youth Work-Based Learning Cooperation with the Western Balkans

### Plan i program preduzeća za vježbu

Finansirano od strane Evropske unije. Stavovi i mišljenja izneseni u ovom planu i programu ne održavaju nužno stavove i mišljenja Evropske unije niti EACEA. Isti predstavljaju isključivu odgovornost autora te se Evropska unija kao i nadležne institucije ne mogu smatrati odgovornim za njih.

## Sadržaj

1. Šta je preduzeća za vježbu?	3
2. Sličnost sa stvarnim preduzećima	3
3. Poslovi koji se simuliraju u preduzeću za vježbu	3
4. Znanje i vještine stečene u preduzećima za vježbu	3
5. Benefiti rada u preduzećima za vježbu	4
6. Priprema za svijet rada	4
7. Regionalna i međunarodna vrijednost	4
8. Regionalna i multinacionalna iskustva u preduzećima za vježbu	5
9. Nacionalni centralni ured	6
10. Glavne teme kurseva razvijenih u preduzeću za vježbu u školi:	6
11. Organizacija preduzeća za vježbu	7
12. Metode rada u preduzećima za vježbu	8
13. Ciljevi kurikuluma	8
14. Teorijske nastavne jedinice	8
15. Faze rada u preduzećima za vježbu	9
16. Radni uslovi	14
17. Uposlenici u preduzećima za vježbu	14
18. Dodatna vrijednost za studente/polaznike	15
19. Sajmovi i takmičenja	15
20. Zaključci	17

## 1. Šta je preduzeća za vježbu?

Preduzeća za vježbu (PZV) predstavljaju inovativni model nastave u kojem se stečeno teorijsko znanje iz različitih oblasti primjenjuje kroz praktičan rad u kompaniji. Model omogućava simulaciju tokova koji su redovni u stvarnom preduzeću sa različitim stepenima težine, čime postaje transparentan za proces učenja.

Preduzeća za vježbu su pogodna za sticanje i dalje unapređenje teorijskog i praktičnog znanja u različitim oblastima (ekonomija, finansije, računovodstvo, bankarstvo, pravo, administracija, itd.), razvoj ključnih kompetencija, kao i oblika ponašanja u svim preduzetničkim strukturama, od zaposlenika do preduzetnika. Snaga ove vrste preduzeća leži u kontaktu s javnošću. Kao i prave kompanije u tržišnoj privredi, preduzeća za vježbu održavaju poslovne odnose međusobno. Na taj način, studenti uspostavljaju kontakt sa ekonomskom kulturom svojih partnera u zemlji i inostranstvu.

## 2. Sličnost sa stvarnim preduzećima

Nema stvarnog prenosa stvarne robe i novca, ali se trgovinske transakcije i finansijske razmjene odvijaju u stvarnim uslovima: daju se narudžbe, izdaju fakture, vrše se plaćanja, vode finansijski zapisi, uključujući informacije o vjerovnicima, dužnicima, dioničarima, itd. Preduzeće za vježbu istražuje tržište, oglašava se, kupuje sirovine, prevozi, opskrbljuje, planira, proizvodi simulirane proizvode, prodaje simulirane proizvode ili usluge, te isplaćuje plate, poreze, beneficije, itd. Simulirana kompanija pruža polaznicima neophodne vještine i znanje kako bi postali preduzetnici ili pronašli posao nakon završetka rada u preduzeću za vježbu. Obuka u preduzeću za vježbu u školi razvija preduzetničke stavove i vještine među mladima, te pruža praktičnu obuku u: administraciji, računarskim vještinama, marketingu i prodaji, nabavci, preduzetništvu i stranim jezicima. Studenti imaju priliku razvijati ključne vještine poput: interpersonalnih vještina, timskog rada, upravljanja vremenom, planiranja i organizacijskih vještina i mnoge druge.

## 3. Poslovi koji se simuliraju u preduzeću za vježbu

Pod vodstvom trenera ili mentora, studenti i polaznici stvaraju vlastita preduzeća za vježbu, od razvoja proizvoda, proizvodnje i distribucije do marketinga, prodaje, ljudskih resursa, računovodstva/finansija i dizajna web stranica. Kao "zaposlenici" preduzeća za vježbu, polaznici su odgovorni za njegovo poslovanje i kroz metodologiju učenja kroz rad razvijaju vlastite kompetencije. Provode istraživanje tržišta, postavljaju oglase, nabavljaju inventar, planiraju logistiku, prodaju simulirane proizvode ili usluge, te isplaćuju plate, poreze, beneficije, itd. Svaka kompanija se bavi poslovnim aktivnostima, kako nacionalno tako i međunarodno, s drugim kompanijama unutar mreže preduzeća za vježbu, u skladu sa standardnim komercijalnim poslovnim procedurama i okvirima.

## 4. Znanje i vještine stečene u preduzećima za vježbu

Neki od ciljeva metodologije rada preduzeća za vježbu su razvijanje sposobnosti preuzimanja inicijative, samopouzdanja, kao i pružanje znanja o pokretanju kompanije. Studenti se obučavaju da rade u timu, preuzimaju odgovornost, razvijaju samoinicijativu i poboljšavaju svoje mehke,

stručne i tehničke vještine. Trgovina s drugim PZV-ima je bitna komponenta koncepta. Kompanije trguju međusobno u zatvorenoj ekonomiji prema strogo komercijalnim načelima. Svjetska Mreža preduzeća za vježbu sastoji se od gotovo 7.000 preduzeća u 40 zemalja. Oni simuliraju komercijalno okruženje, a kao što je već pomenuto, nema stvarnog toka novca. Rezultat za zaposlene su njihove virtualne plaće na kraju mjeseca bez stvarne isplate. **Dakle, šta je motivacija za učešće?**

## 5. Benefiti rada u preduzećima za vježbu

Novčana nagrada jednostavno se zamjenjuje iskustvom, povećanom stručnošću, funkcionalnom kompetencijom i obično nagradom za kvalifikacije. Nedavna istraživanja industrije sugeriraju da plata nije jedini motivator. Nagrada, priznanje i napredovanje u karijeri jednako su važni. Osjećaj da su shvaćeni i pripadaju uspješnoj organizaciji također je bitan. Da bi postigli uspjeh, svaki zaposlenik će morati pokazati potpunu predanost prema kompaniji, kolegama, kupcima i dobavljačima. Još jedan motivator trebao bi biti prilika za praktičnu primjenu teorijskog znanja, kao i usvajanje novih vještina, što će biti od vitalnog značaja za budućeg poslodavca. Projekti na kojima rade pružit će korisnu dokumentaciju da su uspješno učestvovali u radnom okruženju. Ovaj aspekt se ne može dovoljno naglasiti; to je jasan dokaz budućim poslodavcima da nisu samo teoretski kompetentni, već i praktično kompetentni i sposobni. Treći motiv trebao bi biti kontakt s drugim kolegama, u Europi, širom svijeta i u stalno rastućoj međunarodnoj mreži.

## 6. Priprema za svijet rada

Preduzeće za vježbu priprema učesnike za eventualni ulazak u stvarni poslovni svijet. Stavlja teoriju naučenu na predavanjima u praksu u radnom okruženju i olakšava prvo iskustvo studentima. Stvara vezu sa stvarnim svijetom rada. Studenti stiču različite poslovne i preduzetničke vještine poput: administrativnih, računovodstvenih i finansijskih, IKT i digitalnih vještina, socijalnih i digitalnih medija, upravljanja ljudskim resursima, marketinga i prodaje, nabavke i pregovaranja. Obuka u PVZ-u jača akademske vještine i postignuća, ponovno budi interes za obrazovanjem i podstiče želju za samorazvojem i težnji ka cjeloživotnom učenju. Učesnici su aktivno uključeni u proces učenja i aktivnosti donošenja odluka, što povećava motivaciju, inicijativu, kreativnost, odgovornost i druge meke vještine. Učenje se doživljava kao prirodan proces, prije svega kroz interakciju. Praktikanti mogu isprobati različite poslove i zadatke te steknuti razumijevanje kuda ih različite karijere mogu odvesti. Razvijanjem i upravljanjem vlastitim poslovanjem, učesnici uče profesionalnost, vještine vođenja, poslovnu oštromnost, korporativno znanje, vještine prezentacije i timski rad. Osim toga, stječu praktično znanje o očekivanjima radnog mjesta i poslovnim očekivanjima, čime poboljšavaju svoju zapošljivost i preduzetnički duh.

## 7. Regionalna i međunarodna vrijednost

**Stvarno iskustvo u međunarodnom poslovanju:** Kroz svoju trgovinu i poslovanje širom industrija, granica i kultura, praktikanti razvijaju praktično znanje o očekivanjima kako u radnom okruženju tako i ekonomskim očekivanjima u svojoj zemlji, kao i internacionalno. Ovo stvarno poslovno iskustvo omogućava polaznicima da dožive razlike u strategijama od zemlje do zemlje u pogledu jezika, kulture, pravnog okruženja i mnogih drugih uticajnih faktora. Terminologija se može

razlikovati od zemlje do zemlje (npr. Preduzeće za vježbu, Trening firme, Virtuelno preduzeće), kao i njihovi prijevodi (npr. Entreprise d'entraînement, Übungsfirma, Empresa Simulada), međutim, metodologija ostaje ista.

**Prenosivost:** Koncept se lako može prilagoditi i prenijeti u druge zemlje i različite ciljne grupe. Koordinacioni centar u Njemačkoj pruža nacionalnim centralnim uredima i/ili preduzećima za vježbu u novim zemljama potrebne smjernice i vođstvo. Nivo međunarodnih aktivnosti povezan je s ciljevima učenja unutar kurikuluma. Kreirajte međunarodni plan prodaje, s strategijom kako pristupiti kupcima, na kojim ciljanim tržištima i s kojim proizvodima/uslugama. Prepoznajte jezičke i kulturne preduvjete ciljnog tržišta u marketingu.

**Mreža preduzeća za vježbu širom svijeta:** preduzeće za vježbu može učestvovati u međunarodnoj trgovini gdje god se nalazi, tražeći savjet od nacionalnog centralnog ureda. Saznajte koje carinske, osiguravajuće i logističke regulacije postoje u međunarodnoj trgovini i pripremite plan kako pružiti logističke usluge svojim kupcima. Kontaktirajte drugo preduzeće za vježbu radi dogovaranja telefonskog ili video sastanka radi vođenja trgovinskih pregovora na engleskom jeziku ili drugom odgovarajućem jeziku. Službeni jezik je engleski, ali u određenim tržištima moguće je koristiti lokalni jezik, ako se obje strane slože. Preduzeća za vježbu mogu tražiti međunarodne trgovinske partnere slanjem brošura, e-mailova, pozivanjem potencijalnih kupaca i korištenjem drugih alata za prodaju radi generisanja međunarodnog prometa.

## 8. Regionalna i multinacionalna iskustva u preduzećima za vježbu

U preduzećima za vježbu, polaznici rade i uče zajedno sa vršnjacima iz drugih zemalja, jačaju regionalnu i međunarodnu suradnju, jezičke i digitalne vještine, bolje razumijevaju kako funkcionira međunarodno tržište te zajedno rade u međunarodnom okruženju.

Preduzeće za vježbu efikasno adresira razvoj globalne kompetencije. Razvija kulturnu svijest i međunarodne interakcije, priprema polaznike za svijet rada obukom u efikasnoj komunikaciji i timskom radu, te upotrebom tehnologije na globalnoj razini. Preduzeće za vježbu pomaže u obuci globalnih kompetencija zasnovanih na radu kroz fleksibilno, inkluzivno i multinacionalno iskustvo. Obuka u Preduzeću za vježbu može poslužiti kao forum za polaznike da steknu globalno iskustvo slično onome koje bi imali u multinacionalnoj korporaciji. Učenje na radnom mjestu u takvom globalnom okruženju može uključivati polaznike u obavljanju 'stvarnog' posla u okruženju Preduzeća za vježbu u suradnji s kolegama iz različitih zemalja, kao i regionalnu suradnju.

Preduzeće za vježbu također pruža mogućnost internacionalizacije na domaćem terenu za polaznike putem online veza s drugim preduzećima za vježbu iz regije i širom svijeta, stvarajući realno multinacionalno okruženje učenja. Globalna dimenzija iskustva u preduzeću za vježbu izuzetno je važna. Preduzeće za vježbu putem svojih prilika za internacionalizaciju kod kuće, pruža polaznicima s geografskim ili ekonomskim barijerama ili polaznicima iz udaljenih područja šansu da sudjeluju u multinacionalnim aktivnostima. Također pruža inkluzivan model za polaznike iz različitih ekonomskih i društvenih okruženja nudeći mogućnost individualnih globalnih putanja učenja, omogućavajući polaznicima da napreduju svojim tempom i razini kompetencije.

Jedna od najvažnijih prednosti koncepta Preduzeća za vježbu je trgovina s drugim preduzećima na nacionalnom, regionalnom i međunarodnom tržištu. Polaznici ostvaruju stvarne vanjske kontakte s

drugim nacionalnim i međunarodnim polaznicima. Polaznici vježbaju svoje jezične vještine i razumijevanje međukulturnih razlika, upoznaju ekonomske i poslovne kulture drugih zemalja te stječu praktično znanje o modalitetima ugovora, transakcijama plaćanja i pravnim odredbama.

Pozitivna posljedica tih poslovnih odnosa između preduzeća za vježbu su zajednički projekti, institucionalna partnerstva i razmjene polaznika. To pruža polaznicima preduzeća za vježbu jedinstvenu priliku da steknu praktično iskustvo i kompetencije u regionalnom i međunarodnom poslovanju i zajednici.

## 9. Nacionalni centralni ured

U zemljama s nacionalnom mrežom preduzeća za vježbu, uspostavlja se nacionalni centralni ured. Osoblje Centralnog ureda pruža sve ključne makroekonomske funkcije i podršku operacijama koje se očekuju u poslovnom svijetu kako bi se stvorila potpuna ekonomska simulacija za preduzeća za vježbu u njihovoj zemlji. To uključuje pružanje nekih komercijalnih i regulatornih usluga koje se očekuju u poslovnom svijetu, na primjer: virtualno bankarstvo, carine i porezi, komunalne usluge i pošta.

Centralni ured također odgovara za obuku trenera, nacionalnu bazu podataka, bankarski sustav i internet veze između nacionalnih preduzeća za vježbu i onih širom svijeta, povezujući trenere i polaznike iz preko 40 zemalja širom svijeta.

## 10. Glavne teme kurseva razvijenih u preduzeću za vježbu u školi:

- Informacione tehnologije: Učenici moraju naučiti kako upravljati obradom teksta ili pisati poslovno pismo i druge poslovne dokumente. Moraju upravljati tabelom kako bi kreirali fakture, poslovne budžete. Potrebno je znati kako kreirati i modificirati poslovne prezentacije radi online promocije preduzeća za vježbu. Također će biti potrebno znati kako kreirati i ažurirati blog, kao i profesionalno koristiti društvene mreže.
- Poslovni jezik: Učenici se obučavaju u poslovnoj dokumentaciji. Identificiraju i kreiraju različite vrste dokumenata (pisma, e-mailovi, fakture, narudžbe).
- Matematički proračuni: Učenici izračunavaju postotke, zbrajaju, oduzimaju, itd.
- Poslovanje i pokretanje: Učenici uče o pravnim oblicima preduzeća u svojoj zemlji i administrativnom procesu osnivanja firme. Mogu definirati poslovno ime, djelatnost preduzeća, proizvode i usluge za prodaju, logo i korporativni imidž, itd.
- Marketing i prodaja: Učenici kreiraju različite kampanje i promocije kako bi povećali prodaju. Razvijaju kalendar kampanja, marketinšku strategiju, korisničku podršku, itd. Pripremaju poslovnu dokumentaciju koja odgovara prodaji (otpremnica, faktura, pismo...).
- Nabava i skladište: Učenici vrše različite online kupovine s drugim preduzećima. Također kontroliraju zalihe u skladištu.
- Blagajna: Učenici plaćaju čekovima, bankovnim transferima, itd. Također pripremaju mjesečni popis primljenih i prikupljenih plaćanja.

- Ljudski resursi: Učenici uče o procesima zapošljavanja koje provode firme, kako pripremiti dobar životopis, gdje tražiti posao, itd. Uče različite pojmove i procese (kako se registrirati u socijalnom osiguranju, ugovor o radu, obračun plaća, itd.).
- Društvene vještine: odgovornost, rješavanje problema, timski rad, komunikacija, itd.

## 11. Organizacija preduzeća za vježbu

Preduzeće za vježbu može biti organizirano u 2 glavna odjela: komercijalni i administrativni. Tematska područja koja će se razvijati u svakom odjelu su:

- Komercijalni odjel: marketing i prodaja, društveni mediji, informacijske tehnologije i jezičke vještine.
- Administrativni odjel: osnivanje preduzeća, nabava, skladište, blagajna i ljudski resursi.

Svaki odjel vodi jedan nastavnik. Potrebno je najmanje dva nastavnika, jedan za svakih 10-15 učenika. Učenici rade u svim odjelima, prelazeći s jednog na drugi kako stječu znanje i vještine.

Trajanje osnovnog kursa: minimalno 60 sati. Optimalno trajanje je 144 sata tokom školske godine. Radno vrijeme: Preporučuje se najmanje 1 sesija sedmično, sa 2 uzastopna sata.

Maksimalni broj učesnika kursa je 30 podijeljenih u 2 grupe. Preporučuje se imati heterogenu grupu učenika kako bi se iskoristile različite njihove sposobnosti.

U preduzeću za vježbu, učenici se obučavaju u radnom okruženju. Integrirano učenje o tržišnom okruženju odvija se kao prirodni dio svakodnevnih aktivnosti. Učenici ne proučavaju principe poslovne teorije iz knjiga; obavljaju stvarne komercijalne transakcije s drugim preduzećima unutar mreže u skladu s prihvaćenim poslovnim praksama i okvirima.

U ovom didaktičkom konceptu, uloge nastavnika i učenika su značajno različite od onih u tradicionalnom procesu učenja. Nastavnik je generalni direktor preduzeća, vodeći učenike kao zaposlene kako bi ispunili poslovne planove i budžete preduzeća. Oni su definitivno vodiči ili savjetnici "zaposlenika" preduzeća. Učenici su radnici i menadžeri. Neki od njih su imenovani kao rukovodioci linije kao dio njihove obuke i razvoja.

S obzirom da je ovo potpuno drugačije obrazovno iskustvo kako za nastavnike tako i za učenike, obuka trenera zahtijeva drugačiji pristup razvoju, jer nastavnici nemaju sve vještine potrebne za implementaciju ove metodologije. Također bi trebali primiti detaljno praktično obrazovanje o poslovnim operacijama, sustavima, postupcima i dokumentaciji koja obuhvata sve aspekte poslovanja, uključujući rad na recepciji, nabavu, kontrolu inventara, otpremu, prodaju i marketing, finansije, ljudske resurse, informacijsku tehnologiju, softver, tehnike telefona, pisače, fakseve i fotokopirne aparate. Ovaj praktičan i specifičan pristup također zahtijeva infrastrukturu i mrežu preduzeća za vježbu kako bi se pružila puna vrijednost obuke.

## 12. Metode rada u preduzećima za vježbu

Preduzeće za vježbu omogućava korištenje različitih metoda: timski rad, rad u malim grupama, simulaciju, eksperiment, individualni rad, diskusiju, prezentaciju, proučavanje problema, analizu i planiranje, brainstorming i još mnogo toga. Ali prije svega, preduzeće je oblik grupne obuke.

Grupni rad:

- Stil komunikacije koji se fokusira na partnerstvo i međusobno povjerenje.
- Učenici razvijaju naviku zajedničkog rada kako bi raspravljali o značaju, pomogli drugima i samostalno radili na svojim zadacima.
- Suradnja između trenera i polaznika kako bi se postigli obrazovni ciljevi.
- Grupno učenje:
- Grupni rad aktivira i potiče pojedinog učenika, ali ga povezuje s grupom putem zajedničkog zadatka i ističe zajedničku odgovornost pojedinog učenika za ukupni uspjeh ili neuspjeh.
- Metoda grupnog rada omogućava intenzivno razmišljanje i temeljitu razradu određenih pitanja jer su oslobođena od ograničenja u licu-u-lice nastavi.
- Tokom zajedničkog traženja rješenja zadatka, učenici dobivaju bolji uvid u sadržaj i bolje pamte.
- Grupna refleksija i diskusija o problemu pruža smjer za daljnje razmišljanje i potiče proširenje interesa (lični razvoj).
- Često rasprave među učesnicima o prirodi, toku i fazama aktivnosti izazivaju više interesa od same aktivnosti i stoga se mogu koristiti za fokusirani grupni rad.
- Preduzeće za vježbu treba posmatrati kao projektni timski rad. Polaznici moraju biti upoznati s društvenim okruženjem i zahtijevati vještine samoorganizacije, samodiscipline; potiče timski rad i pruža znanje i vještine analize, sažimanja i prezentacije rada.

## 13. Ciljevi kurikuluma

1. Povećati kapacitet i relevantnost učenja u obrazovanju i obuci.
2. Pružiti i savjetovati o ključnim vještinama: osnovne vještine, prenosive vještine, preduzetništvo, jezici, digitalno znanje, itd.
3. Ojačati vezu između obrazovanja/obuke i radnog mjesta.
4. Promovirati inovativni razvoj obrazovanja (kolaborativno učenje, kritičko razmišljanje...).
5. Promovirati interregionalnu i intersektorsku strukturiranu suradnju.
6. Poticati profesionalni razvoj obrazovnog svijeta.
7. Promovirati metodologiju preduzeća za vježbu za razvoj aktivnog građanstva, zapošljivosti i stvaranje nove poslovne mreže.

## 14. Teorijske nastavne jedinice

JEDINICA 1: PREDUZETNIŠTVO

- Preduzetnik
- Poslovanje i startup-i

- Stavovi i vještine preduzetnika: praktični primjeri

#### JEDINICA 2: EKONOMSKA AKTIVNOST

- Definicija tržišta
- Sektori djelovanja
- Nove metode zaposlenja i radnog okruženja

#### JEDINICA 3: AKTIVNOST PREDUZEĆA

- Vrste preduzeća prema pravnom statusu
- Operacije odjela
- Online i offline
- Softverske i socijalne vještine

#### JEDINICA 4: POSLOVNI PLAN

- Roba i usluge
- Klijenti
- Konkurencija
- Cijene
- Brendiranje
- Društvene mreže i marketing

## 15. Faze rada u preduzećima za vježbu

U mnogim slučajevima, obuka u preduzećima za vježbu se sastoji od tri glavne faze koje su:

- 1) Pokretanje poslovanja
- 2) Operativna faza
- 3) Zatvaranje knjiga

### Tema 1. Planiranje početka operacija

Formiranje grupa učesnika i početak timskog rada. Planiranje uvodnih uloga u preduzeću i povezanih zadataka, npr. izvršni direktor, menadžer prodaje (i tim), nabavka, skladištenje, marketing itd. Donošenje odluka o gotovim opisima poslova u preduzeću za vježbu.

- Polaznici izrađuju zajednička pravila za rad preduzeća u suradnji s trenerima (način rada, sastanci, odsutnosti, itd.).
- Polaznici se pripremaju za posjetu stvarnom partneru/mentoru, kako bi se usmjerili prema industriji i upoznali s radnim okvirom partnerskog preduzeća (npr. klijenti, potražnja, konkurencija i tehnologija). Također, polaznici pripremaju pitanja za predstavnika partnerskog preduzeća u vezi s praktičnim aspektima poslovanja i svakog područja odgovornosti/teme.
- Posjeta partnerskom preduzeću ili predstavnik drugog PZV-a posjećuje preduzeće za vježbu.
- Dodjela konačnih odgovornosti/uloga u preduzeću za vježbu (može se obaviti kroz proces zapošljavanja unutar preduzeća) i izgradnja organizacije preduzeća nakon posjete partnerskom preduzeću.

## Tema 2: Poslovni plan

- Polaznici izrađuju poslovni plan rada za preduzeće za vježbu na osnovu partnerskog preduzeća.
- Proces izrade poslovnog plana podijeljen je u timove ili polaznike prema području odgovornosti. Polaznici počinju raditi u svojim oblastima i prikupljaju sve relevantne informacije kako bi podržali svoje područje odgovornosti i cijelo preduzeće. Saradnja s profesionalcima u potrebnim područjima, računovodstvenim firmama, trenerima, centralnim uredom i svim ostalim zainteresiranim stranama koje mogu biti relevantne za poslovanje (osiguravajuća društva, banke, logističke tvrtke, itd.). Saradnja može uključivati posjetu, postavljanje pitanja, traženje informacija o temama putem interneta/telefona ili drugih načina pretraživanja relevantnih informacija.
- Polaznici trebaju uzeti u obzir da troškovi/cijene za sve različite operacije trebaju biti dobiveni s stvarnih tržišta (cijene proizvoda, plaće, porezi, osiguranje, voda, struja, strojevi, najam/leasing). Troškovi ne moraju biti previše specifični, ali barem pokazatelj stvarnih situacija kako bi se strukturirao realan poslovni i troškovni plan.

Tokom procesa poslovnog planiranja, polaznici će donositi odluke o sljedećim pitanjima:

- Koje sirovine, proizvod ili uslugu treba kupiti; po kojoj cijeni i u kojoj količini?
- Koje operacije će preduzeće za vježbu obavljati samo, a što će prenijeti drugim preduzećima za vježbu (na primjer: logistiku, marketing, računovodstvo, obračun plata, itd.)?
- Kako se vrši proizvodnja ili pružanje usluge (ako postoji proizvodnja ili usluga)?
- Koje su proizvodi ili usluge, potrebne količine, inventar, cijene i mogući popusti za različite klijente; kako se proizvodi ili usluge plasiraju na tržištu (npr. koji faktori utječu na odluke o kupovini)?
- Koje su potrebe za skladištenjem i logistikom i kako se s njima postupa (vlastito skladište i kamioni, najam skladišta, čvrsto skladište, logistička tvrtka ili redovna poštanska usluga)?
- Koliko i kakvih radnih mjesta treba preduzeće za vježbu? (ako PZV nešto proizvodi, potrebni su "virtuelni zaposlenici" u tvornici/skladištu da obave proizvodne poslove; ovi virtuelni zaposlenici se pojavljuju samo u obračunu plaća i drugoj dokumentaciji.)
- Polaznici vrše poslovne izračune za preduzeće za vježbu: obrtni kapital, vlasnički kapital, obaveze/investicijski kapital, moguće državne doprinose/pomoći i podršku drugih finansijskih institucija.
- Polaznici planiraju budžete za nabavu, prodaju, marketing, finansiranje i dobit.
- Polaznici izrađuju SWOT-analizu poslovanja preduzeća za vježbu.
- Polaznici razjašnjavaju poslovne rizike povezane s nabavkom, logistikom, skladištenjem, proizvodnjom, prodajom i kupcima, itd. Učenici mogu pregovarati s osiguravajućom tvrtkom o

upravljanju rizicima i osiguranju. Pregovori se mogu obaviti s predstavnikom stvarne osiguravajuće tvrtke ili jedan od trenera/drugih stručnjaka može biti predstavnik osiguravajuće tvrtke.

- Polaznici spajaju sve dijelove kako bi sastavili poslovni plan za preduzeće za vježbu.
- Polaznici komuniciraju s središtem - nacionalnim Centralnim uredom koji uspostavlja radnu mrežu drugih organizacija s kojima preduzeće za vježbu počinje raditi (banka, osiguravajuća tvrtka, potrebni dobavljači, leasing tvrtke, porezi, patentni uredi i uredi za registraciju, itd.).

### **Tema 3. Poslovni ugovori.**

Prije početka stvarnih poslovnih operacija, preduzeće za vježbu pokušava sklopiti ugovore, prvenstveno s drugim PZV, kako bi se dogovorilo o korištenju usluga/nabavki. Ako potrebne usluge/proizvodi nisu dostupni od drugih preduzeća za vježbu, tada preduzeće sklapa ugovore o potrebnim uslugama/proizvodima s dobavljačkim tvrtkama nacionalnog centralnog ureda.

### **Tema 4. Dokumenti vezani uz poslovanje.**

Polaznici dizajniraju i kreiraju sve potrebne obrasce (račun, otpremnica, poslovno pismo, itd.) i druge dokumente; ili koriste postojeći predložak dokumenata (softver za izdavanje računa, itd.).

Polaznici planiraju i pokreću sustav za pohranu dokumenata, kao što je elektronsko arhiviranje. Polaznici trebaju zapamtiti da sačuvaju sve poslovne dokumente u sistemu datoteka tvrtke, a ne na pojedinačnim računarima/diskovima kako bi omogućili pristup dokumentaciji svim ostalim polaznicima.

### **Tema 5. Izrada marketinškog materijala (nabavka se može obaviti od drugog preduzeća za vježbu).**

Polaznici odlučuju o marketinškom materijalu i vizualnom izgledu preduzeća za vježbu, na temelju čega sami proizvode potrebne materijale ili kupuju usluge dizajna marketinga od drugog preduzeća za vježbu.

Takvi materijali su, na primjer:

- Logotip kompanije i posjetnice (vizitke)
- Brošura o kompaniji i proizvodima, cjenovnik, prodajna i marketinška pisma (nacionalni jezik i engleski)
- Letci i poster
- Prezentacija kompanije
- Web stranica kompanije
- Različiti marketinški materijali za posebne događaje, projekte, sajmove, itd.

### **Tema 6. Regulacija finansiranja i osnivanje preduzeća.**

Pregled poslovnog plana s trenerima i predstavnicima partnerskog preduzeća i/ili drugim stručnjacima za pregovore o finansiranju.

- Pregovori o finansiranju mogu se voditi s predstavnikom stvarne banke ili jedan od trenera može djelovati kao predstavnik banke.
- Finansijer procjenjuje potrebu za finansiranjem preduzeća za vježbu (vlastiti kapital/eksterni kapital), jamstva, opća situacija u industriji, udio vlasništva, mogućnosti rasta kompanije i mišljenje polaznika o tome što može poći po zlu i kako su se pripremili za rizike/probleme.
- Nakon pregovora o finansiranju, poslovni plan se pregledava prema povratnim informacijama dobivenim od finansijera (ako je potrebno).

Polaznici imaju osnivački sastanak preduzeća za vježbu i registriraju se u nacionalnom Centralnom uredu te otvaraju račun kompanije u banci (uplaćuju početni kapital i eventualni zajam na račun).

Polaznici pripremaju potrebnu poslovnu dokumentaciju vezanu za početak poslovanja i šalju je Centralnom uredu – Agenciji za registraciju. Preduzeće za vježbu treba platiti naknade i troškove povezane s osnivanjem tvrtke u skladu s smjernicama nacionalnog centralnog ureda.

## Tema 7: Operativni period

Kada započne operativni period preduzeća za vježbu, polaznici počinju raditi u virtuelnim preduzećima prema svojim poslovima u različitim područjima, obavljajući, na primjer, zadatke navedene u nastavku:

- Proizvodnja i slanje ponuda za namještaj, mašine, aparate i druge potrebne potrepštine drugim preduzećima za vježbu ili dobavljačkim kompanijama nacionalnog centralnog ureda.
- Kreiranje i slanje narudžbi prema primljenim ponudama za sirovine, usluge, proizvode, potrepštine, strojeve, aparate i namještaj. Ako se koriste dobavljačke tvrtke centralnog ureda, cijene relevantnih proizvoda moraju biti unaprijed određene.
- Naručene usluge pojavljuju se u obrascu otpremnica. Račun će slijediti otpremnicu. Preduzeće za vježbu je odgovorno za primanje proizvoda, skladištenje robe i vođenje računa/zaliha.
- Slanje brošura kupcima, kreiranje kampanja i PR događanja za kupce, npr. organizacija otvaranja događaja/dana otvorenih vrata ili prodajnih dana, te komunikacija/marketing događanja.
- Organizacija posjeta kompaniji itd.
- Kada preduzeće za vježbu primi ponude od drugih preduzeća, moraju odgovoriti na njihove ponude.
- Ostvarivanje prodaje putem telefona, e-pošte i osobnih kontakata.
- Praćenje prodaje i cijena kako bi se održala konkurentnost i, ako je potrebno, planiranje kampanje prodaje.
- Praćenje portfolija proizvoda i razvoja proizvoda.
- Održavanje korisničkih računa pomoću CRM sistema ili sličnog. Ako je potrebno, kreiranje programa lojalnosti kupaca (uvjeti, kartice vjernosti i događanja, itd.).
- Odgovaranje na primljene narudžbe slanjem otpremnice koja odgovara naručenim proizvodima/uslugama; uvijek se brinuti o logistici za svaku isporuku.
- Briga o logističkim i transportnim ugovorima.
- Odgovaranje na potraživanja potencijalnih kupaca (povrat proizvoda, povrat novca, kreditna obavijest, itd.).
- Briga o obračunu plaća (plaće, troškovi plaćanja i porezi na dohodak).
- Briga o plaćanju računa i fakturiranju kupaca. Briga o obavezama, potraživanjima i naplati potraživanja.

- Precizno praćenje izostanaka ujutro i popodne, izračunavanje koliko izostanci stvaraju troškove preduzeću za vježbu.
- Saznati gdje i kada se organiziraju odgovarajući sajmovi; ili preuzeti inicijativu i kontaktirati Centralni ured i druge fakultete kako biste organizirali vlastiti sajam.
- Priprema marketinškog materijala za sajmove; brošure, web stranica, dekoracije štanda itd.
- Kreiranje plana prodaje i strategije za sajam; ponude, odabir proizvoda, prodajni ciljevi, strategija angažmana prodaje, ciljevi kupnje, itd.
- Aktivno sudjelovanje na sajmu; ukrašavanje štanda, trenutni sajmovi; prodaja, marketing, nabava i prezentacija tvrtke.
- Nakon sajma, trebao bi se održati sastanak radi pregleda cijelog procesa i rezultata.
- Implementacija post-marketinške kampanje za kontakte stečene na sajmu; unošenje informacija o kupcu/potencijalnom klijentu u CRM sustav ili slično u svrhu kasnijeg marketinga/prodaje.

## Tema 8. Evaluacija

Treneri pripremaju evaluacijski obrazac za sve učesnike, koji bi trebali popuniti. Obrazac se sastoji od pitanja o:

- Performansama svakog učesnika, šta su naučili i koje nove informacije su stekli dok su radili u preduzeću za vježbu kako bi razvili/poboljšali trening period.
- Kratki komentari o performansama i doprinosu radu drugih studenata.
- Opća evaluacija metodologije i sadržaja preduzeća za vježbu, rasporeda, opterećenja poslovima, opisa poslova, itd.

(Važno je zapamtiti da polaznici također mogu dati negativne komentare, ali to automatski ne znači da je trening bio neuspješan. Ponekad, kada su polaznici navikli na tradicionalne metode obuke, može proći neko vrijeme dok priznaju što su naučili kroz ovu metodologiju.)

## Tema 8a. Procjena studenata

1. Pisanje izvještaja o radu (Studenti opisuju što su radili, kako su to radili, zašto su to radili i što su naučili.)
2. Kreiranje radnih zadataka (Studenti kreiraju radne zadatke na dokumentaciji sličnoj onoj koju su radili tokom rada u preduzećima za vježbu.)
3. Dnevno praćenje aktivnosti studenata u preduzećima za vježbu i formativna procjena.
4. Samoprocjena: procjena grupe i tima, procjena trenera ili mentora iz stvarne tvrtke.

## Tema 9. Zatvaranje preduzeća za vježbu

- Zaustavite trgovinske aktivnosti i okončajte aktivnosti u toku.
- Pošaljite zahvalnu poruku svim klijentima i obavijestite ih da je vaše preduzeće za vježbu na pauzi ili se gasi. Ako postoji prekid, obavijestite poslovne partnere kada će ponovno biti u poslovanju.
- Svi timovi/odjeli pripremaju svoj dio godišnjeg izvještaja i procjenjuju svoje operacije.
- Računovodstveni tim/odjel zatvara sve račune, priprema račun dobiti i gubitka te finansijske izvještaje.

- Usporedite finansijske izvještaje i godišnji izvještaj u jedan dokument i pošaljite ga centralnom uredu i instruktorima radi informiranja.

## 16. Radni uslovi

Postoje standardni zahtjevi za opremom i IT (hardverom i softverom) koji se moraju ispuniti kako bi se vodilo preduzeće za vježbu. Kako bi iskustvo bilo što realnije, svaki prostor za učenje podijeljen je na različite odjele koji predstavljaju različite sektore kompanije, kao što su recepcija, nabavka, ljudski resursi, operacije i marketing. Odjeljenja preduzeća za vježbu trebala bi biti organizovana kao ured.

Potrebni resursi: uredski namještaj - stolovi, stolice, recepcijski pult, ormani za arhiviranje, itd.; računari i druga uredska oprema - pisači, fotokopirni uređaji, multimedija, skener; pristup internetu; poslovni i računovodstveni programi; uredski materijali - listovi, olovke, mape, datoteke, spajalice, kalkulatori, itd.; nastavni i učenički alati - vodiči kroz proces, udžbenici, dodatni materijali, itd.

Studenti bi trebali imati sljedeće fizičke resurse: učionicu s organiziranim namještajem prema razredu, uredski materijal (mape, ladice, spajalice, kalkulatori, papir, olovke, škare, itd.), pristup internetu, e-mail račun, elektronički uređaj i alate za pohranu, računovodstvene dokumente (obrazac računa, nalozi za prijenos, kalkulator) i poslovne knjige.

## 17. Uposlenici u preduzećima za vježbu

Polaznici preduzeća za vježbu su "uposlenici" i "menadžeri" svojeg poslovanja. Rade u timu koji obavlja zadatke potrebne za određeni odjel preduzeća za vježbu, kao što su finansije i nabava, administracija, ljudski resursi, te prodaja i marketing. Nakon upoznavanja s poslom, provode vrijeme u svakom odjelu ili u ciljanom odjelu. Uče poslovne postupke, zadatke i vještine potrebne za osiguranje održivosti svog poslovanja. Kao pravi zaposlenici, ne samo da pokazuju sposobnost obavljanja različitih zadataka, već i uče o važnosti timskog rada, poslovne komunikacije, postavljanja ciljeva, poslovnog planiranja, upravljanja vremenom i mnogih vještina potrebnih za poboljšanje zapošljivosti.

U preduzeću za vježbu, nastavnici preuzimaju ulogu posrednika, trenera ili mentora radnog mjesta. Nastavnik olakšava sve aktivnosti unutar poslovanja preduzeća: motivira, izaziva i podržava polaznike dok preuzimaju uloge i odgovornosti koje su često vrlo različite od njihovih uobičajenih aktivnosti učenja. U početku će nastavnik snažno sudjelovati u usmjeravanju i strukturiranju aktivnosti preduzeća za vježbu. Međutim, kako polaznici stječu više samopouzdanja, nastavnik prelazi u ulogu posrednika. Polaznici rade u grupama pod općim nadzorom nastavnika dok preuzimaju odgovornost za vlastito učenje, razvoj i poslovne zadatke. Treneri uključeni u preduzeća za vježbu dobivaju smjernice i praktične priručnike za vođenje preduzeća za vježbu s relevantnim poslovnim postupcima i za ocjenjivanje polaznika na temelju istog skupa kriterija za ocjenjivanje.

## 18. Dodatna vrijednost za studente/polaznike

PZV omogućava studentima sticanje prenosivih (cross-cutting) vještina i pruža raznovrsne benefite polaznicima, jer ih najbolje priprema za ulazak u stvarni poslovni svijet. Bit će u mogućnosti pronaći zaposlenje na regionalnom i internacionalnom tržištu rada, pojavljivat će se nove poslovne prilike i moći će koristiti vještine koje su stekli kako bi se nosili sa situacijama u svakodnevnom životu. U svijetu stalnih promjena, polaznici će imati prednost u suočavanju s nepredviđenim situacijama i prilagodbi istima.

Svjesni svojih stečenih vještina i znanja, moći će prihvatiti nove prilike s manjim stresom. Njihov radni potencijal bit će puno veći nego što bi postigli u odsustvu prenosivih jezičnih kompetencija, općih komunikacijskih vještina, vještina prezentacije, spremnosti za učenje, prilagodljivosti, digitalnih vještina i interkulturalnih kompetencija.

Preduzeće za vježbu podržava sveobuhvatno sticanje stručnih znanja, vještina i kompetencija u području finansijske i poslovne pismenosti i promovira vještine vođenja i poduzetničko učenje. Naglašava spremnost i prednost koju im pruža da se osjećaju ugodno radeći u multinacionalnim kompanijama u budućnosti. Dodatna vrijednost multinacionalnih aktivnosti preduzeća za vježbu uključuje sticanje znanja i vještina kroz rad u raznolikom, multikulturalnom i višejezičnom okruženju, s polaznicima drugih nacionalnosti i kultura.

Transnacionalne aktivnosti preduzeća za vježbu pružaju polaznicima prenosive vještine na sveobuhvatan način. To se radi i na svjesnoj i nesvjesnoj razini. Kroz međukulturalni format, polaznici ostvaruju razvoj u svakoj dimenziji. Oni su sposobni koristiti stečeno iskustvo, znanje i vještine, primjenjivati ih u različitim situacijama i na sebe. Kao rezultat tih procesa, sposobni su procijeniti svoja iskustva i znanja u skladu s vlastitim ciljevima i vrijednostima te postati bolji građani u svojoj regiji.

## 19. Sajmovi i takmičenja

Preduzeća za vježbu mogu učestvovati na domaćim i međunarodnim sajmovima. Nisu sva preduzeća za vježbu i polaznici uključeni u sajmove, ali stiču znanje i praksu u pripremi kao tim te mogu učestvovati kao posjetioči, lično ili online. Članstvo u međunarodnoj mreži PZV - PEN WORLDWIDE je potrebno za učešće na međunarodnim sajmovima i događajima (uživo, online, hibrid) i olakšava povezivanje s inostranim preduzećima za vježbu.

Na sajmovima se ocjenjuju postignuća studenata u različitim kategorijama:

- Najbolji štand,
- Najbolji katalog,
- Najbolja dokumentacija,
- Najveći broj transakcija,
- Najbolji prodavač,
- Najbolja maskota,
- Najbolja stranica (Instagram ili Tik-Tok izvedba),
- Najbolja reklama,
- Najbolja prezentacija, i mnoge druge.

Članovi žirija mogu biti predstavnici preduzeća i univerziteta.

Takmičenja održana prije i tokom sajmova pružaju platformu za sticanje praktičnog iskustva i razvoj vještina u stvarnim situacijama (sticanje iskustva i poslovnih vještina u međunarodnim poslovima, upoznavanje i primjena mekih vještina, timski rad, izgradnja samopouzdanja i vježbanje osnovnih poslovnih vještina, razvoj komunikacijskih vještina, razvoj poduzetničkih vještina). Znanje, vještine i kompetencije važne i potrebne za multinacionalno radno okruženje jesu

Nastavnici su zadovoljni performansama svojih studenata. Sastaju se s kolegama, upoznaju kolege iz drugih zemalja, razmjenjuju iskustva, mišljenja, dobre prakse i ažuriraju svoje znanje.

Prije, tokom i nakon sajmova, svi učesnici upoznaju specifičnosti i tradicije različitih zemalja, a takmičenja pružaju osnovu za poređenje.

**Prepreke:**

Postoje ozbiljne prepreke za osiguranje održivosti organizacije događaja uživo za polaznike preduzeća za vježbu- finansijski problemi, organizacijski problemi (uključujući putovanje, smještaj, ishranu, vize, različite rasporede školske godine), visoke cijene izložbenih prostora, sučeljavanje datuma događaja, nedostatak namjenskih sredstava za takvu vrstu učešća. Učešće u takmičenjima i izložbama nije dio politike obuke pružatelja stručnog obrazovanja i politike finansiranja državnih institucija. Problemi u komunikaciji javljaju se zbog različite vještine u stranim jezicima, a pristup internetu takođe izaziva teškoće za glatko učešće uživo i online.

U posljednje vrijeme, program Erasmus+, KA1 je pružio priliku za kraće mobilne aktivnosti studenata i njihovih nastavnika kako bi učestvovali u takvim događajima.

### **Preporuke i ideje za budući razvoj:**

- Organizacija sastanaka, obuka i događaja nakon radnog vremena sajma.
- Više prilika za učešće na seminarima i radionicama, radnim grupama i kampanjama.
- Korištenje zajedničkog smještaja, kulturnih, zabavnih i ugostiteljskih sadržaja.
- Rana objava kriterija za ocjenjivanje performansi.

Najmanje mjesec dana prije sajma, svako preduzeće treba se predstaviti drugim preduzećima za vježbu sa kratkom prezentacijom o svojim aktivnostima, nakon čega mogu pozvati druga preduzeća za vježbu na sastanke i pregovore tokom sajma.

Osiguranje radnih prostora za vođenje pregovora na lokaciji sajma. Prostor za pregovore omogućit će ozbiljno posvećivanje korporativnim klijentima, a svi pojedinačni klijenti moći će biti usluženi na štandovima.

Konferencija za trenere radi razmjene iskustava i prilike za raspravu o problemima vezanim za postizanje ciljeva obuke metodom preduzeća za vježbu, kao i pružanje prilika za dijeljenje i razvoj inovacija, bolju komunikaciju i suradnju.

## 20. Zaključci

Koncept preduzeća za vježbu omogućava studentima da budu kreativni, aktivni i da komuniciraju s učesnicima na globalnom nivou. S obzirom na to da koncept imitira stvarni radni svijet i uči studente kako se kretati u stvarnim radnim uvjetima, trebalo bi ga dalje razvijati i inovirati kako bi pratio promjene koje se odvijaju u realnom sektoru. Potrebna je konstantna i čvrsta komunikacija s stvarnim kompanijama, obuka od stvarnih preduzetnika, te daljnja digitalizacija i modernizacija sistema.

Mreža pruža izvrsne prilike, ali svi učesnici trebaju biti svjesni njenog značaja i učiniti je funkcionalnom. Razmjena, slanje upita, odgovaranje na upite, transakcije, zajednički nastupi na sajmovima i prezentacijama, susreti i usporedbe, to čini preduzeća za vježbu živim i zanimljivim. Sve daljnje aktivnosti bile bi korisne ako imaju za cilj jačanje razmjene na svim nivoima.