УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
UNIVERSITY OF BANJA LUKA
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
FACULTY OF ECONOMICS
1975

DRUGO POGLAVLJE – KREATIVNI PREDUZETNIČI PROCES – DRUGI DIO START PROCES - POKRETANJE POSLA OD NULE I KREIRANJE POSLOVNIH MODELA

III godina: Preduzetnička ekonomija/Preduzetništvo i inovacije

Prof. dr Saša Petković

sasa.petkovic@ef.unibl.org

УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
UNIVERSITY OF BANJA LUKA
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
FACULTY OF ECONOMICS
1975

II SEDMICA : KREATIVNI PRTEDUZETNIČI PROCES

Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*. Banja Luka: Univezitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet i Udruženje ekonomista Republike Srpske SWOT.

Ishodi učenja

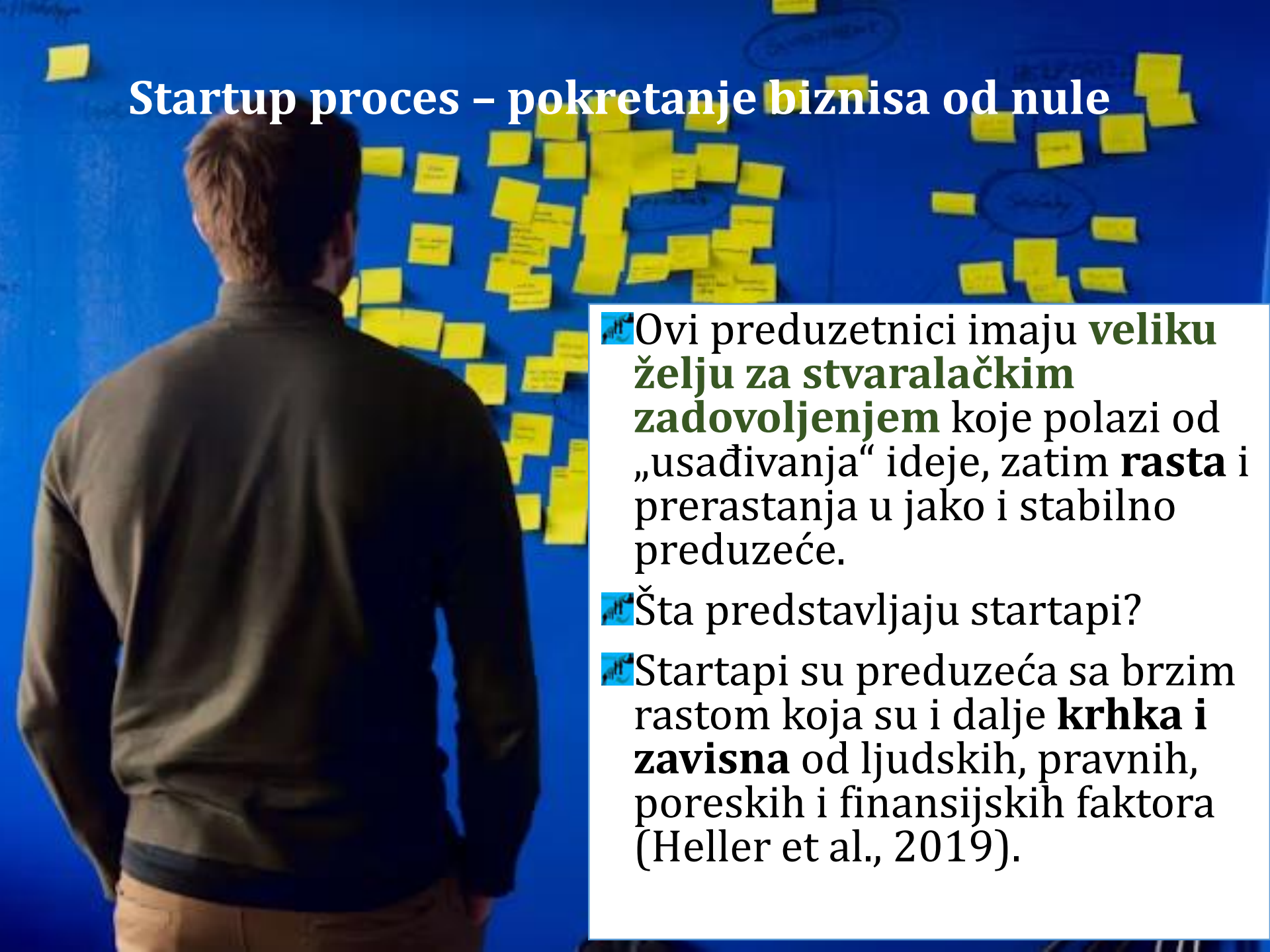
Nakon interaktivnog učestvovanja na predavanjima, vježbama i samostalnog i grupnog rada na analizi studija slučaja, bićete u mogućnosti da:

- Razumijete prednosti i nedostatke pokretanja preduzetničkog poduhvata od nule.
- Shvatite suštinu poslovnog modeliranja i inoviranja komponnetni ili cijelih poslovnih modela.
- Objasnite i primijenite kanvas (platno) poslovni model.
- Interpretirate korake u Lean startap procesu.

2.5. Startap proces - pokretanje biznisa od nule

Na ovakav korak se uglavnom odlučuju preduzetnici kojima je osnivanje i oblikovanje preduzeća **mnogo veći i značajniji izazov** u odnosu na kupovinu postojećih preduzeća ili kupovinu franšize.

Startup proces – pokretanje biznisa od nule



- Ovi preduzetnici imaju **veliku želju za stvaralačkim zadovoljenjem** koje polazi od „usađivanja“ ideje, zatim **rasta** i prerastanja u jako i stabilno preduzeće.
- Šta predstavljaju startapi?
- Startapi su preduzeća sa brzim rastom koja su i dalje **krhka i zavisna** od ljudskih, pravnih, poreskih i finansijskih faktora (Heller et al., 2019).

Pokretanje preduzetničkog poduhvata od nule (starting from scratch, engl.) je čin **kreacije poslovnog modela**.

Međutim, pokretanje biznisa od nule **nosi veće rizike** od kupovine preduzeća ili franšize!!!

Zašto?

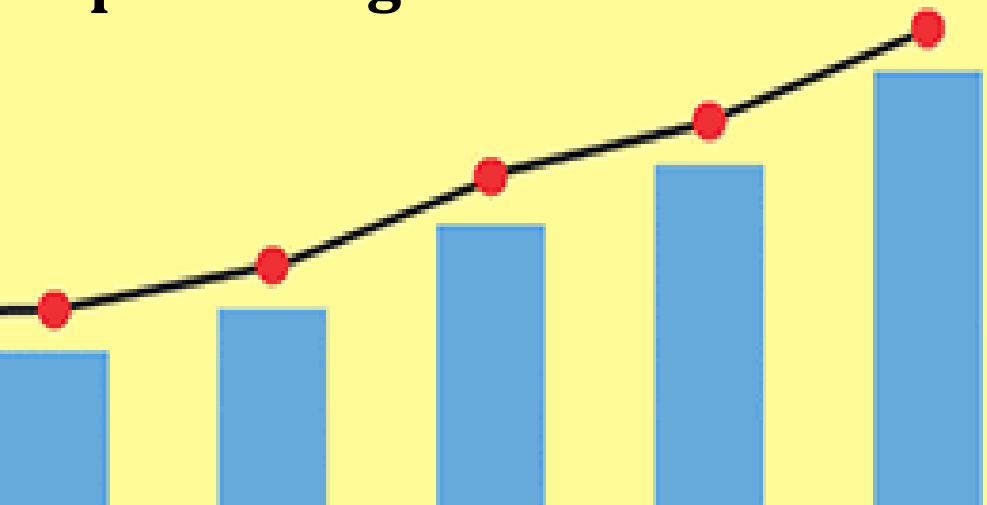
- ✓Zbog nepoznavanja ključnih karakteristika novog proizvoda ili usluge od strane maloprodavaca i kupaca, dobavljača i distributera,
- ✓Pogrešno targetiranje kome je namijenjen novi proizvod ili usluga,
- ✓ Nepovoljna lokacija biznisa,
- ✓Nebriga o zaštiti životne sredine i nedovoljan stepen društvene odgovornosti.

By www.vanja.me ®

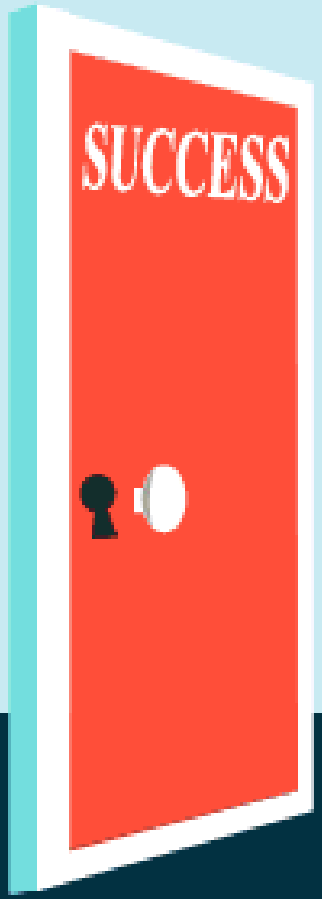
Best Choice
DR. CHOIC
Dr. Bold
Dr Perfect
DR. Bob
Food Club
Dr. Wow
Real Dr.
Dr Thunder
Dr Thunder
SHOP 'n SAVE
Dr. Right
SODA
Big K
DR. K
SODA
Dr. Shaw's
Dr A+
Stars & Stripes
DR. STRIPES
CHILL
Dr. Skipper
The DR.
Dr. Tremor
Dr.
Snap
dr. perky
dr Shasta
Blue Sky
Dr Becker
dr spice
spicy cola
Sour Fine
Dr Fine
Soda
zero
Dr. Zevia
DR. ZEVIA
refreshe
Dr Dynamite

Razlozi koji se mogu navesti zbog kojih preduzetnik preferira počinjanje posla od „nule“ mogu biti:

- Mogućnost **samostalnog definisanja vizije, misije i strateških ciljeva preduzeća**, vlastite kreacije asortimana proizvoda ili usluga, izgradnja organizacione kulture.
- Kreiranje vlastitog inovativnog **poslovnog modela**.



Razlozi koji se mogu navesti zbog kojih preduzetnik preferira počinjanje posla od „nule“ mogu biti:



- Mogućnost **eliminisanja uočenih grešaka** direktne i indirektne konkurencije, kao rezultat benčmarking aktivnosti.
- **Vlastiti izbor** lokacije, tehnologije i opreme, strateških poslovnih partnera, kao što su dobavljači, banke, zaposleni, konsultanti, itd.
- **Stvaranje vlastitih lojalnih kupaca.**

By www.vanja.me ®

Pri započinjanju biznisa od „nule“, preduzetnik mora imati sveobuhvatne informacije, naročito informacije o ciljanom tržištu.

- Postoji li tražnja za proizvodima i uslugama?
- Ko su potencijalni kupci?
- Gdje se oni nalaze?
- Koji je broj potencijalnih kupaca?
- Kakva je kupovna moć potencijalnih kupaca?
- U kojem će procentu kupovati proizvod - uslugu?
- U kojim količinama i koliko često bi kupovali proizvode/ usluge?

14:31:16

- Ali kako da dođemo do odgovora na ova pitanja **ako se radi o potpuno novom proizvodu ili usluzi ili novom poslovnom modelu**?
- Nova paradigma (The Lean start up) polazi od pretpostavke da se **nema vremena za detaljna i formalna predviđanja budućih prihoda i troškova** u na primjer, za period od tri do pet godina, jer jednostavno niko ne posjeduje „čarobnu kuglu“ koja će dati precizne inpute za tako nešto.

14:31:16

Nova paradigma podrazumijeva **MVP proizvod** (Minimum Viable Product) koji se prvi **lansira na tržište**, prikupljaju se povratne informacije sa tržišta, redefiniše se početni poslovni model, ako to tržište zahtijeva, i nudi se paleta proizvoda i usluga, od bazičnog do premium modela.

MVP vs modeli sa više funkcija

MVP vs modeli sa više funkcija

2025

Kriterijumi za uspjeh startapa

Bil Gros (Bill Gross Entrepreneo, 2016), multi-preduzetnik i američki finansijer, slaže se da se **kriterijumi za uspjeh startapa razlikuju u zavisnosti od projekta**, ali određeni kriterijumi su od suštinskog značaja, kao što su sljedeći:

– ideja ili koncept i potreba koju rješava;

– tim koji će realizovati ciljeve i sposobnost pronalaženja potrebnih vještina;

– poslovni model koji će učiniti investicije isplativim;

– finansiranje kao podrška razvoju poslovnog modela i troškovi razvoja; i

– vrijeme tržišne prilike. (Heller et al., 2019, str. 3-4)

Inovativni poslovni modeli

- Poslovni model je najvažniji i možda najteži dio dizajniranja preduzeća, i čini **„srce“ preduzetničkog procesa.**
- Poslovni model **octrava logiku određenog preduzetničkog poduhvata**, kojim se rješavaju uočeni problemi ciljanih kupaca i partnera.

Inovativni poslovni modeli

- Kompletan poslovni model odnosi se na jedno - na ***vrijednost***.
- Poslovni model predstavlja **konceptualni alat** koji sadrži **set ciljeva, koncepata i njihovih odnosa**, s ciljem definisanja poslovne logike određenog preduzeća

zipcar How it works Pricing More Help Sign in Join

Street name and city: 1 The Strand, London UK
Pick up: Sat 8/11 19:30 PM GMT
Return: Sat 8/11 20:30 PM GMT
Search

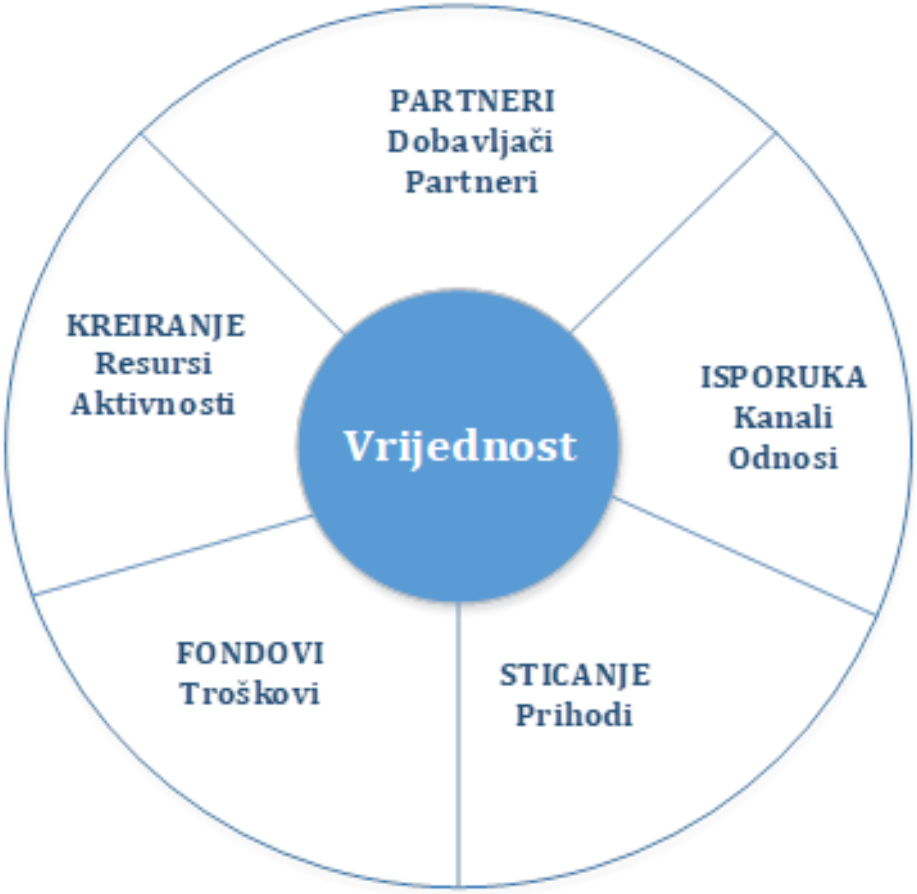
Book in seconds.
Drive in minutes.

Wheels when you want them® with gas included. Get your first month on us* with code: MONTHOFF.

Join now

Poslovni model predstavlja konceptualni alat

"U slučaju startap preduzeća, odnosno preduzetnika početnika, ovaj alat može poslužiti za **procjenu preduzetničke ideje i kao temelj za izradu poslovnog plana** u budućnosti" (Kolaković & Mihić, 2020, str. 296).



Dizajniranje i inoviranje poslovnih modela

- Dizajniranje poslovnih modela **čin je kreacije** i ishod je kreativnog preduzetničkog procesa.
- Podrazumijeva detaljnu analizu okruženja, uočavanje promjena u okruženju i prilika koje se mogu javiti kao rezultat promjena.

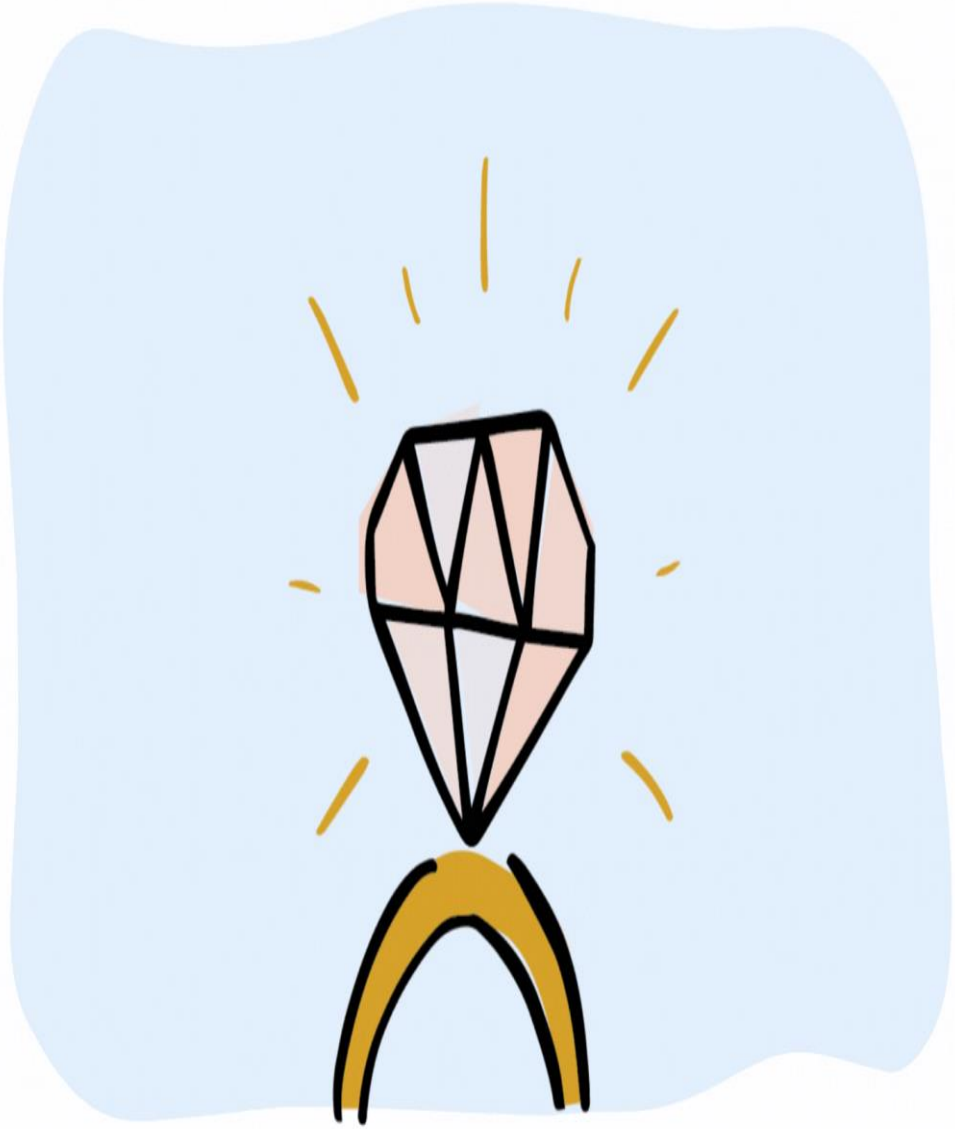
Prijedlog vrijednosti također se može smatrati osnovom svakog poslovnog modela. Prema Alamu (2019, str. 93) postoji šest ključnih komponenti poslovnog modela:

Prijedlog vrijednosti. Prva komponenta o kojoj smo do sada razgovarali usredsređena je na razumijevanje problema koji se rješava, za koga i zašto vrijedi rješavati problem.

Isporuka vrijednosti.
Kako će kupac znati za proizvod ili uslugu koji se nudi i kako će mu se isporučiti vrijednost?

Kreiranje vrijednosti.
Kako ćete izgraditi proizvod ili uslugu i koje su mogućnosti potrebne za izgradnju rješenja?

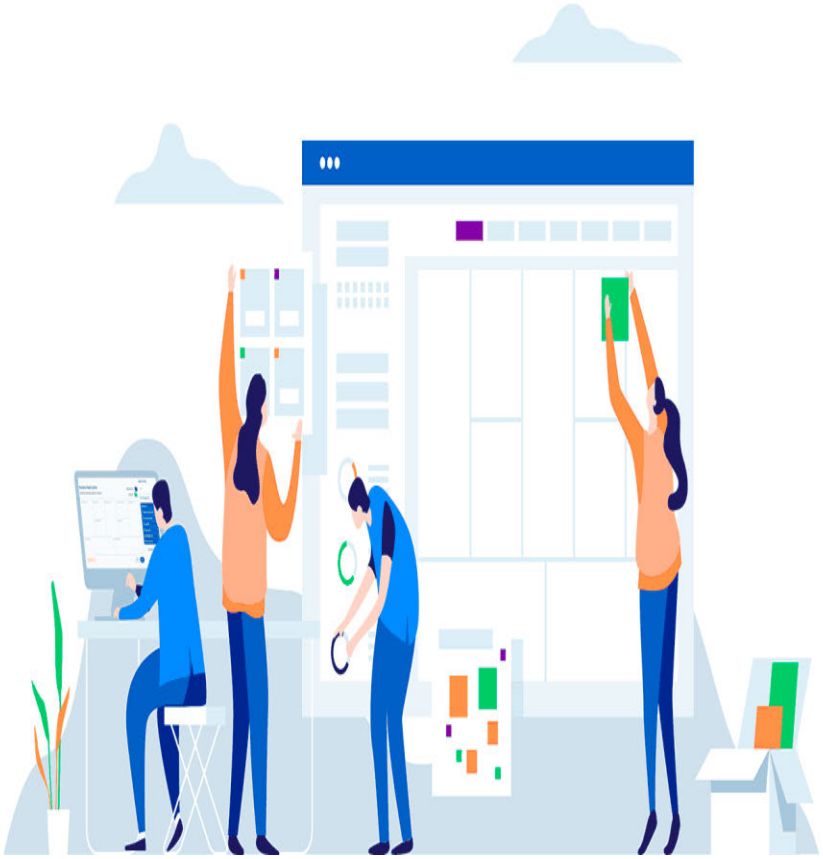
Vrednovanje partnerstva. Na koga se treba oslanjati u lancu vrijednosti? Ko su spoljni igrači sa kojima trebate da se udružite u ovom poduhvatu i zašto bi željeli da se udružuju sa vama?



- ***Prikupljanje vrijednosti***. Kako ćete generisati prihode od kupaca? Ko će platiti za vaše rješenje? Koliko ćete naplatiti?
- ***Finansiranje vrijednosti***. Odakle ćete dobiti sredstva za podršku vašem poduhvatu kroz rane faze i aspekte skaliranja, odnosno povećanja aktivnosti?

Inoviranje poslovnog modela

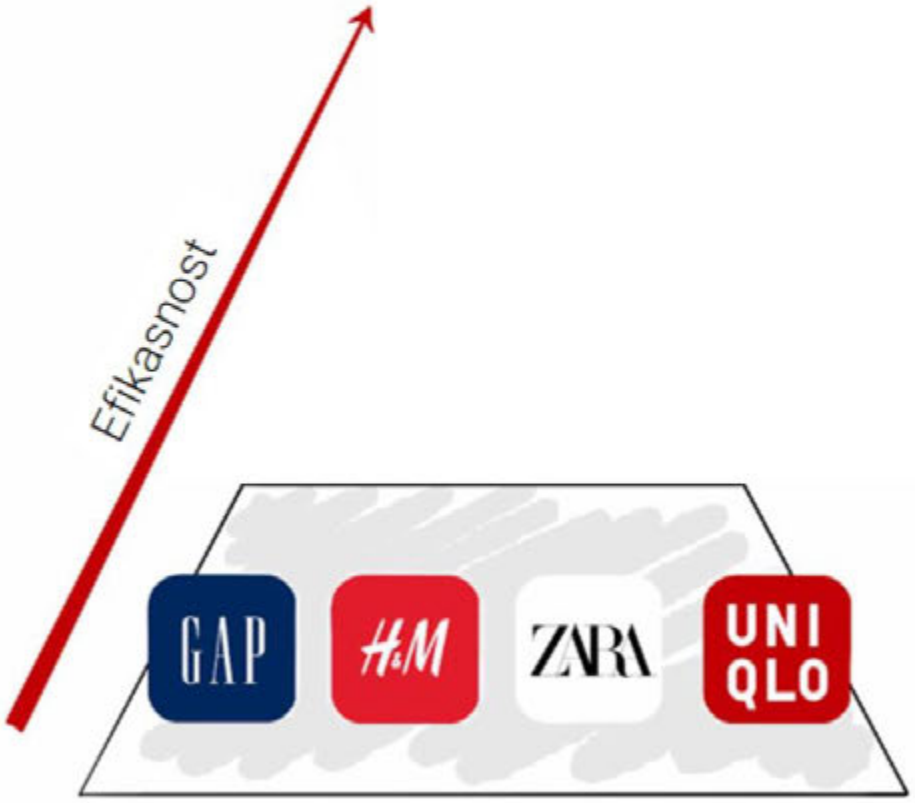
Iako je poslovni model ***prezentacija trenutne poslovne logike preduzeća***, inoviranje poslovnog modela definiše se kao aktivnost ili proces u kojem se ***osnovni elementi preduzeća i njegova poslovna logika transformišu*** s namjerom postizanja operativnog i strateškog napretka.



Inoviranje poslovnog modela

Preduzeća treba da reaguju na dinamične zahtjeve i promjene u svom poslovnom ekosistemu, na primjer zbog sve većeg ***pritiska na troškove, prijetnje lakom zamjenom i stalnom potrebom za diferencijacijom*** (Carayannis et al., 2015).

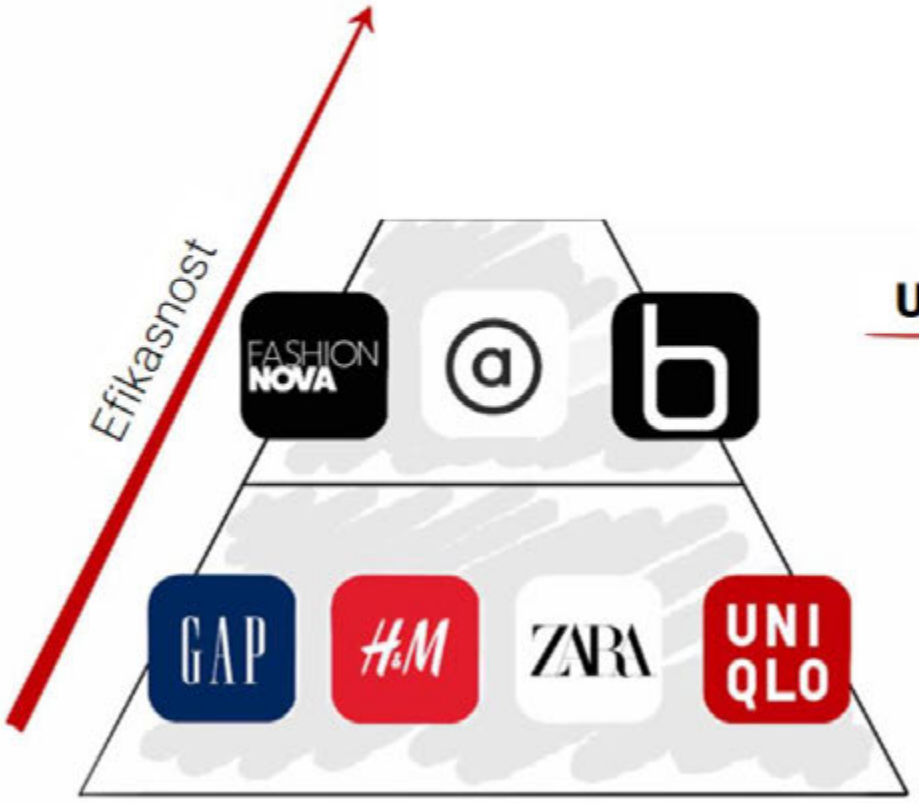
Evolucija industrije „brze mode“



Brza moda

- Early 1990's – Spain / Europe
- Pioneer: Zara

Evolucija industrije „brze mode“



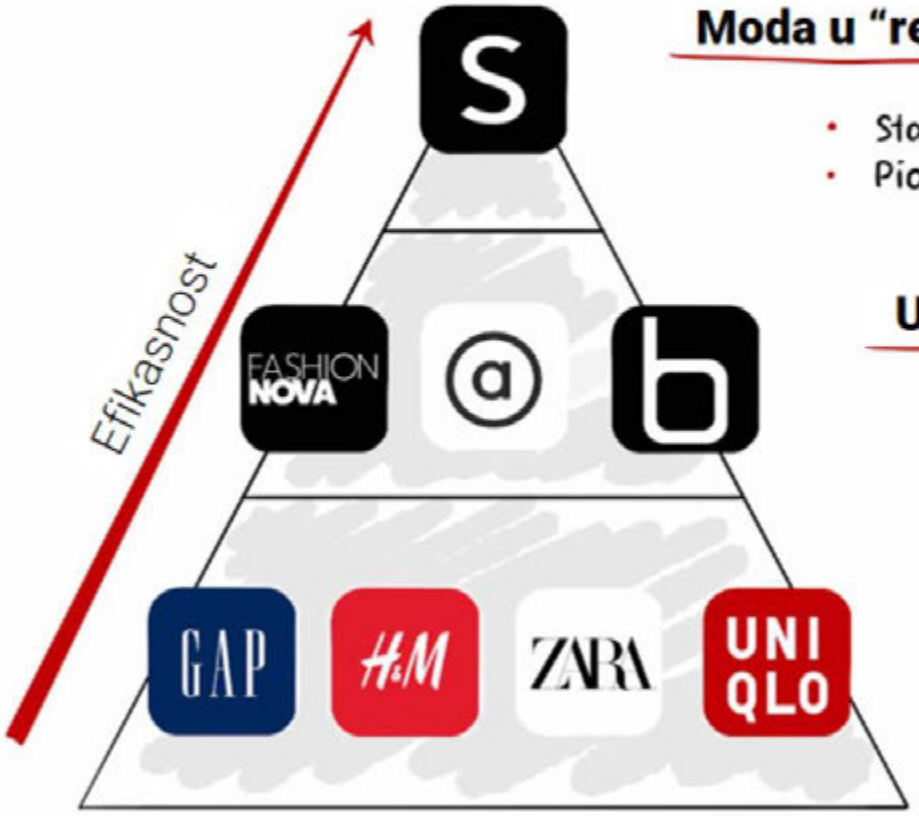
Ultra brza moda („direct-to-consumer”)

- Start: Mid 2010's – United Kingdom
- Pioneers: ASOS, Fashion Nova, BooHoo

Brza moda

- Early 1990's – Spain / Europe
- Pioneer: Zara

Evolucija industrije „brze mode“



Moda u “realnom vremenu”

- Start: 2020's – China
- Pioneer: Shein

Ultra brza moda („direct-to-consumer”)

- Start: Mid 2010's – United Kingdom
- Pioneers: ASOS, Fashion Nova, BooHoo

Brza moda

- Early 1990's – Spain / Europe
- Pioneer: Zara

Free Standard Shipping *Conditions apply | Free Returns *Conditions apply | No Hidden Fees Pricing & Tariff FAQ

SHEIN

christmas

Categories | New In | Sale | Women Clothing | Kids | Curve | Men Clothing | Shoes | Underwear & Sleepwear | Home & Kitchen | Jewelry & Accessories | Beauty & Health | Baby & Maternity | Bags & Luggage

Women

Curve

Kids

Men

Fall & Winter

Jewelry & Accessories

Underwear & Sleepwear

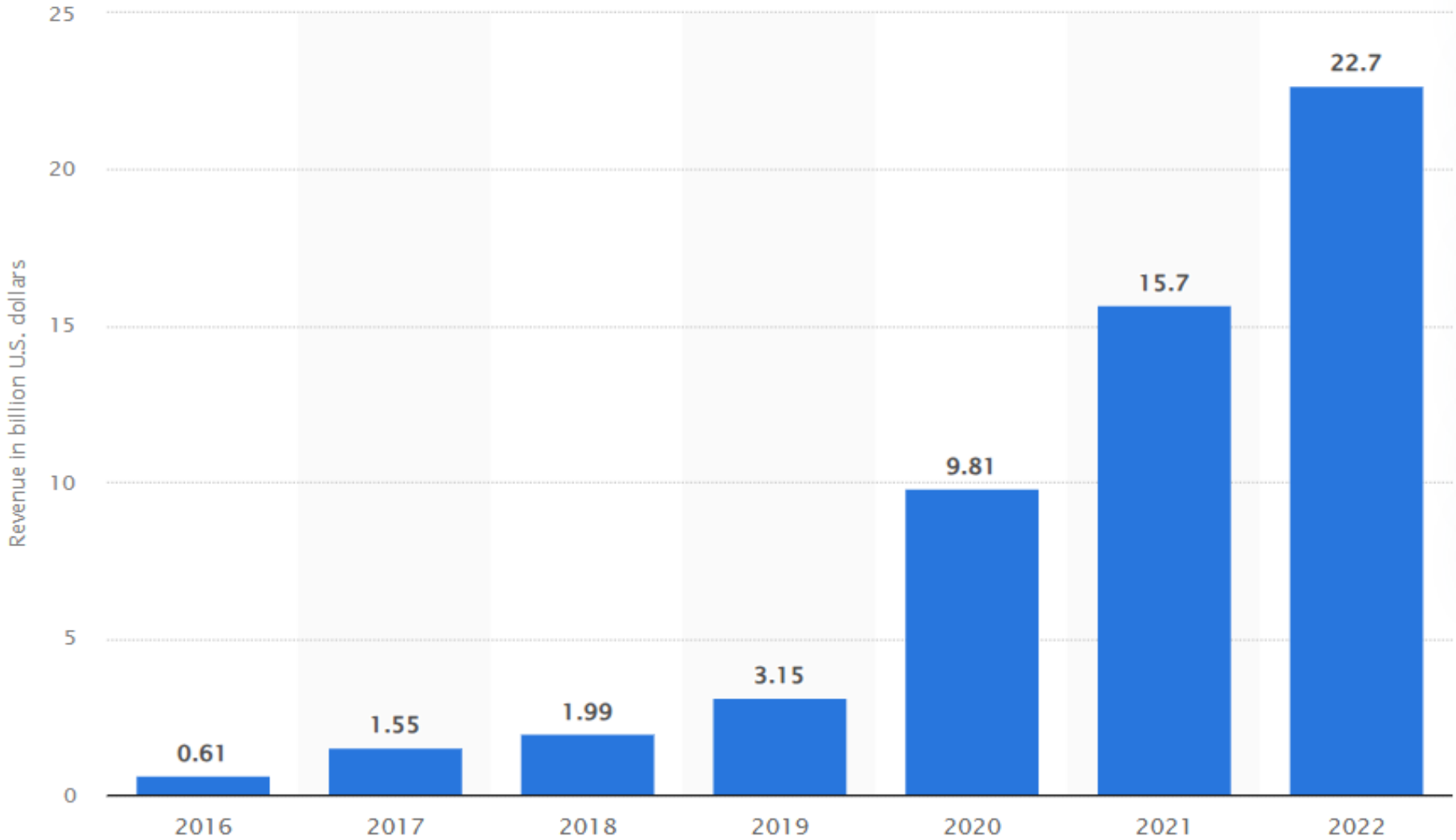
Cell Phones & Accessories

- Shein je brzoj modi dao potpuno novo značenje **koristeći AI tehnologiju za identifikaciju trendova** i isključivo je onlaj model za proizvodnju hiljada odjevnih predmeta u rekordnom vremenu.

Analitičari su Shein poslovni model nazvali "**maloprodajom u realnom vremenu**", jer za proizvodnju novog dizajna može biti potrebno samo tri dana.

Estimated annual revenue of Shein from 2016 to 2022

(in billion U.S. dollars)



Ko su najveći konkurenti Netfixu?

Ako pitate Netfix?

„Fortnite nam je
veći konkurent
nego HBO i češće
gubimo od njega.“

Reed Hastings
januar 2019.

NETFLIX

Izvor: https://medium.com/@dannypeled/how-to-fight-a-competitor-that-does-not-appear-on-your-radar-4e8cbcafa3ba

Redizajniranje poslovnih modela

- Nove informacione tehnologije takođe omogućavaju **dizajniranje inovativnih i potpuno novih poslovnih modela**, koji često dovode do poremećaja u postojećim industrijama i tržištima (Bouwman et al., 2018; Pucihar et al., 2016). U takvim dinamičnim tržišnim uslovima ***nijedan poslovni model ne može biti statičan i trajati vječno***!!!
- Svako preduzeće mora **kontinuirano preispitivati, redizajnirati i razvijati svoj poslovni model**, kako bi vremenom ostalo **konkurentno!**

Perspektive inovacije BM

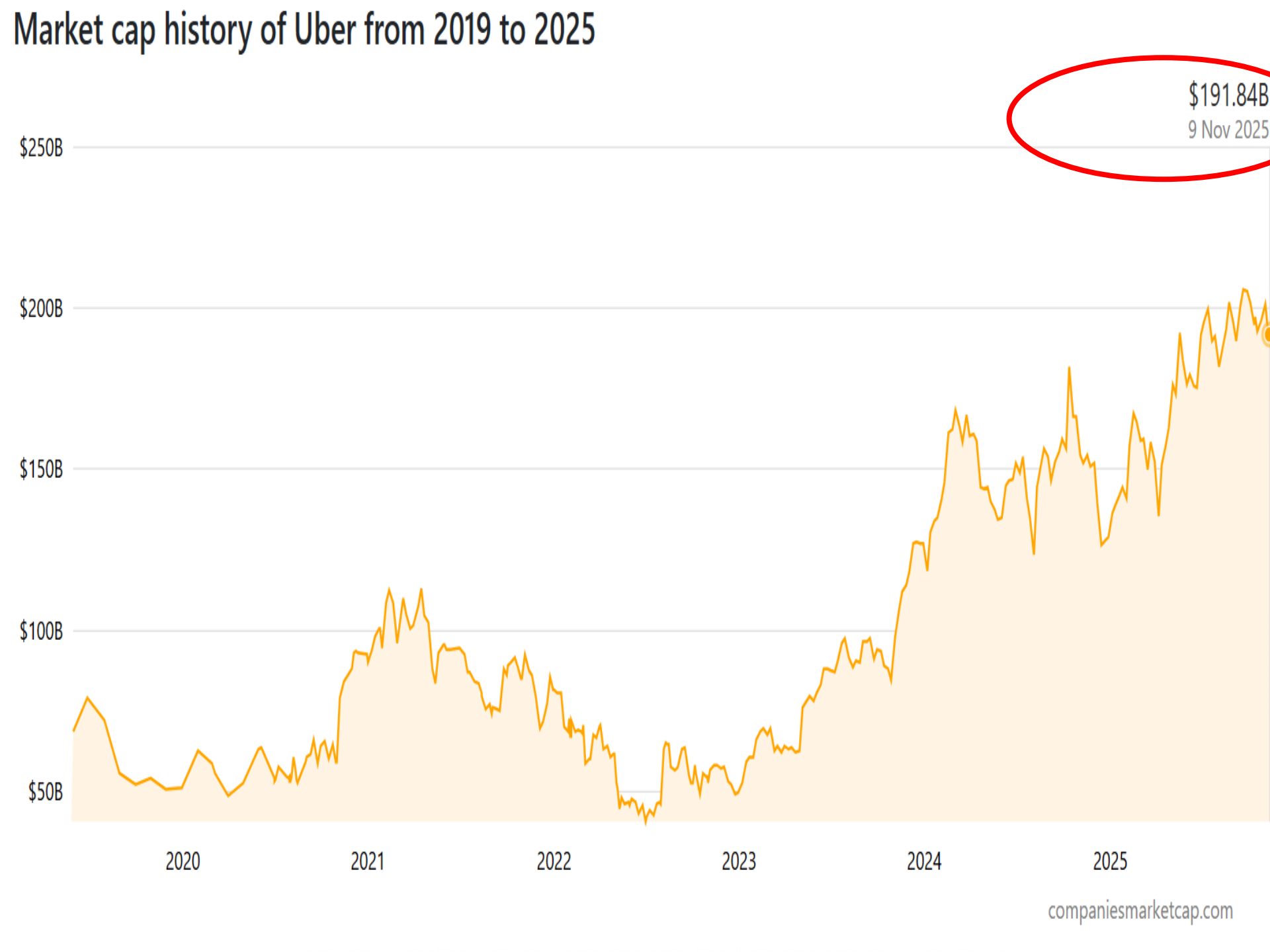
Fos i Sabi (Foss & Saebi, 2017) sugerišu da literatura o inoviranju poslovnih modela pruža dvije različite perspektive inovacije poslovnih modela, uključujući ***promjene u arhitekturi poslovnog modela*** i ***promenje u jednoj ili više komponenti u BM***.

Studija slučaja 8

Šta toči gorivo u Uber-ov motor rasta?

- ✓ Inovativni poslovni model koji je izazvao revoluciju u prevozu putnika lansiran je 2010. godine.
- ✓ Radi se o Uberu, koji je za samo 10 godina od osnivanja, u novembru 2020. godine dostigao tržišnu vrijednost 61,01 milijardi US$. Danas vrijedi 191 milijardu US$!!!

U narednom videu i studiji slučaja posvećenoj Uberu, pogledajte, pročitajte i razmislite šta je to "što toči gorivo u Uberov motor rasta"?


Market cap history of Uber from 2019 to 2025
$191.84B
9 Nov 2025
$250B
$200B
$150B
$100B
$50B
2020
2021
2022
2023
2024
2025
companiesmarketcap.com

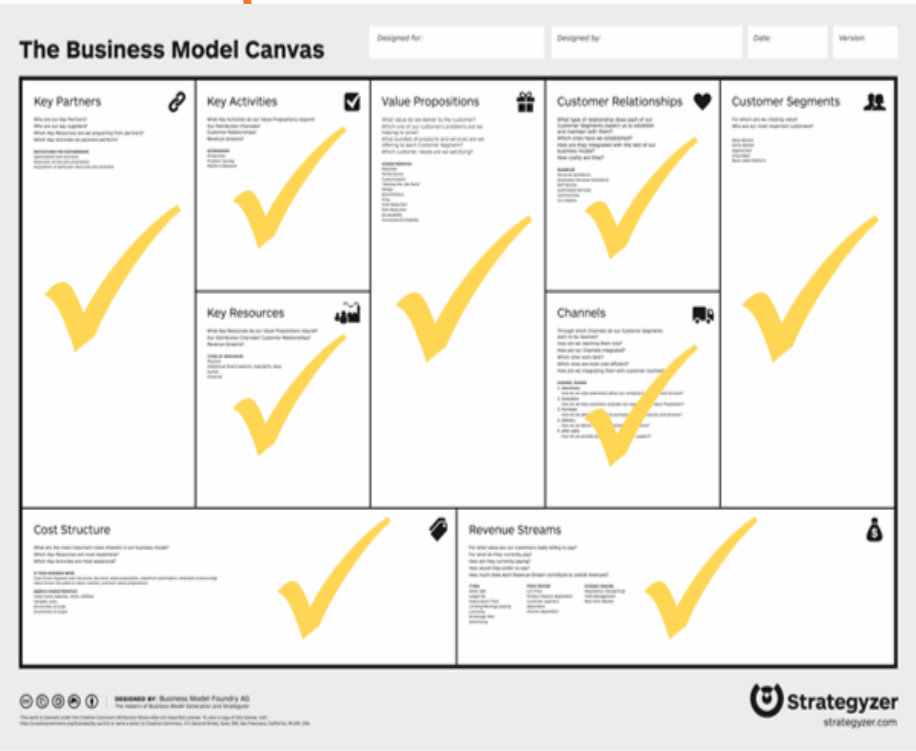
2.7. Kanvas poslovno modeliranje - The Canvas

- Praktična alatka za **skiciranje definisane strategije i njezinu implementaciju unutar organizacionih struktura**, procesa i sistema je Kanvas (Canvas, platno, slika) okvir za poslovno modeliranje.
- Poslovni model Kanvas predložio je Aleksandar Ostervalder u svojoj knjizi: *Stvaranje poslovnih modela* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kanvas (Canvas, engl. platno, slika) ***okvir za poslovno modeliranje***

Kanvas je praktično orijentisan okvir poslovnog modeliranja i sastoji se od devet gradivnih blokova, uključujući:

- prijedlog vrijednosti,
- ključne partnere,
- ključne resurse,
- ključne aktivnosti,
- odnos sa kupcima,
- kanale komunikacije i distribucije,
- segmentaciju kupaca,
- tokove prihoda, i
- strukturu troškova (Osterwalder & Pigneur, 2010)



Poslovni model canvas (platno)

Ključni partneri

Ključne aktivnosti

Ključni resursi

Prijedlog vrijednosti

Odnosi sa kupcima

Kanali distribucije

Segmenti kupaca

Struktura troškova

Novčani prilivi (prihodi)

POSLOVNI MODEL KANVAS Uber

Ključni partneri

- Vozači
- Lobisti
- Investitori
- Drugi partneri

Ključne aktivnosti

- Razvoj i poboljšanje platforme (aplikacije)
- Marketing
- Promocija prodaje s ciljem privlačenja novih klijenata
- Komunikacija sa vozačima, klijentima i partnerima

Ključni resursi

- Mreža (vozači i klijenti)
- Platforma
- Tehnološki talenti
- Poboljšanje algoritama i analiza podataka
- Imidž brenda

Ključne vrijednosti

Za vozače:

- lako započinjanje
- Mogućnost zarade
- Jednostavnost pristupa većem broju putnika
- Sloboda izbora radnih časova

Za klijente:

- bezbjednost i sigurnost
- šansa da se koriste usluge po cijeni nižoj od taksi prevoza
- povoljan način plaćanja usluge

Odnosi sa klijentima

- Korisnik usluge prevoza ključna je komponenta
- Isti slučaj je i sa vozačima
- Javnost
- Regulatori

Kanali distribucije

- Od usta do usta
- Društvene mreže
- Vaučeri, digitalni oglasi, plaćeni oglasi
- Pokrivenost u medijima

Segmenti kupaca

- Putnici
- Vozači

Struktura troškova

- Troškovi sticanja klijenata
- Pravni troškovi
- Troškovi osiguranja
- Istraživanje i razvoj
- Lobiranje i saglasnosti
- Održavanje platforme
- Infrastrukturni troškovi
- Podrška klijentima

Tokovi prihoda

- Prihod od cijene usluge prevoze
- Naknada za licencu
- Oglašavanje, naknada za isporuku, udio u prihodu

BMI • Business model canvas

UBER

Key partners

Payment processor

API providors

Key activities

Platform development

Support

Key resources

Tech platform

Netw of drivers

Brand

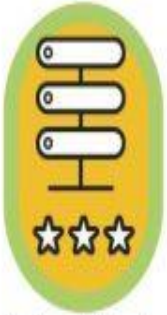
Value propositions

Reliable transport

Convenience

Additional income

Customer relationships



Rating & Data based/digital

Channels

App and website

Customer segments

People in need of transportation

Car owners

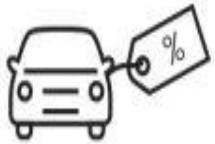
Cost structure

Tech platform

Marketing

Personel

Revenue streams



% per ride

Zašto je canvas široko prihvaćen model?

- Predstavljanje inovativnih poslovnih modela u formi kanvasa, opšteprihvaćeni je način **skiciranja ključnih vrijednosti** za najbitnije stejkholdere i **strategija isporuke tih vrijednosti**.

- Takođe, koristi se i kao moćna prezentaciona alatka, pogotovo na sesijama predstavljanja poslovnog modela ili inovacije rizičnim kapitalistima **na pičing sesijama (pitching sessions)** ili drugim investitorima tokom poslovnih sastanaka.
- 180 s do 300 s je uobičajeno trajanje sesija.

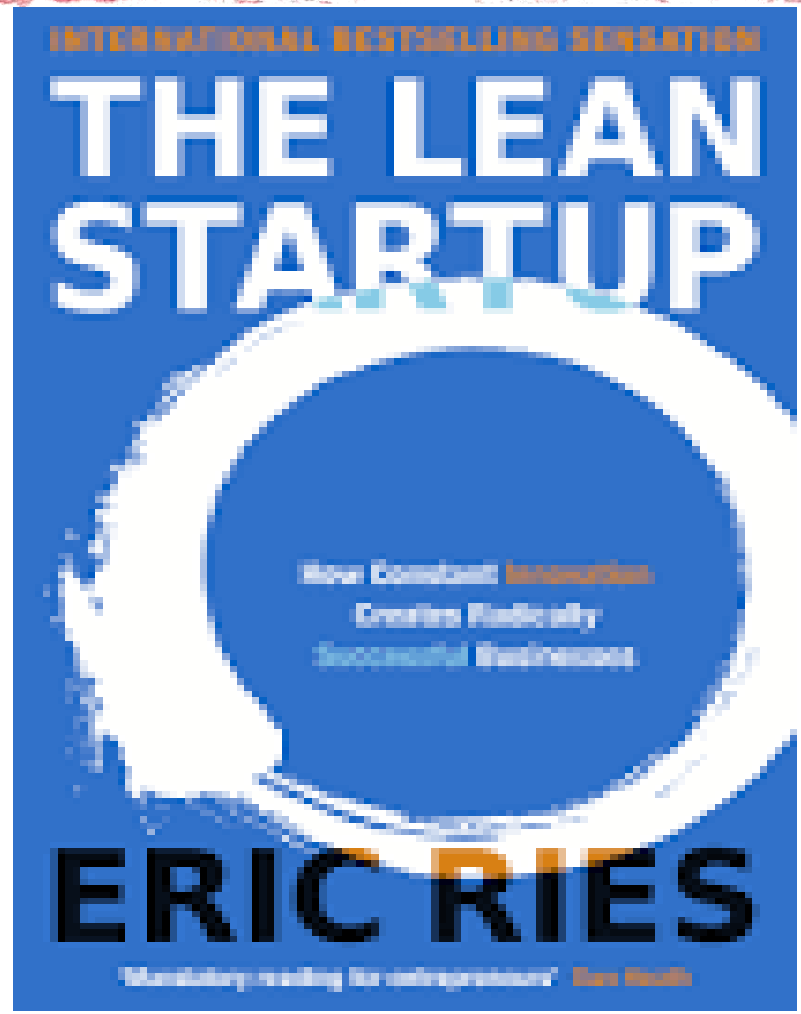
2.8. Lean startap proces – The Lean start up

Prema višedecenijskoj formuli, pišete poslovni plan, predstavite ga investitorima, okupite tim, predstavite proizvod i počnete da prodajete najjače što možete. I negdje u ovom nizu događaja **vjerovatno ćete pretrpjeti fatalni neuspjeh** (Blank, 2013).

Na koji način **skratiti proces lansiranja novog preduzeća** ili novog proizvoda unutar postojećeg **preduzeća uz minimalne troškove i minimiziranje rizika od propasti**, bili su neki su od razloga koji su Erika Risa (Eric Reis), serijskog preduzetnika i rizičnog kapitalistu „natjerali“ na drugačiji pristup u razvoju startapa i proizvoda.

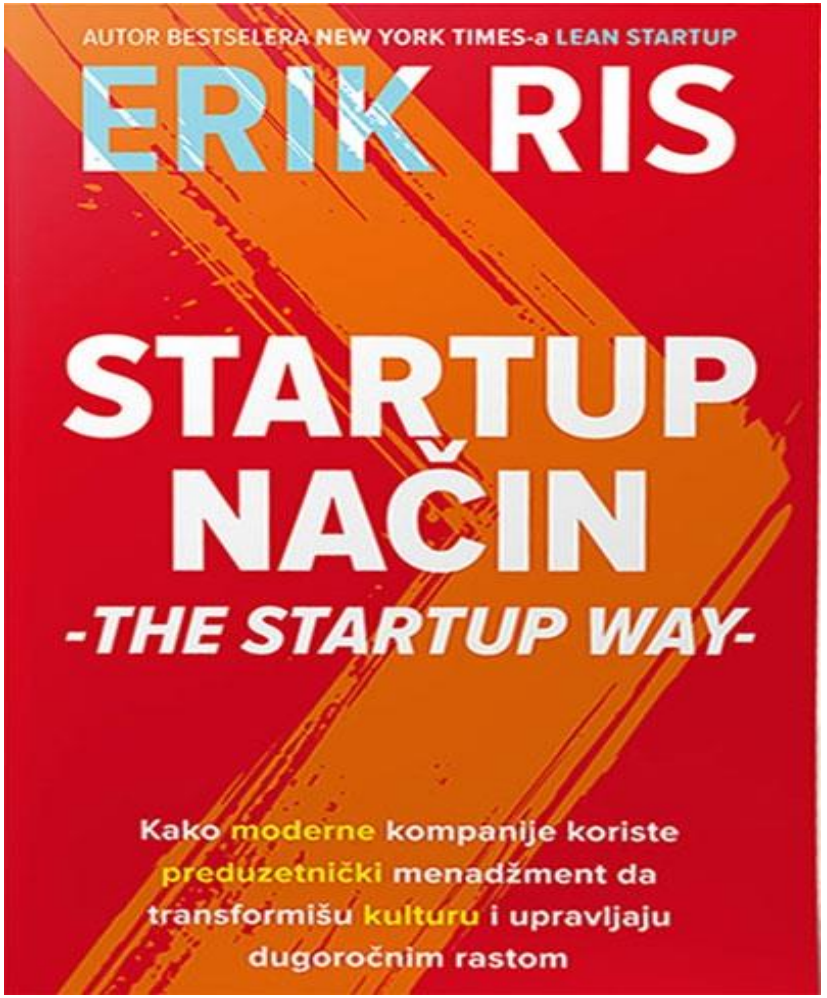
The Lean Startup

- Autor je knjige *The Lean Startup* (Reis, 2011) koja je nedugo nakon objavljivanja postala manifest The Lean startap pokreta i modernog preduzetničkog menadžementa.
- Lin startap pokret uglavnom se pripisuje dvojici pojedinaca, **Eriku Risu i Stivu Blanku** (Steve Blank), mada su i drugi poput Boba Dorfa, Aleksandera Ostervaldera (Alexander Osterwalder) i Iva Pignjera (Yves Pigneur) takođe doprinijeli pokretu.



Lin startap u velikim kompanijama

- 2017. godine Erik Ris objavio je knjigu *Start ap način* (The Startup Way), u kojoj objašnjava na koji način je primjena njegove metodolgije u velikim korporacijama, kao što je General Electrics, drastično smanjila vrijeme i troškove lansiranja novih proizvoda.
- Lin startap metodologija može biti posebno uspješna za stvaranje inovativnih proizvoda u velikim kompanijama (Nobel, 2013).



Povratna informacija – pivotiranje – redefinisanje početnih hipoteza

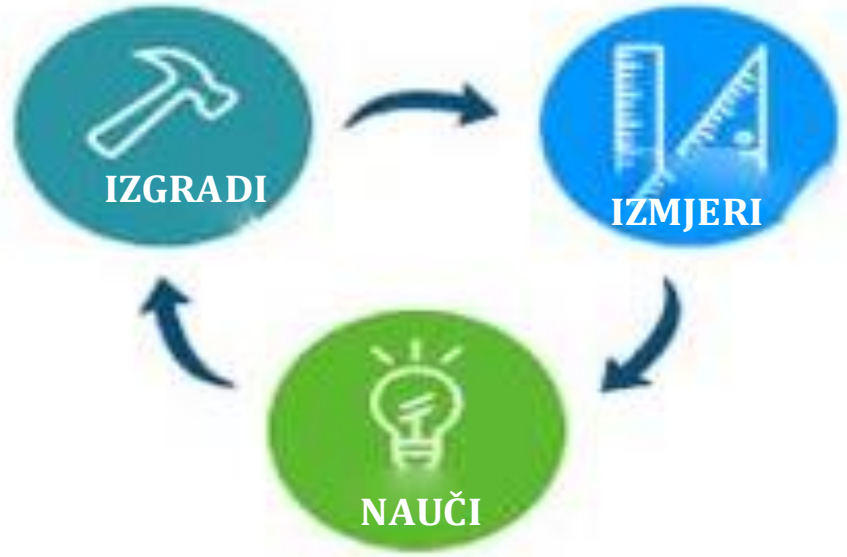
- ✓Na osnovu **dobijenih povratnih informacija sa tržišta** kod ***razvoja proizvoda u iterativnim koracima***, testira se opravdanost pretpostavke (početne hipoteze) **da li je proizvod** i u kojem obliku, i sa kojim funkcijama **potreban na tržištu**?

Povratna informacija – pivotiranje – redefinisanje početnih hipoteza

Nakon dobijanja povratnih informacija, slijedi **pivotiranje**, odnosno okretanja u krug, kroz ***redefinisanje početnih hipoteza i poslovnog modela***, kreće se u realizaciju naprednijih i višefunkcionalnijih modela, ako je neophpodno i na druga tržišta, nego što je to prvobitno zamišljeno.

Povratna informacija – pivotiranje – redefinisanje početnih hipoteza

- Veliki značaj ove nove paradigme preduzetničkog menadžmenta je da se **znatno skrati vrijeme lansiranja novog proizvoda,** koju možemo da sumiramo na sljedeći način:



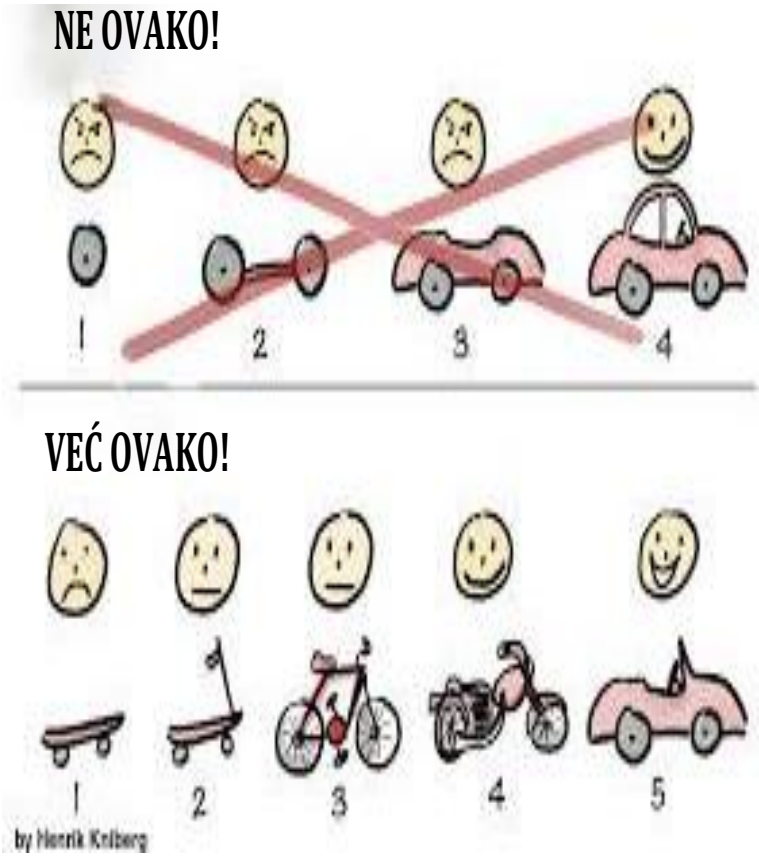
MVP - **minimalno održivi proizvod**

Ne postavljajte pitanje: „Može li ovaj proizvod biti izrađen?“ već postavite pitanje:“***Da li ovaj proizvod treba da bude izrađen?***

- MVP je ona verzija proizvoda koja omogućava potpuni zaokret petlje *Izgradi-Izmjeri-Uči* (Build-Measure-Learn loop) uz minimalnu količinu napora i najmanje vremena za razvoj (Reis, 2011, str. 82)

Važna kompenzaciona sila, koja proces osnivanja preduzeća može učiniti manje rizičnim pojavila se sa knjigom Rejsa.

- To je metodologija **koja *favorizuje eksperimentisanje u odnosu na složeno planiranje***, ***povratne informacije kupaca umjesto isključivo intuicije*** i ***iterativni dizajn u odnosu na tradicionalni razvoj „velikog dizajna unaprijed“*.**
- Poslovno eksperimentisanje **favorizuje izvršenje u odnosu na planiranje**, olakšano testiranjem hipoteza i „izlaskom iz zgrade“ (get out of the building) postupkom radi procjene ideja sa stvarnim kupcima (Blank, 2005).



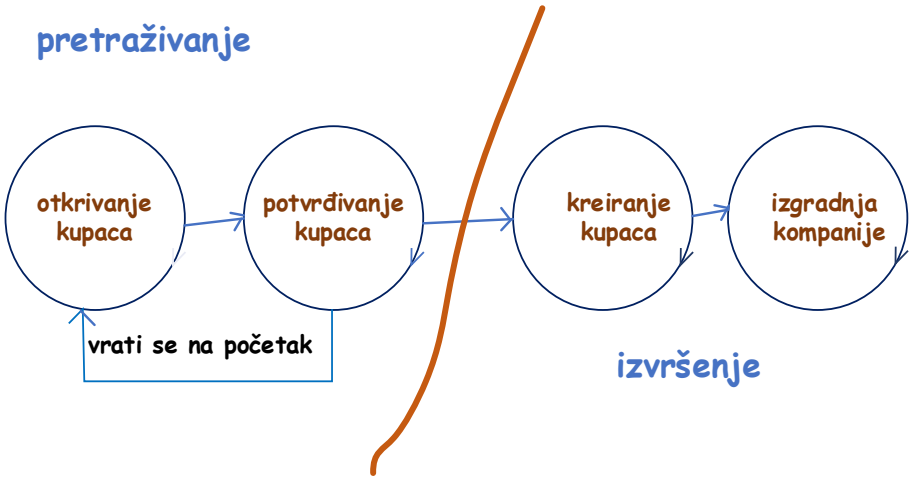
Eksperimentisanje

- Akciono orijentisano, spretno i često **jeftino eksperimentisanje** može pomoći da se ideje brzo pokrenu i identifikuju i **privuku prvu grupu kupaca** (Bocken & Snihur, 2019).
- Iako je metodologija stara samo nekoliko godina, njeni koncepti - poput **„minimalno održivog proizvoda“ i „okretanja“** - brzo su se udomaćili u startap svijetu, a poslovne škole su već počele prilagođavati svoje nastavne planove i programe kako bi ih podučavale (Blank, 2013)

Preduzeća *kreiraju red a ne haos*

- Koristeći Lin startap pristup, **preduzeća *kreiraju red a ne haos*** koristeći alatke koje testiraju njihovu viziju u kontinuitetu.
- Lin startap je metodologija za razvoj preduzeća i proizvoda **koja ima za cilj da skrati cikluse razvoja proizvoda i brzo otkrije da li je predloženi poslovni model održiv**.
- To se postiže usvajanjem kombinacije ***eksperimentisanja vođenog poslovnom hipotezom, ponovljenih izdanja proizvoda i potvrđenog učenja***.

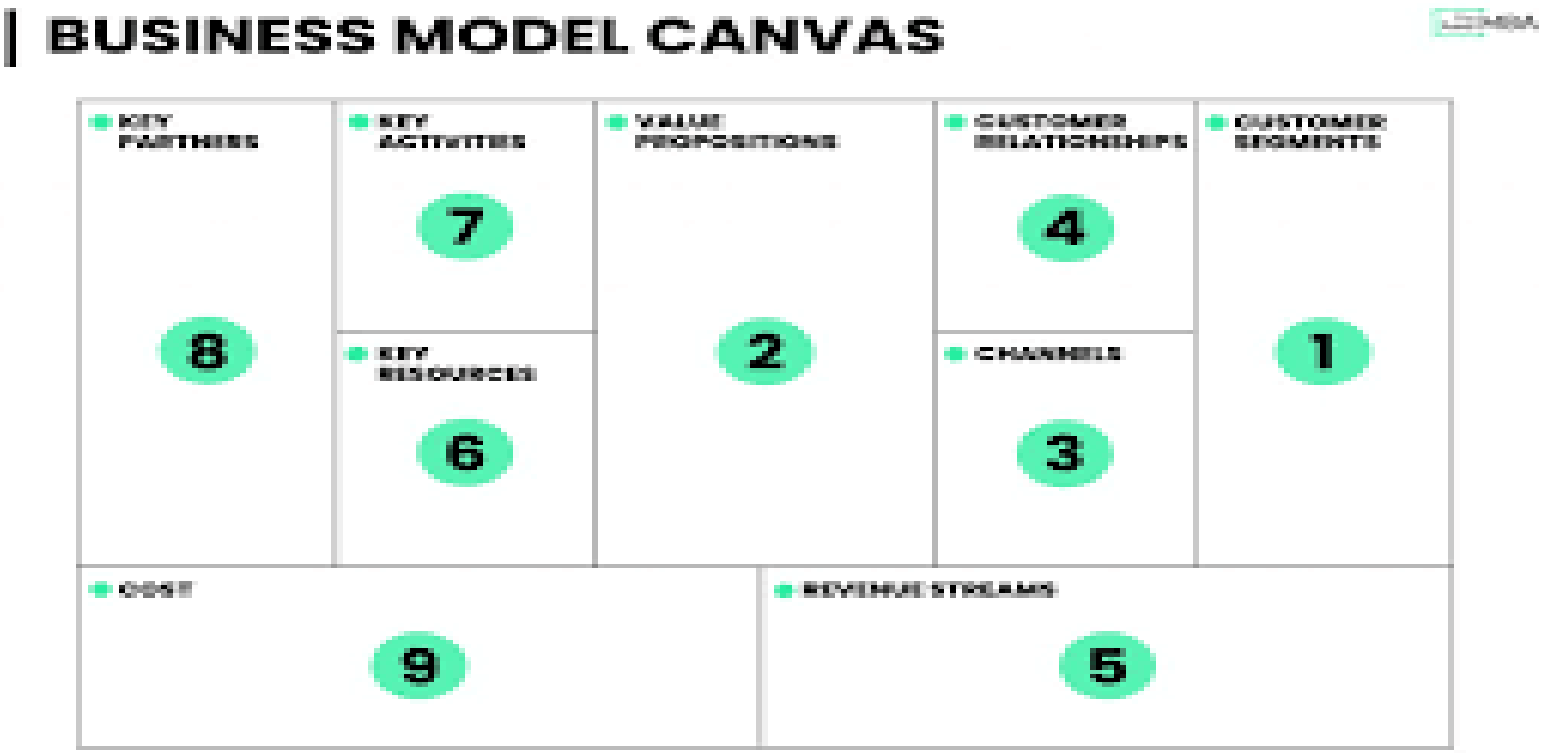
Iterativna izgradnju proizvoda ili usluga



Od ključne važnosti za Lin startap metodologiju je pretpostavka da kada startap kompanije ulažu svoje vrijeme u **iterativnu izgradnju proizvoda ili usluga** kako bi zadovoljile potrebe ranih kupaca, **kompanija može smanjiti tržišne rizike i zaobići potrebu za velikim iznosima početnog finansiranja projekata** i skupim proizvodima lansiranja i neuspjeha.

Tri ključna principa Lin startap metodologije su:

Umjesto pisanja komplikovanog biznis plana, sumirajte svoje hipoteze (pretpostavke) u okvir koji se naziva ***„kanvas (slikovni) poslovni model“.***



Tri ključna principa Lin startap metodologije su:

“Get out of the building – izađi iz zgrade” pristup razvoja kupaca koji testiraju hipoteze. Na osnovnu mišljenja kupaca o svim bitnim elementima, model proizvoda se iterativnim postupcima unapređuje i razvija.

Tri ključna principa Lin startap metodologije su:

„Agilni razvoj - agile development“ pristup koji potiče iz industrije softvera. Radi se o postupku komplementarnom sa prethodnim principom i čiji ishod je izgradnja MVP – minimalno održivog proizvoda kojeg prihvataju rani kupci.

Lean startap u korporacijama

Primjena Lin startap metodologije u velikim korporacijama podrazumijeva i ***paralelan proces prihvatanja korporativnog preduzetništva kao poslovne filozofije*** i izmjenu organizacione kulture uz prihvatanje preduzetničke kulture.

Studija slučaja 9 – Blue river

Na koji način funkcioniše eksperimentisanje kao sastavni dio Lin startap metodologije, predstavićemo devetom studijom slučaja na primjeru Blue River tehnologije i njenoj primjeni u poljoprivredi.