



Sveučilište u Rijeci
Fakultet informatike
i digitalnih tehnologija



Startup platna

Kolegij: Elektroničko poslovanje i digitalne inovacije

Nositeljica: izv. prof. dr. sc. Danijela Jakšić

Sadržaj



- Uvod u startup
- Lean startup
- Business Model Canvas
- Lean Canvas
- Drugi timski zadatak

- Ne postoji jedna opće-prihvaćena definicija startupa
- Poduzetnik Eric Ries definira startup kao „instituciju koja je osnovana kako bi se stvorio novi proizvod ili usluga u uvjetima koje karakterizira velika neizvjesnost“
 - Startup je više od zbroja svojih dijelova jer je riječ o pothvatu koji ima izraženi ljudski faktor.
 - *Institucija* uključuje brojne aktivnosti koje se mogu povezati s institucijama kao npr. zapošljavanje kreativnih zaposlenika, koordinacija njihovih aktivnosti te stvaranje atmosfere koja će dovesti do rezultata.
 - *Inovativni proizvod ili usluga* mogu označavati neko znanstveno otkriće, prenamjenu postojeće tehnologije, osmišljavanje novih poslovnih modela ili jednostavno donošenje proizvoda ili usluga na novu lokaciju te njihovo nuđenje novom segmentu kupaca. Inovacija čini srž uspjeha startupa na tržištu.

- Poduzetnik i profesor Steve Blank definira startup kao „*privremenu organizaciju koja je osnovana za traženje ponovljivog i skalabilnog poslovnog modela*“
 - Startup traži način kako dokazati svoj poslovni model i to veoma brzo kako bi stvorio značajan udio na tržištu
 - Osnivač startupa ima tri glavne funkcije:
 1. Osiguravanje vizije proizvoda s nizom značajki.
 2. Izraditi niz hipoteza o svim dijelovima poslovnog modela: Tko su korisnici? Koji su kanali distribucije? Kako stvoriti potražnju? Kako izgraditi i financirati startup?
 3. Brzo provjeriti je li model ispravan gledajući kako se korisnici ponašaju te je li u skladu s predviđenom hipotezom u modelu.
 - Od prvog dana osnivač namjerava svoj startup pretvoriti u veliku tvrtku.
 - On vjeruje da je naišao na sljedeću „veliku ideju“ koja će doista potresti industriju, odvesti kupce iz postojećih tvrtki ili čak stvoriti novo tržište.

- Poduzetnik i inovator Paul Graham definira startup kao „*tvrtku koja je stvorena da brzo raste*“
 - Svaka novoosnovana tvrtka nije startup jer neke novoosnovane tvrtke ne mogu brzo rasti, kao npr. restorani, frizerski saloni, pekarnica, itd., dok novoosnovane tehnološke tvrtke imaju veću tendenciju brzog rasta.
 - Kako bi tvrtka mogla brzo rasti, potrebno je:
 1. napraviti nešto što velika većina ljudi želi
 2. doprijeti i služiti svim tim ljudima na masovnom tržištu
 - Najčešće u tu kategoriju spadaju razni inovativni proizvodi i softverski programi, premda ni to ne znači da će oni moći biti skalabilni tj. brzo rasti (između ostalog, to ovisi o veličini tržišta).

- Dave McClure, osnivač jednog od najpoznatijih startup akceleratora na svijetu *500 Startups*, kaže da je startup kompanija koja traži odgovore na pitanja:
 - Koji je moj proizvod?
 - Tko su kupci mog proizvoda?
 - Kako će moje poslovanje zarađivati novac?
- Čim startup nađe odgovore na ova tri pitanja, on prestaje biti startup i postaje ozbiljno poslovanje.
- Startup mora biti fokusiran na proizvod i tržište te mora biti provediv i jednostavan.
- Potrebno je otkriti korisnike i njihove želje i potrebe, odnosno pronaći jednu jedinstvenu vrijednost koju će korisnici voljeti te pronaći određenu tržišnu nišu, koju još nitko nije otkrio.
- Da bi se ostvario rast, potrebno je tragati za poslovanjem.

- Sveučilišni profesori Martin Kupp, Moyra Marval and Peter Borchers objašnjavaju da su startupi
 - *„tvrtke koje su često sposobne razvijati i proizvoditi proizvode za određenu skupinu ljudi (nišu) po znatno nižoj cijeni zbog toga što nemaju veliku infrastrukturu i birokratske procese koji usporavaju cijeli proces promjene.“*
 - Osim toga, s obzirom na njihovu veću fokusiranost, mogu zadovoljiti specifične potrebe svojih ciljanih skupina bolje od proizvoda ili usluga koje pružaju nositelji u određenoj industriji.
- Digitalizacija je stvorila nevjerojatan porast broja startupova, a neki od njih su iskoristili sposobnost „napada“ na tvrtke nositelje te ih se odavno više ne može nazivati „startupom”.
 - Primjeri takvih uspješnih startup tvrtki su: Uber u taksi industriji, Airbnb u industriji hotela i iznajmljivanja te Tesla u autoindustriji.
- Također je važno naglasiti da nositelji trebaju brzo shvatiti što se događa i način kako odgovoriti na taj izazov jer startup tvrtke se šire neviđenim tempom i razmjerom.

- Dva tipa startupova:
 - Inovacija temeljena na prilagodbi postojeće tehnologije
 - Inovacija temeljena na tehnologiji
- Inovacija temeljena na prilagodbi postojeće tehnologije sadrži dobru ideju, razvoj proizvoda poprima inženjerski pristup, ali je tržište zasićeno konkurentskim proizvodima te je teško prodati proizvod.
 - Rješenje, kako bi se proizvod mogao prodavati, je nuđenje bolje vrijednosti za kupca te ih tako privući da kupuju baš taj proizvod.
- Kod inovacije temeljene na tehnologiji ideja je također dobra, potražnja za proizvod je velika, ali razvoj proizvoda je težak jer je moguće da postoje temeljni problemi u vidu poteškoća pri razvoju proizvoda.
 - Rješenje bi bilo napraviti pojednostavljenu verziju proizvoda temeljenu na sličnoj tehnologiji jer je onda moguće napraviti proizvod.

Faze razvoja startupa

- Prema: Eric Ries

1. Vizija

- Svakom osnivaču startupa cilj je stvoriti uspješnu tvrtku koja će na svoj poseban način promijeniti svijet. Ries taj cilj naziva vizijom. Za uspjeh startupa, potrebna je velika vizija, ali i velika ambicija koja će prvotnu viziju usmjeravati prema korisnikovim željama.
- Vizija se gotovo nikada ne mijenja. Osnivači startupa su predani svojoj viziji do samog kraja te ustraju sve dok ne uspiju ili u potpunosti ne odustanu.

2. Strategija

- Kako bi se ostvarila vizija, startupi moraju osmisliti strategiju koja uključuje poslovni model, plan razvoja i oblikovanja proizvoda, popis mogućih partnera s kojima mogu surađivati, popis konkurencije te ideju o potencijalnim kupcima proizvoda.

3. Proizvod

- Proizvod je rezultat izvršenja navedene strategije. Proizvod se kontinuirano poboljšava kroz proces optimizacije za postizanje odgovarajućeg proizvoda prilagođenog za tržište.

Faze razvoja startupa

- Prema: Steve Blank

1. Traženje poslovnog modela

- Podrazumijeva da startup pomoću *Modela razvoja kupaca* (eng. *Customer Development Model*) nađe poslovni model u kojem će imati proizvod prilagođen za tržište s ponovljivim prodajnim modelom te naposljetku i zapošljavanjem menadžera u startupu.

2. Izvršenje poslovnog modela

- Prijelaz startupa u ozbiljniju i veću tvrtku koja izvršava poslovni model. Pritom se dolazi do točke pokrića, gdje tvrtka postaje profitabilna s brzim rastom udjela na tržištu, a samim time se većim brojem zaposlenika.

Faze razvoja startupa

- Model se sastoji od četiri koraka:

1. Otkrivanje kupaca (eng. Customer Discovery)

- Cilj je saznati tko bi bio kupac za planirani proizvod i je li problem koji se rješava važan za njih. Ovaj korak uključuje otkrivanje i potvrđivanje danih hipoteza u vezi problema, proizvoda i kupaca navedenih u poslovnom planu. Da bi se to napravilo i potvrdilo, potreban je pristup „izaći iz zgrade“ (eng. „*Get out of the building*“) kako bi se saznalo što više o problemu i kupcu koji bi to koristio.

2. Validacija kupaca (eng. Customer Validation)

- Cilj ovog koraka je izgradnja ponovljive prodajne strategije za prodajne i marketinške timove. Prodajna strategija je put dokazanih i ponovljivih prodajnih procesa koji je testiran na terenu uspješnom prodajom proizvoda ranijim kupcima. Kupovina kupaca znači da se pronašao skup kupaca i tržišta koji pozitivno reagiraju na proizvod. U slučaju da je kupovina slaba, potrebno je napraviti zaokret ideje tj. vratiti se na početak te provjeravati da li nešto napravljeno krivo ili se neki važan dio izostavio. U ovim fazama je najjeftinije eksperimentirati da se napravi pravi proizvod, nađu pravi kupci te poslovni model.

3. Stvaranje kupaca (eng. Customer Creation)

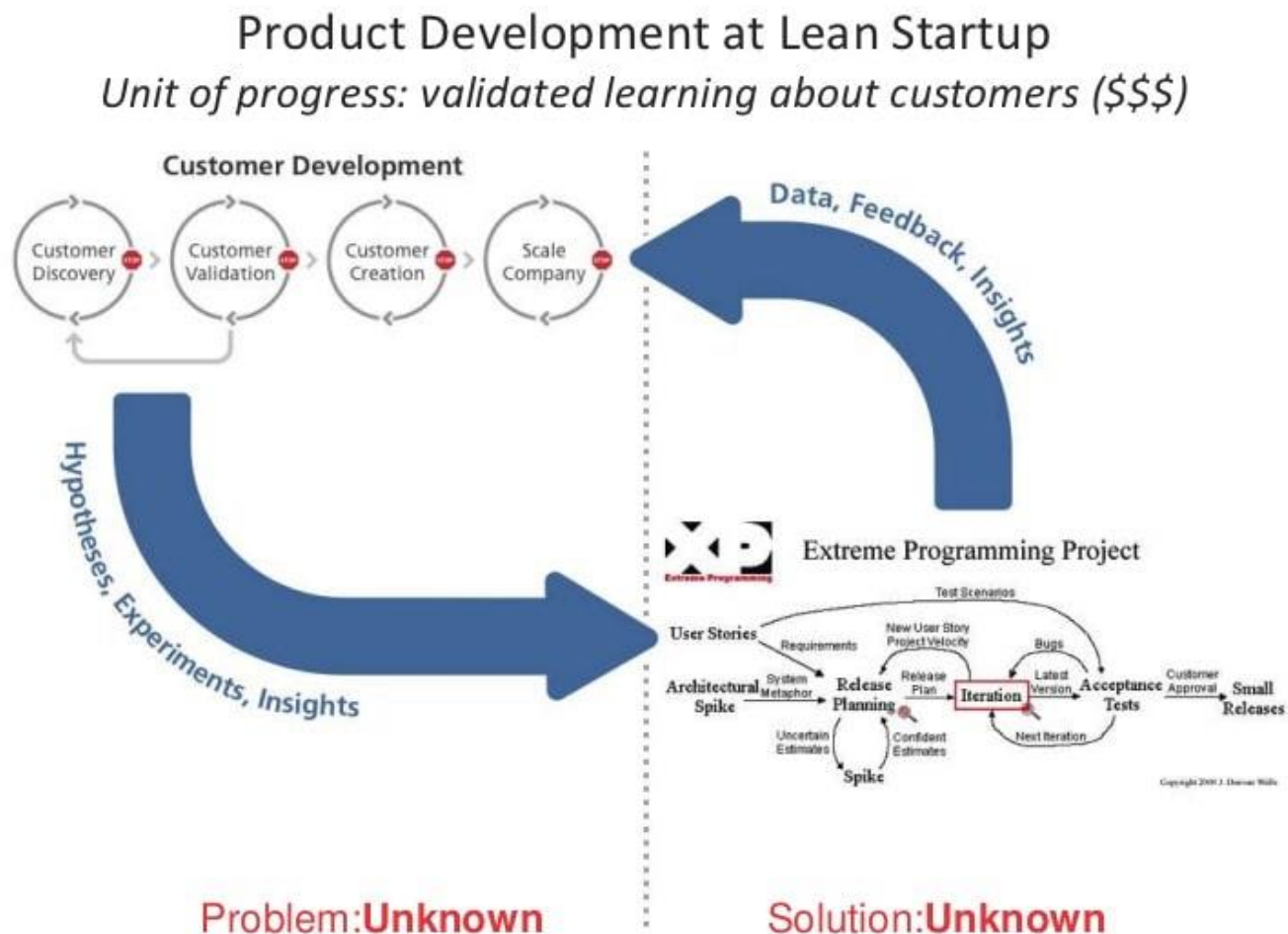
- Stvaranje kupaca temelji se na uspjehu koji je tvrtka imala u početnoj prodaji. Cilj je stvoriti potražnju krajnjeg kupca i usmjeriti tu potražnju u prodajni kanal tvrtke.

4. Izgradnja tvrtke (eng. Company Building)

- Izgradnja tvrtke znači prijelaz startup tvrtke iz svojih neformalnih zajedničkih odjela za učenje i otkrića o kupcima u formalne odjele s menadžerima prodaje, marketinga, razvoja i proizvodnje. Ti menadžeri sada se usredotočuju na izgradnju odjela koji su orijentirani prema misiji kako bi mogli iskoristiti raniji tržišni uspjeh tvrtke u vidu njenog širenja na tržištu.

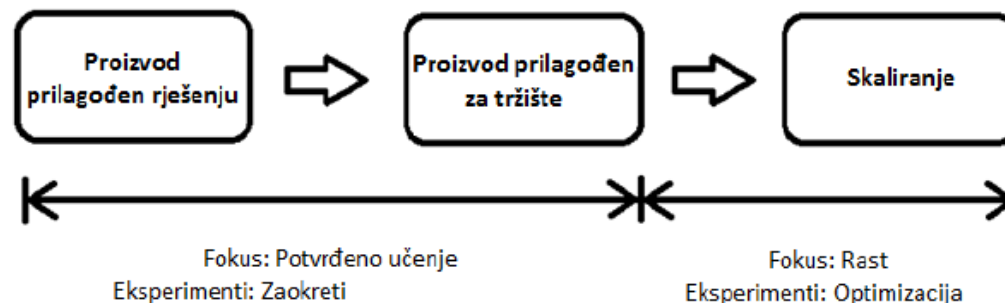
Faze razvoja startupa

- Prema: Steve Blank, *Model razvoja kupaca* (eng. *Customer Development Model*)



Faze razvoja startupa

- Prema: Ash Maurya
- Svaki proizvod mora proći 3 faze kako bi isti postao uspješan na tržištu
 1. Proizvod prilagođen rješenju (eng. *Problem/solution fit*)
 2. Proizvod prilagođen za tržište (eng. *Product/market fit*)
 3. Skaliranje (eng. *Scale*)



Faze razvoja startupa

- Prema: Ash Maurya

1. Proizvod prilagođen rješenju (eng. *Problem/solution fit*)

- U ovoj fazi potrebno je otkriti važeće rješenje za problem velike populacije ljudi. Ovdje je važno razgovarati s korisnicima kako bi se provjerilo da li je napravljena ispravna hipoteza o problemu i rješenju. Također, ovdje je pravo vrijeme da se sazna u kojem smjeru treba ići izrada proizvoda pomoću proizvoda s minimalnom funkcionalnošću (eng. *Minimum Viable Product –MVP*).

2. Proizvod prilagođen za tržište (eng. *Product/market fit*)

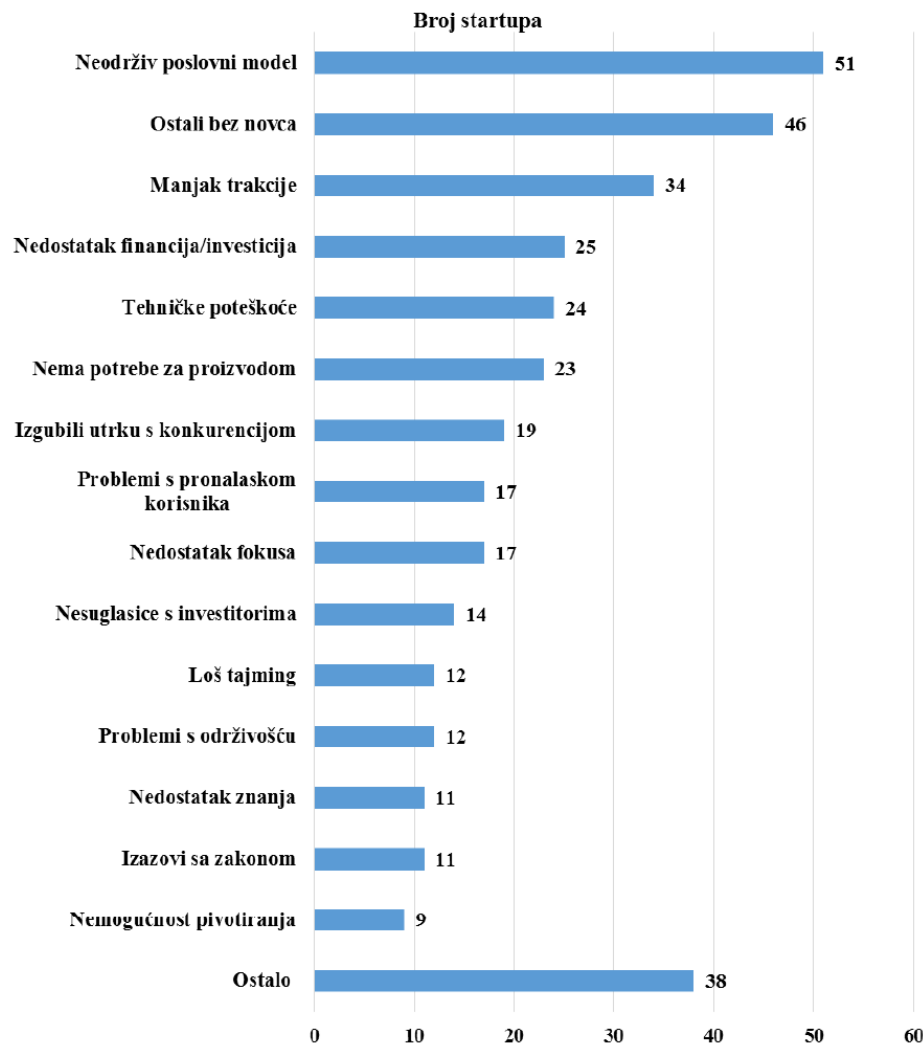
- Ova faza je najvažnija i najteža. U ovoj fazi izgrađen je proizvod tj. rješenje koje ljudi žele te je potvrđen poslovni model. Preporuka je da se ne treba usredotočiti na dobivanje korisnika prije nego što se postigne proizvod prilagođen za tržište. Dotad treba komunicirati s ranim usvojiteljima te s njima dorađivati proizvod. Dobar način provjere kako doznati je li startup došao do ove faze je ako barem 40% korisnika bude vrlo razočarano ako više ne budu mogli koristiti napravljeni proizvod. Startup tada ima proizvod i plan koji funkcionira te počinje privlačiti nove kupce, zadržavati ih i dobivati od njih novce.

3. Skaliranje (eng. *Scale*)

- Nakon što je potvrđeno da je proizvod pogodan za tržište, potrebno ga je plasirati na masovno tržište. Sada se treba usredotočiti na dobivanje novih korisnika i na rast startupa. Daljnji nastavak je optimizacija svake od značajki kako bi se stvorilo najbolje korisničko iskustvo.

Razlozi neuspješnosti

- Devet od deset, odnosno 90% startupova završi neuspješno u prve četiri godine, unatoč investiranju.



- Lean metoda je zapravo proizvodna filozofija koja kada je pravilno implementirana skraćuje vrijeme od narudžbe korisnika do isporuke gotovog proizvoda, eliminirajući sve moguće izvore rasipanja tj. gubitaka u proizvodnom procesu.
- Temeljna ideja Lean metode je povećavanje vrijednosti proizvoda za korisnike i smanjivanje gubitaka. Lean, jednostavno rečeno, znači zadovoljavanje korisnika uz minimalne troškove.
- Lean organizacije shvaćaju koje su korisničke vrijednosti te se one fokusiraju na ključne procese koji ih povećavaju.
- Glavni cilj je isporuka proizvoda ili usluga koje se potpuno podudara sa željama korisnika, sa što manje gubitaka. Kao gubici definiraju se sve one aktivnosti koje ne pridonose vrijednosti proizvoda, odnosno one koje korisnik nije spreman platiti.
 - Uklanjanjem gubitaka uz cijele tokove vrijednosti, umjesto na izoliranim točkama, stvaraju se procesi koji zahtijevaju manje ljudskog truda, prostora, kapitala i vremena za stvaranje proizvoda i usluga uz mnogo manje troškova i nedostataka u usporedbi s tradicionalnim poslovnim sustavima.
- Također, upravljanje informacijama postaje mnogo jednostavnije i točnije.
- Lean je moguće primjeniti na svaku vrstu poslovanja i na svaki proces.

- Cilj Lean metode je ostvarenje što boljih rezultata uz primjenu što manje izvora gubitaka. To se može postići usmjerenošću na ovih šest područja:
 - utemeljenost ciljeva i strategija prema željama i potrebama kupaca
 - konstantno mijenjanje i poboljšavanje procesa proizvodnje
 - kontinuirano uočavanje problema i njihovo trajno rješavanje
 - usmjerenost prema inovacijama
 - oblikovanje organizacijske strukture usredotočene na kupca
 - standardizaciju rada

Lean metoda

- Lean metoda temeljena je na pet osnovnih principa:
 1. Vrijednost – odrediti je s gledišta kupca, odnosno utvrditi vrijednosti koje je kupac spreman platiti.
 2. Tok vrijednosti – ustanoviti koji su to sve koraci i kad god je to moguće ukloniti korake koji ne dodaju vrijednost.
 3. Tijek – omogućiti tj. težiti tome da najveći udio u trajanju procesa imaju aktivnosti koje direktno dodaju vrijednost proizvodu.
 4. Povlačenje proizvodnje – odnosno „pull“, podrazumijeva organizaciju proizvodnog procesa tako da narudžba kupca bude okidač koji će pokrenuti sve aktivnosti u procesu.
 5. Težnja savršenstvu – kroz smanjivanje koraka u proizvodnji i reduciranje gubitaka.



Lean startup metoda

- Eric Ries, utemeljitelj Lean startup metode, preuzeo je naziv Lean metoda od Toyotinog pristupa razvoju proizvoda te ju je prilagodio startupima i poduzetnicima.
 - Ona je definirana kao niz praksi namijenjenih za pomoć poduzetnicima u osnivanju uspješne startup organizacije, potičući ljude da krenu mjeriti svoju produktivnost na potpuno nov i drugačiji način.
- Budući da startupi često stvaraju proizvode koje nitko ne želi koristiti, na kraju podaci je li pri razvoju proizvoda sve bilo uspješno i na vrijeme odrađeno i unutar raspoloživog budžeta nisu važni, jer se nisu našli pravi kupci/korisnici koji će taj proizvod i platiti.
- Cilj startupa treba biti pronalazak pravih stvari koje treba izraditi u što kraćem roku, stvari koje će korisnici htjeti koristiti i za koje će na kraju i platiti.
- Drugim riječima, Lean startup metoda je novi način promatranja razvoja inovativnih proizvoda koja stavlja naglasak na brze iteracije i uvid u korisničko razmišljanje tj. proučavanje korisničkih problema, potreba i želja.

Lean startup metoda

- Lean startup metoda ima ovih pet pravila:

1. Poduzetnici su posvuda

- Termin *poduzetnik* obuhvaća sve one koji rade u organizacijama osnovanima zbog stvaranja novih proizvoda i usluga u uvjetima velike nesigurnosti. Ta definicija slaže se s Riesovom definicijom startup organizacije. To znači da se Lean startup metoda može primijeniti u svakom sektoru, bez obzira na veličinu poduzeća. Najčešće se ona primjenjuje u startup organizacijama koje rade u tehnološko-informatičkom sektoru.

2. Poduzetništvo je menadžment

- Startup je institucija, a ne samo proizvod. Poduzetnici su osnivači startup organizacija; tim organizacijama je potrebna posebna vrsta menadžmenta i to upravo zbog karakteristike da se odvija u uvjetima iznimne nesigurnosti.

3. Potvrđeno učenje

- Startupi ne postoje samo da bi stvarali proizvode ili usluge, zarađivali novac ili posluživali kupce. Njihov cilj je stjecanje znanja o tome kako kreirati dugoročno održivo poslovanje. Takvo učenje može se znanstveno potvrditi čestim eksperimentima koje poduzetnici stalno provode kako bi provjerili svaki element svoje vizije.

Lean startup metoda

- Lean startup metoda ima ovih pet pravila:

4. Prsten povratnih informacija: Izrada – Procjena – Učenje

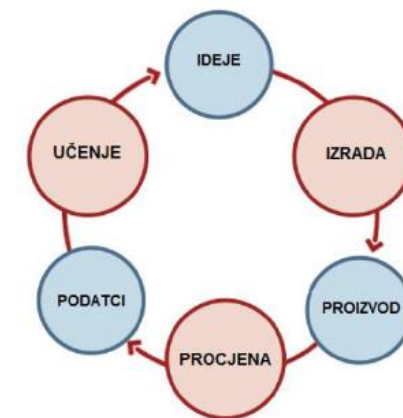
- Osnova aktivnost startupa je pretvoriti ideje u proizvode, pratiti reakcije korisnika i tada donijeti odluku provodi li se zaokret (pivot) u poslovnom modelu ili se ostaje pri prvotnoj ideji. Iz toga procesa napravljen je Prsten povratnih informacija.
- Prvi korak je što prije ući u fazu „Izrade“, s proizvodom s minimalnom funkcionalnošću (MVP). Nakon izrade MVP-a slijedi faza „Procjene“. U toj fazi se određuje jeli proizvod uspješan i vodi li on k napretku. Na kraju se nalazi faza “Učenje” te je u toj fazi potrebno proučiti sve prikupljene podatke. Na temelju tih podataka saznaje se je li startup stvorio kvalitetan i poželjan proizvod ili nije. Ako nije, tada startup mora napraviti zaokret u poslovnom modelu i ponovo proći kroz prsten povratnih informacija.
- Izrađeni proizvodi mogu se opisati kao eksperimenti jer se pomoću njih nauči više o korisnicima, kao i o izgradnji održivog poslovanja. Jedan od prioriteta startupa mora biti što brža primjena prstena povratnih informacija. Primjenom eksperimenata na ovakav način, prikupljaju se vrijedni podaci koji su bitni za izgradnju održivog i uspješnog poslovanja startupa.

5. Inovacijsko računovodstvo

- Ries definira inovacijsko računovodstvo kao novu vrstu računovodstva primjerenu startup organizacijama. Kako bi se poboljšali rezultati koje startup ostvaruje i inovatore držalo odgovornima, potrebno se tijekom razvoja startupa, usredotočiti i na manje zanimljive aktivnosti kao npr. načina na koji se mjeri napredak, kako odrediti prekretnice i prioritete, kako postaviti rokove itd.

Lean startup metoda

- Upravo je prsten povratnih informacija ključan dio cijele Lean startup metode jer dozvoljava startupima ranije prepoznavanje da je vrijeme za promjenu te tako smanjuje gubitak vremena i novca.
- Proizvod se tako što je moguće prije testira kako bi se što brže postigao odgovarajući proizvod prilagođen za tržište (eng. *Product/market fit*).
- U Lean startup metodi bitan je svaki korisnik, te se velik naglasak stavlja na korisnikove želje i potrebe.
- Također su osim korisnika, veoma bitni su i zaposlenici (članovi startup tima), čija znanja treba dodatno primjenjivati.
 - Dobar odabir zaposlenika presudan je u razvoju proizvoda s minimalnom funkcionalnošću, a kao što je već prije navedeno, dobar MVP vrijedan je izvor podataka o korisnicima i tržištu.



Lean startup metoda

- Startupi su obično temeljeni na viziji prema kojoj njihov proizvod rješava važan problem korisnika na ciljanom tržištu.
- Ta vizija se sastoji od dvije bitne hipoteze:
 - hipoteze vrijednosti - procjenjuje hoće li proizvod ili usluga biti vrijedni klijentima za korištenje
 - hipoteze rasta - odnosi se na procjenu na koji će način novi korisnici otkriti proizvod ili uslugu
- Kako bi startup uspio, od velikog je značenja što brže potvrditi obje hipoteze.
- Za definiranje hipoteza korisno je upitati se sljedeće:
 - Prepoznaju li korisnici svoj problem koji startup pokušava riješiti?
 - Kad bi postojao proizvod koji rješava problem, bi li ga korisnici kupili?
 - Bi li korisnici kupili taj proizvod toga startupa?
 - Može li startup izgraditi proizvod koji rješava taj problem?
- Često startupi preskaču prva tri pitanja i započinju s izgrađivanjem proizvoda, prije nego što se uvjere da korisnici uistinu prepoznaju problem i voljni su platiti za njegovo rješenje. Takav pristup startupa je neodgovoran i iziskuje puno vremena i novca, dok je krajnji rezultat upitan. Kako bi se izbjegao loš krajnji rezultat, potrebno je odgovoriti na postavljena pitanja.

Lean startup metoda

- Za potvrdu hipoteza, treba što više primjenjivati potvrđeno učenje jer se tako rade uštede u vidu resursa i vremena - jedan od eksperimenata je plasiranje proizvoda upitne vrijednosti tj. razvijanje proizvoda s minimalnom funkcionalnošću (MVP).
- Proizvod s minimalnom funkcionalnošću je jednostavna i nedovršena verzija proizvoda kojom se korisnicima prezentira njegova vrijednost kako bi se brzo prikupili podaci te započeo razvoj pravog proizvoda u pravome smjeru.
 - Ipak, on istodobno mora sadržavati i neke razvijene funkcije da bi testiranje bilo relevantno.
- Veoma je riskantno razvijanje proizvoda prije testiranja zbog nesigurnog poslovnog okruženja startupa.
- Rizična je pretpostavka ta, da je startupu već poznato koje će karakteristike proizvoda korisnici smatrati kvalitetnima. U startup okruženju često nije do kraja poznato ni tko je korisnik.
 - Upravo iz toga razloga, ako startupu nije poznat korisnik, ne može se definirati kvaliteta.
 - Startupi se često oslanjaju na prve korisnike tj. usvojitelje proizvoda (eng. *early adopters*).
- Nakon početnog testiranja MVP-a, startup može provoditi mala poboljšanja na MVP-u kroz iteracije s korisnicima kako bi vidjeli mogući utjecaj promjene na prihvaćanje proizvoda te vidjeti da li idu prema krajnjem cilju, a to je stvaranje odgovarajućeg proizvoda prilagođenog za tržište.

- Zaokret, odnosno pivot, se može izvršiti na različite načine. Zaokret zapravo predstavlja posebnu vrstu promjene koja je dizajnirana za testiranje nove osnovne hipoteze o proizvodu, poslovnom modelu ili načinu skaliranja.
- Eric Ries navodi deset različitih načina zaokreta i to su:
 - 1. Zaokret sužavanjem (eng. *Zoom-in Pivot*)
 - Zaokret sužavanjem je zaokret u kojem ono što je do sada bila samo jedna od funkcionalnosti proizvoda postaje cijeli proizvod.
 - 2. Zaokret proširivanjem (eng. *Zoom-out Pivot*)
 - Zaokret proširivanjem je suprotno od prethodnog zaokreta te se rjeđe događa. Ovdje je jedna funkcionalnost nedovoljna za podržavanje cijelog proizvoda. To znači da u ovoj vrsti zaokreta, ono što se prije smatralo kao cijeli proizvod, postaje samo jedna od funkcionalnosti puno većeg proizvoda.
 - 3. Zaokret korisničkog segmenta (eng. *Customer Segment Pivot*)
 - U ovome zaokretu, startup uviđa da njihov proizvod stvarno rješava pravi problem, pravih korisnika. Jedini je problem u tome što su u početnom planu predvidjeli da će služiti drugome segmentu korisnika. Hipoteza o proizvodu je djelomično potvrđena jer rješava pravi problem, ali za drugoga korisnika koji isprva nije bio očekivan.

- Eric Ries navodi deset različitih načina zaokreta i to su:
 - 4. Zaokret korisničkih potreba (eng. *Customer Need Pivot*)
 - Zaokret korisničkih potreba odnosi se na situaciju kada startup pokušava riješiti problem koji samim korisnicima nije toliko važan. Zbog dobrog poznavanja korisnika moguće je definirati koji problemi su im bitni te napraviti male izmjene na trenutnom proizvodu ili stvoriti proizvod od nule. Ovdje se hipoteza o proizvodu djelomično potvrđuje budući da ciljani korisnici imaju problem koji se treba riješiti, ali ne onaj na koji se isprva mislilo.
 - 5. Zaokret platforme (eng. *Platform Pivot*)
 - Zaokret platforme odnosi se na promjenu s aplikacije na platformu ili suprotno. Startupi najčešće žele izgraditi novu platformu kada krenu s prodajom jedne aplikacije, takozvane ubojite aplikacije (eng. *Killer App*) vezane za njihovu platformu. Kasnije se tek pojavljuje platforma kao nositelj ostalih aplikacija napravljenih od neke treće strane. Aktivnosti se mogu odvijati i drugim redoslijedom, a neki startupi moraju proći kroz ovaj pivot i po nekoliko puta kako bi uspjeli.

Lean startup metoda

- Eric Ries navodi deset različitih načina zaokreta i to su:
 - 6. Zaokret poslovnog ustroja (eng. *Business Architecture Pivot*)
 - Ovakav zaokret temelji se na konceptu Geoffreya Moorea koji je promatrao i uočio da tvrtke uglavnom imaju jedan od dva poslovna ustroja:
 - 1) Visoke naknade, malo tržište (model kompleksnih sustava)
 - 2) Niske naknade, veliko tržište (model velikog volumena)
 - Prvi ustroj često se povezuje s prodajnim procesima između tvrtki (eng. *Business-to-Business - B2B*) ili s prodajnim procesima za velika poduzeća, dok se drugi povezuje s potrošačkim proizvodima. Neke tvrtke promijene trenutni ustroj visokih naknada tako što krenu pružati svoje proizvode masovnom tržištu (eng. *Business to Customer – B2C*), dok drugi prođu kroz suprotan prodajni proces.
 - 7. Zaokret u određivanju vrijednosti (eng. *Value Capture Pivot*)
 - Za određivanje vrijednosti koje proizvodi tvrtka postoji mnoštvo različitih načina. Ti načini često se grupno nazivaju model monetizacije ili generiranja prihoda. Vrijednost tima i kontinuirani napredak je ono što ima stvarnu vrijednost, dok monetizacija dolazi na kraju kao nusprodukt. Usprkos tome, promjene u modelu monetizacije često znaju imati dugotrajne i drastične posljedice na ostatak poslovanja, poput razvoja poslovnog modela, razvoja proizvoda te marketinških strategija.

Lean startup metoda

- Eric Ries navodi deset različitih načina zaokreta i to su:
 - 8. Zaokret motora rasta (eng. *Engine of Growth Pivot*)
 - Zaokret s obzirom na motor rasta provodi se kada startup mijenja strategiju rasta, tj. načina na koji privlači korisnike, u svrhu što bržeg i profitabilnijeg rasta. Postoje tri primarna modela rasta koji pokreću startup: virusni, komplicirani i plaćeni model rasta. U velikoj većini slučajeva taj zaokret zahtijeva i zaokret u određivanju vrijednosti.
 - 9. Zaokret distribucijskih kanala (eng. *Channel Pivot*)
 - Način na koji tvrtka isporučuje proizvod korisnicima zove se prodajni ili distribucijski kanal. Zaokret s obzirom na distribucijski kanal odnosi se na promjenu distribucijskog kanala zbog postizanja veće efikasnosti i bržeg napretka. Tvrtka, na primjer, prestaje prodavati svoj proizvod preko posrednika i odlučuje se za direktnu prodaju krajnjim korisnicima.
 - 10. Zaokret tehnologije (eng. *Technology Pivot*)
 - Povremeno tvrtke otkriju način postizanja istih ciljeva korištenjem potpuno različite i efikasnije tehnologije. Zaokret tehnologije mnogo češće se događa u starijim, dobro organiziranim tvrtkama. Ovakva vrsta zaokreta je vrsta kontinuirane inovacije i inkrementalnih poboljšanja dizajniranih s ciljem privlačenja novih, ali i zadržavanja postojećih korisnika.
 - Iskusne i već uhodane tvrtke dobro odrađuju ovakve zaokrete jer se mijenja samo tehnologija, dok svi ostali procesi ostaju isti. Korisnički problem ostaje isti, korisnički segment ostaje isti, distribucijski kanal također ostaje isti, te čak i model određivanja vrijednosti ostaje isti. Jedino pitanje je hoće li nova tehnologija osigurati bolju realizaciju proizvoda u obliku boljih radnih karakteristika proizvoda ili nižih troškova izrade u usporedbi s već postojećom tehnologijom.

- Poslovni model čine sve aktivnosti koje opisuju tvrtku kako se ponaša na tržištu, te sve vrijednosti koje tvrtka pruža kupcima, vrijednosti koje tvrtka dobiva zauzvrat i sve ostalo što je potrebno da ta razmjena bude održiva. Ukratko, to je model po kojem tvrtka zarađuje novac.
 - Poslovni model tako objedinjuje sve: kupce kojima će se prodavati proizvod, tržište i konkurencija na tržištu, kako koristiti resurse, suradnje s drugim tvrtkama (dobavljači, partneri), ophođenje s kupcima i kreiranje vrijednosti kako bi tvrtka bila profitabilna i održiva.
- Prije pokretanja bilo kakvog poslovnog pothvata, potrebno je definirati poslovni model kako bi se mogući nedostaci bili uočeni prije nego što se uloži povećća količina vremena i novaca na razvijanje proizvoda koji možda nema smisla tj. nema tržišta za njega.
 - Zato je preporuka poduzetnicima i startupima je da od početka trebaju imati napravljen barem inicijalni poslovni model kako bi mogli znati koji su im kupci, koje probleme njihovi kupci imaju, kako oni mogu riješiti taj problem te ponuditi kupcima vrijednost za to.
- Najpoznatija platna za izradu poslovnih modela za startupe su Business Model Canvas i Lean Canvas.
- **Business Model Canvas** služi za određivanje poslovnog modela startupa u obliku strateškog planiranja, dok se **Lean Canvas** više fokusira na 3 stvari: na korisnika, na problem koji se pokušava riješiti te rješenje tog istog problema.
 - Dva komplementarna platna – preporuka dobre prakse je izraditi oba

Business Model Canvas

- Business Model Canvas (BMC) u prijevodu znači platno poslovnog modela te ono služi za određivanje poslovnog modela startupa s najvažnijim informacijama na jednoj stanici papira. Platno predstavlja jednostavan opis onoga čime se startup bavi ili planira baviti, te pojašnjava način na koji će biti riješeni mogući problemi.
- BMC se sastoji se od 9 polja:
 - korisničkog segmenta,
 - predložene vrijednosti,
 - kanala,
 - odnosa s korisnicima,
 - tokova novca,
 - ključnih resursa,
 - ključnih aktivnosti,
 - ključnih partnera i
 - strukture troškova.
- Nalik je na slikarsko platno pomoću kojega skupina ljudi može zajednički početi skicirati poslovni model i raspravljati o njegovim elementima služeći se samoljepljivim papirićima ili markerima različitih boja kako bi lakše raspoznavali elemente na platnu. Time se na praktičan način potiče na razumijevanje, raspravu, kreativnost i analizu poslovnog modela.

Business Model Canvas

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On:

Day
Month
Year

Iteration: No

<h3>Key Partners</h3> <p>Who are our Key Partners? Who are our Key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>motivations for partnerships Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities</p>	<h3>Key Activities</h3> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p>categories Production Problem Solving Platform/Network</p>	<h3>Value Propositions</h3> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p>	<h3>Customer Relationships</h3> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>examples Personal assistance, Dedicated Personal Assistance Self-Service, Automated Services, Communities, Co-creation</p>	<h3>Customer Segments</h3> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>Mass Market Niche Market Segmented Diversified Multi-sided Platform</p>		
<h3>Key Resources</h3> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>types of resources Physical Intellectual (brand patents, copyrights, data) Human Financial</p>			<h3>Channels</h3> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p>			
<h3>Cost Structure</h3> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>is your business more Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)</p> <p>sample characteristics Fixed Costs (salaries, rents, utilities), Variable costs, Economies of scale, Economies of scope</p>		<h3>Revenue Streams</h3> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <table> <tr> <td> types Asset sale Usage fee Subscription Fees Lending/Renting/Leasing Licensing Brokerage fees Advertising </td> <td> fixed pricing List Price Product feature dependent Customer segment dependent Volume dependent </td> <td> dynamic pricing Negotiation (bargaining) Yield Management Real-time-Market </td> </tr> </table>		types Asset sale Usage fee Subscription Fees Lending/Renting/Leasing Licensing Brokerage fees Advertising	fixed pricing List Price Product feature dependent Customer segment dependent Volume dependent	dynamic pricing Negotiation (bargaining) Yield Management Real-time-Market
types Asset sale Usage fee Subscription Fees Lending/Renting/Leasing Licensing Brokerage fees Advertising	fixed pricing List Price Product feature dependent Customer segment dependent Volume dependent	dynamic pricing Negotiation (bargaining) Yield Management Real-time-Market				

www.businessmodelgeneration.com

Business Model Canvas

- Polja Business Modela Canvasa su:
 - 1. Korisnički segment
 - Predstavlja sve različite skupine ljudi ili organizacija koje startup želi obuhvatiti i poslužiti. Kupci su središte svakog poslovnog modela jer startupi ne mogu dugo opstati bez kupaca, pogotovo ne bez onih koji im donose zaradu. U ovo polje potrebno je uložiti više vremena nego u ostala polja.
 - 2. Predložena vrijednost
 - Proizvodi ili usluge koje stvaraju vrijednost za određeni korisnički segment. To je razlog zbog kojega kupci su vjerni jednoj tvrtki, a ne drugoj. Predložena vrijednost rješava probleme kupaca i zadovoljava njihove potrebe. Ovaj blok odgovara rezultatima Javelin Experiment Bord-a.
 - 3. Kanali
 - Opisuju kako startup komunicira s korisničkim segmentima i prilazi im kako bi im isporučio predložene vrijednosti. Komunikacija, distribucija i prodajni kanali sastavni su dio odnosa između startupa i kupaca.

Business Model Canvas

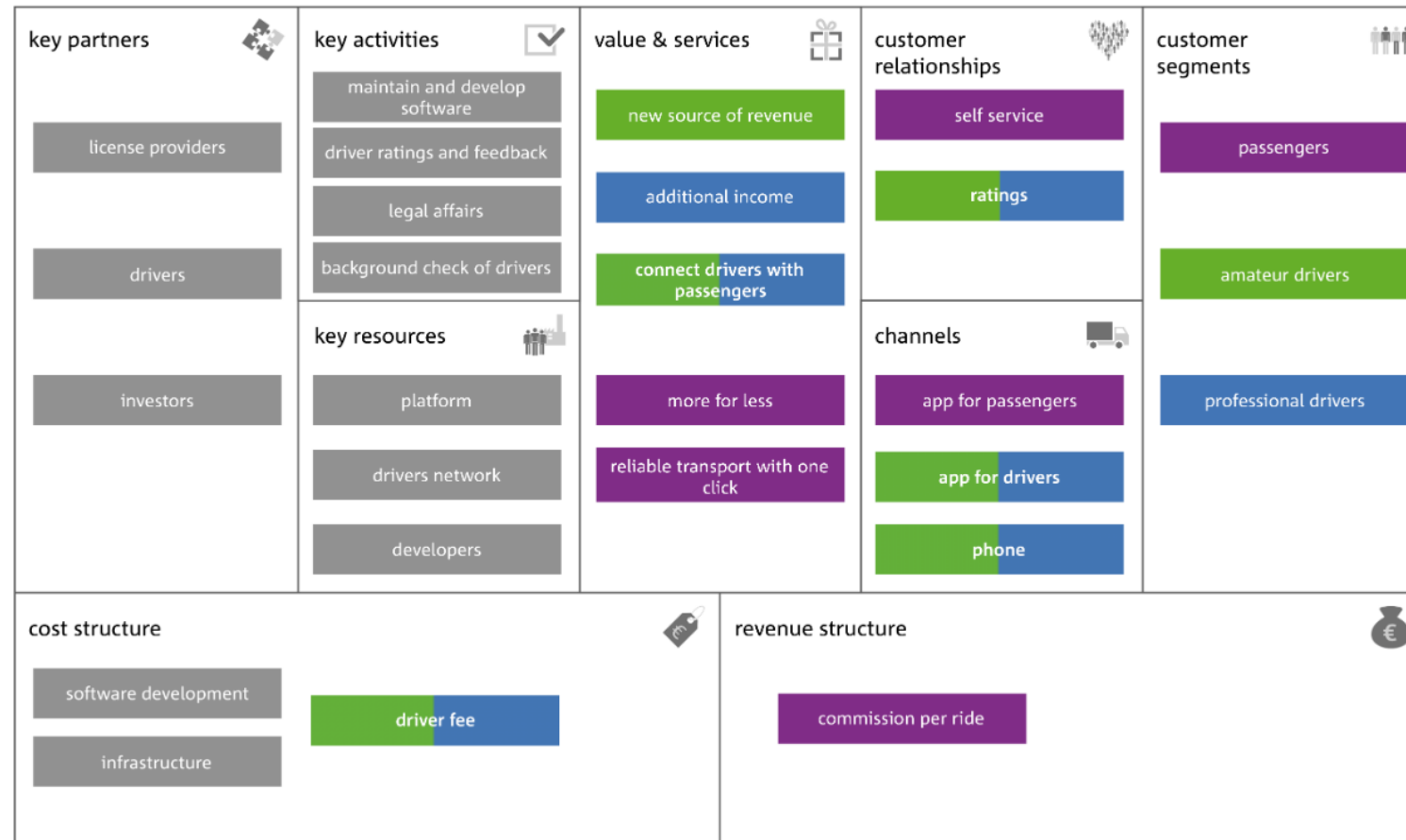
- Polja Business Modela Canvasa su:
 - 4. Odnosi s korisnicima
 - Opisuju vrste odnosa koje startup uspostavlja s određenim korisničkim segmentom. Odnosi mogu biti u rasponu od personaliziranih do potpuno automatiziranih. U početnim fazama se odrađuje osobna vrsta korisničke podrške gdje se svakom korisniku pristupa individualno i na osobnoj razini. Odnosi s kupcima temelje se na sljedećim razlozima: pribavljanje kupca, zadržavanje kupca te povećanje prodaje.
 - 5. Tokovi novca
 - Predstavljaju prihod koji startup generira od svakog korisničkog segmenta. Startup mora odrediti za koju je vrijednost svaki pojedini segment kupaca zaista voljan platiti. Ako postoje nejasnoće i nesigurnosti, potrebno je preispitati cijeli dosadašnji model budući da su izvori prihoda neophodni za održivi rast i razvoj.
 - 6. Ključni resursi
 - Oni su strateška imovina koja startupu daje prednost u odnosu na konkurenciju. Potrebni su za svaki poslovni model. U ključne resurse spadaju:
 - Financije – novci potrebni da se pokriju svi dijelovi poslovnog modela
 - Fizička imovina – lokacija startupa, uredi, proizvodni pogoni, skladišta
 - Intelektualna imovina – patent, autorska prava, specijalizirana znanja
 - Ljudi – kvalificirani zaposlenici, mentori, profesori, znanstvenici, savjetnici

- Polja Business Model Canvasa su:
 - 7. Ključne aktivnosti
 - Opisuju sve aktivnosti koje startup mora učiniti kako bi se ostvarile predložene vrijednosti, te kako bi ostatak poslovanja profunkcionirao. Analizirajući aktivnosti prilikom ispunjavanja ovog polja potrebno je uočiti koje su aktivnosti, ali i koji su resursi zaista potrebni. Preporučuje se detaljno promišljanje jer je u većini slučajeva moguće ostvariti drastične uštede. U ključne aktivnosti spadaju marketing, proizvodnja, isporuka proizvoda i usluga, korisnička podrška,...
 - 8. Ključni partneri
 - Potrebno povezati ključne partnere s ključnim aktivnostima. Ovako se određuje koji partner je zadužen za koje aktivnosti, te koja partnerstva su ključna, odnosno nezaobilazna za omogućavanje optimalnog funkcioniranja poslovnog modela.
 - 9. Struktura troškova
 - Opisuje sve troškove koji su rezultat provedbe poslovnog modela. Ti se troškovi mogu relativno lako izračunati nakon što se definiraju ključni resursi, ključne aktivnosti i ključni partneri.

BMC primjeri

business model canvas

name Uber












date _____

Business Model Canvas from Strategyzer.com. The Business Model Canvas is licensed under the Creative Commons Attribution-Share like 3.0 Unported licentie.



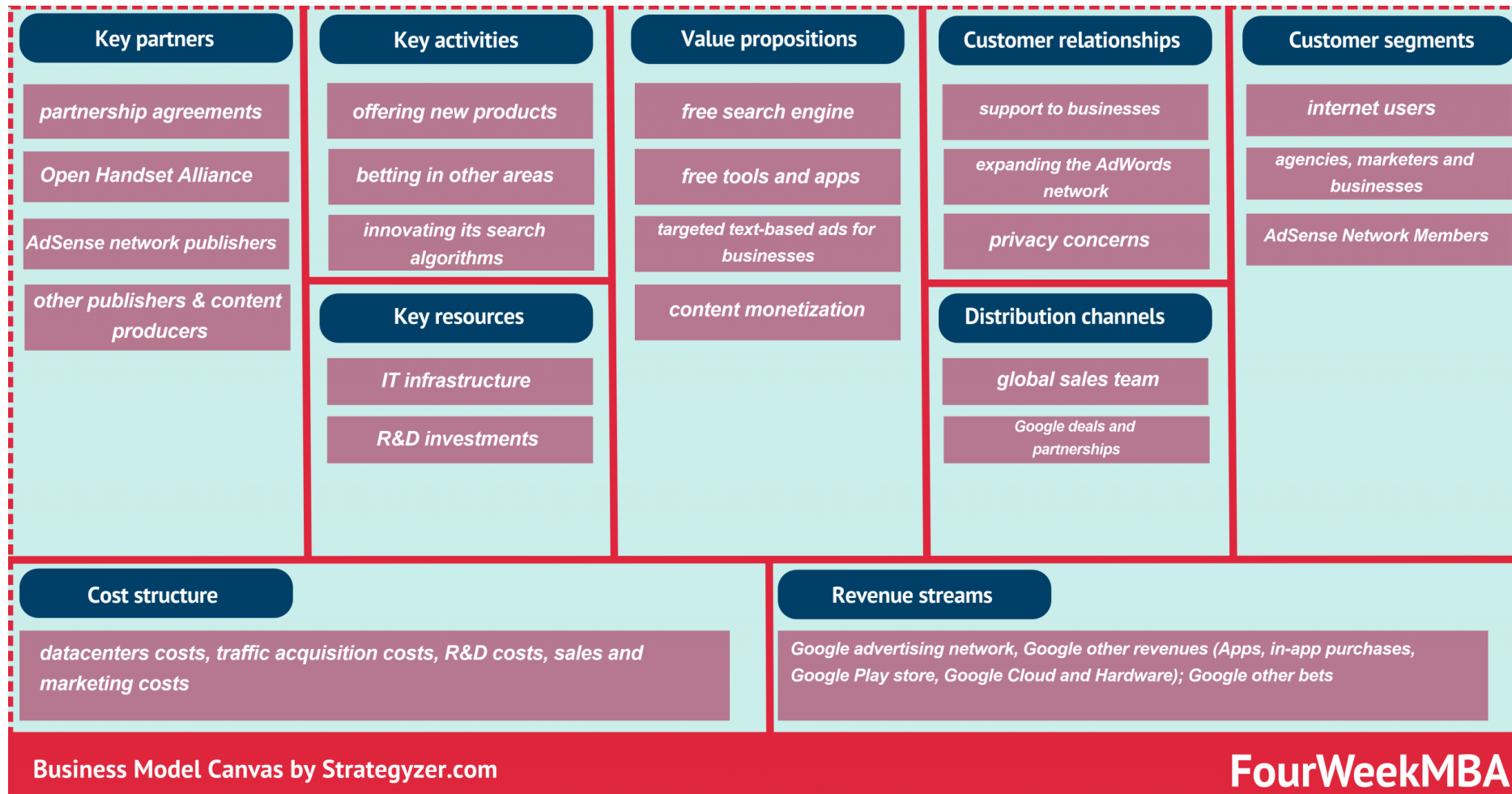
"Netmeet:" Online-networking Company

Customer Service Strategy

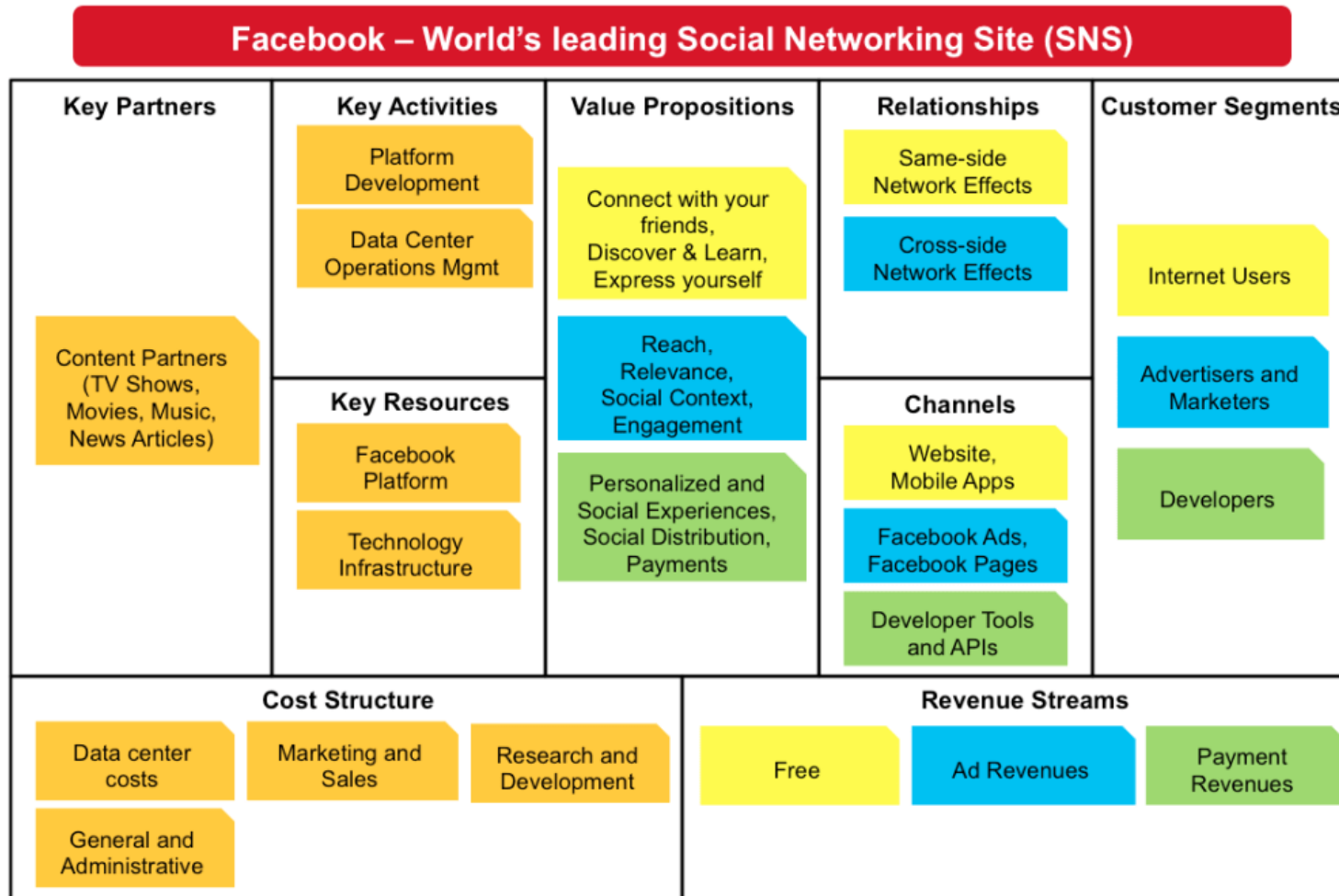
Designed for Netmeet		Designed by Support department		Date 2018-04-17	Version 1.0
<div>Key partners</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Support staffSales staffCustomersIT staff maintaining the different platforms</div>	<div>Key activities</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Answer customer inquiries through social media, help desk, e-mail, and phoneFollow-up on questions and problems</div>	<div>Value Propositions</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Deliver customer service and support to their satisfaction, resulting in good reviews to the product and the serviceHandle all inquiries with outstanding understanding and careBe flexible in the means of communicationExercise Netmeet's work ethics at all times</div>	<div>Customer relationships</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Track customer satisfaction with surveysImprove last performance report by 15%</div>	<div>Customer segments</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Tech-savvy and none-tech-savvy customers (should receive equally excellent service)International customer-baseSupport staff should be trained to keep calm and to empathize with customers. They should also stay up-to-date with trends and techniquesSupport staff should at all times use personalized treatment</div>	
	<div>Key resources</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Social Media ChannelsTicket systemE-mailPhoneMessaging softwareCalendar software</div>		<div>Channels</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Social Media inquiries should have priorityAdapt existing resources to meet customer's requests</div>		
<div>Cost structure</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Support staff salariesPlatform subscriptionsTechnological hardware to manage the different platformsElectrical bills should be closely monitored</div>			<div>Revenue Streams</div> <div></div> <div><ul style="list-style-type: none">Excellent response time to inquiriesClear communication through all channelsPoliteness and flexibility from the support staffThe software should remain easy to use to attract new customersCustomers expect the software to solve their problems, not add to them, so customer support is a crucial factor to retain and attract customers</div>		

Based on the Business Model Canvas by Strategyzer.com, used under CC BY-SA 3.0

BMC primjeri



BMC primjeri



www.businessmodelgeneration.com

- Lean Canvas je predložak za stvaranje poslovnog modela sadržanog na jednoj stranici te on služi kao alat za provjeru valjanosti poslovnog modela startupa.
 - Stvorio ga je Ash Maurya, nadahnut Business Model Canvasom. Maurya je zamijenio određena polja kako bi postigao veću fokusiranost na rješavanje problema koji muče startupe.
- Lean Canvas temelji se na pretpostavkama koje je potrebno čim prije validirati. Obuhvaća najvažnije aspekte poslovnog modela te se sastoji se 9 polja:
 - segmenta korisnika,
 - problema,
 - ponude jedinstvene vrijednosti,
 - rješenja,
 - kanala,
 - izvora prihoda,
 - strukture troškova,
 - metrike te
 - nepravedne prednosti.

Lean Canvas

Designed for:
 Designed by:
 Date:
 Version:

The Lean Canvas

Problem Top 3 problems	Solution Top 3 features	Unique Value Prop. Single, clear and compelling message that states why you are different and worth buying	Unfair Advantage Can't be easily copied or bought	Customer Segments Target Customers
Existing Alternatives List how these problems are solved today.	Key Metrics Key activities you measure	High-Level Concept List your X for Y analogy (e.g. YouTube = Flickr for videos)	Channels Path to customers	Early Adopters List the characteristics of your ideal customers.
Cost Structure List your fixed and variable costs. Customer acquisition costs Distribution costs Hosting People Etc.			Revenue Streams List your sources of revenue. Revenue Model Life Time Value Revenue Gross Margin	

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com/canvas). PowerPoint implementation by: Neos Chronos Limited (<https://neoschronos.com>). License: CC BY-SA 3.0

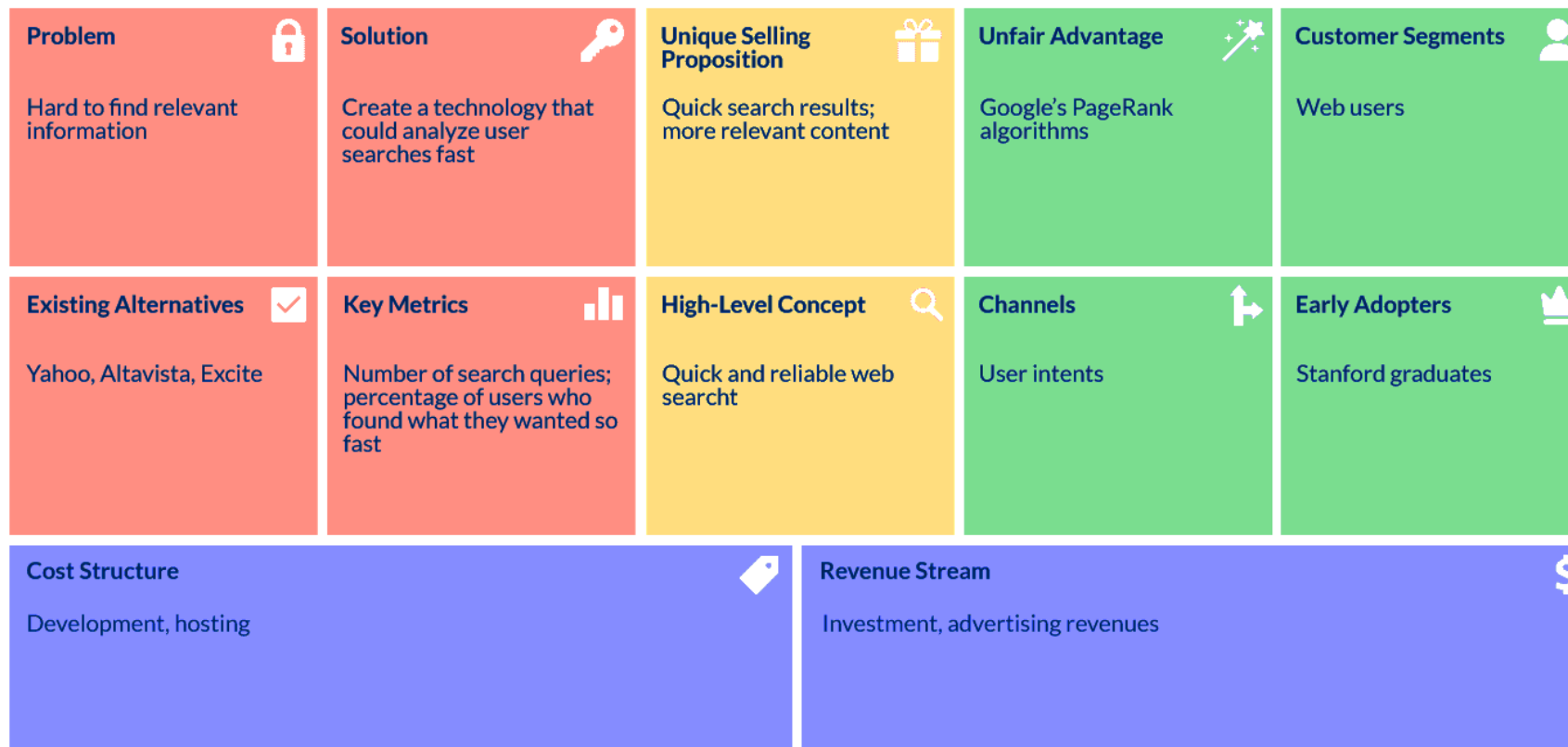
- Polja Lean Canvasa su:
 - 1. Segment korisnika
 - Najvažniji segment, jer korisnik plaća proizvod ili uslugu te je zato veoma važno definirati koji su ciljani korisnici.
 - 2. Problem
 - Potrebno je definirati top 3 problema s kojima se susreće prethodno definirani korisnik. Uz definiciju problema potrebno je naznačiti još i sljedeće stvari: koje su postojeće alternative, koje su korisničke uloge te tko su najraniji korisnici.
 - 3. Ponuda jedinstvene vrijednosti
 - Potrebno je jasno i pamtljivo objasniti zašto je odabrani proizvod ili usluga bolja ili drugačija od konkurentskih proizvoda ili usluga.

- Polja Lean Canvasa su:
 - 4. Rješenje
 - Startup mora znati može li pravilno riješiti probleme korisnika. Jako je važno dobiti informacije o ispitanicima koji iskušavaju proizvod s minimalnom funkcionalnošću (MVP), kako bi se mogle saznati funkcije koje korisnici koriste najmanje i najviše kako bi se dalje navedene poboljšale ili izbacile.
 - 5. Kanali
 - Paralelno s definiranjem rješenja, pristupa se i definiranju distribucijskih kanala kojima će se doći do korisnika. Ti kanali su, isto tako, samo hipoteze koje je potrebno potvrditi.
 - 6. Izvori prihoda
 - Važno je definirati iz kojih izvora dolaze prihodi, pritječu li jednokratno ili periodično, koja je doživotna vrijednost korisnika,...

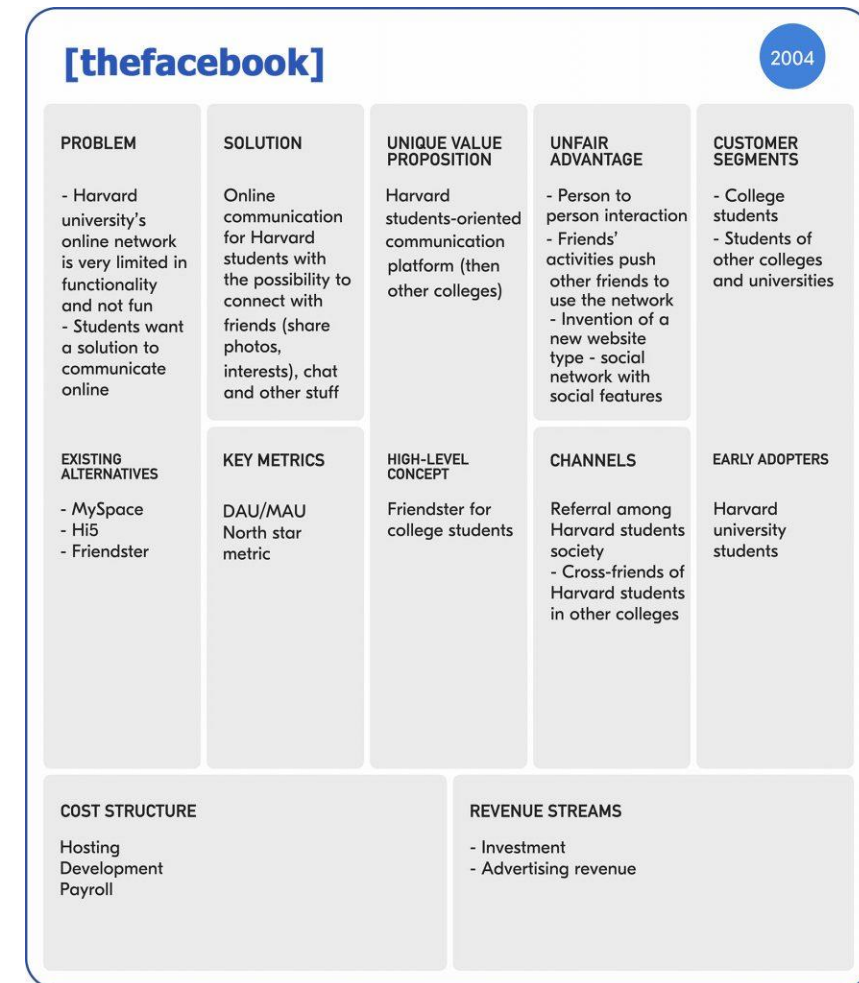
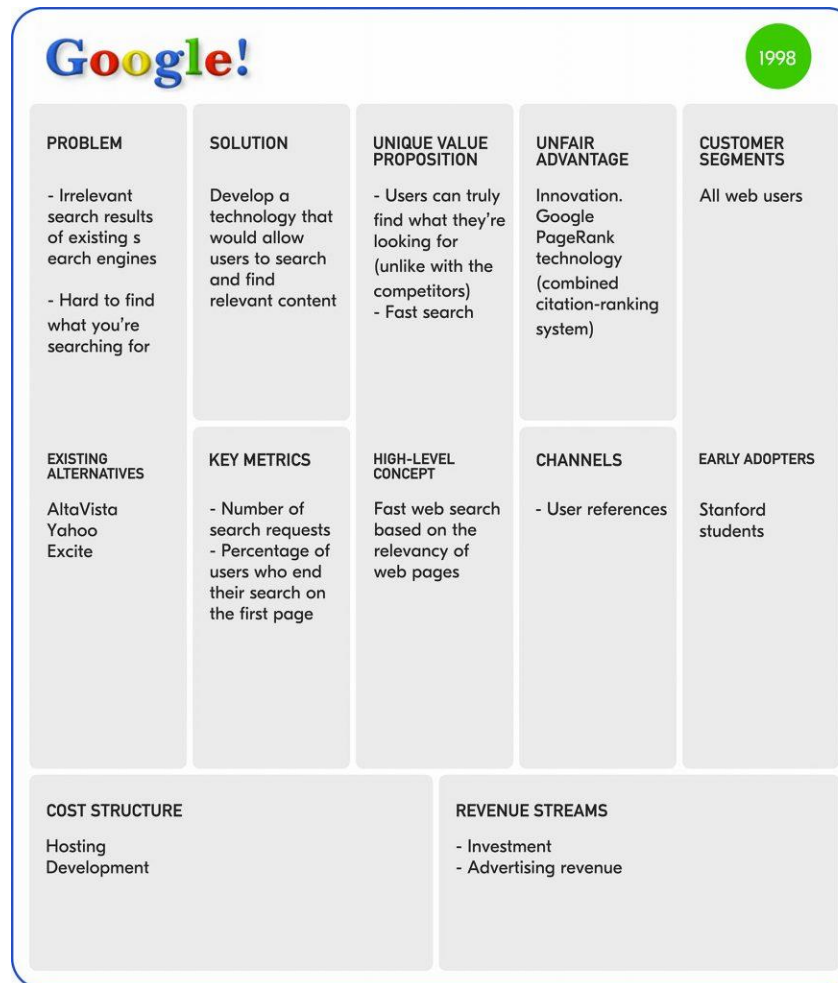
- Polja Lean Canvasa su:
 - 7. Struktura troškova
 - U početku je teško procijeniti stvarne troškove, ali ih je dobro pretpostaviti, kao npr. fiksni troškovi, trošak akvizicije korisnika, troškovi podrške,...
 - 8. Metrika
 - Startup mora definirati koje se aktivnosti mjere. Praćenjem krivih brojki može doći do donošenja katastrofalnih odluka poput prerane optimizacije ili ustrajanja u planu koji ultimativno neće polučiti dobrim rezultatima.
 - 9. Nepravedna prednost
 - Najteže ju je odrediti, te je zbog toga i ostavljena za kraj. Možda ne u prvoj iteraciji, ali kasnije je važno saznati što to startup čini različitim od drugih startupa i tvrtki.

Lean Canvas primjeri

Lean Canvas Model





Lean Canvas primjeri



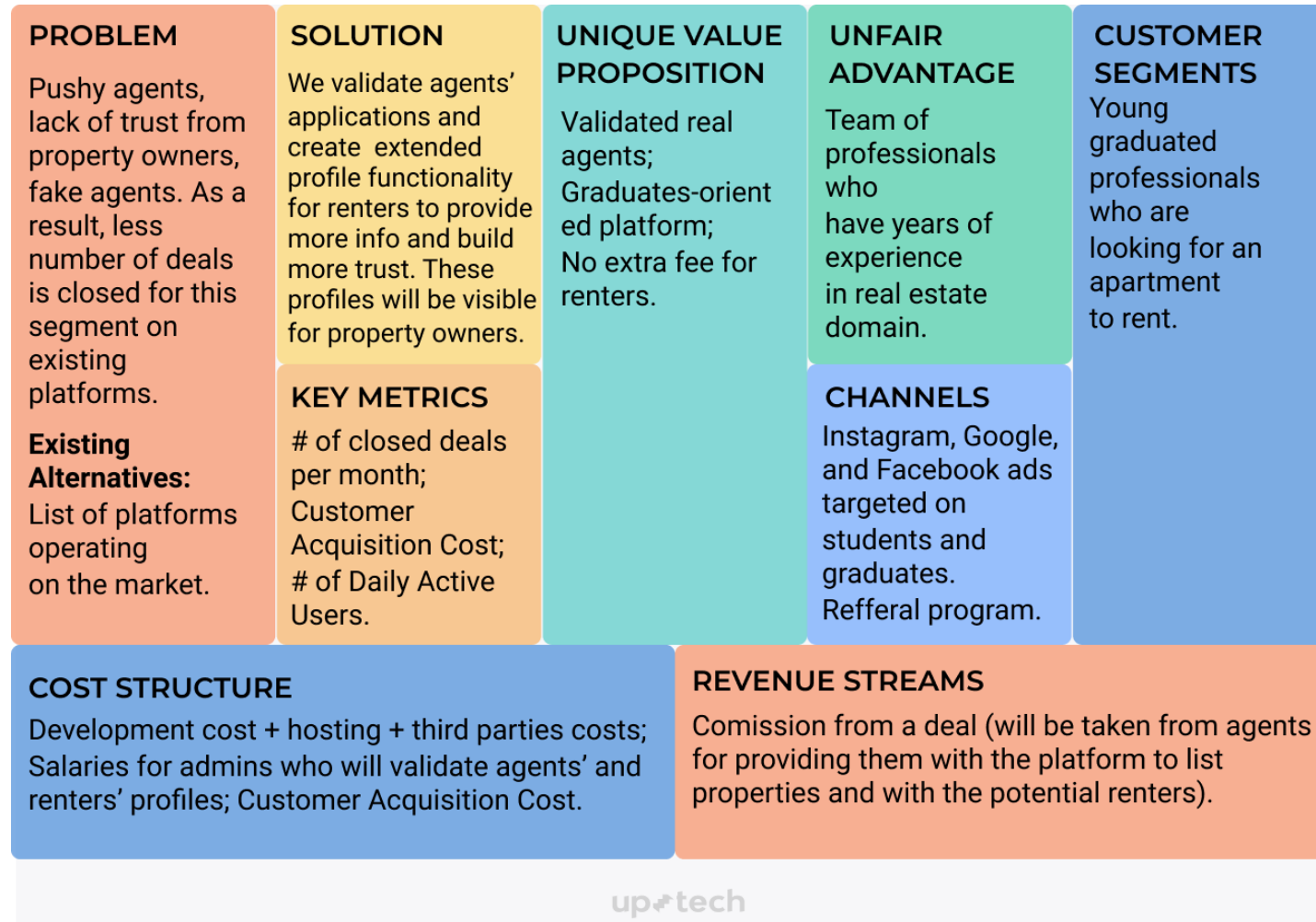
Lean Canvas primjeri

Lean Canvas Model



Problem  A lack of video calls on software market	Solution  To create the product that provides instant and free video calls	Unique Selling Proposition  Cheap phone calls, free video and text chats	Unfair Advantage  Sktper	Customer Segments  Web users
Existing Alternatives  MacOS, Windows Phone	Key Metrics  The number of loyal customers	High-Level Concept  Free video calls and instant messaging	Channels  Internet users	Early Adopters  Niklas Zennstrom & Janus Friis
Cost Structure  Software development			Revenue Stream  Acquisition, investments	

Lean Canvas primjer



BMC vs. Lean

- Lean Canvas polazi od korisnika i njegovog problema koji se najprije treba riješiti te je potrebno te dvije stvari u potpunosti razumijeti.
 - Kada se to napravi, puno je lakše definirati moguće rješenje problema te ponuditi jedinstvenu vrijednost zašto bi korisnik kupio baš taj proizvod.
- Bez tih saznanja je veoma teško i izazovno razmišljati o daljnjim koracima kao što su ključni partneri, ključne aktivnosti i ključni resursi te su zato ta polja u Lean Canvasu promjenjena u odnosu na Business Model Canvas.
- Lean Canvas služi za pretvaranje ideje u proizvod dok Business Model Canvas služi za daljnje stvaranje održivog poslovanja za taj proizvod.
- Komplementarna platna – potrebno je izraditi oba.

	Business Model Canvas	Lean Canvas
Korisnici Canvasa	Startupi i tvrtke	Startupi
Glavni fokus	Korisnici, Investitori, Poduzetnici, Konzultanti	Poduzetnici
Korisnici	Naglasak na korisničke segmente, kanale i odnose s klijentima za sve tvrtke	Naglasak na korisnički segment, problem i rješenje
Pristup	Utvrđuje infrastrukturu, izvore financiranja te očekivane tokove novca	Počinja s korisničkim segmentom i njihovim problemom, prijedlogom rješenja, kanalima za postizanje rješenja, uključenim troškovima te očekivanim prihodima
Konkurencija	Usredotočuje se na ponudu vrijednost u kvantitativnom i kvalitativnom smislu	Procjenjuje ima li poslovanje nepravednu prednost nad ostatkom i kako ga kapitalizirati radi boljeg utemeljenja
Primjena	Potiče razumijevanje, kreativnost, raspravu i konstruktivnu analizu	To je jednostavan pristup rješavanju problema i rješenja, koji omogućuje poduzetniku da ide korak po korak pri razvoju ideje

Lean vs. Design Thinking



Starting Point

Lean Startup

- Start with a **business idea** already in mind (example: a group of entrepreneurs have come up with a new formula and want to launch an energy drink for runners using only organic ingredients).
- **Begin with a hypothesis** about the problem, the solution, the clients, and every aspect that ties into the business model.
- There is an **environment of great uncertainty** (examples: new or barely explored market, no certainties of who the consumer will ultimately be, questions about the investment needed, etc.).
- **Shortage of resources** (time and money). This is not “cheap” innovation, but a focus that the “failure” isn’t expensive.



Objectives

- **Product/Market-fit**
- Confirm if potential customers really **experience the problem** like you assumed. See how much it affects them. Did you actually hit the target, or is your real customer base different from the one initially targeted?
- Test whether or not your **solution** really solves their problems.
- Is there a **market** big enough for your business model to be profitable, repeatable, and scalable?
- Search for **facts and truths** outside of the office.
- **Velocity**. The key is not to hit the market first, but to be the first to learn if the product can actually work. This needs to be determined as soon as possible, before the window of opportunity closes and resources are used up.
- Reduce uncertainty by building a **Minimum Viable Product** that allows for hypotheses validation, measurement, and learning as much as possible.



Discoveries

- **Sufficient information**, derived from the experiment metrics, in order to facilitate rapid decision making each time an MVP is built (do we stay the course or pivot?).
- A **validated business model** (problem-solution-market).
- A **solution** that satisfies the needs of the customer; a solution that you are certain fits the users’ expectations, it has been validated it with experiments.
- A **market** that has been confirmed through many tests that measured the capacity to grow your customer base.
- The understanding of your **“engine of growth”**, which will create traction for our business model.



Starting Point

Design Thinking

- Start with a **problem or challenge** to solve (example: how to improve the customer service experience in our organization).
- Environment of **uncertainty**
- **No urgency** (the time we have to complete the entire process of research, definition, ideation, and prototyping is not a decisive factor)
- The team and **economic resources** are available to develop the process with guarantees.



Objectives

- To **understand** the depth of the **challenge**.
- To exactly **define** who our **clients** are.
- To **stimulate the creative process** through continuous flow of divergence and convergence.
- To **generate a great number of ideas** about how to resolve the challenge.
- To **refine solution ideas** until we find the best one to resolve the challenge in the eyes of the client.
- To search for **facts and truths** outside of the office.
- To **reduce the risk of failure in a new product by building prototypes** in order to, after successive iterations, validate with the client that the design best meets their expectations.
- The **process can be extended over time**, especially in those cases in which the investigation phase results in complexity.



Discoveries

- **Extensive information** resulting from research, categorized and grouped by challenge and solution.
- A **solution** that satisfies the actual needs of the client, that is technologically viable, and is realistically executable.
- The **connection** between the specific challenge and solution.
- Innovative ways to **resolve complex problems** through a systemic vision.
- The experience of **creative and collaborative** work.
- A new team mindset oriented around the resolution of problems using innovation.

Lean vs. Design Thinking



- Design Thinking omogućit će vam bolje razumijevanje novih izazova s kojima se vaša organizacija mora suočiti, a zatim im pristupiti sustavno.
 - Pomaže timovima razviti ključne kompetencije u korporativnim inovacijama, kao što su: suradnja, prevladavanje straha od divergencije, učenje kada se prepustiti vašoj kreativnijoj strani kako biste proizveli velike količine mogućih rješenja (bez filtriranja) i kada izraditi prototipe za provjeru rješenja kod kupaca.
- Lean Startup će donijeti načelo empirizma u vašu organizaciju na način osmišljavanja novih poslovnih modela i lansiranja novih proizvoda i rješenja na tržište.
 - Sve počinje definiranjem hipoteza i konstruiranjem eksperimenata (brzih, jednostavnih i koji omogućuju da naučite što je više moguće).
 - Sljedeći korak je izaći na ulicu, u stvarnost i pokušati srušiti te hipoteze. Ako prežive eksperiment, bit ćete bliže činjenicama i istinama te načelima na kojima se Lean Startup gradi - pretpostavka da proizvod ili usluga stvarno odgovaraju na korijenski problem te da postoji publika koja je spremna platiti za njih.

Lean vs. Design Thinking



Alati za izradu platna

- Za izradu raznih vrsta poslovnih platna:
 - <https://canvanizer.com/choose/business-model-canvases>
- Business Model Canvas:
 - <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>
 - <https://venngage.com/templates/mind-maps/business-model-canvas-board-aa7db142-b564-4e6d-991e-05665ce6d34e>
 - <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>
 - <https://www.altexsoft.com/business-model-canvas-template-online/>
- Lean Canvas:
 - <https://canvanizer.com/new/lean-canvas>
 - <https://miro.com/templates/lean-canvas/>
 - <https://neoschronos.com/download/lean-canvas/docx/>
 - <https://xtensio.com/lean-canvas-template/>

ZADATAK – LEAN i BMC



- U suradnji s EFRI timom, izraditi ćete BMC i LEAN platna za vašu ideju, odnosno digitalni proizvod
- Uz Lean platno, potrebno je prikazati (detaljno opisati) provedeni postupak prstena povratnih informacija (MVP-om se smatra Figma prototip)
 - Lean platno je obavezno samo za FIDIT studente
- Rok za izradu zadatka te predaju 2. timskog izvještaja definiran je u dokumentu ***Tema i smjernice za startup projekt.pdf*** (dostupan na Merlin stranici kolegija)
 - Obrazac za izvještaj je također dostupan na Merlinu



Sveučilište u Rijeci
**Fakultet informatike
i digitalnih tehnologija**



Pitanja

