



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



# Kreiranje novih poslovnih poduhvata - Kreativne tehnike dolaska do poslovnih ideja

Prof. dr Saša Petković

[sasa.petkovic@ef.unibl.org](mailto:sasa.petkovic@ef.unibl.org)



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



# Ishodi učenja i literatura

Nakon čitanja ovog poglavlja, bićete u mogućnosti da:

- ❑ Razumijete razvojne faze kreativnog preduzetničkog procesa
- ❑ Analizirate kritične faktore za pokretanje preduzetničkog poduhvata
- ❑ Objasnite i primjenjujete inovativne tehnike dolaska do poslovnih ideja

## Literatura

Petković, S. (2023). *Preduzetnički menadžment inovativnih startapa u I 4.0 eri*. (Monografija u izradi).



# Kreiranje novih poslovnih poduhvata

- ❑ Kreiranje novih poslovnih poduhvata ishod je kreativnog preduzetničkog procesa.
- ❑ Ne radi se o statičnom činu, već o kontinuiranom postupku, koji se sastoji od nekoliko koraka



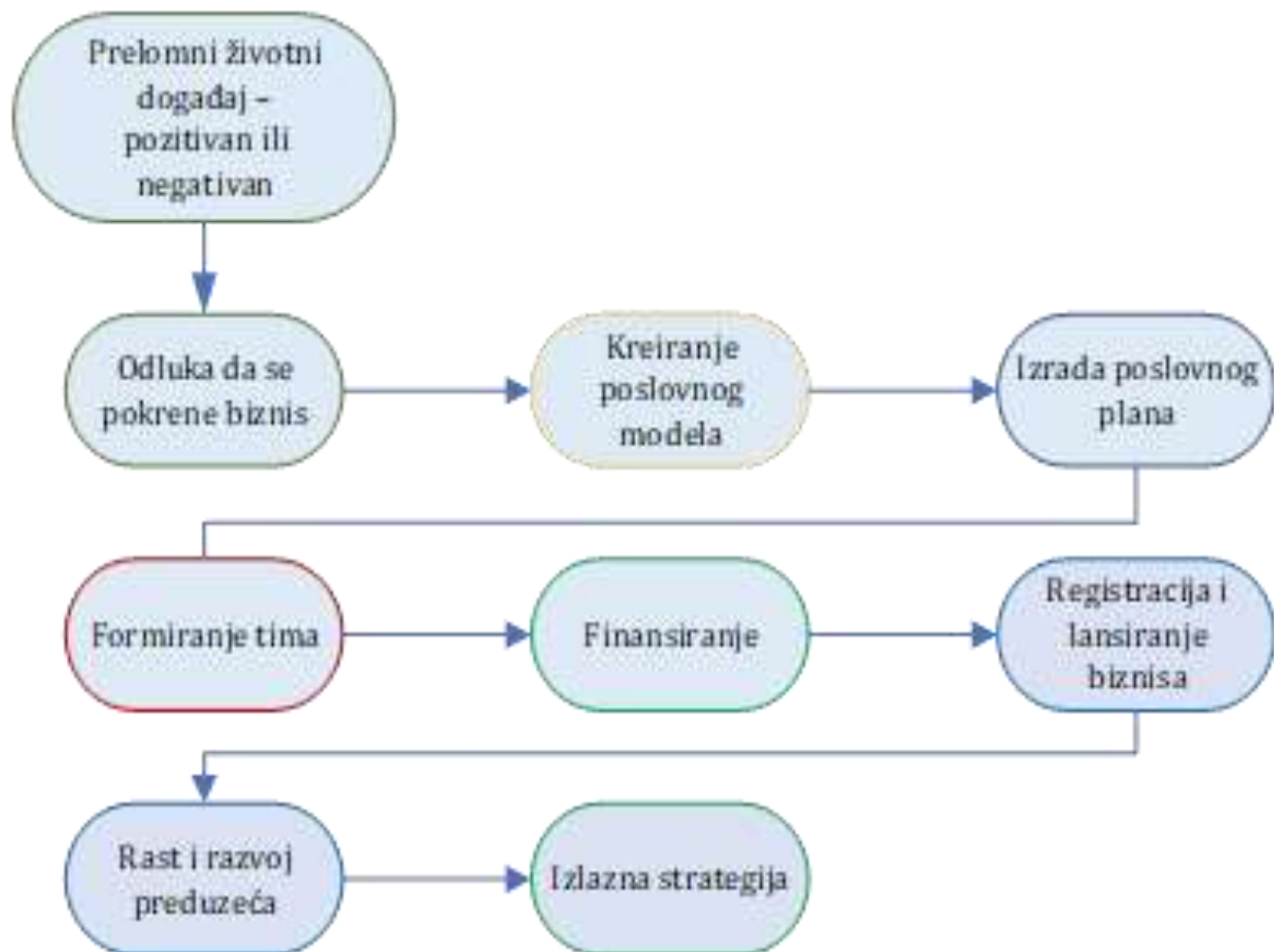
- ❑ Pokretanje preduzetničkog poduhvata, osim u slučaju da se ne radi o nasljeđivanju porodičnog preduzeća od roditelja i rođaka, moguće je na sljedeće načine (Petković, 2021):
  - ❑ početak od “nule” (starting from scratch, engl.),
  - ❑ kupovinom postojećeg biznisa, i
  - ❑ (3) kupovinom franšiznog biznisa. (str. 148)



# Preduzetnički proces možemo posmatrati u užem i širem smislu

- ✓ U ***užem smislu***, radi se nekoliko značajnih faza čiji konačni ishod je **formalno registrovanje i lansiranje preduzetničkog poduhvata** u nekoj od dostupnih pravnih formi.
- ✓ U ***širem smislu***, radi se o svim naknadnim aktivnostima, koji se odnose na **rast i razvoj preduzetničkog poduhvata**, čiji ishod je kreiranje velike korporacije, i konačno, **izlazna strategija osnivača startapa**.





# Kreativne tehnike dolaska do poslovnih ideja

- ✓ Na koji način doći do poslovne ideje? Probuditi se u pola noći, zapisati genijalnu ideju na papir, i narednih dana i mjeseci krenuti u realizaciju?
- ✓ Zašto da ne, ali to svakako nije čest način dolaska do kreativne poslovne ideje.



# Kreativnost i logika

- ✓ Svaka individua je manje ili više kreativna, i razmišlja i divergentno, u više pravaca, a mnogo češće konvergetno, ili logično.
- ✓ **Kreativnost je preduslov inovativnosti**, a za kreativno razmišljanje neophodno je da izađemo iz uobičajenih obrazaca razmišljanja, i da uključimo maštu, a da logiku na trenutak “odgurnemo u stranu”.

- Međutim, i logika je veoma bitna, i možemo je smatrati **komplementarnim gradivnim elementom traženja kreativnih rješenja** za uočene probleme, zajedno sa kreativnošću.





# Teorija ograničenja (Theory of constraints, engl.)

“*Teorija ograničenja* obuhvata skup alata koji pomažu članovima projektnog tima da se približe svojoj **procjeni problema performansi i rješenjima za njih**, sa velikim naglaskom na logičkim vezama između rezultata ovih različitih alata kao osnovu za validaciju i donošenje odluka” (Dumas et al., 2018, str. 308)

- Na primjer, **identifikovali smo kuhara kao usko grlo u restoranu**. Ideja je, dakle, da se usredsredimo na uklanjanje tog ograničenja kako bi se poboljšala produktivnost cjelokupnog sistema. Ako uspije, učinak će se poboljšati, a još jedno ograničenje će se manifestovati. Dakle, *potrebno je ponoviti korake identifikovanja i ukidanja ograničenja*.






# Zašto ljudi pokreću samostalnan posao?



Za razumijevanje izlaska iz “**zone preduzetničkih namjera**” i ulazak u “**zonu kreiranja preduzetničkog poduhvata**”, neophodno je pokušati prvo razumjeti motive **zašto ljudi pokreću samostalnu poslovnu aktivnost?**



Koji su glavni razlozi zbog kojih ljudi preuzimaju rizike pokretanja vlastitog biznisa?

Da li je maksimizacija profita jedini pokretač koji ljudi imaju za pokretanje biznisa ili održavanje životnog stila?

Zbog čega ljudi donose odluku o započinjanju vlastitog biznisa?

# Bez obzira na razloge pokretanja posla, svi moraju konstantno inovirati!!!!

“Odlična početna tačka za novi poduhvat je „**privlačenje tržišta (market pull)**“ gdje identifikujete neispunjenu, ali značajnu potrebu da eliminišete nečiju „korisničku bol“, nešto zbog čega postoji neka **grupa ljudi koji su spremni da plate novac za rješenje**” (Aulet, 2017, str. 25).

CAPABILITY PUSH



- 1 TECHNOLOGY ALREADY EXISTS
- 2 FIND DIFFERENT APPLICATIONS
- 3 FIND MARKET OPPORTUNITY

OPPORTUNITY PULL



- 1 SEE NEED/PROBLEM
- 2 DEVELOP TECHNOLOGY TO FULFILL NEED/  
SOLVE PROBLEM

- ❑ Olet (Aulet, 2017) to naziva „privlačenje tržišta“ jer vas **kupac „vuče“ da zadovoljite već definisanu opštu tržišnu tržnju.**
- ❑ Veće su šanse ako imate **razvijen ljudski i socijalni kapital**, pogotovo kada ste “mali”, odnosno kada ste započeli preduzetničko putovanje.



# Ljudski i društveni kapital

- ✓ Naš ***ljudski kapital*** je naš talenat, intelekt, harizma, to je ono šta znamo i ko smo.
- ✓ ***Društveni kapital*** je, s druge strane, naš izvor ideja, podrške, reputacije, novih znanja i resursa (Neck et al., 2020, str. 519).



# Prilikom razmišljanja o kreativnim poslovnim idejama, neophodno je razmišljati o:

ciljanim grupama  
koje bi biznis  
opsluživao

problemima ciljane  
grupe i načinima  
rješavanja njihovih  
problema



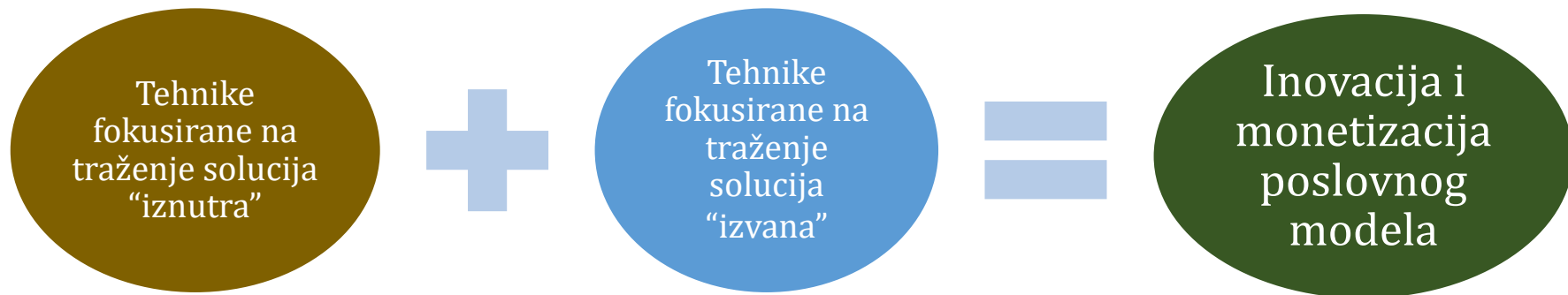
# Prilikom razmišljanja o kreativnim poslovnim idejama, neophodno je razmišljati o:

načinu isporuke  
vrijednosti ne  
samo kupcima,  
već i partnerima  
u lancu  
snabdijevanja,  
dobavljačima,  
ali i široj  
društvenoj  
zajednici





# Tehnike dolaska do ideja





# Preduzetnička ideja vs poslovna prilika

“Razlika između preduzetničke ideje i poslovne prilike jest u tomu što se **preduzetničke ideje stvaraju**, a **poslovne se prilike mogu ponekad ukazati** i zahvaljujući različitim neočekivanim tržišnim okolnostima ili promjenama u društveno-privrednom okruženju“ (Kolaković & Mihić, 2020, str. 293).



# Tehnološki pritisak (technology push)

- Još jedna polazna tačka dolaska do ideje može biti „**tehnološki pritisak**“ zasnovan na **nekom novom konceptu** koji ima potencijal da stvori nove tržišne prilike.



„To bi mogao biti hardverski proboj iz laboratorije sa značajnom intelektualnom svojinom oko toga, kao što često imamo na MIT-u. Ili bi to moglo biti **prenošenje poslovnog modela ili procesa baziranog na tehnologiji na novo tržište**. Zamislite poslovni model sličan Uberu koji gradi platformu između nedovoljno iskorišćene imovine i disagregirane tražnje za stvaranje efikasnijih tržišta — takav posao je mnogo održiviji kada svaki kupac ima pametni telefon u džepu“ (Aulet, 2017, str. 25).



# Priča o poslovnom uspjehu Ubera

Jedna od tih uspješnih priča je kompanija Uber, primjer inovativnog startapa, koji nije ništa revolucionarno izumio, ali je napravio **revoluciju i poremećaj šumpeterijanskog tipa u taksi industriji**, sa svojim **poslovnim modelom ekonomije dijeljenja**.

## Uber Technologies Inc (UBER)

31.93 +0.15 (+0.47%) USD | NYSE | Mar 20, 16:00 31.97 +0.04 (+0.13%) Pre-Market 05:22

Quote Performance Key Stats Financials Estimates News Events Y-Rating Valuation Multichart Fundamental Chart Scatter Plot Tech

Uber Technologies Market Cap: 64.18B for March 20, 2023

VIEW 4,000+ FINANCIAL DATA TYPES

Search

ADD

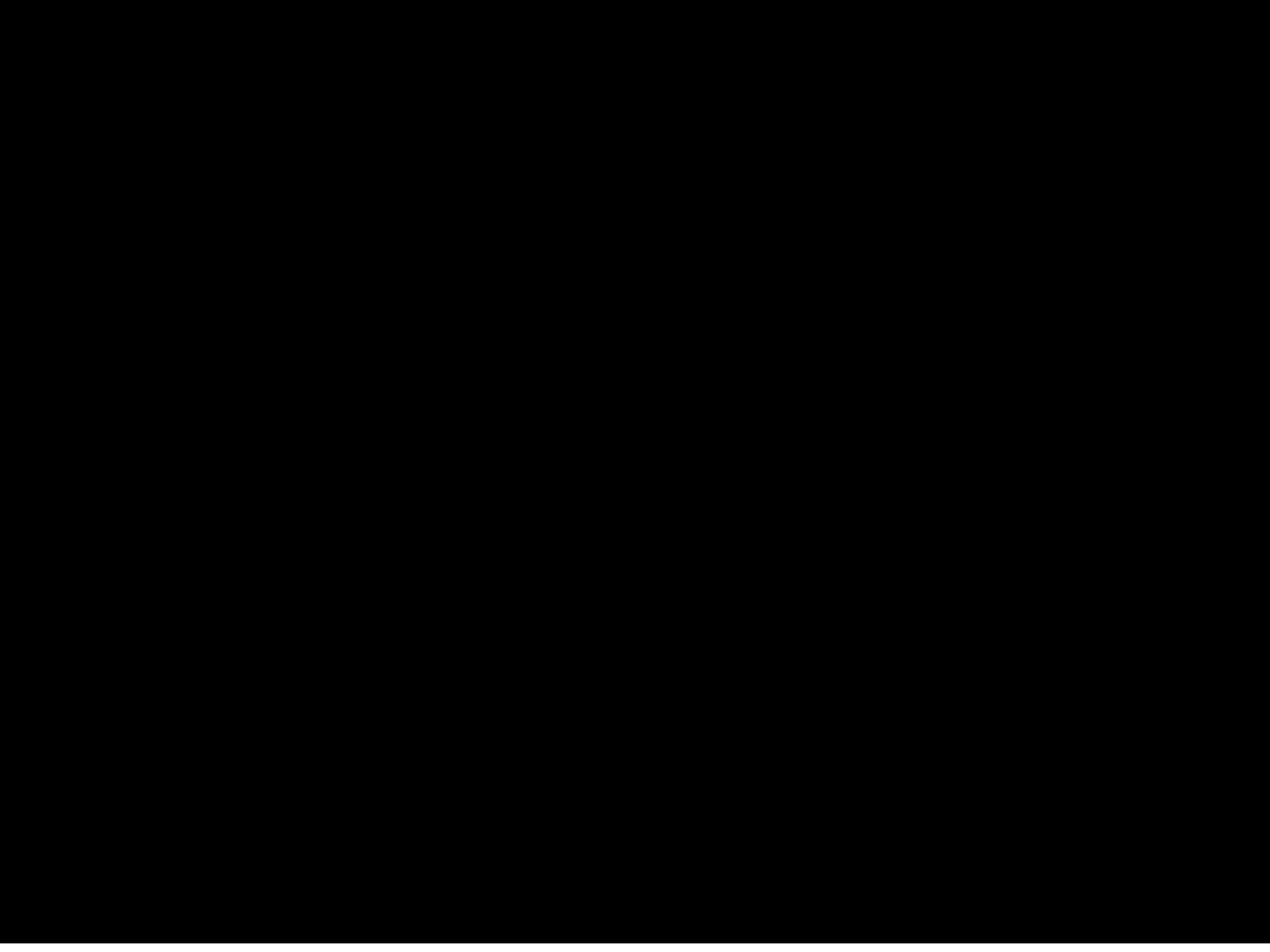
BROWSE

### Market Cap Chart

VIEW FULL CHART

1D 5D 1M 3M 6M YTD 1Y 3Y 5Y 10Y MAX





# Tehnološki pritisak (technology pull)

- Prema Oletu (Aulet, 2017), **softver kao usluga ili analiza podataka** su drugi dobri primjeri, i u ovom pristupu, vaš tim ima konkurentsku prednost ili ranu strast prema uzbudljivom pronalasku i *traži tržište* na kojem će ga primijeniti kako bi stvorio vrijednost i uticaj.
- „Koristite „tehnološki pritisak“ (technology pull, engl.) sa oprezom i nastavite samo ako znanje, vještine i strasti vašeg tima osnivača su skloniji da počnu sa tehnologijom, a vaš tim razumije da su kupci koji plaćaju važniji za startup od kul tehnologije“ (Aulet, 2017, str. 26).



# Pitanja????????????????

- Koliko je problem hitan?
- Koliko će kupac platiti rješenje?
- Koliko ljudi ima ovaj problem?  
Kako izgleda takmičarski pejzaž?
- Koja će biti vaša konkurentska prednost po kojoj se izdvajate od svih drugih kompanija?
- Koliko profitabilno preduzeće može da se izgradi rješavajući ovaj problem?



# Kako su kreirali ideje u Apple-u?

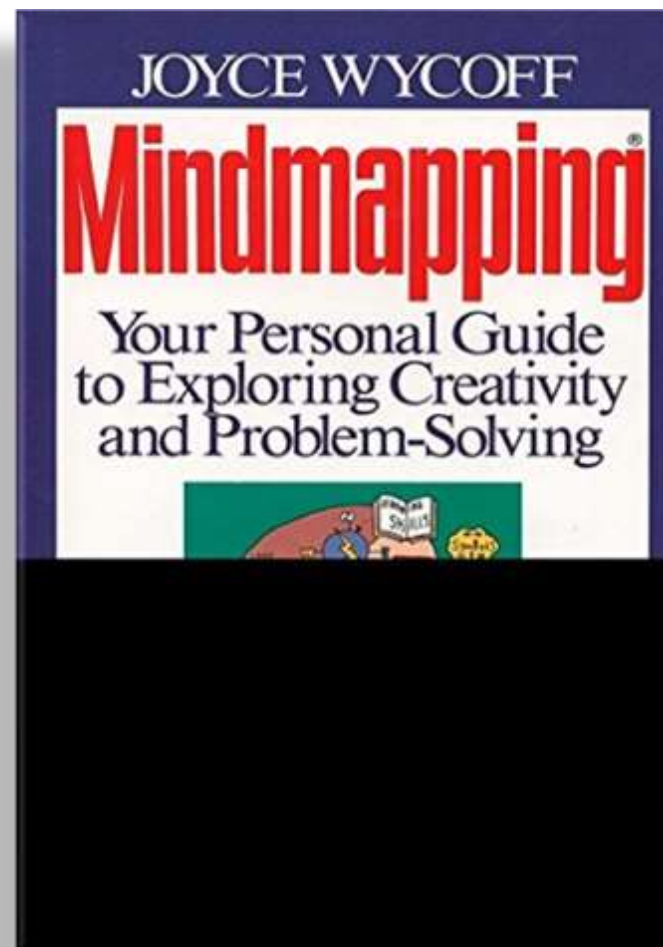
- U Apple-u, prilikom konceptualizacije ideje i rada na novim inovativnim rješenjima, u kreativnom timu Stiva Džobsa, najmanje jedan pojedinac je imao „tajni zadatak“ da neprestano „minira“ cijeli proces razvoja ideje i koncepta, pitanjima „**na koji način ideja ili projekat mogu da propadnu**“ (Isaacson, 2011).
- I tek kada se iscrpe sve opcije propasti poslovne ideje, kreće se u finiširanje konceptualizacije nove poslovne ideje.





# Tehnike i ponašanja za generisanje ideja

- Svaki pojedinac može da se uči tehnikama i ponašanjima koji im pomažu generisati više ideja”, kaže Džojks Vikof (Joyce Wycoff), autor nekoliko knjiga o kreativnosti (Scarborough & Cornwall, 2016, str. 101).
- “Najjednostavnije je početi biznis u djelatnosti za koju posjedujete određenu kvalifikaciju - struku, iskustvo i želju da se bavite djelatnošću. Ali sigurno uz uslov da to odgovara potrebama tržišta uz ocjenu, da će se u toj djelatnosti postići odgovarajuća profitabilnost” (Petković i Milanović, 2017, str. 59).



# Izvori ideja za startape

- Od zaposlenih, partnera u lancu snabdijevanja, kupaca, naučno-istraživačkih ustanova, konkurenata i drugih izvora otvorenih inovacija (Chesborough, 2003), vlasnika patenata, časopisa, naučnih kongresa, do hakatona, kraudsorsinga i vlastite R&D funkcije u preduzeću (Research & development, engl. Istraživanje i razvoj).



Metode kreativnog razmišljanja u okviru individualnog stvaranja preduzetničke ideje najčešće uključuju (Škrtić i Mikić, 2011, citirano u Kolaković & Mihić, 2020):

- ❑ **metodu asocijacije** – metoda asocijacije temelji se na generisanju ideja koje nam padaju na um pustimo li da nam duh slobodno luta i traži. Kao ishodište služe različiti podsicaji iz okruženja preduzetnika, npr. slike, riječi, osjećanja, percepcija ili nešto što je u vezi s predmetom ili problemom o kojem razmišljamo, imajući na umu da se svaka zamisao mora zapisati,



Metode kreativnog razmišljanja u okviru individualnog stvaranja preduzetničke ideje najčešće uključuju (Škrtić i Mikić, 2011, citirano u Kolaković & Mihić, 2020):

- **metodu metafore** – omogućuje spajanje dvaju različitih pojmova stvaranjem neuobičajenih veza između pojedinih pojmova, čime se dolazi do inventivnijih prijedloga i ideja,
- **metodu inovativne imitacije** – predstavlja oponašanje rada drugih preduzetnika, ali uz prisutnost kritičke analize i modifikacije, zavisno o uslovima u kojima će se ideja primijeniti. Navedeno se može postići uklanjanjem nedostataka tuđih ideja, odnosno unapređivanjem ideja ili rješavanjem problema,





Metode kreativnog razmišljanja u okviru individualnog stvaranja preduzetničke ideje najčešće uključuju (Škrtić i Mikić, 2011, citirano u Kolaković & Mihić, 2020):

- ***input-output metodu*** – svoju primjenu nalazi u **rješavanju problemskih situacija u kojima su definisan cilj koji treba postići i resursi koji stoje na raspolaganju, ali ne i način na koji posao treba obaviti.**
- Što je izraženija razlika između cilja i željenog rezultata, to je veći izazov u traženju kreativnih rješenja



# Problemska analiza - uzrok – problem – posljedica: Problemsko stablo

- Često se kao individue, preduzetnici, menadžeri ili zaposleni **suočavamo sa problemima** čijim rješavanjem se mogu značajno poboljšati kvalitet života, povećati efikasnost, zadovoljstvo radnim mjestom ili smanjiti troškove poslovanja.
- Rješavanjem problema inovativnim rješenjima, plaćanje za takva rješenja, iz ugla kupca i korisnika usluga, treba da budu doživljena kao **investicija, radije nego kao trošak.**



# Problemska analiza - uzrok – problem – posljedica: Problemsko stablo

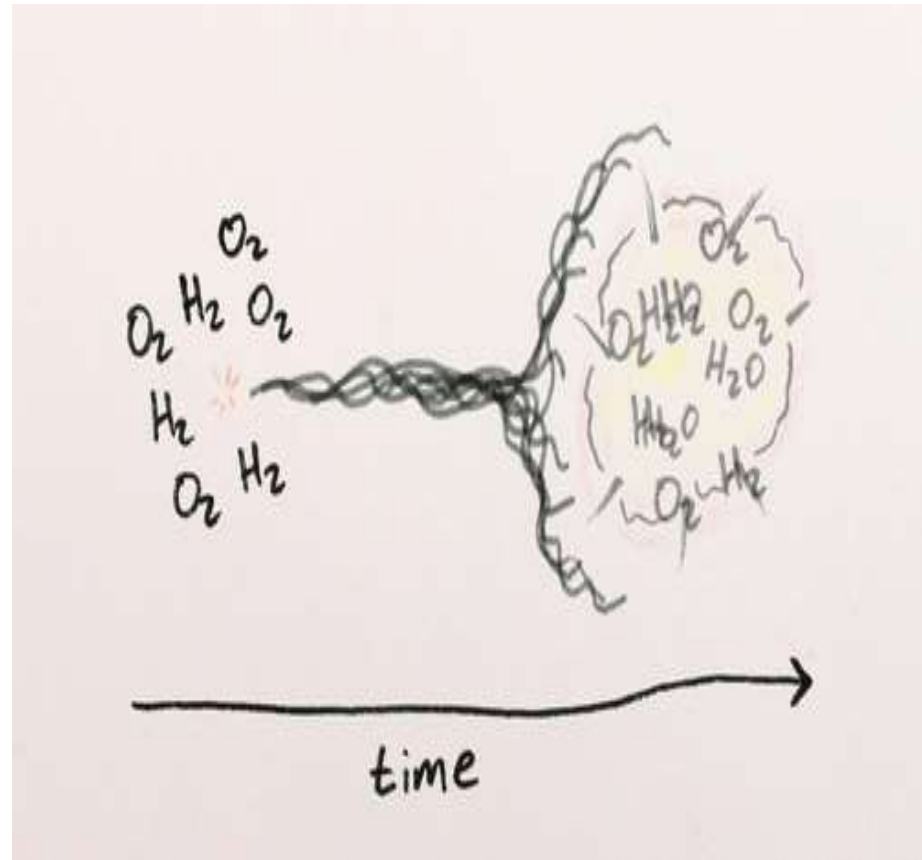
- Problem nerviranja zbog prekomjernih reklama na TV riješio je Netflix, problem sa taksi prevozom ublažio je Uber, problem sa plaćanjem računa m:go aplikacijom riješila je Antecna. Brojni su primjeri uspješnih identifikacija problema, njihovih uzroka i posljedica nerješavanja problema.



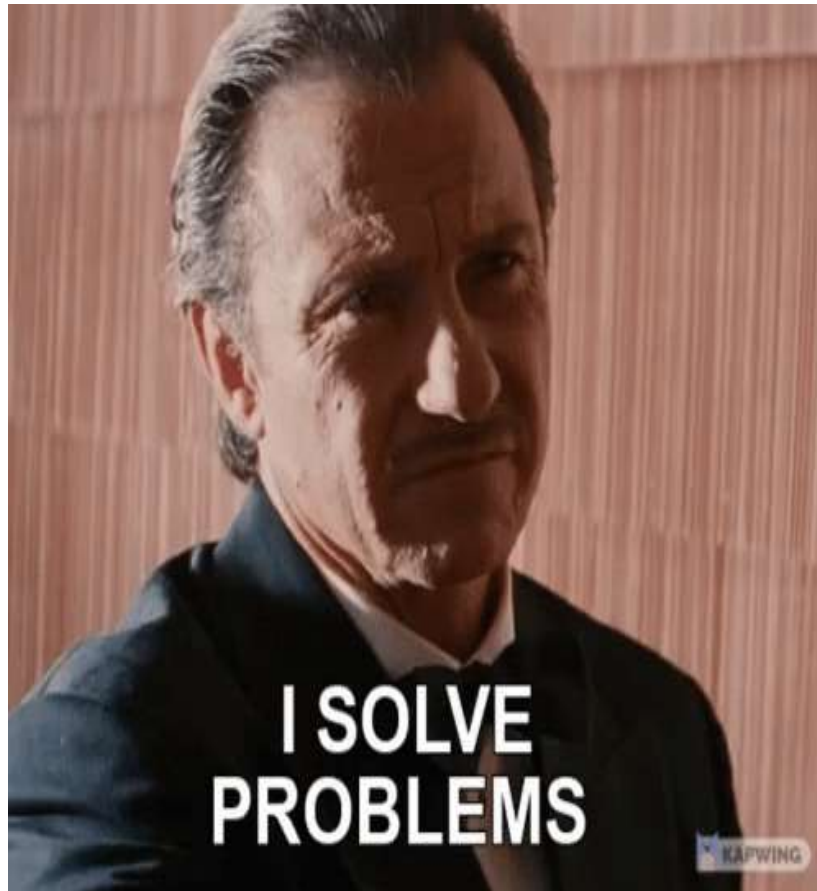


# Problemska analiza - uzrok – problem – posljedica: Problemsko stablo

- „Problemska analiza može se koristiti i za testiranje nove proizvodne ideje” (Hisrich et al., 2011, str. 142).
- **Pravilno identifikovanje problema** koji se može riješiti novim proizvodom, uslugom, primjenom nove tehnologije, nove organizacije posla ili novih marketinških rješenja, ili inovativnih remetilačkih poslovnih modela, predstavlja više od polovine pređenog puta do rješenja problema.

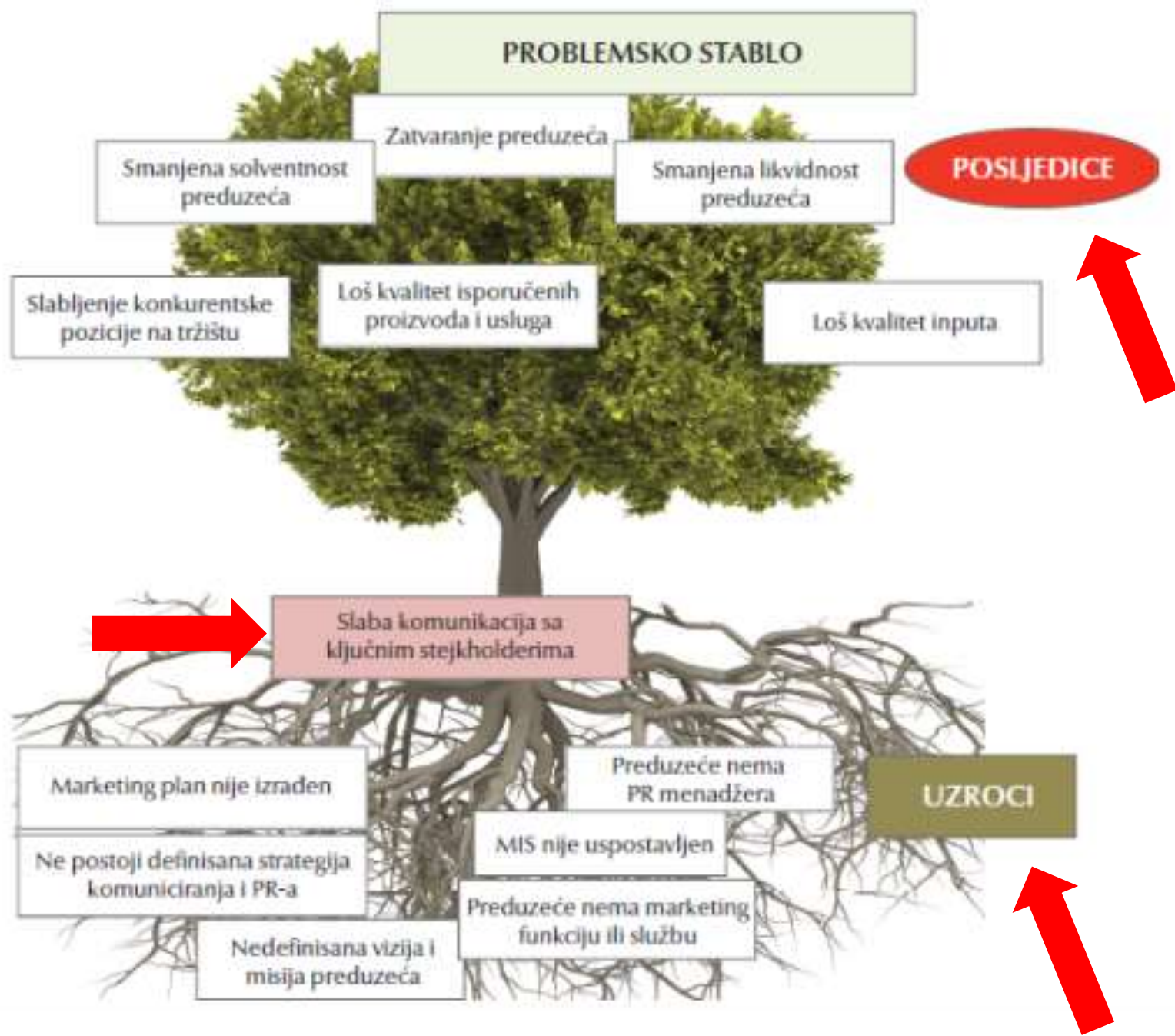


# Uzroci problema



- Uzroke problema neophodno je identifikovati kroz seriju pitanja zašto?
- Najčešće korišćene „uzrok-posljedica” alatke problemske analize su „*problemsko stablo*” i „*dijagram riblja kost ili Išikava (Ishikawa) dijagram*”.







# Brejnstorming 75 (Brainstorming 75)

- Aleks Osborn (Alex Osborn), “otac brejnstorminga” koristio je pojam “sesija sijevanja mozgova (brainstorm session)” polovinom 1950-tih kako bi opisao vlastitu metodu generisanja rješenja za probleme.
  - Klasični metod brejnstorming (brainstorming, eng., “oluja mozgova”, prev.aut.) iako je jedna od najčešće korišćenih metoda dolaska do poslovnih ili nekih drugih ideja, često može da izazove frustraciju “manje glasnih” članova grupe u kojoj se primjenjuje ova kreativna metoda dolaska do ideja.
- S toga, primjena brejnrajting (brainwriting) metoda (metoda zapisivanja misli) podrazumijeva zapisivanje ideja na listu papira. Više je varijacija ove metode. Između ostalih, prvi je metod nazvan 6-3-5 Brejnrajting (Brainwriting) osmislio Bernd Rorbah (Bernd Rohrbach, 1968) a sastojao se od grupe od šest ljudi vođenih od strane moderatora koji je zahtijevao da se u pet minuta, na jedan list papira zapišu po tri ideje od strane radne grupe.





# Brejnstorming 75 (Brainstorming 75)

- *Brejnstorming 75* je modifikovana forma klasičnog brejnstorminga čiji je autor prof. dr Marsen Soneborn (Marcene Sonneborn, University of Syracuse, Whitman School of Management, USA) (Petković, 2021, 165).

- Suština Brejnstorming 75 metode je da svaki učesnik sesije u relativno kratkom vremenskom roku, na primjer u 20-tak minuta, napiše 75 stvari koje ih najviše nerviraju. Obično većina učesnika sesije piše kako ih nervira vrijeme, nekultura sugrađana, korupcija, nečistoća i tome slično, a nakon toga stvari koje ih nerviraju postaju sve specifičnije. Izuzetno je kompleksno navesti 75 stvari ili pojmova koji nerviraju individue, a koje bi se mogle riješiti nekom inovacijom, unapređenjem postojećih proizvoda ili usluga ili lansiranjem novih poslovnih modela. Npr. Uber poslovni model kao element ekonomije dijeljenja, smanjio je frustracije građana velikih metropola sa taksi uslugama.



# Breinstorming 75 – šta vas nervira kao mladu osobu?

## Vježba u grupama

<b>Brainstorming 75</b>		<i>Navedite 75 stvari koje vas u vašem životu nerviraju, bez ikakvih ograničenja, osim vremenskog ograničenja. Imate 20 minuta na raspolaganju</i>	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			





HVALA NA PAŽNJI



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

