



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

9 INDUSTRIJA,
INOVACIJE I
INFRASTRUKTURA



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



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.
- ▲ Događaj „okidač”, koji podstiče potencijalne preduzetnike da pokrenu preduzetnički poduhvat, može biti polazna tačka razumijevanja zašto se neko „usudi” da uđe u „preduzetničke vode”.





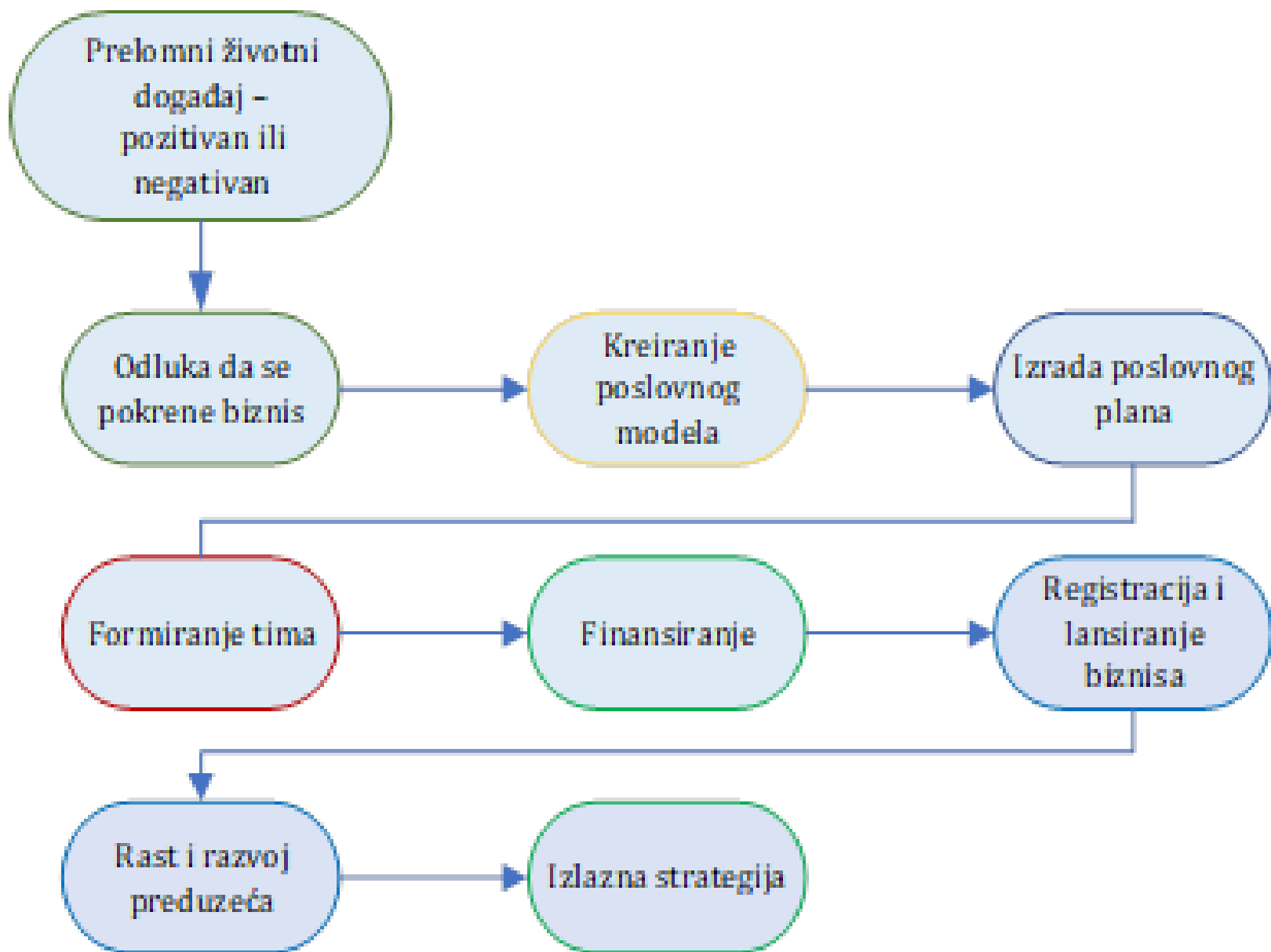
Pokretanje preduzetničkog poduhvata, osim u slučaju da se ne radi o nasljeđivanju porodičnog preduzeća od roditelja i rođaka, moguće je na sljedeće načine (Petković, 2021):

- ➔ početak od “nule” (starting from scratch, engl.),
- ➔ kupovinom postojećeg biznisa, i,
- ➔ 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.



A close-up photograph of a person's hand holding a pencil, writing on a piece of graph paper. The paper is placed on a light-colored wooden desk. The hand is positioned on the right side of the frame, with the pencil tip touching the paper. The graph paper contains several mathematical equations and calculations, including $3x^2 = 81$, $3x^2 = 3 \cdot 27$, $3x^2 = 3 \cdot 3^3$, $x^2 = 3^3$, $x^2 = 27$, $x = \sqrt{27}$, $x = \sqrt{3 \cdot 3 \cdot 3}$, $x = 3 \sqrt{3}$, and $x = 3 \cdot 1,732$. The background is slightly blurred, showing a pair of glasses on the desk. The overall scene suggests a student or researcher working on a math problem.

Ako nemate od čega da počnete, standardni savjet je *da* *pronađete problem koji treba da riješite* i da ste strastveni u rješavanju problema (Aulet, 2017).

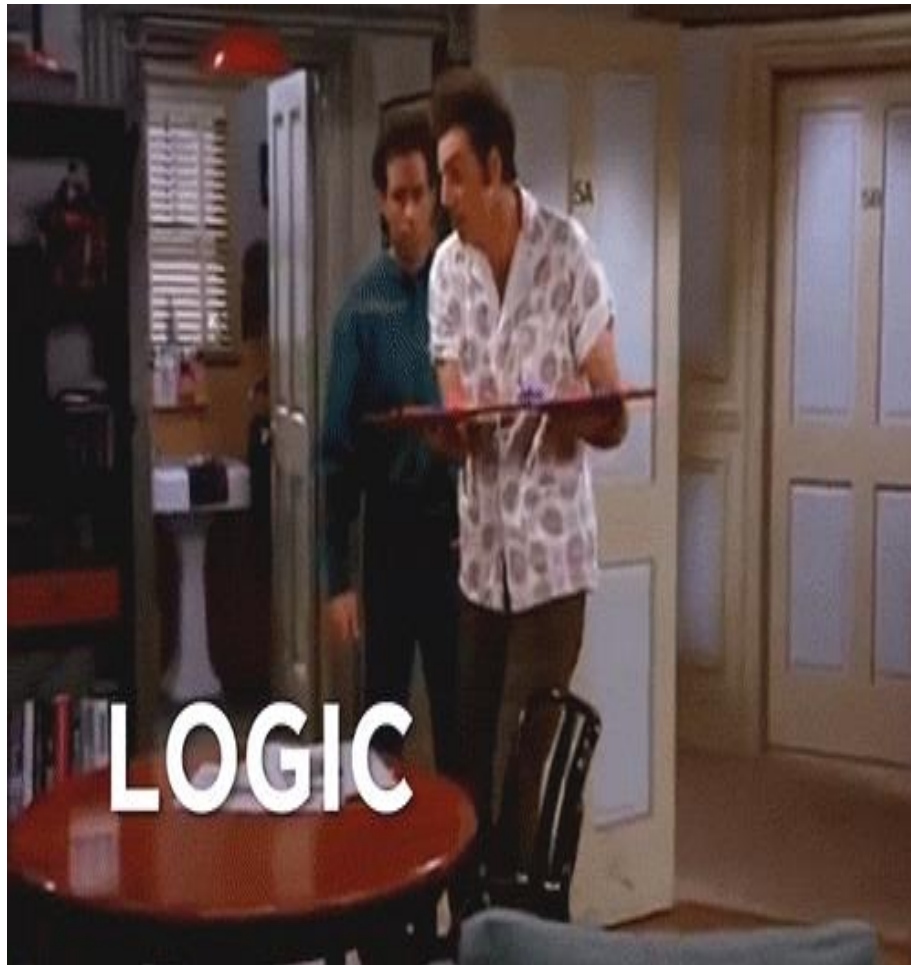
Kreativnost i logika

🧩 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”.



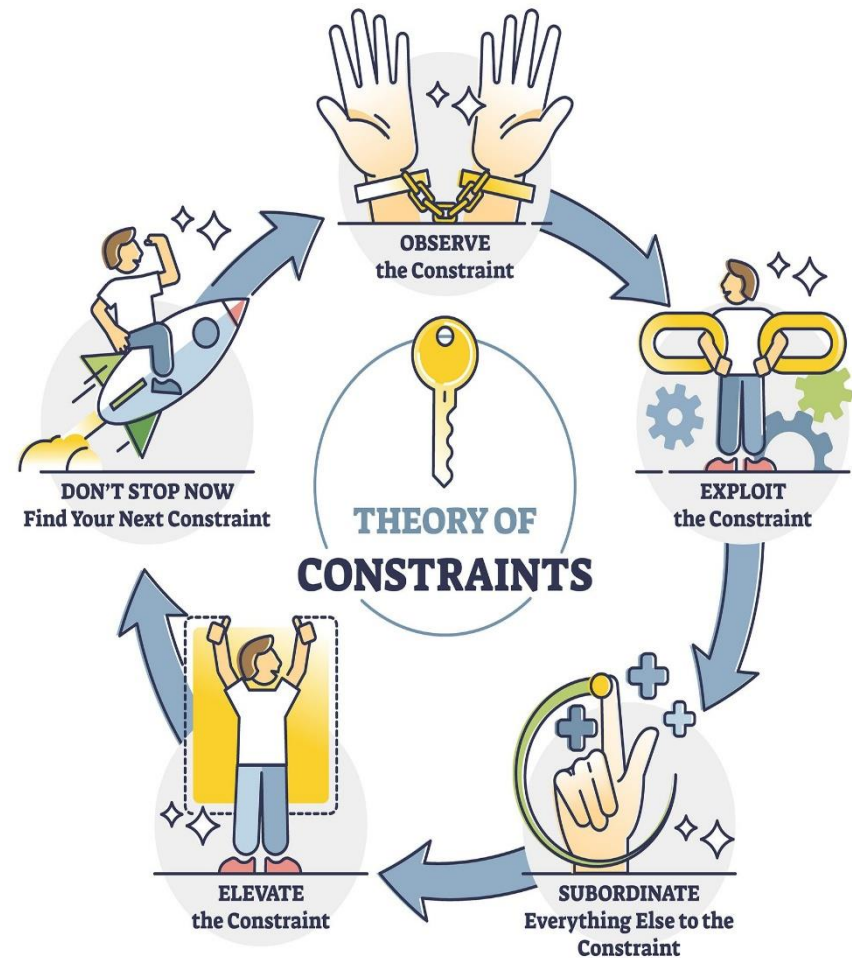
Kreativnost i logika



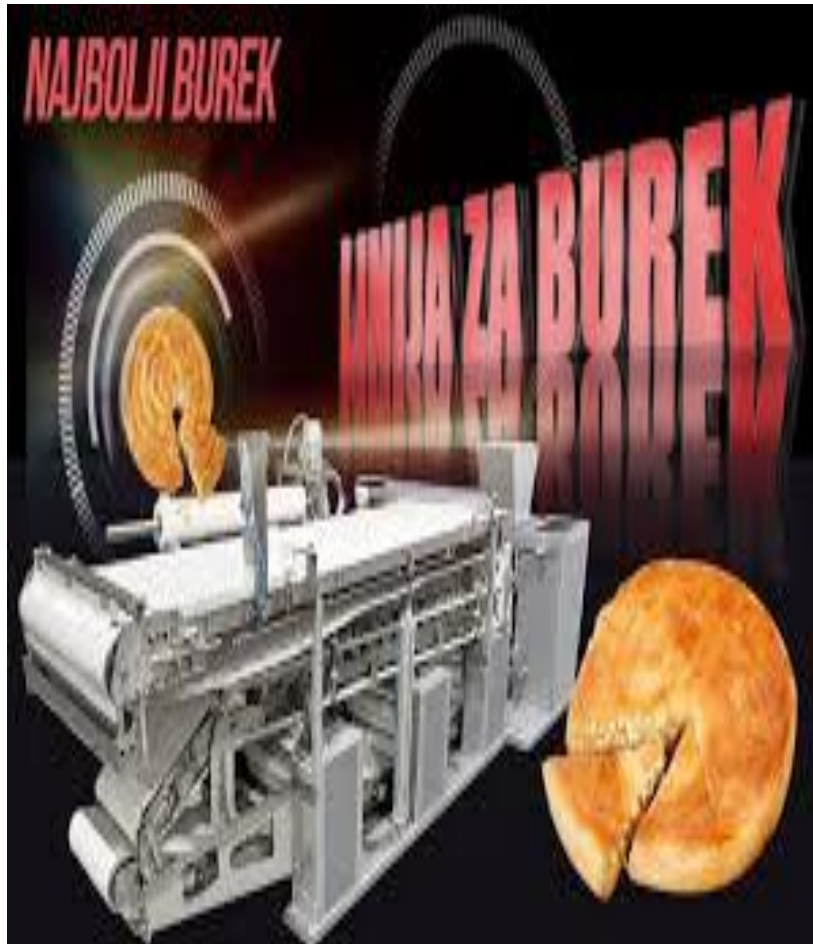
- Međutim, i logika je veoma bitna, i možemo je smatrati **komplementarnim gradivnim elementom traženja kreativnih rješenja** za uočene probleme, zajedno sa kreativnošću.

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)



Teorija ograničenja (Theory of constraints, engl.)



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*.

Rad u grupama: primjena Teorije ograničenja (20 minuta)

Identifikujte ključne probleme u sljedećim primjerima, i ponudite rješenja (izaberite dvije industrije od pet ponuđenih):


1. Automobilska industrija – Problemi u lancu snabdijevanja.
2. Zdravstvo – Preopterećenost bolničkih kapaciteta
3. Maloprodaja i e-trgovina – Kašnjenja u skladištu i isporuci
4. Građevinska industrija – Nedostatak radne snage i dozvola
5. Prehrambena industrija – Neefikasnost proizvodnih linija



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 to bezizlasnost?

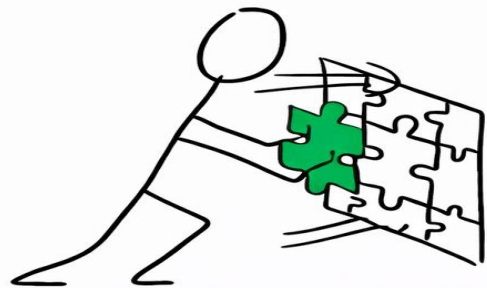
Ili se radi o iskorišćavanju prilike za primjenu inovativnih rješenja?

Ili da zaradimo dovoljno (ni premalo ni previše) i da budemo sami svoje gazde?

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

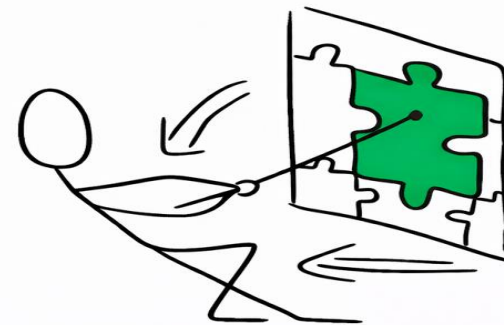
“Odlična početna tačka za novi poduhvat je „*privlačenje tržišta (market pull)*“ gdje identifikujete neispunjenu, ali značajnu potrebu da **eliminirate nečiju „korisničku bol“**, nešto zbog čega postoji neka **grupa ljudi koji su spremni da plate novac za rješenje**” (Aulet, 2017, str. 25).

GURANJE SPOSOBNOSTI

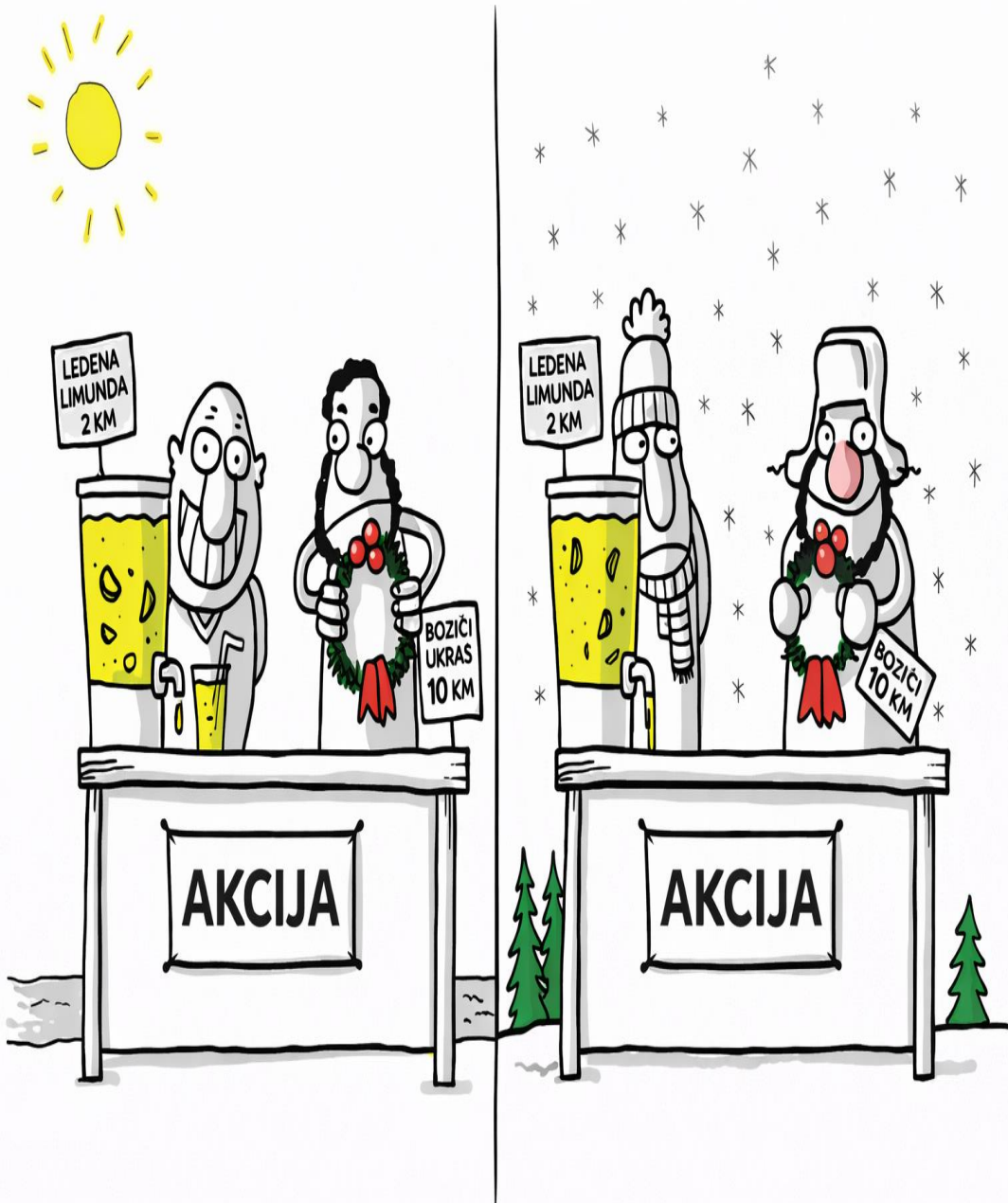


1. TEHNOLOGIJA VEĆ POSTOJI
2. TRAŽE SE RAZNE MOGUĆNOSTI PRIMJENE
3. PRONALAZI SE PRILIKA NA TRŽIŠTU

PRIVLAČENJE PRILIKA



1. VIDI SE POTREBA/PROBLEM
2. RAZVIJA SE TEHNOLOGIJA DA ISPUNI POTREBU/RIJEŠI 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

**Preduzetništvo je
saradnja,
zajedničko
stvaranje,
preuzimanje akcija
sa ograničenim
resursima i hrabra
plovidba kroz
neizvjesnost.**



➔ 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

Tehnike fokusirane na traženje solucija “iznutra”



Tehnike fokusirane na traženje solucija “izvana”



Inovacija i monetizacija poslovnog modela



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.



Tehnološki pritisak (technology push)

- „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

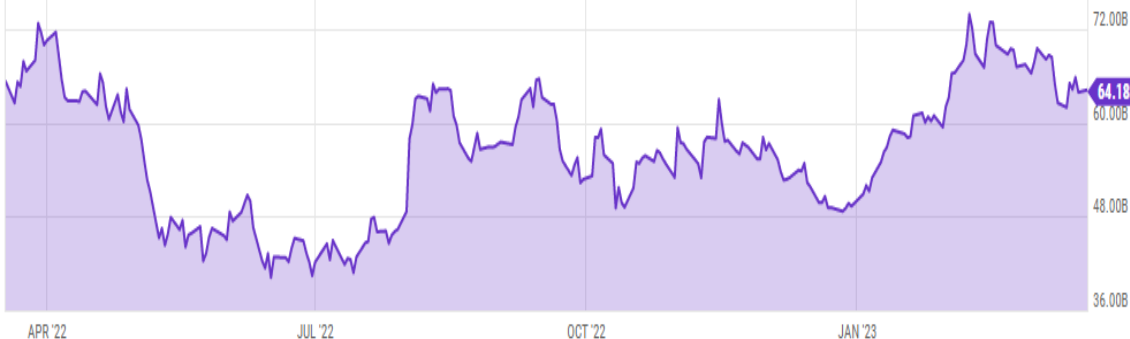
ADD

BROWSE

Market Cap Chart

VIEW FULL CHART

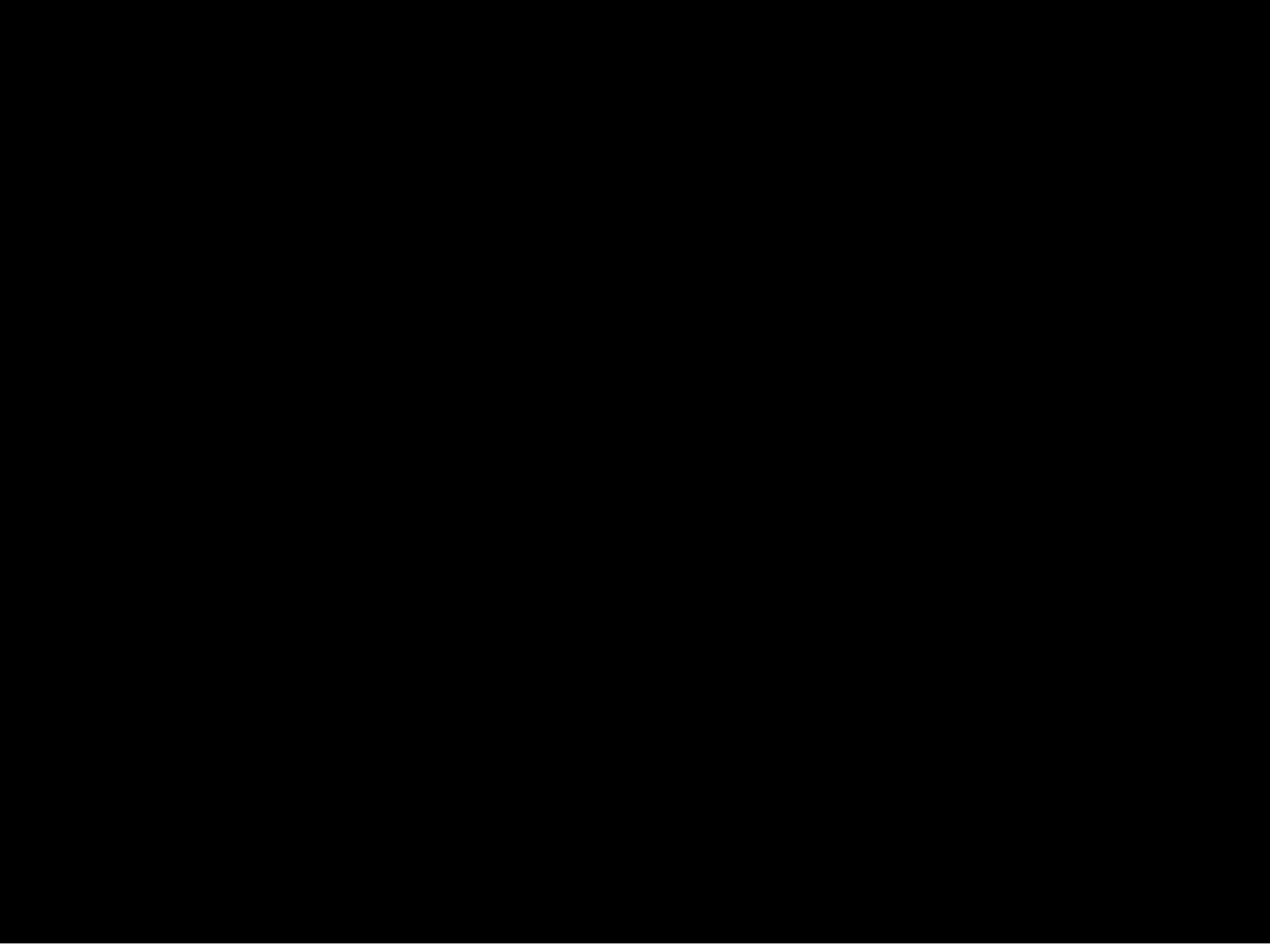
1D 5D 1M 3M 6M YTD 1Y 3Y 5Y 10Y MAX



As of March 2025 **Uber** has a market cap of **\$158.43 Billion USD**. This makes Uber the world's **97th** most valuable company by market cap according to our data. The market capitalization, commonly called market cap, is the total market value of a publicly traded company's outstanding shares and is commonly used to measure how much a company is worth.

Market cap history of Uber from 2019 to 2025





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?



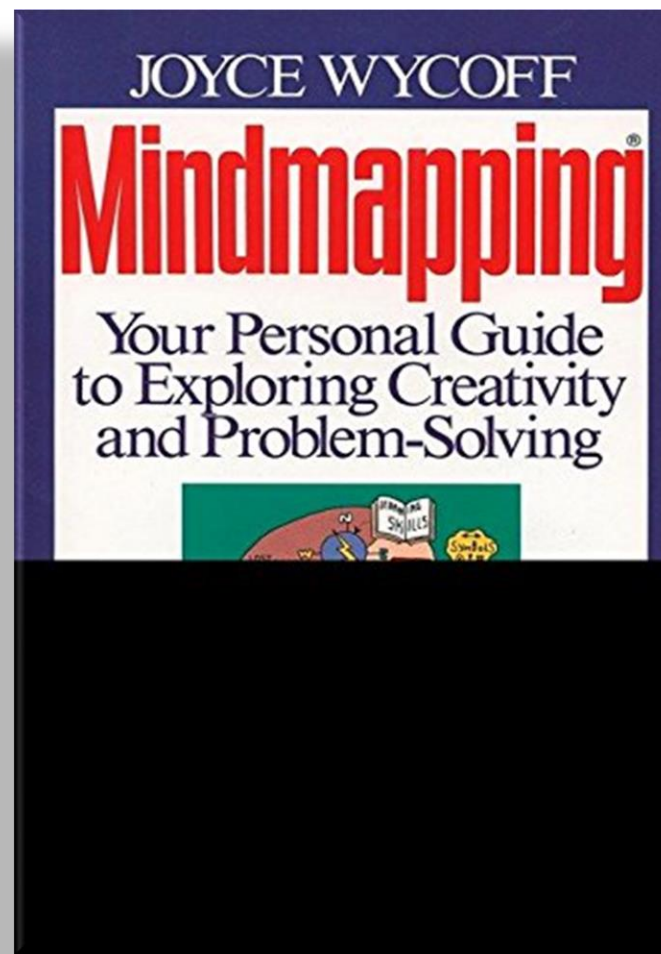
Kako su kreirali ideje u Apple-u?

- 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 Džojk 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 podsticaji 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.**

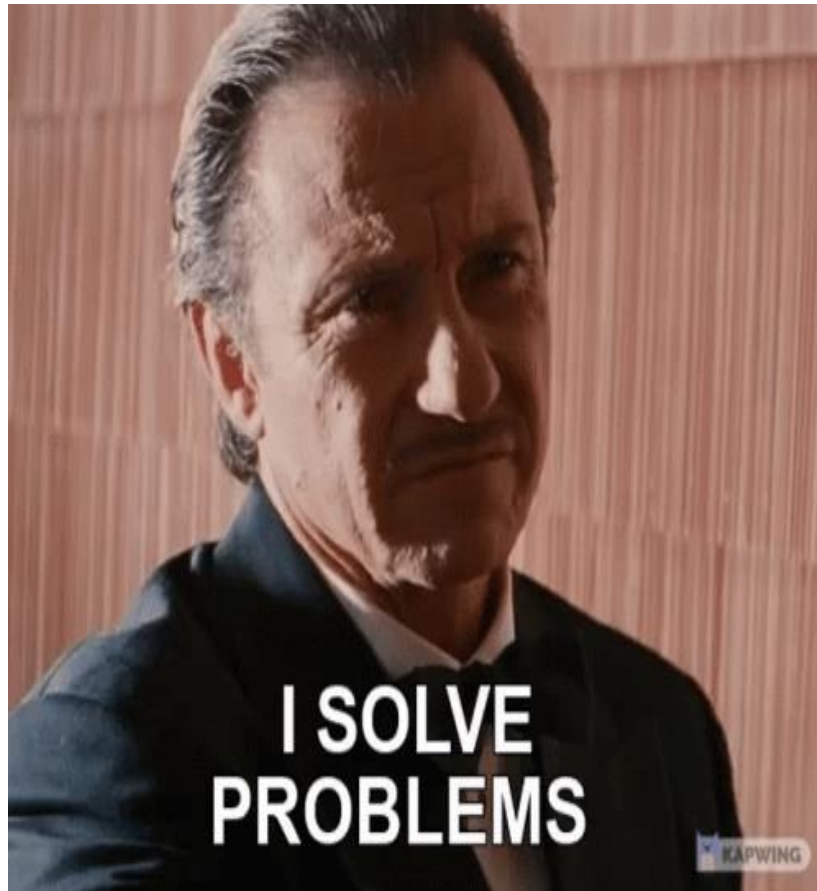


Problemska analiza - uzrok – problem – posljedica: Problemsko stablo

- 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.

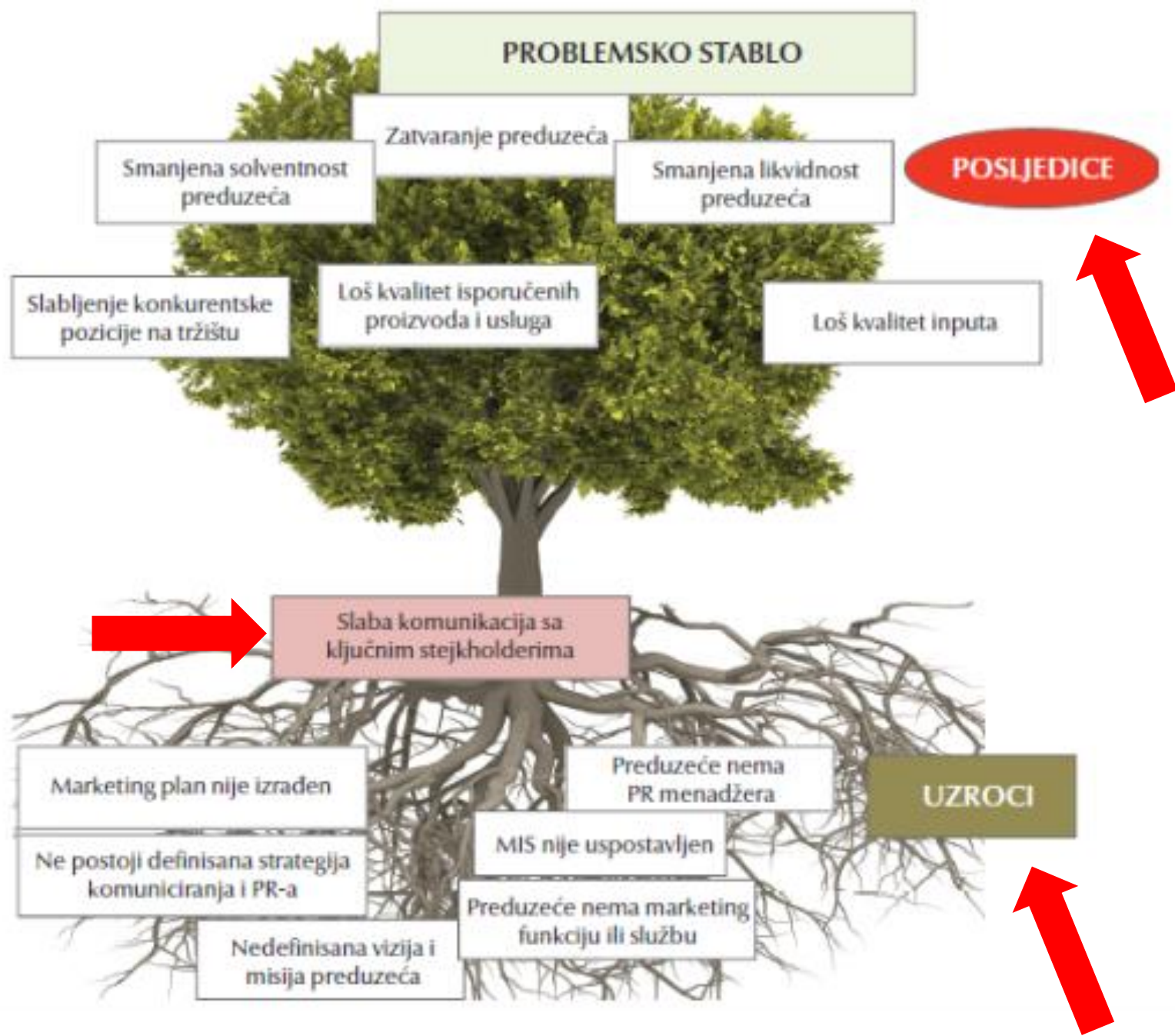


Uzroci problema



- 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.



Brejnrajting (Brainwriting 6-3-5) Vježba: Rad u grupama – 20 minuta

□ PROBLEMI ZA RAD (ESG fokus)

Možete svakoj grupi dati isti ili različit problem:

♻️ □ **Problem 1:**

**Smanjenje otpada u
urbanim sredinama**

⚡ **Problem 2: Energetska
efikasnost u
domaćinstvima**



💡 POČETNE IDEJE (za pokretanje procesa)

- **❓ Problem 1: Smanjenje otpada**

Početne 3 ideje:

- Mobilna aplikacija za razmjenu viška hrane između građana
- „Pametni kontejneri“ koji nagrađuju reciklažu (bodovi/popusti)
- Lokalni centri za popravku proizvoda (repair hubs)

- **⚡ Problem 2: Energetska efikasnost**

Početne 3 ideje:

- Platforma za dijeljenje solarnih panela među stanarima zgrada
- Pametni uređaj koji prati i optimizuje potrošnju struje u realnom vremenu
- Program subvencija za mlade porodice za energetska obnavu stanova



HVALA NA PAŽNJI



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

