

# Pohvale

## *Disciplinirano poduzetništvo*

---

„Poduzetništvo nije samo stanje uma, već je skup vještina. Dvadeset četiri koraka čine praktičan proces kanaliziranja kreativnog duha korak po korak radi maksimiranja izgleda za uspjeh i postizanje konačnog učinka.“

– Mitch Kapor, osnivač, *Lotus Development Corporation*

„Iako nisam obožavatelj poslovnih planova, veliki sam ljubitelj procesa poslovnog planiranja. Ova knjiga daje neprocjeniv sveobuhvatni okvir za poduzetnike nošene inovacijama u provođenju procesa poslovnog planiranja.“

– Brad Feld, direktor, *Foundry Group*; suosnivač, *TechStars*; kreator serije knjiga *Startup revolucija*

„Bill u radu s poduzeticima u Škotskoj posljednje tri godine koristi 24 koraka i mi smo oduševljeni rezultatima. Ne samo da je okvir krajnje koristan putokaz, već je on poduzeticima ulio i samopouzdanje za nastavak putovanja i podizanje poslova na višu razinu. Riječ je o vrlo vrijednom pristupu, koji funkcioniра i prekogranično.“

– Alex Paterson, izvršni direktor, *Highlands and Islands Enterprise Scotland*

„Volio bih da sam ovu knjigu imao pri ruci kad sam počinjao – koncizna, bogata odličnim primjerima, pisana jednostavnim jezikom; kombinira klasičnu poduzetničku teoriju s onime što se događa u današnjem svijetu *startupa*. Ako ste ozbiljan poduzetnik, pažljivo je pročitajte i držite nadohvat ruke radi avanture koja je pred vama.“

– Frederic Kerrest, suosnivač, *Okta*; dobitnik MIT-ove nagrade za poduzetništvo Patrick J. McGovern, Jr.

„Prema uvriježenom mišljenju, poduzetništvo je isključivo urođena osobina. Rijetko je koja tvrdnja dalje od istine. Poduzetništvo je vještina koja se uči, koja se može brusiti kroz jedru izvedbu. Ova knjiga može pomoći svakom poduzetniku da uvjerljivo poveća mogućnost uspjeha, pružanjem uputa tipa korak po korak u vezi sa započinjanjem novog posla. Preporučujem je svim ambicioznim poduzetnicima.”

– Doug Leone, generalni partner, Sequoia Capital

„Neprocjenjivo. Ova knjiga sjajno rezimira pouke kojima su nas učili na MIT-u. To je knjiga koja mi je trebala prije šest godina, u doba kad smo lansirali HubSpot.”

– Brian Halligan, osnivač i glavni izvršni direktor, Hubspot;  
autor knjige Ulazni marketing

„Bill i ja vodili smo mnoge diskusije o temi poduzetništva i zaista poštujem njegovu perspektivu kad je o tome riječ. Iako se duh poduzetništva često oslanja na sretne slučajnosti, poduzetničke aktivnosti to ne čine. Ova knjiga vodi vas kroz sustavan pristup kako biste značajno povećali svoje izglede za uspjeh u nakani stvaranja tvrtke koja će promijeniti svijet i biti održiva. Jako mi se sviđaju sadržaj i jednostavnina priroda ove knjige.”

– Joi Ito, direktor, MIT Media Lab

„Ideja ima koliko hoćeš, ali veliki poduzetnici stvaraju vrijednost. Oni moraju biti strastveni i vješti. Možda se strast ne može naučiti, ali potrebna umijeća mogu. Ova knjiga je čudesna jer svakim svojim korakom pruža strukturu i mudrost kako bi pomogla poduzetnicima u postizanju uspjeha. Svakako je preporučujem.”

– Paul Maeder, osnivač i partner, Highland Capital;  
predsjednik, National Venture Capital Association, 2012.

„Billov koncept tima koji stvara poduzetnika je intrigantan, ali i potvrđen istraživanjima i iskustvom. Popis discipliniranih koraka u kreiranju smjelog pothvata može ne samo pomoći poduzetnicima u povećavanju vjerojatnosti vlastitog uspjeha već može odrediti vještine i ljude koje će oni trebati u timu u kručijalnim koracima za život tvrtke te u stvaranju zajedničkog jezika koji tim može koristiti kada razgovara o zadacima koji su pred njim. Mogao bih predložiti da svoju knjigu nazove Holistički poduzetnik.”

– Thomas A. McDonnell, predsjednik i glavni izvršni direktor,  
Ewing Marion Kauffman Foundation

„Društveni poduzetnici moraju razviti poslovne modele koji uravnotežuju društveni utjecaj s poslovnim održivošću. Soko se usredotočuje na izgradnju uspješnog i mjerljivog poslovnog modela koji će dovesti do mjerljivog društvenog utjecaja u zajednicama u kojima radimo. Proces u 24 koraka koji je osmislio Bill Aulet vrlo je koristan okvir za razvijanje bilo kojega tipa poslovnog pothvata od ideje do pune realizacije.”

– *Ella Peinovich i Gwen Floyd, temeljiteljice prvog mobilnog tržišta u Africi ShopSoko.com*

„Bilo mi je veliko zadovoljstvo raditi s Billom i vidjeti kako njegov metodični mozak analizira kompleksne probleme u njihovoј biti, a onda ih logično rješava kako bi izgradio sjajnu tvrtku. Ova će knjiga biti velika pomoć poduzetnicima diljem svijeta, što je vrlo važno, jer svijetu treba više poduzetnika poput Billa.”

– *Thomas Massie, zastupnik aktualnog saziva Kongresa i osnivač tvrtki SansAble Devices i SensAble Technologies*

„Poduzetništvo svakim danom dobiva sve više znanstvenih karakteristika s porastom korpusa znanja i istraživanja. Ova knjiga vrijedan je dodatak jer je vodič od početka do kraja u procesu marketinga proizvoda u više industrija. To je ono što biste očekivali od MIT-a.”

– *David Skok, partner, Matrix Partners*

„Obuka naših mladih inženjera kako bi postali poduzetnici imperativ je za budućnost i ova će knjiga biti pomoć u tom smislu. Ona je putokaz za postizanje što veće podudarnosti između proizvoda i tržišta. U ovom procesu mnogo je stvari koje treba uzeti u obzir, a ova knjiga ih dobro oslikava te nudi praktične upute za njihovo rješavanje.”

– *Tom Byers, predsjednik Profesure poduzetništva u Školi inženjerstva Sveučilišta Stanford; direktor fakulteta, Program Stanford Technology Ventures*

„Ovo je odličan praktični vodič za poduzetnike kako bi mogli vidjeti cijeli proces i kako ne bi propustili kritične korake dok uvode svoje proizvode na tržište. Izrasla iz stvarnog iskustva predavanja studentima na MIT-u, ova je knjiga doprinos rastu promišljene literature u perspektivnom području za konzistentan razvoj mladih poduzetnika.”

– *Joe Lassiter, predsjednik fakulteta, Harvard Innovation Lab i profesor Prakse upravljanja na počasnoj katedri Heinz, Harvard Business School.*

„Tako sam uzbuden kada vidim da će poduzetnici posvuda dobiti ono što sam ja dobio na MIT-u, a pomoglo mi je izbrisuti moje poduzetničke vještine. Godine znanja i mudrosti u knjizi koju svaki poduzetnik treba pročitati, čak i ako već ima vlastiti posao.”

— *Sal Lupoli, utemeljitelj, Sal's Pizza and Lupoli Companies*

„Kao intuitivni poduzetnik preferiram slabiju strukturu. Ipak, nakon što sam radila prema koracima kako bih pokrenula Lark, shvaćam da nešto strukture uistinu vrijedi. Ova knjiga predviđa dovoljno vodstva da vam pomogne uspjeti, ali ne previše, da ne uguši kreativnost. Ona je neizostavno štivo za poduzetnike koji će je čitati prvi put, ali i kao referenca.”

— *Julia Hu, utemeljitelj i glavni izvršni direktor, Lark Technologies*

„Knjiga *Disciplinirano poduzetništvo* iznimno je relevantna i nalazi se na mojoj popisu preporučene literature za studente poduzetništva i poduzetnike. Ona vodi čitatelja naprijed kroz praktične i važne korake koje bi inače propustio na svome *startup* putovanju vodenu inovacijama.”

— *Profesor Gregory B. Vit, direktor, Centar za poduzetničke studije Dobson, Sveučilište McGill*



# DISCIPLINIRANO PODUZETNIŠTVO

24 KORAKA DO USPJEŠNOG STARTUPA

**BILL AULET**

Ilustracije  
**Marius Ursache**



## BIBLIOTEKA „GOSPODARSKA MISAO”

Bill Aulet

*Disciplinirano poduzetništvo – 24 koraka do uspješnog startupa*

Naslov izvornika

*Disciplined entrepreneurship – 24 steps to a successful startup*

Copyright © 2013 by Bill Aulet. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 646-8600, or on the web at [www.copyright.com](http://www.copyright.com). Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011, fax (201) 748-6008, or online at [www.wiley.com/go/permissions](http://www.wiley.com/go/permissions).

Za hrvatsko izdanje Copyright © 2015 MATE d.o.o. Zagreb

Sva prava pridržana. Nije dopušteno niti jedan dio ove knjige reproducirati ili distribuirati u bilo kojem obliku ili pohraniti u bazi podataka bez prethodnog pismenog odobrenja nakladnika.

*Nakladnik* MATE d.o.o., Zagreb

*Za nakladnika* Vesna Njavro

*Glavni urednici* dr. sc. Mato Njavro  
Marin Njavro, mag. iur.

*Izvršna urednica* Natalia Kolundžić, MBA

*Prevoditelj* Sanja Romic, MA

*Redaktori* Ivija Bernatović, MBA  
dr. sc. Goran Oblaković

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000908214.

---

U MOJOJ PODUZETNIČKOJ KARIJERI MOJA JE OBITELJ BILA STIJENA GIBRALTARSKA, NA KOJU SAM UVIJEK MOGAO RAČUNATI U SMISLU BEZUVJETNE POTPORE I LJUBAVI PA POSVEĆUJEM OVU KNJIGU NJIMA. PRVO, IMAO SAM NAJBOLJE RODITELJE KOJE SIN UOPĆE MOŽE IMATI U SADA POKOJNOJ BECKY I HERBU AULET. BLAGOSLOVLJEN SAM ČETVORICOM DIVNIH SINOVA, KENNYJEM, TOMMYJEM, KYLEOM I CHRISOM, KOJI SU SE PITALI ZAŠTO NJIHOV OTAC NE MOŽE BITI NALIK NA OSTALE OČeve, ALI SU TO TRPJELI... I KOJI SU, UNATOČ TOMU, BRILJIRALI.

IZNAD SVEGA, POSVEĆUJEM OVU KNJIGU SVOJOJ DIVNOJ I STRPLJIVOJ SUPRUZI LISI, S KOJOM SAM U BRAKU 30 GODINA, A KOJA SE UDALA ZA MLADOG VOJNIKA KORPORACIJE PRIJE TOLIKO MNOGO GODINA, DA BI ZAVRŠILA S LUDIM, STARIM PODUZETNIKOM, KOJEG SE NIJE MOGLA SVE OVO VRIJEME RIJEŠITI. OVA JE KNJIGA ZA TEBE.



## Posvećeni kvaliteti.

- > Jedina AACSB akreditirana poslovna škola u Jugoistočnoj Europi
- > Vrhunski predavači
- > Međunarodna studentska razmjena sa 120 sveučilišta
- > Visoka stopa zapošljivosti nakon diplomiranja
- > Najbolja poslovna škola u Jugoistočnoj Europi

### PREDDIPLOMSKI STUDIJI:

Ekonomije i managementa	(240 ECTS)
Poslovnog prava i ekonomije	(240 ECTS)
Poslovne matematike i ekonomije	(240 ECTS)

### DIPLOMSKI STUDIJI:

MBA program	(60 ECTS)
> <b>FLEX MBA</b>	(60 ECTS)
Diplomski studij ekonomije	(120 ECTS)

**Svi studiji su dostupni na:** hrvatskom i engleskom jeziku

**Prijavi se na [www.zsem.hr](http://www.zsem.hr)**

# **SADRŽAJ**

---

## **PREDGOVOR**

xiii

## **ZAHVALE**

xv

## **UVOD**

I

## **ŠEST TEMA 24 KORAKA**

II

### **NULTI KORAK**

Započinjanje 15

#### **I. KORAK**

Segmentiranje tržišta 23

#### **2. KORAK**

Odaberite mostobran-tržište 41

#### **3. KORAK**

Izradite profil krajnjeg korisnika 49

**4. KORAK**

Izračunajte ukupnu veličinu dostupnog tržišta **57**

**5. KORAK**

Načinite Personu za mostobran-tržište **69**

**6. KORAK**

Slučaj upotrebe: puni životni ciklus **83**

**7. KORAK**

Specifikacija proizvoda visoke razine **91**

**8. KORAK**

Kvantificirajte ponudu vrijednosti **103**

**9. KORAK**

Odredite svojih idućih 10 klijenata **113**

**10. KORAK**

Definirajte svoju jezgru **121**

**11. KORAK**

Zacrtajte put vlastite konkurentske pozicije **131**

**12. KORAK**

Utvrđite koja je kupčeva jedinica za donošenje odluka **139**

**13. KORAK**

Razradite proces stjecanja kupca koji plaća **149**

**14. KORAK**

Izračunajte ukupnu veličinu dostupnog tržišta  
za tržišta koja slijede **157**

**15. KORAK**

Osmislite poslovni model **163**

**16. KORAK**

Odredite svoj cjenovni okvir **173**

**17. KORAK**

Izračunajte cjeloživotnu vrijednost stečenog kupca **181**

**18. KORAK**

Napravite kartu prodajnog procesa kako biste stekli kupca **195**

**19. KORAK**

Izračunajte trošak stjecanja kupca **203**

**20. KORAK**

Odredite ključne prepostavke **219**

**21. KORAK**

Testirajte ključne prepostavke **225**

**22. KORAK**

Definirajte minimalni održivi poslovni proizvod (MOPP) **235**

**23. KORAK**

Pokažite da će „psi jesti pseću hranu” **245**

**24. KORAK**

Razvijte proizvodni plan 253

**POSTLUDIJI: POSLOVNI POTHVAT JE VIŠE OD 24 KORAKA**

261

**POJMOVNIK**

263

**O AUTORU**

265

**INDEKS**

267

# PREDGOVOR

---

**OVA JE KNJIGA OSMIŠLJENA** kao integrirani niz programskih alata za poduzetnike početnike i one koji to nisu, kako bi mogli graditi sjajne tvrtke koje bi se temeljile na inovativnim proizvodima. Serijskim poduzetnicima koji imaju veliko iskustvo u određenoj djelatnosti ovaj će vodič u 24 koraka također koristiti za učinkovitije plasiranje proizvoda.

Kao poduzetniku, pomogli su mi mnogi izvori, od knjiga pa sve do mentora, a najviše od svega pomogla su mi moja vlastita iskustva. Međutim, nisam pronašao nijedan izvor koji bi sve sjedinio, a da to bude dobro napravljen.

Mnoge od knjiga koje sam pronašao odlične su i sadrže sjajne materijale, na primjer: *Prelaženje preko provalije* Geoffreya Moorea, *Strategija Plavog Oceana* W. Chan Kima i Reneea Mauborgnea, *Marketing koji je okrenut prema unutra* Halligana i Shaha, *Četiri koraka do prosvjetljenja* Stevea Blanka, *Lean Startup* Erica Riesa, *Running Lean* Asha Mauryja, *Generiranje poslovnih modela* Alexa Osterwaldera i Yvesa Pigneura. Riječ je o vrijednim knjigama i pozivat će se na mnoge od njih. Međutim, one se dubinski usmjeravaju na nekoliko ključnih točaka, a ne nude prenatran putokaz koji sam smatrao adekvatnijim dok sam predavao svojim studentima na MIT-u (Massachusetts Institute of Technology) i drugim radionicama. Vjerujem da je svaka od njih važan alat u pravom trenutku planiranja, razvoja i lansiranja proizvoda, ali bila je potrebna kutija za alat koja sadrži sve navedeno i više od toga.

U kontekstu analogije kutije za alat, odvijač je odlično pomagalo u određenim situacijama, ali u drugima on ne funkcioniра jednako dobro kao čekić. Slično – odaberimo primjer – ideje i tehnike u *Ulaznom marketingu* iznimno su vrijedne, ali još su korisnije kao dio šireg konteksta koji se koristi u pravo vrijeme.

Cilj je ove knjige, dakle, ponuditi smjernice u neurednom i ponekad zbumujućem procesu u kojem vi, poduzetnik, pokušavate učiniti nešto što se nije učinilo nikad prije. Kakav strašan, ali nevjerljivo važan zadatak. Ova knjiga proizišla je iz mojih radionica diljem svijeta i predavanja na MIT-u na kojima

sam tijekom godina izgradio i usavršio ovaj pristup zajedno sa stotinama odličnih poduzetnika. Svakako treba uzeti u obzir i druge elemente kada radite na uspješnom, novom pothvatu, od kulture preko tima do prodaje, financiranja i vodstva. Međutim, temelj poduzeća koje se vodi inovacijama jest proizvod koji se stvara i to je fokus ove knjige.

Ovaj proces neće nužno biti sekvencijski. Pokušao sam osmisliti logičan, linearan proces u 24 koraka nužan da biste pokrenuli svoj poslovni pothvat, no, trebali biste shvatiti: kada steknete znanje u jednom koraku, možda ćete trebati ponovo procijeniti prijašnje korake te usavršiti ili čak ponovo napraviti prijašnji posao. Ovaj iterativni proces „naglog rasta” prema optimalnom rješenju važan je jer ne posjedujete neograničeno vrijeme za usavršavanje posla u određenom koraku. Morat ćete donositi prosudbe u prvi mah, temeljene na istraživanju i često ćete ih trebati revidirati.

Svakime od ovih koraka rigorozno se procjenjuje hoće li kupac imati koristi od vašeg proizvoda, neovisno o tomu vidi li analitičar, potencijalni investitor ili neovisni tehnološki komentator u tome vrijednost. Jednom mi je netko rekao: „Gledano koncepcijски, koncept i stvarnost su isto, ali u stvarnosti, koncept i stvarnost uopće nisu isti.”

Ova knjiga osim toga nudi zajednički jezik za raspravu o ključnim aspektima ostvarenja poslovnog nauma kako biste mogli učinkovitije raspravljati o svom novom pothvatu sa savjetnicima, mentorima i prijateljima poduzetnicima. Pažljivo sam definirao svaki korak kako bih se osvrnuo na jedan zaseban dio toga procesa. Sjećam se kako se moj otac osjećao nemoćnim kada bi zamolio klijenta za žicu, a ja bih mu dao francuski ključ. Sada se osjećam isto tako kad upitam studente koji je njihov „poslovni model”, a oni počnu govoriti o ukupnom tržištu kojem se možete okrenuti ili o određivanju cijene.

Rezultat ove kutije s alatom integrirane zajedničkim jezikom jest ono što na MIT-u volimo zvati „disciplinirano poduzetništvo”. Neki mi kažu da poduzetništvo ne bi trebalo biti disciplinirano već kao-tično i nepredvidivo – i ono to jest. Međutim, upravo je zato silno vrijedan okvir za napadanje problema na sustavan način. Već imate rizik s faktorima koji su izvan vaše kontrole pa će vam okvir koji omogućava poduzetništvo kao disciplina pomoći u smanjivanju rizika u faktorima nad kojima imate kontrolu. Proces vam može pomoći da uspijete ili da brže doživite neuspjeh, ako je neuspjeh bio neizbjeglan na putu na kojem ste se našli. Bilo kako bilo, ovaj će vam proces pomoći.

Volio bih da sam ovu knjigu imao prije 20 godina, kad sam postao poduzetnik.

*Opaska o primjerima:* Knjiga sadrži niz primjera studentskih timova na MIT-u koji su pohađali kolegij 15.390 „Nova poduzeća” dok su studirali programe koje su bili upisali. Ovi primjeri nisu uvijek posve konkretni zbog vremenskih ograničenja studenata. Naveo sam ih kao ilustracije temeljnih koncepcata koraka. Neke sam od njih preinacio kako bih bolje ilustrirao najbolje prakse i zamke za različite korake, ali zadržao sam bit samih situacija. Svi primjeri sukladni su mojim iskustvima u osnivanju tvrtki. Projekti koji su opisani u primjerima možda se nisu razvili u gotove tvrtke, ovisno o odlukama koje su studentski timovi donijeli nakon što su završili svoje kolegije, ali njihovi primjeri svejedno imaju obrazovnu komponentu.

## ZAHVALE

---

**VELIKA HVALA** mom glavnom uredniku Chrisu Snyderu i urednici savjetnici Nancy Nichols, bez kojih bi ova knjiga još uvijek bila u mojoj glavi i možda na mom računalu. Posebna hvala mom rumunjskom poduzetniku i prijatelju Mariusu Ursacheu, koji je za knjigu radio toliko zabavne ilustracije da sam uvi-jek bio poput djeteta na božićno jutro kad bih video da stižu njegovi e-mailovi; bio sam zaista uzbuden što ih vidim i nikada me nije razočarao. Također, zahvaljujem timu izdavača John Wiley & Sons, pred-vođenom Shannon Vargo, koja je na najprofesionalniji mogući način ovu knjigu dovela u fazu u kojoj je moguća produkcija u rekordnom vremenu.

Lauren Abda, Yevgeniy Alexeyev, Greg Backstrom, Christina Birch, Michael Bishop, Adam Blake, Young Joon Cha, Vishal Chaturvedi, Ryan Choi, Kevin Clough, Yazan Damiri, Charles Deguire, Deepak Dugar, Max Faingezicht, Daniel Fisberg, Patrick Flynn, Tim Fu, Pierre Fuller, Megan Glendon, Da-vid Gordon, Melinda Hale, Katy Hartman, Kendall Herbst, Nick Holda, Julia Hu, Max Hurd, Ricardo Jasinski, Max Kanter, Mustafa Khalifeh, Zach LaBry, Jake Levine, Michael Lo, Dulcie Madden, Vas-co Mendes de Campos, Aditya Nag, Madeline Ng, Iingo De Pascual Basterra, Ella Peinovich, Giorgi Razmadze, Adam Rein, Izak van Rensburg, Miriam Reyes, Sophia Scipio, Colin Sidoti, Sam Telleen, Jocelyn Trigg, Pedro Valencia, Eduard Viladesau i Leo Weitzenhoff, to su osobe kojima treba odati priznanje zbog njihovih doprinosa i/ili recenzija dijelova ove knjige. Također hvala kompanijama 3D Systems i Dollar Shave Club na dopuštenju za korištenje određenih slika.

Ova je knjiga nastala jer sam posljednjih šest godina imao priliku raditi na MIT-u i biti u interakciji s najboljim svjetskim fakultetom koji se bavi poduzetništvom. Bila mi je čast raditi s tim fakultetom. Od mnogih koji su dali ogromne intelektualne doprinose, posebno priznanje treba dati Fioni Murray (koautorici rada o poduzetništvu koje se vodi inovacijama, na koji se osvrćem i koji parafraziram u uvo-du; dala je sate povratnih informacija o ovoj knjizi), Edu Robertsu, Scottu Sternu, Charlieju Cooneyu, Mattu Marxu, Catherine Tucker, Ericu von Hippelu, Jimu Doughertyu, Katie Rae, Reedu Sturtevan-

tu, Elaine Chen, Peteru Levineu i Brianu Halliganu te, naravno, mom kolegi u predavanju ove grade tijekom mnogih godina, legendarnom Howardu Andersonu. Također hvala Davidu Skoku, Thomasu Massieju, Tomu Elleryju, Andrewu Hallyju, Bernardu Baileyu, Marcu Duludeu, Jimu Baumu, Billu Warneru, Danu Schwinnu, Bobu Colemanu, Kenu Morseu, Jonu Hirshicku, Chucku Kaneu, Bradu Feldu, Martyju Trustu, Salu Lupoliju, Joi Ito, Sanjayu Sarmau i mnogima koji su mi nasreću bili mentor i suradnici tijekom godina. Svi su oni snažno doprinijeli intelektualnom sadržaju knjige; ipak, preuzimam odgovornost za interpretaciju primjene i integriranja toga sadržaja radi praktične implementacije, što je ovdje bio cilj. Bilo kakve pogreške načinjene u ovom dokumentu isključivo su moje.

Fundacija za poduzetništvo Kauffman bila mi je velika pomoć: osobito su me Wendy Torrance, Lesa Mitchell i Dane Stangler poticale stanovito vrijeme da napišem ovu knjigu. Napokon sam vas čuo i dovršio ju. Hvala vam na vašem ohrabrenju. Ključna karika koja je omogućila ovu knjigu također je bio nevjerljivi tim pirata koje imamo u Centru Martin Trust za MIT Poduzetništvo, koji uključuje Colina Kennedyja, Christinu Chase, Benu Israelitea, Adama Cragga, Vanessu Marcoux, Alison Munichiello, Pat Fuligni, Justinu Adelsonu i Liz DeWolf. Oni su mi pružili ohrabrenje, perspektivu i kontrolu duševnog zdravlja svakog dana koji sam proveo u Centru.

Naposljetu želim odati priznanje tisućama studenata i poduzetnika s kojima sam imao privilegiju raditi; svi vi uistinu nam dajete energiju i nadu svakog dana. Svi vam toliko želimo pomoći, jer vi ste naša nada za budućnost.

## UVOD

---

Znamo da postoji,  
ali jednostavno ne možemo  
pronaći taj poduzetnički gen...



## BRZOJAVNE NOVOSTI – PODUZETNIŠTVO SE MOŽE NAUČITI!

Jedno od prvih pitanja koja često postavljam kada započinjem radionicu ili predavanje jest: „Mislite li da se poduzetništvo može naučiti?“ Svaki put zavlada tišina u grupi. Svi se od nelagode počnu meškoljiti na svojim sjedalima. Neki uljudno potvrđno odgovaraju te kažu da su prvenstveno zbog toga došli u razred. Nakon uljudne razmjene replika, netko će obavezno reći ono što je na pameti mnogima u prostoriji: „Ne, ili ste poduzetnik ili to niste.“ Kad se odluči reći to što misli, ta će osoba strastveno zagovarati to svoje uvjerenje.

Moram reći da mi se takva osoba svida, velikim dijelom zato što sam to bio ja prije 15 godina. Sad, međutim, znam da se poduzetništvo može naučiti. Imam takvo iskustvo svakog tjedna dok predajem studentima na MIT-u i diljem svijeta. Kada pogledamo Richarda Bransona, Stevea Jobsa, Billa Gatesa, Larryja Ellisona i sve druge jako poznate poduzetnike, čini se da su oni drugačiji od nas. Čini se da su oni izvanredni. Ipak, svaki od njihovih uspjeha rezultat je sjajnih proizvoda zbog kojih su oni postali uspješni te se ne radi ni o kakvu posebnom genu.

Da biste bili uspješan poduzetnik, morate nuditi sjajne inovativne proizvode. Proizvodi mogu biti fizička roba, ali i pružanje usluga i informacija. Svi drugi čimbenici koji utječu na uspjeh, nisu ništa bez proizvoda, a proces stvaranja odličnog proizvoda može se naučiti. Ova će vas knjiga podučiti sustavnom poboljšavanju svojih izgleda da stvorite odličan proizvod. Prezentiram disciplinirani pristup korak po korak u stvaranju novog pothvata. Ovaj okvir koristan je i za rad u učionici i za one koji žele pokrenuti novu tvrtku koja poslužuje novo tržište. Međutim, prije nego što počnemo, moramo se pozabaviti trima uobičajenim mitovima o poduzetniku koji često sputavaju one koji žele osnovati nove tvrtke ili podučavati tome studente.

### Tri uobičajena mita, koja moraju nestati

Mnogo je zabluda o tome što je poduzetništvo i što je sve potrebno da biste postali poduzetnik. Prvi je mit da pojedinci osnivaju tvrtke. Dok je poduzetnik kao usamljeni heroj standardna priča koju čujemo, pažljiv pregled istraživanja govori nešto drugo. Timovi osnivaju tvrtke. Važno je za reći da veći tim zapravo pridonosi izgledima za uspjeh. Više osnivača = veći izgledi za uspjeh.<sup>1</sup>

Drugi je mit da su svi poduzetnici karizmatični i da je njihova karizma ključan faktor za uspjeh. Zapravo, iako karizma može biti učinkovita u kratkom razdoblju, teško je održiva. Umjesto toga, istra-

<sup>1</sup> Edward B. Roberts, *Poduzetnici u visokoj tehnologiji: lekcije s MIT-a i dalje* (New York: Oxford University Press, 1991.), 258.

živanje pokazuje da je od karizmatičnosti za poduzetnike važnije da budu učinkoviti komunikatori, tražitelji novog osoblja i prodavači.

Treći je mit da postoji poduzetnički gen, da su neki ljudi genski predisponirani za uspjeh u osnivanju tvrtki. Kao što poručuje karikatura s početka ovog poglavlja, takav fizički gen nije i neće biti pronađen. Neki vjeruju da su karakterne osobine kao što je karizmatičnost ili odvražnost u korelaciji s uspješnim poduzetništvom, ali taj je način razmišljanja pogrešan. Umjesto toga, postoje stvarne vještine koje povećavaju izglede za uspjeh, poput upravljanja ljudima, prodajnih vještina, i, što je i tema ove knjige, začeća i porodaja proizvoda. Ove vještine mogu se naučiti. One nisu genski poklon za nekoliko sretnih duša. Ljudi se mogu prilagoditi i naučiti nova ponašanja, a poduzetništvo se stoga može rastaviti na zasebna ponašanja i procese, koji se mogu naučiti.

Dokaze ne trebamo tražiti dalje od jedne magične kvadratne milje koju čini MIT. Studenti koji pohadaju MIT zasnivaju tvrtke apsolutno produktivnom stopom. Zapravo, od 2006., bilo ih je više od 25.000, a svake godine osniva se novih 900. Ove tvrtke zapošljavaju preko 3 milijuna ljudi te imaju ukupan godišnji prihod od otprilike 2 bilijuna dolara. Objektivno, ukupni godišnji prihod od tvrtki koje su osnovali studenti MIT-a, kada se sve zbroji, govori da su one 11. najveća ekonomija svijeta.<sup>2</sup>

## Što objašnjava uspjeh MIT-a u poduzetništvu?

Zašto je MIT tako uspješan u stvaranju poduzetnika? Prvi odgovor koji ljudi obično nude jest da su studenti MIT-a izuzetno inteligentni. Studenti na MIT-u nisu ništa pametniji od onih na drugim prvo-klasnim institucijama visokog školstva diljem svijeta (Caltech, Harvard i sl.), ali nijedna od njih, osim Stanforda, nije ni blizu MIT-u po poduzetništvu ovih bivših studenata. Dakle, MIT-ov uspjeh mora se pripisati nečemu drugom. Drugi je odgovor da je ovaj uspjeh posljedica toga što studenti MIT-a imaju pristup vodećim tehnologijama u laboratorijima i stoga lako osnivaju tvrtke. Ponovo, riječ je o mjerljivoj hipotezi. Zahvaljujući izvrsnom Uredu za licenciranje tehnologije (ULT) na MIT-u, postoje podaci o tome koliko se tvrtki osnuje svake godine uz pomoć tehnologije iz laboratorija, jer ih se kroz taj ured mora licencirati. Ovaj broj obuhvaća oko 20 do 30 tvrtki godišnje, što je vrlo impresivno kad se usporedi sa statistikama na drugim sveučilištima. No, čini se malim s obzirom na to da svi koji diplomiraju na MIT-u osnivaju 900 tvrtki godišnje.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Edward B. Roberts i Charles E. Eesley, „Poduzetničko djelovanje: uloga MIT-a – ažurirano izvješće”, Temelji i trendovi® u poduzetništvu 7, br. 1-2 (2011.): 1.-149. <http://dx.doi.org/10.1561/0300000030>.

<sup>3</sup> Edward B. Roberts i Charles E. Eesley, „Poduzetničko djelovanje: uloga MIT-a – ažurirano izvješće”, temelji i trendovi® u poduzetništvu 7, br. 1-2 (2011.): 1.-149. <http://dx.doi.org/10.1561/0300000030>.

Iako tvrtke koje se osnivaju uz pomoć licencirane tehnologije MIT-a imaju veliku stratešku važnost i mogu imati jak utjecaj (npr. Akamai<sup>4</sup>), one su samo mali dio priče o tome zašto je MIT tako uspješan u poduzetništvu. Čak više od 90% tvrtki koje su osnovali bivši studenti MIT-a zasnovano je bez MIT-ove tehnologije proizvedene u laboratoriju.

Stvarni razlog zašto je MIT tako uspješan u stvaranju novih tvrtki jest kombinacija duha i vještina. Na MIT-u se njeguje kultura koja potiče ljudi da zasnivaju tvrtke sve vrijeme i svugdje, slično kao u Silicijskoj dolini, Izraelu, Tech Cityju u Londonu i današnjem Berlinu. Uzori su svugdje i oni nisu apstraktne ikone, već vrlo stvarni ljudi, koji nisu puno drugačiji od vas. Aura mogućnosti i suradnje prožima sam zrak na MIT-u, tako da studenti brzo usvoje i razmišljanje „da, i ja mogu zasnovati tvrtku“. Oni se inficiraju „poduzetničkim virusom“ te vjeruju u prednosti pokretanja novog pothvata.

Studente potiče atmosfera ambicije i suradnje. Posao razvijanja poduzetničkih vještina dolazi od predavanja, natjecanja, izvannastavnih događanja i programa umrežavanja te podučavanja koja su dostupna i u učionici i izvan nje te su izuzetno relevantna i za studente odmah vrijedna; oni stoga u ovom okruženju pristupaju temama uz veći stupanj zanimanja i predanosti. Također, sve to skupa pojačava činjenica da je svaki student u razredu u potpunosti angažiran. Predavanja na kojima se studenti podučavaju u takvom poticajnom okruženju puno su produktivnija i za studente i za nastavnike.

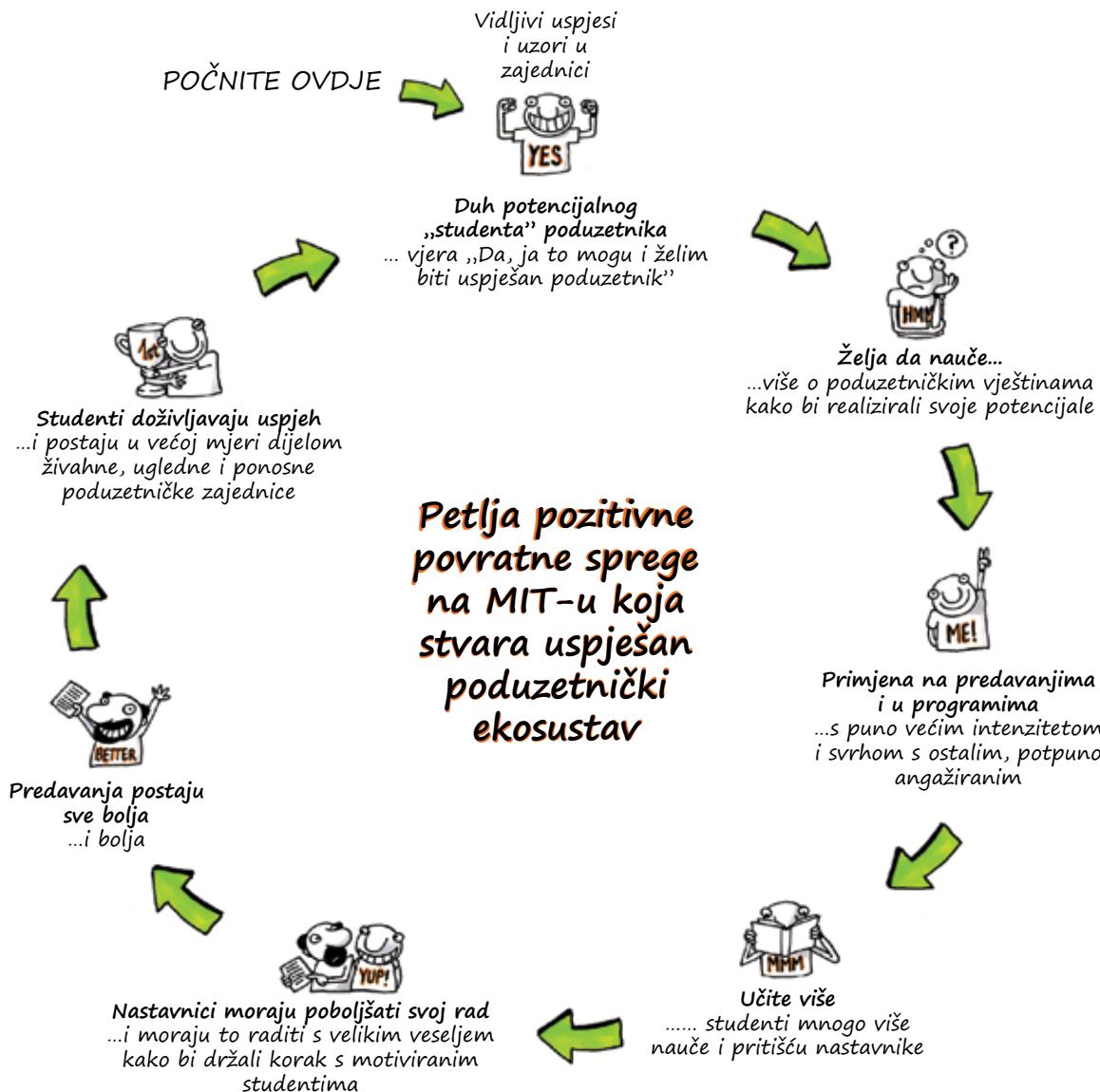
Veliki doprinos ovom kreposnom krugu dao je mentalitet socijalnog okupljanja. Kako studenti uče o poduzetništvu i rade na njemu, oni istovremeno i surađuju s kolegama studentima. Pričaju o svom radu u društvenim prigodama i prirodno je da onda počnu poticati jedni druge suptilnom ili manje supertilnom konkurentnošću. Ne samo da uče jedni od drugih već učenje postaje dio njihova individualnog i grupnog identiteta. To su faktori koji stvaraju okruženje u kojem se na MIT-u tako uspješno „uči“ poduzetništvo. To je petlja pozitivne povratne sprege (vidi Sliku I.1).

### Razlikujte dva posebna tipa poduzetništva

U poduzetništvu se stvara novi posao ondje on prije nije postojao. Ta definicija činila se jasnom sve dok moji kolege, profesori Fiona Murray i Scott Stern i ja nismo potrošili dosta vremena u razgovoru s različitim organizacijama o tome kako treba promicati poduzetništvo u različitim regijama svijeta. Utvrdili smo sljedeće: kada smo ljudima rekli „poduzetništvo“, to je moglo značiti barem dvije izuzetno različite stvari – a to je onda podrazumijevalo nesklad koji ima značajne posljedice, jer svaka vrsta poduzetništva ima uistinu različite ciljeve i potrebe.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> „Priče o uspjehu“, MIT Technology Licensing Office, [http://web.mit.edu/www/about/success\\_stories.html](http://web.mit.edu/www/about/success_stories.html).

<sup>5</sup> Bill Aulet i Fiona Murray, „Priča o dva poduzetnika: razumijevanje razlika u tipovima poduzetništva u gospodarstvu“. Ewing Marion Kauffman Foundation, svibanj 2013., [www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf](http://www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf)



Slika I.1 Petlja pozitivne povratne sprege

## **Poduzetništvo malih i srednjih poduzeća [engl. Small and Medium Enterprise (SME) Entrepreneurship]**

Prvi je tip poduzetništva poduzetništvo malih i srednjih poduzeća (SME). Ovu vrstu poslovnog pothvata vjerojatno će pokrenuti jedna osoba; njime će se opskrbljivati lokalno tržište te će narasti i postati mali ili srednji biznis koji radi za ovo lokalno tržište. Najčešće se tu uzde posla usko drže, kao u obiteljskoj tvrtki, gdje je važno direktno upravljanje malom tvrtkom. Poslovne „nagrade” za osnivače primarno dolaze u obliku osobne neovisnosti i novčanih priljeva od samog posla.

Općenito, ovakvi tipovi poslovnih pothvata ne moraju ostvariti veliku zaradu pa, kada se u njih ubrizga novac, to relativno brzo rezultira povećanjem prihoda i broja radnih mjesta. Takva poduzeća mogu biti geografski raspršena, dok su radna mjesta koja ona stvaraju najvećim dijelom „netržišna”, odnosno ne mogu se obuhvatiti *outsourcingom* kako bi se smanjili troškovi. Često ovakve tvrtke nude usluge ili je riječ o trgovcima koji trguju proizvodima drugih kompanija. Ključni razlikovni faktor jest njihova usredotočenost na lokalna tržišta.

**Poduzetništvo poduzeća koja se temelje na inovacijama [engl. Innovation-Driven Enterprise (IDE) Entrepreneurship]** Poduzetništvo poduzeća potaknutih inovacijama riskantnije je i ambicioznije. Poduzetnici ovog tipa poduzeća teže opskrbljivanju tržišta koja nadilaze domaće tržište. Oni su u potrazi za mogućnošću prodaje na globalnoj ili barem na regionalnoj razini.

Ovi poduzetnici obično rade u timovima, u kojima grade svoj biznis na temelju neke tehnologije, poslovnog modela ili koje druge inovacije koja će im pružiti značajnu konkurentsku prednost u usporedbi s postojećim tvrtkama. Više ih zanima stvaranje bogatstva nego kontrola, tako da često moraju prodavati kapitalni udjel u svojoj tvrtki kako bi poduprli svoje ambiciozne planove rasta.

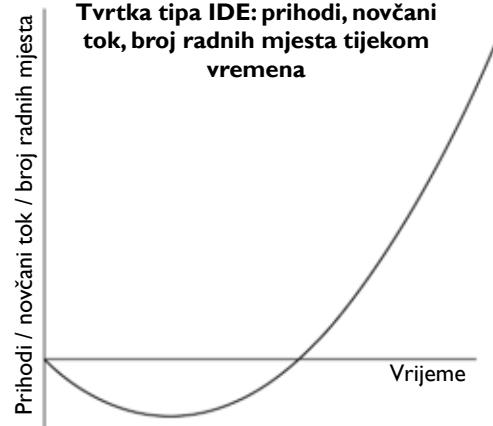
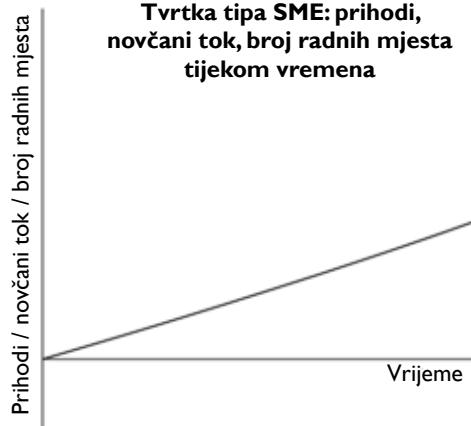
Iako počinju sporije, jednom kada pridobiju kupca, poduzetnici ovoga tipa tendiraju impresivnijem eksponencijalnom rastu (vidi Tablicu I.1). Oni su u potrazi za rastom te ulaze u rizik od gubitka kontrole nad svojom tvrtkom i dobivanja većeg broja vlasnika. Dok mala i srednja poduzeća tendiraju tome da narastu i ostanu relativno mala (iako ne uvijek), poduzeća koja se temelje na inovacijama više su zainteresirana za to da „ili postanu velika ili odustanu”. Kako bi postigla svoje ambicije, moraju postati velika i brzo rasti da bi mogla opskrbljivati velika tržišta.

Poduzetništvo tipa IDE stvara poduzeća čijim se radnim mjestima može „trgovati”, koja se mogu obuhvatiti *outsourcingom* (izmjestiti) ako će zbog toga ukupno poslovanje biti konkurentnije. Za ova je poduzeća mnogo manje vjerojatno da će biti geografski raznolika te se umjesto toga koncentriraju oko klastera inovacija. Isto je tako općenito slučaj da bilo kakva investicijska ili novčana injekcija zahtijeva mnogo više vremena za ostvarenje rezultata u smislu novih prihoda ili radnih mesta.

U kratkom roku, model malih i srednjih poduzeća bit će osjetljiviji, ali uz strpljenje, pothvati tipa IDE imaju kapacitet postizanja važnih rezultata, kao što smo vidjeli kod Applea, Googlea, Hewlett-Packarda i drugih poduzeća koja javno kotiraju.

**Tablica U.I** Poduzetništvo tipa SME nasuprot poduzetništvu tipa IDE

<b>Poduzetništvo tipa SME</b>	<b>Poduzetništvo tipa IDE</b>
Usredotočeno samo na lokalna i regionalna tržišta.	Usredotočeno na globalna/lokalna tržišta.
Inovacije nisu nužne za osnivanje SME-a i njihov rast, niti je to konkurentska prednost.	Poduzeće je utemeljena na nekoj vrsti inovacija (tehnologija, poslovni proces, model) i potencijalno konkurentske prednosti.
„Poslovi kojima se ne može trgovati” – poslovi koji se općenito obavljaju na lokalnoj razini (npr. restorani, kemijske čistionice, uslužne djelatnosti).	„Poslovi kojima se može trgovati” – poslovi koji se ne moraju obavljati na lokalnoj razini.
Najčešće su to obiteljske tvrtke ili tvrtke s vrlo malim udjelom vanjskog kapitala.	Raznovrsnija vlasnička osnova koja uključuje široku lepezu vanjskih snabdjevača kapitalom.
Tvrtka tipično raste linearno. Kada uložite novac u tvrtku, sustav (prihod, novčani tok, poslovi itd.) brzo će pozitivno reagirati.	Tvrtka počinje gubljenjem novca, međutim, ako je uspješna, imat će eksponencijalan rast. Potrebne su investicije. Kada ulažete novac u tvrtku, neće doći do brze promjene prihoda / novčanog toka / broja radnih mesta.



Izvor: Bill Aulet i Fiona Murray, „Priča o dva poduzetnika: razumijevanje razlike u tipovima poduzetništva u gospodarstvu”. Ewing Marion Kauffman Foundation, svibanj 2013., [www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf](http://www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf)

## **Usredotočeni smo na poduzetništvo koje se temelji na inovacijama**

Zdrava ekonomija sastoji se od oba tipa poduzetništva te oba imaju svoje jake i slabe strane. Nijedan nije bolji od drugog, ali se bitno dovoljno razlikuju da bude potrebno drugaćije razmišljanje i drugaćiji skup vještina kako bi bili uspješni. Stoga, umjesto da podučavam „poduzetništvu”, u ovoj knjizi podučavat ću poduzetništvu tipa IDE, jer to je ono što znam najbolje budući da sam suosnivač dvaju tvrtki (Cambridge Decision Dynamics i SensAble Technologies) koje se temelje na inovacijama.

### **Što je inovacija?**

Inovacija je sve klišeiziraniji pojam, ali on ima jednostavnu definiciju, koju sam prisvojio od profesora na MIT-u Eda Robertsa<sup>6</sup>:

$$\text{Inovacija} = \text{Izum} * \text{Komercijalizacija}$$

Modificirao sam Robertsovu definiciju, koja je uključivala zbrajanje, jer inovacija nije zbroj izuma i komercijalizacije, već je proizvod. Ako postoji komercijalizacija, ali nema inventivnosti (inventivnost=0), ili postoji inventivnost, ali nema komercijalizacije (komercijalizacija=0), onda nema inovacije.

Izum je važan (ideja, tehnologija ili neka vrsta intelektualnog vlasništva), no poduzetnik ne treba kreirati izum. Zapravo, izumi koji vode k poduzećima vođenima inovacijama često dolaze iz drugih izvora. Takav je bio slučaj sa Steveom Jobsom, koji je prepoznao izume drugih (najpoznatiji je primjer računalni miš koji je kreirao Xerox PARC) i efektno ih komercijalizirao kroz Apple. Isto je i s Googleom, koji je većinu svog novca zaradio kroz AdWords, reklame koje se temelje na tekstu i ključnim riječima na njihovim stranicama na kojima se vide rezultati pretrage. Druga je tvrtka, Overture, izmisnila takve reklame, ali je Google bio uspješan u komercijalizaciji Overtureova izuma.

Ovi primjeri pokazuju da je za pravu inovaciju potrebna sposobnost da se izum komercijalizira. Poduzetnik stoga prvenstveno služi tome da bude agent komercijalizacije. Vrlo svjesno zaobilazim termin poduzetništvo „vođeno tehnologijom” jer inovacije nisu ograničene na tehnologiju. Inovacije mogu doći u mnogo varijanti, uključujući tehnologiju, proces, poslovni model, pozicioniranje i još mnogo toga.

Neke od najuzbudljivijih inovacija našeg vremena, kao što su Google, iTunes, Salesforce.com, Netflix, Zipcar i mnoge druge, u svojoj su biti inovacije poslovnih modela. Omogućava ih tehnologija; da – teško bi Zipcar zadržao svoju veliku mrežu automobila da nije bilo tehnologije ulazeњa bez ključa,

---

<sup>6</sup>Edward B. Roberts, „Upravljanje izumima i inovacijama”, Upravljanje istraživačkom tehnologijom 31, br. 1 (siječanj/veljača 1988.): 13, ABI/INFORM Kompletno.

koju je omogućio svojim članovima. Međutim, u svojoj biti, Zipcarova inovacija sastoji se u tome da tretira unajmljeni automobil kao zamjenu za posjedovanje automobila, a ne kao privremeni prijevoz za vlasnike auta i poslovne putnike koji posjećuju neka daleka područja. Zipcar ne mora razumjeti zamršenosti svoje tehnologije da bi bio uspješan, ali mora razumjeti što za klijente znači „zajedničko konzumiranje”. Kako tehnologija sve više i više postaje roba, vidjet ćete više poslovnih modela koji koriste tehnologiju. Još uvijek će biti mnogo prilika za tehnologije koje se temelje na inovacijama u područjima poput skladištenja energije, elektronike, bežičnih komunikacija i mnogih drugih, ali to nije jedina definicija inovacija.

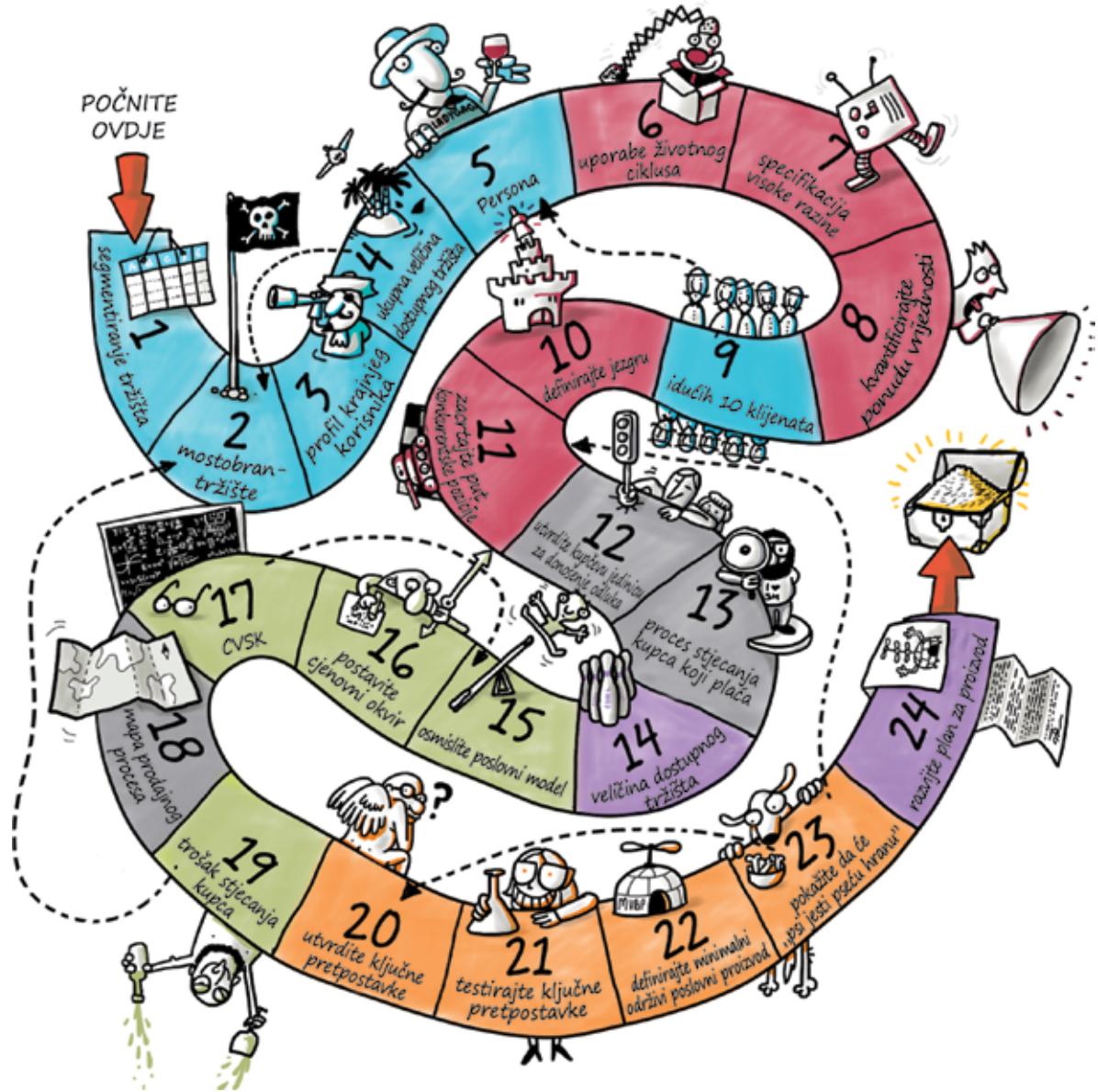


---

# Šest tema 24 koraka

---

Dvadeset četiri koraka su odvojena i moguće ih je grupirati u 6 tema. Svaki korak potrebno je napraviti numeričkim redoslijedom uz razumijevanje da ćete u svakom koraku naučiti stvari koje će vas potaknuti na revidiranje posla koji ste napravili u prijašnjim koracima. Ove teme čine općenitu shemu koja pokazuje kako će vam 24 koraka pomoći u kreiranju održiva poslovnog pothvata utemeljenog u inovaciji.



## TKO JE VAŠ KUPAC?

- 1** Segmentiranje tržišta
- 2** Odaberite mostobran-tržište
- 3** Razvijte profil krajnjeg korisnika
- 4** Izračunajte ukupnu veličinu dostupnog tržišta za mostobran-tržište
- 5** Profilirajte Personu za mostobran-tržište
- 9** Odredite svojih idućih 10 klijenata

## ŠTO MOŽETE NAPRAVITI ZA SVOGA KUPCA?

- 6** Slučaj uporabe životnog ciklusa
- 7** Specifikacija proizvoda visoke razine
- 8** Kvantificirajte ponudu vrijednosti
- 10** Definirajte svoju jezgru
- 11** Zacrtajte put vlastite konkurentske pozicije

## KAKO VAŠ KUPAC NABAVLJA VAŠ PROIZVOD?

- 12** Utvrđite koja je kupčeva jedinica za donošenje odluka
- 13** Razradite proces stjecanja kupca koji plaća
- 18** Napravite mapu prodajnog procesa da biste stekli kupca

## KAKO ĆETE ZARADITI NA SVOM PROIZVODU?

- 15** Osmislite poslovni model
- 16** Postavite svoj cjenovni okvir
- 17** Izračunajte cjeloživotnu vrijednost stečenog kupca
- 19** Izračunajte trošak stjecanja kupca

## KAKO ĆETE OBLIKOVATI I IZGRADITI SVOI PROIZVOD?

- 20** Utvrđite ključne pretpostavke
- 21** Testirajte ključne pretpostavke
- 22** Definirajte minimalni održivi poslovni proizvod
- 23** Pokažite da će „psi jesti pseću hranu“

## KAKO ĆETE MJERITI SVOJ POSLOVNI POTHVAT?

- 14** Izračunajte ukupnu veličinu dostupnog tržišta (TAM) za tržišta koja slijede
- 24** Razvijte plan za proizvod

