

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 napravljeno.

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 ću se na mnoge od njih. Međutim, one se dubinski usmjeravaju na nekoliko ključnih točaka, a ne nude prenatrpan 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 funkcionira 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 zbunjujućem procesu u kojem vi, poduzetnik, pokušavate učiniti nešto što se nije učinilo nikad prije. Kakav strašan, ali nevjerojatno važan zadatak. Ova knjiga proizašla 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 osmisлити 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 konceptijski, 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 kliješta 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 neizbježan 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 postajao 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 konkretizirani zbog vremenskih ograničenja studenata. Naveo sam ih kao ilustracije temeljnih koncepata koraka. Neke sam od njih preinačio 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 uvijek bio poput djeteta na božićno jutro kad bih vidio da stižu njegovi e-mailovi; bio sam zaista uzbuđen što ih vidim i nikada me nije razočarao. Također, zahvaljujem timu izdavača John Wiley & Sons, predvođenom 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, David 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, Vasco Mendes de Campos, Aditya Nag, Madeline Ng, Inigo 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 uvodu; 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 građe 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 Hirshticku, Chucku Kaneu, Bradu Feldu, Martyju Trustu, Salu Lupoliju, Joi Ito, Sanjaju Sarmau i mnogima koji su mi nasreću bili mentori 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 nevjerojatni tim pirata koje imamo u Centru Martin Trust za MIT Poduzetništvo, koji uključuje Colina Kennedyja, Christinu Chase, Bena Israelitea, Adama Cragga, Vanessu Marcoux, Alison Munichiello, Pat Fuligni, Justina Adelsona i Liz DeWolf. Oni su mi pružili ohrabrenje, perspektivu i kontrolu duševnog zdravlja svakog dana koji sam proveo u Centru.

Naposljetku 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 meškoltiti na svojim sjedalima. Neki uljudno potvrdno 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 sviđa, 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 posluhuje 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.¹

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-

¹ 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 odvažnost u korelaciji s uspješnim poduzetništvom, ali taj je način razmišljanja pogrešan. Umjesto toga, postoje stvarne vještine koje povećavaju izgleda za uspjeh, poput upravljanja ljudima, prodajnih vještina, i, što je i tema ove knjige, začeca i porođaja 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 pohađaju 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.²

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 prvoklasnim 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 uspoređi sa statistikama na drugim sveučilištima. No, čini se malim s obzirom na to da svi koji diplomiraju na MIT-u osnivaju 900 tvrtki godišnje.³

² 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/10.1561/03000000030>.

³ 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/10.1561/03000000030>.

Iako tvrtke koje se osnivaju uz pomoć licencirane tehnologije MIT-a imaju veliku stratešku važnost i mogu imati jak utjecaj (npr. Akamai⁴), 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 ljude 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.

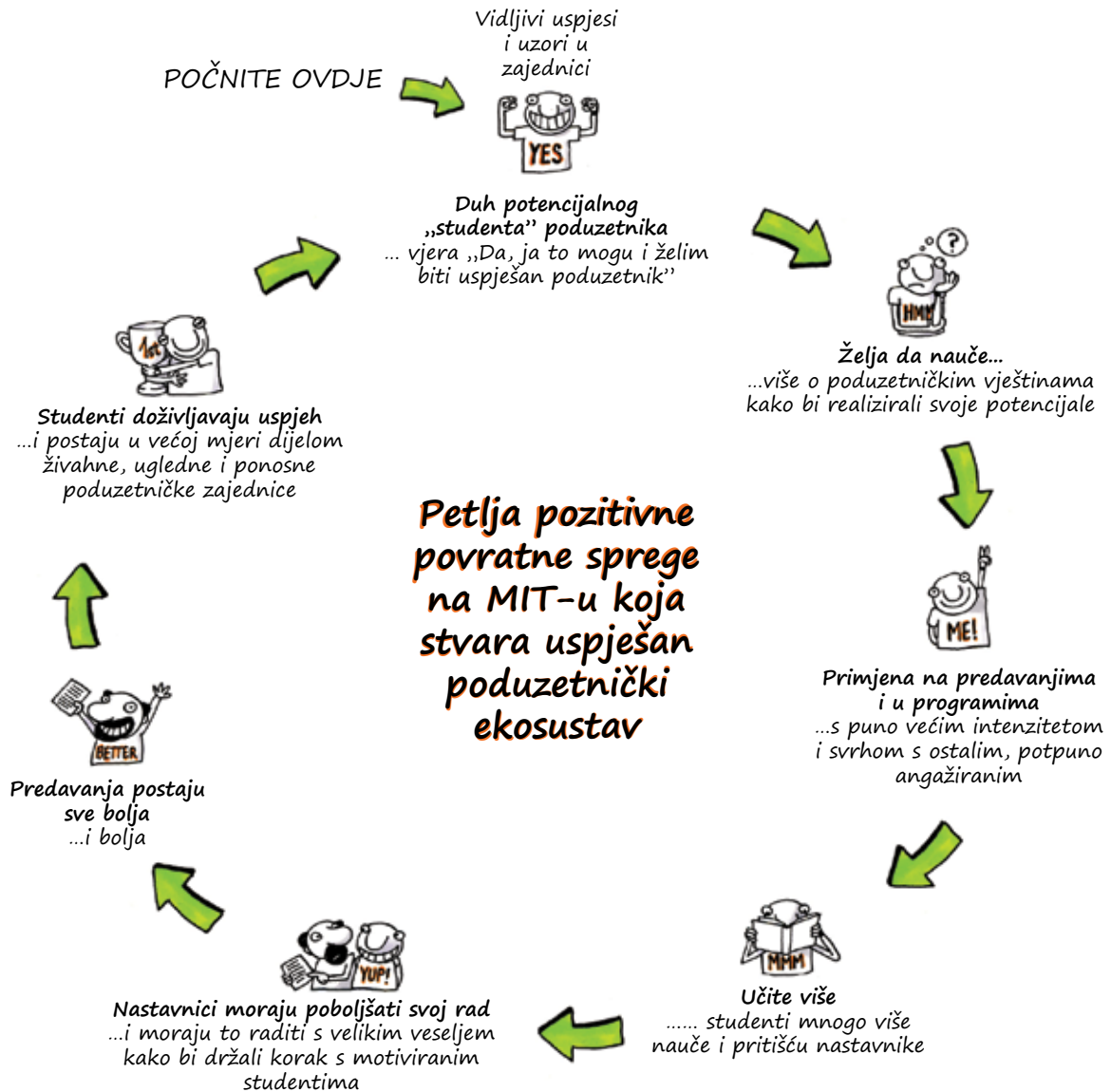
Veliki doprinos ovom kreposnom krugu dao je mentalitet socijalnog okupljanja. Kako studenti uče o poduzetništvu i rade na njemu, oni istovremeno i surađuju s kolegama studentima. Pričaju o svom radu u društvenim prigodama i prirodno je da onda počnu poticati jedni druge suptilnom ili manje suptilnom 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 gdje 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.⁵

⁴ „Priče o uspjehu”, MIT Technology Licensing Office, http://web.mit.edu/www/about/success_stories.html.

⁵ Bill Aulet i Fiona Murray, „Priča o dva poduzetnika: razumijevanje razlika u tipovima poduzetništva u gospodarstvu”. Ewing Marrión Kauffman Foundation, svibanj 2013., www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf



Slika 1.1 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.

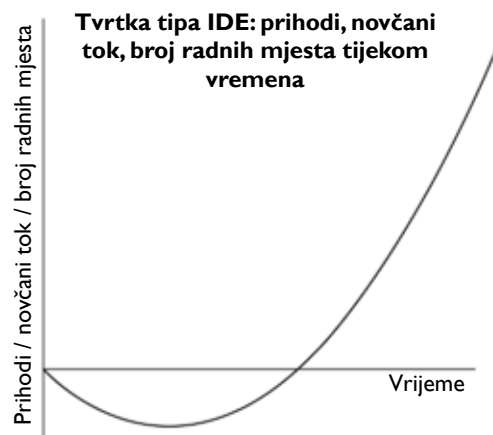
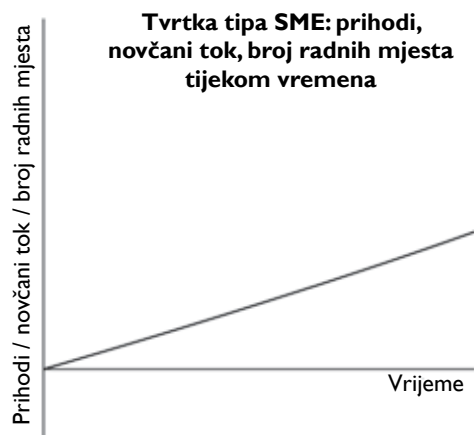
Iako počinju sporije, jednom kada pridobiju kupca, poduzetnici ovoga tipa tendiraju impresivnijem eksponencijalnom rastu (vidi Tablicu I.1). Oni su u potrazi za rastom te ulaze u rizik od gubitka kontrole nad svojom tvrtkom i dobivanja većeg broja vlasnika. Dok mala i srednja poduzeća tendiraju tome 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 mjesta.

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

Poduzetništvo tipa SME	Poduzetništvo tipa IDE
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 potencijalnoj konkurentskoj 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 mjesta.



Izvor: Bill Aulet i Fiona Murray, „Priča o dva poduzetnika: razumijevanje razlika u tipovima poduzetništva u gospodarstvu”. Ewing Marriion Kauffman Foundation, svibanj 2013., 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 drugačije razmišljanje i drugačiji 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 Robertsa⁶:

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

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, izmislila 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.

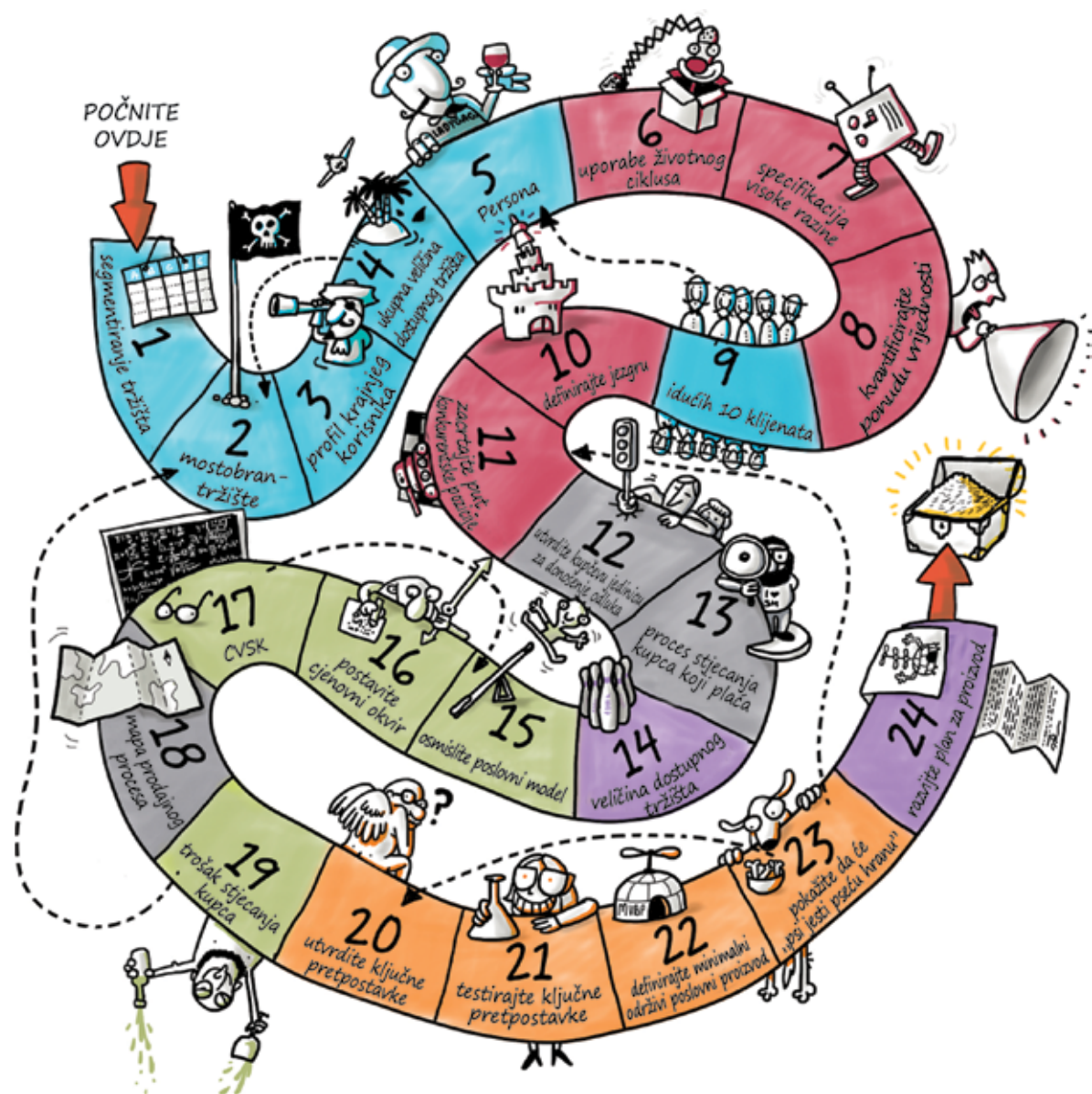
Neke od najzujbujljivijih inovacija našeg vremena, kao što su Google, iTunes, Salesforce.com, Netflix, Zipcar i mnoge druge, u svojoj su biti inovacije poslovnih modela. Omogućava ih tehnologija; da – teško bi Zipcar zadržao svoju veliku mrežu automobila da nije bilo tehnologije ulaznja bez ključa,

⁶ 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 Utvrdite 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 SVOJ PROIZVOD?

- 20 Utvrdite 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