Upravljanje životnim ciklusom usluge Adopto u SaaS okruženju

Matijević, Josip

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:879631

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

Faculty of Transport and Traffic Sciences - Institutional Repository







SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Josip Matijević

UPRAVLJANJE ŽIVOTNIM CIKLUSOM USLUGE ADOPTO U SAAS OKRUŽENJU

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2016.

Umjesto ove stranice uvezuje se zadatak diplomskog rada...
Obrazac ZADATAK ZAVRŠNOG RADA uvezuje se kao prva stranica završnog rada ispred potkorice.

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti

DIPLOMSKI RAD

UPRAVLJANJE ŽIVOTNIM CIKLUSOM USLUGE ADOPTO U SAAS OKRUŽENJU

Mentor: izv. prof. dr. sc. Dragan Peraković
Student: Josip Matijević, 0135219186

Zagreb, rujan 2016.

Predgovor

Zahvalio bih se svome mentoru, profesoru Draganu Perakoviću na uloženom vremenu i trudu. Kroz izradu rada sam zaista mnogo naučio i zbog toga sam vrlo zahvalan na pruženoj prilici te iskazanom strpljenju.

Sažetak

U ovom završnom radu razrađena je problematika upravljanja životnim ciklusom novih usluga u SaaS okruženju. Životni ciklus je podijeljen u nekoliko faza, a svakoj fazi se individualno pristupa kroz jedno poglavlje rada. Istražene su najbolje metode za rješavanje svake pojedine faze, a problemi i njihova rješenja su dodatno objašnjeni na primjeru stvarne kompanije. Svaka od navedenih faza je ključna za razvijanje uspješnog poslovanja i upravo zbog toga je potrebno svaku od njih detaljno istražiti, proučiti i razumjeti. Proučavanje navedene problematike je važno jer omogućava dublje razumijevanje svih procesa koji se događaju prilikom razvoja novih usluga. Razumijevanjem spomenutih procesa moguće je poboljšati poslovanje postojećih mladih kompanija ili razviti novu uslugu na najbolji mogući način uz maksimalno povećavanje vjerojatnosti uspješnog poslovanja.

Ključne riječi: SaaS, Startup, Razvoj nove usluge, Life cycle, Lean Startup.

Abstract

This thesis elaborates the issue of the life cycle management of new services in a SaaS environment. The life cycle is divided into several stages, and each stage can be individually studied through different chapters of this thesis. Thesis examines the best methods to solve each phase, while all the problems and their solutions are further explained in the example of the real company. Each stage is key to developing a successful business, and for this reason it is important to thoroughly investigate, study and understand each of them. The study of this subject matter is important because it allows a deeper understanding of all the processes that occur during the development of new services. By understanding these processes, it is possible to improve performances of existing young companies or to develop new services in the best possible way with best odds of creating a successful and sustainable business.

Keywords: SaaS, Startup, Development of a new service, Life cycle, Lean Startup.

Sadržaj

Predgovor **i**

Sažetak **ii**

Abstract **iii**

1 Uvod **1**

2 Životni ciklus razvoja SaaS usluge **3**

3 Lean Startup metodologija **9**

3.1 Razlozi propadanja startupa 9

3.2 Lean metodologija 11

3.2.1 Povijest lean metodologije 12

3.2.2 Toyotin koncept lean metodologije 14

3.3 Lean startup 16

3.3.1 Vizija, strategija, proizvod 18

3.3.2 Povratna veza Izradi-Izmjeri-Nauči 20

4 Formiranje ideje usluge **24**

4.1 Business model canvas 24

4.1.1 Prednosti business model canvas-a 25

4.1.2 Business model canvas sekcije 27

4.2 Lean Canvas 30

4.2.1 Dodane sekcije 31

4.2.2 Uklonjene sekcije 33

5 Izrada minimalnog korisnog proizvoda **35**

5.1 Vrste MVP-a 36

5.2 Učestali načini izrade prototipa 38

6 Validacija **41**

6.1 Otkrivanje korisnika 42

6.1.1 Male ciljane skupine korisnika 43

6.1.2 Vizija je temelj MVP-a 44

6.2 Validacija korisnika 45

6.2.1 Vizionari 45

6.2.2 Validiranje prodajnog plana 46

6.3 Pivotiranje 47

6.3.1 Preostalo vrijeme startupa 50

6.3.2 Pivotirati ili ustrajati 50

6.3.3 Vrste pivotiranja 52

7 Skaliranje **56**

7.1 Ponor 56

7.2 Metode prelaženja ponora 58

7.3 Organizacija prodajnog procesa 63

7.3.1 Leadovi u prodajnom ciklusu 65

7.3.2 Slojevi povjerenja 66

8 Zaključak **69**

Literatura **72**

Popis kratica **73**

Popis slika **74**

1 Uvod

U ovom diplomskom radu se proučava problematika razvoja novih usluga u SaaS (eng. *Software as a Service* - SaaS) okruženju, te upravljanje njihovim cjelokupnim životnim ciklusom. SaaS je jedna od tri glavne kategorije računalstva u oblaku (eng. *Cloud computing*) u kojoj se kompletna usluga korisnicima pruža preko Interneta, a kao model naplate se koristi neka vrsta pretplate. U posljednjih nekoliko godina se popularizirao termin startup. Startupima se nazivaju mlade kompanije koje se svojom agilnošću i inovativnošću pokušavaju probiti na tržištu. Većina startupa se razvija upravo u *SaaS* okruženjima jer ovakav način poslovanja omogućava relativno nisku cijenu usluge i jednostavnu distribuciju diljem svijeta.

Jedan od primjera startupa u hrvatskoj je kompanija AdoptoTech s proizvodom Adopto. Njihova vizija je malim i srednje velikim kompanijama olakšati proces zapošljavanja novih ljudi. Usluga koju pružaju se temelji na SaaS modelu i zbog toga je vrlo pristupačna. Za korištenje aplikacije je dovoljno imati internetski preglednik te pristup Internetu. Aplikacija kroz svoje osnovne funkcionalnosti osigurava organiziranost cjelokupnog procesa zapošljavanja, dok dodatne funkcionalnosti omogućavaju primjenu naprednih metoda privlačenja najboljih kandidata. Prednosti korištenja ovakve usluge se očituju u organiziranosti i definiranosti procesa, transparentnosti samoga zapošljavanja, suradnji zaposlenika prilikom zapošljavanja te jednostavnosti korištenja aplikacije. Usluga pruža relativno nov način naplate u kojem se plaća isključivo onoliko koliko se sama aplikacija i koristi. Na ovaj način je poslovni model prilagođen malim kompanijama koje povremeno zapošljavaju. Kroz rad će se opisani problemi iz teoretskog dijela prikazivati na primjeru Adopta, te na iskustvima osnivača ovoga startupa.

U drugom poglavlju ovoga rada se prikazuje kompletan životni ciklus razvoja novih

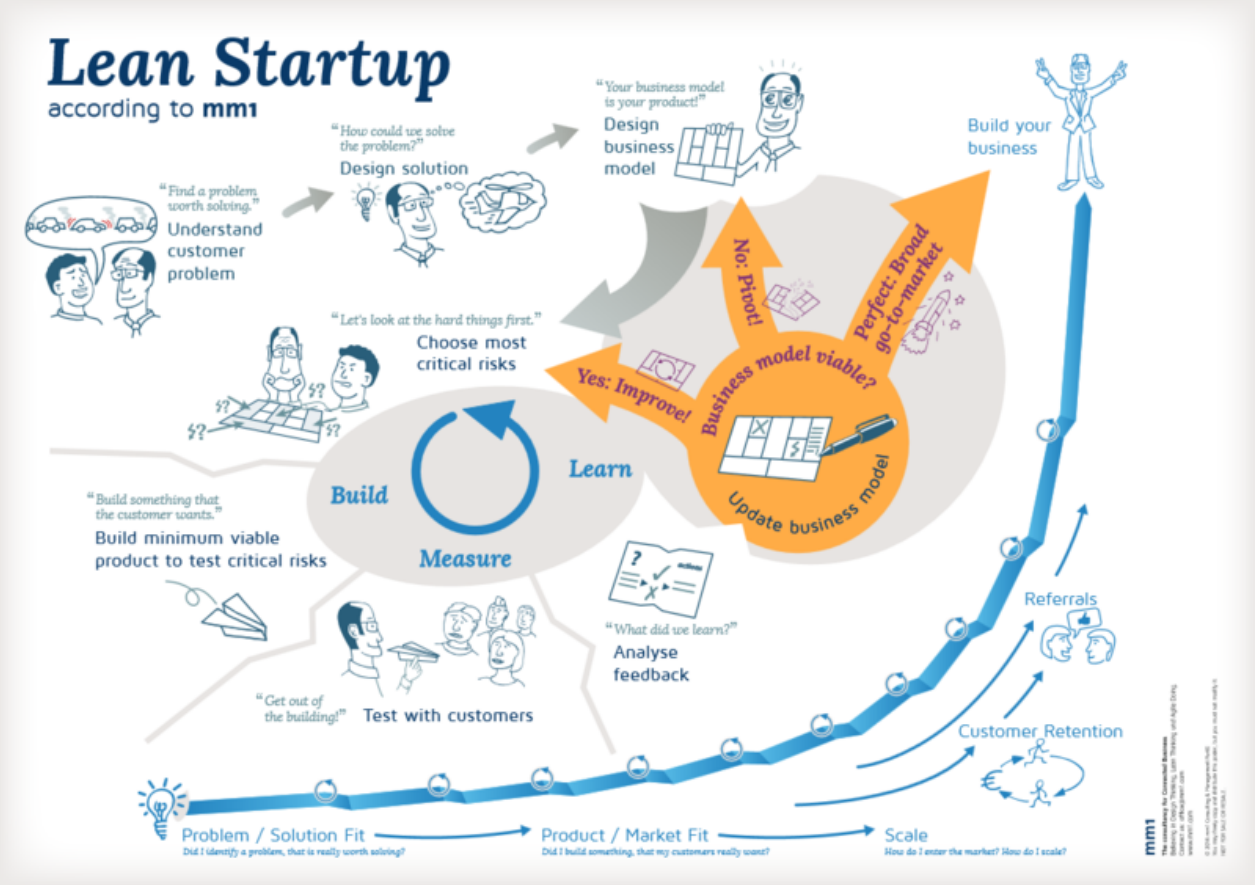
SaaS usluga korištenjem lean metodologije (eng. *lean manufacturing*). *Lean* metodologija je trenutno najbolji i najrašireniji skup metoda za organiziran i efikasan razvoj novih usluga i proizvoda. U sljedećem, trećem poglavlju se opisuje spomenuta lean metodologija sa specifičnom primjenom u startupima. U prvom dijelu ovog poglavlja se opisuje povijest *lean* metodologije, dok se u drugom dijelu predstavlja novi način razmišljanja o razvoju novih usluga. Postoji mnoštvo različitih metoda i alata koji pomažu u razvoju usluga, no ipak je najvažniji način razmišljanja o konstantnom razvoju, testiranju i učenju. Kontinuirane iteracije Izradi-Izmjeri-Nauči povratne veze su ključ uspjeha svakog startupa. U četvrtom poglavlju se detaljnije razrađuje prvi korak u procesu razvoja novih usluga, a to je formiranje ideje. Prvo je potrebno pronaći problem koji vrijedi rješavati. Nakon toga kreće potraga za rješenjem problema u obliku proizvoda, odnosno usluge, te predikcija o profilu potencijalnih korisnika koji bi bili spremni platiti zamišljeno rješenje. Nakon pronalaska zadovoljavajućeg i održivog poslovnog modela slijedi peto poglavlje. U njemu se govori o vrstama minimalnog korisnog proizvoda (eng. *Minimum viable product* - MVP), te načinima izrade MVP-a. MVP je najjednostavniji oblik proizvoda koji omogućava testiranje postavljenih hipoteza iz prethodnog koraka. To je zapravo poluproizvod koji ima vrlo ograničene funkcionalnosti, no može poslužiti za provođenje testiranja. Šesto poglavlje objašnjava postupke i načine testiranja MVP-a i kompletnog poslovnog modela. Sve dok se ne dokaže postojanje profitabilnog poslovnog modela nije preporučljivo prelaziti na sljedeći korak koji se opisuje u sedmom poglavlju. Skaliranje je relativno kompleksan proces jer je potrebna promjena kompletnog načina prezentacije proizvoda i kompanije. Za vrijeme testiranja poslovnog modela glavni korisnici usluge su vizionari, a u procesu skaliranja se pokušavaju privući rani usvajatelji koji zahtijevaju u potpunosti drugačiji pristup. Drugačiji pristup zahtijeva učenje o novim korisnicima i drastičnu prilagodbu razvojnog, marketinškog i prodajnog procesa. Rad završava sa zaključkom koji sumira sve obrađene teme.

2 Životni ciklus razvoja SaaS usluge

Početak razvoja svakog SaaS proizvoda započinje primjećivanjem problema za kojeg na tržištu ne postoji zadovoljavajuće rješenje. Problem najčešće ne primjećuju osobe koje su dulje vrijeme u nekoj niši već osobe koje imaju priliku sagledati problem iz nove perspektive. Takve osobe najčešće imaju sposobnost razmišljanja izvan okvira. Svaki SaaS startup ima svoju priču i svoje specifičnosti. Nijedan uspješan startup nije razvijan po nekim strogo definiranim okvirima. Jednostavno nije moguće definirati set pravila koja će vrijediti za sve slučajeve i sve startupe. Jedino što postoji su dobre metodologije koje treba poznavati prije pokretanja razvoja vlastite usluge.

Jedna od tih metodologija je Lean Startup koji stavlja naglasak na mjerenje svakoga koraka, te na brzo učenje i efikasno prilagođavanje. Ovu metodologiju je moguće primjenjivati u svim fazama razvoja usluge. Najvažnije je apsolutno sve mjeriti i donositi odluke bazirane na podacima, a ne pretpostavkama. Nema smisla ulagati u dugotrajne razvojne procese novih funkcionalnosti ako nisu detaljno testirane u stvarnom okruženju. Rizici su jednostavno preveliki, a budući da novoosnovane kompanije najčešće nemaju mnogo sredstava ovakva greška bi mogla značiti kraj poslovanja. U nastavku slijedi opis metodologije koja uči startupe pametnom raspolaganju resursima, te opis kompletnog životnog ciklusa razvoja novih usluga u SaaS okruženju.

Lean Startup predstavlja framework za nov, efikasan i uspješan način razvoja i poslovanja. Cilj se ostvaruje višestrukim brzim iteracijama i validacijama inicijalnoga poslovnog modela. Pristup uključuje implementaciju usluga koje su fokusirane prema korisniku. Razvoj usluge pomoću lean startup metodologije se primarno temelji na pronalasku potencijalnih korisnika, te na definiranju njihovih problema. Metodologija primjenjuje metode ranog testiranja tržišta i kontinuirano učenje.



Slika 2.1: Životni ciklus startupa [1]

1. Razumijevanje korisničkih problema

   Detaljan opis problema potencijalnih korisnika je polovica rješenja. Potrebno je detaljno i kompletno proučiti i razumjeti korisničke probleme i tek onda krenuti u potragu za rješenjem. Ovaj pristup je opisan kroz sljedeće korake:

   (a) Identificiranje problema

   Promatranje situacije, intervjuiranje korisnika, testiranje, itd.

   (b) Razumijevanje problema

   Korištenje metoda poput "*5 Whys root cause*" analize (potrebno je odgovoriti na pitanje "Što je problem?" pet puta) ili metode "Posao koji treba odraditi" ("Koji posao treba odraditi usluga ili proizvod kako bi zadovoljio korisnika i riješio njegove probleme?").

(c) Opisivanje problema

Jedna od popularnijih metoda je pričanje priče u kojoj opisujemo korisnika, njegove probleme i soluciju koja bi ga mogla zadovoljiti: "Kao {} trebam {} kako bi {}".

2. Dizajniranje rješenja

U trenutku kada svi detalji promatranog problema postanu jasni, vrijeme je za dizajniranje rješenja. Rješenje opisuje način na koji se korisniku pruža određena vrijednost. Ako je potrebno, dizajn rješenja može sadržavati i detalje izrade, odnosno implementacije, no to nije ključno u ovom stadiju. Pristup dizajniranju sadrži sljedeće korake:

(a) Brzo smišljanje novih ideja (eng. *Brainstorming*)

(b) Tehnike kreativnosti

(c) Analiziranje načina na koji korisnik trenutno rješava razmatrani problem

3. Opis poslovnog modela

Proizvod, odnosno usluga nije krajnje rješenje. Krajnje rješenje je poslovni model koji funkcionira i zadovoljava sve uključene dionike. U početku je teško znati sve detalje poslovnoga modela pa je prihvatljivo korištenje pretpostavki ili preskakanje i ignoriranje određenih dijelova plana. Početni plan dakle može biti nepotpun, te može sadržavati određene pretpostavke, no temeljne tvrdnje bi trebale biti što prije provjerene. Pristup je opisan kroz sljedeće korake:

(a) Identificiranje ciljane skupine korisnika

Ukoliko je ciljana skupina prevelika provodi se daljnja segmentacija i odabiru se najatraktivnije pod skupine za daljnja testiranja

(b) Ispunjavanje poslovnog modela za specificiranu skupinu korisnika

Najčešće se koristi Business Model Canvas napisan od strane Alex Osterwalder ili Lean Canvas napisan od strane Ash Maurya. Moguće je uključiti nekoliko

ciljanih skupina, no takav pristup dodatno komplicira stvari i smanjuje fokusiranost.

4. Određivanje kritičnih rizika

   Za predviđanje uspjeha poslovnog modela potrebno je sistematično identificiranje i procjenjivanje svih rizika. Prvo se definiraju najkritičniji rizici budući da su ujedno i najopasniji. Formuliranje svakog pojedinog rizika pomoću točnih i provjerljivih hipoteza omogućava dobivanje jasnih i konzistentnih rezultata. Pristup testiranju je moguće izvršiti slijedeći ove korake:

   (a) Nabrojati najveće rizike (hipoteze) poslovnog modela

   (b) Grupirati rizike

      i. Rizici vezani uz uslugu
         Razumijevanje problema, te određivanje kritičnih bolnih točaka korisnika

      ii. Rizici vezani uz korisnika
         Testiranje ciljanog korisničkog segmenta

      iii. Rizici vezani uz tržište
         Postojeće alternative, određivanje vlastitih kritičnih kompetitivnih prednosti

   (c) Fokusiranje na najveće rizike

5. Izrada MVP-a

   Prilikom izrade MVP-a bitno je krenuti od vizije usluge. Vizija uvijek ostaje ista, a sama izvedba i detalji usluge se mogu i trebaju mijenjati kroz vrijeme. MVP uključuje najmanju moguću količinu funkcionalnosti koja omogućava daljnje validirano učenje. Nije važno da izgleda kao krajnje zamišljeno rješenje jer mu to nije svrha. MVP se koristi za detekciju i testiranje rizika prije nego razvoj same usluge napreduje predaleko. Alternative izradi *MVP-a* uključuju:

   (a) prototipiranje na papiru (eng. *Paper-based prototype*)

   (b) Oglašavanje bez gotovog proizvoda (eng. *Smoke test*)

(c) Lažni MVP

Ručno odrađivanje svih funkcionalnosti koje planiramo imati u krajnjoj usluzi kako bi korisnik stekao dojam gotovog proizvoda i procijenio njegovu vrijednost

6. Testiranje na korisnicima

Komunikacija s ljudima je ključ kontinuiranog učenja. Korištenjem MVP-a moguće je izvoditi različita testiranja kako bi se ispitali kritični rizici koji su ključni za uspjeh kompletne usluge. Važno je osmisliti eksperimente koji su kvantitativni i vremenski ograničeni. Također je vrlo bitno testirati što manji broj rizika u svakom pojedinom testu kako bi se omogućilo jednostavno i sigurno zaključivanje, te kako bi se omogućilo brzo iteriranje. Testiranja se provode na sljedeći način:

(a) Definiranje omjera uspješnosti (postotak koji zadovoljava)

Fokusiranje na jedan indikator uspješnosti (eng. *Key Performance Indicator* - KPI). Postoji mnoštvo KPI-ova, no nemoguće ih je sve pratiti. Odabir idealnog KPI-a ovisi o trenutnoj fazi razvoja same usluge

(b) Pripremanje eksperimenata

Definiranje rizika koji se trebaju testirati. Korištenje kvantitativnih hipoteza, te pretpostavljanje očekivanih rezultata i načina testiranja

(c) Testiranje na korisnicima

Ne ispitivati korisnike direktno, već promatrati njihovo ponašanje i reakcije na MVP. Posebno je važno provjeriti dali su spremni platiti testiranu uslugu

7. Analiza odgovora korisnika

Učenje je jedina prava mjera napretka. Ne postoje neuspjeli eksperimenti, samo neočekivani rezultati. Što se brže generira kvantificirano i objektivno znanje iz provedenih eksperimenata, to se brže napreduje prema uspješnom i stabilnom poslovnom planu. Pristup analizi sadrži:

(a) Dokumentiranje i analiza odgovora korisnika

(b) Donošenje zaključaka i određivanje sljedećih koraka

8. Ažuriranje poslovnog modela

   Potrebno je živjeti kulturu kontinuiranog unaprjeđivanja. Mijenjanje smjera kojim usluga napreduje odraz je pametnog učenja i samouvjerenog odlučivanja. Važno je prikupiti reakcije korisnika i analizirati stanje tržišta, te na temelju sumiranog znanja prepoznati vlastite nedostatke i potencijal za napredak. Razumijevanje vlastitih nedostataka omogućava pronalaženje novih rješenja i poboljšavanje vlastite usluge. Kontinuirano poboljšavanje poslovnog modela omogućava kontinuirano poboljšavanje same usluge [1].

Lean startup je donio novi način razmišljanja o razvoju proizvoda u kojem se fokus stavlja na razvijanje samo onih funkcionalnosti koje korisnici prepoznaju i cijene. Ovakav način razmišljanja se pokazao krucijalnim za razvijanje novih, održivih startupa, te je Lean Startup u kratkom vremenu postao standardom kojega gotovo svaki uspješan startup koristi.

AdoptoTech također koristi Lean Startup metodologiju za razvoj svog proizvoda. Osnivači Adopta su prije početka izrade MVP-a detaljno ispitali trenutno stanje na tržištu, te su osobno popričali s nekolicinom potencijalnih korisnika iz različitih korisničkih segmenata. Na ovaj način su se uvjerili u postojanje potrebe za ovakvim alatom, te su krenuli s izradom MVP-a. Sam MVP je od početka kreiran vrlo modularno i slojevito kako bi se omogućilo daljnje proširivanje proizvoda i izbjegla ponovna izrada iz nule nakon odrađenog testiranja. Nakon izrade osnovnih funkcionalnosti i testiranja na stvarnim korisnicima bilo je definitivno jasno da postoji potreba za ovakvim alatom i da su trenutni korisnici vrlo zadovoljni. Na isti način se testira dodavanje svake nove funkcionalnosti. Određenim, naprednim korisnicima se predloži ideja, a zatim se saslušaju njihova razmišljanja i njihovi savjeti. Potom se proučavaju alternativne mogućnosti i kreće se s izradom MVP-a. Lean startup metode zaista pomažu u prioritiziranju izrade novih funkcionalnosti i na taj način štede ograničene resurse mladih kompanija.

3 Lean Startup metodologija

Svijet se trenutno nalazi u vremenu nevjerojatnih mogućnosti i inovacija. Sa svim prednostima koje pružaju Internet, *cloud computing* i besplatne aplikacije (eng. *Open source software*), trošak izrade novih usluga nikada nije bio manji. Unatoč tome, šanse za kreiranje uspješne i profitabilne usluge se nisu značajno popravile.

Većina novih startupa i dalje propada, no zanimljiva je činjenica da dvije trećine onih uspješnih tvrdi kako su drastično promijenili planove poslovanja, te izgled i funkcionalnosti same usluge. Može se zaključiti kako uspješne startupe od neuspješnih ne razlikuje činjenica da su imali bolji početni plan, nego su tijekom razvoja usluge uspjeli pronaći novi, bolji i održiv plan prije nego su ostali bez resursa [2].

3.1 Razlozi propadanja startupa

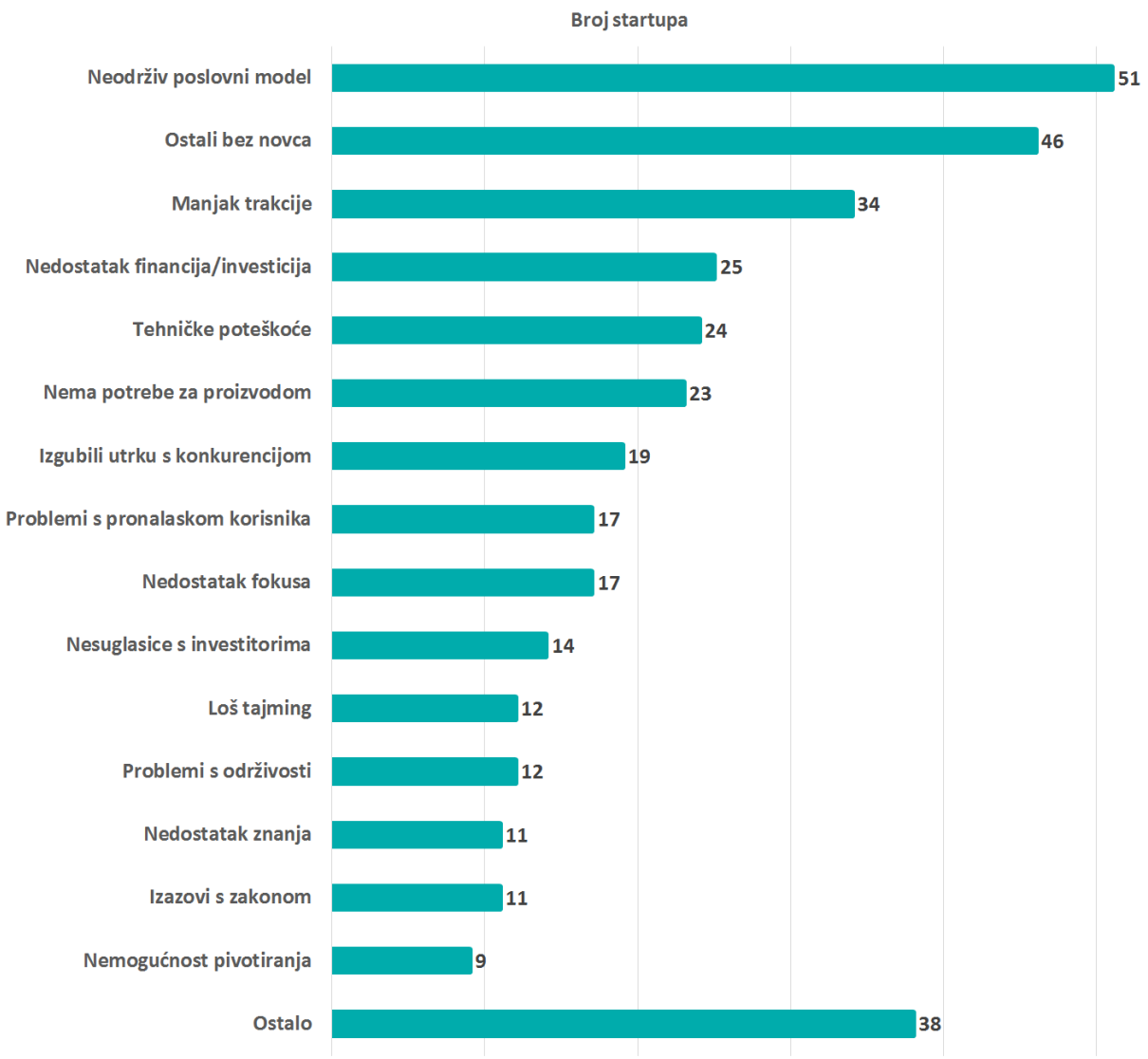
Prvi problem je primamljivost kreiranja dobroga plana, solidne strategije i detaljnog istraživanja tržišta. U prijašnjim vremenima, spomenute radnje su uglavnom osiguravale uspjeh. Iz tog razloga je vrlo privlačno iskoristiti te iste metode i primijeniti ih na startupe. Spomenute metode nažalost ne funkcioniraju jer startupi djeluju u okruženju vrlo visoke nesigurnosti i neizvjesnosti. Startupi u startu ne znaju tko su njihovi potencijalni korisnici niti kako bi njihovo rješenje trebalo izgledati. Kako svijet postaje sve nepredvidiviji, sve je teže pretpostaviti kako će budućnost izgledati. Stare metode menadžmenta jednostavno postaju neupotrebljive pa čak i opasne. Planiranje i predviđanje je ispravno samo kada je bazirano na dugoj i stabilnoj radnoj prošlosti i u relativno statičnoj okolini. Startupi nemaju niti jedno, niti drugo.

Drugi problem je što su određeni osnivači i investitori isprobali tradicionalne menadžerske strategije. Kada su vidjeli loše rezultate, u neshvaćanju pravih problema usvojili su "Jednostavno pokušaj" stav. Ovakav stav predstavlja novu paradigmu koja na sreću primjećuje problematičnost menadžmenta, ali nažalost kao rješenje nudi obični kaos, bez ikakve sistematičnosti ili organiziranosti. Ovaj stav se brzo raširio cijelim svijetom, no iz mnogobrojnih primjera može se zaključiti kako niti ovakav pristup ne pruža značajno bolje rezultate.

Možda se čini neintuitivnim i pomalo čudnim ako tvrdimo da se nešto inovativno i kaotično poput startupa može menadžirati. Većina ljudi procese i menadžment vidi kao nešto dosadno i suhoparno, dok im startupi predstavljaju dinamičnost, inovativnost i uzbuđenje. Unatoč tome, ono što je zaista uzbudljivo je vidjeti kako startupi uspijevaju i mijenjaju svijet nabolje. Sva ta strast, energija i vizija koju ljudi unose u nove usluge je skup dragocjenih resursa kojima se treba upravljati kako bi bili iskorišteni na najbolji mogući način. Prvi korak je primijetiti da stare metode ne funkcioniraju. U sljedećem koraku je potrebno istražiti i proučiti nove metode menadžiranja i upravljanja projektom kako bi poboljšali vjerojatnost konačnog uspjeha [3].

U Silicijskoj dolini i do 90% startupa ultimativno propadne. Kako bi bolje razumjeli uzroke ovih neuspjeha, nekolicina istraživača je pedantno pročitala i proučila 193 blog članka različitih osnivača koji su objašnjavali zašto su njihovi startupi propali.

Rezultati istraživanja su vrlo zanimljivi, a najzanimljivija je činjenica da se neodrživ poslovni model kao razlog propadanja navodio češće od nedostatka novca. Svi razlozi navedeni u člancima su kategorizirani i prikazani u sljedećem grafikonu [4].



Slika 3.1: Razlozi propadanja startupa
Izvor: [4]

3.2 Lean metodologija

Temeljna ideja lean metodologije je povećavanje vrijednosti proizvoda za korisnike i smanjivanje otpada, odnosno višaka. Jednostavno rečeno, lean znači zadovoljavanje korisnika uz minimalne troškove.

Lean organizacije razumiju korisničku vrijednost i fokusiraju se na ključne procese koji

ju povećavaju. Ultimativni cilj je pružanje usluge koja na savršen način zadovoljava sve korisničke potrebe kroz savršen proces koji ne proizvodi nikakve viškove.

Vrlo popularno, ali i krivo razmišljanje je da se lean metodologija može primjenjivati samo na proizvodnju fizičkih dobara. Lean je moguće primijeniti na apsolutno svaku vrstu poslovanja i svaki proces. To nije taktika smanjivanja troškova, nego način razmišljanja i ponašanja cijele organizacije [5].

3.2.1 Povijest lean metodologije

Prvi primjer različitih lean metoda proizvodnje se pojavio u Venice Arsenal-u 1500-ih. Galije su bile izgrađivane u uskom i dugačkom kanalu koji je prolazio kroz Arsenal. Prvo je bio izgrađen trup broda koji se zatim plutajući slao dalje. Na svakoj sljedećoj točki sklapanja, dodavani su novi potrebni dijelovi za dovršavanje broda. Do 1574. organizacija izgradnje brodova je toliko napredovala da su pozvali kralja francuske Henry-a III kako bi svjedočio konstrukciji kompletnoga broda u kontinuiranom protoku, od početka do kraja u manje od sat vremena [6].

Standardizacija je započela 1760-ih tijekom rata kada su Francuzi uvidjeli vrijednost standardiziranih, lako zamjenjivih dijelova koji su omogućili brze i jednostavne popravke na samome ratištu. Eli Whitney jer razradio i unaprijedio postojeće koncepte kada je dobio ugovor za izradu 10.000 mušketa po do tada nevjerojatno niskoj cijeni. Vojske diljem svijeta su prisvojile i nastavile dalje usavršavati kontinuirani protok i standardizacijske procese, a iste te metode su se polako počele primjenjivati i u komercijalnim industrijskim tvornicama.

1910. godine Henry Ford je preselio svoju uspješnu tvornicu automobila u Highland Park, kojega često nazivaju i "mjesto rođenja lean proizvodnje". Kontinuirani tok i standardizirani procesi u kombinaciji s inovativnom strojnom obradom su omogućili visok stupanj konzistentnosti prilikom slaganja automobila. Ford je često citirao štedljivost Benjamin Franklin-a, te je njegovu filozofiju prikazivao kao jedan od glavnih utjecaja na način poslovanja Ford tvornice. Posebice je naglašavao Franklin-ov savjet da je izbjegavanje ne-

potrebnih troškova često profitabilnije od povećanja obujma prodaje. 1911. godine Sakichi Toyoda je posjetio Sjedinjene Američke Države i svjedočio efikasnosti Fordove produkcijske linije. Nakon toga se vratio u Japan i pokušao iste principe i metode primijeniti na svojim strojevima za tkanje.

Ford je nastavio usavršavati svoje lean procese, te je uspio skratiti vrijeme potrebno za proizvodnju šasije automobila s dvanaest sati na manje od tri sata. Rezultat je bila značajno niža cijena proizvedenih automobila. Cijena je bila toliko niska da su Fordovi automobili postali dostupni širim masama. Masovna potražnja je zahtijevala masovnu proizvodnju pa je Ford izgradio novu tvornicu zvanu River Rouge koja je postala najveća montažna tvornica na svijetu s više od 100.000 zaposlenika. Paralelno s poboljšanjima u postrojenjima razvijale su se i metode za podizanje kvalitete rada, te zadovoljavanje potreba radnika u procesu proizvodnje.

Godine 1939. započinje 2. svjetski rat. Američka kompanija zvana Consolidated Aircraft je uspijevala proizvesti jedan B-24 bombarder svakoga dana. Fordov inženjer i menadžer Charles E. Sorensen je bio uvjeren kako može poboljšati brzinu proizvodnje navedenih aviona. Dvije godine kasnije, uz puno rada i truda, uspjeli su smanjiti vrijeme potrebno za izgradnju cijelog zrakoplova na samo jedan sat. Kako je većina muških radnika poslana na ratišta preko oceana, fokus je stavljen na obrazovanje novih radnika, većinom žena. Ovo je prva pojava koncepta obrazovanja radnika u industriji i nazvana je učenjem unutar industrije (eng. *Training Within Industry* - TWI). Nakon rata TWI je pronašao svoj put do Japana dok se u Americi nažalost prestao koristiti. Ford je preuzeo GM-ov način upravljanja efikasnošću, te je u potpunosti napustio lean metode. Za razliku od Forda, Toyota je nastavila s razvojem i implementacijom lean metoda što se pokazalo izuzetno pametnom odlukom.

Toyota je polako prešla s proizvodnje različitih nestandardiziranih strojeva na proizvodnju automobila, a Toyotin inženjer Taiichi Ohno je unaprijeđen u menadžera radionice. Pod njegovim nadzorom i vodstvom, Toyota je ubrzo razvila nove koncepte poput eliminacije višaka i kreacije vrijednosti. Ljudski dio lean metodologije je Ohnou bio posebno važan, te

je inzistirao na povećanju autoriteta i kontrole koju su imali sami radnici u pogonima.

Ranih 1950-ih Američki inženjer W. Edwards Deming je bio pozvan u Japan kako bi održao seriju prezentacija na temu statističke kontrole kvalitete. U svojim je prezentacijama Deming objasnio kako kontrola i poboljšanje kvalitete može dovesti do značajnih ušteda. Ovi su koncepti usvojeni od strane Toyote i integrirani u Toyotin produkcijski sistem (eng. *Toyota Production System* - TPS), što je dovelo do osvajanja prestižne nagrade za kvalitetu Deming Prize for Quality 1965. godine. Taichi Ohno i Toyotin glavni inženjer Shigeo Shingo su nastavili usavršavati TPS integrirajući pull sisteme, kanban i metode brzog prebacivanja.

1970-ih i ostatak svijeta je počeo primjećivati Toyotin napredak. Organizirane su i prve posjete Japanu u svrhu proučavanja Toyotinog TSP-a u akciji. Norman Bodek i Robert Hall objavili su prve knjige na Engleskom koje opisuju različite aspekte TPS-a, a već sredinom 1980-ih nekolicina Američkih kompanija je počela isprobavati ove "nove" koncepte.

Termin "lean" je prvi puta upotrijebljen od strane John Krafcika u njegovom magistarskom radu o Toyoti. Kasnije je termin populariziran do svjetskih razmjera kroz dvije knjige, "The Machine That Changed the World" i "Lean Thinking" [7].

3.2.2 Toyotin koncept lean metodologije

U skladu s ograničenjima u kojima je osnovao svoju kompaniju i u skladu s praksama ostalih uspješnih kompanija u Japanu, Ohno je redefinirao proces proizvodnje i opisao ga kao proces iskorištavanja ograničenih resursa na najbolji mogući način:

- Izgraditi samo ono što je neophodno

  Odnosno, izgradi samo ono za što kompanija već ima kupce ili korisnike. Ovo znači da nema dilema oko potražnje i da nema skupih troškova koji se bespotrebno gomilaju prilikom čuvanja zaliha proizvoda koje nitko ne želi. Ovo vrijedi za sve stadije proizvodnje. Svaki korak u proizvodnji bi trebao proizvoditi samo ono što je

potrebno u sljedećem koraku. Na ovaj način se izbjegava nakupljanje velikih zaliha koje čekaju da ih se upotrijebi.

- Eliminirati sve ono što ne stvara dodatnu vrijednost

  Potrebno je dobro promisliti i istražiti što točno korisnici vide kao vrijednost u trenutnom proizvodu. Nakon toga je potrebno usmjeriti svu energiju i cjelokupno znanje u razvijanje pronađene vrijednosti, ignorirajući sve ostale aktivnosti. Na ovaj se način postiže fokusiranost i specijalizacija za određeno područje koje korisnici smatraju vrijednim njihove pažnje i njihovog novca.

- Zaustaviti ako nešto krene u krivome smjeru

  Ako se u svakom koraku proizvodi samo ono što je potrebno za sljedeći korak, prilično je jednostavno identificirati nedostatke i mjesto na kojem se ti nedostaci događaju. Za razliku od ovakvog načina rada, u standardnim se procesima greške često otkrivaju tek nakon jednog cijelog dana ili čak nakon nekoliko dana. Očito je da su štete nastale nakon cjelodnevne proizvodnje neupotrebljivih dijelova ogromne. Upravo iz tog razloga je važno primijetiti i rješavati probleme čim se pojave. Ovo je temeljni princip proizvodnje bez grešaka (eng. *Zero-defect*) bazirane na brzoj povratnoj vezi.

Toyotin sistem proizvodnje je utemeljen na skupu vrijednosti vezanima za osnaženje svakog pojedinog zaposlenika, a glavna pravila glase:

- Poštivati one koji sudjeluju u radu
- Pokušati iskoristiti kapacitete svakog zaposlenika
- Prenijeti autoritet i odgovornost vezanu za određeni posao na one koji taj posao i odrađuju

U Toyoti se najznačajnija manifestacija proizašla iz prakticiranja spomenutih vrijednosti očitovala u autoritetu zaposlenika. Svaki zaposlenik je mogao zaustaviti cijeli proces proizvodnje u slučaju primjećivanja greške ili nekih drugih neregularnosti. Ove su ideje

oživjele Toyotinu proizvodnju i lansirale ju u vrh najefikasnijih kompanija na svijetu. Spomenute ideje su se brzo proširile diljem Japana i ubrzo su sve velike kompanije koristile lean metode kako bi unaprijedile svoje poslovanje [8].

3.3 Lean startup

Lean startup je preuzeo ime od termina Lean proizvodnja. Lean način razmišljanja drastično mijenja načine upravljanja opskrbnim lancima i proizvodnim sistemima. Svijet je napokon uočio i naučio razliku između aktivnosti koje stvaraju vrijednost i onih koje stvaraju višak, odnosno otpad. Kompanije su naučile kako ugraditi kvalitetu izravno u proizvod i na taj način povećati vrijednost proizvoda. Među najznačajnijim lean metodama primjenjivim na startupe su:

1. Korištenje znanja i kreativnosti svakog individualnog radnika
2. Smanjivanje veličine proizvedenih serija
3. Proizvodnja u pravome trenutku (eng. *Just-in-time*)
4. Kontrola zaliha
5. Ubrzanje ciklusa

Lean startup preuzima i prilagođava te ideje u kontekstu poduzetništva, predlažući poduzetnicima i osnivačima da svoj napredak procjenjuju na mnogo sistematičniji način od dosadašnjega. Dok se napredak u proizvodnji mjeri promatrajući proizvedena fizička dobra visoke kvalitete, u lean startupu se koristi testirano učenje kao glavni čimbenik napretka. Uz pomoć znanstvenog i sistematičnog učenja mogu se otkriti i eliminirati izvori problema, te mjesta na kojima se uzaludno troše dragocjeni resursi.

Opsežna i jasno definirana teorija poduzetništva bi trebala opisati sve funkcije onih startupa koji se nalaze u početnim fazama:

1. Vizija i koncept
2. Razvoj proizvoda
3. Marketing i prodaja
4. Skaliranje
5. Partnerstva i distribucija
6. Struktura i organizacija

Teorija mora pružiti metode za mjerenje napretka u uvjetima ekstremne neizvjesnosti. Poduzetnicima može pomoći u mnogobrojnim trenucima donošenja teških i kompleksnih odluka poput:

1. Dali i kada investirati resurse u određeni proces
2. Kada nastaviti sam, a kada se udružiti
3. Kada poslušati savjete, a kada slijediti početnu viziju
4. Kada i kako investirati u skaliranje poslovanja

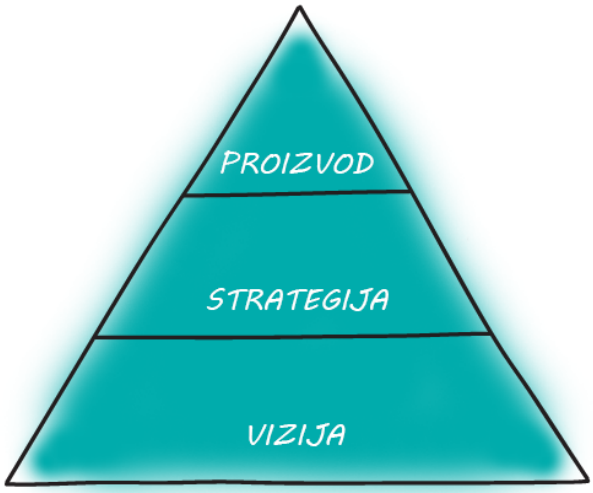
No ipak najvažnije od svega je da omogući poduzetnicima testiranje postavljenih predikcija.

Lean startup potiče ljude da krenu mjeriti svoju produktivnost na potpuno nov i drugačiji način. Budući da startupi često slučajno izrade nešto što nitko ne želi koristiti, na kraju nije važno dali je to uspješno odrađeno na vrijeme i s pomoću raspoloživog budžeta. Cilj startupa treba biti pronalaženje prave stvari koju treba izraditi u što kraćem roku, stvari koju će korisnici htjeti koristiti i koju će plaćati. Drugim riječima lean startup je novi način promatranja razvoja inovativnih proizvoda koji stavlja naglasak na brze iteracije i uvid u korisničko razmišljanje. Za uspjeh je potrebna velika vizija, ali i velika ambicija koja će prvotnu viziju usmjeravati prema korisnikovim željama [3].

3.3.1 Vizija, strategija, proizvod

Kroz proces konstantnog ispravljanja smjera, moguće je naučiti i primijetiti dali je vrijeme za naglo skretanje s trenutne putanje, često zvano pivot, ili je bolje nastaviti putem kojim se do sada išlo. U trenutku kada kompanija pronađe svoj idealni put koji je održiv i profitabilan, lean startup nudi rješenja za brzo i efikasno skaliranje. Kroz proces konstantnog ispitivanja, stječe se jasna vizija cilja prema koje se kompanija kreće. Važno je pronaći pravi put s jasnim ciljem i ustrajati do kraja, te pritom konstantno ispitivati trenutno stanje napretka.

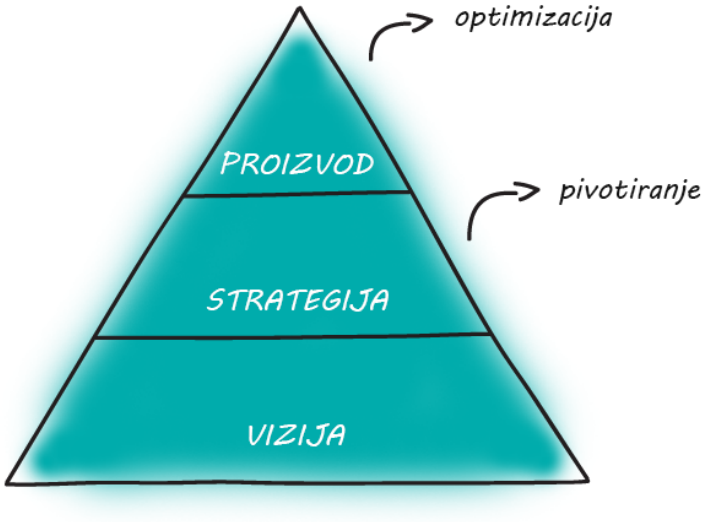
Svi startupi imaju krajnji cilj, svrhu svoga postojanja, a to je kreiranje uspješne kompanije koja će na svoj specifičan način promijeniti svijet. U lean startupu se ovo naziva vizijom. Kako bi ostvarili svoju viziju, startupi smišljaju strategiju koja uključuje poslovni model, plan razvoja proizvoda, popis mogućih partnera i kompetitora, te ideju o potencijalnim korisnicima. Proizvod je rezultat egzekucije ove strategije.



Slika 3.2: Vizija-Strategija-Proizvod
Izvor: [3]

Sam proizvod se konstantno mijenja kroz proces optimizacije, a rjeđe se događa potreba za kompletnom promjenom strategije, odnosno pivotom. Sama vizija se pak gotovo

nikada ne mijenja. Osnivači su predani svojoj viziji i ustraju sve dok ne uspiju ili ne odustanu u potpunosti. Svaka zapreka je samo mogućnost učenja o konkretnom području, te mogućnost unaprjeđenja proizvoda kako bi na najbolji mogući način zadovoljio što veći broj budućih korisnika.



Slika 3.3: Pivotiranje-Optimizacija
Izvor: [3]

U stvarnosti, startup je skup pažljivo koordiniranih aktivnosti. Mnogo toga se događa istovremeno:

1. Proizvod se razvija
2. Stječu se novi korisnici i poslužuju postojeći
3. Testiraju se nove mogućnosti (na proizvodu i na tržištu)
4. Testiranje marketinških kampanja i načina prezentacije
5. Optimizacija strategije i odlučivanje o pivotiranju

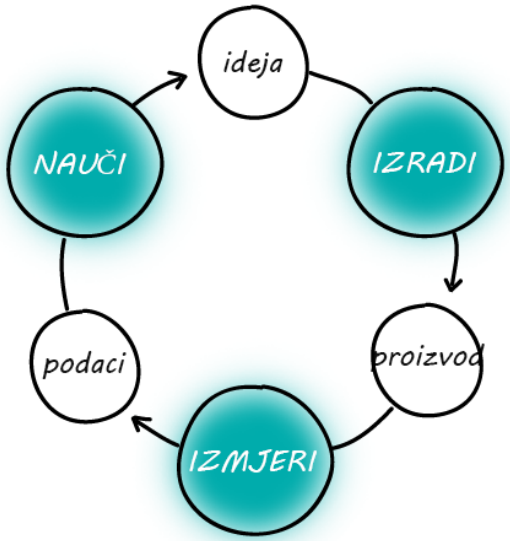
Pravi izazov poduzetništva je balansiranje svih ovih aktivnosti. Čak se i najmanji startupi suočavaju s izazovima posluživanja trenutnih korisnika, zadovoljavanja potreba

novih korisnika, te inoviranjem kako bi privukli još veći broj korisnika u budućnosti. U isto vrijeme se s istim stvarima bore i najveće kompanije koje si ne smiju dopustiti manjak inovativnosti, jer bi ih to dovelo do stanja zastarjelosti i neučinkovitosti. Kako kompanije rastu, problemi ostaju isti, a mijenja se njihov omjer i način rješavanja [3].

Umjesto kreiranja kompleksnih planova koji se koriste u velikim kompanijama, a koji bi se u startupu temeljili na mnoštvu pretpostavki, pametnije je krenuti s jednostavnim planom, a zatim konstantno ispravljati smjer daljnjeg razvoja koristeći Izradi-Izmjeri-Nauči povratnu vezu.

3.3.2 Povratna veza Izradi-Izmjeri-Nauči

Startup je u svojoj srži katalizator koji preoblikuje ideje u proizvode. Korištenjem tih proizvoda, korisnici pružaju povratne informacije i podatke. Povratne informacije mogu biti kvalitativne i kvantitativne. Proizvodi koje startup izradi ustvari su eksperimenti, a učenje kako izraditi održiv posao je ishod tih eksperimenata. Za startupe ta informacija je mnogo važnija od novca, nagrada ili spominjanja u medijima jer može utjecati na idući set ideja i u potpunosti preoblikovati kompletan proizvod. Ovaj proces od tri koraka se može prikazati sljedećim jednostavnim dijagramom.



Slika 3.4: Povratna veza Izradi-Izmjeri-Nauči
Izvor: [3]

Izradi-Izmjeri-Nauči prsten povratnih informacija srž je modela lean startupa. Mnogi poduzetnici usmjere svoju energiju na individualne imenice: najbolju ideju o proizvodu ili najbolje dizajniran početni proizvod ili su pak opsjednuti podacima i metrikom. Isina je da nijedna od ovih aktivnosti nije sama po sebi najvažnija. Umjesto toga je potrebno usmjeriti svoju energiju na smanjenje ukupnog vremena u tom prstenu povratnih informacija. To je bit upravljanja startupom.

Kako bi se primijenila znanstvena metoda na startup potrebno je identificirati i definirati hipoteze, odnosno pretpostavke koje treba ispitati. Najriskantniji elementi startup plana, dijelovi o kojima sve ovisi, nazivaju se intuicijske pretpostavke. Dvije najvažnije pretpostavke su hipoteza vrijednosti i hipoteza rasta. Svaka iteracija startupa je pokušaj dokazivanja točnosti hipoteza i pokušaj dokazivanja održivosti plana.

Prva faza Izradi-Izmjeri-Nauči povratne veze je očito faza zvana ”Izradi“. U nju se ulazi izradom MVP-a. MVP je verzija proizvoda koja omogućava puno pokretanje prstena Izradi-Izmjeri-Nauči s najmanje moguće uloženog truda i najmanje razvojnog vremena. Proizvodu s minimalnom funkcionalnošću nedostaju mnogu elementi koji bi se kasnije

mogli pokazati jako bitnima. Nema smisla izraditi prototip koji se procjenjuje samo po unutarnjoj kvaliteti od strane inženjera i dizajnera. Trebalo bi doći pred potencijalne korisnike kako bi se uočile njihove reakcije. Idealno bi bilo pokušati prodati izrađeni prototip budući da bi to bio idealan dokaz vrijednosti ideje. U sljedećoj fazi "Procijeni", najveći izazov je odrediti vodi li trud uložen u razvoj proizvoda stvarnom napretku. U slučaju da se izrađuje nešto što nitko ne želi, ne znači puno napravi li se to na vrijeme i unutar proračuna. Na kraju se nalazi faza "Nauči". U ovoj fazi je potrebno proučiti sve prikupljene podatke i izvući iz njih neku vrijednost.

Nakon prolaska kroz cijeli ciklus dolazi suočavanje s najvažnijim pitanjem svakog osnivača. Treba li promijeniti originalnu strategiju ili ustrajati. Ako se uoči da su početne pretpostavke bile krive, potrebno je napraviti veliku promjenu i smisliti novu stratešku hipotezu.

Metoda lean startupa izgrađuje isplative kompanije jer dozvoljava startupima ranije prepoznavanje da je vrijeme za promjenu te tako smanjuje gubitak vremena i novca. Iako se prsten Izradi-Izmjeri-Nauči prezentira istim redoslijedom kojim se događaju aktivnosti, planiranje se zapravo događa suprotnim redoslijedom. Prvo je potrebno shvatiti što treba naučiti. Nakon toga se određuje što se treba promijeniti kako bi se pokrenuo novi ciklus eksperimentiranja i kako bi se na kraju dobili rezultati [3].

Upravo je spomenuti prsten, odnosno povratna veza Izradi-Izmjeri-Nauči centralni koncept cijele Lean Startup metodologije. I u Adoptu se ovakav način rada pokazao izuzetno efikasnim, a poseban naglasak se uvijek stavlja na interakciju i razgovor s trenutnim korisnicima. Korisnici često vrlo dobro znaju koje probleme imaju i što im treba, te daju prijedloge svojih rješenja. Poanta dobrog planiranja razvoja usluge je u skupljanju dovoljnog broja ovakvih prijedloga od strane korisnika, te u uočavanju sličnih prijedloga rješenja, odnosno prijedloga koji na različit način rješavaju isti ili vrlo sličan problem. Ovakvo razmišljanje se naziva apstrakcijom problema i vrlo je efikasno. Spomenuti način promatranja korisničkih sugestija omogućava rješavanje korisničkih problema na višoj razini apstrakcije, a viša razina apstrakcije problema omogućava izbjegavanje mnoštva specifičnih rješenja koja

nepotrebno kompliciraju korištenje usluge. Trello je primjer jedne vrlo uspješne kompanije koja koristi i promovira ovakav način analiziranja korisničkih problema, odnosno sugestija.

4 Formiranje ideje usluge

Prevelik broj osnivača svoje hipoteze i planove drži samo u svojim glavama. Iako je to dobra metoda za brzo iteriranje i ispravljanje plana, ona često potiče osnivačevu iskrivljenu percepciju stvarnosti, te na taj način podržava krive pretpostavke na kojima se temelji cijeli plan. Prvi korak rješavanja ovoga problema je opisivanje prvotne vizije na komadu papira i traženje drugog mišljenja od barem jedne nepristrane osobe.

Tradicionalno su se za ovu vrstu problema koristili poslovni planovi. I dok je pisanje poslovnih planova dobra vježba za poduzetnike, postoji veliki problem, a to je zatvaranje u sebe umjesto razgovaranja s ljudima i traženja drugih opcija. Dodatni problem je činjenica da se gotovo svi početni planovi ispostave krivima. Zbog navedenih razloga je potreban model planiranja koji je jednostavniji, dinamičniji i fleksibilniji. Potrošiti nekoliko tjedana ili mjeseci na pisanje poslovnoga plana od pedesetak stranica temeljenog na netestiranim hipotezama je očiti primjer kreiranja otpada umjesto vrijednosti. Takav način planiranja se sukobljava s osnovnim načelima lean metodologije i zbog toga ga treba izbjegavati [2].

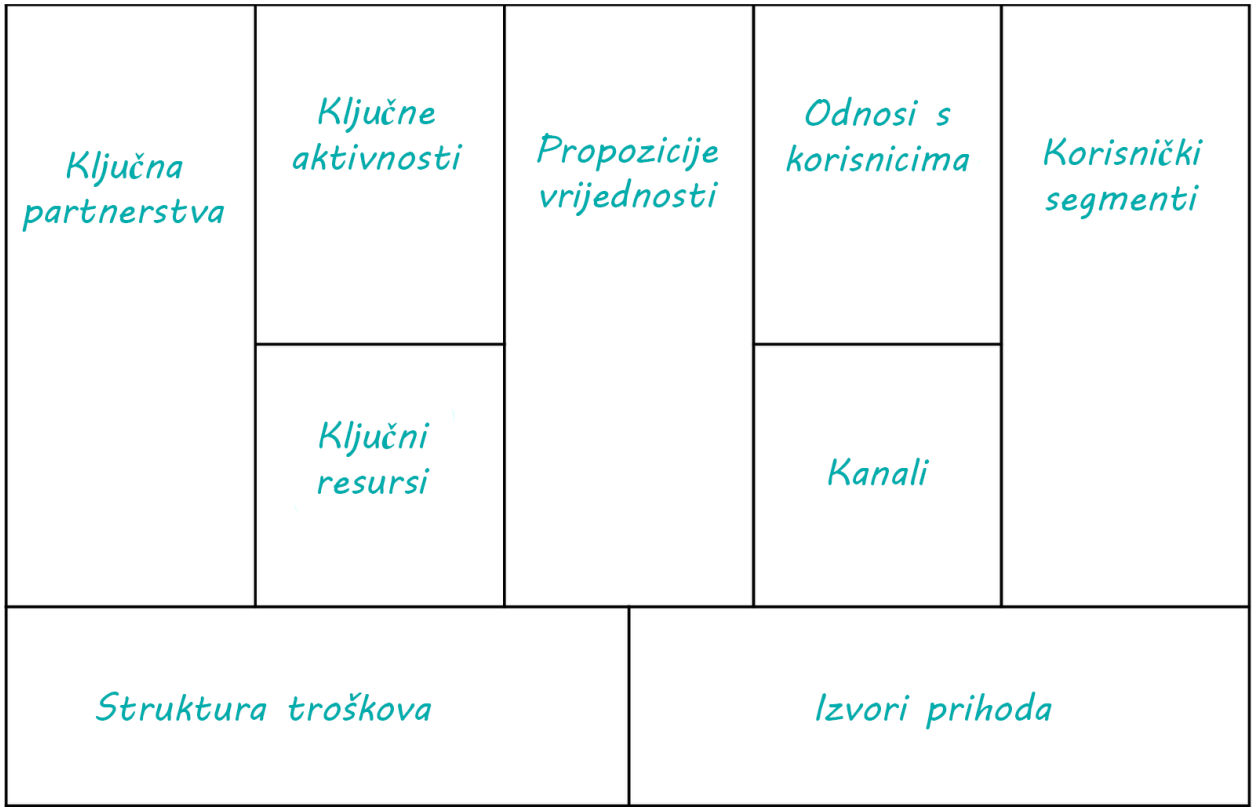
4.1 Business model canvas

Business Model Canvas je pregled cjelokupnog poslovnog plana na jednoj stranici. Predstavlja jednostavan opis onoga čime se startup bavi, ili planira baviti, te pojašnjava način na koji će biti riješeni mogući problemi. Business Model Canvas omogućava strukturiranu raspravu o menadžmentu i strategiji razvoja prikazujući ključne aktivnosti i izazove povezane s inicijalnim planom.

4.1.1 Prednosti business model canvas-a

Ovaj vizualni alat za izradu jednostavnih planovi i projekcija je prvi puta predstavljen od strane Alexa Osterwaldera i Yvesa Pigneura. Vrlo je koristan za razvoj postojećih projekata, ali i za planiranje projekata koji su tek u nastajanju, odnosno u stadiju planiranja. Postojeći projekti mogu razviti nove vrijednosti i identificirati prilike u svrhu poboljšanja vlastite efikasnost. Paralelno s poboljšanjem efikasnosti može se na jednostavan način prikazati i vizualizirati potencijalne buduće probleme. Novi projekti koriste Business Model Canvas kako bi na jednostavan način prikazali i testirali svoje hipoteze, te kako bi isplanirali održiv poslovni model.

Individualni elementi potiču razmišljanje o svakoj aktivnosti i svakom resursu pojedinačno, dok mogućnost pregleda cjelokupnog poslovnog modela stimulira nove perspektive i ideje o načinima povezivanja svih različitih dijelova projekta. Ovakav strukturirani prikaz svih važnih informacija pomaže održati grupne diskusije fokusiranim, te omogućava lakše pojašnjavanje složenih procesa slabije upućenim kolegama.



Slika 4.1: Business model canvas

Prilikom ispunjavanja Business Model Canvasa, najlakše je krenuti od dijela koji opisuje čime se startup bavi. Ovakav pristup pomaže u održavanju fokusa na primarni cilj prilikom popunjavanja ostalih dijelova. Nakon toga je potrebno nadograđivati i popunjavati ostale dijelove razmišljajući pritom o aktivnostima, resursima i ostalim detaljima potrebnim za ispunjenje početnog cilja [9].

Treba biti oprezan i ne zapeti na prvoj ideji. Bolji pristup je skiciranje različitih alternativa i varijacija poslovnih modela za isti proizvod, uslugu ili tehnologiju. Još jedna od dobrih ideja je razgledavanje i proučavanje već postojećih Business Canvas Modela posloženih od strane poznatih stručnjaka i uspješnih osnivača.

Adopto je prilikom izrade svoga prvog poslovnog plana koristio upravo Business model canvas. Ovakav način planiranja je omogućio brzo ispitivanje nekolicine početnih ideja. Sve ideje su se temeljile na istoj viziji, ali su se razlikovale u načinu rješavanja korisničkih

problema. Kada se ideje razmatraju prije ispunjavanja canvasa, u većini slučajeva se čine odličnim, te vrlo logičnim i jednostavnim. U trenutku kada se krene s izradom canvasa i kada se osnivači suoče s ozbiljnim pitanjima, često se promijeni percepcija ispitivanih ideja, te one postanu nerealne i neodržive. Upravo zbog takvih trenutaka suočavanja sa stvarnošću se isplati koristiti ovu metodu planiranja usluge. Adoptu je trebalo nekoliko iteracija da se postigne perspektivan i održiv plan. Unatoč detaljnom planiranju, nisu se mogle predvidjeti određene situacije i promjene na tržištu koje su uzrokovale mijenjanje plana tijekom vremena. Zanimljivo je pogledati koliko se inicijalni plan promijenio i koliko je kontinuirano učenje o industriji i korisničkim problemima utjecalo na te promjene.

4.1.2 Business model canvas sekcije

1. Korisnički segmenti

   Potrebno je kreirati listu korisnika podijeljenih u različite segmente. Preporučuje se prioritiziranje segmenata kako bi se kroz daljnje planiranje znalo koje grupe korisnika su važne, a koje se mogu barem privremeno zanemariti.

   U ovu sekciju je potrebno utrošiti više vremena nego u ostale sekcije. Uparivanje korisničke sekcije sa sekcijom propozicije vrijednosti je zapravo izdvojena varijabla na temelju koje bi se trebalo izgrađivati sve ostalo vezano uz poslovni model.

2. Propozicije vrijednosti

   Ova sekcija uglavnom odgovara na sljedeća dva pitanja:

   - Koji korisnikov problem rješava promatrana usluga?
   - Što je posebno u usluzi koja se nudi?

   Prilikom odgovaranja na ova pitanja potrebno je sve odgovore napisati na jednome mjestu, te ih potom rangirati prema njihovoj pravoj vrijednosti. Nakon rangiranja i identificiranja nekolicine ključnih propozicija vrijednosti, moguće ih je mapirati s pojedinom skupinom iz korisničke sekcije.

3. Kanali

   Kanali uključuju entitete pomoću kojih se ostvaruje komunikacija s različitim korisničkim segmentima, ali i entitete koji služe za prodaju usluge, te entitete koji odrađuju servisiranje korisnika.

   Ova sekcija skupa sa sljedećom sekcijom zvanom "Odnosi s korisnicima" definira sučelje za interakciju s korisnicima. Većina kompanija koristi različite kanale za privlačenje pažnje korisnika od kanala za samo prodavanja usluge. Zbog toga je potrebno posvetiti pažnju i jednom i drugom načinu komuniciranja s korisnicima.

4. Odnosi s korisnicima

   Opis odnosa s korisnicima s dodatnim napomenama ukoliko se različitim segmentima kupaca pristupa na individualan način.

   Startupi najčešće dokumentiraju pretpostavke, te ih kasnije testiraju. U početnim fazama se odrađuje osobna vrsta korisničke podrške gdje se svakom korisniku pristupa individualno i na osobnoj razini. U kasnijim se fazama testiraju novi, efikasniji modeli.

5. Izvori prihoda

   U ovoj sekciji se istražuju izvori prihoda, te dali se ti isti izvori slažu s ostatkom dosadašnjega plana. Ukoliko postoje nejasnoće i nesigurnosti potrebno je preispitati cijeli dosadašnji plan budući da su izvori prihoda neophodni za održivi rast i razvoj.

   Ovaj segment je moguće povezati sa segmentom propozicije vrijednosti kako bi se uočile najprofitabilnije funkcionalnosti kompletne usluge.

6. Ključne aktivnosti

   Ključne aktivnosti su aktivnosti koje se moraju izvršiti kako bi se ostvarile propozicije vrijednosti, te kako bi ostatak poslovanja profunkcionirao.

   Analizirajući aktivnosti prilikom ispunjavanja ove sekcije potrebno je uočiti koje su aktivnosti, ali i koji su resursi zaista potrebni. Preporučuje se detaljno promišljanje jer je u većini slučajeva moguće ostvariti drastične uštede.

7. Ključni resursi

   Ključni resursi su strateška imovina koja startupu daje prednost u odnosu na konkurenciju. Business model canvas predlaže tri različita modela poslovanja s različitim ključnim resursima:

   - Proizvod

     Poslovanja pogonjena proizvodom posjeduju proizvod koji se na neki načine diferencira od proizvoda konkurencije

   - Djelokrug

     Poslovanja pogonjena određenim djelokrugom najčešće ostvaruju sinergiju s određenim korisničkim segmentom

   - Infrastruktura

     Poslovanja pogonjena specifičnom infrastrukturom se fokusiraju na rast u specifičnim, usko specijaliziranim tehnološkim segmentima

8. Ključna partnerstva

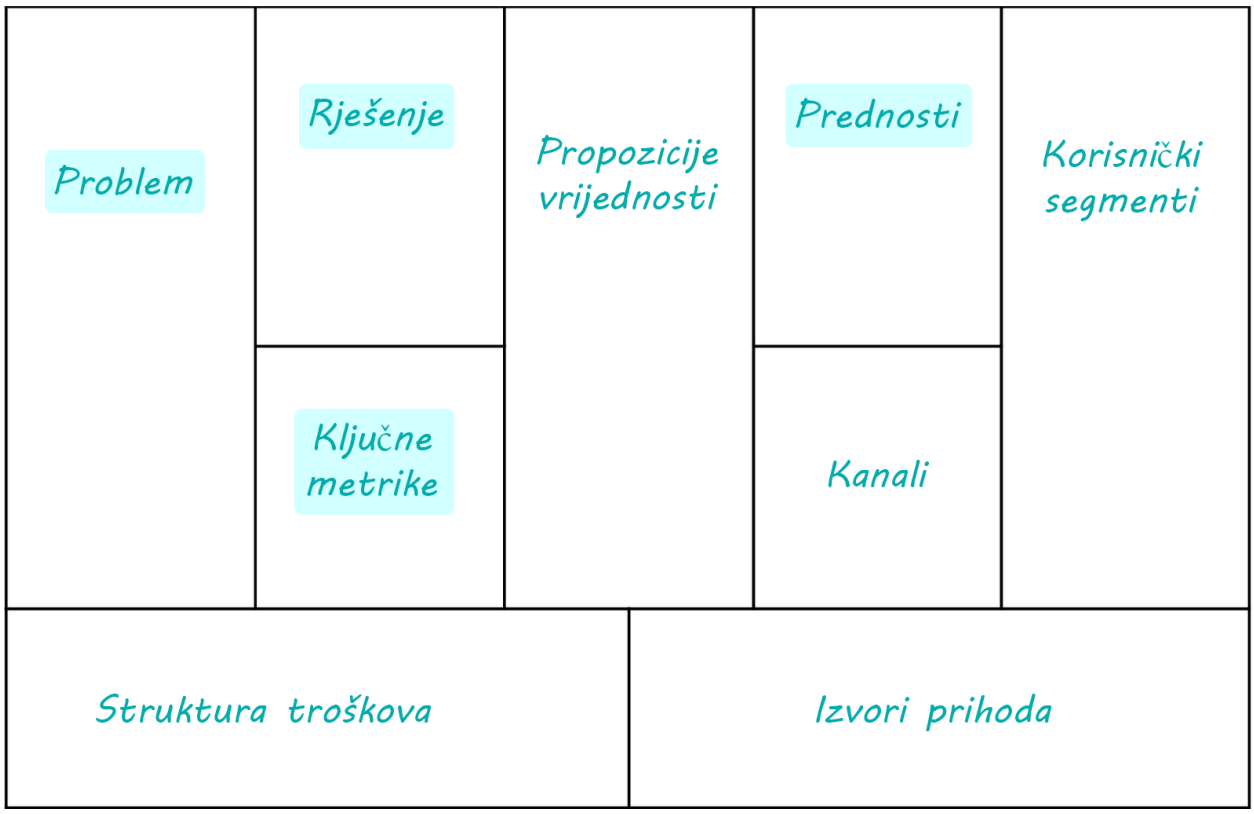
   U ovoj sekciji je potrebno povezati ključne partnere s ključnim aktivnostima. Na ovaj način se određuje koji partner je zadužen za koje aktivnosti, te koja partnerstva su ključna, odnosno nezaobilazna

9. Struktura troškova

   Kako bi se stekao što bolji pregled cjelokupnog poslovanja, potrebno je povezati ključne aktivnosti s generalnom strukturom troškova. Ukoliko postoje velike troškovne komponente koje se ne mogu mapirati na ključne aktivnosti, potrebno je detaljnije proučiti spomenute troškove, te ih pokušati smanjiti ili u potpunosti izbaciti [10].

4.2 Lean Canvas

Lean Canvas je prilagođena verzija Business Model Canvasa. Napravljena je u duhu lean startupa, a smislio ju je Ahs Maurya. Lean Canvas obećava izvediv poslovni plan koji je orijentiran rješavanju glavnih poduzetničkih problema. Fokus je stavljen na problem, rješenje, ključne metrike i kompetitivne prednosti kompanije, odnosno projekta. Struktura je vrlo slična dobro poznatoj strukturi Business Model Canvasa, ali su neke sekcije izmijenjene i prilagođene.



Slika 4.2: Lean canvas

Knjiga Alexa Osterwaldera nazvana Business Model Generation govori o praktičnoj primjeni Business Canvas Modela. Ilustrira različite uspješne načine planiranja i marketinškog pozicioniranja. Većina primjera se temelji na metodama koje su koristile velike i stabilne kompanije poput Applea i Skypea, a to se u praksi pokazalo vrlo nepraktičnim za gotovo sve startupe. Dobra stvar koja je proizašla iz spomenute knjige je Lean Canvas koji

se koncentrira na vremensku komponentu i prihode koji izravno utječu na daljnji razvoj projekta. Upravo iz tog razloga je mnogo pogodniji za korištenje u manjim kompanijama koje imaju iznimno ograničene resurse.

Rezultat planiranja pomoću Lean Canvasa je izvediv plan fokusiran na rješavanje glavnih poduzetničkih problema. On uzima u obzir faktore poput neizvjesnosti i rizika, te ih povezuje sa svim ostalim dijelovima poslovnoga plana što ga čini trenutno najboljim rješenjem kojega startupi posjeduju [11].

Lean canvas je namijenjen poduzetnicima, odnosno osnivačima jer se fokusira na razvoj početne ideje. Upravo zbog toga je idealan kao prvi korak. Nakon razrade ideje u lean canvas-u, dobro je cijeli plan ponovno razraditi u business canvas modelu koji pruža novi, detaljniji i ozbiljniji pregled cijeloga plana.

Za razliku od početnih planiranja u Business model canvasu, trenutno se sve nove funkcionalnosti u Adoptu planiraju korištenjem Lean canvasa. Lean canvas omogućava jednostavniji pristup planiranju koji je idealno organiziran za startupe. Svaka nova funkcionalnost se promatra kao odvojeni proizvod i zbog toga prolaze kroz sve faze baš poput pravoga proizvoda. Prvo se u Lean canvasu ispita kvaliteta ideje, te se postave početne hipoteze. Nakon toga se razgovara s nekolicinom trenutnih korisnika koji su vrlo napredni u svojoj profesiji i zbog toga mogu dati odlične sugestije. Tek nakon ovog koraka se kreće s razvojem prve verzije funkcionalnosti koja se onda detaljno testira i na ostalim korisnicima.

4.2.1 Dodane sekcije

Ash Maurya je u procesu poboljšanja Business model canvas-a zamijenio određene sekcije kako bi postigao veću fokusiranost na rješavanje problema koji muče startupe. Prilikom zamjene dodao je sljedeće sekcije:

- Problem

  Većina startupa podbaci, ne zato što ne uspiju izraditi ono što su isplanirali, nego

zato što izgube vrijeme, novac i energiju izrađujući nešto što nitko ne želi koristiti. Jedan od glavnih uzroka ovoga problema je nerazumijevanje korisničkih problema od samih početaka. Upravo je to razlog za dodavanje posebne sekcije nazvane "Problem". Razumijevanje problema je ključno za bilo kakvo daljnje planiranje.

- Rješenje

  Kada se postigne zadovoljavajuća razina poznavanja problema, idealno je vrijeme za promišljanje o mogućim rješenjima. Prostor za opis rješenja je planski manji od problemskog dijela. Poduzetnici su najčešće vrlo strastveni pri opisu vlastitih rješenja i upravo zbog toga često ne mogu odrediti najvažnije, fundamentalne komponente rješenja. Također se često dogodi da se osnivačima prvo rješenje toliko svidi da ga detaljno opišu i prestanu ispitivati. Ovo je ogromna pogreška jer što se više zna o problemu lakše je smisliti nova, bolja i efikasnija rješenja.

- Ključne metrike

  Startupi često potonu u oceanu brojki. To se događa jer pokušavaju uvesti red u kaos i neizvjesnost koja ih okružuje. Unatoč tome, u svakom danom trenutku postoji samo nekoliko ključnih metrika koje treba pratiti. Problem je znati u kojem trenutku pratiti koje metrike. Praćenjem krivih brojki može doći do donošenja katastrofalnih odluka poput prerane optimizacije ili ustrajanja u planu koji ultimativno neće polučiti dobrim rezultatima. Postoji nekoliko različitih faza u kojima se trebaju pratiti različite metrike, no dvije glavne faze su početna faza u kojoj je cilj ispitati tržište i privući prve korisnike, te druga faza, faza rasta gdje je fokus potrebno staviti na marketing i prodaju.

- Prednosti

  Prednosti je samo jednostavniji naziv za kompetitivne prednosti koje se u drugim poslovnim planovima najčešće nazivaju preprekama u razvoju poslovanja (eng. *Barriers to entry*). Logično je da rijetki startupi imaju ove prednosti u svojim početcima, što znači da će većina osnivača ovo polje ostaviti praznim. Ovo polje nije postavljeno kao diskvalifikacijski uvjet već kao poticaj za kontinuiranom potragom za vlastitim kom-

petitivnim prednostima. Kada inovativni startup postigne određenu razinu uspjeha, na tržištu se pojave kompetitori i oponašatelji. Ako se na vrijeme ne pripremi obrana, postoji ozbiljna mogućnost gubljenja dijela postojećih i budućih korisnika [12].

4.2.2 Uklonjene sekcije

Kako bi se zadržala preglednost plana, Ash Maurya je uklonio neke sekcije. Uklanjanjem sljedećih dijelova postigla se jednostavnost i održala fokusiranost na razvoj proizvoda:

- Ključne aktivnosti i resursi

  Ovo polje je izbačeno jer je najčešće opisivalo generične stvari, te je služilo za pojašnjavanje detalja ljudima koji nisu izravno povezani s procesima unutar projekta. Još jedan od razloga je preklapanje s novododanim sekcijama:

  - Key Activities bi trebale proizaći iz Solution dijela nakon što se izradi MVP, te nakon što prođe kroz neka inicijalna testiranja
  - Današnji proces izrade proizvoda ne zahtijeva istu količinu resursa kao nekada. S prednostima koje pružaju Internet, Open Source, računalstvo u oblaku i opća globalizacija potrebno je sve manje resursa kako bi se iz početnog plana stvorio proizvod i plasirao na tržište. Upravo iz tog razloga ključni resursi gube značaj i bivaju zamijenjeni kompetitivnim prednostima.

- Odnos s korisnicima

  Svaki startup bi trebao krenuti s razvojem proizvoda, odnosno ispitivanjem problema i planiranjem rješenja kroz direktno kontaktiranje potencijalnih korisnika. Nakon razgovora i pomnog promatranja korisničkih reakcija potrebno je isplanirati optimalne načine pristupa novim korisnicima. Samim time ova sekcija postaje relativno bespotrebna

- Ključni partneri

Ova sekcija je odličan primjer fokusiranosti Business Canvas Modela na velike sustave koji ovise o partnerstvima. Za razliku od njih, male kompanije uglavnom ovise same o sebi, te u početnim fazama, prije nego se dokažu, nitko s njima niti ne želi surađivati. To je i logično ako se uzme u obzir da su okružene neizvjesnošću i postoji velika vjerojatnost da neće uspjeti. Budući da je Lean Canvas namijenjen startupima, izbacivanje ove sekcije je bilo logično i nadasve korisno [12].

5 Izrada minimalnog korisnog proizvoda

MVP je proizvod koji ima dovoljno ugrađenih funkcionalnosti da je pogodan za testiranje na pravome tržištu. Kako bi se ovo postiglo, sve se nepotrebno zanemaruje i izrađuje se proizvod koji sadrži samo set neophodnih funkcionalnosti. Promatranjem samog skupa riječi minimalni korisni proizvod može se bolje razumjeti značenje naziva MVP:

- Minimalni

  Ova riječ označava da proizvod sadrži samo neophodne funkcionalnosti dok su sve ostale funkcionalnosti u ovoj verziji proizvoda zanemarene.

- Korisni

  Ovo znači da proizvod ima sposobnost privući korisnike, te za njih ostvariti određenu vrijednost. Vrijednost je dosta širok pojam, no u suštini znači da će proizvod na neki način pomoći korisnicima, a oni će to primijetiti, te će biti spremni platiti tu pomoć. Ukoliko su prihodi od prodaje veći od uloženog, proizvod se smatra profitabilnim.

- Proizvod

  Proizvod može biti neki fizički proizvod, ali može biti i neka vrsta usluge. Startupi najčešće proizvode digitalne usluge budući da zahtijevaju najmanje novca za razvoj i testiranje. U zadnjih nekoliko godina se pod pojmom MVP podrazumijevaju i metode testiranja poslovnog modela bez izrade konkretnog prototipa proizvoda.

Startupi u svojim početcima najčešće imaju viziju vrlo kompleksnih rješenja. Rješenja bi prema zamislima osnivača trebala rješavati mnogobrojne probleme korisnika iako ključne funkcionalnosti uglavnom ostaju poprilično jednostavne. Planiranje MVP-a je vježbanje štednje jer se od svih mogućih funkcionalnosti odabiru samo one ključne. Ukoliko se

pokaže da MVP, odnosno cijela vizija rješenja nije dobra, ukupno uštađeno vrijeme, skupa s uštađenim novcem se mogu investirati u razvoj novog rješenja temeljenog na novom prikupljenom znanju.

Razvoj svake pojedine funkcionalnosti može potrajati mjesecima dok izrada jednostavnog MVP-a može biti gotova za nekoliko tjedana. Puštanje nedovršenog proizvoda u prodaju ima još jednu vrlo važnu prednost, a to su prijedlozi korisnika. Prikupljanjem korisničkih prijedloga i žalbi u vrlo ranoj fazi razvoja proizvoda omogućava startupu bolje planiranje i prioritiziranje novih funkcionalnosti [13].

5.1 Vrste MVP-a

Za izradu MVP-a je potrebno uložiti dodatne napore jer taj iterativan proces validiranog učenja zahtijeva značajnu investiciju vremena i energije. Upravo zbog toga je važno ne zapeti na nebitnim detaljima prilikom izrade MVP-a. Također je važno imati na umu da je moguće koristiti nekoliko metoda testiranja postavljenih hipoteza. Različite industrije i različite vrste proizvoda će zahtijevati različite načine testiranja, a odluku moraju donijeti osnivači.

Najbolje je jednostavno krenuti i u što kraćem vremenu izraditi MVP. Prvo je potrebno definirati kritične pretpostavke vezane uz proizvod, te izraditi MVP pomoću kojega će se moći testirati ispravnost tih pretpostavki. U nastavku su navedene neke od najrasprostranjenijih vrsta MVP-a [14]:

- Wireframe

  Nacrt (eng. *Wireframe*) usluge je jednostavan način razvoja korisničkih sučelja bez programiranja ili korištenja alata za grafičko uređivanje. Koristi se za testiranje i demonstriranje funkcionalnosti sučelja, te za brzo prototipiranje. Ova metoda je iznimno brza i jednostavna, no to ne znači da je beznačajna. Upravo suprotno, ovaj korak je jedan od najvažnijih koraka u izradi proizvoda. Skice različitih elemenata i

kratki opisi njihovih funkcija su dovoljni za početna testiranja nad korisnicima [15].

- Model

  Modeli (eng. *Mockup*) su detaljno razrađena korisnička sučelja. Oni predstavljaju kompletno dizajnirani izgled usluge koji će prije ili poslije završiti u finalnoj verziji proizvoda. Moguće ih je izraditi nekoliko u različitim stilovima kako bi potencijalni korisnici mogli odabrati najdražu verziju.

  Za bolji efekt, modeli se mogu učiniti interaktivnima, a postoje i specijalizirane aplikacije koje omogućavaju kreiranje takvih modela. Uglavnom se kreiraju kako bi se potencijalnim korisnicima pružio osjećaj korištenja prave aplikacije. Ukoliko se profesionalno izrade, korisnici često ne primijete razliku između modela i prave aplikacije. Niti nacrti, niti modeli se ne trebaju smatrati gubitkom vremena jer se kompletni dizajn može iskoristiti za daljnji razvoj projekta.

- Prezentacijski video

  Prezentacijski video je video koji objašnjava svrhu i funkcionalnosti proizvoda i prije nego je proizvod izrađen. U nekoliko minuta se mogu prikazati svi detalji vezani uz proizvod i plan izrade proizvoda. Glavna prednost korištenja ovakvog videa je njegova niska cijena i jednostavnost prezentacije cijeloga koncepta. Može se koristiti za prezentaciju plana pred investitorima ili za skupljanje budućih korisnika.

- Prizemna stranica

  Prizemna stranica (eng. *Landing page*) može poslužiti na više načina. Može poslužiti za prezentaciju proizvoda. Može poslužiti za skupljanje ranih pratitelja i podržavatelja projekta, a može poslužiti i za skupljanje financijskih sredstava koja se investiraju u daljnji razvoj usluge.

  Na stranici se može prikazati opis proizvoda, te prednosti koje pruža. Također se može postaviti forma za skupljanje donacija i prednaručivanje proizvoda. Ukoliko se ljudima svidi ideja, mogu se očekivati značajna sredstva za potporu projekta.

  Stranica može poslužiti i za prikupljanje korisničkih prijedloga. Ovo je dobra prilika za upoznavanje budućih korisnika i njihovih stavova. Postoji mogućnost da

posjetitelji predlože neku dobru ideju koja će obogatiti krajnji proizvod.

- Prototip proizvoda

  Razvijanje proizvoda koji sadrži samo osnovne funkcionalnosti je idealna opcija za one koji su spremni uložiti nešto više resursa u validaciju svoje ideje. Lansiranje prototipa zahtijeva investiciju, kako vremena, tako i novca.

  Razvijanje prototipa ima nekoliko prednosti. Osim promocionalnih vrijednosti, prototip može poslužiti za dobivanje korisničkih sugestija, dokazivanje poslovnoga modela i uočavanje potrebe za pivotiranjem. Još jedna od velikih prednosti prototipiranja je upoznavanje pojedinih članova tima i testiranje sinergije cjelokupnog startupa [16].

5.2 Učestali načini izrade prototipa

Ukoliko startup planira izradu prototipa, potrebno je proučiti različite načine izrade ove vrste MVP-a. Postoje četiri načina izrade softverskog prototipa, a svaki od njih ima neke prednosti i neke mane. Osnivači moraju dobro promisliti i odlučiti koji model im najviše odgovara.

- Samostalna izrada lažnog MVP-a

  Lažni MVP je vrsta MVP-a gdje se korisnicima prodaje proizvod koji još ne postoji, odnosno sve ono što bi proizvod trebao odrađivati za korisnike u pozadini odrađuju osnivači. Potrebno je napraviti web stranicu na kojoj se objašnjavaju temeljne funkcionalnosti proizvoda. Ova stranica služi za privlačenje potencijalnih korisnika, objašnjavanje vizije proizvoda, te uvjeravanje da proizvod već postoji i da je u potpunosti funkcionalan. Mnogo startupa izabere ovaj model izrade MVP-a jer je relativno jeftin, a dovoljan je za ispitivanje potražnje za promatranom uslugom. Vrlo je lako provjeriti dali su korisnici spremni platiti uslugu, te što o istoj misle. Ukoliko se potvrdi postojanje potražnje, potrebno je krenuti s izradom pravoga prototipa.

- Unajmljivanje lokalnog freelancera

Mnogi programeri za kratkoročno unajmljivanje (eng. *Freelance*) vole raditi s osnivačima na izradi MVP-ova i prototipova. Prije odabira pravoga programera potrebno je odraditi malu pripremu. Prvo se treba sastaviti popis ključnih funkcionalnosti i on bi trebao biti što kraći. Nakon toga bi bilo dobro izraditi nekoliko wireframe-ova kako bi se programeru lakše objasnilo što i kako treba izraditi. Sljedeći korak je upoznavanje s različitim tehnologijama i odabir one najbolje za planirani projekt. Posljednji korak je potraga za idealnim programerom koji će ostvariti sve isplanirano.

- Internacionalno outsourcanje

  Mnogi poduzetnici koriste internacionalne *freelance* stranice zbog značajno nižih troškova nastalih plaćanjem stranim programerima (eng. *Outsourcing*). Ukoliko osnivač ima tehničkog iskustva i sposoban je upravljati procesom razvoja proizvoda, postoji velika vjerojatnost pozitivnog iskustva i uspješnog izvršavanja projekta. Problemi se javljaju kada osnivači spomenute kvalitete. Ukoliko osnivači ne znaju komunicirati na tehničkoj razini, postaje vrlo teško upravljati programerima koji se nalaze u drugim zemljama. Dodatna zapreka može biti i slabo poznavanje Engleskog jezika, a svaki nesporazum produljuje vrijeme izrade MVP-a i akumulira nove troškove.

- Unajmljivanje agencije

  Agencije pružaju vrlo uslugu vrlo visoke kvaliteta pa i sam proizvod na kraju bude vrlo kvalitetan. Od voditelja projekta kojima osnivači objašnjavaju svoje zamisli do vrhunskih programera, sve je vrlo organizirano i uhodano. Agencije često imaju i stručnjake za korisničko iskustvo koji svojim iskustvom i sugestijama pomažu u oblikovanju MVP-a. Sve ovo se reflektira na cijenu usluge koju pruža agencija i zbog toga ih osnivači često ne mogu koristiti [17].

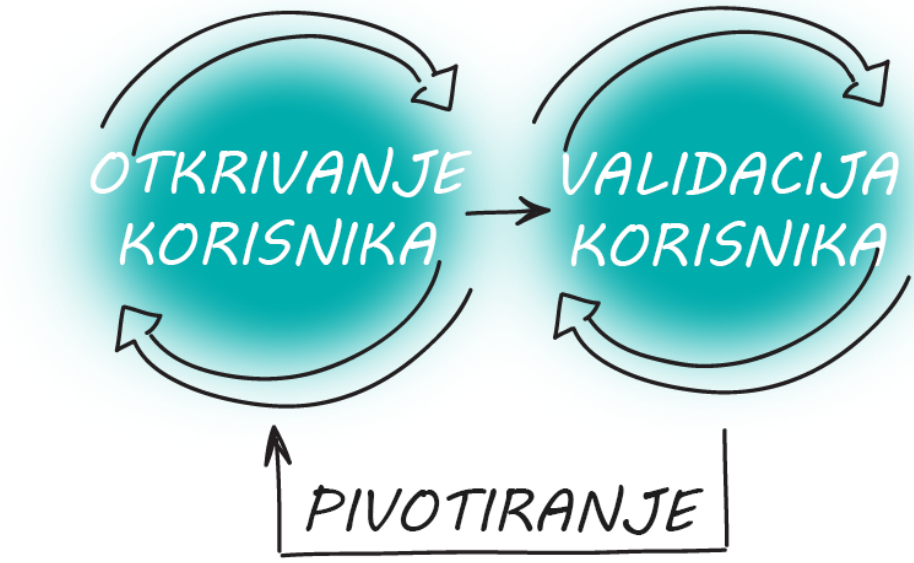
Osnivači Adopta su se bez previše razmišljanja odlučili za izradu prototipa. Odluka je lako donesena budući da većina tima posjeduje tehničke vještine. Do ovoga trenutka su se izgradile sve osnovne funkcionalnosti, a sama aplikacija je izrađena na vrlo slojevit

i modularan način. Ovakav pristup omogućava lakše dodavanje novih funkcionalnosti i uklanjanje onih koje se rijetko koriste. Izrada prve verzije MVP-a je trajala gotovo šest mjeseci, a u tih šest mjeseci su nažalost bile zanemarene sve marketinške aktivnosti koje su trebale skupljati potencijalne korisnike. Većina startupa u fazi izrade MVP-a zanemari marketinške aktivnosti koje bi trebale skupljati potencijalne korisnike i prije nego je proizvod gotov. Zato se preporučuje izrada bloga i kontinuirano pisanje tijekom čak i prije kretanja s izradom MVP-a.

Adoptu je prototip poslužio kao sredstvo dokazivanja početnih pretpostavki, ali i kao osnova koja se dalje razvija i prerasta u konačni proizvod. Rano puštanje nezavršenog proizvoda se u startu čini suludim, no benefiti su nemjerljivi. Od korisničkih sugestija pa do pozitivnih pritisaka da se svaka funkcionalnost što prije implementira. Prilikom izrade prototipa se koristila i metoda *wireframea* u svrhu planiranja i logičnog organiziranja svih funkcionalnosti MVP-a. Brzo skiciranje izgleda svakog prozora je omogućilo brze iteracije i konzultacije sa stručnjacima za korisničko iskustvo.

6 Validacija

Sve što startupi u početku imaju je vizija, vizija novog proizvoda ili usluge, vizija načina na koji će proizvod doći do ljudi i vizija razloga zbog kojih će ljudi koristiti taj proizvod. No većina onoga u što startupi u početku vjeruju su samo pretpostavke i nagađanja. Startup je zapravo organizacija koja se temelji na skupu pretpostavki i vjerovanja da će se sve pretpostavke prije ili kasnije ispuniti. Kako bi se vizija pretvorila u stvarnost, vjera u činjenice, a startup u profitabilnu kompaniju, potrebno je testirati početne pretpostavke, odnosno hipoteze, te otkriti koje su zaista istinite, a koje je potrebno mijenjati. Na sljedećoj slici je prikazan proces validacije korisnika kojim se ispituje održivost cjelokupnog poslovanja startupa.



Slika 6.1: Proces validacije
Izvor: [18]

Može se primijetiti kako u procesu validacije postoje dva koraka, te da je svaki korak je prikazan krugom i rekurzivnim strelicama. Krugovi i strelice naglašavaju iterativni karakter

svakog koraka. Na ovaj način je unaprijed predviđeno da pronalaženje idealnih korisničkih segmenata na tržištu neće biti lako. Iskustvo pokazuje da pronalaženje prikladnog tržišta, odnosno korisnika zahtijeva nekoliko neuspješnih pokušaja. Osim spomenuta dva koraka, prikazano je i pivotiranje koje koje se događa kada se izabere krivi korisnički segment, te je potrebna promjena [18].

6.1 Otkrivanje korisnika

Generalni cilj otkrivanja korisnika (eng. *Customer Discovery*) se može definirati kao transformiranje početnih hipoteza o polovnom modelu, tržištu i korisnicima u dokazane činjenice. Primarna aktivnost kojom se ovo postiže je ispitivanje i promatranje potencijalnih korisnika, partnera i dobavljača. Tek nakon ovog koraka, osnivači će znati dali je njihov plan dugoročno održiv i isplativ.

Naizgled se čini jednostavnim i logičnim, no klasični marketing ljude uči potpuno različitom načinu razmišljanja. Upravo zbog toga većina ljudi radi velika greške prilikom otkrivanja korisnika, a neke od njih su sljedeće:

- Razumijevanje potreba i želja svih mogućih korisnika
- Kreiranje popisa funkcionalnosti koje korisnici žele prije nego krenu koristiti proizvod
- Davanje sumiranog popisa funkcionalnosti timu za razvoj proizvoda
- Davanje detaljnog marketinškog plana timu za razvoj proizvoda
- Testiranje potencijalnih korisnika prije izrade prototipa

Većina knjiga o marketingu i razvoju poslovanja ljude uči upravo spomenutim konceptima i metodama. Nažalost, za startupe vrijede druga pravila, a slijeđenje prethodno spomenutih metoda je često vrlo štetno i opasno. Umjesto toga, proizvod se treba razvijati iterativno i inkrementalno za što manju skupinu nepristranih korisnika [18].

6.1.1 Male ciljane skupine korisnika

U tradicionalnom menadžmentu i marketingu cilj je kreiranje dokumenta koji sadrži popis svih zahtijevanih funkcionalnosti (eng. *Marketing Requirements Document* - MRD) za inženjere. MRD sadrži sumu svih mogućih funkcionalnosti koje su korisnici zatražili. Marketing održava fokus grupe, analizira prodajne podatke i proučava zahtjeve za novim funkcionalnostima ili žalbe korisnika. Proučavanje ovih informacije rezultira listom funkcionalnosti koju inženjeri trebaju dodati u sljedećoj verziji proizvoda.

Ovaj proces je racionalan za uhodane i stabilne kompanije s postojećim, dobro ispitanim tržištem, no za startupe je cijeli proces potpuno besmislen. MRD proces osigurava da inženjeri izrade proizvod, odnosno funkcionalnosti koje će se svidjeti postojećem tržištu. Kada su poznati korisnici i njihove potreba, MRD je odličan pristup. Za razliku od iskusnih kompanija, u startupima cilj izrade početnog proizvoda nije zadovoljenje potreba prosječnog trenutnog korisnika. Nijedan startup si ne može priuštiti inženjerske troškove potrebne za izradu savršenog proizvoda sa svim mogućim funkcionalnostima u prvoj verziji proizvoda. Izrada proizvoda bi trajala godinama, a u trenutku kada bi bila gotova, vrlo vjerojatno bi već bila i zastarjela.

Uspješni startupi rješavaju ovu zagonetku fokusirajući se na inkrementalan i iterativan način razvoja proizvoda i ciljanjem vrlo male skupine korisnika koji su uvidjeli viziju startupa. Ova mala skupina vizionara će startupu davati povratne informacije o potrebnim funkcionalnostima, a inženjerski tim će ih ugrađivati u proizvod u sljedećim iteracijama, odnosno verzijama. Entuzijasti koji šire dobru riječ i novosti o kompaniji se često nazivaju evanđelistima, dok se entuzijasti koji ne samo da šire dobru riječ, nego i kupuju nezavršene i netestirane proizvode nazivaju vizionarima. Vizionari kao skupina korisnika će biti detaljnije opisani u jednom od sljedećih poglavlja [18].

6.1.2 Vizija je temelj MVP-a

Kada startup tek krene s razvojem proizvoda ne postoje inicijalni korisnici koji bi svojim komentarima usmjeravali razvojni tim u pravome smjeru. Startup zapravo niti ne zna tko su njihovi inicijalni korisnici niti koje funkcionalnosti ti korisnici žele. Postoje dva načina prikupljanja inicijalnih komentara i smjernica. Prvi je stavljanje razvoja proizvoda na čekanje i traženje potencijalnih korisnika kojima se objašnjava ideja budućeg rješenja. Ovo je zastarjeli način koji se pokazao vrlo nepraktičnim i neučinkovitim. Drugi način je razvoj minimalnog proizvoda MVP-a u što kraćem roku, te skupljanje komentara temeljenih na testovima provedenim korištenjem istog tog MVP-a.

Prva iteracija proizvoda bi stoga trebala biti temeljena na viziji samoga startupa. Sljedeći korak je traženje korisnika koji su spremni koristiti trenutni proizvod u nedovršenom stanju. Ako startup pronađe zainteresirane korisnike, slijedi prikupljanje komentara i sugestija, te rad na novoj verziji proizvoda temeljenoj na korisničkim sugestijama.

Važno je ne pokleknuti pred izazovom traženja korisnika. Prva verzija proizvoda mora služiti kao prvi stupanj validacije da cijela ideja, odnosno vizija ima smisla, te da se isplati ulagati daljnje resurse. U slučaju da se ne uspiju pronaći inicijalni korisnici, potrebno je revidirati problem koji se rješava, a zatim i samo rješenje [18].

U početku startupi imaju samo viziju, a ta vizija je osnova na temelju koje se sve ostalo naknadno izgrađuje. Ista situacija je bila i u Adoptu. Vizija je bila i ostala pojednostavljenje procesa zapošljavanja novih ljudi u malim i srednje velikim kompanijama. Za razliku od vizije koja je ostala ista, proizvod se s vremenom mijenjao i poboljšavao. Skupa s proizvodom se mijenjao i način prezentacije pred potencijalnim kupcima, te mnoštvo drugih procesa unutar startupa. Promjene su dobre jer su uglavnom odraz kontinuiranog napretka koji je neophodan za uspjeh startupa.

6.2 Validacija korisnika

Glavni ishod validacije korisnika (eng. *Customer validation*) je testiran i dokazan prodajni plan. Ovaj plan se kreira učenjem o prodaji maloj skupini vizionarskih korisnika. Oni su spremni platiti za proizvode i prije nego su isti u potpunosti gotovi. Unatoč tome, cilj ovog koraka nije sama prodaja. Cilj je učenje o načinu prodaje, te pronalaženje skalabilnog i ponovljivog prodajnog procesa i poslovnog modela. Kreiranje plana prodaje je u ovoj fazi razvoja startupa višestruko važnije od organiziranja prodajnog tima i generiranja prvih većih prihoda [18].

6.2.1 Vizionari

U fazi validacije korisnika startup se fokusira na pronalaženje korisnika zvanih vizionarima, te pokušavanje prodaje usluge tim korisnicima. Za razliku od klasičnih korisnika koji žele kupiti dovršen i testiran proizvod, vizionari su spremni vjerovati u viziju startupa i kupiti njihov proizvod. Vizionari su jedina vrsta korisnika koja je spremna platiti nedovršen proizvod [18].

Vizionari potiču razvoj inovativnih usluga jer vide potencijal u viziji startupa, te su spremni preuzeti rizik kako bi zajedno s osnivačima pokušali realizirati zamišljenu viziju. Oni će surađivati sa startupima koji nemaju početni kapital i koristit će njihove proizvode čak i ako su netestirani i puni grešaka. Znaju da izlaze izvan konvencionalnih okvira i spremni su platiti cijenu za pokušaj prestizanja konkurencije korištenjem novih tehnologija. Kao skupina kupaca, vizionarima je lako prodati proizvod, ali ih je vrlo teško zadovoljiti. To je tako jer oni kupuju viziju koja će na neki način zauvijek ostati samo vizija.

Vizionari za startupe predstavljaju priliku za rano generiranje prihoda, postizanje bolje vidljivosti usluge na tržištu i skupljanje neprocjenjivih uvida u prave korisničke probleme. Ova prilika dolazi zajedno s nekim negativnostima vezanim uz vizionare. Budući da su vrlo zahtjevni, gotovo sigurno će pokušati utjecati na prioritete i planove startupa. Važno je

kritički sagledati svaki prijedlog i zahtjev, te prihvaćati samo one koji se i nakon detaljnije analize čine kao dobri smjerovi za daljnji razvoj proizvoda. Unatoč ovoj negativnosti, vizionari su ključni za razvoj startupa u početnim fazama [19].

Kroz tekst je već spomenuto da je Adopto u konstantnom dijalogu s korisnicima, a to ne bi bilo moguće da ti korisnici nisu ujedno i vizionari. Nekolicina korisnika je vrlo involvirana u sam projekt, te konstantno sugeriraju različita poboljšanja i upozoravaju na nedostatke. Na ovaj način su izravno uključeni u proces planiranja proizvoda što im pruža posebno zadovoljstvo. Iako usluga nije u potpunosti dovršena, to im ne predstavlja problem. Redovno plaćaju korištenje usluge i još se dodatno trude kako bi zajedno učinili proizvod još boljim. Zaista je nemoguće zamisliti bolje korisnike.

6.2.2 Validiranje prodajnog plana

Startupi često pokušavaju kopirati velike i uspješne kompanije imitirajući njihove prodajne organizacije. Nažalost ne shvaćajući da je nemoguće izgraditi učinkovit prodajni proces bez prethodnog razvoja i testiranja detaljnog prodajnoga plana. Prodajni plan odgovara na pitanja poput:

- Dali se rješava pravi problem?
- Tko utječe na kupovinu?
- Tko preporučuje kupovinu?
- Tko donosi krajnju odluku?
- Koliki je prosječni budžet za kupnju sličnih proizvoda?
- Koliko je poziva potrebno za jednu prodaju?
- Koliko dugo traje prosječna prodaja?
- Koja je prodajna strategija?

- Koji je profil idealnog vizionarskog kupca?

Ukoliko startup ne posjeduje odgovore na navedena pitanja, mali broj prodaja će se dogoditi, a one prodaje koje se dogode će biti rezultat heroičkih napora. Neki osnivači misle kako će zapošljavanjem dodatnih ljudi u prodaji riješiti ove probleme, te da će uz prodaju uspjeti saznati presudne informacije. Nažalost, nemoguće je otkrivati i učiti dok se fokus stavlja na samu prodaju. Iz primjera mnogih propalih startupa se može vidjeti da pokušaji izvršenja prodaje prije razrade prodajnog plana rezultiraju katastrofom [18].

Adopto se trenutno nalazi upravo u fazi validacije prodajnoga plana. Svi su potencijalni korisnici podijeljeni u različite segmente, te je svaki korak za svaku skupinu detaljno isplaniran. Postavljene su početne pretpostavke, a njihova točnost se ispituje prilikom kontaktiranja potencijalnih korisnika. Testiranje se uglavnom provodi na lokalnom tržištu, a nakon uspješnog testiranja se prelazi na globalno tržište. Svakom novom iteracijom se pokušava testira po jedna pretpostavka. Ukoliko se pretpostavka pokaže ispravnom, prelazi se na sljedeću. Ovaj proces traje dosta dugo, no iznimno je važno detaljno ispitati ispravnost prodajnog plana jer je sljedeća faza skaliranje koje je vrlo skupo i startupi često imaju samo jednu priliku za kvalitetno lansiranje na globalno tržište.

6.3 Pivotiranje

Svaki se poduzetnik, prije ili poslije nađe pred ultimativnom dvojbom. Dali pivotirati ili nastaviti izvršavati trenutni plan. To je vrlo važno pitanje i poduzetnici nakon svake iteracije testiranja na njega moraju odgovarati. Dali kompanija napreduje dovoljno brzo pa je logično nastaviti s izvršavanjem trenutnoga plana ili je potrebno napraviti veliku promjenu budući da trenutne radnje ne ostvaruju planirane rezultate. Ta velika promjena se naziva pivotiranje. Strukturirana, pomno isplanirana promjena plana osmišljena u svrhu testiranja novih temeljnih pretpostavki o proizvodu, strategiji ili modelu skaliranja.

Budući da se Lean Startup temelji na znanstvenoj metodologiji, mnogi ljudi misle da

postoje stroga pravila ili pak formula kojom se izračunava trenutak kada je potrebno pivotirati. Ovo nažalost nije točno. U segmentu poduzetništva ne postoji način kojim bi se izbjegao ljudski element, odnosno vizija, intuicija i prosudba svakog pojedinca. Ovo su ključne stvari koje definiraju neizvjesnost svih startupa.

Pokušaji znanstvenog pristupanja vođenju startupa se manifestiraju kroz maksimalno iskorištavanje ljudskoga potencijala i ljudske kreativnosti. Startupi koji se ne mogu odlučiti na pivotiranja u trenucima kada dobivaju očite i jasne korisničke poruke o manama svoga proizvoda najčešće završavaju na dva načina. Prvi je brzo propadanje i odustajanje od daljnjeg razvoja, a drugi, onaj mnogo opasniji je život na rubu preživljavanja. Startup niti raste, niti propada, a konstantno crpi resurse i energiju svih dionika, a ponajprije osnivača i zaposlenika.

Dobra strana oslanjanja na ljudsku procjenu je činjenica da ljudi mogu učiti, da su kreativni i da odlično primjećuju bitne informacije u šumu signala. Ova znanstvena metoda se temelji na realizaciji da ljudska procjena, iako naizgled često pogrešna, može biti istrenirana mjerljivim testovima i kontinuiranim ponavljanjem.

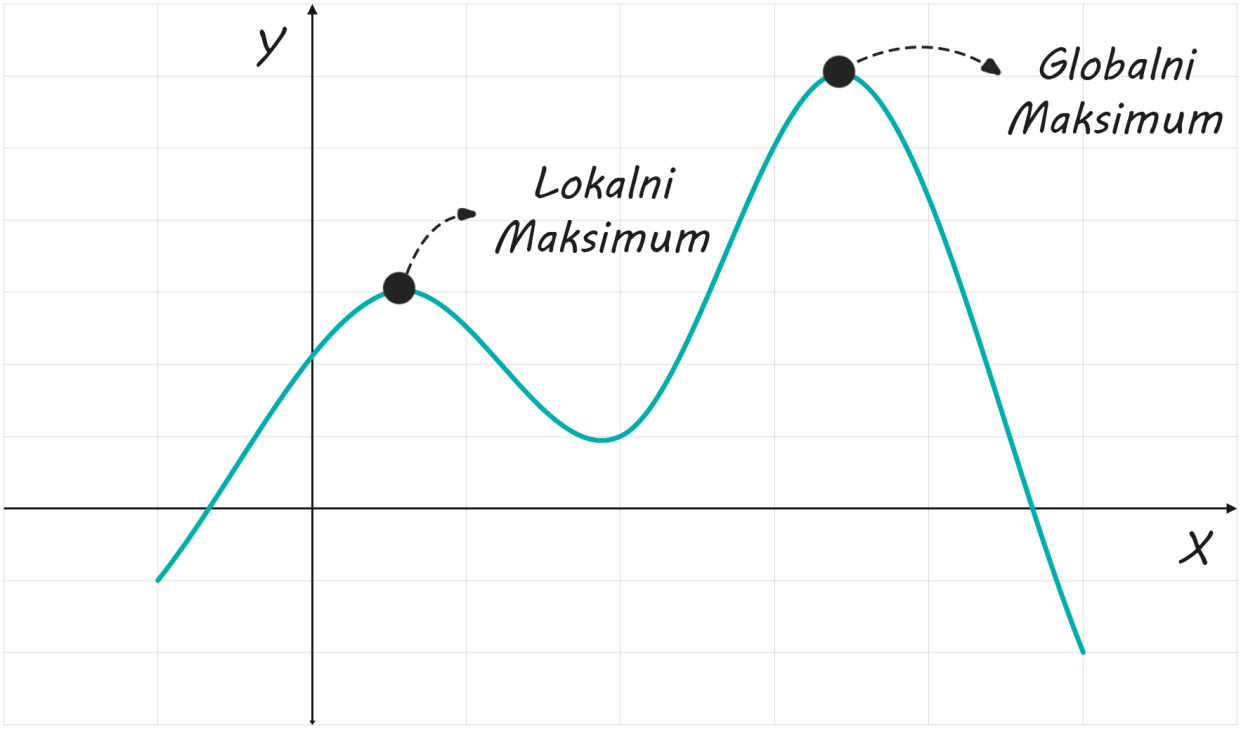
Produktivnost startupa se ne mjeri brojem novih funkcija proizvoda. Mjeri se sposobnošću uočavanja onih bitnih funkcija, te fokusiranjem na iste kako bi se proizvela još veća vrijednost za korisnike. Drugim riječima, pivotiranje fokusira i usmjerava kompaniju u pravome smjeru prema rastu i razvoju održivog poslovanja [3].

Startupi u samom nastajanju imaju samo naznaku problema, rješenja i mogućih korisnika. Baš kao što preuranjena izrada rješenja, prije dubljeg razumijevanja problema može dovesti do velikog rasipanja resursa, preuranjeni odabir korisničkog segmenta ili poslovnog modela može imati iste posljedice. Opasnost koja se javlja je izbor neoptimalnog poslovnog modela ili lokalnog maksimuma [2].

- Algoritam penjanja i problem lokalnog maksimum

  U računalnim znanostima, algoritam penjanja je matematički optimizirana tehnika. To je iterativni algoritam koji kreće s proizvoljno odabranim rješenjem problema.

Nakon toga pokušava pronaći bolja rješenja inkrementalnim promjenama jednog elementa. U slučaju da promjena rezultira novim, boljim rješenjem od trenutnoga, ono se postavlja kao trenutno najbolje rješenje i proces se nastavlja ponavljati sve do trenutka kada sv ne mogu pronaći bolja rješenja. Algoritam penjanja je dobar za pronalaženje lokalnog maksimuma, odnosno rješenja koje ne može biti nadmašeno uzimajući u obzir samo susjedna rješenja. Za razliku od lokalnog maksimuma kojega će sigurno pronaći, algoritam ne garantira pronalazak globalnog maksimuma jer ne uzima u obzir sva moguća rješenja [20].



Slika 6.2: Lokalni i globalni maksimum

Iako ne postoji način za kompletno izbjegavanje problema lokalnog maximuma, postoje određene metode koje naglo mijenjaju područje pretrage, te na taj način povećavaju vjerojatnost pronalaska globalnog maksimuma. Ista se analogija može primijeniti u startupima prilikom pivotiranja. Pivotiranjem naglo mijenjamo područje potrage, dok se naknadnom optimizacijom pokušava pronaći idealni poslovni model unutar trenutne iteracije.

6.3.1 Preostalo vrijeme startupa

Iskusni poduzetnici često govore o preostalom vremenu startupa (eng. *Startup runway*) odnosno o vremenu koje je startupu preostalo ili da uspije ili da propadne. Najčešće se definira količinom novca koju startup posjeduje podijeljenom s ukupnim mjesečnim troškovima. Primjerice, ako startup ima milijun dolara, a mjesečni troškovi iznose sto tisuća dolara, projicirano vrijeme života iznosi deset mjeseci. Kada startupu počne ponestajati sredstava postoje dvije opcije za produljenje. Ili će startup krenuti s rezanjem troškova ili će tražiti novu rundu investicija.

Kada poduzetnici krenu s rezanjem troškova bez pažljivog prioritiziranja često se dogodi da značajno uspore rast i razvoj startupa. Ovo se dogodi jer krenu s štednjom na negativnim, ali nažalost i na pozitivnim aktivnostima koje su donosile profit. Sve što osnivači ovome slučaju postignu je prolongiranje neizbježnoga, prolongiranje propasti.

Istinska mjera preostalog vremena startupa se očituje u broju preostalih pivota. Svaki pivot je prilika za fundamentalne promjene u poslovnoj strategiji. Računanjem preostalog vremena kroz broj preostalih pivota umjesto kroz količinu preostalog novca otkriva novi način produljenja života startupa. Ako se brže testira postojeća strategija, prije će se doći do novog pivota i na taj način se produljuje broj prilika koje startup posjeduje, drugim riječima produljuje se život startupa. Startupi moraju pronaći načine postizanja iste količine validiranog učenja u kraćem vremenu ili uz manje troškove. Sve tehnike lean startupa imaju isti krajnji cilj, a to je povećanje broja pivota koje će startupi istestirati u nadi za pronalaskom održivog poslovnog modela [3].

6.3.2 Pivotirati ili ustrajati

Biti uspješan poduzetnik znači brzo učiti i prilagođavati se. Kako projekt napreduje, tako i tim mora napredovati i učiti nove, neočekivane stvari. Važno je ispitivati trenutno stanje tržišta, te na temelju dobivenih informacija podešavati početne hipoteze vezane

za korisnike, tržište i situaciju u industriji općenito. Jedan od glavnih mitova vezanih uz uspješne poduzetnike je da oni ustraju u svome naumu bez obzira na sve. Poduzetnici, odnosno osnivači zaista moraju ustrajati i danonoćno raditi kako bi uspjeli, no to ne znači da slijepo slijede prvotne zamisli. Dapače, većina uspješnih poduzetnik se brzo prilagođava i primjenjuje sve što nauči. Kod osnivača startupa se ova prilagodljivost očituje u obliku efikasnog pivotiranja [21].

Odluka za pivotiranje zahtijeva dobru informiranost i nepristranu objektivnost. Neki od znakova za potrebom pivotiranja su smanjenje efikasnosti eksperimenata provođenih na proizvodu i opći osjećaj da bi razvoj proizvoda trebao biti konstruktivniji i efikasniji. Ako se pojave navedeni znakovi potrebno je detaljnije proučiti situaciju i odlučiti o potencijalnom pivotiranju.

Pivotiranje je vrlo emocionalan trenutak za svaki startup i zbog toga pristup pivotiranju mora biti strukturiran i unaprijed isplaniran. Jedan od načina za nadilaženje emocionalnih problema je dogovaranje sastanka o pivotiranju unaprijed. Idealno bi bilo da startup ima redovne "pivotirati ili nastaviti" sastanke svaka dva do četiri mjeseca. Naravno da svaki startup treba pronaći svoj tempo. Svaki ovakav sastanak zahtijeva prisustvo tima zaduženog za razvoj proizvoda i tima za razvoj poslovne strategije kako bi zajedno razmotrili sve opcije i razmijenili naučeno od prošloga sastanka [3].

Istraživanja su pokazala kako većina uspješnih startupa drastično izmijeni gotovo sve aspekte svoga poslovnog modela. No zašto su neki startupi spremni na promjene dok drugi ustraju sve dok ne propadnu. Pokazalo se da sve ovisi o samim osnivačima i njihovom načinu promatranja svijeta. Sposobnost prepoznavanja novih informacija i mijenjanja vlastite percepcije svijeta na temelju dobivenih informacija osnivačima daje mentalnu agilnost i mogućnost nadmudrivanja konkurencije koja je zapela u starim, strogo posloženim procesima. Različite aktivnosti mogu povećati spomenutu sposobnost, a neke od njih su proživljavanje različitih novih situacija, slušanje drugih ljudi, korištenje analogija, promatranje svijeta kao skupa mogućnosti i mnogi drugi. Centralna ideja je postizanje fleksibilnog načina razmišljanja i promatranja svijeta. Osnivači se susreću

s mnogobrojnim iznenađenjima, a jedini način za njihovo prevladavanje je razvijanje mentalne fleksibilnosti [21].

6.3.3 Vrste pivotiranja

Pivotirati se može na različite načine. Riječ pivotirati se često neispravno koristi kao sinonim za običnu promjenu. Pivotiranje je zapravo specifična vrsta promjene koja je dizajnirana kao testiranje novih fundamentalnih hipoteza o proizvodu, poslovnom modelu ili načinu skaliranja.

- Pivotiranje sužavanjem (eng. *Zoom-in*)

  U ovom slučaju, ono što se prije smatralo kao jedna funkcionalnost u proizvodu postaje cijeli novi proizvod.

- Pivotiranje proširivanjem (eng. *Zoom-out*)

  U suprotnoj i nešto rjeđoj situaciji, jedna funkcionalnost nije dovoljna da bi se prodavala kao cijeli proizvod. U ovakvom tipu pivota ono što se nekad podrazumijevalo kao cijeli proizvod postaje samo jedna od funkcionalnosti puno većeg proizvoda.

- Pivotiranje korisničkog segmenta (eng. *Customer segment*)

  U ovom pivotu kompanije spoznaje da njihov proizvod zaista rješava stvarne probleme, stvarnih korisnika. Jedini je problem to što su u početnom planu predvidjeli drugi segment korisnika. Potrebno je redefinirati sve što je izravno vezano za same korisnike.

- Pivotiranje korisničkih potreba (eng. *Customer Need*)

  Kao rezultat upoznavanja potencijalnih korisnika, bolje se razumiju i njihovi problemi. Ponekad se otkrije da problem kojega je startup prvotno krenuo rješavati zapravo i nije previše važan. Unatoč tome, tijekom upoznavanja korisnika otkrili su se novi problemi koji su važni i koje se isplati rješavati. Često ovi problemi zahtijevaju male

izmjene trenutnog proizvoda, no može se dogoditi i da je potrebno krenuti graditi rješenje iz nule. U ovakvom primjeru je hipoteza proizvoda donekle potvrđena budući da ciljanja skupina korisnika ima problem vrijedan rješavanja.

- Pivotiranje platforme

  Pivot platforme se odnosi na promjenu s aplikacije na platformu i suprotno. Startupi koji žele izgraditi novu platformu najčešće krenu s prodajom jedne aplikacije, takozvane ubojite aplikacije vezane za njihovu platformu. Tek se kasnije pojavljuje platforma kao nositelj ostalih aplikacija napravljenih od treće strane. Aktivnosti se mogu odviti i drugim redoslijedom, a neki startupi moraju proći kroz ovaj pivot i nekoliko puta.

- Pivotiranje poslovne arhitekture (eng. *Business architecture*)

  Ovaj se pivot temelji na konceptu Geoffrey Moorea koji je promatrao i uočio da kompanije uglavnom imaju jednu od dvije poslovne arhitekture:

  1. Visoke naknade, malo tržište (model kompleksnih sistema)
  2. Niske naknade, veliko tržište (model velikog volumena)

  Prvi se često povezuje s prodajnim procesima između kompanija (eng. *Business-to-Business* - B2B) ili s prodajnim procesima za velika poduzeća, dok se drugi povezuje s potrošačkim proizvodima. Neke kompanije promijene trenutnu arhitekturu visokih naknada tako što krenu pružati svoje proizvode masovnom tržištu, dok drugi prođu kroz suprotan proces

- Pivotiranje iskorištavanja vrijednosti (eng. *Value capture*)

  Postoje različiti načini iskorištavanja vrijednosti koju proizvodi kompanija. Ti načini se često grupno nazivaju monetizacija ili modeli prihoda. Sama trenutna monetizacija je loš način mjerenja vrijednosti kompanije. Vrijednost tima i kontinuirani napredak je ono što ima stvarnu vrijednost dok monetizacija dolazi na kraju kao nusprodukt. Unatoč tome, promjene u načinu monetizacije često imaju dugosežne i drastične

posljedice na ostatak poslovanja poput razvoja proizvoda, razvoja poslovnog modela, te marketinških strategija.

- Pivotiranje načina rasta (eng. *Engine of growth*)

  U ovoj vrsti pivotiranja, kompanija mijenja svoj način rasta kako bi pronašla brži ili profitabilniji način. Često, ali ne uvijek, promjena načina rasta zahtijeva i promjenu načina monetizacije proizvoda.

- Pivotiranje distribucijskih kanala

  U tradicionalnoj prodajnoj terminologiji mehanizam dostavljanja proizvoda korisnicima se naziva prodajni kanal ili distribucijski kanal. Prodajni kanali često određuju cijenu, funkcionalnost i kompetitivnost proizvoda. Promjena načina distribucije je realizacija da se isti proizvod može distribuirati drugim kanalom, te da će promjena polučiti bolje rezultate. Kada kompanija napusti stari, često kompleksniji način distribucije kako bi krenula s izravnom prodajom korisnicima, bitno je primijetiti da se događa vrsta pivotiranja i testirati novu organizaciju prodaje.

  Pojava Interneta je imala disruptivan efekt na tadašnje kompleksne načine prodaje. Kompanije koje se nisu uspjele prilagoditi ovoj promjeni su najčešće propadale.

- Pivotiranje tehnologije

  Povremeno kompanije otkriju način postizanja istih ciljeva korištenjem potpuno druge, efikasnije tehnologije. Pivotiranje tehnologije je mnogo češće u starijim, dobro organiziranim kompanijama. Drugim riječima, ova vrsta pivotiranja je vrsta kontinuirane inovacije i inkrementalnih poboljšanja dizajniranih s ciljem privlačenja novih, ali i zadržavanja postojećih korisnika. Iskusne kompanije dobro odrađuju ovakva pivotiranja jer se mijenja samo tehnologija, dok svi ostali procesi ostaju isti. Korisnički segment ostaje isti, korisnički problem ostaje isti, a čak i način monetizacije ostaje isti. Jedino pitanje je dali će nova tehnologija osigurati bolju realizaciju proizvoda u obliku boljih performansi ili niže cijene [3].

U Adoptu je do sada odrađeno pivotiranje korisničkog segmenta. U početnim fazama

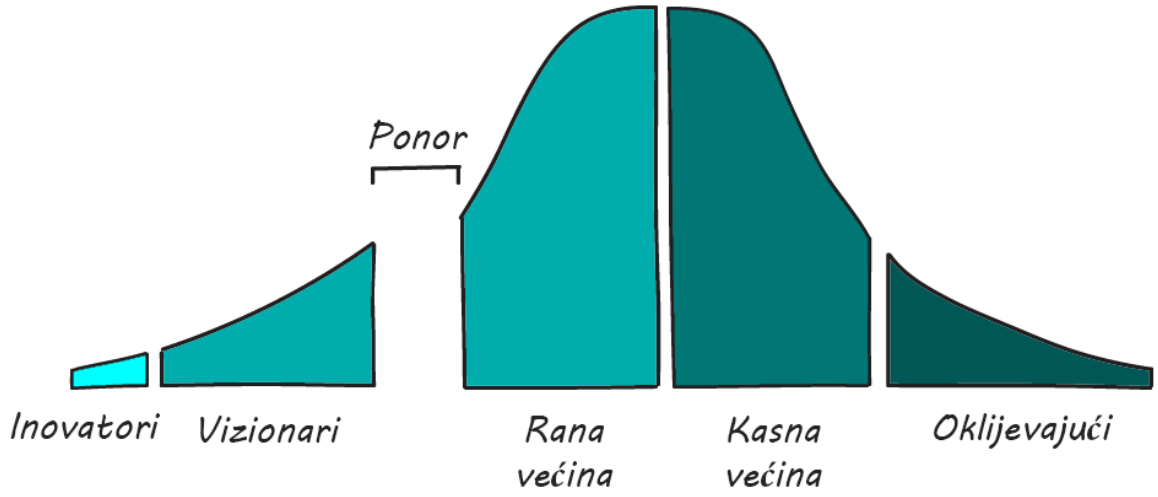
su se prioritizirale tehnološke kompanije koje u zapošljavanju imaju određene specifične probleme. Tijekom razvoj usluge i kroz analizu trenutnih korisnika došlo se do zaključka da iste te probleme, iako u manjoj mjeri, imaju i kompanije iz ostalih industrija. Samim time je bilo logično promijeniti način prezentacije kompletne usluge i ponuditi je svim malim i srednje velikim kompanijama. Ovo je bila vrlo dobra odluka jer i unatoč općenitijem načinu prezentacije usluge, tehnološke kompanije same prepoznaju dodatne benefite, a uslugu se sada može prodavati i kompanijama iz ostalih industrija. Pivotiranje koje se planira u budućnosti je pivotiranje platforme. Plan je napraviti osnovu na koju će se moći spajati druge specijalizirane kompanije, a korisnici će kupovati njihove usluge preko Adopta. Pivotiranja su sastavni dio startupa i većina uspješnih startupa će barem jednom pivotirati. Zbog toga je važno upoznati se s procesom pivotiranja, te ga odraditi na što efikasniji način.

7 Skaliranje

U trenutku kada je konačno definiran poslovni model i testiran prodajni proces može se krenuti sa skaliranjem poslovanja startupa. Kako startup raste mijenja se srž problema s kojima se osnivači suočavaju. Umjesto potrage za idealnim poslovnim modelom, potrebno je riješiti problem efikasne egzekucije svega naučenoga. U ovom trenutku treba uočiti kako je vrijeme za promjenu načina razmišljanja.

7.1 Ponor

Kako startupi krenu sa skaliranjem, u početku uglavnom imaju mnogo uspjeha, no vrlo brzo dođe period stagnacije koji iznenadi i zbuni osnivače. Geoffrey Moore je ovu pojavu nazvao ponorom (eng. *Chasm*). Kroz svoja istraživanja je primijetio da se spomenuti ponor kod većine startupa javlja u isto vrijeme, te ga je opisao u određenim okvirima. Prema spomenutim okvirima većina inovacija prolazi kroz sličan proces usvajanja. U početcima grupa ranih usvojitelja je spremna prihvatiti novi proizvod ili uslugu zato jer su iznimno otvoreni prema isprobavanju novih tehnologija i koncepata, no većina tržišta koja se sastoji od rane i kasne većine čekaju s usvajanjem novih tehnologija dok one ne postanu cjelovita rješenja koja su testirana, stabilna i sigurna za korištenje.



Slika 7.1: Korisnički segmenti usvajanja novih tehnologija
Izvor: [21]

Problem s kojim se osnivači susreću je taj što prodaja ranim usvajateljima izgleda kao potvrda da je proizvod gotov, te da je vrijeme za preusmjeravanje energije i resursa u prodaju. Kako bi zadovoljili početnu potražnju, startupi u ovome trenutku krenu sa zapošljavanjem prodajnih timova. U tom trenutku potražnja krene opadati, a osnivači ostanu zbunjeni i uplašeni jer plaćaju skupe prodajne timove koji ne ispunjavaju očekivane rezultate. Često se okrivljava sama prodaja, marketing ili tim zadužen za razvoj proizvoda, no pravi razlog je taj što se startup nalazi u ponoru. Kompanija nije uspjela uspostaviti ponovljiv prodajni proces, te nije uspjela u izgradnji brenda kojemu rana većina može vjerovati.

Ako osnivači realno sagledaju ovu situaciju, uvidjeti će da su zapravo vrlo sretni što su dostigli ponor, jer većina startupa propadne ili odustane mnogo prije. Većina startupa ne uspije privući niti rane usvajatelje. Jednom kada startup dođe do ponora, mora ga prvo uočiti, a zatim se prilagoditi ponovno mijenjajući strategiju razvoja proizvoda i strategiju pozicioniranja na tržištu [21].

7.2 Metode prelaženja ponora

Jednom kada startup preraste vizionare mora se orijentirati prema novoj skupini korisnika koji se nazivaju ranom većinom. Oni su uglavnom orijentirani prema najisplativijim proizvodima. Spremni su platiti nešto više novca za najvišu razinu kvalitete, ali u odsustvu nekih posebnih funkcionalnosti izabrat će najisplativiju uslugu.

Kako bi se privukla rana većina potrebni su veliki napori i dovoljna količina vremena. Ciljanu skupinu korisnika je potrebno uvjeriti da je proizvod dovoljno razvijen, testiran i definiran, te da sama kompanija posjeduje iznimno znanje o industriji u kojoj se nalazi. Postoji mnogo načina postizanja povjerenja potencijalnih korisnika, te dokazivanja kompetentnosti i dominantnosti u promatranoj industriji [19].

Svaka od navedenih metoda je rangirana po efikasnosti etabliranja kompanije u specifičnoj industriji i efikasnosti generiranja novih korisnika iz skupine rane većine:

1. Preporuke
2. Besplatni alati
3. SEO optimizacija
4. Pisanje bloga
5. Slanje tjednih emailova
6. Webinari
7. PPC
8. Međusobno promoviranje
9. Socijalne mreže

Sve navedene metode se vrlo dobro nadopunjuju i najbolje ih je koristiti u kombinaciji. Primjerice, pisanje bloga pomaže u boljem rangiranju na Internetskim tražilicama (eng. *Search Engine Optimization* - SEO) i promoviranju tjednih emailova (eng. *Newsletter*). Navedene metode kolektivno kreiraju marketinšku strategiju privlačenja korisnika (eng. *Inbound marketing*) u kojoj se metode međusobno nadopunjuju i promoviraju. Isto tako, svaka od spomenutih metoda je zadužena za izvršenje dviju vrlo važnih stvari vezanih uz spomenutu vrstu marketing:

1. Privlačenje novih potencijalnih kupaca
2. Pomaganje u obrazovanju i konverziji postojećih kupaca

Startupima se preporučuje korištenje svih navedenih metoda u svrhu maksimiziranja pozitivnih rezultata inbound marketinga. Unatoč preporukama važno je znati da svaka metoda iziskuje ulaganje značajne količine vremena i truda pa je zbog toga bolje krenuti sa samo tri metode po vlastitome izboru. Potrebno je izabrati tri početne metode i ustrajati u njima sve dok se ne pojave prvi rezultati. Nakon toga se postepeno mogu dodavati i ostale metode koje će dodatno doprinijeti cijeloj inbound marketinškoj strategiji.

- Preporuke

  Najbolji marketing i najbolji izvor potencijalnih kandidata su zadovoljni postojeći korisnici. Kada postojeći korisnici preporuče proizvod ili uslugu nekome koga poznaju, oni istodobno garantiraju da je ta kompanija vjerodostojna i da je proizvod, odnosno usluga zadovoljavajuće kvalitete. Povjerenje koje trenutni korisnik i osoba kojoj ga preporučuje posjeduju se prenosi na samu kompaniju koja se preporučuje.

  Koristeći internet, proces preporuke se može značajno ubrzati. Pohvalom i preporukom nekog drugog proizvoda neke drugo kompanije razvijaju se dobri odnosi koji često rezultiraju međusobnim preporukama. Također je važno biti prisutnim i aktivnim na socijalnim mrežama, te sudjelovati u raspravama vezanim uz relevantnu tematiku.

- Besplatni alati

  Prije desetak godina gotovo nitko nije nudio besplatno isprobavanja proizvoda. Razlog tomu je bio strah od konkurencije, odnosno krađe ideja, te činjenica da bi potencijalni korisnici dobili premoć nad prodajnim timom u tijeku pregovora.

  Danas je situacija drugačija i gotovo svaka Sass kompanija nudi neku vrstu besplatnog isprobavanja usluge. Najbolji način je izoliranje određene funkcionalnosti koja je sama po sebi korisna i neovisna od ostatka usluge. Izolirani dio usluge se zatim pruža na besplatno korištenje bez vremenskog ograničenja, te se kao takav promovira. Kada ljudi uoče vrijednost spomenute besplatne funkcionalnosti, te primijete njenu integriranost s ostatkom usluge koja se plaća, često se prebace na cijelu uslugu. Čak i ako se ne radi o SaaS okruženju, moguće je pružiti neku vrstu besplatnog isprobavanja. To mogu biti besplatne konzultacije, besplatni trening, besplatni uzorak proizvoda ili nešto slično.

- SEO optimizacija

  Ova metoda zahtijeva najviše vremena, no ako se dobro isplanira može biti jednostavno nusproizvod svih ostalih metoda. SEO zahtijeva temeljito istraživanje riječi, odnosno fraza i implementaciju trenutno aktualnih metoda za poboljšavanje SEO rangiranja. Ako se metode poput pisanja bloga, javnih odnosa i socijalnih medija dobro odrade, SEO metoda može uz malo vremena polučiti odlične rezultate bez potrebe za skupim SEO konzultantima. Ključno je odabrati kvalitetne fraze, optimizirati web stranice u odnosu na pronađene fraze i generirati što više vanjskih poveznica (eng. *External link*).

  Efekti SEO-a na generiranje leadova su kumulativni i složeni. Drugim riječima, ako se iz mjeseca u mjesec radi na kvalitetnom sadržaju i ako se uspijeva u generiranju vanjskih linkova, broj leadova će konstantno i stabilno rasti.

- Pisanje bloga

  Pisanje bloga je samo polovica posla. Druga polovica je sudjelovanje u online diskusijama. Mnogo ljudi misli kako je dovoljno pisati pametne stvari ili pisati na zanimljiv

način, no to nije istina. Sve se svodi na dvosmjernu komunikaciju između pisaca i čitatelja. Svaki prodavač zna kako potencijalni kupac mora pričati više od prodavača, a kod pisanja bloga vrijede isti zakoni. Naglasak bi trebao biti na međusobnoj komunikaciji i povezivanju, kako s potencijalnim kupcima, tako i s drugim blogovima koji pišu o sličnim temama. Čitanje tuđih blogova i komentiranje će dovesti nove ljude i kreirati nova poznanstva.

U nekom trenutku se skupi kritična masa čitatelja i sve se dalje nastavi samo razvijati. Ovaj proces može potrajati mjesecima ili čak godinama. Čitatelji se pojavljuju od nikuda, linkovi se krenu pojavljivati iz neočekivanih izvora, ljudi krenu dijeliti njima zanimljive članke. Nakon nekog vremena dovoljno je samo se fokusirati na dobar i kvalitetan sadržaj, te pokretanje zanimljivih diskusija.

- Slanje tjednih emailova

  Direktni marketing korištenjem emailova je jedan od glavnih načina generiranja novih i njegovanja postojećih leadova. Email marketing je važan jer utvrđuje ekspertizu startupa, gradi povjerenje, promovira različite evente i seminare, ta promovira sam proizvod.

  Najjednostavniji način korištenja je slanje obavijesti o novim člancima i pozivanje ljudi na evente ili seminare koji se održavaju. Relativno mali broj ljudi posjećuje blog, odnosno magazin bez podsjetnika u obliku emaila. Zbog toga je potrebno pojednostaviti praćenje svih aktivnosti vezanih uz startup kroz slanje emailova. Emailovi bi se generalno trebali slati barem jednom mjesečno i ne više od dva puta tjedno.

- Webinari

  Webinari su odličan način njegovanja postojećih leadova. Webinari ih zadržavaju i potiču na interakciju i učenje. Približno osamdeset posto webinara je namijenjeno edukaciji, a ne izravnoj prodaji. Webinari utvrđuju kredibilitet startupa, te komuniciraju razinu znanja i predanosti. Najveći utjecaj imaju kada dolaze u serijama jer se leadovi raduju novim epizodama i novim znanjima koja će steći.

Webinari bi trebali biti veći od same kompanije, trebali bi biti fokusirani na posjetitelje, a ne na samu kompaniju i njene proizvode. Idealni format webinara je onaj u kojem su postojeći korisnici prezenteri koji dijele svoja znanja i vještine. Neke lekcije bi trebale biti povezane s proizvodom koji se indirektno reklamira, no većina lekcija bi se trebala fokusirati na generalne probleme i efikasna rješenja.

- PPC

  Oglašavanje plaćanjem po kliku (eng. *Pay Per Click* - PPC) može biti vrlo efikasna i isplativa metoda generiranja novih leadova. Startupi koji nude jednostavne usluge mogu koristiti PPC kao glavnu ili čak jedinu metodu marketinga na Internetu. Za razliku od njih, kompanije i startupi koji nude sofisticirana i skupa rješenja često imaju mješovite rezultate. Istraživanja su pokazala da slabije obrazovani ljudi klikaju na PPC reklame, dok visoko obrazovani ljudi pronalaze rješenja korištenjem Internetskih tražilica.

  PPC često rezultira povećanom količinom leadova, no treba biti oprezan i pratiti njihovu konverziju, odnosno kvalitetu dobivenih leadova. Broj samih leadova nije toliko važan, koliko je važan broj leadova koji su postali korisnici. Ukoliko startup pruža sofisticirane usluge koje će koristiti obrazovani ljudi, bolje je fokusirati se na SEO i pisanje članaka, a PPC koristiti eksperimentalno i u kratkim intervalima.

- Međusobno promoviranje

  Ukoliko se marketing startup nalazi u razvijenijoj fazi, te su poznati profili idealnih potencijalnih kupaca, moguće je identificirati forume, blogove i email liste koje okupljaju spomenute profile ljudi. Najbolja vrsta partnerstva je međusobno promoviranje na blogovima ili email listama, no važno je da kompanije dijele zajedničke interese i vrijednosti. Druga opcija je plaćanje za indirektno spominjanje proizvoda ili usluge u člancima i emailovima. Jedini isplativi oblik ovakve suradnje je plaćanje za svaki pojedini lead.

- Socijalne mreže

  Korištenje online marketinga, socijalnih mreža i posebnih web stranica za javno

označavanje članaka su odlične metode za povećavanje broja čitatelja i za poboljšavanje SEO rangiranja. Nažalost, povratak investicije (eng. *Return On Investment* - ROI) koji proizlazi iz korištenja ovih metoda nije kumulativan i zbog toga ne smije biti primarni izvor leadova. Unatoč tome, korištenje socijalnih mreža je vrlo dobar način prikazivanja osobnih i privatnih dijelova kompanije, te njenih zaposlenika.

Socijalne mreže mogu biti ekstremno efikasne u početnim fazama startupa ako marketinški tim dobro organizira socijalne marketinške aktivnosti, te ih ukomponira u distribuiranu mrežu svakog zaposlenika. Na ovaj se način može vrlo brzo izgenerirati visoka razina prisutnosti, te se lako može doći do povratnih informacija od strane potencijalnih korisnika. Web stranice poput Linkedina i Twittera omogućavaju jednostavniji inicijalni pristup leadovima koji ne reagiraju na poslane emailove [22].

Osnivači Adopta su dobro proučili inbound marketing i zato su od početka znali da je potrebno dosta vremena za razvijanje najučinkovitijih metoda poput preporuka, pisanja bloga i SEO-a. Upravo se zbog toga od samih početaka radilo na optimizaciji SEO-a svake pojedine stranice, te na dodavanju sadržaja vezanog uz zapošljavanje. Uz to se piše i blog, odnosno magazin, te se svaka dva tjedna šalju emailovi s novostima. Sve je pisano na engleskom jeziku jer se ultimativno planira targetirati globalno tržište. Još jedna od metoda koja se koristi je pružanje besplatnog isprobavanja alata od četrnaest dana, te beskonačno besplatno korištenje jednog dijela alata. U skoroj budućnosti se planira organiziranje webinara koje će voditi neki od trenutnih korisnika i lidera industrije. PPC je isprobavan u nekoliko navrata, no nije se pokazao pretjerano korisnim. U Adoptu se baš kao u preporukama krenulo s trima metodama, a ostale metode su se naknadno dodavale i još se dodaju.

7.3 Organizacija prodajnog procesa

Među različitim dionicima procesa skaliranja startupa se često javlja velika konfuzija i nerazumijevanje kada se govori o zainteresiranim potencijalnim korisnicima (eng. *Lead*). Izvršni

direktori firmi (eng. *Chief Executive Officer* - CEO), voditelji marketinga, voditelji prodaje i članovi odbora imaju različite definicije pojma lead. Nedostaju im ujednačene definicije različitih tipova leadova, a zbog toga dolazi do nejasnoća, nesporazuma i neslaganja.

Najčešća pogreška je grupiranje svih tipova leadova u jednu pojednostavljenu, generičnu definiciju. Svi planovi i sve projekcije temeljene na takvom modelu će biti pogrešne. Kako bi se izbjegle frustracije vezane uz definiranje svih mogućih tipova leadova, dovoljno je definirati tri osnovne kategorije prema načinu akvizicije korisnika. Ova vrsta grupiranja korisnika omogućava pristupanje različitim grupama korisnika na različite načine, a to startupima osigurava povećanje konačne konverzije. Važno je imati na umu da osim razlike u načinu akvizicije, svaka kategorija ima različite fundamentalne karakteristike poput kvalitete leada, brzine zatvaranja, ROI, itd.

- Seed

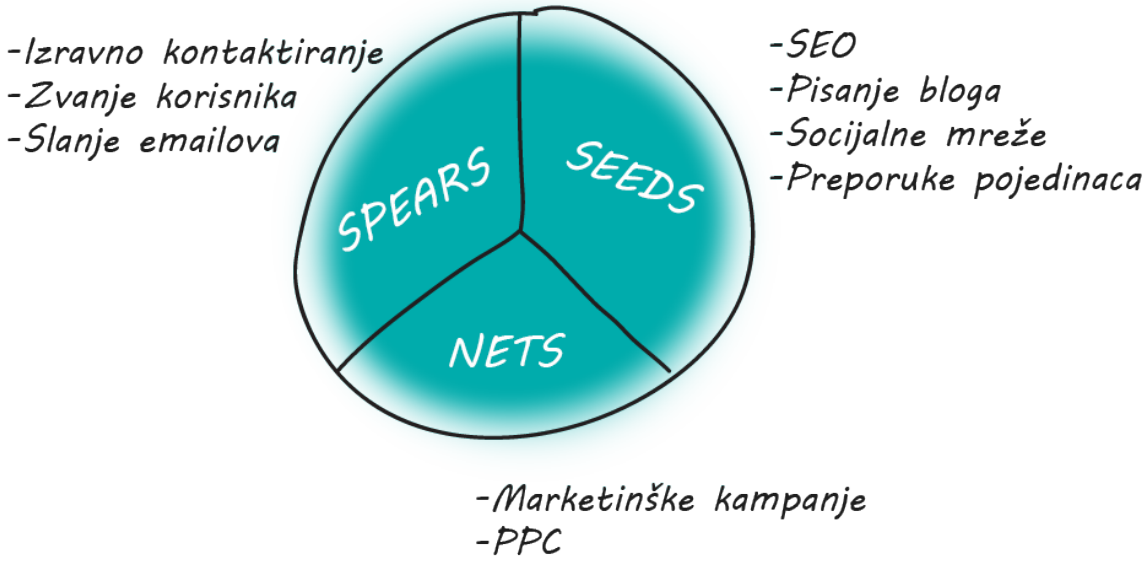
  Sjemenja (eng. *Seed*) su vrsta potencijalnih korisnika koje je teško privući, no jednom kada se zadovolje svi uvjeti, spomenuti korisnici postaju najbolji kandidati s najvećom konverzijom i najvećim postotkom zatvaranja. Ovi korisnici se privlače organskom internet pretragom, javnim nastupima, posjećivanjem lokalnih grupa, povezivanjem putem socijalnih medija, pisanjem profesionalnog sadržaja te preporukama pojedinaca.

- Net

  Korisnici uhvaćeni u marketinšku mrežu (eng. *Net*) su svi oni korisnici koji pozitivno reagiraju na klasični načini marketinga kojima se pokušava pristupiti širokom spektru ljudi. Najčešće se koristi email marketing, konferencije, oglašavanje i neke vrste internet marketinga poput PPC-a.

- Spear

  Koplja (eng. *Spear*) uključuju targetirane izlazne napore koji zahtijevaju individualni ljudski napor poput zvanja i slanja emailova potencijalnim korisnicima [22].



Slika 7.2: Vrste potencijalnih korisnika
Izvor: [22]

Ono što je još važnije od točnosti pojedinih definicija leadova je činjenica da svi koji sudjeluju u procesu skaliranja startupa moraju imati ujednačene definicije pa makar one bile i netočne. U tom slučaju će startupu biti teže učiti o konverziji leadova, ali će se barem svi međusobno razumjeti.

7.3.1 Leadovi u prodajnom ciklusu

Leadovi se osim prema načinu akvizicije trebaju grupirati i prema trenutnom stanju u kojem se nalaze u prodajnom ciklusu. Potrebno je konstantno praćenje stanja svih korisnika kako bi im se pristupilo u idealnom trenutku, te se na taj način povisila vjerojatnost konverzije. Prosječni korisnik uglavnom prolazi kroz sve navedene faze i zbog toga je važno ne preskakati korake i ne požurivati korisnike ukoliko nisu spremni na sljedeći korak. Ovdje je prikazana generična podjela koja je dovoljno detaljna za većinu startupa:

1. Prospect

   Kandidati (eng. *Prospect*) uglavnom predstavljaju bazu podataka ili običnu listu s

podacima o kompanijama i pojedincima prema kojima se usmjeravaju marketinški napori i koji još uvijek nisu pozitivno odgovorili. Liste se mogu kupiti ili se samostalno prikupljaju potrebni podaci.

2. Lead

   Potencijalni korisnici (eng. *Lead*) su kandidati koji su na neki način pozitivno odgovorili i pokazali interes za proizvodom koji se nudi. Primjeri pozitivnih odgovora su registracija za besplatni tečaj, webinar, newsletter ili nešto slično. Određivanje kvalitete potencijalnog korisnika u ovom slučaju nije potrebno. Ukoliko se korisnik registrirao i ostavio email, on pripada skupini leadova.

3. Opportunity

   Nakon što netko kontaktira kvalificiranog leada putem emaila ili telefonski i u slučaju da potencijalni korisnik zadovoljava određeni set kriterija, on postaje prilika (eng. *Opportunity*). Važno je postaviti dobre kvalifikacijske uvjete kako se resursi ne bi trošili na leadove koji vrlo vjerojatno neće postati korisnici.

4. Client

   Svi koji plaćaju proizvod ili uslugu, nazivaju se korisnicima (eng. *Client*).

5. Enthusiast

   Entuzijasti (eng. *Enthusiast*) su svi oni koji su preporučili uslugu nekome drugome, ponudili pismo preporuke (eng. *Testimonial*) ili su na neki drugi način aktivno podržali startup. Mogu biti trenutni korisnici, ali i ne moraju [22].

7.3.2 Slojevi povjerenja

Potencijalni kupci se žele upoznati sa samim proizvodom i kompanijom koja ga prodaje. Ključna je činjenica da to žele učiniti po svojim pravilima i u vrijeme koje oni odaberu. Ovo upoznavanje se može promatrati kroz analogiju slojeva glavice luka gdje svaki sloj označava novi korak u tom procesu istraživanja i upoznavanja. Cilj je svakog startupa bi

trebao biti olakšavanje procesa upoznavanja potencijalnih kupaca s kompanijom, korak po korak.

Internet je drastično promijenio odnose kupaca i prodavača u korist kupaca. Stari se način marketinga i prodaje temeljio na guranju informacija prema potencijalnim kupcima, a zatim se kontrolirao svaki korak procesa prodaje. Kupci su imali ograničene informacije koje su morali izvlačiti iz prodavača. Danas je situacija drugačija i kupci uglavnom sami istražuju postojeće tržište prije nego se obrate određenoj kompaniji.

Umjesto opiranja ovome trendu pametnije je prilagoditi mu se. Potrebno je potencijalnom kupcu prepustiti kontrolu nad procesom upoznavanja kako bi se stekao dodatni dojam sigurnosti i profesionalnosti. Većina kompanija kupcima nudi nekoliko logičnih koraka upoznavanja, a na kupcima je da odaberu svoj put. Ukoliko zapnu na nekom od koraka ili pak zaborave nastaviti s istraživanjem, šalju im se podsjetnici sa pozivom na sljedeći korak. Postavljanje naprednih slojeva upoznavanja je ključ uspješne prodaje. Današnji kupci će sami odraditi cijeli proces, samo ih je potrebno prvotno zainteresirati i redovito podsjećati na sljedeće korake.

Koristeći slojeve povjerenja potencijalni korisnici, ali i startupi imaju priliku testirati međusobnu kompatibilnost inkrementalnim povećavanjem razine povjerenja i involviranosti. Na taj način se smanjuje rizik od lošeg odnosa i same nekompatibilnosti dviju strana. Pomoću slojeva povjerenja potencijalni korisnici sami biraju način pristupa kompaniji, te sami biraju tempo daljnje izgradnje međusobnog odnosa. Prodajni tim s druge strane može mnogo lakše testirati podobnost svakog pojedinog korisnika i na taj način uštedjeti vrijeme ignorirajući korisnike s lošom stopom podobnosti. Trošenje vremena na neodgovarajuće korisnike je ogroman trošak, a korištenjem slojeva povjerenja se ti troškovi mogu izbjeći.

Osim što korisnici sami biraju način upoznavanja kompanije, oni biraju i brzinu tog procesa. Potrebno je prihvatiti činjenicu da većina ljudi koji se inicijalno prijave na blog, trial ili demo jednostavno neće biti spremni za kompletnu posvetu i kupovinu proizvoda odnosno usluge. To treba prihvatiti i jednostavno ne forsirati korisnike. Bolji pristup je kreiranje novog sloja povjerenja koji će spomenutu tranziciju učiniti jednostavnijom

i logičnijom za korisnika. Ako potencijalni korisnici često zapinju u jednom od slojeva, potrebno je redizajnirati okolne slojeve. Potrebno je smisliti sljedeći korak koji će korisnicima biti zanimljiv i privlačan, te će im olakšati tranziciju prema ultimativnom cilju, a to je početak korištenja usluge. Izravno kontroliranje potencijalnih korisnika je postalo vrlo neučinkovito. Upravo zbog toga se preporučuje prepuštanje kontrole i vjerovanje da će u slučaju međusobnog odgovaranja postati stalni korisnici [22].

U Adoptu se potencijalni korisnici dijele na leadove koji sami pronađu uslugu, leadove koje zaposlenici Adopta izravno kontaktiraju i leadove koji dođu klikom na reklamu. Različitim leadovima se pristupa na različit način, no uvijek se poštuju slojevi povjerenja, te se izravna inicijativa prepušta leadovima. Slojevi povjerenja su organizirani na način da se leadovi inicijalno privlače jednostavnim i lako probavljivim sadržajima. Na istoj toj stranici se sugeriraju slični sadržaji koji detaljnije obrađuju istu tematiku. Na toj stranici se pak sugerira preuzimanje e-knjige uz prethodno ostavljanje emaila. Nakon toga se korisnika putem emaila redovito podsjeća na sve novosti vezane uz Adopto skupa s novim člancima i promotivnim akcijama. Sljedeći korak je kreiranje računa i besplatno isprobavanje usluge koje završava konverzijom leada u korisnika koji plaća uslugu. Jedno istraživanje je pokazalo da leadovi koji se vraćaju na stranice startupa imaju dvadeset puta veću konverziju od leadova koji ju samo jednom posjete. Iz ovog razloga je važno na suptilan način zadržati pažnju leadova kroz nekoliko dana ili tjedana. Ovo je najbolji način povećanja vjerojatnosti konverzije potencijalnih korisnika.

8 Zaključak

Pojava SaaS usluga je označila početak nove ere poslovanja korištenjem Interneta. Budući da je razvoj SaaS usluga relativno jeftin u odnosu na druge vrste usluga te je idealan za masovna tržišta, u kratkom vremenu su se pojavile mnogobrojne male SaaS kompanije. Nazvane su startupima jer se pojavljuju od nikuda te se vrlo brzo razvijaju zahvaljujući inovativnosti i predanosti njihovih osnivača. Unatoč ogromnim naporima većina startupa je ultimativno propadala, a glavni razlog je bio i ostao rasipanje resursa na izradu funkcionalnosti koje nitko ne želi koristiti. Za rješavanje ovog problema krenule su se koristiti metode iz lean metodologije.

Lean metodologija se prvotno koristila u industrijskim i prerađivačkim sektorima, no budući da se radi o metodologiji, njena primjena je moguća u bilo kojoj industriji i na bilo kakvim procesima. Startupi su idealno okruženje za implementaciju lean metoda jer ovise o brzom učenju i efikasnom prilagođavanju. Trenutno je lean metodologija standard u svijetu startupa te ne postoji nijedan uspješan startup koji ne koristi barem neke lean metode. Ovakva situacija se vjerojatno neće promijeniti u skorije vrijeme budući da se niti ne spominju moguće alternative.

Korištenjem lean metoda i iterativnim razvojem proizvoda omogućava se inkrementalna i kontrolirana evolucija koja rezultira proizvodom kojega bi bilo nemoguće isplanirati u samome startu. Pedantnim planiranjem iteracija moguće je testirati pretpostavljene hipoteze te na taj način uštedjeti ograničene resurse startupa. Svaka iteracija donosi novo znanje koje se koristi za kontinuirano poboljšanje usluge. Zanimljivo je primijetiti da se lean metodologija može primijeniti na svakodnevnom životu svakog pojedinca.

Literatura

[1] "Lean startup poster - mm1, the consultancy for connected business." http://mm1.com/download-site-mm1-lean-startup, pristupljeno 15.9.2016.

[2] A. Maurya, *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works, 2nd Edition*. O'Reilly Media, 2012.

[3] E. Ries, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, 1st Edition*. Crown Business, 2011.

[4] "After analyzing 200 founders' postmortems, researchers say these are the reasons startups fail - quartz, digitally native news outlet." http://qz.com/682517/after-analyzing-200-founders-postmortems-researchers-say\-these-are-the-reasons-startups-fail, pristupljeno 15.9.2016.

[5] "What is lean? - lean.org, lean enterprise institute." http://www.lean.org/WhatsLean, pristupljeno 15.9.2016.

[6] "A lean walk through history - lean.org, lean enterprise institute." http://www.lean.org/womack/DisplayObject.cfm?o=727, pristupljeno 15.9.2016.

[7] "A short history of lean - the simple leader, personal and professional leadership." http://www.thesimpleleader.com/a-short-history-of-lean, pristupljeno 15.9.2016.

[8] D. Harvey, "Lean, agile," jan 2004.

[9] "Business model canvas - diy toolkit, development impact and you." http://diytoolkit.org/tools/business-model-canvas, pristupljeno 15.9.2016.

[10] "The 20 minute business plan: Business model canvas made easy - cowan+, venture design process." http://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates, pristupljeno 15.9.2016.

[11] "Create a new lean canvas - canvanizer, brainstorm better concepts." https://canvanizer.com/new/lean-canvas, pristupljeno 15.9.2016.

[12] "Why lean canvas vs business model canvas? - leanstack, lean technology education and tools." https://leanstack.com/why-lean-canvas, pristupljeno 15.9.2016.

[13] "How to create a minimum viable product - tutsplus, learn how to code." http://code.tutsplus.com/articles/how-to-create-a-minimum-viable-product--cms-22245, pristupljeno 15.9.2016.

[14] "15 ways to test your minimum viable product - the next web, international technology news." http://thenextweb.com/dd/2014/11/12/15-ways-test-minimum-viable-product/, pristupljeno 15.9.2016.

[15] "Wireframing and minimum viable product (mvp) prototyping - htr launchpad, high tech rochester." http://htrlaunchpad.com/2013/03/12/wireframing-and-minimum-viable-product-mvp-prototyping/, pristupljeno 15.9.2016.

[16] "Types of mvp - mlsdev, app development company." http://mlsdev.com/en/blog/50-types-of-mvp, pristupljeno 15.9.2016.

[17] "How much does it cost to build an mvp? - forbes, business magazine." http://www.forbes.com/sites/stellafayman/2013/05/02/how-much-does-it-cost-to-build-an-mvp/#2169067620fc, pristupljeno 15.9.2016.

[18] S. Blank, *The Four Steps to the Epiphany, 2nd Edition*. K&S Ranch, 2013.

[19] G. A. Moore, *Crossing the Chasm, 3rd Edition*. HarperBusiness, 2014.

[20] "Hill climbing - wikipedia, the free encyclopedia." https://en.wikipedia.org/wiki/Hill_climbing, pristupljeno 15.9.2016.

[21] N. R. Furr, *Nail It then Scale It: The Entrepreneur's Guide to Creating and Managing Breakthrough Innovation, 1st Edition*. NISI Institute, 2011.

[22] A. Ross, *Predictable Revenue: Turn Your Business Into a Sales Machine with the $100 Million Best Practices of Salesforce.com, 1st Edition*. PebbleStorm, 2011.

Popis kratica

SaaS	*Software as a Service*	Softver kao usluga
MVP	*Minimum Viable Product*	Minimalni korisni proizvod
KPI	*Key Performance Indicator*	Ključni indikator uspješnosti
TWI	*Training Within Industry*	Obrazovanje unutar industrije
TPS	*Toyota Production System*	Toyotin produkcijski sistem
MRD	*Marketing Requirements Document*	Popis zahtijevanih funkcionalnosti
B2B	*Business-to-Business*	Poslovanje među kompanijama
SEO	*Search Engine Optimization*	Rangiranje na Internetskim tražilicama
PPC	*Pay Per Click*	Oglašavanje plaćanjem po kliku
ROI	*Return On Investment*	Povrat od investiranoga
CEO	*Chief Executive Officer*	Izvršni direktor

Popis slika

2.1 Životni ciklus startupa 4

3.1 Razlozi propadanja startupa 11

3.2 Vizija-Strategija-Proizvod 18

3.3 Pivotiranje-Optimizacija 19

3.4 Povratna veza Izradi-Izmjeri-Nauči 21

4.1 Business model canvas 26

4.2 Lean canvas 30

6.1 Proces validacije 41

6.2 Lokalni i globalni maksimum 49

7.1 Korisnički segmenti usvajanja novih tehnologija 57

7.2 Vrste potencijalnih korisnika 65

(Umjesto ove stranice uvezuju se META PODACI...)

(Umjesto ove stranice uvezuje se IZJAVA O ČESTITOSTI...)