



PRIMENA LIN KANVAS MODELA NA STARTUP PROJEKTU

IMPLEMENTING LEAN CANVAS MODEL ON STARTUP PROJECT

Milica Jovičić, Jelena Borocki, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – U ovom radu, kao prvi korak, opisane su neke od najrelevantnijih teorija za pokretanje i analizu startup projekata. Nakon teorijskog pregleda, analiziran je startup, koji je u momentu pisanja rada u procesu razvoja. Cilj ovog rada je primeniti Lin Kanvas Model u kreiranju preciznije vizije smera razvoja obrađenog startup projekta.

Ključne reči: Lin, Startup, Kanvas, Poslovni Kanvas Model

Abstract – This paper presents the most relevant theories for initiating and analyzing startup projects. Furthermore, a startup project, currently in the development phase, was analyzed using the Lean Canvas Model. The purpose of this paper is to determine how the Lean Canvas Model helped in creating a vision of development course for the startup project.

Keywords: Lean, Startup, Canvas, Business Canvas Model

1. UVOD

Tehnološke inovacije i preduzetništvo se smatraju ključnim faktorima za ekonomski razvoj jedne zemlje. U današnje vreme se sve veći broj ljudi odlučuje da se upusti u preduzetničke vode ali nažalost veliki broj startup projekata propadne tokom prve godine poslovanja.

Sa pojavom prvih startup kompanija, pojavila se potreba za metodologijama koje bi definisale korake i olakšale preduzetnicima na tom putu. Iako ne postoji „recept“ koji bi doveo do zagarantovanog uspeha, danas postoji veliki broj saveta i preporučenih koraka koji u tome pomažu.

Eric Ries je usavršavao teoriju Lin Startupa i kao rezultat svog rada je 2011.godine objavio knjigu „*The Lean Startup*“, stvarajući novi model za razvoj startupa. Eric Ries kaže: „Do uspeha može da se dođe ako se prati određena procedura, što znači da uspeh može da se nauči, a to znači da se uspeh može podučiti.“

Drugi autor čije delo će biti obrađeno u ovom radu je Alexander Osterwalder. On tvrdi da kompanije bez upotrebe standardizovanog okvira često samo opisuju mali deo poslovanja kada definišu svoj poslovni model, pa je poslovni kanvas model (business canvas model) prvo objavljen na njegovom ličnom blogu 2005. godine, a zatim u njegovoj knjizi „*Business Model Generation*“.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Jelena Borocki, red.prof.

Poslovni Kanvas Model bio je inspiracija Ash Maurya-u koji ga je prilagodio izazovima sa kojima se startupe susreću i objavio knjigu „*Running Lean*“ gde je prikazao kako se Lin Startup metodologija primenjuje u praksi kroz primere svog startupa.

U ovom radu je analiziran startup projekat koji već ima kreiran MVP (proizvod sa minimalnom vrednošću). Potrebno je bilo prvo detektovati izazove i ciljeve u poslovanju, a nakon toga, upotrebom Lin Kanvas Modela definisati jasnu viziju startupa i korake u daljem razvoju.

2. METODOLOGIJA

Cilj ovog rada je bio uraditi analizu startupa nakon kreiranog proizvoda sa minimalnom vrednošću i prvih rezultata na tržištu, i nakon toga definisati jasnu viziju za dalji razvoj.

Prvi korak u pisanju ovog rada je bio pregled literature. Da bi bilo moguće definisati jasnu viziju, kao naredni korak, morala je biti odabrana metodologija koja će biti korišćena za analizu.

Nakon pomenutih koraka, započeta je saradnja sa osnivačima startupa Komuna Market. Bilo je potrebno intervjuisati ih, kao i analizirati rezultate koje je ostvario ranije kreiran proizvod sa minimalnom vrednošću i na osnovu njih definisati izazove i ciljeve za sledeću verziju proizvoda.

U cilju toga, Lin Kanvas Model je primenjen na Komuna Market startup, a kao rezultat ovog rada biće dati konkretni predlozi za dalje usavršavanje Komuna Marketa kako bi došli do što većeg udela na tržištu.

3. TEORIJSKI PREGLED

Pojam lin (*lean*) se u stručnoj literaturi pojavio početkom devedesetih godina XX veka i odnosi se na rezultate istraživanja na budućnosti automobilske industrije na globalnom nivou.

John Krafcik je prvi put koristio termin lin 1988. godine, u članku o produkciji tehnike koje je Toyota koristila u to vreme, a neki autori su isti termin upotrebili u svojoj knjizi „*The Machine That Changed the World*“ (Womack, 1990). Na primerima razvojnog puta, filozofije proizvodnje i budućnosti dva najveća svetska proizvođača automobila General Motors (SAD) i Toyota (Japan), pokazana je superiornost japanskog pristupa koji je nazvan „*Lean Production*“.

Toyotin koncept je da sve aktivnosti unutar kompanije moraju dodati vrednost konačnom proizvodu, što podrazumeva da aktivnosti koje ne stvaraju dodatnu

vrednost mogu biti elimisane iz proizvodnog procesa u cilju smanjenja gubitaka, defekata, novca i vremena. Zbog toga je metoda nazvana Lin i može se primeniti i na sve druge procese u kompaniji. „Osnovni princip Lina zasniva se na kreiranju vrednosti, eliminišući aktivnosti koje korisnik nije spreman da plati, one koje ne dodaju vrednost i stvaraju gubitak (Liker, 2004).“

3.1. Lin Startup, Eric Ries

Godine 2008, Eric Ries je upotrebio izraz „*Lean Startup*“ na svom blogu koji je nazvao „Startup lekcije koje sam naučio“. Obrazlažući i braneći svoje ideje u ovom konceptu na kongresima raznim zainteresovanim preduzetnicima i ulagačima, Eric Ries je usavršavao teoriju Lin Startup i kao rezultat svog rada je 2011.godine objavio knjigu „*The Lean Startup*“, stvarajući novi model za razvoj startupa.

Osnovni principi koje knjiga promovira su i baza Lin Startup metode:

- **Preduzetnici su svuda** – startup može biti bilo koja organizacija koja želi da stvori novi proizvod ili uslugu u uslovima velike nesigurnosti. To može biti preduzeće u bilo kom sektoru.
- **Preduzetništvo je menadžment** - Način na koji se upravlja realizacijom ideje i predstavljanje ideje na tržištu kao i snalaženje u uslovima visoke nesigurnosti je posebna vrsta menadžmenta koja je opisana u knjizi.
- **Potvrđeno učenje** – metoda kojom startup uči da izgradi održivo preduzeće. Sprovodeći eksperimente, preduzetnik može da validira svoje vizije i da sazna da li su kupci zainteresovani za proizvod ili uslugu koja im se nudi.
- **Napravi - Proceni - Uči** – potrebno je prvo nešto napraviti, ponuditi to kupcu i pratiti reagovanja a zatim iz toga izvući pouku. Ovaj proces treba ubrzati da bi se što pre došlo do konačnog cilja.
- **Inovativno računovodstvo** – odgovara na pitanja, kako izmeriti napredak svog startupa, kako odrediti prioritete i prepoznati prekretnice u svom razvoju.

Eric Ries kaže: “Do uspeha može da se dođe ako se prati određena procedura, što znači da uspeh može da se nauči, a to znači da se uspeh može podučiti.”

3.2. Poslovni Kanvas Model

Godine 2002. Osterwalder je u svom članku pokušao da ukratko opiše poslovni model na standardizovan način za e-poslovanje.

U to vreme je bilo mnogo različitih definicija i značenja vezanih za reč „poslovni model“ (Osterwalder, 2002). Nakon što je dalje razvio svoje teorije, poslovni kanvas model je prvo objavljen na njegovom ličnom blogu 2005. godine, a zatim u njegovoj knjizi „*Business Model Generation*“, 2009.

Cilj je dati standardizovan način definisanja poslovnog modela uz pomoć devet različitih gradivnih blokova (Osterwalder, 2009). On tvrdi da kompanije bez upotrebe standardizovanog okvira često samo opisuju mali deo

poslovanja kada definišu svoj poslovni model. Devet različitih gradivnih blokova prikazano je na Slici 1.

Definicija poslovnog modela kaže da „*poslovni model opisuje na racionalan način kako organizacija stvara i isporučuje vrednost*“. Dakle, ovo je model, a ne plan. Razlog je vrlo jednostavan – model se uvek može modifikovati i za modelom se traga, a plan se izvršava i predstavlja konstantu u poslovnom svetu.



Slika 1. Poslovni Kanvas Model

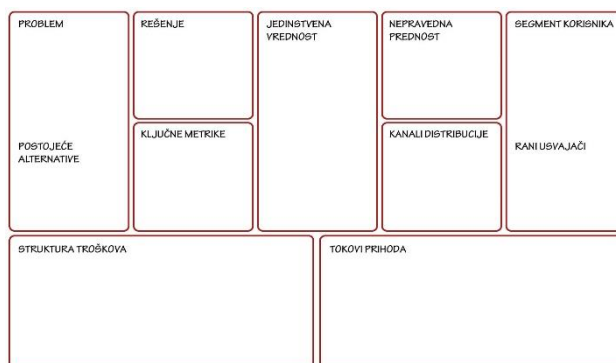
3.3. Lin Kanvas Model

Prateći organizaciju poslovnog modela, Ash Mauria (2012b) je odlučio da prilagodi model koji je praktičniji i usmeren je na preduzetnika.

Model koristi isti vizuelni koncept kao i originalni poslovni kanvas model, koji predstavlja poslovni model na jednoj stranici, međutim, neki od gradivnih blokova koje je Osterwalder (2009) prvobitno predložio su zamenjeni novim blokovima (Mauria, 2012a).

Mauria se fokusira na *problem* umesto da predstavi *predloženu vrednost* o kojoj govori Osterwalder jer tvrdi da je od vitalnog značaja definisanje problema da bi se saznalo ako preduzetnik pravi proizvod koji ga može rešiti.

Rešenje zamenjuje *ključne aktivnosti*, *odnos sa kupcima* se zamenjuje *nepravdom prednošću* i *ključni resursi* su umesto toga zamenjeni *ključnim metrikama*. Mauria je zadržao originalni koncept sa poslovnim planom na jednoj stranici i kombinovao ga sa lin konceptom, Slika 2.



Slika 2. Lin Kanvas Model

4. PRIMENA LIN KANVAS MODELA NA KOMUNA MARKET STARTUP PROJEKTU

U ovom poglavlju predstavljena ideja Komuna Market Startupa, a potom urađena analiza prateći smernice Ash Mauria koje su navedene u knjizi Voditi Lin (*Running Lean*).

4.1. O Komuna Market Startupu

U Srbiji, kao i u čitavoj istočnoj i jugoistočnoj Evropi, trenutno ne postoji specijalizovana online prodavnica, sa odgovarajućim fokusom na male proizvođače i relevantnim međunarodnim prisustvom.

Pojedinačni proizvođači raštrkani su po društvenim mrežama koje koriste kao glavne prodajne kanale, što znači da ne iskorišćavaju mnoge prodajne alate i prednosti e-trgovine.

Komuna market će biti mesto okupljanja svih ljubitelja rukotvorina i osim poslovnog aspekta fokusira se na izgradnju prisne zajednice koja je neizostavan deo ove industrije. Biće virtuelni one stop shop koji je istovremeno i prostor za online trgovinu i zajednica.

Kao online market, pružaće odgovarajuću i profesionalnu alternativu prodaji proizvoda na društvenim mrežama.

Kao virtuelna zajednica, Komuna će povezati stotine proizvođača i hiljade kupaca koji traže alternativne brendove i handmade proizvode.

Tržišno gledano, ova platforma će se oslanjati na zajedničke kulturološke i socijalno-ekonomske osobine u istočnoj i jugoistočnoj Evropi. Ova područja su sačuvala snažnu tradiciju ručnog rada koja je ostala sastavni deo svakodnevnog života stanovništva, dodatno ojačana nedavnim širenjem brojnih subkulturnih grupa koje neguju kulturu zanata kao komponentu svog identiteta.

Do ovog trenutka Komuna je razvila aktivni MVP koji je validiran na tržištu. Ova verzija MVP-a sadrži:

- Prodavci mogu da naprave oglas sa fotografijom, kratkim opisom, dugim opisom, dodatnim SEO opcijama, povežu sa srodnim proizvodima, da odrede snižene cene
- Sistem upravljanja narudžbinama
- Komunikacija putem e-pošte, lista želja, poređenje, pregled prodavaca i proizvoda, jednostavno filtriranje i sortiranje
- Jednostavno pretraživanje, „checkout“ bez mogućnosti online plaćanja
- Kontrolna tabla prodavca sa osnovnim alatima za upravljanje prodavnicom
- Blog sa više od 25 objavljenih originalnih postova

Čitav sistem je posebno napravljen imajući u vidu tehnološku pismenost prosečnog korisnika i potrebe tržišne niše. Sve ovo napravljeno je uz vrlo ograničen budžet i u roku od 6 meseci.

Set novih funkcija dodatno će unaprediti ponudu za prodavce i iskustvo za kupce, a one će biti analizirane u nastavku.

4.2. Poslovni izazovi i ciljevi Komuna Market startupa

Nakon analize Komuna Market startupa, detektovani su izazovi i ciljevi u poslovanju:

- Unapređen način plasiranja proizvoda i targetiranje ciljnih grupa. Takođe, izazov je odrediti ko su zaista ključni korisnici i kako povećati i dopreti do što većeg broja korisnika. Sa jedne strane kupaca, sa druge prodavaca.
- Definisane adekvatne marketning strategije koja bi pomogla u povećanju tržišnog učešća.
- Definisane poslovnog modela.
- Obezbediti prihode za finansiranje daljeg razvoja proizvoda.
- Još jedan od izazova je što trenutnom timu nedostaje specifična ekspertiza, pa je potrebno obezbediti budžet za angažovanje IT agencije.
- Dalji razvoj i prilagođavanje proizvoda korisnicima kako bi se kupovina i prodaja koristeći društvene mreže preusmerila na Komuna Market.

4.3. Primena Lin Kanvas Modela

Kao što je opisano ranije u radu, Lin Kanvas Model je moćan alat za analizu potencijalnih poslovnih modela, koji pomaže u prioritizaciji gde početi, kao i u praćenju koliko je naučeno u procesu.

Kako Komuna Market Startup već ima razvijen MVP, sledeći korak u njihovom radu je bio detektovati koje su ključne stavke koje treba unaprediti kako bi se što bolje probili na tržištu.

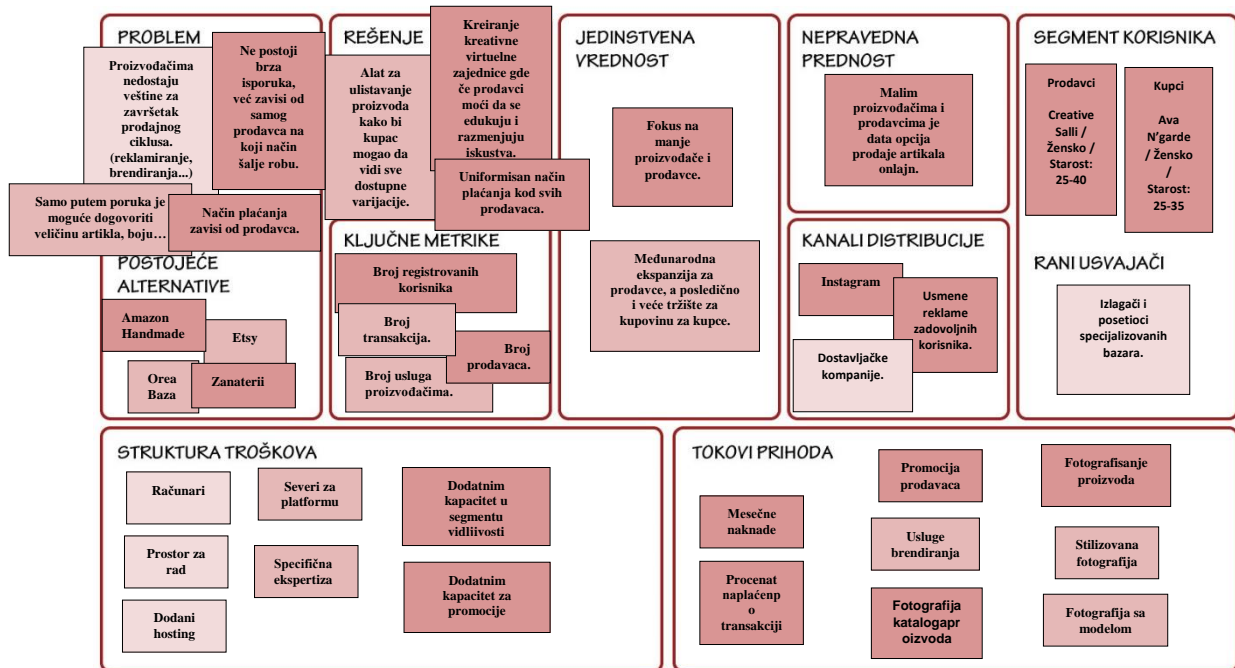
Kao jedinstvena vrednost Komuna Market startupa detektovan je upravo fokus na manje proizvođače i prodavce kojima nedostaju veštine za završetak prodajnog ciklusa. Komuna Market ima dugoročni plan da se u narednih par godina proširi van granica Srbije i da posluje u zemljama istočne i jugoistočne Evrope. To bi otvorilo novo tržište za sve lokalne prodavce, a isto tako bi povećalo broj dostupnih artikala kupcima.

Na Slici 3. je prikazan primenjen Lin Kanvas Model na Komuna Market startupu sa ciljem jasnog definisanja vizije i strategije daljeg razvoja.

4.4. Naredni koraci u razvoju

Primena Lin Kanvas model je bila osnova za definisanje budućih koraka u razvoju Komuna Market startupa:

- Kreiranje novog MVP-akoji bi uključivao sve konkretne predloge koji proisteknu iz analize kreiranja Lin Kanvas Modela.
- Validacija novog rešenja prateći definisane ključne metrike.
- Primeniti inovativno računovodstvo kako bi odgovorili na pitanje da li je potreban zaokret ili treba istrajati.



Slika 3. Primenjen Lin Kanvas Model na Komuna Market Startup projektu

5. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

Ovaj rad je imao za cilj da kreira konkretne predloge za dalje usavršavanje Komuna Marketa koristeći Lin Kanvas model.

Kako razvoj startupa podrazumeva petlju *napravi – proceni – uči*, ovim predlozima smo zatvorili prvi ciklus i pripremili se za naredni. Sve ideje za poboljšanje koje su proistekle iz ovog rada donose vrednost projektu, što je i suština lin startup pristupa.

Sledeći korak je razviti nove funkcionalnosti i na tržištu validirati njihovu vrednost. Bitno je da faze pomenutog ciklusa što kraće traju kako bi preduzetnici što pre bili svesni ako su na „pogrešnom putu“.

Prilikom validacije bitno je obratiti pažnju da se koriste prave metrike, a ne one koje će potvrditi ono što preduzetnici žele da čuju. Ovo je zamka u kojoj se preduzetnici lako mogu naći jer nije lako prihvatiti da uloženo vreme i trud nije dovelo do željenih rezultata.

Kao rezultat ovog rada, definisan je velik broj predloga za usavršavanje proizvoda Komuna Market, a nakon toga je odabrano samo nekoliko za validaciju u ovom ciklusu. To je upravo iz razloga da bi nova verzija proizvoda bila dostupna korisnicima što pre i da bi ciklus *napravi – proceni – uči* bio što kraći.

Komuna Market startup ima veliki potencijal i ovim radom je otkriven samo jedan njegov deo. Prostora za dalja istraživanja ima mnogo, kao i za analize koji bi pratile rast startupa kako na našem, tako i na stranom tržištu. Širenjem na tržišta van granica Srbije, lin kanvas model bi se usložnjavao i predstavljao bi sve veći izazov za detaljnu analizu.

4. LITERATURA

- [1] Ash Maurya, “*Running Lean, Second Edition*”, United States of America, 2012.
- [2] Eric Ries, “*The Lean Startup*”, New York, 2011.
- [3] Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, „*Business Model Generation*”, 2009.
- [4] [Master thesis - Entering Startup.pdf](#), Gothenburg, Sweden, 2012.

Kratka biografija:

Milica Jovičić rođena je u Novom Sadu 1992. godine. Master rad je odbranila 2021. godine na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta.

Jelena Borocki rođena je u Novom Sadu. Doktorirala je na Fakultetu tehničkih nauka 2009. god., a od 2020. je u zvanju redovnog profesora. Oblast interesovanja su inovacioni menadžment, preduzetništvo, strategijski menadžment