

LEAN PRISTUP U POKRETANJU PREDUZETNIČKIH PODUHVATA

LEAN APPROACH IN STARTING ENTREPRENEURIAL VENTURES

Danica Lečić-Cvetković¹, Zoran Rakićević¹, Jasmina Omerbegović-Bijelović¹,

¹Fakultet organizacionih nauka,

danica@fon.bg.ac.rs, rakicevic.zoran@fon.bg.ac.rs, omeja@fon.bg.ac.rs

Apstrakt: Rad predstavlja prikaz metodologije koja koristi Lean pristup u pokretanju preduzetničkih poduhvata. Ova metodologija je, u stranoj literaturi, poznata pod akronimom Lean Startup i nastala je po analogiji sa Lean pristupom u procesu proizvodnje (engl. Lean Manufacturing). Usled oskudnosti raspoloživih poslovnih resursa i eliminisanja suvišnih i nepotrebnih aktivnosti i kreiranja proizvoda ili usluge isključivo prema potrebama kupaca i krajnjih korisnika, Lean Startup pristup ima za cilj da ponudi adekvatnu metodologiju u razvoju novih preduzetničkih poduhvata. Nezaobilazni element u metodologiji „Lean Startup“ je izgradnja Canvas poslovnog modela, čija je svrha utvrđivanje vrednosti ideje o budućem preduzetničkom poduhvatu: proizvodima/uslugama, kao i o ključnim resursima, aktivnostima, stejholderima, strukturi troškova i tokovima novca. U radu je predstavljen i pristup unapređenju Canvas modela prema autoru Maurya (2012), poznat pod nazivom „Lean Canvas poslovni model“.

Ključne reči: Preduzetništvo, Lean, Preduzetnički poduhvat, Canvas model, Lean Canvas.

Abstract: The paper presents the overview of methodology that uses the lean approach in starting entrepreneurial ventures. This methodology is also known in the literature under the acronym “Lean Startup“, and it was created as an analogy to lean manufacturing. Due to the lack of available business resources and eliminating unnecessary activities and creating a product or service absolutely according to the customers’ needs, Lean Startup approach aims to offer an adequate methodology for developing new entrepreneurial ventures. The inevitable element in the Lean Startup methodology is building Business Model Canvas, whose role is to determine the values of future startup ideas: products and services, as well as key resources, activities, stakeholders, cost structure, and revenue streams. Also, the paper presents the approach for improving basic Business Model Canvas, according to Maurya (2012), known as the Lean Canvas.

Keywords: Entrepreneurship, Lean, Startup, Business Model Canvas, Lean Canvas.

1. UVOD

Preduzetništvo se može definisati kao „društvena funkcija stvaranja novih vrednosti putem kreativnog kombinovanja poslovnih resursa“ (Omerbegović-Bijelović, 2010, str.

234), odnosno kao „prihvatanje rizika za pokretanje i vođenje biznisa" (*Nickels, McHugh, & McHugh, 2008, str. 146*). Takođe, preduzetništvo se manifestuje i kao spremnost na: preduzimanje inicijative u pokretanju poslovnih poduhvata i stvaranje vrednosti, preduzimanje aktivnosti za procenu vrednosnog potencijala poslovnih poduhvata i za njihovo pokretanje, ali i kao spremnost za aktiviranje društveno-ekonomskih mehanizama, za svesno izlaganje riziku prilikom transferisanja ideja u poslovne poduhvate (*Omerbegović-Bijelović, Rakićević, & Vučinić, 2016; Omerbegović-Bijelović, 2010, str. 234*). Preduzetnici imaju veoma važnu ulogu u privredi svake zemlje. Oni doprinose generisanju novih radnih mesta, rastu produktivnosti, kao i kreiranju i komercijalizaciji inovacija (*Van Praag & Versloot, 2007*). Prema *Omerbegović-Bijelović i Lečić-Cvetković, (2016, str. 284)* preduzetnički proces je ulančan skup aktivnosti vrednovanja poslovnih prilika i poslovnih ideja i kreativnog angažovanja poslovnih resursa kroz potprocese: 1) Generisanje preduzetničke ideje o poslovnoj promeni; 2) Verifikacija ostvarivosti i opravdanosti preduzetničke ideje (kroz *biznis-plan*); 3) Planiranje realizovanja preduzetničkog poduhvata (određivanje potreba za resursima i planiranje načina za zadovoljavanja tih potreba); 4) Realizovanje preduzetničkog poduhvata (obezbeđenje potrebnih resursa i njihovo angažovanje u procesu osnivanja i vođenja); 5) Permanentno poređenje tekućeg poslovnog poduhvata sa šansama za nove poduhvate.

Najčešće korišćen alat za proveru opravdanosti namere da se pokrene preduzetnički poduhvat je *biznis-plan*. Taj alat, osim preduzetnika, koriste i brojni njihovi *stakeholderi*: banke i investitori, dobavljači, ponekad i kupci, a rado bi ga upoznali i konkurenti, lokalna zajednica, pa i država (*Omerbegović-Bijelović & Lečić-Cvetković, 2016, str. 293*). Po definiciji, *biznis plan* je specijalna vrsta plana eventualne poslovne promene, tj. simulacija potencijalnog poslovanja u prvih 3-5 godina. To je plan realizovanja novog poslovnog poduhvata, u cilju preciziranja relevantnih aspekata ideje o poslovnom poduhvatu i radi detaljnog i realnog sagledavanja uslova, ciljeva, aktivnosti realizovanja, potrebnih resursa i potencijala budućeg poslovnog poduhvata (*Omerbegović-Bijelović & Lečić-Cvetković, 2016, str. 297*). Za razliku od klasičnog pristupa, koji podrazumeva definisanje *biznis plana*, *Lean pristup* u pokretanju preduzetničkih poduhvata, u početnim fazama razvoja preduzetničke ideje, zagovara da se prvo definiše *Canvas* poslovni model, uz uključivanje informacija o razvoju proizvoda (dobijenih od korisnika), a *biznis plan* se koristi kao alat za naredne faze u razvoju poslovanja (*DeNoble & Zoller, 2017*). Prema *Ash Maurya*, jednom od zagovornika teorije *Lean Startup* i autora *Lean Canvas* modela, kreiranje *biznis plana* na 30 do 50 strana u početnoj fazi definisanja ideje o budućem preduzetničkom poduhvatu je gubljenje vremena (*Maurya, 2010*). I *Steve Blank*, više-struki preduzetnik iz *Silicijumske doline* i gostujući profesor na predmetu *Preduzetništvo* na *Stanford* univerzitetu, naglašava probleme u definisanju *biznis plana* za *Startup* preduzetničke poduhvate, u kojima je neophodno, za potrebe investitora, predvideti prihode, troškove i tokove novca za tri do pet godina (*Blank, 2013*). Nakon što preduzetnik, na osnovu uverljivog *biznis plana*, dobije novčana sredstva od investitora, kreće u razvoj proizvoda sa malo informacija o potrebama i željama korisnika. Veliki broj eminentnih programa iz preduzetništva na univerzitetima u svetu (*Stanford University, Harvard Business School, Berkeley, Columbia University*) kao i akceleratora (*Techstars, 500 Startups, Y Combinator*) je počeo da favorizuje korišćenje metodologije *Lean Startup* u odnosu na pristup

definisana biznis plana (Mansoori, 2017).

U ovom radu, nakon uvoda o preduzetništvu, u drugom delu je opisan nastanak i istorijski razvoj *Lean* pristupa. Treći deo sadrži opis metodologije *Lean* pristupa u procesu pokretanja preduzetničkih poduhvata. U četvrtom delu je predstavljen koncept izgradnje strukture poslovnog modela *Canvas*, koji je sastavni deo *Lean* pristupa.

2. RAZVOJ LEAN PRISTUPA U MENADŽMENTU

Lean pristup u menadžmentu je proizašao iz koncepta *Lean* proizvodnje koji je razvijen u okviru MIT IMVP (engl. *Massachusetts Institute of Technology, International Motor Vehicle Program*) na osnovama Tojotinog proizvodnog sistema (engl. *Toyota Production System*) (Womack, Jones, & Roos, 1990) i *JIT* proizvodnje (engl. *Just-in-Time Manufacturing*), preuzetih iz Japana (Holweg, 2007). *Lean* proizvodnja se može definisati i kao integrisan skup aktivnosti, stvoren sa ciljem da dostigne proizvodnju visokog obima - korišćenjem minimalnih zaliha sirovina i materijala, poluproizvoda i finalnih proizvoda (Jacobs, Chase, & Aquilano, 2006). Ovaj koncept podrazumeva sistematičan pristup eliminisanju rasipanja u proizvodnom sistemu (sve aktivnosti koje ne dodaju novu vrednost, već generišu troškove), pri čemu se produktivnost proizvodnje ne sme narušiti. Uspešnim razvojem *Lean* proizvodnje, počeli su da se razvijaju analogni pristupi u menadžmentu (u stranoj literaturi poznati kao (na engl.): *Lean Thinking, Lean Six Sigma, Lean Product Development, Lean Startup, Lean Leadership, Lean Problem Solving, Lean Service*), sa glavnim ciljem zadovoljenja zahteva kupaca, uz eliminaciju rasipanja. Na taj način, *Lean* koncept je dobio i svoj strateški i operativni nivo delovanja (Hines, Holweg, & Rich, 2004): na strateškom nivou, *Lean* koncept pomaže da se bolje razumeju vrednosti i očekivanja kupaca u vezi sa proizvodom; na operativnom nivou, to je paket alata i postupaka koji vode do eliminisanja gubitaka i pospešuju kontinuirano unapređivanje.

3. LEAN STARTUP PRISTUP

Startup je preduzetnički poduhvat, koji je tipično novoosnovan i brzo rastući biznis, koji ima za cilj da zadovolji potrebe tržišta, razvijajući održiv poslovni model oko inovativnog proizvoda ili usluge (Blank & Dorf, 2012, str. 53). Steve Blank navodi da *Startup* preduzetnički poduhvati nisu mala verzija velikih kompanija, već ih definiše kao privremene organizacije stvorene sa ciljem pronalaženja održivog poslovnog modela sa velikim potencijalom za rast (Blank, 2013). Eric Ries definiše *Startup* kao instituciju ljudi namenjenu kreiranju novih proizvoda ili usluga u uslovima izuzetne neizvesnosti (Ries, 2011, str. 8). Razvoj *Startup* se ne može zamisliti bez adekvatne podrške okruženja. Okruženje za podršku i razvoj *Startup*-a se često naziva i *Startup* eko-sistem. Ovaj eko-sistem čine svi stejkholderi budućeg preduzetničkog poduhvata: a) Pojedinci (preduzetnik, vlasnici kapitala i investitori u preduzetničke poduhvate, poslovni "anđeli", kupci); b) Institucije i organizacije (univerziteti, instituti i druge istraživačke organizacije, vladine i nevladine organizacije); c) Organizacije koje pružaju podršku preduzetništvu (poslovni inkubatori i akceleratori, finansijske organizacije i investicioni fondovi, konkurenti, dobavljači i kupci).

Lean Startup metodologija razvoja biznisa je prvi put predstavljena 2008. godine, od strane *Eric Ries*, koji je koristio svoje lično iskustvo u primenjivanju principa *Lean* proizvodnje na *Startup* poduhvate iz oblasti visoke tehnologije (*Penenberg*, 2011; *Ries*, 2011). Dakle, *Lean Startup* metodologija je proizašla iz koncepta *Lean* proizvodnje, kao sistemskog metoda za eliminisanje suvišnih aktivnosti, resursa i troškova u procesu osnivanja preduzetničkih poduhvata. Prema *Penenberg* (2011), *Lean Startup* metodologija ima za cilj da skрати razvojni ciklus preduzetničkog poduhvata i njegovih proizvoda i usluga, usvajajući kombinaciju eksperimentisanja sa poslovanjem koje je zasnovano i vođeno na pretpostavkama iterativnog procesa uvođenja proizvoda i validiranog učenja (učenja zasnovanog na testiranju početne ideje i njene potvrde od strane korisnika). Osnovna svrha ovakve metodologije je iterativni razvoj proizvoda i usluga, koji imaju zadatak da zadovolje rano prepoznate potrebe (svojih) korisnika. Takođe, ova metodologija smanjuje rizik prihvatanja od strane tržišta i smanjuje potrebu za inicijalnim finansiranjem poduhvata, kao i troškove lansiranja novog proizvoda (*Ries*, 2011). Prema *Ries*, preduzetnički poduhvati mogu da skrate i učine jeftinijim razvoj proizvoda ukoliko: eksperimentišu sa pretpostavkama, proizvode lansiraju na tržište iterativno i primenjuju validirano učenje (*Ries*, 2011, str. 9). U procesu ispitivanja potreba i želja kupaca, anketiranje kupaca nije popularna tehnika, već se predlaže ispitivanje potreba i želja kupaca putem razgovora i intervju.

Osnov metodologije je eliminisanje nepotrebnih aktivnosti u razvoju proizvoda, koje nisu imale za rezultat povećanje vrednosti, tako da poduhvat ima veću šansu za uspehom, bez potrebe za velikim izvorima finansiranja i razrađenim biznis planom, koji je samo zasnovan na pretpostavkama o potrebama kupaca, bez stvarne provere. *Lean Startup* metodologija je prema (*Mansoori*, 2017) cikličan proces zasnovan na tri glavna skupa aktivnosti. Prvo, preduzetnici skiciraju svoju biznis ideju, vizuelno, u okviru poslovnog modela *Canvas* (*Osterwalder & Pigneur*, 2010). Ova grafička vizuelizacija sadrži sve ključne aspekte o kojima preduzetnici treba da imaju izvestan stepen razmotrenosti. Drugo, preduzetnici se uključuju u proces testiranja pretpostavki koje čine poslovni model. Jedan način za testiranje pretpostavki jeste pomoću kreiranja minimalno održivog ili funkcionalnog proizvoda (engl. *Minimum Viable Product - MVP*) (*Ries*, 2011). *MVP* je verzija novog proizvoda, minimalne funkcionalnosti, koji - uz minimum napora, vremena i resursa - omogućava preduzetniku da prikupi maksimalnu količinu informacija za validirano učenje o korisnicima proizvoda (preko ranih usvajača tehnologija) i o njihovim potrebama, radi njihove evaluacije i daljeg razvoja i unapređivanja (*Ries*, 2011, str. 103). *MVP* može predstavljati prototip proizvoda, platforme ili usluge, koji se koriste za procenu i razvoj nove ideje ili poslovnog koncepta. On nije savršen proizvod, već ima za cilj dobijanje povratne informacije od korisnika za dalji razvoj proizvoda i radi sprečavanja razvoja funkcionalnosti proizvoda koje korisnici ne žele. Kroz detaljnu evaluaciju rezultata testiranja *MVP*-a, pretpostavke koje se ne pokažu tačnim se zamenjuju i testiraju novim pretpostavkama. Ovaj proces se nastavlja sve dok razuman broj ispitivanja ne ukaže na potvrdu ključnih pretpostavki.

Treći skup aktivnosti čini cikličan proces prikupljanja povratnih informacija, poznat pod nazivom *Napravi-izmeri-nauči* (engl. *Build-Measure-Learn*) (*Ries*, 2011, str. 8). Suština ovog cikličnog procesa *Startup*-a je pretvaranje ideja u proizvode, merenje odgovora

korisnika, a onda zaključivanje da li da se nešto menja (tzv. pivotira¹) ili da se nastavi i razvija. Tokom ove aktivnosti, preduzetnik treba da shvati koja pretpostavka ima realnu osnovu, odnosno tržišnu opravdanost. Ovakav proces razvoja proizvoda je mnogo efektivniji, za *Startup* i mala preduzeća, od sekvencijalnih i neiterativnih modela - poput *Stage-Gate* i *Waterfall*.

Krajnji cilj aktivnosti *Lean Startup* je, prema Mansoori (2017), ostvarivanje podobnosti proizvoda za tržišta (engl. *Product-Market Fit*)² i podsticanje preduzetnika na pronalaženje te podobnosti.

4. POSLOVNI MODELI KAO DEO LEAN STARTUP

Neizostavni alat u *Lean Startup* metodologiji je poslovni model *Canvas* (engl. *Business Model Canvas*). Poslovni model *Canvas* je predstavio Aleksandar Osterwalder 2008. na osnovu svog ranijeg rada *Business Model Ontology* (Osterwalder, 2004). *Canvas* se koristiti u različitim fazama razvoja kompanije, proizvoda ili usluge, a ujedno je i obrazac za razvoj poslovnog modela budućeg preduzetničkog poduhvata (Osterwalder & Pigneur, 2010). U stvari, *Canvas* predstavlja tabelu sa ključnim elementima i dimenzijama poslovanja buduće kompanije tj. *Startup*-a (Osterwalder & Pigneur, 2010). Prema Blank (2013) u *Lean Startup* metodologiji, *Canvas* je okvir za definisanje pretpostavki poslovanja budućeg *Startup* poduhvata, a isto tako i dijagram koji pokazuje kako preduzeće stvara vrednosti za sebe i svoje kupce.

<p>Ključna partnerstva</p> <p>Ko su naši ključni partneri? Ko su naši ključni dobavljači?</p> <p>Koje ključne resurse dobijamo od naših partnera?</p> <p>Koje ključne aktivnosti partneri realizuju?</p>	<p>Ključne aktivnosti</p> <p>Koje ključne aktivnosti su neophodne za ispunjenje predloga vrednosti za kupce, za distribucione kanale, odnose sa kupcima i izvori prihoda?</p> <p>Ključni resursi</p> <p>Koji ključni resursi, su neophodni za ispunjenje predloga vrednosti za kupce, za kanale distribucije, odnose sa kupcima i izvore prihoda?</p>	<p>Predlog vrednosti za kupce</p> <p>Koje vrednosti isporučujemo našim kupcima? Koje probleme korisnika nameravamo da rešimo?</p> <p>Koje pakete proizvoda i usluga nudimo svakom segmentu kupaca? Koje potrebe kupaca mi zadovoljavamo? Šta je proizvod minimalne funkcionalnosti?</p>	<p>Odnosi sa kupcima</p> <p>Kako stvaramo, čuvamo i razvijamo odnose sa kupcima? Kako su oni integrisani sa ostalim delovima posovnog modela?</p> <p>Kanali distribucije</p> <p>Kroz koje dist.kanale naši segmenti kupaca žele da budu zadovoljeni? Kako druge kompanije zadovoljavaju iste segmente? Koji kanali su najefikasniji?</p>	<p>Segmenti korisnika</p> <p>Za koga stvaramo vrednost? Ko su naši najvažniji kupci? Ko su tipični predstavnici u segmentu kupaca?</p>
<p>Struktura troškova</p> <p>Koji su najznačajniji troškovi u vezi sa našim poslovnim modelom?</p> <p>Koje naši resursi su najskuplji? Koje naše aktivnosti su najskuplje?</p>		<p>Izvori prihoda</p> <p>Za koje vrednosti su naši kupci stvarno spremni da plate? Koji naš model prihoda? Koje je naša taktika u cenama?</p>		

Slika 1: Poslovni model *Canvas*

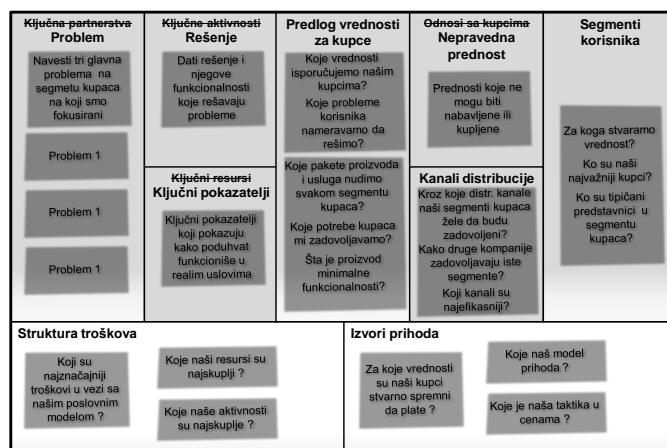
Poslovni model *Canvas* (Sl. 1) se sastoji od devet zasebnih celina, grupisanih u četiri dimenzije (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 16–17):

- **Infrastruktura:**
 - Ključne aktivnosti (engl. *Key Activities*) – čijom realizacijom bi bila isporučena vrednost koju nudi proizvod ili usluga;

¹ Pivot je promena biznis-modela ili strukturalna promena kursa, kreirana da testira novu, fundamentalnu pretpostavku o proizvodu, strategiji ili načinu rasta (Ries, 2011, str. 10).

² Ideja o proizvodu/usluži ima svoje tržište, a kupci su spremni da plate za vrednost koja im se nudi.

- Ključni resursi (engl. *Key Resources*) – potrebni za kreiranje vrednosti za korisnike;
- Ključna partnerstva (engl. *Key Partnership*) – kupci, dobavljači i ostali partneri, čija je svrha smanjenje troškova i rizika poslovanja.
- **Ponuda:**
 - Predlog vrednosti za kupce (engl. *Value Proposition*) – proizvod/usluga, tj. njihove karakteristike (novina, brend, performanse, prilagodljivost, cena, pristupačnost) koje su namenjene zadovoljavanju potreba korisnika.
- **Korisnici:**
 - Segmenti korisnika (engl. *Customer Segments*) prema njihovim potrebama;
 - Kanali distribucije proizvoda/usluge (engl. *Channels*) korisnicima;
 - Odnosi sa kupcima (engl. *Customer Relationships*) - aktivnosti podrške, kako bi se obezbedila buduća saradnja.
- **Finansije:**
 - Struktura troškova (engl. *Cost Structure*) poslovanja (fiksni i varijabilni);
 - Izvori prihoda (engl. *Revenue Streams*) i način njihovog generisanja.



Slika 2: Poslovni model *Lean Canvas* (Maurya, 2012, str. 5)

Varijacija *Canvas* modela u kontekstu *Lean* metodologije je poznata pod nazivom *Lean Canvas* (Maurya, 2012). *Lean Canvas* u fokus stavlja probleme koji su proizašli iz potreba različitih segmenata korisnika, kao i rešenja - kroz definisane predloge vrednosti za korisnike. Prema Maurya (2012), celokupan poslovni model *Canvas*, sa svojim dimenzijama, posmatra se kao proizvod koji je namenjen zadovoljavanju potreba, tj. rešavanju problema korisnika. Nove dimenzije za *Lean Canvas* model su (Sl. 2):

- Problem (engl. *Problem*) – glavni problemi sa kojima se korisnici i kupci susreću u svom okruženju;
- Rešenje (engl. *Solution*) – umesto ključnih aktivnosti, predstavlja se njihov rezultat, u vidu definisanog rešenja u obliku *MVP*;
- Ključni pokazatelji (engl. *Key Performance*) – koji pokazuju kako preduzetnički poduhvat funkcioniše u realnim uslovima;
- Nelojalna prednost (engl. *Unfair Advantage*) – sve ono što ne može biti kopirano ili nabavljeno, pa tako predstavlja stvarnu konkurentsku prednost (Cohen, 2010). Isti

autor dalje objašnjava da je, u uslovima globalizacije, dostupnosti informacija i znanja preko Interneta, kao i besplatnih *Open Source* softverskih proizvoda, potrebno mnogo manje resursa da bi se proizvod pojavio na tržištu; u tom smislu, neke konkurentne prednosti se gube.

O važnosti koncepta *Lean Startup* govore i brojni primeri uspešnih kompanija (Tab. 1), koje su - u fazi razvoja ideja o proizvodu ili usluzi - primenili ovaj koncept.

Tabela 1: Primeri *Lean Startup* kompanija

Kompanija	God.	Opis	Delatnost
<i>Dropbox</i>	2007	Iterativnim razvojem proizvoda prema željama korisnika, povećan je broj naloga sa 100.000 na 4.000.000 (Trenutno ima 500 miliona korisnika.)	Hosting servis za podatke
<i>Wealthfront</i>	2008	Automatski servis koji pruža savete investitorima u pogledu strategije investiranja (Za godinu dana je ostvarila rast od 450 [%].)	Finasije i berza
<i>Grockit</i>	2006	<i>On-line</i> društvena igra za učenje	Obrazovanje
<i>IMVU</i>	2004	Društvena mreža i najveći katalog virtuelnih proizvoda	Društvena mreža
<i>Votizen</i>	2009	Društvena mreža glasača u SAD	Društvena mreža
<i>Zappos</i>	1999	Prvi <i>on-line</i> prodavac obuće (Prvi je počeo sa slikanjem proizvoda u radnjama - kod drugih maloprodavaca i sapostavljanjem istih na Internet sajt.)	Maloprodaja
<i>General Electric</i>	2013	Primena programa <i>FastWorks</i> ; nastala je na osnovu koncepta <i>Lean Startup</i> , u razvoju francuskih frižidera (Frizider sa dvoja vrata, koja se otvaraju na sredini.)	Proizvodnja
<i>Aardvark</i>	2008	Pretraživač društvenih mreža (Koristi se kao pomoć u pronalaženju ekspertskih odgovora i znanja.)	IKT

5. ZAKLJUČAK

U ovom radu je prikazana metodologija *Lean* pristupa u pokretanju preduzetničkih poduhvata, nastala na osnovu radova više autora (*Blank & Dorf*, 2012; *Maurya*, 2012; *Osterwalder & Pigneur*, 2010; *Ries*, 2011). Postojeći pristupi u pokretanju preduzetničkih poduhvata zagovaraju izgradnju finalnog proizvoda/usluge, kao i definisanja biznis-plana, čija je svrha planiranje budućeg poslovanja. Cilj ovog rada je prikaz nove, još uvek (u domaćoj praksi) slabo korišćene metodologije, koja predstavlja unapređenje postojećeg pristupa u osnivanju i razvoju preduzetničkih poduhvata. Nakon definisanja osnovnih pojmova iz preduzetništva i *Lean* menadžmenta, u radu su definisani osnovni principi metodologije *Lean Startup*. Ova metodologija, u ranim fazama osnivanja budućeg preduzetničkog poduhvata, zagovara izgradnju *Canvas* poslovnog modela i definisanje proizvoda/usluge minimalne funkcionalnosti (*MVP*), a zatim i njihovu validaciju - putem iterativnih aktivnosti usaglašavanja potreba krajnjih korisnika sa krajnjim proizvodom. U radu je, takođe, predstavljeno i unapređenje poslovnog modela - pod nazivom *Lean Canvas* - autora *Maurya* (2012). U preduzetničkoj praksi, u Srbiji, postoji malo informacija o primeni *Lean* koncepta. Budući rad na ovu temu biće usmeren na istraživanje tema: „Koliko su preduzetnici i MSP u Srbiji upoznati sa principima *Lean Startup* metodologije“ i „Da li je koriste u svom poslovanju“. Namera je da se, za one preduzetnike koji koriste ovu metodologiju, izvrši merenje njene efikasnosti i uticaja na budući razvoj, tj. merenje stepena ostvarenosti elemenata definisanog modela i merenje njegove realizacije.

LITERATURA

- Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>, (pristupano: 12.09.2017).
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, California: K&S Ranch Publishing Division.
- Cohen, J. (2010). Real Unfair Advantages. <https://blog.asmartbear.com/unfair-advantages.html>, (pristupano: 19.09.2017).
- DeNoble, A. F., & Zoller, T. D. (2017). Is the Business Plan Really Dead and Should it Be?: A Case for the Lean Start-Up Approach. In D. F. Kuratko & S. Hoskinson (Eds.), *The Great Debates in Entrepreneurship* (pp. 21–34). Emerald Group Publishing Limited.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(10), 994–1011.
- Holweg, M. (2007). The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(2), 420–437.
- Jacobs, R. F., Chase, R. B., & Aquilano, N. (2006). *Operations management for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Comp.
- Mansoori, Y. (2017). Enacting the lean startup methodology. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 812–838.
- Maurya, A. (2010). *How to Document Your Business Model On 1 Page*. <https://blog.leanstack.com/how-to-document-your-business-model-on-1-page-a6c91ab73efd> (pristupano: 19.09.2017).
- Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works* (second). O'Reilly Media, Inc.
- Nickels, W. G., McHugh, J. M., & McHugh, S. M. (2008). *Understanding business* (ninth). New York: McGraw-Hill Irwin
- Omerbegović-Bijelović, J. i dr. (2010). *Osnove operacionog menadžmenta*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Omerbegović-Bijelović, J. & Lečić-Cvetković, D. (2016). Preduzetničko upravljanje MSP. u: Jaško O. (Red.), *Menadžment - Priručnik za pripremu prijemnog ispita* (str. 279–310). Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Omerbegović-Bijelović, J., Rakićević, Z., & Vučinić, A. (2016). Is the public sector of Serbia ready for the entrepreneurial concept? *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 21(78), 45–52.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. PhD thesis, University of Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Penenberg, A. L. (2011). *Eric Ries is a Lean Startup machine*. <https://www.fastcompany.com/1778706/eric-ries-lean-startup-machine>, (pristupano: 2.09.2017).
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New Jersey: Crown Books.
- Van Praag, M. C., & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economics*, 29(4), 351–382.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *Machine that changed the world*. New York: Simon & Schuster Inc.