

PRIRUČNIK ZA KREIRANJE DIGITALNOG POSLOVNOG MODELA



**DRIVING ROAD
TO DIGITAL
TRANSFORMATION**



Sadržaj

1. PREDGOVOR	4
2. ZAOKRET KA DIGITALNOM	6
Početi ispočetka	6
Ključ su kupci	7
Startup <i>mindset</i>	7
Otpori promenama	7
Od čega početi?	8
3. POSLOVNI MODEL – GENEZA KONCEPTA	9
Zašto je poslovni model važan?	9
Kako definišemo poslovni model?	9
Odnos poslovnog modela i strategije	11
4. PLATNO POSLOVNOG MODELA	13
Šta sve čini Platno poslovnog modela?	13
Platno predloga vrednosti	16
5. VRSTE POSLOVNIH MODELA	18
Add-on	19
Partnerski (eng. affiliate) poslovni model	20
Digitalizacija fizičkih proizvoda	21
Elektronska trgovina	22
Freemium	24
Lock-in	24
Razor & Blade	25
Iznajmljivanje umesto kupovine	25
Pretplata	26
Platforma	27
6. STRATEGIJA POSLOVNOG MODELA	30
Analiza okruženja	30



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



ICT HUB

EMPOWERING INNOVATION

Portfolio poslovnih modela.....	30
Postojeći poslovni modeli	31
Novi poslovni modeli.....	32
Širi pogled: mapa portfolija.....	32
Spremni za budućnost?.....	34
7. KORAK PO KORAK DO NOVOG POSLOVNOG MODELA.....	35
Korak 1: Priprema	36
Korak 2. Vaša tačka gledišta (eng. point of view).....	37
Korak 3. Razumevanje: korisnika, konteksta, vašeg biznisa.....	38
Korak 4. Ideacija.....	40
Korak 5. Prototipiranje.....	41
Korak 6. Validacija.....	42
Korak 7. Skaliranje	44
8. STUDIJE SLUČAJA	46
HILTI.....	46
NESPRESSO	48
SWATCH	50
9. PREPORUKE ZA ČITANJE	52
KNJIGE	52
STUDIJE.....	53
ČLANCI I BLOGOVI	54
10. KORISNI RESURSI I ALATI	55
11. ZA KRAJ ... POSTANIMO ONO ŠTO VEĆ JESMO.....	57



1. PREDGOVOR

Mnogo toga je već rečeno o promenama koje su nam donele digitalne tehnologije. Sve je drugačije: od interakcija sa najbližima, preko naših navika, do kupovine i načina na koji radimo. Čovečanstvo se menja. Svet je već digitalan. Međutim, kao što pojedinci mogu da kaskaju za promenama u društvenom smislu i ostanu „van toka“, isto to može da se dogodi i biznisima. Sa promenama u okruženju sa kojima se suočavaju kupci, moraju se suočiti i prodavci.

Više nije dovoljno da budete „digitalno prisutni“. Današnji tinejdžeri provode mnogo više vremena u privatnim *chat* grupama i dopisivanju jedan-na-jedan nego na društvenim mrežama. Treba ih pronaći. Kroz *Facebook*, na primer, svake sekunde prođe milion objava, dok u *Whatsapp* slučaju, govorimo o desetinama miliona poruka. Kako u toj zbrci učiniti brend vidljivim? S druge strane, količina podataka o kupcima koje prodavcima danas pružaju tehnologije je ogromna. Međutim, ako ne znate kako da ih koristite da biste razumeli njihove potrebe i ponašanje, ceo svet podataka je bezvredan. Oni koji u tome uspeju, kreiraju gotovo ličan odnos sa kupcima, jer u digitalnom svetu, svi žele da znaju od koga kupuju i kakva „priča“ stoji iza kompanije. Transparentnost nikada nije bila važnija, jer su upravo zahvaljujući tehnologijama, informacije o svemu ostalom već na dohvat ruke, a potrebno je učvrstiti poverenje. Danas svoje korisnike morate da „angažujete“, da ih uključite, ponudite razmenu informacija, pitate ih i reagujete. Ne možete više tako lako da ih fascinirate. Vaš video se takmiči sa hiljadama drugih, ali sa druge strane, vašem brendu više nisu potrebna slavna lica. Zahvaljujući digitalnim mrežama, obični ljudi postaju „influenseri“ koji mogu da dopru do vaše ciljne grupe.

Digitalna transformacija se ne tiče tehnologije, već promena. Nije pitanje da li je neophodna, već kada i na koji način. Ključna pitanja na koja je potrebno svaki biznis da odgovori tiču se onoga što vaš biznis čini značajnim i načina na koji digitalizacija tu značajnost i važnost na tržištu u očima korisnika može prevesti u vrhunske performanse koje će osigurati relevantnost u godinama poslovanja koje slede. Menjaju se ponašanja i navike, pa i potrebe naših korisnika, koji su sve više u digitalnom svetu, pa je od izuzetne važnosti kreirati nove digitalne kanale kroz koje ćemo imati interakciju sa njima, kako bismo im pomogli da reše njima važne probleme. Danas su korisnici više zainteresovani da razreše situaciju u kojoj su se trenutno našli nego da se odluče za kupovinu jednog proizvoda. Oni žele da brzo reše problem, lako prevaziđu prepreku ili se konkretnim rešenjem izbore sa izazovom na koji su naišli, a samo kompanije koje im u tom smislu izađu u susret i koje uspeju da kreiraju nove i potpune predloge vrednosti za korisnike, zadovoljavajući njihove potrebe, imaju šansu da se uspešno transformišu za digitalnu ekonomiju.

Ritam promene je vrtoglav. Da bi ostale u toku, kompanije moraju da budu „agilnije“, da budu spremnije na promene i rizike, a zaposleni da saraduju s odeljenjima s kojima nikada ranije nisu. Neobične ideje i sposobnost da se sve dovede u pitanje, pa čak i stvari kao što su proizvod, tržište, način na koji vodite posao, struktura firme i raspodela odgovornosti, trebalo bi da su dobrodošli.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

ICT HUB

EMPOWERING INNOVATION

To su navike koje neke kompanije teško menjaju. Za uspeh, nekada su bile potrebne suprotne stvari. Najteže je obezbediti stručnost. Za jučerašnja znanja i veštine, danas je kasno. Neophodno je da prepoznate kakvi stručnjaci su vam potrebni, da zaposlite one sa pravim setom veština i da ih konstantno edukujete.

Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela nastao je iz potrebe da se kompanijama pruži potrebna podrška da prihvate digitalne tehnologije (društvene, mobilne, analitičke, *cloud*, *IoT* i sl.) i počnu da ih primenjuju kako bi se dalje razvijale na način koji će donositi vrednost korisnicima, a samim tim i kompaniji. Literatura na ovu temu je opširna, primera i preporuka je i previše, a to nekada otvara put lošoj interpretaciji dostupnih alata i resursa. Upravo iz tog razloga ovim priručnikom želimo da ponudimo strukturiran način vođenja kroz proces koji za cilj ima razmatranje i kreiranje novih digitalnih poslovnih modela. Priručnik je rezultat višegodišnjeg iskustva koje je ICT Hub gradio kroz osnaživanje inovativnog delovanja u startup i korporativnoj sferi, radeći kako sa malim preduzećima, tako i sa velikim poslovnim sistemima.

Priručnik za kreiranje digitalnog poslovnog modela namenjen je malim i srednjim preduzećima koja prepoznaju kompleksnost okruženja u kom posluju, svesni su mogućnosti i uticaja digitalnih tehnologija na poslovanje i spremna su da preispitaju svoje poslovanje u kontekstu neizvesnosti koju budućnost donosi. Mnogi su zaslužni za nastanak ovog priručnika i on je pre svega realizovan zahvaljujući USAID projektu saradnje za ekonomski razvoj, u okviru kojeg je ICT Hub prepoznat kao relevantan partner, čime nam je ukazano veliko poverenje.

Priručnik je proizvod učenja, iskustva i rada celokupnog ICT Hub tima, a posebnu zahvalnost dugujemo i svim našim eksternim saradnicima, partnerima i klijentima koji su se odlučili za saradnju sa nama i omogućili da učimo brže i da na kvalitetniji način rešavamo njima važne probleme. Želimo da zahvalimo i svima onima koji će, čitajući ovaj priručnik, dati primedbe, sugestije i predloge, kako bi sledeće izdanje bilo još kvalitetnije.

Na kraju, možemo da govorimo o naprednim uređajima, upotrebi aplikacija, trenutnim trendovima u komunikaciji ili prodaji preko interneta, ali to je, ako želimo zaista da budemo u toku, samo nešto što ostaje na površini i takode se menja. Promena koja nas zanima je u ljudima – na koje načine se danas upoznajemo, komuniciramo, prevozimo, informišemo, kako odlučujemo kom i kakvom brendu ćemo da budemo lojalni, kako planiramo, kako plaćamo. Tehnološko znanje je neophodno, ali ne i dovoljno. Ono s čim je potrebno uhvatiti korak je novi način razmišljanja.

DOBRODOŠLI U DIGITALNI SVET - ZAKORAČIMO U NJEGA ZAJEDNO!

Autorski tim:

Kosta Andrić

dr Sandra Nešić

Jelena Šaranović

Đorđe Đorđević



2. ZAOKRET KA DIGITALNOM

Tehnologija napreduje, a naše navike je prate. Nije to slučajno – taj napredak se i događa zato što inovatori neprestano pokušavaju da dođu do rešenja koja će nam nešto olakšati ili po prvi put omogućiti. Kada se jednom dogodi, inovacija često zahvati (i poremeti) više od onog čemu je namenjena. Promena ponekad traži da odbacimo stvari na koje smo se ranije oslanjali. Na primer, radikalno nov način na koji ljudi komuniciraju nužno je imao dramatičan uticaj na tržišne komunikacije, pa i na celo poslovno okruženje, uključujući i sam proizvod – što već podrazumeva i „rizične“ promene, u stvarima koje su nam do skoro bile oslonac. Međutim, jedno je govoriti o digitalnom proizvodu ili načinu na koji možete neki proizvod ili uslugu „digitalno transformisati“. Definirati kakva je to organizacija koja je uspešno sprovela digitalnu transformaciju – to je već znatno teže.

Pre svega, digitalna transformacija podrazumeva specifičan način komunikacije (sa klijentima, kupcima, zaposlenima, javnošću...). Govorimo, naravno, o korišćenju digitalnih kanala, ali to ne uključuje samo slanje prodajnih poruka, već i angažovanje i interakciju. Potom, transformacija se ogleda u tome kako biznis ili organizacija funkcionišu, od početka do kraja – kako ispunjavaju svoju svrhu. Ovde se misli na konkretne stvari kao što je način isporuke robe ili usluge, koordinacija rada, mesto prodaje ili kontakta sa korisnicima, ali i digitalizacija u svim tim koracima. Pritom, ovo se ne odnosi samo na organizacije ili biznise čiji proizvodi su digitalni – to uopšte ne mora da bude slučaj. Konačno, digitalna transformacija je transformacija poslovnog modela. Primeri ovog poslednjeg su i najpoznatiji. Pored svega ostalog što je njihova transformacija uključila, kompanija Hilti je sa prodaje prešla na iznajmljivanje alata i sami za svoju digitalnu transformaciju kažu da im je „dala mogućnost da pomognu svojim klijentima da budu produktivniji“.

Gore navedena, gruba objašnjenja, ne daju neke ključne odgovore na pitanja kako i šta se zapravo transformiše. Promena je ponajviše u načinu razmišljanja, ponašanja i odlučivanja, kulturi i vrednostima organizacije, jednako kao i u tehnologijama – u cilju boljeg odgovora na promene u očekivanjima kupaca u digitalno doba. U još manje reči: „digitalno je nešto što jesi, ne nešto što radiš“ ([Hughes, 2017](#)).

Početi ispočetka

Za uspešnu transformaciju, pre bilo kakve investicije, potrebno je početi od poslovne strategije ([Tabrizi et al, 2019](#)). Umesto žurbe da se odabere jedno konkretno tehnološko rešenje koje se u okviru aktuelne strategije čini potrebno, bolje je preispitati samu strategiju u najširem smislu. Prvi korak je otkriće onoga što je zaista potrebno – brža dostava, bolja upotreba podataka ili bliža komunikacija sa korisnicima. Tek nakon strateške identifikacije potreba za promenama, ima smisla pristupiti potrazi za digitalnim rešenjima koja će ih omogućiti. Ovaj korak je za neke organizacije jasan, ali ako nije – tehnologije same po sebi neće pomoći, a može da se dogodi i da učine aktuelne strateške nedostatke organizacije još vidljivijim. Sledeća preporuka se sama nameće: koristite svoje ljude. Dobre prakse su korisne, ali su tuđe. Konsultanti znaju mnogo, ali ne znaju vas i vaše korisnike.



Digitalizacija organizacije ne može biti sprovedena tako što se angažuje inovativni stručnjak koji će sve uraditi sam, dok ostali ne razumeju ni o čemu on govori.

Ključ su kupci

Ne zaboravite da je cilj svega veća bliskost sa korisnicima vašeg proizvoda ili usluge. Zbog toga treba da osmislite i dizajnirate njihovo iskustvo s vama „spolja“ – krenite od temeljnog prikupljanja i analize podataka o njima. Saznajte snage i slabosti onoga što im nudite, otkrijte šta im je potrebno, koji su im prioriteti. Ponovo, umesto da stremite digitalnom, stremite potrebama kupaca, pa tražite tek onda rešenje u digitalnom.

Startup mindset

Da bi organizacija ili biznis uspešno i efikasno sproveli prethodne, ali i sve druge korake, za digitalnu transformaciju je potrebno pozajmiti deo načina razmišljanja od startup timova. „Startup način razmišljanja“ je specifična poslovna kultura, drukčija od one u tradicionalnim kompanijama, kod koje fokus nije na strogoj hijerarhiji, podeli odgovornosti, strahu od neuspeha i procesima donošenja pravih odluka, već na timskom doprinosu, neuspehu kao logičnom koraku u procesu traganja za rešenjem, postavljanju pravih pitanja (kupcima) i fleksibilnosti koja omogućava da dobijeni odgovori budu brzo ugrađeni u rešenje. Cilj je slobodno istraživanje i neprestano prilagodavanje inovacije povratnim informacijama od onih kojima je namenjena, a startapi to rade u serijama testiranja brzih, malih koraka (testova sa „prototipima“), što minimalizuje trošak stranputica i eventualne neuspehe čini korisnim. To je specifičan odnos prema ideji, proizvodu, razvoju i kupcu koji u uslovima savremenog tržišta spaja slobodu koju zahteva inovativnost sa smanjenjem rizika od propale investicije. Za organizacije, to znači da proces digitalne transformacije treba prihvatiti kao neizvestan i razumeti da je to put sa pokušajima, pogreškama i prilagodavanjem.

Otpori promenama

Što agilniji pristup, sa dozom smelosti, brzim reagovanjem, odlučivanjem i testiranjem izmena, uz aktivno učešće svih delova organizacije (nalik onom kod startapa), obezbediće dovoljno slobode koja je potrebna procesu. Iz istih razloga, ključne prepreke promenama su najčešće upravo unutar organizacije. Jedna od najvećih je stroga i ustaljena hijerarhija organizacije, struktura odlučivanja (odobravanja pojedinih koraka) i odgovornosti, koji razvoj i testiranja promena čine sporim ili nemogućim. Moguće rešenje je i odvajanje tima koji se bavi transformacijom od ostatka kompanije, a idealno je da cela organizacija podrži i podeli odgovornost za izmene strukture, kulture i procesa u organizaciji, na putu ka transformaciji.

Zaposleni se često osećaju ugroženi – strahuju za svoj posao. Ponekad je ovaj strah svestan i otvoren, ponekad je u pitanju nesvestan otpor. To se odnosi na zaposlene na svim nivoima, od nižih pozicija koje mogu da imaju moć da usporavaju promene, do menadžmenta koji početne neuspehe tumači kao opasnost za svoju poziciju. Za organizaciju je važno da prepozna ove otpore, a na liderima promena



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

ICT HUB

EMPOWERING INNOVATION

je da ih sprovode tako što jasno stave do znanja svima u timu da je to prilika za unapređenje veština u skladu da tržištem budućnosti. S takvom perspektivom, digitalna transformacija spašava poslove, umesto da ih ugrožava.

Od čega početi?

Transformisana radna organizacija je svesna okruženja i razume promene koje se u njemu dešavaju; kupci ili korisnici su u fokusu; zaposleni su osnaženi znanjem i veštinama i angažovani; vodstvo je hrabro, otvoreno za novo; tehnologija je u službi ciljeva - i sve to u isto vreme. Ipak, univerzalni recept ne postoji, osim jednog: ono kako organizacija zamišlja sebe u budućnosti je primarno. Tehnološke promene su samo tu da pomognu toj viziji da postane stvarnost.



3. POSLOVNI MODEL – GENEZA KONCEPTA

Oblikovanje poslovnog modela podrazumeva pronalaženje sistematičnog načina za ostvarivanje dugoročne vrednosti za kompaniju, isporučujući specifičnu vrednost za korisnike kroz odgovarajući proizvod ili uslugu. Poslovni model ne podrazumeva isključivo odgovor na pitanje na koji način kompanija zarađuje. Poslovni model je sveobuhvatan okvir za razumevanje, definisanje i dizajniranje poslovanja na tržištu.

Zašto je poslovni model važan?

Bilo da ste nova kompanija ili kompanija koja posluje sa tradicijom od nekoliko desetina godina, gotovo da je nemoguće da se tema oblikovanja odgovarajućeg poslovnog modela ne nalazi na agendi vašeg rukovodstva. Dizajniranje poslovnog modela koji će biti održiv i profitabilan, inoviranje poslovnog modela, disrupcija postojećeg poslovnog modela, goruće su teme o kojima se raspravlja na sastancima odbora kompanija, panelima poslovnih foruma i tokom razgovora poslovnih partnera i konkurenata.

Zašto je to tako? Analize neuspeha novoosnovanih kompanija ukazuju da je nemogućnost pronalaženja odgovarajućeg poslovnog modela jedan od važnijih razloga neuspeha kompanija, važniji čak i od neuspeha da tržištu ponudimo odgovarajući proizvod ili uslugu ([Mazraei M, 2018](#)). S druge strane, većina kompanija investira u stvaranje novih proizvoda ([Keeley L, Nagji B. i Walters H, 2013](#)), dok jedva 2% istih uspeva da stvori značajniju vrednost, a daleko manji broj kompanija investira u stvaranje novih načina da se tržištu plasira već kreirana vrednost, što u praksi donosi daleko veću stopu prinosa na investirano. Dakle, investiranje u poslovni model i njegovo unapređenje nudi daleko bolji povrat investicije u odnosu na investiranje u inovaciju proizvoda ili usluge.

Kako definišemo poslovni model?

Kako bismo se usaglasili oko razumevanja termina poslovni model, važno je da ga pravilno definišemo. Razvoj teorije o poslovnom modelu ukazuje da to nije nimalo jednostavan zadatak, a mnogi teoretičari i praktičari su se do sada trudili da daju svoj doprinos što preciznijem definisanju ovog pojma. [Luis \(2014\)](#) za poslovni model kaže da je u pitanju termin koji je, kao i umetnost, nešto što mnogi ljudi osećaju da mogu da prepoznaju kada se susretnu sa njim, ali ne mogu tačno da definišu. Kako bi ga što jednostavnije objasnio, on njegovo značenje svodi na to da je to način na koji neka kompanija zarađuje.

Otac modernog menadžmenta, [Piter Draker \(1994\)](#), u svojoj teoriji o biznisu definiše poslovni model kao pretpostavke o tome za koju vrstu posla je kompanija plaćena. Međutim, ovakvo definisanje poslovnog modela se danas smatra preuskim. Razmišljanja Drakera nadograđuje [Magreta \(2002\)](#) koja kaže da su poslovni modeli u suštini priče koje objašnjavaju na koji način poslovanje jedne kompanije funkcioniše. Dobar poslovni model daje odgovore na pitanja ko je korisnik (ili kupac), šta on/ona vrednuje i na koji način se na toj vrednosti zarađuje novac. Ona dalje naglašava da se poslovni model sastoji iz dva dela: prvi deo podrazumeva sve



aktivnosti koje pomažu da se proizvod ili usluga kreiraju, kao što su dizajniranje, nabavka sirovina i proizvodnja, a drugi deo obuhvata sve aktivnosti povezane sa procesom prodaje tog proizvoda ili usluge, što podrazumeva ugovorene susrete sa kupcima, samu prodaju ili dostavu proizvoda ili usluge. Sledi da novi poslovni model može da predstavlja stvaranje potpuno novog proizvoda ili usluge za korisnika, kako bi se zadovoljila neka neispunjena potreba ili se radi o inoviranju procesa proizvodnje ili prodaje proizvoda.

Najznačajniji doprinos sveobuhvatnijem definisanju poslovnog modela nesumnjivo su dali [Ostervalder i Pinjer \(2010\)](#) koji za poslovni model kažu da opisuje način na koji organizacija stvara, dostavlja i prisvaja vrednost. Za razliku od vrlo uske definicije gde je poslovni model posmatran kroz prizmu načina zarađivanja, prema ovoj definiciji poslovni model se fokusira na vrednost, a ne novac. Dodatno, ovi autori konceptualizuju poslovni model kroz Platno poslovnog modela, koje čini devet gradivnih blokova. Ovih devet povezanih segmenata omogućavaju da sagledamo sve poslovne pretpostavke u vezi s tim ko su naši korisnici, šta je to što stvaramo za njih kao vrednost, kako do njih dolazimo, kakve odnose održavamo, koje ključne aktivnosti moramo da obavljamo bolje, jeftinije ili drugačije u odnosu na konkurenciju, sa kakvim resursima i kakvim partnerima, a onda i na koji način zaradujemo novac i koliko ga i kako trošimo (**više o tome u narednom poglavlju**).

Uvođenje kvalitetnijih poslovnih modela na postojeća tržišta predstavlja zapravo definiciju disruptivnih inovacija. Čovek koji je zaslužan za kreiranje i pojašnjenje ovog pojma, [Kleiton Kristensen \(2008\)](#), kaže da stvaranje kvalitetnijeg poslovnog modela, koji je u stanju da remeti postojeća tržišta, polazi od predloga vrednost za korisnika, a potom identifikuje one aspekte profitabilnosti, poput procesa ili resursa koji taj predlog treba da učine težim za oponašanje ili savladavanje u konkurentnom poslovnom okruženju. Setimo se da je 2003. godine *Apple* predstavio *iPod* i uz *iTunes* promenio iz korena industriju zabave, stvarajući nova tržišta i transformišući kompaniju koja je u roku od četiri godine vredela 150 milijardi dolara, u odnosu na 1 milijardu dolara 2003. godine, što je savršen primer uspešne disruptivne inovacije.

U današnje vreme, kada je gotovo svaka poslovna sredina osnažena novim tehnologijama koje donose prilike da se razviju i novi poslovni modeli, sada kada je kupac sofisticiraniji, te izložen stalnim personalizovanim ponudama sve razvijenije konkurencije – inoviranje poslovnog modela i dizajn novih poslovnih modela postaju ključne aktivnosti koje obezbeđuju opstanak jedne kompanije na tržištu. U par primera se može razmotriti način na koji su se menjali dominantni poslovni modeli u nekim industrijama. U prošlosti je medijska industrija funkcionisala tako što su novinari stvarali sadržaj (*stvaranje vrednosti za korisnike*), novine su prodavane na kioscima (*dostavljanje vrednosti korisnicima*), a medijske kuće su zaradivale od prodaje novina i reklama drugih kompanija na njihovim stranicama (*prisvajanje vrednosti za kompaniju*). Danas, poslovni model im je znatno drugačiji. Vrednost, odnosno sadržaj, pored novinara stvaramo i mi kao čitaoci, do sadržaja dolazimo *online* (*Google pretragom*) i sve više na društvenim mrežama (*Facebook, Instagram, Twitter* itd.), a primarni izvor prihoda za medijske kompanije su reklame, ukoliko obezbede dovoljno veliku ili specifičnu čitalačku bazu.



Još jedan primer je način na koji danas možemo da kupujemo hranu. Zahvaljujući tehnološkim kompanijama, u mogućnosti smo da kupujemo već predefinisane obroke (recept, plus namirnice ili već gotovi obroci), koji na našu adresu stižu u tačno dogovoreno vreme i za koje plaćamo mesečnu pretplatu.

Međutim, prepoznati potrebu za novim poslovnim modelom koji će doneti željeni opstanak i rast na tržištu je potpuno drugačije u odnosu na sam proces dizajniranja poslovnog modela. Srećom, danas postoje jasne metodologije koje vam u tome mogu pomoći u svakom koraku analize i donošenja daljih odluka.

Dobar poslovni model je od presudne važnosti za svaku uspešnu kompaniju. Ukoliko se vratimo na definiciju da poslovni model opisuje način na koji kompanija stvara, dostavlja i prisvaja deo vrednosti, dolazimo do jednačine prema kojoj stvorena vrednost mora da bude veća od prisvojene vrednosti, dok prisvojena vrednost mora da bude veća od troška dostavljanja vrednosti. Ovo je osnovna premisa svakog uspešnog, profitabilnog i održivog poslovnog modela.

**STVORENA
VREDNOST**



**PRISVOJENA
VREDNOST**



**TROŠAK DOSTAVE
VREDNOSTI**

Odavde jasno proizilaze i pitanja koja nas usmeravaju ka tome kako da stvorimo veću vrednost, prisvojimo je na kvalitetniji način ili umanjimo troškove njenog dostavljanja. Ukoliko želimo da stvorimo veću vrednost za krajnjeg kupca ili korisnika, moramo da se zapitamo na koji način možemo kvalitetnije da rešimo problem koji korisnik ima. Da bismo prisvojili veći deo vrednosti stvorene za korisnika, moramo da se zapitamo na koji način možemo uspešnije da kapitalizujemo problem. Na pitanje kako da umanjimo troškove dostavljanja vrednosti, važno je da dodemo do odgovora kako možemo da budemo efikasniji prilikom rešavanja problema.

Ako se vratimo na Magretovu, dizajniranje poslovnog modela je poput pisanja priče. Ukoliko kažemo da su sve nove priče samo varijacije onih već napisanih koje pokrivaju univerzalne teme ljudskih iskustava, tako su isto novi poslovni modeli varijacije procesa stvaranja, dostavljanja i prisvajanja vrednosti, bez obzira o kom tipu vrednosti je reč. Osnovni problem kompanija je što se suviše često fokusiraju na unapređenje ili drastično menjanje dve komponente poslovnog modela – predloga vrednosti za korisnike ili načina kako se dolazi do zarade. Potrebno je naglasiti da možemo da inoviramo i svaki drugi aspekt poslovnog modela, primenjujući nove tehnologije (Internet, blokčejn i sl.) koje omogućavaju nekim od procesa da funkcionišu potpuno drugačije ili na daleko efikasniji način.

Odnos poslovnog modela i strategije

Imajući sve ovo u vidu, važno je razgraničiti dva važna pojma, a to su poslovna strategija i poslovni model. Poslovni model opisuje način na koji poslovanje funkcioniše, posebno u kontekstu stvaranja vrednosti. Opisuje na koji način se svi segmenti poslovanja uklapaju. Ono što poslovni model ne objašnjava jeste šta se dešava u njegovom okruženju – da li se promenila tehnologija, da li se promenila regulativa, da li se pojavio novi vid konkurencije, da li su se važne društvene



vrednosti, navike i ponašanja korisnika promenili itd. Sve su ovo važni faktori koji utiču na sam poslovni model i njegovu održivost i profitabilnost.

Bavljenje ovim pitanjima je zapravo posao strategije i na njoj je da osluškuje poslovno okruženje i da da odgovor na najvažnije pitanje – na koji način će kompanija biti bolja, tako što će biti drugačija? Poznato je svima, a pogotovo vrsnim poznavateljima upravljanja poslovanjem, da ukoliko istoj ciljnoj grupi nudimo isti sadržaj kao i konkurencija, praveći ga na isti način, sa istim troškovima – jednostavno ne možemo da budemo i uspješniji. U ovakvoj situaciji jedino krajnji korisnik može da profitira, dok kompanije vode cenovni rat.

Na kraju, bitno je naglasiti da jasno razumevanje pojmova poslovnog modela i poslovne strategije, odnosno njihove različitosti, donosi i jasniji pristup u poslovanju i procesu odlučivanja. Kada su u pitanju ovako fundamentalni koncepti vezani za budućnost poslovanja svake kompanije, mesta za nejasnoće ne sme da bude.

Kompanija *Dell* je pionir novog poslovnog modela koji je kupcima omogućio da do svog računara dođu direktno od proizvođača i to na jednostavan način, uz obezbeđenu finansijsku podršku. Za razliku od drugih proizvođača kompjutera i laptopova koji su u to vreme svoje proizvode prodavali kroz mrežu drugih prodavaca, *Dell* je odlučio da počne sa direktnom prodajom krajnjim korisnicima. Ovo je značilo da prelaze na novi način upravljanja zalihama, što je dovelo do značajnih ušteda. Sa inovativnim poslovnim modelom *Dell* je bio ispred konkurencije više od jedne decenije. Poslovni model kompanije *Dell* se u mnogome ponašao kao strategija – bio je drugačiji i konkurencija je teško mogla da oponaša ovu vrstu prednosti. Poslovni model koji menja način ponašanja sektora i težak je za oponašanje, zaslužen je za stvaranje snažne konkurentne prednosti.

Ono što je novi poslovni model usmeren na direktnu prodaju odredio jeste koje aktivnosti u lancu vrednosti *Dell* obavlja, a koje ne. Važniji su bili odgovori na strateška pitanja - ko su korisnici, koju vrstu proizvoda i usluga treba da im ponudimo. Za razliku od ostalih proizvođača koji su uglavnom nudili kompjuterske uređaje slabijeg kvaliteta krajnjim korisnicima koji su računare koristili u svojim domovima, *Dell* se opredelio da se udalji od ovog tržišta niskih marži, ka tržištu velikih korporativnih klijenata koje je daleko profitabilnije, sa klijentima koji su zahtevali kompjuterske uređaje sa visokim performansama. Tek nakon što je stvorio visoko profitabilan poslovni model, *Dell* je ušao i na tržište krajnjih korisnika.

Kada je većina tržišta usvojila ovakav model prodaje, *Dell* je krenuo da koristi drugu konkurentnu prednost, a ona se ticala niskih troškova proizvodnje. Ovu prednost kompanija je koristila da se cenovno takmiči, osvoji što veći udeo tržišta, te slabije i nekonkurentnije takmičare izbaci iz tržišne igre. Osnovni poslovni model je ostao isti, ali se menjala strategija poslovanja vezana za to gde će se koristiti poslovni model.

Izvor: Magretta, J. (2002), [Why Business Model Matter](#)



4. PLATNO POSLOVNOG MODELA

U eri stalne potrebe za promenom poslovnog modela radi što boljeg prilagodavanja tržištu i korisnicima, jedan alat se istakao kao posebno efikasan i pomaže nam ne samo da opišemo, unapredimo, inoviramo ili promenimo već postojeće poslovne modele, već i da dizajniramo, odaberemo ili osmislimo potpuno nove.

Radi se o tzv. **Platnu poslovnog modela** (eng. *Business Model Canvas*), čiji je tvorac Aleksander Osterwalder, poslovni teoretičar i konsultant švajcarskog porekla. Ovaj alat pruža jednostavnu vizuelizaciju svih ključnih činioca poslovnog modela i već gotovo deceniju je nezamenljiva početna tačka za većinu startapa, među kojima su i oni najuspešniji, a sve češće se u poslednje vreme koristi i u velikim organizacijama koje žele da procene svoj trenutni poslovni model i izazovu ga, pronalazeći tako prostor za promenu i inovaciju. Sama priroda ovog alata preslikava prirodu poslovnog modela kakva ona i treba da bude – promenljiva. Sam Osterwalder tvrdi da ovaj alat treba da stoji na vidnoj lokaciji u radnom prostoru i da ga svaki put zagledamo i razmislimo šta možemo unaprediti ili inovirati. Upravo zato se za njegovo popunjavanje preporučuje korišćenje nalepnica, a ne pisanje po samom platnu, jer bi svi elementi trebalo da ostanu promenljivi.

Šta sve čini Platno poslovnog modela?

Ovaj alat koristi devet osnovnih gradivnih blokova poslovnog modela – korisničke segmente, predloge vrednosti za svaki od tih segmenata, kanale kojima se dolazi do korisnika, odnose sa korisnicima koji se grade i ostvaruju, izvore prihoda koji se generišu, ključne resurse i aktivnosti koji su neophodni za stvaranje vrednosti, ključne partnere i strukturu troškova poslovnog modela. Platno poslovnog modela nudi vizuelizaciju pomenutih blokova kroz strukturirani tabelarni prikaz, pružajući tako mogućnost da se mapiraju, unaprede i osmisle novi poslovni modeli. Redosled koji se obično preporučuje za popunjavanje Platna poslovnog modela je sledeći:

Počinje se od **korisničkih segmenata**, jer su korisnici (ili kupci) uvek na prvom mestu. Ovo su svi ljudi ili organizacije za koje se stvara vrednost i može se ciljati na masovno tržište, određenu tržišnu nišu ili pak raznoliko i segmentirano tržište. U ovom polju treba odgovoriti na pitanja „**ZA KOGA stvaramo vrednost?**“ i „**KO su naši najvažniji korisnici?**“.

Za svaki korisnički segment, imamo specifičan **predlog vrednosti**, koji predstavlja skup proizvoda ili usluga koje stvaraju vrednost za korisnike. Tu treba definisati koja vrednost se isporučuje korisniku, koji problem se rešava, koji paketi proizvoda i usluga se nude svakom od korisničkih segmenata i koje potrebe korisnika se zadovoljavaju. Ovde treba odgovoriti na pitanje „**ŠTA i ZAŠTO nudimo našim korisnicima?**“.

Upravo iz razloga što ova prethodna dva bloka predstavljaju srž poslovnog modela, za njihovo detaljnije definisanje koristi se i poseban alat koji se zove **Platno predloga vrednosti** o kom će biti više reči kasnije.



Blok **kanali** opisuje kroz koje dodirne tačke se vrši interakcija sa korisnicima prilikom dostavljanja vrednosti koja je prethodno definisana. Ovde se određuju kanali kroz koje se kontaktiraju korisnici, kako su ti kanali integrisani i koji najbolje funkcionišu, koji su najisplativiji i kako ih što bolje povezati sa rutinama korisnika. Ključno pitanje za ovaj blok je „**GDE isporučujemo vrednost našim korisnicima?**“.

Odnosi sa korisnicima ilustruju tip odnosa koji se sa njima uspostavlja. Da li se nudi lična podrška, samousluga, automatizovana usluga ili zajedničko stvaranje? Ključno pitanje za ovaj blok jeste „**KAKO i KADA stupamo u odnos sa korisnicima?**“.

Izvori prihoda pojašnjavaju kako i kroz koje cenovne mehanizme poslovni model monetizuje vrednost. Ovde ne samo da se procenjuje za koju vrednost su korisnici spremni da plate, već se definišu i tipovi različitih cenovnih modela koji se mogu kretati od naknada, preko prodaje licenci, reklamnog prostora, klasične prodaje imovine ili dinamične cene koja zavisi od dogovora. Ključno pitanje za ovaj blok jeste „**KAKO zarađujemo novac?**“.

Nakon ovih koraka, neophodno je opisati infrastrukturu kojom se stvara, dostavlja i monetizuje vrednost. **Ključni resursi** prikazuju koja sredstva su nezamenljiva u poslovnom modelu, bila da su fizička, intelektualna, ljudska ili finansijska. Ključno pitanje je „**S ČIM stvaramo i isporučujemo vrednost?**“.

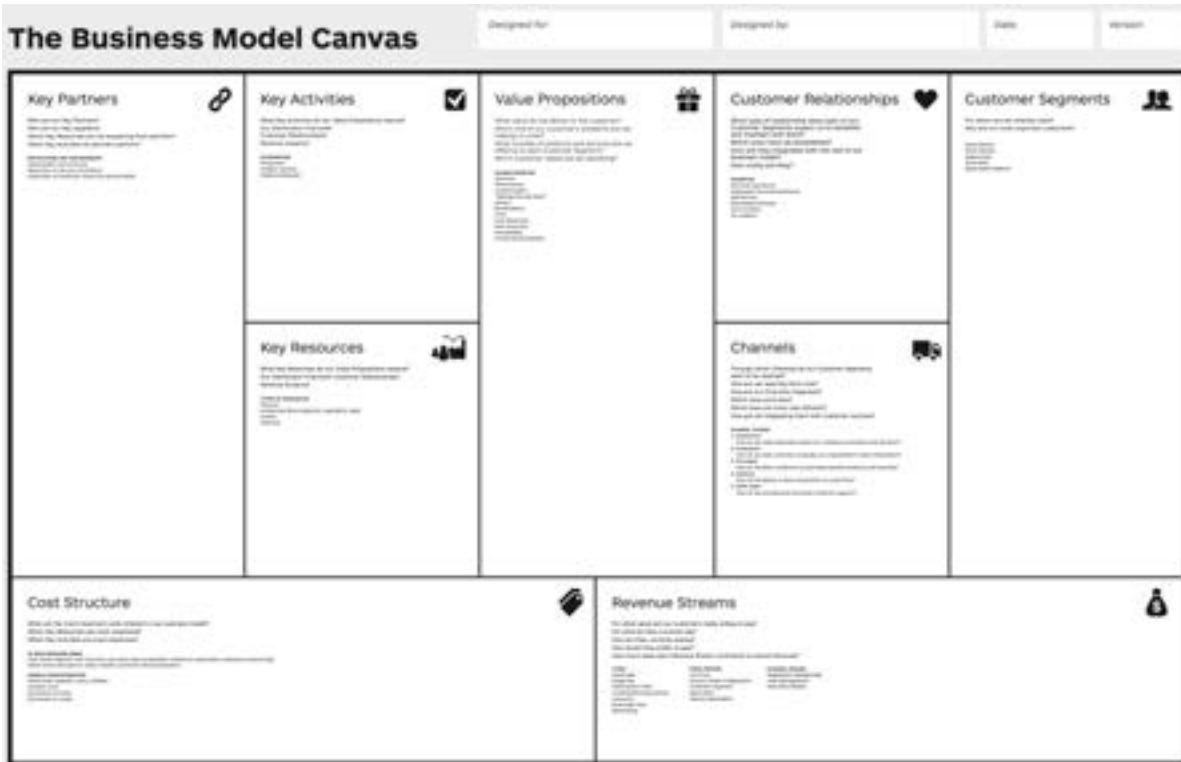
Ključne aktivnosti daju uvid u konkretne stvari koje moraju da se urade kako bi se poslovni model uspešno realizovao. Ovde se može govoriti o proizvodnji određenog proizvoda ili usluzi rešavanja određenog problema. Ovaj blok se najlakše popunjava odgovorom na pitanje „**ŠTA RADIMO da bismo stvorili i dostavili vrednost našim korisnicima?**“.

Ključni partneri su važni jer mogu da pomognu da se lakše sprovede poslovni model, pošto jedna kompanija obično ne poseduje sve resurse ili ne može sama sprovesti sve ključne aktivnosti. Ovde se beleži ko su ključni dobavljači, koji ključni resursi se od njih pribavljaju i koje ključne aktivnosti oni izvršavaju. Najlakše se dolazi do liste partnera odgovorom na pitanje „**KO JOŠ nam je neophodan da bismo stvorili i isporučili vrednost za naše korisnike?**“.

Na kraju, kada se u potpunosti razume ostatak infrastrukture poslovnog modela, onda se procenjuje i **struktura troškova**, gde se kvantifikuju ključni resursi i ključne aktivnosti.

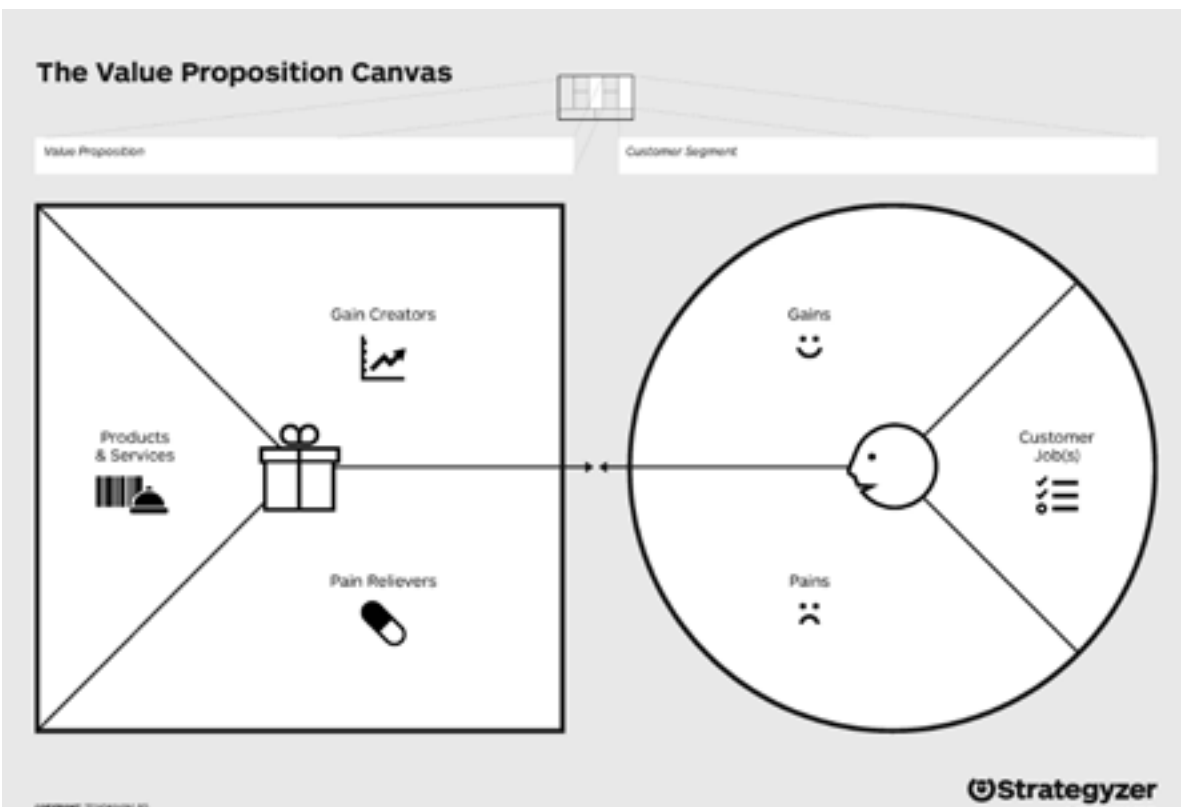
Uz pomoć Platna poslovnog modela, uspećete da u potpunosti vizuelizujete vaše poslovanje u jednoj slici. Ovaj pristup analizi je efektivan ne samo za startup preduzeća, već i za tradicionalne kompanije, bilo da se radi o malim i srednjim preduzećima ili velikim korporacijama. Platno poslovnog modela prevedeno na srpski jezik se može pronaći na [ovom linku](#).

Slika 1. Platno poslovnog modela



Izvor: [Strategyzer](#)

Slika 2. Platno predloga vrednosti



Izvor: [Strategyzer](#)



Platno predloga vrednosti

Svakoga dana, kompanije dizajniraju proizvode i usluge kako bi unapredili živote svojih korisnika ili klijenata. Međutim, prema zaključcima koje iznosi [Ostervalder \(2018\)](#), čak 72% inovacija proizvoda i usluga ne uspe da dostavi vrednosti na postavljena očekivanja korisnika. To znači da korisnike ne zanima 7 od 10 novih proizvoda koji se predstavljaju na tržištu. Ovo je zaista zastrašujući podatak, međutim, to je situacija koja može da se predupredi.

Upravo kao što se Platno poslovnog modela koristi za kreiranje vrednosti za poslovanje, tako postoji i alat koji pomaže da se vizuelizuje, dizajnira i testira stvaranje vrednosti za korisnike i klijente, a naziva se **Platno predloga vrednosti** (eng. *Value Proposition Canvas*). Ovaj alat se sastoji iz dva dela – **Profil korisnika i Mapa vrednosti**.

Na desnoj strani, u okviru **Profila korisnika**, potrebno je opisati **poslove ili aktivnosti koje korisnik pokušava da obavi**. Ti poslovi mogu biti funkcionalni – kao npr. kretanje od tačke A do tačke B, društveni – impresioniranje prijatelja ili kolega ili pak emocionalni – sticanje osećaja sigurnosti. Zatim, neophodno je identifikovati tzv. „**bolne tačke**” koje frustriraju korisnike kada pokušavaju da obave određene poslove ili aktivnosti. „Bolne tačke” su negativni ishodi koje korisnici pokušavaju da izbegnu, kao što su npr. nezadovoljstvo postojećim rešenjima ili izazovi na koje nailaze, frustracije, rizici ili prepreke koje se odnose na obavljanje nekog posla ili aktivnosti.

Treći element su **dobiti korisnika** koje opisuju kako korisnici mere uspeh za dobro obavljen posao ili aktivnost koju pokušavaju da sprovedu. Dobiti su pozitivni ishodi za koje se korisnici nadaju da će im omogućiti da ostvare konkretan rezultat ili benefit. Koristeći Profil korisnika, moguće je vizuelizovati, testirati i pratiti do koje mere je razvijeno razumevanje za ljude ili kompanije za koje se stvara vrednost i tako se stiču nova znanja o korisnicima.

Drugi deo alata predstavlja **Mapa vrednosti**, gde se izlistavaju **proizvodi i usluge na kojima se baziraju predlozi vrednosti** i koji se koristi za opisivanje toga **na koji način proizvodi i usluge olakšavaju „bolne tačke”**, kako ih eliminišu, smanjuju ili minimalizuju, čineći život korisnika lakšim. Nakon toga, potrebno je izlistati razloge zašto su oni **stvaraoci dobiti** za korisnike, odnosno kako proizvode, povećavaju ili maksimizuju ishode i benefite koje korisnici očekuju i žele. Mapa vrednosti eksplicitno prikazuje kako proizvodi i usluge olakšavaju „bolne tačke” i stvaraju dobit i taj deo alata se koristi kako bi se dizajnirao i testirao predlog vrednosti uz pomoć koga se konkretizuje ideja o tome šta odgovara korisnicima.

Postiže se poklapanje (eng. *Fit*), tako što se stvara jasna veza između onoga šta je bitno korisnicima i toga kako proizvodi ili usluge olakšavaju „bolne tačke” i stvaraju dobit. Najbolji predlozi vrednosti gađaju suštinske poslove ili aktivnosti korisnika, njihove „bolne tačke” i željene dobiti i to rade na jako dobar način. Profil korisnika može sadržati veliki broj određenih poslova, „bolnih tačaka” i dobiti, ali Mapa vrednosti je tu da istakne one na koje se treba fokusirati.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

ICT HUB

EMPOWERING INNOVATION

Zaključak je da Platno predloga vrednosti treba koristiti da bi se stvarali proizvodi i usluge koje korisnici žele, ali je bitno zapamtiti da čak i prvoklasni predlozi vrednosti mogu biti osuđeni na propast ukoliko poslovni model ima mane. Uspesne kompanije ugrađuju kvalitetne predloge vrednosti u skalabilne (eng. *scalable*) i profitabilne poslovne modele. Upravo iz tog razloga ova dva alata idu ruku pod ruku i nerazdvojna su onda kada želimo da unapredimo postojeće proizvode ili usluge, ali i kada stvaramo potpuno nove poslovne modele. **Više o tome na koji način se strateški pristupa inoviranju poslovnog modela, pročitajte u šestom poglavlju.**



5. VRSTE POSLOVNIH MODELA

Pre samo deset godina, malo ko bi pomislio da će se na *Amazonu* kupovati gotovo polovina stvari koje svakodnevno koristimo, a ne samo knjige ili da će toliko ljudi voljno ostavljati ogromnu količinu podataka o sebi i svojim životima na društvenim mrežama, tako da oni budu dostupni milionima i milionima drugih korisnika i kompanija. Svet se neumorno menja brzinom koja raste iz dana u dan.

Zvuči kao fraza koju čujemo svakodnevno, ali lako možemo da ilustrujemo ovu činjenicu vrlo jednostavnim primerima. Razmotrimo vreme koje je bilo potrebno nekim kompanijama da dođu do svojih prvih pedeset miliona korisnika. Sedam godina je bilo potrebno da taj broj ljudi počne da koristi internet. Godinama kasnije, *Facebook* to čini za četiri godine. Nešto kasnije, kompaniji *WeChat* to uspeva za manje od godinu dana, da bi *Pokemon Go* taj broj dostigao za svega devetnaest dana.

Zašto su kompanije kao što su *Amazon*, *Google*, *Microsoft* ili *Apple* danas vredne više od milijardu dolara, ali još važnije, zašto ovo nije ranije pošlo za rukom nijednoj drugoj kompaniji, ni u jednoj industriji poslovanja? Odgovor je jednostavan i leži u inoviranju poslovnog modela. Već smo pisali o tome koliko inovacija poslovnog modela doprinosi značajnijem stvaranju vrednosti za kompaniju u odnosu na inovaciju proizvoda, usluge ili nekog procesa. Neke od pomenutih kompanija su najinovativnije upravo zato što su postale inovatori poslovnog modela.

U budućnosti, konkurentska prednost za kompanije neće biti zasnovana na inovativnim proizvodima ili procesima, već na inovativnim poslovnim modelima.

Tom Gudvin, kao lider savremene misli o digitalnoj transformaciji, navodi da je *Uber* najveća taksi kompanija, koja ne poseduje svoja vozila, da je *Facebook* najpopularniji vlasnik medijskog sadržaja, ali da taj sadržaj ne stvara, da je *Alibaba* najvrednija prodavnica koja nema zalihe, kao i da je *Airbnb* kompanija koja pruža najviše usluga smeštaja, ali da ne poseduje nekretnine.

Dakle, nije proizvod taj koji ove, ali i slične kompanije čini jedinstvenim, već njihov poslovni model. Uspešnih primera ima još mnogo. Sve ove kompanije su uspešno definisale **ko** je njihov korisnik koji se nalazi u središtu poslovnog modela, šta je to što im nude, **na koji način** stvaraju svoju ponudu i kako **ostvaruju zaradu**.

Samo inoviranje poslovnog modela znači promenu bar dve od ove četiri dimenzije. Kroz primer dat u nastavku možete da sagledate na koji način je kompanija *Dell* uspešno transformisala svoj poslovni model.



Tehnološka kompanija *Dell* je od 1984. godine fokusirana da direktnu prodaju svojih proizvoda, za razliku od konkurentskih kompanija *Acer* ili *Hewlett-Packard*. Na ovaj način *Dell* je stekao mogućnost da svoje proizvode ponudi direktno kupcima, uz niže troškove. Eliminišući posrednike iz lanca vrednosti, *Dell* je dobijao informacije o korisnicima i njihovim potrebama, što mu je omogućilo da na kvalitetniji način upravlja zalihama i mrežom partnerskih kompanija. Kompanija je uvela dodatne izvore prihoda kroz tzv. *Add-on* koncept, pa su kupci mogli da se opredele za kupovinu dodatnih komponenti i konfiguriraju personalizovani računar. Na ovaj način je *Dell* uspešno inovirao sve segmente poslovnog modela i realizovao novi vid stvaranja i prisvajanja vrednosti za kompaniju.

Izvor: Gassman O; Frankenberger K; Csik M. (2014), The Business Model Navigator: 6-9

U današnje vreme, istraživanja pokazuju da je inoviranje u velikoj meri svedeno na ponovno kombinovanje elemenata koji već postoje kod drugih organizacija u najrazličitijim oblastima delovanja i rada. Ideje za inoviranje poslovnog modela moraju da nastoje da prevaziđu okvir sopstvene industrije i inspiraciju pronađu van nje. Istraživanje koje su pre nekoliko godina sprovedeli Gasman, Frankenberger i Cik (2014), ukazuje da je 90% svih uspešnih poslovnih modela zapravo nastalo kombinovanjem elemenata već postojećih. Inoviranje poslovnog modela je nemoguće svesti na prosto preslikavanje uspešnih primera, već zahteva razumevanje, prevodenje i ponovnu kombinaciju, kao i transfer uspešnih obrazaca na sopstvenu industriju.

U nastavku ćemo detaljnije objasniti deset široko rasprostranjenih poslovnih modela, koji prema svojim karakteristikama i funkcionalnostima mogu da se primene u poslovanju malih i srednjih kompanija i koji mogu da se prevedu u model koji je digitalan.

Add-on

Da li osnovni proizvod možemo da ponudimo kupcima koji su cenovno osetljivi i da potom ponudimo dodatne funkcionalnosti (usluge) koje će biti spremni da plate?

Kod ovakvog poslovnog modela osnovna ponuda je konkurentski određena, s tim da plaćanje svih potencijalnih dodataka definiše konačnu cenu. S jedne strane, kompanija je u mogućnosti da generiše dodatne izvore prihoda, dok sa druge strane kupci ostvaruju benefite time što zadovoljavaju svoje specifične potrebe. Svakako jedan od primera koji je svima nama dobro poznat tiče se poslovnog modela aviokompanija, posebno ukoliko su one *low-cost*. Kupac kupuje avionsku kartu za relativno nisku cenu, a dodatno plaća sve odabrane pogodnosti, poput pića, hrane ili dodatnog prtljaga koji želi da nosi sa sobom.

Kupac je u mogućnosti da dodatno plati za sve benefite koje može da ostvari kroz prilagođavanje osnovnog proizvoda sopstvenim potrebama, kupovinu povezanih usluga ili dodatnih karakteristika ili može jednostavno da plati samo osnovni proizvod ili uslugu. Kupujući dodatke uz osnovni proizvod na jednom mestu, kupci nekad mogu da plate i više nego što bi inicijalno platili sličnu ili sveobuhvatniju ponudu na drugom mestu.



Ovakav poslovni model postoji odavno i teško je ustanoviti kada se javlja po prvi put na tržištu. Sigurno vam se desilo da ste odseli u hotelu i da ste, ukoliko ste ožedneli u toku noći, posegnuli za vodom iz minibara koju ste onda platili po ceni koja je znatno viša u odnosu na cenu iste te flaše vode u prodavnici. Možda ste uplatili aranžman za Egipat ili neko drugo letovalište, a završili sa značajno većim troškom, jer ste pristali da platite sve izlete i ekskurzije oko lokacije koju ste posetili. Naravno, ne kajete se, jer su ta iskustva nezaboravna i ne dešavaju se mnogo puta u životu.

Primer ovakvog poslovnog modela kada je u pitanju digitalni proizvod jeste *SAP*, nemačka kompanija koja poslovnim korisnicima prodaje softverska i upravljačka rešenja. Po umerenoj ceni, kompanija nudi osnovno poslovno okruženje, dok je dodatno moguće platiti i koristiti rešenja koja se tiču upravljanja odnosa sa korisnicima, upravljanja životnim ciklusom proizvoda, odnosa sa dobavljačima i sl. Na ovaj način *SAP* generiše prihode iz prodaje osnovnog proizvoda, ali i prodaje svih dodatnih opcija koje korisnici žele.

Prva kompanija u oblasti zabave i video igara koja je implementirala ovakav poslovni model je japanska kompanija *Sega*, koja je prva svojim kupcima omogućila kupovinu dodatnih funkcionalnosti unutar video igara. Ovaj model koji omogućava kupovinu unutar aplikacije (eng. *in-app purchase*) je sada dominantan u svetu video igara, posebno ako su namenjene igranju na mobilnim uređajima.

Ovakav poslovni model je moguće primeniti ukoliko ste u mogućnosti da svojim kupcima, koji vrlo racionalno donose svoje potrošačke odluke (žele najjeftiniju avionsku kartu, osnovni model novog automobila) ponudite dodatne opcije, na koje neće biti toliko cenovno osetljivi i koje će kupovati u situacijama kada su vođeni više emocionalnim, a ne racionalnim potrošačkim porivima.

Partnerski (eng. affiliate) poslovni model

Kod ovakvog poslovnog modela kompanija podržava druge kompanije u prodaji njihovih proizvoda svojim korisnicima i obrnuto, kako bi ostvarila zaradu iz uspešne transakcije. Na ovaj način kompanija dolazi do novih korisnika bez dodatnih prodajnih ili marketinških napora. Model je vrlo popularan u *online* svetu, gde naplata partnerskih preporuka može da se ostvari kroz više modela – naplata po realizovanoj prodaji ili po predstavljanju proizvoda ili usluge potencijalnim kupcima. Primer su sve kompanije koje na svojim zvaničnim internet stranicama prikazuju tzv. banere koji promovišu druge kompanije i njihove proizvode ili usluge.

Ideja o ovakvom partnerskom modelu nije novitet i nije prisutna isključivo u digitalnom svetu. Osiguravajuće kompanije ili banke mogu da angažuju agente koji će raditi za proviziju od svakog prodatog proizvoda ili usluge. Ipak, internet je omogućio da moderni partnerski programi dobiju daleko značajniju popularnost. Ono što je ključno jeste da kupac dospe na originalnu stranicu prodavca, praćen identifikacijom koja omogućava kompaniji da kupca jasno veže za stranicu preprodavca sa koje je i došao. Dalja procena toga šta je uspeh za obe partnerske strane je predmet dogovora.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

ICT HUB

EMPOWERING INNOVATION

Partnerski marketing je zamajac dobio kada je *Amazon* 1996. godine uveo *Amazon Associates Program* i dobio patent za tzv. sistem preporuka korisnika zasnovan na internetu. Širom sveta vlasnici i izdavači knjiga su mogli da prave preporuke za kupovinu na *Amazonu*, doprinoseći uspehu *Amazona*, a dobijajući proviziju za uzvrat.

Mnoge uspešne internet stranice svoj uspeh i zaradu u potpunosti duguju ovakvom poslovnom modelu. *Pinterest* je jedna od njih i koncept je jako jednostavan. Korisnici stvaraju virtualne tematske table sa omiljenim slikama i linkovima, koje dele sa prijateljima i svima koji su zainteresovani za iste. Često se podeljen sadržaj onda na drugim mestima stavlja na prodaju, a *Pinterest* pametno povezuje sve sadržaje sa originalnim prodavnicama i uključuje svoj partnerski identifikator. U prilog tome koliko je *Pinterest* poslovni model uspešan, govori činjenica je da ovo jedna od retkih kompanija čija cena akcija na berzi raste, u odnosu na druge, naizgled popularnije tehnološke kompanije koje su u poslednjih godinu dana postale one čijim se akcijama javno trguje.

Ovakav poslovni model je uspešan ukoliko ga okružuje snažan ekosistem strastvenih kupaca, a popularnost duguje situaciji gde su sve uključene strane na dobitku, bez inicijalnih investicija u prodaje obavljene kroz partnersku mrežu, što je za male i nove biznise odlična prilika da dođu do kupaca.

Digitalizacija fizičkih proizvoda

Ovaj poslovni model podrazumeva transformisanje postojećih proizvoda ili usluga u njihovu digitalnu verziju. Na ovaj način, eliminišući posrednike u prodaji i velike fiksne troškove proizvodnje i/ili distribucije, generišemo ne samo nove izvore prihoda, već i značajne uštede, ali i dolazimo do korisnika koji su danas zainteresovani isključivo za digitalna rešenja.

Svoju primenu je pronašao u industriji štampanih medija, nudeći njihove digitalne verzije, potom u industriji iznajmljivanja video sadržaja koji se danas „strimuje” i uglavnom plaća kroz model pretplate, o čemu ćemo govoriti u nastavku. U doba digitalnog konzumerizma, nudenje željenog sadržaja korisnicima mora da bude efikasno, uvek dostupno, pouzdano, fleksibilno, pa je zato internet imao važnu ulogu u promovisanju ovog poslovnog modela. Nekadašnja predsednica kompanije *Hewlett-Packard*, Karli Fjorina, jednom prilikom je izjavila da sve što može da bude digitalizovano, biće i treba da bude digitalizovano.

Danas muziku možemo da kupujemo *online*, bilo gde i bilo kada, bez idenja u potragu za kompaktnim diskovima, koji ovih dana najčešće skupljaju prašinu. Isto tako, danas bioskop kao fizičko mesto gde gledamo filmove u formi digitalnog sadržaja mora da obezbedi potpuno drugačije iskustvo u odnosu na period od pre samo desetak godina. Mračna strana digitalizacije jeste „piraterija” sadržaja koja nama kao korisnicima omogućava da lako dođemo do besplatnog sadržaja, ali dodatno stvara pritisak na tradicionalne industrije koje su se digitalizovale, da osmisle dodatne poslovne modele kroz koje će ponuditi odgovarajuću vrednost korisnicima, ali tu vrednost zaista i naplatiti.



Digitalizacija fizičkih proizvoda više nije tako nov fenomen. Napredak i rasprostranjenost interneta danas su doprineli i sve većoj mogućnosti i potrebi za tim vidom transformacije. Dodatno, razvoj grafičkog interfejsa, pretraživača i enkripcija, doprineli su da brojni digitalni proizvodi postanu dostupni. *Hotmail* kompanije *Microsoft* je prvi servis za razmenu elektronskih poruka, koji je zahvaljujući ovom poslovnom modelu omogućio korisnicima da razmenjuju poruke, a ne fizička pisma. *Microsoft* je na ovaj način korisnicima besplatno ponudio bazičnu *Hotmail* uslugu, koja podrazumeva ograničen kapacitet skladištenja podataka. Ukoliko korisnici žele veći kapacitet ili da ne dobijaju reklamne poruke, mogu da postanu korisnici premijum usluge, a *Microsoft* na ovaj način uvod novi poslovni model, tzv. *freemium*, o kome ćemo govoriti u nastavku.

Ostali primeri digitalizacije fizičkih proizvoda i usluga uključuju sve rasprostranjenije *online* edukacije, koje u zavisnosti od poslovnog modela institucije koja ih sprovodi, mogu biti besplatan dodatak postojećoj ponudi fizičkih proizvoda ili imati u potpunosti posebnu komercijalnu komponentu. Slično je i sa digitalizacijom bankarskih usluga, pošto banke danas - pored fizičkih filijala - do svojih korisnika i klijenata dolaze *online*.

Iz gotovo svih navedenih primera možemo da zaključimo da poslovni model digitalizacije najčešće prati još jedan poslovni model koji na efikasniji način monetizuje vrednost koju mi kao korisnici dobijamo. Koliko će ovakav poslovni model dodatno remetiti preostale nedigitalizovane industrije, svedoci smo i sami kao korisnici, pa možemo da zaključimo da ih gotovo i neće biti. Prema rečima Marka Andersena, uticajnog investicionog eksperta iz Silicijumske doline - „softver jede svet“ i nastaviće tako da čini.

Elektronska trgovina

Da li uvođenje internet prodaje za kompaniju znači stvaranje dodatne vrednosti za korisnike ili će doprineti smanjenju troškova? Da li će to unaprediti dostavljanje vrednosti korisnicima ili će uništiti postojeću konkurentsku prednost kompanije? Ovo su samo neka od pitanja na koja je potrebno odgovoriti kada razmatramo uvođenje poslovnog modela koji podrazumeva elektronsku trgovinu.

Elektronskom trgovinom se smatra dostavljanje tradicionalnih proizvoda i usluga putem *online* kanala prodaje. Popularizacija elektronske trgovine je svakako omogućena efikasnijim širenjem upotrebne vrednosti interneta. Direktan benefit za postojeće prodavce koji imaju fizičke radnje je mogućnost racionalizovanja mreže tih radnji, dok za one prodavce proizvoda koji tek ulaze u posao znači mogućnost da svoje proizvode i usluge prodaju po mnogo nižim troškovima poslovanja, jer sada mogu da budu isključivo „digitalni prodavci“.

S druge strane, koristi za kupce su mnogostruke. Ne samo da omiljene i željene proizvode možemo da kupimo iz udobnosti doma ili odakle god to želimo sa svojih mobilnih uređaja, u bilo koje doba dana ili noći, u mogućnosti smo takođe i da kupujemo po često nižim cenama, da upoređujemo cene istih proizvoda kod različitih prodavaca i da plaćamo našim fizičkim, ali i digitalnim karticama, a da unos podataka o kartici odradimo samo jednom.



Amazon, kao najveća internet prodavnica, otišao je i korak dalje omogućavanjem da pritiskom na jedno dugme ponovo poručimo prethodno odabrane proizvode. Danas, ponude koje dobijamo u *online* svetu su personalizovane, jer prodavnice aktivno uče o našem ponašanju, interesovanjima i serviraju nam optimalno rešenje, onda kada nam je najpotrebnije. Za razliku od tradicionalnih prodavaca, internet prodavnice su u mogućnosti da ponude podršku kupcima koja će efikasnije pratiti životni vek korišćenja samog proizvoda, ali i omogućiti prodavnicu da održava odnose koji vode trajnijem zadovoljstvu i lojalnosti kupaca.

Naravno, internet prodaja nije savršena. Nismo u mogućnosti da probamo ili dotaknemo fizički proizvod i uverimo se u njegov kvalitet za način na koji smo na to naviknuti u radnjama. Možda kupimo pogrešan proizvod ili u pogrešnoj veličini, pa moramo da ga vratimo prodavcu. Sve ove izazove internet prodavci pokušavaju da prevaziđu na što kvalitetniji način: omogućeno je rangiranje i ocena kvaliteta proizvoda od strane kupaca, prodavci se trude da sa što više preciznih podataka opišu proizvod, uvode jednostavne politike zamene proizvoda, uz mogućnost vraćanja novca. Šta više, internet prodavnice se povremeno prebace i u *offline* okruženje, pa formiraju i svoje fizičke ekspoziture, kako biste mogli da se uverite u kvalitet ponude na licu mesta i na način na koji ste navikli, a *Amazon* je ponovo bio pionir u povlačenju takvog poteza.

Elektronska trgovina kao komplementarna aktivnost fizičkoj prodaji proizvoda i usluga u radnjama, donosi nove benefite za prodavce. Pre svega, prodavci su u mogućnosti da dođu do većeg broja kupaca, uz minimalne dodatne troškove. Podaci koji se prikupljaju pri internet kupovinama mogu (i treba) da utiču na racionalizaciju ponude i cenovne strategije u oba okruženja, doprinoseći maksimizaciji profita prodavca. Elektronska trgovina postoji već duže od šezdeset godina i mnoge kompanije su do danas bile vrlo domišljate kada je u pitanju inovacija proizvoda koji se prodaje *online*, procesa prodaje, ali i samog poslovnog modela koji konačno određuje koliko će kompanija zapravo biti uspešna i profitabilna.

Pored *Amazona*, među uspešnim primerima internet prodavnica je i jedna od najvećih prodavnica obuće – *Zappos*, koji je nakon uspešnog osvajanja tržišta *online* prodaje obuće, svoje poslovanje diversifikovao i ka prodaji odeće, modnih dodataka i sportske opreme. Ne samo da je kompanija uspela da dokaže da kupci žele da kupuju obuću preko interneta, bez investiranja previše kapitala u pokretanje ovakvog poduhvata, već je *Zappos* za razliku od *Amazona* primenio nešto drugačiju strategiju kada je u pitanju način skladištenja i distribucije robe. Sve se radi *in-house*, kako bi se optimizovali procesi i smanjili troškovi posrednika, a to je dovelo do toga da *Amazon* 2009. godine kupi *Zappos* za tada neverovatnih 850 miliona dolara.

Dok internet kupovina nastavlja da menja iz korena industriju prodaje i uvodi fizičke radnje u 21. vek, na kompanijama ostaje da odluče o optimalnoj kombinaciji prisustva u *online* i *offline* svetu. Da je ovakav vid poslovanja postao neophodan, govore brojna pomeranja na tržištu prodaje, suprotna svim trendovima. O tome koje razloge za ovakvo poslovanje ističe lider kompanije kao što je *Amazon*, možete da pročitate u ovom tekstu (Schaverien A, 2018).



Freemium

Zasluge za stvaranje termina *freemium*, kao kombinaciju reči *free* (besplatno) i *premium* (premijum), pripisujemo Džaridu Lukinu, dokazanom ekspertu u svetu internet prodaje, nakon što je 2006. godine investitor preduzetnog kapitala Fred Wilson došao na tu ideju.

Kao što i sam naziv upućuje, poslovni model podrazumeva da se osnovna ponuda proizvoda ili usluge nude besplatno, dok je premijum verzija dostupna uz dodatna plaćanja. Šta je logika iza ovakvog poslovnog modela? Besplatna ponuda osnovne verzije proizvoda kompaniji omogućava brzo osvajanje i širenje baze korisnika, nakon čega se određen procenat korisnika prevodi u premijum korisnike, što generiše najveći deo prihoda. Logika iza *freemium* modela je da izrada aplikacije i sistema iza aplikacije košta, ali da besplatna ponuda ka velikom broju korisnika iz kojih se ciljani procenat prevodi u korisnike koji plaćaju, ne sme značajnije da uvećava postojeće fiksne troškove pravljenja i održavanja sistema.

Ključni pokazatelj uspešnosti ovakvog poslovnog modela je upravo procenat korisnika koji od onih koji ne plaćaju proizvod postanu oni koji to čine. Taj procenat zavisi od specifičnosti industrije poslovanja, ali je jako često na nivou jednocifrenog broja. Bez digitalizacije i interneta ovakav poslovni model ne bi bio toliko popularan. Jedan od pionira kada je *freemium* kao poslovni model u pitanje je pomenuti *Hotmail* 1996. godine, a potom je usledila značajna popularizacija modela koji menja veliki broj industrija. Godine 2003. *Skype*, danas takođe u vlasništvu kompanije *Microsoft*, napravio je ozbiljnu disrupciju telekomunikacione industrije, nudeći svoje usluge internet korisnicima besplatno, jedino naplaćujući pozive ka brojevima u mobilnoj i fiksnoj telefoniji.

Od kompanija koje rade „streaming“ muzike, kao što je *Spotify*, do onih koje nam obezbeđuju *online* skladištenje podataka, kao *Dropbox*, do profesionalne mreže, kao što je *LinkedIn*, brojne kompanije danas žele da osvoje korisnike osnovnom verzijom svog proizvoda ili usluge, da bi potom monetizovali vredne dodatke i na taj način prisvojili kreiranu vrednost za kompaniju.

Lock-in

Poslovni model takozvanog „zaključavanje“ korisnika omogućava kompaniji da svoje korisnike zadrži na način koji bi kod njih prouzrokovao visoke troškove prelaska kod dugog dobavljača, bilo da su oni novčane prirode ili da se ogledaju u nekim drugim resursima.

Jedna od kompanija koja je prva uspešno implementirala ovakav poslovni model je *Gillette*. Prvi brijači sa zamenjivim oštricama su prodavani davne 1904. godine. Kupci su na ovaj način primorani da kupuju oštrice brenda *Gillette*. Kompanija se i kroz seriju patenata postarala da konkurenciju drži dalje od mogućnosti kopiranja. Prodaja zamenjivih oštrica stvara prihod koji se ponavlja, sa visokim marginalnim troškovima, što nadomešta niske marže koje postoje na prodaji samih drški brijača.



Dobro poznat primer je kompanija *Lego*, koja je takođe jedan od pionira ovakvog poslovnog modela. Dizajniranje svih novih kolekcija proizvoda ili dodataka je usmereno na stvaranje kompatibilnih komponenti čiji je dizajn zaštićen patentom. Nemogućnost kombinovanja delova drugih proizvođača, korisnike usmerava isključivo na *Lego* delove, što za kompaniju znači zadržavanje korisnika i stalni izvor prihoda. Mnogi će ovo danas osporiti, ali je bitno napomenuti da je *Lego* u međuvremenu kreirao jak brend i svoje načine inoviranja u potpunosti otvorio ka korisnicima koji sami i dizajniraju za *Lego* i doprinose stvaranju vrednosti koju žele. Još jedan primer dolazi od strane kompanije *Nestlé*, koja je sa *Nespresso* sistemom, osmišljenim od strane zaposlenog u kompaniji, davne 1976. uspela da svoje kupce koji su kupili aparat za kafu „zaključa“ na kupovinu kapsula sa kafom. Da bi sprečio da kratak životni vek aparata kupce odvede do konkurencije, *Nestlé* stalno radi na unapređivanju uređaja i produžavanju njihovog životnog veka, pošto su svesni činjenice da je zadržavanje postojećeg kupca višestruko jeftinije od privlačenja i akvizicije novog, što je i premisa „lock-in“ poslovnog modela.

Razor & Blade

Logika *Razor & Blade* poslovnog modela nalaže da se osnovni proizvod prodaje po jako niskoj ceni, čak daje besplatno, dok se svi dodatni proizvodi koji su neophodni da bi se koristio osnovni proizvod prodaju po visokoj ceni, generišući najveći deo prihoda za kompaniju. Lojalnost korisnika se pridobija kroz niske ulazne barijere za korišćenje proizvoda, a zadržavanje obezbeđuje kroz nudenje dodataka koji su im neophodni i koji zapravo obezbeđuju upotrebnu vrednost proizvoda.

S druge strane, kompanije koje praktikuju ovakav poslovni model moraju da obezbede visoke izlazne barijere za korisnike kako ne bi počeli da koriste konkurentske proizvode. Ovde uvidamo i komplementarnost sa prethodno objašnjenim „lock-in“ poslovnim modelom, a najčešće strategije podrazumevaju patentiranje ili izgradnju snažnog brenda.

King Kemp Džilet je zaslužan za naziv poslovnog modela, pošto je početkom 20. veka osmislio sistem zamenjivih oštrica brijača. Samo *Gillette Fusion* je zaštićen sa više od sedamdeset patenata što konkurenciji onemogućava da tržištu ponudi vrednost koju može jednako kvalitetno da dostavi. Danas je ovakav vid stvaranja, dostavljanja i prisvajanja vrednosti za kompanije široko rasprostranjen, što se može videti po *Microsoft* konzoli *Xbox* ili *Oral B* električnim četkicama za zube – to su proizvodi koje mnogi svakodnevno koriste, a čije kompanije primenjuju ovakav poslovni model.

Zanimljivo je pomenuti da obrnutu verziju ovog poslovnog modela primenjuje kompanija *Apple*, koja prodaje skup *iPhone* mobilni uređaj, a potom u ekosistemu kompanije možete besplatno ili jeftino da slušate muziku ili koristite druge digitalne proizvode koje obezbeđuje.

Iznajmljivanje umesto kupovine

Danas kada živimo u vreme ekonomije deljenja, kada pripadnici generacije Y ne žele da se obavezuju posedovanjem imovine, ovakav poslovni model je prilično samoobjašnjiv.



Osnovna prednost se nalazi u mogućnosti da stvari i usluge možemo da koristimo, bez da ih posedujemo, čime izbegavamo visoke troškove početnog ulaganja. Na ovaj način možemo sebi da priuštimo proizvode ili usluge koje inače ne bismo mogli ili da ih, pak, koristimo samo onda kada su nam zaista potrebni. Važan preduslov implementacije ovog poslovnog modela za kompanije je sposobnost da finansiraju proizvod koji je u pitanju, a potom zarađuju u budućnosti od njegovog korišćenja. Iznajmljivanje stana primenjuje ovu logiku za stanodavca, dok prihod dolazi kroz primenu modela naplate prema korišćenju.

Odavno je kupovina poslovnog prostora alternativu pronašla u ekonomičnijem modelu iznajmljivanja prostora sa infrastrukturom, koja na savršen način odgovara na poslovne potrebe kompanija svih veličina. Poslovni model koji danas uspešno primenjuju takozvani *co-working* prostori otišao je korak dalje. Omogućio je svim pojedincima, timovima različitih veličina ili manjim kompanijama, da iznajme prostor za rad po principu plaćanja prema upotrebi – na sat, dan, pola meseca ili mesečno.

Poslovni model koji podrazumeva iznajmljivanje umesto prodaje zapravo vuče koren još iz srednjeg veka kada su zemljoposednici farmerima iznajmljivali zemlju koju su obrađivali, a za uzvrat uzimali deo prinosa. Brojne inovacije poslovnih modela su inspirisane ovim konceptom. Prve primere biznisa koji su se bavili iznajmljivanjem automobila imamo sa početka 20. veka, kada je Džo Sanders počeo da iznajmljuje Fordov model T, naplaćujući deset centi za svaku pređenu milju.

Zipcar i slične kompanije za deljenje vožnje automobilom, napravile su vrlo uspešne biznise i inovaciju poslovnih modela koje su ranije primenjivale klasične *rent-a-car* agencije. Danas, kada su gradske gužve ogromne, svedoci smo da sve više ljudi koristi električne trotinete da se prevezu od tačke A do tačke B. Samo u Stokholmu čak osam kompanija nudi usluge rentiranja električnih trotineta u ove namene. Prateći trend da se ljudi pre odlučuju da iznajme nego poseduju proizvode koji jesu inicijalno jako skupi, prilike za redefinisavanje i inovaciju poslovnog modela su velike, a u budućnosti ćemo svakako videti mnogo više ovakvih poslovnih modela i kod nas.

Pretplata

Poslovni model pretplate na proizvod ili uslugu korisnicima omogućava da ih koriste na redovnoj osnovi, kada to žele. Oni sa kompanijom koja pruža uslugu sklapaju ugovor koji definiše dužinu i učestalost obezbeđivanja servisa. Na ovaj način korisnici uslugu imaju na raspolaganju kada žele, plaćajući za to unapred i u redovnim vremenskim intervalima (mesečno, kvartalno, godišnje). Korisnici preferiraju ovakav model korišćenja usluge ili proizvoda jer daje mogućnost korišćenja kada je to potrebno, koliko je to potrebno, izbegavajući troškove kupovine samog proizvoda ili plaćanja u vreme kada ne koriste proizvod ili uslugu, jer za tim trenutno ne postoji potreba.

Prvi model ove vrste možemo da pronađemo kod vlasnika nemačkih knjižara koji su uveli princip pretplate još u dalekom 17. veku. Vrlo brzo se većina izdavača časopisa i novina uskoro odlučila da usvoji model koji primenjuju i dan-danas.

Ovakav model pretplate je inspirisao mnoge proizvođače softvera da ga primene. *Salesforce* svoj CRM (eng. Customer Relationship Management) softver nudi upravo na ovakav način. Ova kompanije je model pretplate uvela u softversku industriju još 1999. godine. Korisnici plaćaju mesečnu pretplatu za pristup softveru, uz obezbeđena sva unapređenja i novije verzije. Na ovaj način kompanije ne moraju da kupuju gotova rešenja ili licence za korišćenje softvera. Model pretplate im omogućava brz rast i ostvarivanje kontinuiranih prihoda, što je dosta efikasnije iz ugla upravljanja finansijama u odnosu na model licenciranja softvera.

Svi znamo priču kompanije *Dollar Shave Club* koja svojim korisnicima omogućava da periodično dobijaju nove oštrice za svoje brijače. *Dollar Shave Club* je 2016. godine kupila kompanija *Unilever* za čak milijardu dolara, kao odgovor na sve uspešniji poslovni model kompanije *Gillette*. Danas je kupovina mnogih proizvoda i usluga koja se ponavlja, omogućena upravo na ovakav način. Od čarapa, donjeg veša, kozmetičkih proizvoda, muzike, filmova, automobila – danas je gotovo sve moguće priuštiti na ovakav način.

Platforma

Platforme se smatraju najpopularnijim poslovnim modelom digitalne ekonomije. Kažu da ko ih poseduje, ne mora da brine o svojoj budućnosti. One značajno olakšavaju interakciju dve komplementarne grupe koje kroz platformu ostvaruju uzajamne koristi. Platforme skupljaju ponudu i potražnju na jednom mestu, raspolažujući svim podacima obe strane, koje vremenom postaju upućene na platformu da bi opstale. Uloga platformi jeste da obezbedi upravljačku strukturu i set standarda i protokola koji olakšavaju interakciju učesnika i to u velikom obimu kako bi se postigao mrežni efekat. Svima su nam dobro poznate internet platforme kao što su *eBay*, već pomenuti *Amazon* ili *Zappos*.

Ukoliko govorimo o učešću više korisnika platforme onda je u pitanju višestranost tržište, pa se tako za primer može uzeti *Google* pretraživač koji okuplja tri interesne strane – internet korisnike, vlasnike internet stranica i oglašivače. Nije nužno da svi korisnici platforme moraju da plaćaju za ostvarivanje koristi, pa je tako u ovom slučaju vršenje pretraga besplatno za krajnje korisnike, dok oglašivači plaćaju svoje prisustvo na internet stranicama ili za bolje pozicioniranje pri samoj pretrazi.

Analogna tržišta poput pijaca ili šoping centara zavise od ponude i potražnje, a bilo koja od strana svakog trenutka može da ode na drugo, povoljnije mesto trgovanja. Sama mesta trgovanja moraju da računaju na niske marže. Ovo nije slučaj sa dobro razvijenim digitalnim tržištima, koja lakše mogu da uspostave postojeće kompanije nego da čekaju da se u igru uključi neka potpuno nova platforma. U mrežnoj ekonomiji, proizvođači proizvoda gube na značaju, jer ekonomska dobit sve češće odlazi posredniku.

Na primerima *Apple* proizvoda, *iTunes* i *AppStore*, najbolje možemo da uvidimo prednosti izgradnje platformi. *iTunes* proizvođačima muzike nudi tehničku bazu koju oni dalje mogu da koriste za prodaju svojih proizvoda, a prema standardima baze i uz odgovarajuću zaštitu od nelegalnog kopiranja. Kod *AppStore*, povezanost je još uža. Trguje se isključivo programima koji rade na iOS operativnom sistemu.



Programi pre izlaska u prodavnicu podležu strogoj proveri, a na tržište izlazi samo ono što *Apple* odobri i u trenutku koji za to odredi. Podatke o krajnjim korisnicima poseduje vlasnik platforme, za koju su onda posledično sami proizvođači vezani kako bi svojim korisnicima plasirali novu ponudu. A za svoje usluge *Apple* uzima visoku proviziju za ostvaren promet.

Važno je razumeti ne samo strukturu već i dinamiku različitih vrsta platformi kako biste maksimizirali efekte njenog građenja. [Hejgl](#) (2015) izdvaja četiri kategorije platformi koje sve više dominiraju u poslovnom svetu:

Platforme agregatori – Ovakve platforme na jednom mestu okupljaju širok spektar relevantnih resursa i pomažu korisnicima da pronađu njima najpodesnije. Najstoje da budu vrlo transakcione ili fokusirane na izvršavanje zadataka: iskazati potrebu - dobiti odgovor - obaviti posao - nastaviti dalje. Primeri ovakvih platformi su *eBay* ili *Etsy*.

Društvene platforme – Društvene platforme okupljaju veliki broj ljudi, ali za razliku od fokusa samo na obavljanje transakcije ili zadatka, one podržavaju interakcije među ljudima koji imaju zajednička interesovanja. Dobro poznati primeri su *Facebook* ili *Twitter*. Platforma podstiče stvaranje mreže odnosa, na načine koji ne moraju da zahtevaju uključenje vlasnika ili administratora platforme.

Mobilizacione platforme – One za cilj imaju da podstiču ljude na zajedničko ostvarenje cilja koji individualno ne bi mogli da ostvare, stvarajući dugoročne odnose, u poređenju sa kratkoročnim transakcionim koje pronalazimo kod agregacionih platformi. U poslovnom okruženju ovakve platforme predstavljaju produženje poslovnih procesa kao mreže za nabavku ili distribuciju. Kao primer možemo navesti *open-source* softversku platformu *Linux*.

Platforme za učenje – Ovakve platforme olakšavaju proces učenja okupljajući učesnike koji dele svoje uvide. Primarna jedinica organizacije je manji tim učesnika ili radna grupa koja na sebe preuzima određeni izazov koji zajednički nastoji da reši. Na ovaj način se grade dugoročni odnosi, zasnovani na poverenju, jer učesnicima omogućavaju da ostvare veći potencijal kroz zajednički rad. Primera u poslovnom svetu nema mnogo, ali ih je zato moguće pronaći u svetu video igara, pa tako imamo *World of Warcraft*.

Izgradnja platformi nije jednostavna. Jedan od svakako najvećih izazova izgradnje bilo koje platforme je problem „kokoške i jajeta”. Dok ne postoji dovoljna ponuda sa jedne strane ili interesovanje sa druge, platforma neće raditi na odgovarajući način niti kreirati željene benefite za učesnike. Stoga je neophodno postići brzu vidljivost platforme za obe strane, uz postizanje inicijalne trakcije koja dokazuje vrednosti za sve uključene strane. Još neke od izazova predstavljaju neodgovornost prodavaca pri pružanju odgovarajuće korisničke podrške kupcima ili pak, rizik da će kupac i prodavac nastaviti obavljanje međusobnih transakcija mimo platforme.

Zato vlasnici platformi moraju da nastoje da obezbede odgovarajuću garanciju sigurnosti i kvaliteta za obe strane, uvodeći mehanizme i standarde koji postaju osnov za vezivanje korisnika za samu platformu. Dvostrani ili višestrani poslovni modeli danas postaju imperativ za sve kompanije. Tradicionalni model trgovanja jedan-na-jedan više nije dovoljan za uspešno takmičenje u tržišnoj igri. Izgradnja platforme podrazumeva dobro razumevanje relevantnih interesnih strana i načina na koji su povezane, te promišljanje o izgradnji poslovnog modela platforme koji će stvarati i dostavljati njima potrebnu vrednost.



6. STRATEGIJA POSLOVNOG MODELA

Analiza okruženja

Da bi vaš poslovni model bio dobra osnova za uspešan biznis, važno je da upoznate i razumete okruženje u kom treba da funkcioniše. Samo na taj način, vaš model će imati šanse da bude kompetitivan, a postoje četiri oblasti na koje treba da se fokusirate: glavni trendovi, makroekonomska pitanja, faktori industrije i uticaji tržišta.

Trendovi – koje tehnološke inovacije se dešavaju u vašoj oblasti? Postoje li inovacije koje deluju periferno, a koje neki korisnici već usvajaju? Koji su društveni trendovi? Dešavaju li se neke kulturne promene koje bi mogle da imaju uticaj na vaš biznis? Obratite pažnju i na regulatorne, ali i socioekonomske trendove na vašem tržištu.

Makroekonomija – koji su makro-trendovi? U kom stanju je globalno tržište? Kakve su cene – visoke ili niske? Koliko teško ili lako će vam biti da obezbedite sredstva za poslovni model? A ostale resurse, kao što su talentovani kadrovi?

Industrija – ko je dominantan u vašem prostoru? Ko su ključni igrači po sektorima? Šta su im prednosti i nedostaci? Postoji li neko ko raste u lancu vrednosti i zašto? Analizirajte ceo lanac vrednosti. Postoje li „zamenski“ proizvodi (kao što su automobil i motocikl, javni prevoz, bicikl ili električni trotinet...) i odakle dolaze? Ko su glavni „stejkholderi“ branše?

Tržište – obratite pažnju na osnovne stvari i ne smatrajte da je išta već „dobro poznato“. Šta su ključni problemi i potrebe korisnika? Postoje li neke naizgled sporedne stvari u toj oblasti koje možda zavređuju pažnju? Šta se dešava na tržištu: da li se neki segment smanjuje, a neki povećava? Kako se ponašaju kupci? Da li korisnike košta promena proizvođača/provajdera i koliko? Šta im je najveća „muka“? To su pitanja koja svakako treba da postavite.

Skeniranje okruženja za vaš poslovni model nije nešto što ikada treba da smatrate završenim. Poslovno okruženje, tržišta i ekonomske prilike se neprestano menjaju. Tehnološke inovacije stalno donose promene, a samim tim i nove nesigurnosti. Analiza treba da vam omogući da okruženje shvatite kao „neku vrstu prostora za dizajn“ ([Osterwalder, 2009](#)) u kom vaši zaključci, na primer o ograničenjima, nikako ne treba da vas unapred ograniče u definisanju modela, ali svakako treba da ih uzmete u obzir.

Portfolio poslovnih modela

Organizacije moraju da imaju jasnu viziju portfolija svojih poslovnih modela i načina na koji će njima upravljati (eng. *business model portfolio*; ovde ne govorimo iz ugla konkretnih proizvoda ili usluga, već poslovnih modela iza njih), kako bi kvalitetnije i blagovremeno reagovali na promene u tržišnom okruženju i na prilike da na profitabilan način stvore novu vrednost za korisnike.



Važno je razviti pristup kojim ćete da procenjujete da li je trenutni portfolio „zdrav“ i koliko je otporan na poremećaje, ali i imati okvir kojim ćete da se rukovodite prilikom odlučivanja o investicijama i osigurati se da portfolio sadrži proizvode i usluge koji pripadaju različitim horizontima inoviranja.

Dobar portfolio poslovnih modela zavisi od nekoliko stvari, a ključna je ta da je fokusiran na odgovarajuće korisničke segmente i na deo tržišta gde jedna kompanija može da bude konkurentna u ceni ili posebnim benefitima koje nudi korisnicima za razliku od drugih kompanija. Bitno je da portfolio bude diversifikovan, odnosno da u sebi sadrži kombinaciju zrelih, rastućih i poslovnih modela u nastajanju, a sve to treba da bude usklađeno sa postojećim industrijskim i tržišnim trendovima.

Portfolio poslovnih modela može da se zasniva na više različitih aktivnosti koje je nekada teško razlučiti i pojedinačno analizirati, te je zato bitno poraditi na komplementarnosti između različitih aspekata portfolija i prepoznati veze između postojećih resursa i razvijanja potrebne sposobnosti kako bi se poslovni modeli testirali u praksi. Glavni cilj bilo kog biznisa jeste da pospešuje rast i učinak na tržištu dok generiše vrednost za korisnike ([Aversa P, Haefliger S. i Giuliana Reza D, 2017](#))

Postojeći poslovni modeli

Analizirajte svoje postojeće poslovne modele iz dva ugla:

Profitabilnost: Koliko zarade postojeći poslovni modeli donose?

Obratite pažnju: neki modeli mogu biti veoma veliki poslovi, koji jednostavno nisu toliko profitabilni.

Održivost: Koliko su pojedini poslovni modeli održivi? Koliko su otporni na poremećaje tržišta (eng. *disruption*) i koliko je poremećaj verovatan?

Obratite pažnju: pojedini modeli mogu biti izrazito „razrađeni“ i uspešni, ali veoma zavisni od promena regulative ili tehnologije (primer: ogroman biznis analogne fotografske opreme i razvoj digitalne).

U analizi aktuelnog portfolija, uzmite u obzir sve ranije opisane uticaje okruženja. Posmatrajte evoluciju pojedinih modela – kako se njihova profitabilnost i održivost ponašaju kroz vreme. Svakako, ono što svaka kompanija želi su snažni poslovni modeli koji donose profit i otporni su na promene u okruženju. Ka tom ishodu bi trebalo da budu usmerene aktivnosti na upravljanju portfoliom poslovnih modela. Na primer, mnogo više održivosti donosi tržišno takmičenje zasnovano na otpornom poslovnom modelu ([Osterwalder A. i Pigneur Y, 2017](#)), nego prosto na proizvodu koji je često jednostavno kopirati. Postojeći model koji donosi profit, ali je ugrožen promenama tehnologije ili drugih tržišnih faktora, može biti unapređen kako bi se učinio otpornijim.

Nekim poslovnim modelima jednostavno dođe kraj, zbog dramatičnih tehnoloških promena, pa i regulatornih ili sociokulturoloških. S druge strane, potpuno novi poslovni modeli se javljaju, koji bar u početku ne moraju da budu profitabilni.



Novi poslovni modeli

Cilj upravljanja novim poslovnim modelima je svakako prepoznavanje i negovanje njihovog potencijala da postanu pokretači rasta. Ova sposobnost je najčešće upravo ono što razlikuje najuspešnije organizacije od onih manje uspešnih: kako da u isto vreme uspešno upravljaju postojećim poslovima i jednako uspešno razvijaju nove. Kao i kod postojećih biznisa, ključna je procena odnosa dobiti i rizika.

Analizirajte nove inicijative iz dva ugla:

Očekivana dobit: posmatrajte nove inicijative kroz potencijal da u budućnosti donesu značajan profit. Obratite pažnju na sve moguće uticaje i okolnosti nastale u okruženju: veličina tržišta, projektovana cena i moguća zarada. Uzmite u obzir i to da li poslovni model uključuje zaradu koja se ponavlja (na primer: redovna naplativa usluga tipa servisa ili novih sadržaja nasuprot jednog konačnog trenutka prodaje), kakva je pretnja od konkurencije, kakav je zamišljeni dugoročni rast i potencijali za skalabilnost.

Rizik inovacije: investicije u ideje za koje nemate nikakve garancije ili dokaze da bi mogle voditi uspehu, svakako nose veliki rizik. Temeljno testiranje izvodljivosti i potencijala svakako smanjuje opasnost od promašenog ulaganja. Koliko god dobro zvučala, pre prevelike investicije sredstava i resursa, ideja mora da prođe proces procene i – ako je moguće – smanjivanja rizika.

Ključna razlika novih inicijativa u odnosu na upravljanje postojećim poslovnim modelima je u tome što se kod njih radi o procesu koji nužno (i poželjno) ima veliki broj faza provere i potrage za konačnim definisanjem modela s kojim će se otpočeti sa realizacijom. Pritom, potraga za idealnim modelom ni tada nije završena. Nakon „sudara“ sa korisnicima, često je tek počela, što svakako ne govori o ograničenom potencijalu ideje.

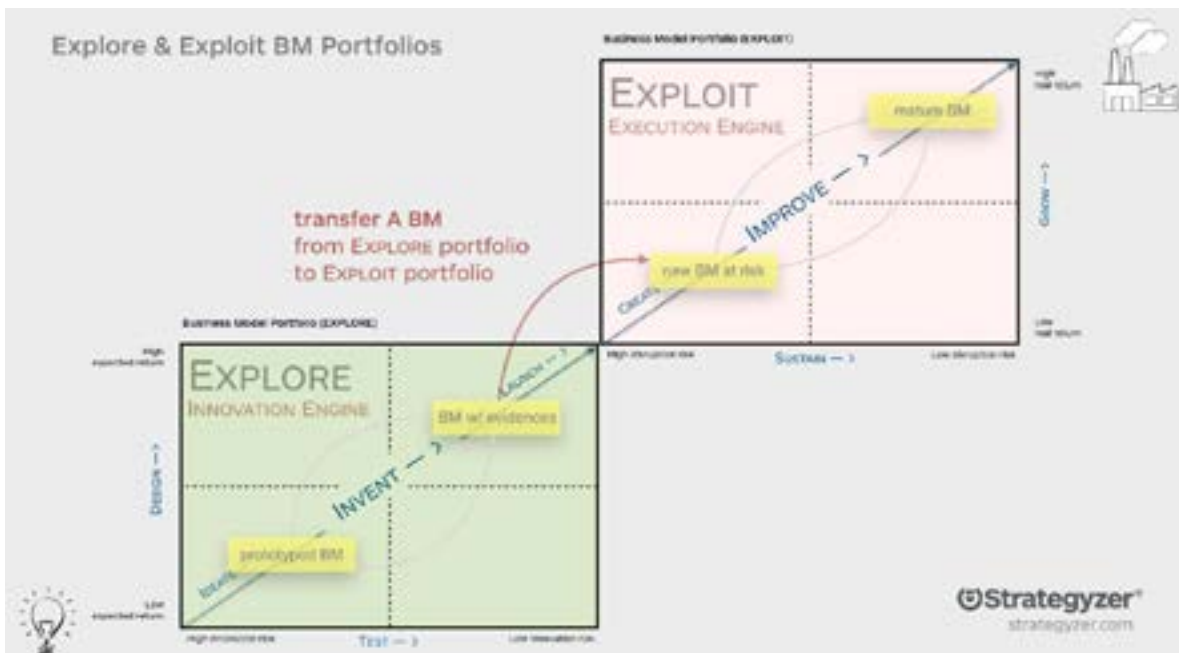
Krajnji cilj organizacije koja razvija novu inicijativu je da pretvori „dobru ideju“ u prototip koji će potom postati pažljivo testiran, potvrđen i dizajniran poslovni model, otporan na poremećaje tržišta i sa realnim izgledima za profitabilnost. Ovo je proces koji može početi i testiranjem koje će odbaciti prototip, što će vas vratiti na redefinisane modela, nove prototipe i testove.

Da biste dobili jedan pobjednički poslovni model, potrebno je da u dobro dizajniranom portfoliju imate mnogo novih inicijativa koje su u početnoj fazi testiranja. Većina će svoj razvojni put i završiti u početnim fazama, a mali broj njih će postati važan deo poslovnog portfolija.

Širi pogled: mapa portfolija

Da bi organizacija mogla da donosi strateške odluke o svoj portfoliju poslovnih modela i sagleda svoju perspektivu i rizike u budućnosti, koristan alat je [Mapa portfolija poslovnih modela](#) (eng. *Business Portfolio Map* - Osterwalder A. i Pigneur Y, 2017), koja vizuelizuje čitav portfolio prema ključnim parametrima.

Slika 3: Mapa portfolija poslovnih modela



Izvor: Osterwalder, Pigneur (2017)

U donjem delu mape gde je **Istraživanje** (eng. *Explore*), prikazane su nove inicijative, na pozicijama koje zauzimaju u odnosu na procene koliko profita će donositi i koliki je rizik inovacije, a u skladu sa prethodno opisanom analizom. U gornjem delu mape gde se nalazi **Eksploatacija** (eng. *Exploit*), grafički su prikazane pozicije svih postojećih modela u odnosu na ranije opisane kriterijume profitabilnosti i održivosti. Ova dva dela mape su povezana procesom koji nove inicijative, kroz dizajn, testiranje i unapređenja prototipa, vodi ka većoj očekivanoj profitabilnosti i manjem riziku (**Osmišljavanje**, eng. *Invent*), a potom i, kao modele koji su se pokazali uspešnim i došli u fazu implementacije, u gornji deo mape. Taj isti proces se nastavlja, s tim da se ovde odnosi na unapređenja postojećih biznisa u pravcu veće profitabilnosti i održivosti (**Unapređenje**, eng. *Improve*).

Ova dva dela mape možemo posmatrati i kao dva „motora“ razvoja organizacije:

Motor egzekucije: Eksploatacija/Unapređenja („*Exploit/Improve*“)

Ovde upravljate postojećim poslovima. Cilj je održavati ih u gornjem desnom uglu, kao visoko profitabilne i otporne na rizike. Poslovi koji „padnu“ dole i levo, mogu biti predmet unapređenja, inoviranja ili eliminacije. Novi poslovi obično počinju kao nisko profitabilni i zahtevaju mnogo pažnje. Idealna slika je dobar broj biznisa gore i desno na mapi, više novih inicijativa dole i levo, s što manje njih negde između.

Motor inovacije: Istraživanje/Osmišljavanje („*Explore/Invent*“)

Ovde želite da konstantno imate više novih inicijativa, koje su u početku bez jasne slike o potencijalu. Za jedan „pobednički“ model, za organizaciju je najbolje da ima mnogo neizvesnih, ali „jeftinih“ projekata, koji prolaze kroz dosta iteracija testiranja i prilagođavanja.



Očekujte da oko polovina ideja završi neuspehom, da jedan broj ostane na osrednjem potencijalu, dok mali broj pređe na sledeći nivo. U ovoj fazi (prelaska iz inovacije u egzekuciju) leže nove opasnosti: ako prerano unapredite inovativan model, neće opstati u društvu dominantnih biznisa u organizaciji.

Spremni za budućnost?

Predstavljena mapa portfolija savršeno vizuelizuje ceo portfolio organizacije, uključujući i nove poslovne ideje. Na taj način, moguće je steći uvid u „širu sliku“ i upravljati portfoliom tako da dobrim vođenjem procesa i izborom modela obezbedite otpornost na poremećaje u okolini, a organizaciji budućnost. Ako imate premalo profitabilnih biznisa, koji su pritom pod rizikom promena u okruženju, jasno je da je organizacija ugrožena. Isti problem (možda i veći) imaju organizacije koje ne proizvode nove inicijative – potencijalne motore rasta u budućnosti.

Krajnji cilj je sigurnost na oba kraja mape: imati u svakom trenutku više otpornih, profitabilnih biznisa i veći broj svežih ideja koje obećavaju. Kako onda upravljati portfolijom poslovnih modela da biste obezbedili ovaj krajnji cilj?

Prema Ostervalderu i Pinjeru, autorima mape, ovo su neophodni koraci:

Procena: Evaluirajte svoj aktuelni portfolio tako što ćete analizirati trenutni i očekivani budući doprinos (profitabilnost, potencijal novih ideja) i rizik biznisa (opasnosti poremećaja, validacija inovacija).

Strategija: Definišite ciljeve, odredite sredstva i osmislite budući portfolio, rukovodeći se procesima u mapi.

Proces: Implementirajte svoju strategiju inovacija i transformišite portfolio kroz tri vrste aktivnosti: akvizirajte nove biznise ili ih „povucite“ iz sopstvenog motora inovacije, unapređujte biznise u pravcu veće profitabilnosti i manjeg rizika i, ako je potrebno, eliminišite biznise koji organizaciju opterećuju i nemaju perspektivu.

Konstantna analiza okruženja u odnosu na poslovne modele organizacije i jasna vizija portfolija i načina na koji ćete njime upravljati, jedini je način da budete sigurni u konkurentnost i održivost svog biznisa.



7. KORAK PO KORAK DO NOVOG POSLOVNOG MODELA

U uslovima poslovne neizvesnosti i promenljivosti svih faktora uticaja na poslovanje, uloga lidera nije da obezbede jedan tačan odgovor, već da stvore prostor i uslove, ali i mogućnost oformljavanja timova koji rade na tome da osmisle nešto (radikalno) drugačije za kompaniju. U takvim uslovima i sa takvim namerama, lideri i njihovi timovi postaju dizajneri poslovnih modela, kroz koje nastoje da korisnicima naprave i dostave relevantnu vrednost i prisvoje dovoljan deo te vrednosti kako bi bila omogućena finansijska održivost i adekvatan rast biznisa.

U ovom poglavlju pomoći ćemo vam da korak po korak oblikujete svoj novi poslovni model. Pristup koji ćemo koristiti predstavlja modifikaciju procesa dizajniranja poslovnog modela koji su autori Patrik van der Pijl, Džastin Lopic i Lisa Kej Solomon elaborirali 2016. godine u knjizi [Design a Better Business](#). Oni smatraju da je najbolji biznis onaj koji u središte stavlja korisnika. U stalnoj potrazi za novim korisnicima, predlozima vrednosti za njih i poslovnih modela, vaš posao kao dizajnera poslovnog modela jeste da napravite sponu između ovih koncepata, da razmatrate i testirate nove opcije poslovne održivosti i rasta. Put dizajniranja novog poslovnog modela, koji autori drugačije nazivaju „dvostruka petlja“, podrazumeva sledeće elemente i faze:

Priprema: Dizajniranje poslovnog modela podrazumeva odgovarajuću pripremu za vas, vaš tim, okruženje i dolazak do alata koji su vam neophodni da bi proces bio uspešan.

Tačka gledišta: Na samom početku je važno jasno definisati polaznu tačku kao i nameru zbog koje se pristupa drugačijem razvoju ideje. Tačka gledišta je vaš katalizator za promenu i vizija budućnosti koja pruža mapu puta koja onda vodi ka željenoj promeni.

Razumevanje: Svaki proces dizajniranja počinje sa korisnikom, kontekstom i vašim biznisom. Razumevanje ova tri elementa omogućava osmišljavanje nečeg kvalitetnijeg.

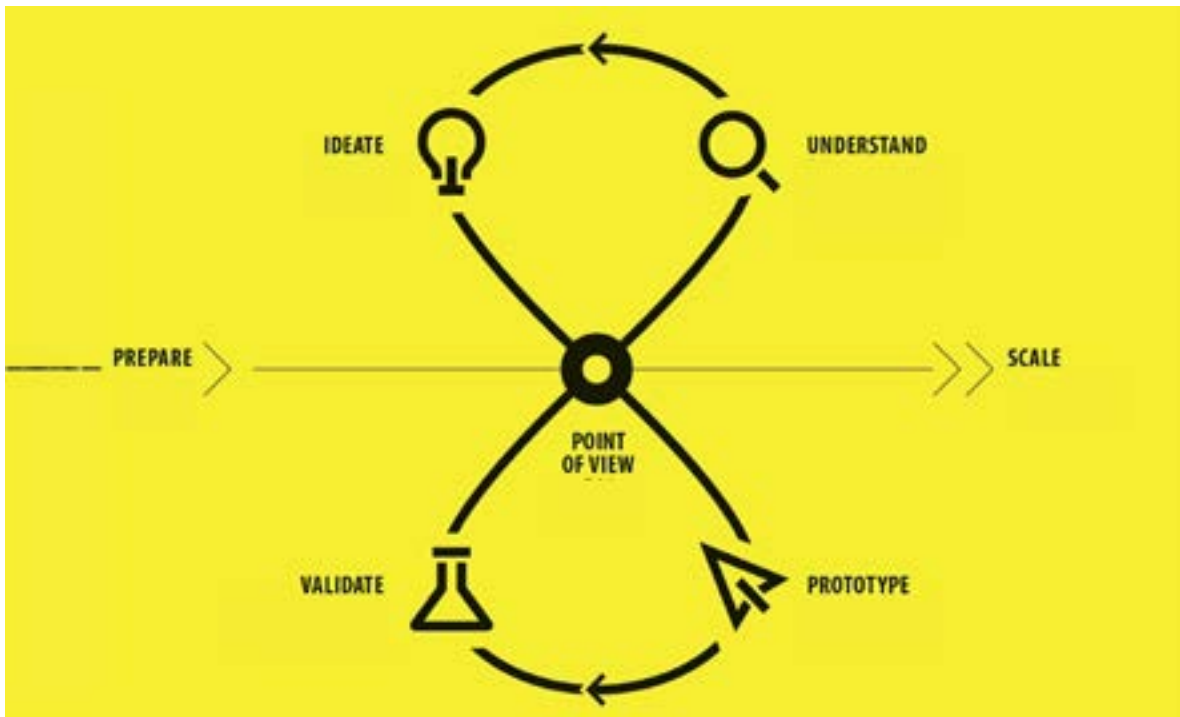
Ideacija: Ova faza procesa omogućava da na nivou tima dođete do ideja koje donose rešenja koja potencijalno na kvalitetniji način postižu cilj koji želimo za našeg korisnika i naš biznis – jer ne postoji jedno tačno rešenje!

Prototipiranje: Ideje moraju da ugledaju svetlost dana i svog korisnika kako bismo iz te interakcije učili i donosili kvalitetnije odluke za ubuduće.

Validacija: Svaka ideja predstavlja seriju pretpostavki koje je potrebno proveriti na tržištu i meriti rezultate radi bolje informisanog kretanja napred sa idejom.

Skaliranje: Ova faza se odnosi na egzekuciju vaše ideje, ali i samog procesa koji može da postane način na koji organizacija razmišlja o svom budućem poslovanju.

Slika 4. Dvostruka petlja



Izvor: Pijl P; Lokitz J; Solomon LK. (2016), *Design a Better Business*: 17

Korak 1: Priprema

Pristupanje dizajniranju novog poslovnog modela nalaže razumevanje korisnika, ali i konteksta u kom se oni i vaša kompanija nalaze. Potrebno je i da se pripremite za svaku od narednih faza koje verovatno realizujete na ovaj način po prvi put. Proces dizajniranja poslovnog modela takođe zahteva i mentalnu pripremu. Proces nije linearan, već iterativan i sa mnogo nepoznanica na putu i neophodno je da promišljate kako ćete se nositi sa njima i na koji način ćete ih pretvoriti u znanje koje vam je poznato i donositi odluke koje umanjuju rizik vašeg sveukupnog poslovanja.

Dalje, proces pripreme zahteva i fizičku pripremu prostora za rad – mesta gde će tim imati dovoljno mogućnosti da radi zajedno, koristeći odgovarajuće alate. Možda najvažniji deo ove faze jeste priprema tima. Tim nije skupina vrhunskih individualaca koji postižu rezultat bez uigravanja, razvoja timskog duha i onoga što čini vrednosti, posebno pokretačke vrednosti tima. Tim treba da bude komplementaran i da podrazumeva uvođenje dodatne mreže članova sa potrebnim znanjima i veštinama kada to bude potrebno.



Odakle početi?

Pronađite svoj pokretač za rad na novom poslovnom modelu. Odredite koji je razlog zbog kog ste se odlučili na dizajniranje novog poslovnog modela.

Pronađite svoje ambasadore. Kako biste omogućili sebi i svom timu rad na način koji je daleko od standardnog načina rada u kompaniji, korisno je da imate uz sebe ambasadore koji će vam dati svoju podršku.

Oformite pravi tim. Pravi tim čine članovi koji imaju komplementarne veštine i mrežu kontakata, koji mogu doprineti razvoju, a koji vide proces i njegov ishod na isti način. Važno je da oformite tim koji će biti posvećen procesu i spreman da učestvuje na svim radionicama i sastancima, a ne samo povremenim okupljanjima, tim koji je spreman da „izade u svet“ i istraživački sazna potrebe korisnika, njihove navike i ponašanja.

Pripremite tim. Organizujte inspirativno predavanje ili trening za članove tima kako biste ih podstakli i ohrabрили da rade na novom poslovnom modelu. Ovo će stvoriti osećaj da niste usamljeni u ovom procesu, koji ćete ovako bolje upoznati i saznati za primere uspešne prakse.

Organizujte radionicu koja će se dublje fokusirati na sam proces dizajniranja novog poslovnog modela. Definišite jasno ciljeve i jasnije ishode procesa u samom startu.

Korak 2. Vaša tačka gledišta (eng. point of view)

Svaki proces poslovnog dizajniranja mora da ima polaznu tačku. Nekada je to potraga za potpuno novim poslovnim modelom koji kompaniju treba da odvede u novom pravcu razvoja kako bi ostala konkurentna i održiva, a ponekad je to prilika da se uradi redizajn za postojeći proizvod ili uslugu i transformacija ka digitalnom poslovnom modelu funkcionisanja. Namera može biti više, ali je na početku važno jasno definisati polaznu tačku zbog koje se uopšte primenjuje drugačiji pristup radu.

Jasna tačka gledišta je vaš katalizator za promenu i viziju budućnosti koja formira mapu puta koja onda vodi ka željenoj promeni. Osnovna svrha jasne vizije jeste da vam pomogne u procesu donošenja važnih i strateških odluka. Omogućava da za svaku nedoumicu postavite pitanje: da li nas ova akcija, aktivnost, eksperiment ili projekat vode bliže realizaciji naše vizije? Vizija treba da odbaci one predloge i pitanja koja ne vode glavnom cilju i da, uzimajući u obzir korisnika i ostale interesne strane, usmerava rad vašeg tima.

Međutim, vizija treba da ode korak dalje od same izjave o viziji. Svakako da treba da predstavi inspirativan odgovor na to šta je budućnost kompanije - gde idemo i kada, ali i da pruži mapu puta do tog cilja i način kako ćete do tamo stići. Alat koji možete da koristite prilikom formulisanja vizije je platno **5 hrabrih koraka vizije** (eng. *5 Bold Steps Vision Canvas*), a na zvaničnoj stranici autora možete da pronađete resurse koji će vas voditi kroz proces formulisanja vaše hrabre vizije.



Korak 3. Razumevanje: korisnika, konteksta, vašeg biznisa

**Budućnost je već
ovde. Samo nije
jednako raspoređena.**

Vilijam Gibson

Ključni element dizajniranja je razumevanje onoga na čemu radimo. Bilo da smo startup, nevladina organizacija, mali ili srednji biznis ili velika korporacija, važno je da u potpunosti razumemo DNK naše organizacije – naše korisnike, kontekst u kom se oni nalaze i funkcionišu, kontekst u kom se biznis nalazi, kao i unutrašnju dinamiku poslovanja naše kompanije.

Razumevanje korisnika

Razumevanje korisnika je možda i najvažnija stvar koju moramo da postignemo. Pretpostavke da znamo šta im je bitno, šta ih muči, kako se ponašaju, šta im vrednost koju kreiramo za njih zapravo znači su jako rizične za dalje dizajniranje bilo koje vrste vrednosti za njih. Stoga je važno „izaći u svet“ u kom se nalaze korisnici i ostvariti direktan kontakt.

Razumevanje konteksta

Naglasili smo već da je poslovno okruženje promenljivo, stoga je jako važno duboko razumevanje oblasti u kojoj poslujemo. Važno je sagledati i razumeti trendove, očekivane promene – ekonomske, političke, društvene, regulatorne - a onda sagledati specifično okruženje i razumeti postojeću i nadolazeću konkurenciju, supstitute na tržištu i sl. Za vas, kao dizajnera poslovnog modela, veoma je važno da razumete da se svet menja i da sagledate u kom pravcu ide. Važno je da razumete da kontekst nije statična kategorija. Menja se na dnevnom nivou i sve brže, te razumevanje konteksta zahteva stalno praćenje onoga što se danas dešava i predviđanje onoga što vašu kompaniju očekuje u budućnosti.

Kao koristan alat koji ovde možete da upotrebite je **Platno konteksta** (eng. *Context Canvas*), koje će vam omogućiti da na jednom mestu mapirate elemente i uticaje koji oblikuju kontekst vašeg poslovanja, da mapirate pretpostavke važne za budućnost poslovanja, a alatu možete periodično da se vratite i sagledate koliko su neke pretpostavke zaista bile bitne i koje su se okolnosti promenile u međuvremenu.

Razumevanje biznisa

Na koji način vaš biznis funkcioniše, kako kreira vrednost za korisnike, ko je idealni korisnik – sve su to pitanja na koja nam se čini da znamo odgovor. Međutim, kada je u pitanju potpuno razumevanje postojećeg poslovnog modela – na koji način kompanija kreira i dostavlja vrednost korisnicima i kako prisvaja vrednost za sebe – često se nailazi na nejasnoće. Kako bismo pristupili dizajniranju novog poslovnog modela ili redizajniranju postojećeg ka modelu koji je digitalan, od suštinske važnosti je da imamo potpuno razumevanje o postojećem načinu poslovanja.



Platno poslovnog modela (eng. *Business Model Canvas*) je alat koji vam to omogućava. Često kompanija može da identifikuje više korisničkih segmenata, kojima nudi drugačije predloge vrednosti i koje monetizuje na različite načine.

Sve ovo je potrebno mapirati na platnu. Dodatno, za bolje razumevanje toga na koji način konkurencija funkcioniše i rešava probleme korisnika, kroz platno poslovnog modela možete da mapirate i njihov poslovni model. **Više o ovom alatu u četvrtom poglavlju.**

Veština posmatranja

Jedna od tehnika upoznavanja korisnika u prirodnom okruženju jeste posmatranje. Na ovaj način, ukoliko ste u prilici da ovako nešto i uradite, otkrićete mnogo o njihovim skrivenim potrebama, željama i ambicijama – stvarima koje i korisnici često ne umeju sami da artikulišu kao potrebe.

Veština postavljanja pitanja

Vrlo često vam posmatranje neće otkriti zašto korisnici donose neke odluke. Pored posmatranja, najvažnija tehnika upoznavanja korisnika i razumevanja njihovih potreba jeste ispitivanje. Ovde postoje neka pravila. Važno je postavljati prava pitanja, ako želite da saznate više o izborima korisnika, kako do njih dolaze i zašto rade to što rade. Ono što na samom početku treba da imate na umu jeste sledeće:

- Ljudi će vas lagati ukoliko misle da neke odgovore želite da čujete.
- Mišljenja su nebitna. Ona se menjaju u odnosu na kontekst i ne daju vam uvid u ono što zaista jeste stvarno.
- Ljudi znaju šta su njihovi problemi, ali ne umeju da jasno artikulišu način njihovog rešavanja.
- Neki problemi nisu vredni rešavanja. Ljudi sa njima mogu da žive.
- Posmatranje kako korisnik rešava problem, daće vam bolji uvid u problem.

U tabeli u nastavku možete da vidite neke primere dobro i loše postavljenih pitanja, a za značajnije ovladavanje ovom tehnikom ispitivanja, preporučujemo da pročitate knjigu Mamin test, Roba Ficpatrika.

Tabela 1. Kako postavljati pitanja?

Dobro postavljena pitanja	Loše postavljena pitanja
Zašto se trudite da rešite taj problem?	Da li mislite da je ovo dobra ideja?
Šta implicira postojanje problema?	Da li biste kupili proizvod X koji radi Y?
Šta implicira postojanje problema?	Koliko biste platili za proizvod X?



Jedan od značajnijih alata koji vam može pomoći da steknete bolji uvid u iskustvo korisnika i rešavanje njegovog problema jeste da mapirate njegovo korisničko putovanje. Alati kao što su **Platno korisničkog putovanja** (eng. *Customer Journey Canvas*), kao i **Platno persone** (eng. *Persona Canvas*), mogu da vam pomognu da detaljnije prikazete ko je vaša persona ili tip korisnika za koga rešavate problem.

U ovom koraku važno je takode i da popunite **Platno predloga vrednosti** (eng. *Value Proposition Canvas*). Svaki uspešan poslovni model ili strategija se zasnivaju na dobrom predlogu vrednosti za korisnike. Svaki predlog vrednosti za korisnike se primarno fokusira na takozvane poslove ili aktivnosti koje korisnici žele u životu da završe (eng. *Jobs-to-be-done*). Prema rečima Teodora Levita – ljudi ne žele bušilicu, oni žele rupu na zidu. Ljudi kupuju određene proizvode i usluge, jer im oni pomažu da završe određene poslove. Dok proizvodi i usluge dolaze i prolaze, poslovi koje korisnici žele ili moraju da završe su u svojoj osnovi konstantni. Ovo je važno imati na umu, posebno što većina kompanija uvek nastoji da inovira i unapredi postojeće proizvode. Inovacioni proces se značajno unapređuje ukoliko se promeni perspektiva posmatranja i fokus se sa proizvoda prebaci na istraživanje posla koji korisnici žele da završe kao osnovne jedinice analize.

Tradicionalne marketinške tehnike nas usmeravaju na grube kategorizacije korisnika prema polu, uzrastu i drugim demografskim kategorijama, što nas kao kompaniju uvlači u fokusiranje na to šta kompanija želi da proda, a ne na to šta je korisnicima zaista potrebno. Stoga, razumevanje „posla“ za koji korisnici „angažuju“ određeni proizvod ili uslugu, omogućava kompaniji da preciznije definiše i razvije ponudu koja je relevantna. **Platno predloga vrednosti i njegove elemente smo detaljnije objasnili u četvrtom poglavlju, posvećenom Platnu poslovnog modela.**

Korak 4. Ideacija

Proces ideacije tiče se generisanja velikog broja ideja i to brzo. To mogu da budu velike ideje, hrabre ideje, izvodljive ideje, nemoguće ideje, ali je važno prepustiti se kreativnosti kako bi se ideje generisale i artikulisale, bez procenjivanja i prosuđivanja. Da li je jedna ideja dobra ili loša ne zavisi od konteksta ili njenog koncepta, već prvenstveno od sposobnosti da se realizuje i da dovede do željene promene i uticaja. Stoga je važno kroz odvojene procese posmatrati i tretirati generisanje ideja od njihove validacije.

Kako biste ovladali procesom ideacije na raspolaganju vam je veliki broj alata i tehnika. Cilj je svakako osnažiti svakog člana tima da razmišlja van okvira na koje je navikao, kako bi se formirali preduslovi da se napravi sinergetski efekat kreativnosti i razmišljala svih članova tima. Naš predlog je upotreba **Matrice kreativnosti** (eng. *Creative Martix*). Polazna tačka u procesu ideacije je problem koji želimo da rešimo, koji treba da bude postavljen tako da pokreće članove tima na akciju i bude dovoljno inspirativan. U definisanje problema se obično kreće kroz postavljanje pitanja „Kako možemo da...“ (eng. *How Might We..?*).

Drugi koristan alat za proces ideacije je opet Platno poslovnog modela, mada je sada pristup upotrebi drugačiji. Na osnovu postojećeg mapiranog poslovnog modela, možete da pristupite sagledavanju segmenata iz drugačije perspektive, bilo da za to koristite poslovni model konkurencije ili kompanije iz potpuno druge industrije.



Promena bilo kod segmenta poslovnog modela podstiče razmatranje drugačijih načina na koje možemo da popunimo nešto što nam trenutno stoji prazno, na koji način je moguće pristupiti stvaranju drugačijeg rešenja, bilo da su u pitanju ključni resursi, ključne aktivnosti, partnerstva ili bilo koji drugi segment poslovanja.

Naredni koristan alat je **Zid ideja** (eng. *Wall of ideas*). Postavljanje pitanja „Šta ako?“ je snažan način da dođete do važnih ideja. Pitanja poput onog šta ako prestanemo da prodajemo najprodavaniji proizvod ili šta ako ga ponudimo besplatno, mogu nas voditi dubokom promišljanju o postojećem poslovnom modelu i podstaći kreativnost koja bi vodila definisanju potpuno novih pristupa u osmišljavanju ponude koja je važna za korisnike, odnosno profitabilna za kompaniju.

Poslednji alat koji preporučujemo u ovoj fazi jeste **Inovaciona matrica** (eng. *Innovation Matrix*). Ovaj alat je od neprocenjive važnosti kada želimo da pristupimo prioritizaciji i selekciji ideja do kojih smo došli uz korišćenje prethodno navedenih alata. Kao dimenzije matrice možete da postavite vama važne parametre poput monumentalnosti inovacije (inkrementalna ili radikalna), izvodljivosti (lake i brze, zahtevnije i sporije), očekivanih prihoda ili troškova za realizaciju.

Korak 5. Prototipiranje

Ključno pitanje koje se nameće nakon uspešno generisanog velikog broja ideja i njihove selekcije jeste utvrđivanje da li ideja odgovara korisnicima. Najbolji način da to i proverite jeste da kreirate male verzije onoga što želite da im ponudite kao rešenje, tj. prototip. Ovde je važno da razmišljate kao inženjer ili arhitekta.

Pre svega, imajte u vidu da ideje ne vrede ništa – ta premisa je poznata startup svetu već odavno. Da ono što lepo izgleda na papiru može i da ostane lepo samo na papiru podsećaju nas brojni poslovni planovi, koji su se završili sa ogromnim odstupanjima ili čak bankrotstvima kompanija, mada je na papiru sve to obećavalo profitabilnu budućnost. Zato je od ogromne važnosti da nastojite da ideje prenesete u realno okruženje, a proces koji to omogućava, dajući idejama formu i funkcionalnost, naziva se prototipiranje.

Verovatno vam je poznat primer pokretanja biznisa kao što je *Dropbox*. Umesto pravljenja rešenja, za koje osnivači nisu bili sigurni da li će naići na dobar prijem kod korisnika, Dru Hjuston, direktor kompanije, prvo je napravio prototip – video u kom je objasnio problem koji rešava korisnicima i rešenje koje nudi. Ostalo je, kako kažu, istorija, jer je *Dropbox* danas kompanija čijim akcijama se javno trguje od 2018. godine.

Koji su važni aspekti prototipiranja?

- omogućava da prikazete dizajn proizvoda, ne samo za korisnike, već i za vaš tim;
- omogućava da ideju ne držite u glavi, već da je materijalizujete kroz odgovarajući dizajn;
- omogućava prikazivanje svake faze razvojnog puta ideje;
- omogućava dalje iteracije na osnovu interakcije sa prvim prototipom.



Pre nego potrošite veliki novac na pravljenje prototipa, razmotrite još neke načine kojima možete da date formu i funkcionalnost svojim idejama:

Skice i dijagrami

Skica je jedan od najranijih oblika koje prototip može da uzme. Zahteva malo napora i artističke sklonosti da se ideja ilustruje i onda predstavi i prikaže.

Storytelling (pričanje priča) i storyboards (crtanje priča)

Storytelling je odličan način da se korisnici provedu kroz iskustvo korišćenja proizvoda, a vama omogućava vizuelizaciju korisničkog iskustva ili pak iskustva koje imaju kada se susreću sa problemom. *Storyboards* omogućavaju da se zamisli kompletno korisničko iskustvo i potom prikaže kroz seriju slika ili skica.

Čarobnjak iz Oza (eng. Wizard of Oz)

Koncept iza ovakvog načina prototipiranja nalaže lažiranje funkcionalnosti, najčešće interaktivnosti koja dolazi od strane čoveka, pre nego algoritma ili softvera, dok korisnici o tome nemaju predstavu i veruju da se radi o radu samog softvera. Umesto da odgovor sistema bude pokrenut od strane računara, obično je kontrolisan od strane čoveka, koji radi na drugom računaru i blagovremeno šalje odgovore.

Platno prototipa (eng. Prototype Canvas)

Još jedan koristan alat koji će vam omogućiti da ideju pretvorite u model koji vam daje više uvida u način rešavanja problema za korisnike i mapira najvažnije korake u korišćenju proizvoda ili usluge od strane korisnika, alternative koje su vam na raspolaganju i proverava nužnost svakog od mapiranih koraka u iskustvu korisnika.

Korak 6. Validacija

Ukoliko proces prototipiranja definišemo kao proces u kom ideje oživljavamo kako bismo mogli da ih vizuelizujemo i u kom možemo da brzo identifikujemo najrizičnije pretpostavke, proces validacije ima za cilj da unese stroži pristup provere pretpostavki. Pretpostavke testiramo tako što dizajniramo eksperimente i merimo ishode koji nam dalje služe za donošenje informisanih odluka o narednim koracima u procesu oblikovanja poslovnog modela.

**Najbolje ideje su
beskorisne dok se
ne testiraju u praksi!**

Pre nego bude testirana u praksi i najbolja ideja je samo skup pretpostavki. Na putu ka inovaciji ne postoji jedno tačno rešenje. Ovaj put je popločan brojnim opcijama, a naš zadatak je da kroz proces validacije pronađemo one ideje koje zaista omogućavaju da njihovom realizacijom dođemo do održivog poslovnog modela.



Šta se dešava ukoliko ideje i opcije ne testiramo na tržištu?

Netflix, danas jedna od najvećih i najpopularnijih kompanija u industriji zabave i „strimovanja“ sadržaja, 2011. je odlučila da razdvoji svoje operacije „strimovanja“ od DVD iznajmljivanja. Kompanija koja bi radila „striming“ bi nastavila da posluje pod imenom *Netflix*, dok bi se kompanija koja se bavi iznajmljivanjem DVD materijala nazivala *Qwikster*, što je na papiru izgledalo kao jako dobra ideja.

Međutim, ovo mišljenje nisu delili korisnici. Njihova potreba za zabavnim sadržajima nije rešena na kvalitetniji način. Kako je direktor kompanije *Netflix* na kraju izjavio: „Jasno je da za većinu naših članova, postojanje dve elektronske adrese stvari čini kompleksnijim, tako da ćemo zadržati *Netflix* kao jedino mesto gde dolazite i za „striming“ sadržaja i kako biste iznajmili DVD“.

Izvor: Taylor C. (2011), [Qwikster From Netflix: The Worst Product Launch Since New Coke?](#)

Kako da ovladate procesom validacije?

Kroz proces validacije svakim eksperimentom i testom dolazimo do novih saznanja. Eksperimenti i testovi će često biti neuspešni, ali se to posmatra kao pozitivno iskustvo, jer nam tako dobijena saznanja ukazuju na pravce kojima se ne treba voditi, posebno kada je potrebno da opredelimo i investiramo značajnija finansijska sredstva.

Profesor Univerziteta Stanford i „otac preduzetničkog menadžmenta“, Stiv Blenk, kaže da ni jedan poslovni plan ne preživi prvi kontakt sa korisnikom. Tako je vrlo verovatno da to neće uspeti ni vašoj ideji. Zato je **važno da neuspeh doživite rano i da ga doživljavate često**, kako bi se vaša ideja kretala u pravom smeru. Ono što je bitno naglasiti jeste da rano doživljavanje neuspeha, zapravo i nije neuspeh. Eksperimenti predstavljaju alat koji koristimo kako bismo brže učili i omogućili sebi da doživimo neuspeh na kontrolisan način, a ne na tržištu gde smo potrošili veliki novac, urušili imidž brenda, zbunili korisnike i poljuljali njihovo poverenje u kompaniju.

Važno je da uvek krenete od **najrizičnijih pretpostavki**. To su one pretpostavke na kojima počivaju sve ostale i koje ukoliko ne testirate, a ispostave se pogrešnim, čine da se čitav sistem oko vaše ideje uruši. Identifikovati najrizičnije pretpostavke nije jednostavan zadatak. Kompanije koje imaju fizičke prodavnice u kojima se često oko posebnih artikala formiraju redovi, prvo pomisle da je čekanje u redovima korisnicima veliki problem vredan rešavanja. Ideja često bude da se kreira digitalno rešenje gde korisnici nešto mogu da poruče unapred i pakupe u dogovoreno vreme, bez potrebe čekanja u redu. Bilo da kupujete *Starbucks* kafu, *IQOS* uređaj negde u Aziji, sendviče sa najboljim sirom u Holandiji – jednostavnim ispitivanjem kupaca u redovima, lako ćete ustanoviti da čekanje u redu uglavnom ljudima i nije problem, jer kupuju proizvode koje vole, u redu sa ljudima sa kojima dele posebna interesovanja i navike i gde čekanje u redu za njih predstavlja i vid socijalizacije koji ne žele da izgube u korist još jednog digitalnog rešenja koje nudi brzinu, efikasnost i automatizaciju procesa.



Kako biste efikasnije ovladali veštinom identifikovanja najrizičnijih pretpostavki, možete da koristite **Platno najrizičnije pretpostavke** (eng. *Riskiest Assumption Canvas*) i mapirate i rangirate sve pretpostavke pre nego što započnete proces eksperimentisanja. Potom, kada ste definisali najrizičnije pretpostavke, neophodno je da krenete u proces testiranja. Morate da definišete na koji način testirate pretpostavke i merite uvide na kvantitativan način. Alat koji ovom prilikom možete da koristite jeste **Platno eksperimenta** (eng. *Experiment Canvas*) i na vizuelan način prikažete svaki cilj i dizajn eksperimenta sa uvidima i rezultatima koje dalje koristite za donošenje odluka o narednim koracima.

Kada se kroz testiranje i eksperiment ispostavi da je polazna pretpostavka od koje ste krenuli loša, potrebno je doneti odluku – šta dalje. Najčešće ćete se odlučiti za tzv. *pivot*, odnosno stratešku promenu pravca delovanja. Kada „pivotirate“, možete da izvršite promenu kroz aspekte kao što su cene proizvoda ili usluge, ciljano tržište, rešavanje drugog problema za postojeći ciljani segment tržišta i sl.

Primeri nekih od najvećih i najuspešnijih „pivota“ kompanija do danas:

Twitter – od kompanije kojom dolazite do relevantnih podkasta do platforme za mikro-blogging

Starbucks – od prodavca kafe do kafeterije

Flickr – od video igre do alata za čuvanje i deljenje fotografija

Instagram – od *check-in* aplikacije do društvene mreže za deljenje fotografija i video sadržaja

YouTube – od video servisa za povezivanje potencijalnih partnera do video servisa za „streaming“

Slack – od video igre do servisa za komunikaciju timova

Shopify – od *online* prodavnice za *snowboarding* opremu do *e-commerce* platforme

Izvori: Nazar J. (2013), [14 Famous Business Pivots](#); Glaveski S. (2017), [The Top 10 Company Pivots of All-Time](#); DeMers J. (2018), [5 Big Brands That Had Massively Successful Pivots](#)

Ukoliko je eksperiment dokazao polaznu pretpostavku i saznali ste da ste na dobrom putu, potrebno je da nastavite u istom smeru i da kroz testiranje nastavite da učite. Na pitanje kada je moguće prestati sa testiranjem pretpostavke, odgovor je da vaš rad kao dizajnera novog poslovnog modela, zapravo nikada nije gotov. Vaš proces učenja o tržištu, koje se sve brže menja i o vašim korisnicima – nikada ne prestaje! Kako biste pratili sva učenja i promene koje nastaju u vezi sa vašom idejom, možete da koristite alat pod nazivom **Platno validacije** (eng. *Validation canvas*).

Korak 7. Skaliranje

Kao što smo na samom početku naglasili, proces dizajniranja novog poslovnog modela nije linearan, već iterativan i sa mnogo nepoznanica na putu. U razvoju vašeg novog poslovnog modela, već pomenutu „duplu petlju“ morate da prođete za sve faze razvoja. Među autorima koji su dali najznačajniji doprinos oblikovanju upravljačkih procesa u razvoju poslovnih ideja i poslovnih modela, poput Stiva



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

ICT HUB

EMPOWERING INNOVATION

Blenka, Erika Risa, autora knjiga *Lean Startup* i *Startup način* i Eša Morija, autora knjige *Running Lean*, postoji slaganje da svaka ideja prolazi tri faze:

Postignut fit između problema i rešenja. Faza u kojoj je važno da smo ustanovili da korisnici imaju problem vredan rešavanja; da imamo rešenje koje zadovoljava njihove potrebe, kao i da su korisnici spremni da plate naše rešenje.

Postignut fit između proizvoda i tržišta. Faza u kojoj je važno da smo potvrdili da smo napravili nešto što korisnici žele da koriste; da vidimo da zaista i koriste naše rešenje; da smo pronašli odgovarajuće kanale kojima dostavljamo vrednost za korisnike; da uspevamo da pridobijamo nove i zadržimo postojeće korisnike; da korisnici plaćaju za proizvod ili uslugu; da je cenovna strategija odgovarajuća, kao i model prihodovanja.

Skaliranje. Kada obezbedimo prethodno navedeno, moramo da ubrzamo rast – koliko brzo možemo da rastemo, koliko brzo radimo akviziciju novih korisnika, koliko brzo generišemo prihode, da li smo počeli da generišemo profit – ovo su samo neka od najvažnijih pitanja u ovoj fazi, koja zahtevaju definisanje procesa i struktura koji će obezbediti veliki broj ponavljanja koraka za koje smo potvrdili da imaju smisla i koji odgovaraju našem poslovnom modelu.

Poslednja faza procesa odnosi se kako na egzekuciju vaše ideje, tako i na sam procesa koji može da postane način na koji organizacija razmišlja o svom budućem poslovanju. Ovakav dizajnerski način razmišljanja koji podrazumeva razumevanje, ideaciju, prototipiranje i validiranje treba da vam omogući realizaciju ideje i njeno plasiranje na tržištu. Što je još važnije, dizajnerski način posmatranja prilika, problema ili izazova treba da uveća vaše šanse za uspeh realizacije bilo koje ideje, ne samo razvoja novog poslovnog modela. Kada ste proces prošli jednom, važno je da ga usavršavate i da ovladate primenom u svim drugim prilikama.

Ukoliko bismo morali da izdvojimo jedan ključni element procesa skaliranja ovakvog načina razmišljanja, bilo bi to poverenje. U suprotnom, do inovacije neće ni doći. Neophodno je da pridobijete poverenje ljudi koji su sa vama na ovom putu, menadžmenta organizacije koji vas podržava u procesu, da vi imate poverenja u kontrolisano okruženje koje dozvoljava učenje na greškama, poverenje u sam proces i to da će dati rezultate i poverenje u druge koji su na ovom putu bili pre vas i od kojih možete da učite.



8. STUDIJE SLUČAJA

HILTI

Hilti se uvrstio u inovatore poslovnih modela onog trenutka kada je svojim korisnicima predstavio tzv. *Fleet Management System*. Umesto da se oslanjaju samo na kupovinu pojedinačnih *Hilti* proizvoda, dosetili su se da transformišu svoj poslovni model tako da nude stalnu dostupnost svojih alata, odnosno vid zakupa po potrebi, što je onda trebalo da predupredi probleme sa pronalažanjem pravog alata, njegove popravke usled mogućeg kvara ili zamene usled eventualnog gubitka ili krađe.

Ono što su na nivou svoje radne organizacije morali da menjaju, odnosilo se na zaposlene u različitim sektorima: tako je tim za prodaju morao da razvije poseban plan, kako bi direktnu prodaju alata krajnjim korisnicima „prebacili” do onih koji su na položaju donosioca odluka, te su tako došli do sklapanja višegodišnjih ugovora sa menadžmentom kompanija za koju krajnji korisnici rade. Odeljenja za logistiku i akviziciju su morala da osmisle na koji način će osigurati da se ispoštuje polisa garantovane dostupnosti, kao i da se pobrinu da sve popravke, zamene i preuzimanja alata budu izvršeni u obećanom roku. Isto tako, njihovo IT odeljenje je osmislilo procese kojim je klijentskim kompanijama omogućeno da prate svoje *Hilti* inventare i ugovore o iznajmljivanju opreme. Način zarade više nije bila samo prodaja alata, rezervnih delova i trošak njihovog održavanja, već su se oslonili na redovne iznose koji su uplaćivani na račun korišćenja *Fleet Management* sistema, a prodaju su dodatno unapređivali kroz tzv. *cross-selling* i *upselling*. CTO kompanije *Hilti* je jednom prilikom izjavio da iako je *Hilti* razvio mnogo inovativnih i uspešnih proizvoda tokom godina, oni sve blede u poređenju sa novim poslovnim modelom, koji je najvažnija inovacija u celoj istoriji *Hilti* poslovanja.



Šta Hilti radi?

Hilti nudi svojim korisnicima mogućnost da po potrebi koriste njihove alate, vodeći računa o svemu što su im ustupili i preuzimajući odgovornost za bilo kakav kvar, održavanje ili nestanak opreme.



Zašto to radi?

Ovakav vid pouzdane usluge donosi korist kako korisniku, kome je garantovano da će mu alati biti na raspolaganju kada i koliko god dugo da su mu potrebni, kao i da neće morati da brine o popravci ili zameni, tako i kompaniji, koja na taj način ostvaruje dugogodišnje saradnje sa zadovoljnim klijentima.



Koja pitanja treba postaviti?

Da li moja kompanija može da priušti ovakav poslovni model? Da li imamo resurse da obezbedimo besprekorno funkcionisanje ovakvog servisa? Da li smo sposobni da prepoznamo i izborimo se sa rizicima i kriznim situacijama koje mogu nastati u kontaktu sa korisnicima?



Tabela 2. Platno poslovnog modela - Hilti

<p>Ključni partneri: proizvođači i dobavljači komponenti, tehnološki partneri, <i>Fieldwire</i></p>	<p>Ključne aktivnosti: tradicionalno (osmišljavanje i proizvodnja alata, testiranje i distribucija) i novo (servisiranje alata, praćenje inventara, upravljanje uslužnim procesom)</p>	<p>Predlog vrednosti: tradicionalni (kvalitetni alati za građevinski rad) i novi (alati onda kada su potrebni i na koliko god dugo da su potrebni, sa garancijom u slučaju kvara ili nestanka i sa stalnim pristupom novim, tehnološki razvijenim proizvodima i uslugama)</p>	<p>Odnosi sa korisnicima: direktna prodaja krajnjem korisniku, brz odgovor na dati <i>feedback</i>, platforma, <i>online</i> pristup, pristup novim alatima, 200000 kontakata sa korisnicima dnevno</p>	<p>Korisnički segmenti: tradicionalni (zaposleni u građevinskoj industriji, zaposleni na održavanju zgrada) i novi (menadžment kompanija koji donosi odluku o korišćenju <i>Fleet Management</i> sistema)</p>
	<p>Ključni resursi: fabrike, poznati brend, jedinstvena korporativna kultura, koncept laganih alata za građevince u pokretu, istraživanje i razvoj, proizvodnja, preko 20000 zaposlenih, više od 30 inovativnih ideja realizovanih na godišnjem nivou, novi sistem za iznajmljivanje opreme i alata</p>		<p>Kanali: prodajni tim kompanije, prodaja po lokalnim ekspoziturama, telefonska prodaja, prodaja preko sajta i <i>Hilti</i> platforme, mreža preprodavaca, aktivnosti na društvenim mrežama</p>	
<p>Struktura troškova: cena komponenti, proizvodnja, brend, ekspoziture, tradicionalni biznis – jednostruka investicija, teško predvidivi troškovi održavanja, novi <i>Fleet Management</i> sistem – lako predvidivi troškovi</p>		<p>Izvori prihoda: tradicionalni (direktna prodaja, niske margine, manji kompleti alata individualnim korisnicima) i novi (uloženi kapital je veći, ali su i margine više, mesečna naplata, dugogodišnji ugovori sa klijentima koji postaju stalni korisnici)</p>		



NESPRESSO

Slučaj kompanije *Nestlé* i *Nespresso* poslovnog modela je prošao kroz veliki broj iteracija i učenja na greškama. Istraživač Erik Favr koj je radio za *Nestlé*, prvi patent za kapsule sa kafom je podneo još sedamdesetih godina 20.veka, u vreme kada je jedini *Nestlé* proizvod od kafe bila instant *Nescafé*. Kapsule sa kafom su osmišljene kako bi se osnažila pozicija kompanije na tržištu pržene i mlevene kafe. *Nespresso* je tako nastao 1986. kao potpuno odvojena kompanija, ali kako se posao slabo razvijao, razmišljalo se o prodaji biznisa. Novi CEO je pregledao postojeći poslovni model i rešio da ga transformiše – pošao je od pretpostavke da klijenti treba da budu domaćinstva, ne samo poslovni subjekti i tako je *Nespresso* krenuo u direktnu prodaju kranjim potrošačima. Novi model prodaje se oslanjao na prodaju aparata za kafu u prodavnicima, a onda prilike da se do kapsula za kafu dođe *online* kupovinom ili u posebno opremljenim *Nespresso* radnjama. Kao dobar reklamni potez se pokazalo i angažovanje glumca Džordža Klunija kao zaštitnog lica brenda. Računa se da tokom jedne godine prodaju više od pet milijardi kapsula, što rezultira zaradom od preko tri milijarde evra godišnje.

Ovaj poslovni model se popularno zove „*lock-in*”, zbog toga što su korisnici vezani za kompaniju na taj način da bi prelazak na drugu vrstu proizvoda ili usluge zapravo doveo do uvećanja troškova, a tu se ne misli samo na novac, već i na vreme koje je potrebno da se korisnik prilagodi novoj vrsti usluge ili da ponovo savlada princip korišćenja nekog novog proizvoda. Ono što je ključno za kompaniju u ovom slučaju, jeste da osigura da ne bude poklapanja sa proizvodima i uslugama konkurencije, kako bi korisnici ostali „zaključani” u korišćenju proizvoda i usluga koje trenutno dobijaju, dok se njihova lojalnost učvršćuje kroz priču da troše manje novca nego što bi to bio slučaj kada bi se odlučili za proizvod ili uslugu konkurencije.

Šta *Nespresso* radi?



Nespresso se oslanja na povoljnu prodaju aparata za kafu, ali potom i prodaju specijalnih kapsula za kafu koje *Nestlé* prodaje odvojeno, po visokoj ceni u odnosu na konkurentne proizvode. Cilj ovog poslovnog modela je zadržati postojeće korisnike, što se ocenjuje kao isplativije nego akvizicija novih.

Zašto to radi?



Korisnici kupuju *Nestlé* kapsule kako bi odgovorili na tehničke specifikacije svog aparata za kafu, jer je u bilo kom drugom slučaju - aparat neupotrebljiv, što bi onda dovelo do dodatnog troška kupovine novog. Sa druge strane, *Nespresso* je našao način da produži rok ispravnosti svojih aparata, što je odgovaralo potrošačima jer ih je oslobađalo brige o popravci ili zameni – bilo za *Nespresso*, bilo za aparat drugog proizvođača.

Koja pitanja treba postaviti?



Da li imamo pravne, tehnološke i finansijske uslove na osnovu kojih možemo da tvrdimo da ćemo zadržati svoje korisnike? Da li će odluka o primeni „*lock-in*” modela dovesti do gubitka korisnika? Na koji način možemo da kreiramo dodatnu vrednost za korisnike?



Tabela 3. Platno poslovnog modela - Nespresso

<p>Ključni partneri: preko 60000 farmera (što im pokriva oko 80% proizvodnje kafe) učestvuje u AAA programu održivosti, partnerstvo sa <i>Rainforest Alliance</i>, kineska fabrika za proizvodnju aparata</p>	<p>Ključne aktivnosti: autonomne poslovne jedinice, multinacionalna kompanija, proizvodnja kapsula, logistika</p>	<p>Predlog vrednosti: najbolja Nespresso kafa bez imalo muke i bez velikog nereda, u vašoj kući</p>	<p>Odnosi sa korisnicima: Nespresso klub, izgradnja odnosa jedan-na-jedan sa korisnicima koji kupuje aparat za individualnu upotrebu</p>	<p>Korisnički segmenti: ljudi iz srednje i više srednje klase, okrenuti tehnologiji</p>
	<p>Ključni resursi: specijalni programi za zaposlene, posebne mere za zdravlje i zaštitu na radu, ugovor sa Džordžom Klunijem, fabrika za proizvodnju</p>		<p>Kanali: tržište razvijeno u 60 zemalja širog sveta, specijalizovane Nespresso radnje, zvanična internet stranica, maloprodajni partneri</p>	
<p>Struktura troškova: logistika, reklamiranje, proizvodnja</p>		<p>Izvori prihoda: prodaja aparata za kafu po niskoj ceni, prodaja kapsula za kafu po visokoj ceni</p>		



SWATCH

Tzv. *aikido* poslovni model podrazumeva pretvaranje prednosti konkurencije u njihove mane. To je promena koja podrazumeva kreiranje proizvoda ili usluga koji su radikalno drugačiji od standarda industrije. Jednostavno rečeno, kompanija u ovom slučaju traži mesto na tržištu koje je dijametralno suprotno od pozicija drugih kompanija, izbegavajući tako direktnu konkurenciju. Konkurent je zaokupljen svojom nišom i pregledom dela tržišta kojim se trenutno bavi, pa mu novi način poslovanja koji dolazi iz neočekivanog pravca postaje potpuno iznenađenje i njegove dotadašnje prednosti, kao što su bolji kvalitet ili niže cene više ne mogu da se takmiče sa uslovima koje nudi iznenađni konkurent.

Princip poznat još iz biblijskih priča, ako se setimo Davida i Golijata, možda najslikovitiji primer ima u švajcarskoj kompaniji za proizvodnju satova *Swatch*. Nastao 1983, *Swatch* nudi ručne satove po pristupačnim cenama, nakon što ih je transformisao u specifične modne dodatke. *Swatch* je na taj način išao potpuno suprotnom rutom od ostalih švajcarskih sajdžija, koji se uglavnom fokusiraju na skupe i luksuzne proizvode. Kompanija je isto tako uspela da proširi potencijalni krug kupaca, zbog toga što je u jednačinu uvela faktor modnih trendova i samim tim navodila korisnike sklone praćenju trendova da menjaju i svoje satove i nabavljaju uvek nove, opet po pristupačnijim cenama nego što je to slučaj sa konkurencijom.



Šta Swatch radi?

Prodaju moderno dizajnirane satove po pristupačnim cenama u direktnom kontrastu sa ostalim švajcarskim proizvođačima, kako bi osigurali sigurnu zaradu na kompetitivnom tržištu.



Zašto to radi?

Pronašli su novu nišu i grupu korisnika kojima su mogli da se predstavljaju – mlade ljude koje prate modu i trendove i koji su u mogućnosti da po pristupačnoj ceni kupe sat i prateću opremu, ali isto tako da zbog odnosa cene i kvaliteta, kupe i novi model, kako bi nastavili da prate trendove, uživajući u zanimljivim dizajnerskim rešenjima.



Koja pitanja treba postaviti?

Da li imamo jasno definisanog korisnika koji bi pratio našu novu viziju poslovnog modela? Šta novo i drugačije nudimo tom korisniku? Da li je ta grupa korisnika na koju se oslanjamo dovoljno velika da može da nas održi u poslu?



Tabela 4. Platno poslovnog modela - Swatch

<p>Ključni partneri: dobavljači materijala, SMH partneri za proizvodnju, zaštitna lica brenda među ekstremnim sportistima (surfovanje, snoubord, BMX vožnja, ali i odbojka na pesku), distributeri</p>	<p>Ključne aktivnosti: marketing i komunikacije, dizajniranje satova, proizvodnja, distribucija i serviranje prodanih satova</p>	<p>Predlog vrednosti: nov koncept satova kao zabavnog modnog dodatka koji je zamenljiv, izgrađen brend, kreativan dizajn, izbor i raznovrsnost, trend po povoljnoj ceni, koriste sve ono što tehnologija stavlja na raspolaganje;</p>	<p>Odnosi sa korisnicima: uticaj na ponašanje korisnika u smislu da treba imati više od jednog ručnog sata, način života, <i>Swatch</i> pokret, članstvo u klubu, <i>online</i> kupovina, specijalni događaji, briga o kupcima</p>	<p>Korisnički segmenti: masovno tržište, mladi ljudi koji vole drugačiji, moderni dizajn i žele stalno da imaju nešto novo</p>
	<p>Ključni resursi: kreativni dizajneri, brend, <i>Revolution 51 Swatch</i> sat je bio 80% jeftiniji za proizvodnju usled pune automatizacije procesa sastavljanja i smanjenja komponenti sa uobičajenih 91 na 51, različiti materijali na bazi plastike, nerđajući čelik, sintetički materijali, guma i silikon;</p>		<p>Kanali: <i>Swatch</i> prodavnice, druge maloprodaje, <i>Swatch</i> klub, marketinške kampanje, zvanična stranica, društvene mreže, TV reklame, reklame u novinama</p>	
<p>Struktura troškova: plaćanje proizvodnje SMH, marketing, razvoj proizvoda, prodavnice i zaposleni;</p>		<p>Izvori prihoda: prodaja satova</p>		



9. PREPORUKE ZA ČITANJE

KNJIGE

- [Aagaard A. \(2018\) - Digital Business Models: Driving Transformation and Innovation](#)
- [Christensen et al. \(2016\) - Competing Against Luck](#)
- [Dyer J.H, Gregersen H.B, Christensen C. \(2011\) - The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators](#)
- [Evans N.D. \(2017\) - Mastering Digital Business: How powerful combinations of disruptive technologies are enabling the next wave of digital transformation](#)
- [Gassman O; Frankenberger K; Csik M. \(2014\), The Business Model Navigator](#)
- [Keeley L, Nagji B, Walters H. \(2013\) - Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs](#)
- [Lewis M. \(2014\), The New New Thing: A Silicon Valley Story](#)
- [MIT Sloan Management Review \(2018\) - How to Go Digital: Practical Wisdom to Help Drive Your Organization's Digital Transformation](#)
- [Osterwalder A. et al. \(2015\) - Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want](#)
- [Osterwalder A, Pigneur Y. \(2010\) - Business Model Generation](#)
- [Pijl P; Lokitz J; Solomon LK. \(2016\), Design a Better Business](#)
- [Raskino M, Waller G. \(2015\) - Digital to the Core: Remastering Leadership for Your Industry, Your Enterprise, and Yourself](#)
- [Ries E. \(2011\) - The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses](#)
- [Rogers D.L. \(2016\) - Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age](#)
- [Viki T, Strong C, Kresojevic S. \(2018\) - The Lean Product Lifecycle: A playbook for making products people want](#)
- [Viki T, Toma D, Gons E. \(2017\) - The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems](#)
- [Weill P, Woerner S. \(2018\) - What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise](#)
- [Westerman G, Bonnet D, McAfee A. \(2014\) - Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation](#)



STUDIJE

- [\(2015\) - Top Ten Lessons On Strategy](#)
- [Al-Debei M, El-Haddadeh R, Avison D. \(2008\) - Defining The Business Model In The New World Of Digital Business](#)
- [Johnson M, Christensen C, Kagermann H, Christensen C. \(2008\) – Reinventing Your Business Model](#)
- [Fitzgerald M, Kruschwitz N, Bonnet D, Welch M. \(2013\) - Embracing Digital Technology – A New Strategic Imperative](#)
- [Freitas Jr. JC, Maçada AC, Brinkhues R, Montesdioca G. \(2016\) - Digital Capabilities As Driver To Digital Business Performance](#)
- [Hagel J. \(2015\) - The Power of Platforms](#)
- [Holotiuk F, Breimborn D. \(2017\) - Critical Success Factors Of Digital Business Strategy](#)
- [Keen P, Williams R. \(2013\) - Value Architectures For Digital Business: Beyond The Business Model](#)
- [Kraus S. et al. \(2019\) - Digital Entrepreneurship: A Research Agenda On New Business Models For The Twenty-First Century](#)
- [Kreutzer R.T, Neugebauer T, Pattloch A. \(2018\) - Best Practices In Building A Digital Business Leadership](#)
- [Kurti E, Haftor D. \(2015\) - Barriers And Enablers Of Digital Business Model Transformation](#)
- [Leischnig A, Wölfl S, Ivens B, Hein D. \(2017\) - From Digital Business Strategy to Market Performance: Insights into Key Concepts and Processes](#)
- [Schallmo D, Williams C.A, Boardman L. \(2017\) - Digital Transformation Of Business Models — Best Practice, Enablers, And Roadmap](#)
- [Sousa M.J, Rocha A. \(2019\) - Skills For Disruptive Digital Business](#)
- [Visnjic I, Wiengarten F, Neely A. \(2014\) - Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance](#)
- [Weill P, Woerner S.L. \(2013\) - Optimizing Your Digital Business Model](#)
- [Westerman G, Bonnet D. \(2015\) - Revamping Your Business Through Digital Transformation](#)



ČLANCI I BLOGOVI

- [Aversa P, Haefliger S, Giuliana Reza D. \(2017\) – Building a Winning Business Model Portfolio](#)
- [Cuofano G. - Digital Business Models Map: The Most Popular Digital Business Model Types](#)
- [DeMers J. \(2018\) - 5 Big Brands That Had Massively Successful Pivots](#)
- [Digital Business Models: Reinventing The Customer Life Cycle](#)
- [Drucker P. \(1994\) - The Theory of the Business](#)
- [Geiss M. \(2018\) - 10 Patterns For Successful Digital Business Model Innovation](#)
- [Glaveski S. \(2017\) - The Top 10 Company Pivots of All-Time](#)
- [Hughes J. \(2017\) - What A Digital Organisation Looks Like](#)
- [Johnson M.W. \(2018\) - Digital Growth Depends More On Business Models Than Technology](#)
- [Magretta J. \(2002\) – Why Business Models Matter](#)
- [Mazraei M. \(2018\) - Why Startups Fail? A Data Analysis By Autopsy](#)
- [Morgan B. \(2019\) - Examples Of How Digital Transformation Impacted Business Performance](#)
- [Nazar J. \(2013\), 14 Famous Business Pivots](#)
- [Osterwalder A. \(2018\) - Why Companies Work On Products Nobody Wants](#)
- [Tabrizi B, Lam E, Girard K, Irvin V. \(2019\) - Digital Transformation Is Not About Technology](#)
- [Taylor C. \(2011\), Qwikster From Netflix: The Worst Product Launch Since New Coke?](#)
- [The Future Of Digital Transformation: What Does It Look Like & How To Plan For It?](#)
- [Sarrazin H, Willmott P. \(2016\) - Adapting Your Board To The Digital Age](#)
- [Sunkara S. \(2019\) - Culture Shifts That Drive Digital Transformation For Small And Medium-Sized Businesses](#)



10. KORISNI RESURSI I ALATI

- [5 hrabrih koraka vizije](#) (eng. *5 Bold Steps Vision Canvas*)

Ovaj alat pomaže u kokreaciji vizije kompanije i utvrđivanju pet osnovnih koraka koji će dovesti do njenog ispunjenja nakon što se utvrdi koji faktori utiču na njen razvoj.

- [Platno konteksta](#) (eng. *Context Canvas*)

Ovaj alat pomaže timovima u okviru kompanije da sagledaju širu perspektivu, tekuće trendove i druge eksterne faktore koji utiču na razvoj poslovanja.

- [Platno poslovnog modela](#) (eng. *Business Model Canvas*)

Ovaj alat pruža mogućnost da se opišu, vizuelizuju, procene i izazovu poslovni modeli, a služi da predstavi način na koji kompanija stvara, dostavlja i prisvaja vrednost.

- [Platno korisničkog putovanja](#) (eng. *Customer Journey Canvas*)

Ovaj alat služi da obezbedi uvide u to kako korisnici doživljavaju i koriste neki proizvod ili uslugu, kao i na koji način im se korisničko iskustvo može unaprediti.

- [Platno persone](#) (eng. *Persona Canvas*)

Ovaj alat se koristi kako bi se personalizovala priča o određenom korisničkom segmentu, odnosno kako bi lakše došlo do poistovećivanja sa korisnicima.

- [Platno predloga vrednosti](#) (eng. *Value Proposition Canvas*)

Ovaj alat pomaže da se bolje razumeju korisnici, odnosno poslovi koje žele da obave, „bolne tačke” na koje nailaze i dobiti koje mogu da ostvare kroz predlog vrednosti.

- [Matrice kreativnosti](#) (eng. *Creative Martix*)

Ovaj alat pomaže u trenucima kada se ideje celog tima koncentrišu na jedan aspekt, odnosno kada je potrebno proširiti vidike i razmišljati van granica pretpostavljenog.

- [Zid ideja](#) (eng. *Wall of ideas*)

Ovaj alat omogućava plasiranje što većeg broja ideja svih članova u timu i to u kratkom vremenskom intervalu, kao odgovora na pitanja koja služe kao „okidači”.

- [Inovaciona matrica](#) (eng. *Innovation Matrix*)

Ovaj alat se koristi nakon primene Zida ideja, sa ciljem da se prethodno iznete ideje grupišu, kako bi se onda izvršio odabir onih koje najviše obećavaju.

- [Platno prototipa](#) (eng. *Prototype Canvas*)

Ovaj alat se koristi onda kada predlog vrednosti treba konkretizovati, a idealno je pristupiti mu nakon popunjavanja Platna poslovnog modela i predloga vrednosti.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

ICT HUB
EMPOWERING INNOVATION

- Platno najrizičnije pretpostavke (eng. *Riskiest Assumption Canvas*)

Ovaj alat se koristi onda kada u nizu pretpostavki treba identifikovati one najrizičnije, koje se onda testiraju pre nego što se pređe na fazu eksperimentisanja.

- Platno eksperimenta (eng. *Experiment Canvas*)

Ovaj alat je najbolje koristiti nakon iznalaženja najrizičnijih pretpostavki, kako bi se utvrdio najbolji način da se one testiraju i kako bi rezultati bili kvantitativno merljivi.

- Platno validacije (eng. *Validation canvas*)

Ovaj alat stupa na scenu onda kada se osmisli eksperiment i kada se krene u testiranje, pomažući da se kontinuirano i na odgovarajući način prati progres.



11. ZA KRAJ ... POSTANIMO ONO ŠTO VEĆ JESMO

Digitalna transformacija je u Srbiji već neko vreme veoma korišćen i poznat izraz, mada deluje kao da mnogim organizacijama nije sasvim jasno šta znači ili – još važnije – šta sve može da znači. Tome doprinose i mnogi naponi Vlade Republike Srbije u pravcu digitalizacije, koji govore o tome da je njen značaj za razvoj savremenog i stimulativnog poslovnog okruženja i konkurentnost srpske privrede jasno prepoznat.

Uprkos svemu tome, većina firmi u Srbiji ne koristi napredne digitalne veštine. Kako svedoče rezultati ankete sprovedene u gotovo hiljadu preduzeća u okviru USAID projekta saradnje za ekonomski razvoj, samo 12% ima elektronsku prodavnicu, a tek 8% ih nudi opciju plaćanja preko interneta. 81% kompanija koje nemaju elektronsku prodavnicu nisu nikad razmišljale o tome da je uvedu. Istovremeno, 71% kompanija saglasno je da će značaj e-trgovine kao kanala poslovanja porasti na globalnom nivou, a njih 58% veruje da će se to isto dogoditi i kada je u pitanju Srbija, što svakako govori o određenoj svesti o promenama u svetu čiji smo deo i tome da će te promene neizbežno „stići i do nas“.

Naravno, nikakve promene neće „stići“ same od sebe. Neko će ih doneti. Jednom kad ih primetimo, taj neko će već biti u velikoj prednosti. Za neke od promena, potrebno je da regulatori reaguju i otvore mogućnosti, ali čak i za njih, umesto pasivnog čekanja, bolji izbor je aktivna priprema znanjem, veštinama i – adaptiranjem na ono što jeste moguće ili prilagođavanjem modela po kom poslujemo i razmišljamo.

Razvoj digitalnih poslovnih modela je važan zadatak za kompanije koje se suočavaju sa digitalnom disrupcijom. Doradivati postojeći (analogni) poslovni model dodavanjem neke digitalne komponente, predstavlja samo jednu i to ranu fazu, a svakako ne primer samostalnog digitalnog poslovnog modela, koji treba da bude određen stepenom digitalne poslovne inovativnosti. Tokom razvoja takvog poslovnog modela, bitno je da odredimo ulogu koju kao kompanija želimo da imamo na tržištu, a digitalni poslovni model treba da posmatramo kao rezultat interakcije između korisničkih potreba i dostupne tehnologije, na koje primenjujemo metodologiju upravljanja inovacijama.

Ono što je možda najvažnije kada razmišljamo o ovom vidu digitalne transformacije organizacija, pa i digitalnoj ekonomiji Srbije uopšte, jeste da prepoznamo oblasti ili niše u kojima već imamo prednosti, gde imamo prirodan potencijal da budemo lideri, bez obzira na tehnološke promene. Na kraju, „digitalna transformacija“ je ipak samo transformacija, u kojoj suštinski identitet – odgovor na neku prirodnu potrebu čoveka ili društva – ostaje isti.

Zato, da parafraziramo još jednom Hjuzovu: digitalna transformacija nije nešto što radiš, nego nešto što jesi. Sve što treba je da budemo to što već i jesmo, samo verzija sebe koja je usklađena sa vremenom, svetom u kom živimo i radimo i njegovim tehnološkim napretkom.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

ICT HUB

EMPOWERING INNOVATION

