

INOVATIVNI POSLOVNI MODELI ZA MALE FIRME U SRBIJI

Pametno odigrano

Sa dolaskom novih digitalnih igrača na tržište, i najveće svetske kompanije u tradicionalnim industrijama su primorane da inoviraju svoje poslovne modele. Koliko su uspešni primeri među ovakvim firmama primenjivi i, recimo, u sektoru malih i srednjih preduzeća u Srbiji? Iako na prvi pogled deluje da ove dve teme i nemaju mnogo zajedničkog, detaljnija analiza pokazuje sasvim suprotno. Naime, postoje rešenja kako sa ograničenim ulaganjima transformisati poslovni model.

*Piše: Đorđe Lazić**

Digitalizacija i tehnološke inovacije su danas jedne od najaktuelnijih tema bez obzira o kojoj industriji je reč. Analitičari na globalnom nivou predviđaju da će sledeće godine digitalno transformisane organizacije činiti više od polovine globalnog BDP-a.

I dok ovi termini podrazumevaju dosta širok dijapazon aktivnosti i oblasti u zavisnosti od specifične industrije, pa i same kompanije, ono što je zajedničko svima koji su „pametno odigrali“ i postigli dobre rezultate jeste usvajanje „digitalnog načina razmišljanja“.

Bez obzira da li je reč o poboljšanju poslovnih procesa, pojednostavljenju operacija, potpunoj promeni poslovnog modela ili orijentaciji na nova tržišta, cilj svake uspešne digitalne transformacije je da donese povećanje vrednosti kako za krajnje korisnike, odnosno klijente, tako i za vlasnike ili akcionare. Pravovremena i mudra digitalizacija mnogim kompanijama je pravila razliku između toga da postanu lideri na tržištu ili da postanu zastareli. Primera je mnogo

u bilo kojoj industriji, i uspešnih i neuspešnih.

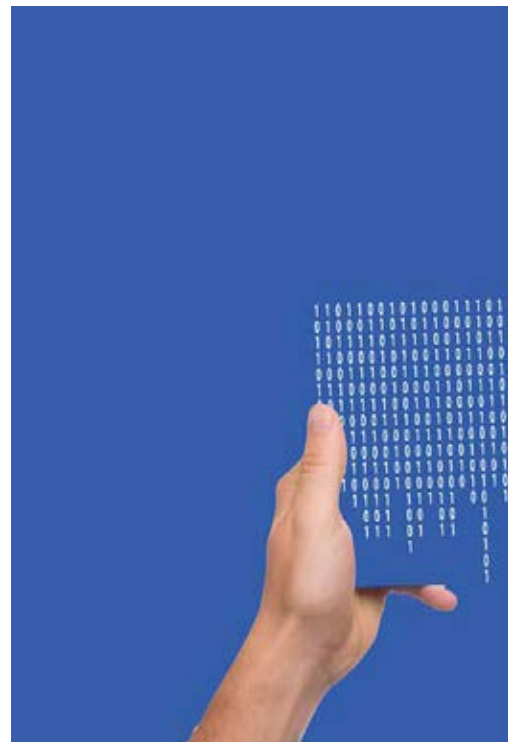
Digitalne tehnologije su imale veliki uticaj na svet, promenile su način poslovanja čitavih industrija, a istovremeno omogućile kompanijama kao što su „Fejsbuk“ i „Amazon“ da eksponencijalno rastu. Preduzeća koja su zagovarala tradicionalne modele poslovanja došla su u situaciju da sada moraju da se bore sa novim, spretnim igračima, koji posluju na drugačiji način. Postoji, naravno, i „druga strana ploče“. Koliko god digitalizacija predstavlja pretnju „starog gardi“, ona nudi i mnoštvo novih mogućnosti.

Meteorologija je, recimo, dobar primer za to kako se mogu naći novi izvori prihoda. U vreme kada TV reklame imaju sve manje publike jer su nove generacije potrošača zamenile gledanje televizije mobilnim telefonima, a njihova pažnju je sve teže privući i zadržati, pojedine meteorološke kompanije su ponudile prodavcima novu uslugu. Reč je o aplikacijama za prognozu vremena, koje pomažu kompanijama da pred-

vide način na koji vremenske prilike utiču ili će uticati na ponašanje potrošača pri kupovini.

Uspešni primeri se mogu naći i u drugim tradicionalnim industrijama, počevši od bankarstva u kome se već godinama pod digitalnom transformacijom podrazumeva mnogo više od klasičnog razvoja elektronskog bankarstva i mobilnih aplikacija. Takođe, mnoge kompanije iz, recimo, prerađivačke industrije prolaze kroz digitalnu transformaciju radi veće efikasnosti. One koriste predikativnu analitiku da smanje troškove lanca snabdevanja i potrebe održavanja, kao i da smanje potrošnju energije, vode itd. Kao B2B industrija, glavna atrakcija za njihove klijente je mogućnost smanjenja troškova na sve načine, pa čak i povećanja prinosa.

Dobar primer je i „Njujork tajms“. Ovaj časopis, suočen sa opadanjem pretplata na štampanu verziju i gubitkom prihoda od oglasa, napravio je veoma uspešan posao sa digitalnom pretplatom. Krajem prošle godine je imao preko 7,6 miliona pretplatnika na digitalni sadržaj, a cilj je da se taj broj skoro udvostruči do 2027. godine. Automobilske kompanije kao što je „Kadilak“ ek-



sperimentišu sa uslugama pretplate, „Sefora“ i druge kozmetičke kompanije koriste mobilne aplikacije kako bi unapredile iskustva svojih kupaca u radnjama.

Digitalizacija je omogućila i da preduzeće iz jedne industrije lakše diversifikuje svoje poslovanje na druge sektore. „Amazon“ je, na primer, počeo kao onlajn prodavac knjiga, ali ova kompanija već odavno ne radi samo to. Prošle godine je prihodovala oko 19,2 milijardi dolara samo od oglašavanja, a njeni hardverski uređaji, kao što je „Echo“, prisutni su u domovima širom sveta. „Gugl“ prelazi na autonomna vozila, a „Epl“ koji je godinama bio prvenstveno hardverska kompanija, sada uveliko ulaže u originalni sadržaj na svojim digitalnim platformama.

Udruživanjem do zajedničke koristi

Brojna iskustva iz različitih industrija su pokazala da je za uspeh u novom dobu potrebno promeniti pogled na svet, odnosno redizajnirati poslovni model, ponovo proceniti lanac vrednosti i povezati se na nov način sa klijentima, što zahteva i pro-

mene u organizaciji. Da li iskustva i dobre prakse velikih kompanija u svetu mogu biti korisni i malim privrednicima na našem tržištu, recimo za zlataru?

Na prvi pogled, njihovi kapaciteti i uslovi poslovanja su toliko različiti da su neuporedivi. Ali ako malo detaljnije analiziramo poslovne modele koji su velikim igračima obezbedili uspeh, videćemo da ta iskustva mogu primeniti i domaće firme, naravno u manjem obimu. Da li zlatara iz Srbije, na primer, može da izdvoji sredstva za digitalnu platformu i transformiše poslovni model, tako što će otvoriti potpuno nov izvor prihoda? I dok se kod nas nakit još uvek posmatra kao neko „trajno dobro“, u koje se investira i koje se godinama čuva, u svetu je već godinama aktuelna praksa iznajmljivanja određenih „komada“ za specijalne prilike.

Stoga inovativni poslovni model može biti razvoj platforme, osiguranje nakita, organizacija kurirske službe za dostavu i vraćanje iznajmljenog nakita, integracija i korišćenje besplatnih alata na internetu koji će zlatari pomoći da optimizuje rute kretanja. Da li partnerstvo zlatare sa sličnim delatnostima, kao što je recimo modna industrija može da optimizuje troškove?

Vulkanizeri kao „glas razuma“

Tehnologija je promenila i način na koji potrošači traže informacije i kupuju proizvode ili usluge. Ova promena je omogućila preduzećima da korišćenjem tehnologije prikupe podatke o tome kako potrošači donose odluke o kupovini, pa time i da prilagode svoje prodajne strategije na način koji će efikasnije privlačiti nove kupce.

Svi ovi podaci mogu da se prikupe direktno ili indirektno i da se dalje koriste za kreiranje novih ili unapređenje kvaliteta postojećih usluga. S druge strane, sakupljeni podaci velikog broja kupaca, nakon depersonalizacije, mogu se dalje upotrebiti

za procene tržišta u drugim industrijama, ciljano reklamiranje i na druge načine koji bi, na primer, servisu za pranje tepiha omogućili da promenom poslovnog modela obezbedi nove izvore prihoda.

Imajući u vidu da se potrošači sve više oslanjaju na onlajn recenzije i savete prijatelja, ovakva kompanijska platforma vremenom može da preraste i u mesto gde će klijenti tražiti savete prilikom sledeće kupovine. To otvara mogućnosti za nova partnerstva sa prodavcima ili kreiranje novih usluga. Dobar primer za ovakvu poslovnu transformaciju su vulkanizerske radnje, koje su počele da predstavljaju „glas razuma“ prilikom odabira novih guma. Zato sve češće ulaze u partnerstva sa prodavcima, i pored svojih osnovnih usluga bave se i prodajom guma.

Upravljanje ovakvom promenom nije jednostavan zadatak za malo preduzeće, pogotovo kada u isto vreme pokušava da ojača svoju osnovnu delatnost i osigura svoje mesto na tržištu u budućnosti. Ono često nalikuje situaciji kao da se uporedo vode dve različite firme, što može umanjiti prihode i zaradu tokom prelaznog perioda dok ulaganja ne počnu da se vraćaju i poljuljati rešenost i najpreduzimljivijih preduzetnika.

Da li mala zlatara ima dovoljno znanja i snage za ovakvu promenu poslovnog modela? Može li „komšijin mali“ da u svojoj „garaži“ za nju napravi odgovarajuće softversko rešenje ili da postavi objavu na Instagramu? Ili je potrebno ući u partnerstvo sa nekim startupom iz tehnološkog parka u obližnjem gradu? Ovo su pitanja na koja nije lako odgovoriti, niti postoji magični recept koji bi svakoj maloj firmi u Srbiji garantovao uspeh u inoviranju poslovnog modela. Ali jedno je sigurno – ako to ne uradite vi, onda će to uraditi vaša konkurencija i nije teško predvideti čija priča će imati srećan kraj. ●

**Autor je Senior direktor u Egzakta Advisory*

