

# Inovacije poslovnih modela

Mnoge uspješne kompanije koriste iste poslovne modele, koje su adaptirale za svoje potrebe. Preko 90% inovacija poslovnih modela nastaju kombiniranjem već postojećih modela iz drugih industrija. Jeste li spremni primijeniti ovako skrojeni proces u vašoj kompaniji i steći kompetitivnu prednost?

Jeste se ikad zapitali što se desilo sa Kodak korporacijom? Kompanija je 70-ih godina imala 90% američkog tržišta, ogromne resurse, velike istraživačke budžete, najbolje ljude, ali se ipak našla u problemima već krajem 90-ih godina. Možda će vas iznenaditi činjenica da su istraživači Kodak-a krajem 70-ih izumili prvu digitalnu kameru, ali kompanija u strahu od kanibalizacije postojećeg tržišta nije primijenila novu tehnologiju. Sličnu sudbinu su doživjele kompanije kao što su Nokia, Grundig, Commodore, itd. Sve kompanije su bile zaokupljene sa usluživanjem postojećeg tržišta da nisu primijetile promjene u potrebama kupaca, niti inovirale svoje poslovne modele.

Postoje ogromne razlike u definicijama kreativnosti i inovativnosti; da pojednostavnimo, reći ćemo da je u najprostijem obliku inovacija promjena postojećeg statusa. Prednosti inovacija kao što su niži troškovi (Walmart) ili dodatna vrijednost za kupce (Apple) su dobro poznate, ali postoje par mitova na koje ćemo se osvrnuti.

## **1. Inovacije su za kreativne, pametne, rijetke osobe**

Znanstvene studije pokazuju da su djeca od 3-5 godina u 98% slučajeva kreativna, dok samo 2% osoba preko 25 godina iskazuju iznimnu kreativnost na testovima. U čemu je problem, zašto zaboravljamo kreativno razmišljati? Nažalost, sve što naučimo tijekom života, sputava našu kreativnost. Umjesto da iznova sagledamo svaku situaciju kao što rade djeca, baziramo se na prijašnje spoznaje i iskustva. Sve što je potrebno je sagledati svaku situaciju iznova, te se fokusirati na out-of-box razmišljanje.

## **2. Za inovacije su potrebni ogromni resursi, originalne ideje, ili nova tehnologija**

Spomenuti primjer Kodak korporacije ilustrira da izum nove tehnologije nije garancija uspjeha. Isto tako možemo reći da Apple nije izumio MP3 tehnologiju, IBM nije izumio osobna računala, Amazon nije izumio on-line knjižare, ali su sve kompanije ipak postale lideri

na svojim tržištima. Navedene kompanije, su kako i mnoge druge uspješne kompanije, primijenile, adaptirale i rafinirale uspješne poslovne modele iz drugih industrija.

Slijedi nekoliko jednostavnih (ali ne lakih) koraka potrebnih za uspješnu inovaciju poslovnog modela.

## **I. Ne planirajte predugo**

U vremenima nakon drugog svjetskog rata sve velike ekonomije svijeta su koristile princip masovne proizvodnje i masovnog prodaje velikog broja proizvoda. Princip strateškog planiranja u kojem je top management pravio dugoročne planove, a ostatak organizacije ih dosljedno sprovodio je bio dominantan do '80ih godina. Dolaskom Jack Welch-a na čelo General Electric-a započinje nova era, u kojoj dominira optimizacija organizacije. U današnje vrijeme počevši sa Steve Blank-om i lean pristupom, fokus je na pripremi umjesto planiranja. Planiranje postaje kontinuiran proces u kojem je najvažnije donošenje odluka u realnom vremenu. Iako su planovi sastani dio proliferacije ideje, često se mijenjaju već u prvom kontaktu sa kupcima.

## **II. Znajte kako kreirate vrijednost za kupce**

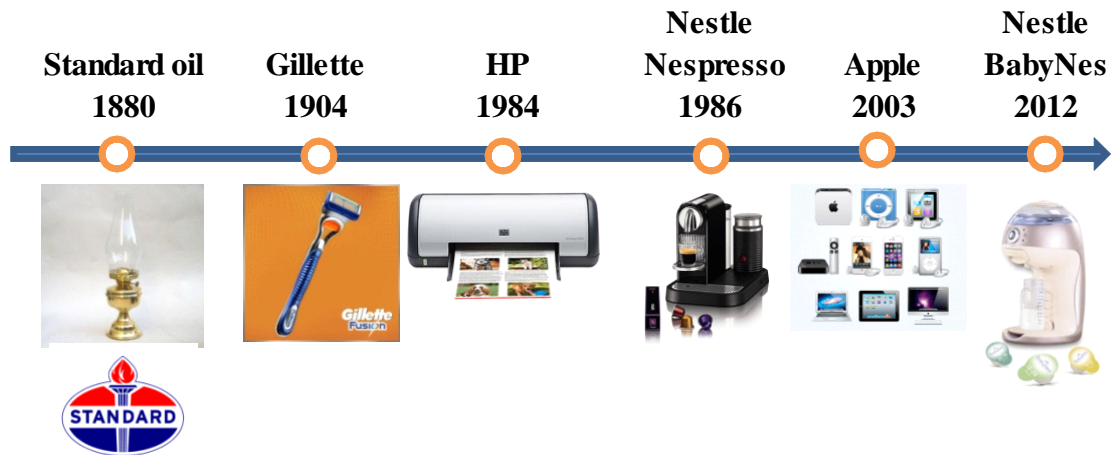
*You can see a lot by just observing.*

- Yogi Berra, Baseball igrač i manager

Mnoge uspješne kompanije primjenjuju iste poslovne modele u svom poslovanju, stoga ne postoji niti jedan razlog zašto ne primijeniti iste modele na vašem poduhvatu. Svima je poznat poslovni model Gillette kompanije koja prodaje brijače (razors) jeftino, a britvice (blades) skupo. Princip je prvo upotrijebila Standard Oil kompanija na Kineskom tržištu još 1880. godine. Nakon uspostavljanja monopola na Američkom, Rockefeller je odlučio proširiti se na Kinesko tržište. Pošto većina domaćinstava u Kini nije imala petrolejske lampe, Standard Oil je podijelio ili prodao za simboličnu cijenu oko 8 miliona petrolejskih lampi; sve sa ciljem da pospješe potražnju za petrolejem. Isti razor/blade model primjenjivo je HP na inkjet printerima. U današnje vrijeme isto to Nestle primjenjuje na Nespresso kavama i

BabyNes instant hrani, te Apple na iTunes/iPad proizvodima. Očigledno je da se poslovni model primjenjivao na raznim industrijama u različitim vremenima.

### Razor/blade model kroz povijest

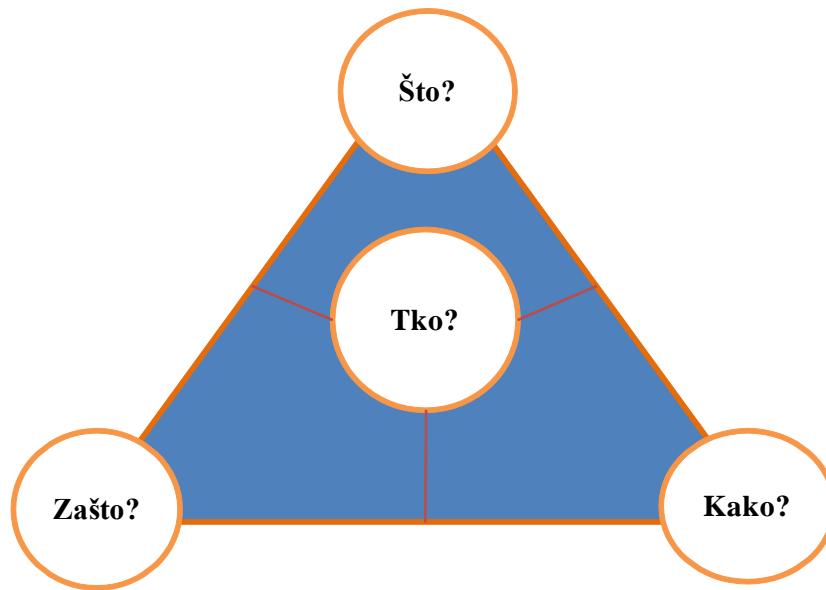


Uspješne kompanije kontinuirano primjenjuju, adaptiraju i rafiniraju oprobane pristupe. Kao što vidimo iz priložene slike, Nestlé kompanija primjenjuje uspješan poslovni model (raizor/blade) iz Nespresso proizvoda na BabyNes proizvode u 2012. Razor/blade model je također uspješno primijenjen na Special T liniju proizvoda za pripremanje čajeva u kućnom okruženju. Nestle kompanija je u sva tri slučaja jeftino prodaje aparate a skupo kavu, čaj, ili instant mlijeko; time je uspjela da osigura povoljni položaj i kombinira razor/blade model sa direktnom prodajom.

### *Kako odlučiti što je najbolji model za pojedinu industriju ili proizvod?*

Nakon 5 godina analize svih uspješnih poslovnih modela u posljednjih 50 godina, Institut za Management Inovacija sa St. Gallen sveučilišta zaključio je da je preko 90% uspješnih poslovnih modela dobiveno adaptacijom i kombiniranjem već postojećih poslovnih modela. Tek nešto manje od 10% poslovnih modela su u potpunosti originalni, dok većina uspješnih kompanija samo prilagođava modele svom poslovanju. Institut je razvio jednostavan model inovacije poslovnog modela, te je za primjenu istog potrebno analizirati 4 komponente.

## Definiranje poslovnog modela



- a. Tko je vaš idealan kupac?

Potrebno je što detaljnije definirati idealnog kupca i vaš tržišni segment, pošto jedino na taj način možemo definirati njihove potrebe. Veličina tržišnog segmenta nam omogućuje realnu ocjenu ideje, tj. poslovne prilike.

- b. Što je nudite vašem kupcu?

Detaljizirana spoznaja o potrebama kupaca omogućavaju nam da ponudimo jedinstveno rješenje. Pažljivo razmotrite koje je vaše rješenje na potrebe/probleme kupaca.

- c. Kako stvarate dodatnu vrijednost?

Rješenja uspješnih kompanija se uvijek razlikuju od konkurencije, tj. nude dodatnu vrijednost.

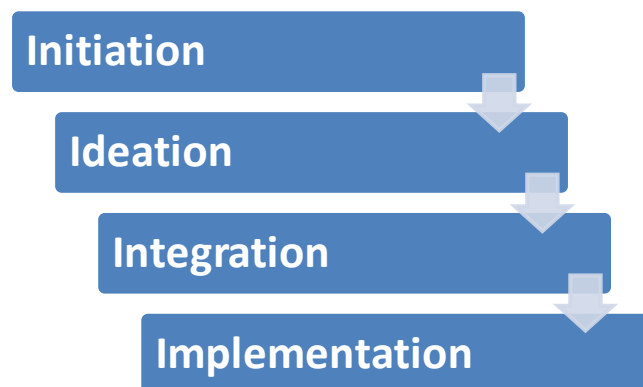
- d. Kako generirate prihode?

Tijekom 50ih godina kad je Haloid korporacija (Xerox) izumila aparat za kopiranje, kupci ga nisu željeli kupiti. Tadašnji CEO je odlučio promijeniti model i iznajmljivati aparate, te postao primjer uspješnog poslovnog modela – iznajmi umjesto kupi. Model nailazi na široku primjenu i u današnje vrijeme, pa imamo kompanije kao što su Rent-a-Tire u SAD-u koja iznajmljuje gume za automobile svojim kupcima.

Potrebno je izmijeniti bar dvije od navedenih dimenzija da bi inovirali poslovni model. Koje dvije dimenzije, možete odrediti kroz analizu u 4 koraka.

1. Inicijacija – u ovom koraku analizirate postojeći poslovni model, kroz gore navedena 4 pitanja. Analizirate svoj ekosistem sa posebnim naglaskom na aktere promjena. Uključite u proces pojedince iz drugih industrija/struka.
2. Idealizacija – u ovom koraku usporedite svoj poslovni model sa drugim uspješnim modelima, tj. sa bilo kojim modelom iz drugih industrija. Adaptirate šablone sličnih i različitih poslovnih modela, sa ciljem što bolje selekcije ideja. Zapitajte se kako bi u McDonandsu vodili vaše poslovanje? U Rolls Royce-u? Svih 55 šablona možete pronaći na web stranici instituta.
3. Integracija – nakon odabira najprihvatljivijeg rješenja, ispitujete internu i eksternu postojanost novog modela.
4. Implementacija – testirate i adaptirate odabrano rješenje kroz interakciju sa kupcima dok ne dobijete zadovoljavajući rezultat. Implementirajte samo jedan model u određenom periodu i jasno komunicirajte ciljeve u organizaciji. Proces je iterativan, ali strukturiran.

### **Koraci u procesu inovacije poslovnog modela**



Poslovni proces se može inovirati kroz usporedbu sa postojećim modelima iz bilo koje industrije. Cijeli proces je vještina koja se može naučiti, te nije umjetnost rezervirana za izabrane pojedince. Potrebna je samo detaljna analiza i izvlačenje pouka iz drugih industrija.

### **III. Izradite prototip**

Pristup da što ranije trebamo testirati našu ideju je inspirirao Alex Osterwalder-a da kreira platno poslovnog modela (business model canvas), koje nam omogućuje da provjerimo konzistentnost ideje i prije izrade prototipa.

Eric Ries sa Harvarda, autor knjige Lean Start up, zagovara ideju ranog razvijanja osnovnog proizvoda (minimum viable product), da bi se što prije krenulo u prodaju. Pored minimalnih ulaganja prihvodi se generiraju, ali je još značajnije da na taj način kupci daju povratne informacije o postojećem proizvodu. Prepoznavanje potreba kupaca i adaptiranje proizvoda je utoliko brže.

Dan Ariely sa MIT-a, autor knjige „Predvidljivo iracionalni“, tvrdi da je pri izradi software-a dovoljno izraditi brošuru i odmah krenuti u prodaju. Nakon što kupac naruči proizvod, kodiranje počinje. Autor također savjetuje poduzetnike da se ne natječu u raznim tržišnim segmentima, pošto fokusiranje garantira uspjeh.

Drugim riječima, ideja je razrađena tek kad postoji detaljna specifikacija proizvoda; nakon toga počinje kontinuiran proces adaptacije kroz marketing, operacije, financije, tržišne promijene, itd. Potrebno je razmotriti životni ciklus proizvoda, saznati kako se kupci informiraju, kako kupuju, te kako koriste proizvod.

U prototip je potrebno uložiti samo minimum vremena, napora i resursa, koliko je potrebno za generiranje korisnih povratnih informacija. Cilj prototipa je da se istaknu prednosti i nedostaci, a ne da se generira gotov proizvod. Kad je IDEO tvrtka pomagala grupi kirurga da razviju novi instrument za operacije sinusa, dizajner je izradio prototip od markera, kanistra i krpe koje je zalijepio trakom. Čak i tako grub dizajn je bio dovoljan da kirurzi precizno objasne što im je potrebno od instrumenta.

### **IV. Budite spremni na povremene neuspjehe**

Imajte na umu da su kompanije kao što su New York Times, Bear Stearns, Circuit City, Maytag, Compaq još prije par godina bile vodeće u svojim industrijama, a u današnje vrijeme nisu ni na listi 500 najvećih kompanija u Americi (S&P500). Dugovječan uspjeh kompanije postaje iznimka a ne pravilo. Zadnjih par mjeseci je tvrtka Rovio, kreator AngryBirds igrice, dosta zastupljen u domaćim medijima. Ako ste pažljivije pročitali jedan od tih članaka

primijetili ste da je tvrtka imala 51 neuspjeli pokušaj prije nego su uspjeli s AngryBirds igricom. Nemojte dozvoliti da vas inicijalni neuspjeh obeshrabri, nego pažljivom analizom i učenjem iz drugih industrija inovirajte svoj poslovni model.

Dodatni inovacijski potencijal koji tvrtke mogu ostvariti putem inovacija poslovnog modela je grafički prikazan. Cijeli proces inovacije poslovnog modela je vještina koja se može naučiti, te nije umjetnost rezervirana za izabrane pojedince. Potrebna je samo detaljna analiza i izvlačenje pouka iz drugih industrija. Uspješne kompanije primjenjuju ovaj pristup, pa nema razloga da i vi ne pokušate. Jasno komunicirajte vaše ciljeve u organizaciji, pošto ćete u protivnom stvoriti otpor zaposlenika.

Razmišljajte drugačije od drugih, učite od drugih i uspjeh vam je zagarantiran.

### Inovacijski potencijal kroz inovacije poslovnog modela

