|  |  |
| --- | --- |
|  | Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka, Novi Sad |

**UDK: 658.8**

**DOI:** [**https://doi.org/10.24867/19GI10Kovacevic**](https://doi.org/10.24867/19GI10Kovacevic)

**ANALIZA POSLOVANJA I PREDLOG STRATEGIJE RAZVOJA KUPACA STARTAPA E-UPRAVNIK**

**BUSINESS ANALYSIS AND PROPOSAL OF CUSTOMER DEVELOPMENT STRATEGY FOR STARTUP E-UPRAVNIK**

Nataša Kovačević, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

**Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj –** *Digitalna transformacija uticala je kako na svakodnevni život ljudi tako i na polje poslovanja. Primena novih tehnologija dovela je do prilagođavanja postojećih i izgradnju novih poslovnih modela i pružila kompanijama mogućnost da budu profitabilnije i brže dođu do svojih kupaca. Praćenje potreba kupaca, unapređenje proizvoda i adaptacija najnovijim promenama predstavlja jedini način za preduzeće da osigura svoj opstanak i nastavi uspešno poslovanje u budućnosti. Predmet istraživanja ovog master rada jeste analiza poslovanja i predlog strategije razvoja kupaca čijom primenom u praksi može doći do unapređenja poslovanja startapa e-Upravnik. Istraživački metod koji je primenjen u radu jeste studija slučaja. U okviru rada, izvršena je situaciona analiza, identifikovani konkurenti i analiziran nastup na društvenim medijima. Na osnovu informacija dobijenih analizom izvedeni su zaključci i dat predlog rešenja čijom implementacijom se može doći do postavljenog cilja, odnosno rasta broja kupaca, a samim tim i većeg tržišnog učešća.*

**Ključne reči:** *Poslovni model, Razvoj kupaca, Startap, Strategija*

**Abstract** – *Digital transformation has affected both, people's daily lives and the field of business. The application of new technologies has led to the adaptation of existing and the design of new business models. New technologies have given companies the opportunity to be more profitable and reach their customers faster. Researching customer needs, improving products and adapting to the latest changes is the only way for a company to survive and continue to operate successfully in the future. The subject of research of this master's thesis is business analysis and proposal of customer development strategy for startup e-Upravnik. The research method applied in the master thesis is a case study. An analysis of the situation was conducted, competitors were identified and appearances on social networks were analyzed.* *Based on the information obtained from the analysis, solution for reaching set goal, ie the growth of the number of customers, and thus greater market share was proposed.*

**Keywords:** *Business model, Customer development, Startup, Strategy*

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**NAPOMENA:**

**Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio doc. dr Đorđe Ćelić.**

**1. UVOD**

Razvoj savremenih tehnologija doveo je do promena na mnogim poljima. Promene do kojih je došlo uslovile su promene u polju odnosa sa kupcima, konkurencijom, načinu na koji se prikupljaju podaci, razvijaju inovacije i stvara vrednost.

Kako bi opstale, kompanije ulažu ogromne napore u unapređenje svog poslovanja i postizanje konkurentske prednosti. Preduzeća koja su poslovala na tradicionalan način, morala su se prilagoditi novonastalim okolnostima što je dovelo do toga da danas preduzeća ne mogu ostvariti željene rezultate i doći do svojih kupaca bez prisustva na Internetu i komunikacije putem društvenih medijuma.

Postojanje kompanija u okviru ovih kanala ali i adekvatno komuniciranje rešenja koje nude, pruža mogućnost za uspostavljanje bliskih odnosa kako sa kupcima tako i sa poslovnim partnerima a ujedno i upoznavanje sa proizvo­dima ili uslugama koje odgovaraju na njihove potrebe.

U okviru rada, predstavljen je predlog strategije razvoja kupaca sa konkretno navedenim aktivnostima koje je potrebno preduzeti kako bi se postigao postavljeni cilj i unapredilo trenutno poslovanje startapa e-Upravnik.

**2. POSLOVNI MODEL**

Poslovni modeli, dugi niz godina predmet su intereso­vanja brojnih teoretičara. Tokom istraživanja samog pojma i načina funkcionisanja poslovnih modela, svaki od teoretičara je izneo svoje viđenje poslovnog modela.

Prema Magrett-u [1], dobar poslovni model je onaj koji odgovara na pitanja Pitera Drakera: „Ko je kupac? I šta je to što kupac ceni? Takođe odgovara na osnovna pitanja koja svaki menadžer mora postaviti: Kako zarađujemo u ovom poslu? Šta je osnovna ekonomska logika koja objašnjava kako možemo isporučiti vrednost kupcima po odgovarajućoj ceni?“

Prema Osterwalder-u i Pigneur-u [2], poslovni model opisuje način na koji organizacija stvara, isporučuje i beleži vrednost, dok Aulet [3] za poslovni model kaže da je u pitanju način da se obezbedi vrednost za preduzeće. U pitanju je okvir pomoću kojeg se stvara vrednost za potencijalne korisnike, na osnovu koje se oni vraćaju preduzeću.

**2.1. Elementi poslovnog modela**

Želeći da obezbede što bolje razumevanje poslovnog modela, Osterwalder-u i Pigneur-u [2], kreirali su platno poslovnog modela *(engl. Business Model Canvas)* koji se sastoji iz devet celina: korisnički segment, dodatna vrednost, kanali distribucije, odnosi sa korisnicima, tokovi prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključni partneri i struktura troškova. Popunjavanjem platna poslovnog modela, preduzeća mogu sagledati celokupno poslovanje, proceniti planirane strategije i identifikovati prostor za unapređenje u okviru svakog segmenta poslovanja.

**2.2. Digitalna transformacija poslovnih modela**

U opštem smislu, digitalna transformacija se može definisati kao modifikacija ili prilagođavanje poslovnih modela, koja je rezultat dinamičkog tempa tehnološkog napretka i inovacija koji pokreću promene u ponašanju potrošača i društva [4]. Prema Rogers-u, postoji pet domena digitalne transformacije [5]:

**Kupci** – U tradicionalnoj teoriji, kupce je bilo potrebno nagovoriti na kupovinu a preovlađujući model masovnog tržišta bio je fokusiran na postizanje efikasnosti obima kroz masovnu proizvodnju i masovnu komunikaciju. U novom, digitalnom dobu, fokus je preusmeren sa masovnih tržišta na mreže kupaca.

**Konkurencija** – Preduzeća su se nekada takmičila sa kompanijama koje bile veoma slične njima. Digitalna transformacija dovela je do toga da najveći konkurenti danas mogu biti upravo kompanije koje posluju izvan industrije datog preduzeća, i koje nude konkurentnu vrednost njihovim kupcima.

**Podaci** – Tradicionalno se do podataka dolazilo putem planiranih merenja koja su sprovođena u okviru procesa preduzeća poput proizvodnje, prodaje, marketinga i isti su bili korišćeni za procenu trenutnog, predviđanje budućeg stanja i donošenje odluka. Digitalna transformacija dovela je do pristupa velikoj količini podataka bez sistematskog planiranja uz upotrebu različitih alata.

**Inovacija** – Tradicionalno,inovacije su bile vezane za gotov proizvod. Kako je testiranje tržišta bilo teško i skupo, većina odluka o inovacijama zasnivala se na analizi i intuiciji menadžera. Digitalne tehnologije danas pružaju potpuno drugačiji pristup inovacijama koji je zasnovan na stalnom učenju kroz brzo sprovođenje eksperimenata.

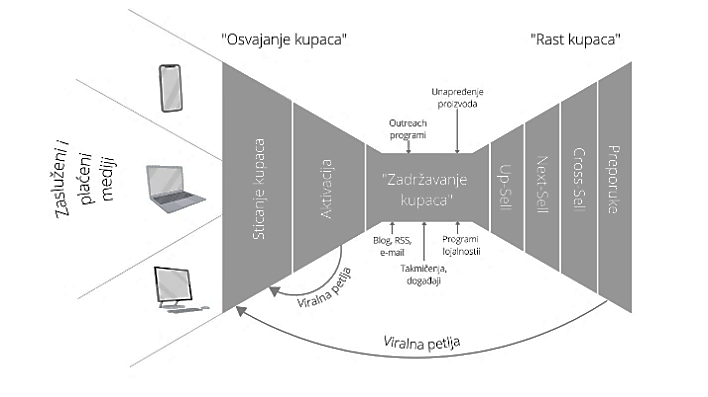
**Vrednost** – U tradicionalnoj teoriji smatralo se da je uspešan posao onaj koji ima jasnu ponudu vrednosti, koji je bio drugačiji od ostalih i fokusiran na izvršavanje i isporuku najbolje verzije iste ponude svojim korisnicima. U digitalnom dobu, jedini siguran odgovor na promenljivo poslovno okruženje jeste prilagođavanje i posmatranje novih tehnologija kao priliku za proširenje i unapređenje vrednosti koja se daje kupcima.

Digitalne tehnologije imaju ogroman uticaj na promenu poslovnih modela koji se pod uticajem njihovog razvoja gotovo svakodnevno unapređuju.

**3. GET – KEEP – GROWTH STRATEGIJA**

Postoji veliki broj definicija samog pojma strategije. Jedna od najkompletnijih definicija strategije glasi: „Strategija je pravac i širina delovanja organizacije u dugom vremenskom roku, kojom se postiže prednost nad konkurencijom kroz konfiguraciju resursa u promen­ljivom okruženju čime se obezbeđuje ispunjenje očeki­vanja ključnih stejkholdera” [6].

Steve Blank, idejni je tvorac Get – Keep – Growth strategi­je koja je predstavlja sastavni deo razvoja kupaca (Slika 1).



Slika 1. *Get – Keep – Growth strategija [7]*

U pitanju je strategija koja se sastoji iz tri faze [7]:

1. **GET** – U okviru faze osvajanja kupaca potrebno je fokusirati se na akviziciju kupaca u okviru koje se kupci upoznaju sa proizvodom pre kupovine i na aktivaciju korisnika u okviru koje se kod kupaca javlja interesovanje za određenim proizvodom i/ili uslugom.
2. **KEEP** – Zadržavanje klijenata ima za cilj da mini­mizira odliv kupaca pružanjem proizvoda i usluga visokog kvaliteta uz održavanje česte interakcije sa kupcima. Taktike koje se u praksi primenjuju radi zadržavanja kupaca su brojne poput personalizovane korisničke podrške, programa lojalnosti, ažurnog odgovaranja na pitanja klijenata, deljenja korisnog sadržaja itd.
3. **GROWTH** – Rast kupaca moguće je ostvariti na dva načina i to navođenjem trenutnih klijenata da troše više novca na dati proizvod ili uslugu ili njihovim podsticanjem da privuku više klijenata ka kompaniji.

U okviru rada, primenjena je prethodno objašnjena *Get – Keep – Growth* strategija i dat konkretan predlog aktiv­nosti za implementaciju iste kako bi se postigao postav­ljen cilj i ostvario rast kupaca startapa e-Upravnik.

**4. ANALIZA POSLOVANJA STARTAPA E-UPRAVNIK**

Poslovni modeli mogu biti različitih oblika. Svaki od modela može se prilagoditi ili promeniti u skladu sa potrebama kompanije ili tržišta. Analizom je utvrđeno da je model po kome funkcioniše i posluje startap e-Upravnik platforma.

Platforma je poslovni model koji olakšava razmenu vrednosti između dve ili više grupa korisnika, potrošača i proizvođača. U današnjem, digitalnom svetu, upravo platforme su te koje igraju veoma važnu ulogu u gotovo svim područjima poslovanja.

Poslovni modeli u obliku platforme funkcionišu po slede­ćem principu: sa jedne strane nalaze se potrošači/korisnici, dok su sa druge proizvođači. Platforma predstavlja vezu između njih i ono što stvara oblik koji ocrtava platformu u centru. Bez potrošača i proizvođača, platforma u centru ne bi postojala [8].

**4.1 Analiza poslovnog modela e-Upravnik**

Kada je u pitanju e-Upravnik, čije poslovanje je predmet ovog rada on predstavlja platformu za upravljanje stambenim zajednicama koja olakšava svakodnevne radnje profesionalnim upravnicima sa jedne strane i vlasnicima posebnih delova sa druge strane.

**4.2 Analiza nastupa na društvenim medijima**

U okviru rada izvršena je detaljna analiza nastupa i komunikacije startapa e-Upravnik putem kanala koje poseduje. Istraživanjem je ustanovljeno da e-Upravnik pored veb-sajta poseduje nalog na Youtube-u i nalog na Facebook platformi koji nije aktivan.

Kako bi se došlo do relevantnijih informacija o nastupu na društvenim medijima izvršena je analiza veb-sajta primenom alata *SEOprimer*. Tom prilikom utvrđeno je da veb stranica e-Upravnik ima određeni nivo optimizacije koji zahteva dodatna unapređenja. Pored *SEOprimera*, koriščen je i alat *Ubersuggest* čijom analizom su obuhvaćeni neki od sledećih podataka: organski saobraćaj *(engl. Organic Traffic)*, povratni linkovi *(engl. Backlinks)*, autoritet domena *(engl. Domain Authority)*, referentni domeni *(engl. Referring domains)*, brzina učitavanja stranice putem različitih uređaja *(engl. Site Speed)*, pozicija ključnih reči na pretraživačima *(engl. Keyword Overview),* itd.

**4.3 Analiza konkurencije**

Tokom analize utvrđeno je da e-Upravnik trenutno posluje na tržištu Republike Srbije i Crne Gore. Za potrebe rada, analizirano je tržište Republike Srbije u okviru kojeg su identifikovana tri konkurenta – LCS Soft d.o.o., Troškovi.com i Beohost i izvršena analiza njihovog nastupa na društvenim medijima.

Na osnovu sprovedene analize konkurenata, došlo se do idejnih rešenja čijom primenom mogu biti otklonjeni identifikovani nedostaci u pogledu nastupa na društvenim medijima i komunikacije sa ciljnom publikom startapa e-Upravnik.

**5. PREDLOG STRATEGIJE RAZVOJA KUPACA**

**5.1 Definisanje ciljeva**

Na osnovu prethodno sprovedenih istraživanja i analiza, u skladu sa SMART kriterijumom (specifičan, merljiv, ostvariv, realan i vremenski određen) definisan je cilj koji se odnosi na rast kupaca, odnosno korisnika softverskog rešenja e-Upravnik.

**5.2 Definisanje ciljne publike**

Nakon što je definisan cilj koji se želi ostvariti, identifiko­vana je ciljna publika. Ono što je karakteristično za e-Upravnik jeste da ima dve ključne B2B ciljne grupe i pored njih interesnu grupu koja može biti značajna za poslovanje:

*Agencije za upravljanje, čišćenje i održavanje stambenih zajednica* – Ovu ciljnu grupu čine vlasnici, suvlasnici, direktori i menadžeri agencija koji su donosioci odluka i koji žele da unaprede poslovanje i ponude jedinstvenu vrednost svojim klijentima. Ključni problem sa kojim se suočavaju jeste nemogućnost opsluživanja većeg broja stambenih zajednica bez dodatnog angažovanja profesio­nalnih upravnika što iziskuje dodatne troškove. U potrazi su za jedinstvenim softverskim rešenjem koje će unapre­diti poslovanje i omogućiti njihovim profesionalnim upravnicima da upravljaju sa daleko većim brojem stambenih zajednica pružajući kvalitet i profesionalnost na visokom nivou. Uz osnovne usluge koje nude, upravo ovo softversko rešenje doprineće poboljšanju njihovog poslovanja i biće, pored kvaliteta pružanja usluga, vrednost kojom će se njihovo poslovanje diverzifikovati od poslovanja konkurencije.

*Profesionalni upravnici* - Drugu, B2B ciljnu grupu čine profesionalni upravnici koji poseduju licencu za obav­ljanje poslova profesionalnog upravljanja izdatu od strane Privredne komore Srbije. U pitanju su pravna lica koja se bave upravljanjem zgrada i koji trenutno upravljaju sa nekoliko stambenih zajednica. Ključni problem sa kojim se susreću jeste nepostojanje softverskog rešenja koje će im omogućiti da upravljaju sa većim brojem zgrada koje će im olakšati rad i omogućiti im pristup i kontrolu nad svim informacijama o datim stambenim zajednicama na jednom mestu.

*Stanari* – Treću, interesnu grupu čine su ljudi od uticaja, odnosno stanari koji aktivno tragaju za rešenjima koja će poboljšati kvalitet funkcionisanja stambene zajednice u okviru koje žive. U pitanju su porodični ljudi koji žele da doprinesu poboljšanju komunikacije, deljenju informacija na nivou stambene zajednice i upravljanju zgradom pronalaženjem idejnog rešenja i davaljem predloga za korišćenje istog upravniku zgrade. Aktivni su na društvenim mrežama i kreću se u krugovima u kojima mogu doći do ključnih informacija koje mogu doprineti kvaliteta života i funkcionisanja stambene zajednice.

**5.3 Definisanje aktivnosti u okviru faze osvajanja kupaca**

Kako bi se prethodno identifikovani kupci „osvojili“, prvobitno ih je potrebno upoznati sa proizvodom. U okviru faze osvajanja kupaca, predloženo je sprovođenje sledećih aktivnosti:

*Redizajn veb-sajta* – U okviru rada izloženi su ključni predlozi za izmenu i dat je predlog izgleda početne stranice e-Upravnik dizajnirane pomoću *Wix-a*.

*Otvaranje naloga u okviru kanala koje koristi ciljna publika (Facebook i LinkedIn)* – Radi osvajanja novih kupaca, izgradnje reputacije kroz kreiranje i deljenje relevantnog i kvalitetnog sadržaja i usmeravanja korisnika ka veb sajtu.

*Plaćene taktike* – Kreiranje reklamnih kampanja na Facebook-u radi preusmeravanja publike ka veb stranici i promovisanja poslovanja kako bi se proširila svest o postojanju e-Upravnika i stekli novi kupci.

*Email marketing* – Kreiranja email kampanje korišćenjem alata MailChimp i slanje promotivnih mejlova u cilju osvajanja kupaca.

**5.4 Definisanje aktivnosti u okviru faze zadržavanja kupaca**

Kako bi se zadržali postojeći ali i provukli novi korisnici predloženo je preduzimanje sledećih aktivnosti:

*Priprema kvalitetnog sadržaja* – Priprema sadržaja informativno-edukativnog karaktera poput informacija o korišćenju softverskog rešenja, ključnih funkcionalnosti, izmena u zakonodavstvu i drugih informacija koje će biti od velike pomoći ciljnoj publici i korisnicima platforme.

*SEO optimizacija* – Posvetiti se optimizaciji sadržaja koja predstavlja jednu od ključnih stavki za pozicioniranje na pretraživaču.

*Priprema strategije email marketinga* – Priprema mejlova različite sadržine poput edukativnih mejlova sa detaljnim uputstvima i savetima za korišćenje platforme, mejlova za prikupljanje povratnih informacija od korisnika softverskog rešenja, deljenje korisnog sadržaja sa bloga kako bi se nastavila komunikacija i zadržalo interesovanje korisnika, itd.

*Fokus na korisničku podršku* – Ključna za brzo rešavanje problema sa kojim se korisnik suočava i za izgradnju odnosa od poverenja.

**5.5 Definisanje aktivnosti u okviru faze rasta kupaca**

U okviru ovog koraka ključno je motivisati postojeće korisnike da preporuče korišćenje softverskog rešenja svojim poznanicima, prijateljima i kolegama, pri tom obezbeđujući za uzvrat određene pogodnosti u slučaju da neko kome je preporučen e-Upravnik i zvanično postane kupac, odnosno korisnik. Kako bi se ostvario rast kupaca predloženo je preduzimanje sledećih aktivnosti:

*Fokus na korisnika i korisničku podršku* – Pružanje kvali­tetne usluge, podsticanje postojećih kupaca na pružanje podrške brendu, prikupljanje povratnih informacija od korisnika, optimizacija programa lojalnosti, itd.

*Organizacija događaja* – Predstavljanje i promocija soft­verskog rešenja uz davanje dodatne vrednosti ciljnoj pub­lici koja je vezana za rešavanje ključnih problema sa kojim se susreću u svakodnevnom životu ali i u svom poslovanju.

*Kreiranje kampanja u okviru Facebook Ads menadžera* – U cilju dostizanja velikog dela ciljne publike kako bi se povećao broj klijenata.

**6. PRAĆENJE I MERENJE REZULTATA**

Jedan od ključnih koraka prilikom sprovođenja svake strategije jeste praćenje i merenje rezultata. Neke od metrika koje je neophodno pratiti kako bi se utvrdilo da li planirane aktivnosti daju očekivane rezultate su:

*Users, Bounce Rate, Lifetime Value, Demographics, Beha­viour, Technology, User flow, Organic Traffic, Refferal Traffic, Social Traffic, Direct Traffic, Pageviews, Average Time on Page, Impressions, Reach, Engagement, Link Cliks, Click Trough Rate (CTR), Page Followers, Reten­tion, Response rate, Share, Like, Comment, Cost Per Click, Cost Per Result, Conversion Rate, Watch time, Re-watches, Subscribers, Average View Duration, Open Rate, Unsub­scribes, Spam score, Return on investment (ROI), Customer lifetime value (CLV),Cost per acquisition (CPA), itd.*

Potrebno je istaći da jedino uspešnim planiranjem, praćenjem i merenjem aktivnosti preduzeće može pravovremeno reagovati na pojavu neusaglašenosti i prilagoditi strategiju novonastalim okolnostima.

**7. ZAKLJUČAK**

Predmet istraživanja ovog master rada bila je analiza poslo­vanja i razvoj strategije razvoja kupaca čijom primenom u praksi može doći do unapređenja poslovanja startapa e-Upravnik, a samim tim i do većeg tržišnog učešća.

Tokom rada utvrđeno je da od uspešnosti zadovoljenja potreba kupaca zavisi i uspeh koje preduzeće može da ostvari. Kako bi se ciljna publika upoznala softverskim rešenjem ključno je adekvatno komuniciranje istog kroz kanale na kojima je ciljna publika prisutna. Takođe, izveden je zaključak da nije dovoljno samo prisustvo preduzeća na kanalima na kojima se nalazi ciljna publika, već da je potrebna intenzivna aktivnost u vidu deljenja kvalitetnog i relevantnog sadržaja kojim će se održati interesovanje od strane trenutnih ali i potencijalnih klijenata. Konstatovano je da svaki novootvoreni kanal komunikacije zahteva pažljivo planiranje i pripremu sadržaja kako bi se izgradio kredibilitet i poverenje kod ciljne publike. Pod uticajem promena koje se dešavaju na tržištu, preduzeća moraju kontinuirano da prilagođavaju svoje poslovanje. Od praćenja promena i brzine odgovora na iste zavisiće opstanak preduzeća na tržištu.

Za sam kraj, možemo reći da je ovaj rad rezultirao uspešno kreiranom strategijom razvoja kupaca koja može poslužiti za unapređenje poslovanja i sveukupnog digitalnog nastupa startapa e-Upravnik.

**8. LITERATURA**

[1] Magretta, J. 2002. “Why Business Models Matter.” *Harvard Business Review*

[2] Alex Osterwalder, and Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

[3] Aulet, Bill. 2013. *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup.* Wiley.

[4] Kotarba, Marcin. 2018. “Digital Transformation of Business Models .”

[5] Rogers, David L. 2016. *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. New York: Columbia University Press.

[6] Johnson, Gerry, Kevan Scholes, and Richard Whittington. 2008. *Exploring Corporate Strategy (8th Edition)*.

[7] Blank, Steven G. (Steven Gary), and Bob Dorf. 2012. “The Startup Owner’s Manual. the Step-by-Step Guide for Building a Great Company.”

[8] Moazed, Alex, and Nick Johnson. 2016. “Modern Monopolies: What It Takes To Dominate The 21st-Century Economy.”

**Kratka biografija:**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Nataša Kovačević** rođena u Novom Sadu 1997. god. Master rad na Fakul­tetu teh­ničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta - Analiza poslovanja i predlog strategije razvoja kupaca startapa E-upravnik odbranila je 2022. god.  kontakt: [natasakovacevic009@gmail.com](mailto:natasakovacevic009@gmail.com) |