



Na čemu počiva uspjeh poslovnog modela *Canvas*?

piše | prof. dr. sc. Zvonimir Pavlek

Kad biste se našli za stolom s upravom IBM, Intela, Humane, Microsoft, Ericssona, Michelina i drugih velikana, vidjeli biste sudionike kako posežu za kompjutorima, smartfonima na čijem se ekranu pokazuje devet polja, „platna“ koja su dobila naziv *Canvas*, ili se pak „igraju“ lijepeći naljepnice („Post-It“) na devet polja na zidu. *Canvas* je poslovni model koji ima već 5 miliona sljedbenika! Na devet povezanih polja nalaze se poslovne aktivnosti, vrijednosne pozicije, ponude, klijenti, financije i resursi. Kad se pritisnu pojedina polja na kompjutoru, otvaraju se u kratkim, re-

levantnim i preciznim definicijama, a sve je povezano s ostalih osam „platna“.

Na čemu se zasniva privlačnost i uspješnost modela?

Svaki poslovni model je mapa mjera, putova stvaranja i isporuke vrijednosti, te ubiranje plodova tih aktivnosti. Model *Canvas* je 2008. postavio Alexandar Osterwalder, glavni autor tog modela koju je napisao zajedno s Yves Pigneur:

„Business Model Generation“.¹ Knjiga je postala „Biblija“, jer se svi kasniji autori i konzultantske kuće koje nude *template*, oslanjaju na nju ne dirajući polazna stajališta i daju samo varijacije na glavnu temeljnu koncepciju ili njenu primjenu.

Definicije pojedinih područja u *Canvas* modelu nisu novina, ali se dobije preglednost, logična povezanost i konzistentnost, što omogućuje brzu analizu i odlučivanje. Te osobine kao i razumljivost doprinose raširenosti modela, jer uključuje širi krug nositelja iz pojedinih funkcija poduzeća kao što su prodaja, marketing, razvoj, proizvodnja, logistika, financije.

¹ Prva edicija J.W.&Sohn, 2010., a izašla su i nova izdanja i na drugim jezicima. Drugi autori taj model plasiraju pod općim nazivom kao suvremeni ili učinkoviti poslovni model ili imaju izravan naslov koji sadrži *Canvas*, kao S. Imke: „Applyng BM Canvas“; Terence: „Start Up...with BM Canvas“; D. Flanagan: „Canvas“. Pod ključnom riječi *Canvas* nalaze se već i mnoge agencije koje isporučuju prikladne modele, aplikacije i pozivaju na suradnju.

Model izaziva posebnu pozornost jer na jednostavan način razbija tzv. efekt silosa gdje svaka funkcija radi po svome, opravdavaju se i prebacuju krivnju na druge. U *Canvasu* su svi povezani. Primjerice, ako je u pitanju cijena koštanja mora se uzeti u obzir kako će to djelovati na potražnju, kako na financijske učinke, što se može poduzeti u procesu proizvodnje, skraćivanju lanca opskrbe.

Sudionike treba poticati da se natječu u doprinosu kvalitete, cijeni proizvoda, umjesto da svaki radi odvojeno u svom „silosu“ s neprikosnovenim šefom na vrhu. Uvjet za uspješnu suradnju je stvaranje atmosfere u kojoj će se ljudi osjećati ugodno, a treba imati i volju da akceptiraju greške, promašaji, jer se tako potiče nužno eksperimentiranje. Ali, ništa ne pada „s neba“ i sreća ne dolazi sama po sebi. Ona je rezultat upornosti i rada, suradnje svih funkcija.

Tko je zapravo pravi „šef“?

Timski rad u procesu, međusobna povezanost umjesto krute hijerarhije, poznata je i u ranijim modelima koji omogućavaju veću prohodnost ideja, brže i racionalnije zaključivanje kao i akcije koje uvjetuju jačanje konkurentske prednosti na tržištu.

Tzv. silosne organizacije imaju zapovjedni lanac odozgo prema dolje. Na vrhu je šef, a ispod njega „podanici“ koji ga moraju za sve pitati. Posljedica – nema prave međusektorske suradnje, a odluke se donose sporo što dinamični svijet više ne trpi. Najuspješnije korporacije uvode procesne organizacije na čijem čelu je – potrošač koji je pravi „šef“². To se pokazalo presudnim, jer su sve službe okrenute potrošaču, a uspješni šefovi su zapravo lideri koji ljude motiviraju, ohrabruju, organiziraju kooperativni duh i razvijaju svijest o zajedničkoj odgovornosti za sudbinu na tržištu.³

Kaplan i Norton⁴, autori sustava *balanced scorecard*, stvorili su metriku i alate koji

omogućuju sinkronizaciju svih internih službi usmjerenih na tržište. Cilj je stvoriti zadovoljne potrošače koji uzvraćaju novčanom nagradom, pa su onda zadovoljni i investitori koji pak nagrađuju zaposlenike da rade na zadovoljstvu kupaca. Zajednički nazivnik s *Canvas* modelom je povezanost u relaciji uzroka i posljedica (*Cause-and-effect relationship*), samo je *Canvas* mnogo pristupačniji i privlačniji.

Šire od tih okvira razvio se *supply chain management* koji ide za tim da se optimizira proces od ulaza roba (nabava kao *input*), uključivši stvaranje gotovog proizvoda (proizvodnja) te isporuka kupcima (kao *output*). Taj sustav doprinosi smanjenju troškova u čitavom lancu i rizika u snabdijevanju.

Sastavnice *Canvas* modela

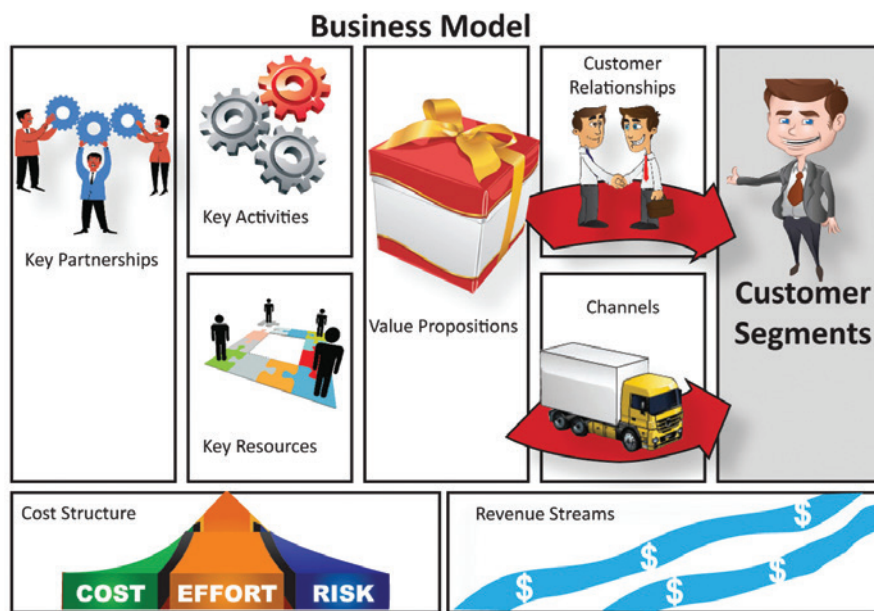
Model, „platno“, sastoji se od devet predložaka (kompjuterskim rječnikom *template*) na koji se naslanjaju posebni dijelovi koje treba povezati i balansirati (*trade-off*). Pogodni su za početni posao kao i za povezivanja postojećeg poslovnog modela koji se sastoji od ogromnog broja stranica, ali koje nisu vidljivo povezane. Iz

prakse je proizašlo da se ilustriranim vezama najbolje uvjeravaju investitori kojima moraju biti logično povezani stanja, očekivanja i potrebni zahtvi.

Model je naročito prikladan kod uvođenja inovacija, bilo o tehničkim, funkcionalnim promjenama, promjeni strategije, brenda, slogana, distribucije i drugog što nastaje kao rješavanje problema na novi način. Za uspjeh inovacija kompanija mora stvoriti inovacijsku kulturu, razviti i usvojiti tzv. inovacijsku mapu, proceduru u kojoj je predviđena postupnost, ali i stimulativnost za unapređenje poslovanja, lansiranje novog, pronalazak novih upotreba, tržišta, potrošača. Sve to u praksi uspješnih kompanija rezultira i primjerenim cijenama. Ako imamo namjeru izaći s niskim cijenama, onda podcjenjujemo naš napor na inovacijama.

Shema A. Ostendwaldera zaokružena je na devet povezanih područja:

1. Segmenti kupaca, potrošača (CS – *Customer Segments*)
2. Vrijednosne propozicije (VP – *Value Proposition*)
3. Kanali (CH – *Channels*)



Slika. *Canvas* modela (prema www.dewbatles.com)

² Poznata je uzrečica J. Welcha: „Ako ti je lice stalno okrenuto šefu, onda ti je stražnjica stalno okrenuta klijentu“. S. Walton, osnivač Wal Markta je poručio zaposlenicima: „Nisam vam ja šef već kupac. Ako on okrene leđa vama, otpustio je i vas i mene“.

³ Osobno sam u svojoj praksi još 1997. uveo procesnu organizaciju u jednoj našoj velikoj kompaniji. Na čelo sam postavio *brand managera* koji su u timove sakupljali ljude iz marketinga, prodaje, distribucije, proizvodnje, razvoja i kontrolinga. Šefovi su ostali u čudu, a ljudi su na sastanke rado dolazili čak i izvan radnog vremena kako bi što prije došli do rješenja i realizacije. To je naročito eksplodiralo u području inovacija. Tako je u dvije godine (1998/99.) lansirano 7 marki i podmarki, te 157 jedinica (SKY), što se nije dogodilo nikad ranije ni poslije.

⁴ Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.

4. Odnosi s kupcima (CR – *Customer relationship*)
5. Novčani tokovi – prihodi (RS – *Rewenue Streames*)
6. Ključne aktivnosti (KA – *Key Activities*)
7. Ključni resursi (KR – *Key Resources*)
8. Ključni partneri (KP – *Key Partnership*)
9. Troškovi (CS – *Cost Structure*).

Počinje se od segmenata kojima isporučujemo robu i usluge. Slijede vrijednosne propozicije koje im namjenjujemo, te kanali kojima se isporučuju. Infrastruktura se označava u terminima ključnih aktivnosti, resursima, partnerima u poslu. Slijede financijske implikacije u vidu novčanih tokova i troškova. „Platno“ implicira međusobnu zavisnost, isprepletenost u kojoj sujeluju svi koji su u procesu. Povezani elementi čine konzistentan pristup u strateškim odlučivanjima.

Segmentacija potrošača (SC)

Za koga radimo naš posao i tko su ti kojima isporučujemo vrijednosti?

Moramo poznavati naše sadašnje i potencijalne potrošače, znati gdje su, kakove su im navike, stajalište (zašto?), kupovna moć. Prema njima dizajniramo proizvode, oglašavanje koje mora biti za njih razumljivo, prihvatljivo.

Pristup segmentaciji može biti vezan za karakteristike segmenata, lokaciju, specifične interese (niše), kao što su: sport, avanturizam, rekreacija, mladi, studenti, profesije, socijalni status i dr.

Druga segmentacija može se odnositi na bilo koji dio svijeta, a definira se otprilike – oni koji vole biti kreativni u kulinarsstvu, napredni u komunikacijama, štedjeti na vremenu i posvetiti se porodici, biti „in“ u modi... Kod automobila traži se sigurnost ili brzina ili ekonomičnost i sl. Najizričitiji primjer takove segmentacije je Nike koji kaže – „Just do it!“. To je poziv svima – imaš tijelo, obuci opremu kao i M. Jordan i – trči...

Najzahtjevnije područje kojim se bave ljudi u marketingu u sferi pozicioniranja je kod označen kao *insight* kojim se označava uvid u „dušu“ potrošača, nje-



gova stajališta prema kategoriji, emocije prema brendu. Uvid se mora definirati kratkim izrazima u jednoj ili dvije rečenice koje su presudne za pozicioniranje, a na platno se lijepo spoznaje o tome i oblikuje se optimalni rang. *Insight* spada u područje razumijevanje potrošača i proširuje krug koji se naziva ponašanje potrošače.

Koliko potrošača ima, kakav imaju potencijal, to utječe na sve daljnje faze, troškove i očekivane prihode.

Vrijednosne propozicije (VP)

Što mi nudimo potrošačima, kakove su nam u tome prednosti, po čemu se diferenciramo od konkurencije? To uvelike zavisi od prve faze – u kojoj mjeri poznamo potrošače, njihove potrebe, želje, ideale, stremljenja, ponašanja, stajališta, osjećaje. U ponudi se može ći na funkcionalnost kao što su bolje performanse, nove mogućnosti (mobilni uređaji), nove primjene (mobilni telefon je danas i internet i tv i instagram...). Ponuda može biti individualizirana („kustomizacija“) čime se stvara neposrednost. Može biti i emocionalna kao što je doživljaj, status, društveni efekti u okviru kategorije proizvoda. Primjer – pivo je kod nas druženje, veselje, užitek... Juha je toplina doma, Kinder i Lego su svijet kreativnosti i mašte. To su i dodaci jelima... Opipljive prednosti su proizvodi, neopipljive su banke i osiguranja, te virtualne kao dio *online* područja.

Kanali (CH)

Ostenwalder⁵ (i drugi autori to preuzimaju) pod „kanalima“ podrazumijeva čitav kompleks („block“) koji obuhvaća načine kako kompanija komunicira i dopire do potrošača, isporučuje im vrijednosne propozicije, robe i usluge.

U komunikacijskom miksu potrošač dolazi do spoznaje o brendu, stvara prema njemu interes, pobuđuje mu se želja za kupovinom i upotrebom. Najučinkovitiji komunikacijski miks u klasičnom oglašavanju je kompleks u kojem se putem medija stvara interes, a onda se ponovo

probuđuje na prodajnom mjestu putem tzv. nijemih oglašivača. U neposrednoj prodaji važno je da prodavač otkrije interes kupca, potrebe, želje i da snijmu stupa u komunikaciju, zajedništvo. Emocionalnost, razumijevanje i empatija imaju u tome presudnu ulogu. U suvremenom svijetu raste važnost digitalnog pristupa koji mora uključivati klijente, inicirati ih u akciju.

Fizička isporuka zavisi od karaktera robe, okruženja, kokurentskog položaja. U tom se svijetu događaju česte promjene. Amazon isporučuje direktno. To su počele slijediti ne samo knjižare koje uvode paralelnu prodaju (primjerice Barnes&Noble), već i trgovački lanci. Konzum ima e-prodaju paralelno, a uvodi se i hrvatski „Amazon“ – Abrakadabra. Neke kompanije koje idu preko trgovina kao posrednika, uvode i posebne direktne isporuke. To je iskušao Nestle kod uvođenja espresso kave Dolce Gusto.

Odnos s kupcima (CR)

CR ima veliki utjecaj na to kako će kupac doživjeti brend, proizvod i kompaniju. Osobito je to izraženo u osobnom usluživanju roba i usluga, stvaranju zajednica preko kojih se klijenti uključuju na temelju zajedničkih interesa, pa čak i do sukreacije strategije. Primjerice, Amazon poziva da se dostavljaju recenzije knjiga. Individualizacija u digitalnom svijetu dobiva sve veći značaj.

Odnosi se stvaraju i putem samoposluživanja koje se prilagođava kupcima – di-

⁵ A. Ostenwalder: Business Model Generation, poglavlje 3.

zajiraju se putovi po samopslugama, označavaju izložbeni prostori, proučava se što se kupuje impulzivno, a što s unaprijed osmišljenim namjerama.

Novčani prihodi (RS)

Novčani prihodi generiraju se od odabranih segmenata kupaca. Već u definiciji segmenata mora biti jasno koliko se od njih očekuje prihoda, koliko su voljni platiti.

Prihodi se stječu od jednokratnih plaćanja (trajna dobra) ili permanentno od potrošnih dobara (FMCG). Modeli plaćanja zavise od karaktera roba i usluga, pa se bira između primjerice prodaje, odnosno prijenosa vlasništva, naplatama isporučene robe, lizinga, pristojbi („fee“) i dr. Valja naglasiti prednost popularnih brendova. Primjerice, Kinder, Vegeta, Čokolino, Coca-cola kod nas uživaju status „mast have“, pa ih prodavaonice moraju imati. Naplata u odnosu na manje poznate je povoljnija, što znači da se itekako isplati ulagati u brend.

Ključni resursi (KR)

Ključni resursi su oprema, financije, ljudi (humani resursi), intelektualna vlasništva (znanje, brend, patenti). Svaka aktivnost, proizvod i brend zahtijevaju resurse. Od umješnosti poslovnog rukovodjenja i strategije zavisi kako će biti raspoređeni. Temeljna orijentacija može biti Bostonska matrica u kojoj su područja podijeljena na „Krave muzare“, „zvijezde“, „Upitnike“ i „Pse“. Ovi zadnji nemaju perspektive pa se na njihovo održavanje beskorisno troše resursi koji bi bili bolje upotrijebljeni ako se fokusiraju na one koji nose prihode, imaju važnu ulogu u portfelju i imaju perspektivu. To uspješne organizacije rješavaju bez sentimenta. Zato su i uspješne.

Ključne aktivnost (KA)

KA su stvorena za kreaciju vrijednosnih propozicija. Njih ne treba posebno objašnjavati jer su najmarkantniji dio operacija kompanija, ali treba definirati ono što je najvažnije, ključno u proizvodnji, lancu snabdijevanja, razvoju, marketin-



gu i dr. U području servisa se uspješnost aktivnosti svodi na rješavanje problema klijenata.

Uspješnost zavisi od vještina, treninga, optimalizacije i racionalizacije tokova roba, povezivanja u optimalno planiranje.

Ključni partneri (KA)

Prema Paretovom pravilu⁶ proizlazi da manji dio kupaca sačinjava većinu prometa. Zato kompanije dijele kupce po važnosti na A., B i C. Po tim kriterijima alociraju aktivnosti. Slično se biraju ključni faktori u cijelom lancu snabdijevanja („supply chain“), S pojedinim se partnerima stvaraju strateške alijanse. Ne biraju se partneri u nabavi samo po kriteriju nižih cijena, već u alijansu ulaze oni s kojima se ulažu zajednički naponi u razvoj, permanentno snabdijevanje, unapređenje u proizvodnji i kanalima.

Javlja se, umjesto konkurencije suradnja s konkurentima, a taj se fenomen naziva koopedicija. Najvidljivija je u području upravljanja kategorijama („category management“) gdje konkurenti surađuju u području smještaja roba na prodajnom mjestu prema objektivnim kriterijima koji se dobivaju istraživanjima tržišta, gdje najveći autoritet uživa AcNielsen.

Struktura troškova (CS)

Proizvodi i usluge zahtijevaju budžet koji je potreban za razvoj, ključne djelatnosti, fiksne i varijabilne troškove. Mjerila su vrlo ustaljena, a razvijaju se i primjenjuju sve više i u području marke-

tingu, Primjerice, kao i kod investicije koristi se formulacija MROI, da se dobije uvid kako se vraćaju ulaganja u području marketinga. U komunikacijama svako područje ima svoju cijenu prema tome koliko se potrošača doseže, koliko ih odgovara i dr.⁷

U ulaganjima se ne postiže uvijek momentalna profitabilnost, pa se zato u grafu u kojem se križaju troškovi i promet, planira kad će se te dvije linije spojiti u točku kad se javlja profit (BEP).

Korisnost u portfelju proizvoda i usluga mjeri se izravnim profitom i indirektno koliko utječe na snagu i razvoj marke, na odnos s kupcima i ukupnu ponudu. Portfelj se može podijeliti na nositelje prometa, profita, imidža i zaštite od konkurencije. Kad se razumije cijeli poslovni model, onda se može oblikovati i koncepcija troškova.

...i za kraj

Zadnji blok o strukturi troškova rezultat je holističkog pristupa poslovnom modelu. Na prvi pogled se sve čini poznato, pojednostavljeno, ali jednostavnost i razumljivost doprinose kooperaciji različitih djelatnosti unutar kompanije, brzim uvidom u bitne sastavnice i karakter pojedinih polja, što na kraju rezultira brzim zaključivanju i sporazumijevanju partnera, nositelja posjednih djelatnosti. Zato je model i doživio popularnost, jer se svako područje po razlučivanju bitnih stavaka i jednostavnosti, međusobne zavisnosti, može približiti i drugim strukama kojima nisu razumljive stručne ekspertize drugih područja. ST

⁶ Pravilo 80/20 primjenjuje se u mnogim sferama aktivnosti. Primjerice – 80% rezultata postiže se s 20% vremena ili troškova. Prodavaonice se mogu dijeliti isto tako – 20% njih nosi 80% prometa.

⁷ Teži se da svaka kompanija formulira ključne marketing indikatore – KPI, uzimajući u obzir sve veću važnost digitalnog područja djelovanja.