

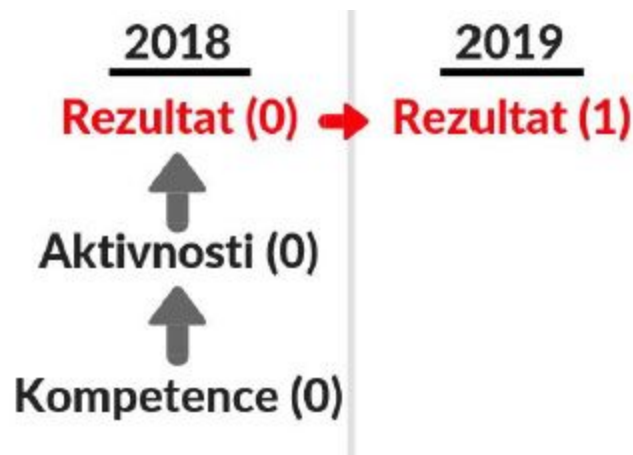
30Hills - Boostowski

Studija slučaja

RAC model

Model RAC (results, activities, competences) je model za planiranje i unapređenje prodaje, koji se zasniva na „spuštanju“ prodajne strategije na operativni nivo.

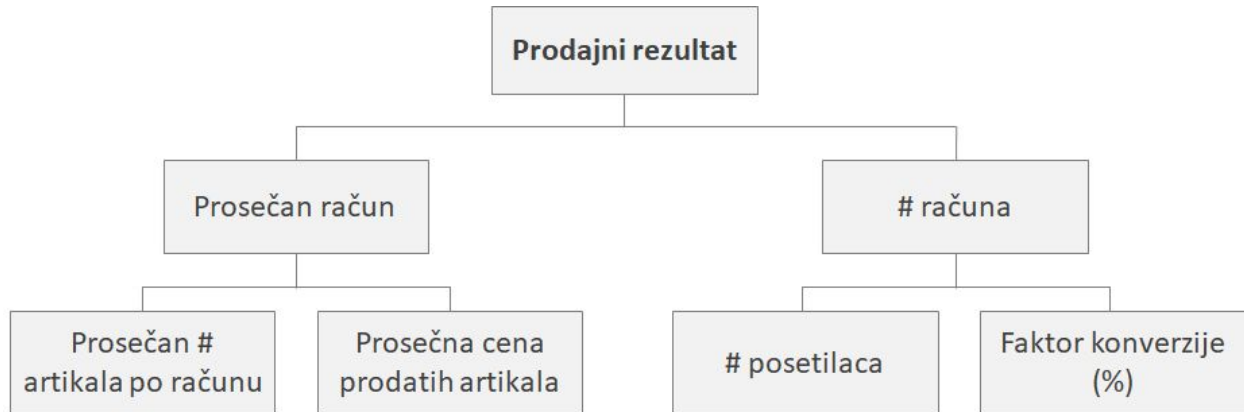
Iako daje značajne rezultate, ovaj model je retko u upotrebi, najčešće iz razloga njegovog fundamentalnog nerazumevanja. Pored ove činjenice, u praksi je dominantno nepoznavanje zakonitosti prodaje i prodajnog plana zasnovanog na spoljašnjim faktorima (kao npr. ekonomska situacija u zemlji, konkurencija itd). Rukovodioci prodaje najčešće analiziraju rezultate rada iz prošlosti i na osnovu tih analiza pokušavaju da izvrše predikciju budućih rezultata. Ovo dovodi do velike neizvesnosti i oslanjanja na „nadu“ da će sve proteći po planu (slika ispod).



Uzevši u obzir uzročne faktore, koji dovode do rezultata, perspektiva je potpuno drugačija. Rezultat treba posmatrati kao posledicu aktivnosti prodavaca na prodajnim mestima. Uspešnost ovih aktivnosti merimo KPI-jevima (key performance indicators). U većini maloprodajnih lanaca, ključni KPI-jevi, od kojih zavisi ostvarenje postavljenog cilja (u novcu) su:

- prosečan broj artikala na računu,
- prosečna cena prodatih artikala,
- broj posetilaca,
- faktor konverzije (procenat kupaca u ukupnom broju posetilaca),
- prosečna vrednost računa,
- broj računa.

Navedeni KPI-jevi su međusobno povezani, što je ilustrovano na grafiku ispod koji se naziva “KPI drvo”. Unapređenjem jednog od parametara, uzročno-posledično dolazi i do poboljšanja na putu ostvarenja cilja.



Uspeh u ostvarenju ovih aktivnosti, uslovljen je u velikoj meri kompetencama prodavca. Pod kompetencama se podrazumeva:

- znanja o prodaji i proizvodima koji su predmet prodaje,
- veštine: prodaje, komunikacije, prevazilaženja primedbi, slušanja itd.,
- stav prema prodajai i proizvodima koji su predmet prodaje.

Ukoliko rukovodilac prodaje želi bolje prodajne rezultate, potrebno je usmeravanje pažnje na sam uzorke, umesto na posledine. U tom slučaju, implementacija prodajne strategije, koja će kao rezultat imati unapređenje poslovanja (ukoliko se postavi na pravi način), predstavljena je na slici:



Prilikom planiranja prodaje, rukovodilac ima zadatak da posmatra aktivnosti prodavca kroz rezultate u ostvarenju KPI-jeva. Shodno tome, nameću se dva ključna pitanja:

1. Koje KPI možemo da unapredimo i šta će nam to doneti (u tu svrhu se mogu koristiti jednostavni KPI simulatori)?
2. Koje su nam kompetence potrebne da bismo dostigli bolje KPI-jeve?

Ovakav način planiranja dovodi do jasnije postavljenih ciljeva koji će dovesti do planiranog rezultata.

Aplikacija Boostowski ima za cilj da digitalizuje ovakav način konsultantskog rada i učini ga dostupnim širem tržištu. Ovakav način rada najbolje rezultate ostvaruje u maloprodajnim lancima koji imaju prodavce koji aktivno učestvuju u prodaji (assisted sales), što npr. nije slučaj sa H&M ili Zara prodavnicama, gde prodavci ne pomažu kupcima oko donošenja odluke. Primena modela je ograničena i u lancima koji se bave prodajom prehrambenih proizvoda. U ovakvim objektima prodavci su vezani za radna mesta - pekara, delikates, kasa i sl., pa se njihov rezultat ne može izdvojiti od rezultata cele prodavnice.

Primarna ciljna grupa u prvoj fazi razvoja i testiranja aplikacije su maloprodajni lanci sa minimum 20 prodajnih mesta u kojima se primenjuje princip takozvane asistirane prodaje (modni brendovi, kozmetika, prodaja igračaka, kućnih aparata i sl).

Aplikacija Boostowski će obuhvatiti sve faktore vezane za postizanje boljeg prodajnog rezultata:

- Postavljanje ciljeva u novcu i KPI-jeva
- Merenje ostvarenja ciljeva i KPI-jeva
- Transparentnost u izveštavanju i prikazivanje rezultata svim zaposlenima
- Ukazivanje na polja za razvoj kompetenci
- E-learning moduli i treninzi u okviru aplikacije za potrebe razvoja kompetenci

Više o Boostowski projektu

Boostowski je novi startup iz Beograda koji okuplja iskusne eksperte iz oblasti prodaje i razvoja softvera oko ideje o kreiranju aplikacije koja bi digitalizovala tradicionalni način edukacije zaposlenih i podigla ga na viši, moderniji nivo.

Ideja projekta je pronalaženje načina za dodatno unapređenje rezultata poslovanja kompanija u maloprodajnoj industriji (izuzev industrije prodaje hrane i FMCG industrije), kroz unapređenje znanja i veština zaposlenih u prodaji, ali i njihovog sveobuhvatnog zadovoljstva u radu.

Konsultantska kuća Mercury čiji su konsultanti i jedni od osnivača aplikacije Boostowski su u višedecenijskom radu postikli zapažene rezultate u kompanijama u kojima je pomenuti model primenjen. Primena modela podrazumevala je planiranje i merenje rezultata prodaje na osnovu KPI-jeva i kompetenci zaposlenih potrebnih za njihovo ostvaranje. Takođe, značajnu razliku donelo je i uvođenje postavljanje i praćenje svih KPI-jeva na dnevnom nivou, kako bi se korektivne radnje planirale ranije i u pravom trenutku.

Razlog za razvoj aplikacije može se pronaći u:

- prevelikom procentu propuštenih prilika za prodaju, koje su rezultat loše edukacije zaposlenih u prodaji;
- velikoj fluktuaciji zaposlenih, koja u nekim sektorima dostiže i 100% na godišnjem nivou;
- slaboj motivisanost zaposlenih;

- nepostojanje procesa deljenja znanja i dobro osmišljenog „on-boarding” procesa novozaposlenih.

Veliki broj kompanija (potencijalnih klijenata) ove probleme pokušava da reši angažovanjem internih trenera i konsultanata iz oblasti prodaje. Ove metode su u većini slučajeva skupe i neefikasne i nemaju očekivani ROI.

Boostowski nudi moderno rešenje za povećanje prihoda i unapređenje profitabilnosti kroz unapređenje znanja i veština zaposlenih. Tačnije, aplikacija predstavlja digitalizaciju metodologije koja daje najbolje rezultate u praksi i koja se sastoji od:

- postavljanja dnevnih KPI targeta,
- praćenje ostvarenja postavljenih ciljeva u realnom vremenu,
- Izveštavanje o uspešnosti realizacije ciljeva
- Unapređenja znanja i veština koje su na najnižem nivou i onemogućuju dostizanje ciljeva poslovanja kroz kratke (3-5 minuta) video sadržaje i testove

Aplikacija Boostowski ima tri nivoa korisnika (Administratori, menadžeri i korisnici) i sastoji se iz dva glavna dela:

- Admin panel (web aplikacija) koji koriste:
 - Administratori za postavljanje mesečnih i dnevnih ciljeva; praćenje izveštaja o prodaji (ukupno i po svakoj poslovnici) i izveštaja vezanih za edukaciju (na nivou zaposlenog); dodavanje novih treninga; postavljanje zadataka
 - Menadžeri za korekciju dnevnih ciljeva na nivou svoje poslovnice; praćenje izveštaja o prodaji (na nivou dodeljene poslovnice); postavljanje zadataka zaposlenima u okviru njegove poslovnice
- Mobilna aplikacija namenjena je zaposlenima u poslovnicama. Putem iste, korisnici mogu:
 - Pratiti postavljene dnevne ciljeve (svi zaposleni u jednoj poslovnici imaju isti dnevni cilj),
 - Steći uvid u izveštaje za prethodni (koji KPI-jevi su dostignuti, a koji ne),
 - Pregledati listu obuka i treninga (predloženih i svih) i završiti neku od njih
 - Pratiti postavljene zadatke

Napomena: Detaljan spisak funkcionalnosti i dizajn aplikacije nalaze se u priložima ovog dokumenta.

Tržište Srbije je planirano kao test tržište na kome će kroz pilot projekat u kompanijama prva 3 klijenta biti testirane navedene tvrdnje. Nakon toga, planiran je razvoj na druga tržišta Evrope.

Trenutni revenue model se zasniva naplati mesečne naknade klijentima. Naknada se sastoji iz zbira fiskalnih mesečnih iznosa koji se naplaćuju po poslovnici. Ovaj model je poznat kao „subscription model”. Ukoliko neki od klijenata ne plati mesečnu naknadu, pristup aplikaciji i admin panelu je onemogućen. Mesečni iznos po poslovnici utvrđuje se na osnovu matrice u okviru koje se uzima u obzir broj poslovnica koje klijent poseduje kao i ukupan broj zaposlenih (budućih korisnika

aplikacije). Okvirni mesečni iznos po poslovnici u praksi najčešće iznosi od 20 do 40 evra u dinarskoj protivvrednosti. U budućnosti je planiran razvoj kompleksnijeg biznis modela koji će omogućiti dodatne načine za monetizaciju.

Benefiti za klijente

1 - Razvoj poslovanja kompanija klijenata

- Unapređenje postojećih rezultata poslovanja kroz merenje trenutnih rezultata, razumevanje istih i unapređenja nedostajućih kompetencija zaposlenih

2 - Povećanje profitabilnosti

- Smanjenje troškova obuke zaposlenih i optimizacija on-boarding procesa novozaposlenih kroz povećanje kompetenci menadžera

3 - Smanjenje fluktuacije zaposlenih

- Približavanje ciljeva kompanije zaposlenima kroz postavljanje dnevnih KPI-jeva i merenje ostvarenja istih u realnom vremenu. Takođe, kroz predlaganja treninga za najslabije oblasti u radu, zaposleni će jasno moći da definiše i vidi put svog daljeg razvoja i napredovanja.

Trenutni status aplikacije

Aplikacija Boostowski je trenutno u procesu razvoja proizvoda. Finalizacija razvoja i početak test faze se očekuje do kraja 2018. godine.

Za fazu testiranja, dogovorena je saradnja sa 3 klijenta u „retail apparel” industriji, čije kompanije posluju na tržištu Srbije i zemalja regiona.

Inicijalni sastanci sa investitorima su takođe završeni i gotovo je obezbeđena podrška za dalje faze razvoja aplikacije. Investicija u prvu fazu je obezbeđenja (razvoj i pilot projekat).

Bitno je napomenuti da su kompletna prava na kod softvera zadržana, kao i da je u pitanju “custom razvoj” koji ne podleže bilo kakvim licencama. Ovo omogućava potpunu slobodu prilikom daljeg razvoja i unapređenja proizvoda, kao i određivanja strategija ulaska na nova tržišta.

Potencijal tržišta

Kao što je više puta napomenuto, aplikacija Boostowski namenjena je svim maloprodajnim lancima za prodaju robe, kao i onima koji funkcionišu po principu „assisted sales”, izuzev lanaca za maloprodaju prehrambenih proizvoda.

Prema <https://www.retail-index.com/default.aspx> lociran je 71 maloprodajni lanac na tržištu Srbije iz poželjnih industrija. Vodeći sektor je modni sa 27 lanaca i oni predstavljaju primarnu ciljnu grupu.

Iz više različitih izvora došli smo i do podatka da u Evropi (bez Rusije) postoji oko 5500 maloprodajnih lanaca.

Dubljom analizom i komunikacijom sa velikim brojem lanaca, utvrđeno je da postoji evidentna potreba za ovakvim tipom proizvoda. Prilikom preliminarnih pregovora, dogovorena su i prva tri klijenta koji će biti „early adopter”-i aplikacije i sa kojima će se prolaziti kroz fazu razvoja i testiranja aplikacije (Extreme Intimo, Đak sport i Dexy Co). Zajedno, ove kompanije imaju oko 200 prodajnih objekata na tržištu Republike Srbije.

Tokom 2019. godine, planirano je da, pored modne industrije, prodaje sportske opreme i industrije igračaka, aplikacija nađe primenu i na nove “assisted sales” industrije. Ne treba isključiti i klijente iz industrija kao što su: bankarstvo, prodaja tehnike, farmaceutska industrija i slične.

Ekspanzija na evropska tržišta je planirana tek nakon što se potvrdi uspeh i korisnost aplikacije na srpskom tržištu.

Konkurenti

Konkurenti aplikacije Boostowski su kompanije koje nude tradicionalni način edukacije zaposlenih u prodaji u vidu jednodnevnih ili višednevnih treninga. Neke od tih metodologija nisu pokazale značajne rezultate, dok se neke svakako mogu smatrati vrlo uspešnim.

S obzirom da aplikacija Boostowski u jednom delu predstavlja „video learning” platformu, sve slične e-learning platforme se mogu smatrati jednim vidom konkurencije.

Npr: <http://www.swiftelearningservices.com/>, <https://www.crossknowledge.com>, <https://tv.graffretail.com/>, <https://www.mynewknow.com/>, <http://gronstedtgroup.com>, <https://degreed.com/for-business>, <https://www.pathgather.com/>, <https://novoed.com/> i sl.

Konkurentska prednost Boostowski-og u odnosu na gore navedene aplikacije je u većem broju funkcionalnosti (postavljanje i praćenje realizacije KPI-jeva, izveštavanje i sl), lokalizaciji koja ima u vidu kulturološke i ostale specifičnosti tržišta i „microlearning” principima koji se primenjuju prilikom kreiranja sadržaja.

Snaga Boostowski-og je upravo u potpuno novom pristupu koji ima za cilj unapređenje poslovanja kompanija klijenata korišćenjem RAC modela.

Partneri u projektu

Osnivač startapa je Biljana, psiholog i konsultant u oblasti prodaje sa preko 23 godine iskustva u edukaciji zaposlenih u ovom sektoru.

Kompanija koja je partner u razvoju i koosnivač startapa je 30Hills. 30Hills još od 2010. godine pruža usluge razvoja web i mobilnih aplikacija, UX i UI dizajna, analize podataka, kao i usluge

samog razvoja proizvoda. Do sada je razvila preko 150 projekata. Neki od njih su: *Buildcon*, aplikacija za menadžment u građevini u koju su investirali 500Startups iz San Franciska, kao i Seedcamp iz Londona, *MakerSights*, revolucionarna alatku za istraživanje tržišta u okviru modne indrustije, *Wine4Me*, aplikacija koja koristi veštačku inteligenciju za klasifikaciju i personalizovano predlaganje vina, izrađena u saradnji za IBM Watson timom.

U skorije vreme, razvijeno je nekoliko projekata za kompanije kao što su NELT i Societe Generale banka. Takođe, među klijentima 30Hills-a je i Ticket Master (globalna kompanija za distribuciju karata sa prihodom od preko 10 milijardi dolara), NIS, konsultantska kuća PWC i mnogi drugi.

Rizici

- Tehnološki - nekompatibilnost aplikacije sa velikim brojem softvera za kase i brojače posetilaca (people counter-a)
- Vremenski - mala brzina reakcije na dodatne zahteve klijenata
- Razvojni - nemogućnost tehnološkog partnera da razvije aplikaciju
- Budžetski - preveliki troškovi razvoja aplikacije
- Tržišni - loša strategija nastupa na stranom tržištu

Boostowski u budućnosti

Nakon uspešnog razvoja i implementacije aplikacije na tržištu Srbije planiran je rast u nekoliko smerova.

Pre svega, u planu je skaliranje aplikacije u nekoliko smerova:

- Horizontalno skaliranje u smislu ostvarenja svih neophodnih uslova za dostupnost i funkcionisanje aplikacije sa velikim brojem korisnika na više meridijana
- Vertikalano skaliranje u smislu dodatnih funkcionalnosti poput implementacije modela gejmfikacije i dodatnih stavki koje će poboljšati „retention rate”

Širenje na nova tržišta takođe je deo dugoročne strategije. U ovoj fazi će značajno pomoći trenutni klijenti. Pod trenutnim klijentima se podrazumevaju klijenti konsultanata Mercuri konsultantske kuće koji su već upoznati sa RAC modelom i ostalim sličnim treninzima. Oni će, samim tim, poslužiti kao idealna baza potencijalnih klinata aplikacije Boostowski.

Snažno prisustvo na društvenim mrežama, online blogovima, razvoj kvalitetnog web sajta i slično dodatno će osigurati budući rast.

Zadaci

Nalazite se u ulozi konsultanta kompanije 30Hills zaduženog za finalizaciju i tržišno pozicioniranje projekta Boostwski. Pred vama je zadatak koji obuhvata situacionu analizu projekta, analizu funkcionalnosti aplikacije i predloženog poslovnog modela. U cilju što uspješnijeg faze testiranja aplikacije, u mogućnosti ste da predložite nove funkcionalnosti aplikacije, kao i nove industrije u kojima bi aplikacija mogla da nađe primenu. Potrebno je uraditi analizu konkurenata i dati predlog novih „revenue“ modela, koji bi bili primenjeni prilikom faze testiranja aplikacije.

Kompanija 30Hills želi da pozicionira Boostwski aplikaciju na međunarodnom tržištu u naredne tri godine. Radi što boljeg pozicioniranja aplikacije, potrebno je uraditi analizu stranih tržišta i izvršiti izbor koji će biti usklađen sa predloženim strategijama iz Zadatka 1. U cilju što brže penetracije na novoizabranom tržištu, potrebno je predložiti adekvatnu „pricing“ strategiju, kao i strategiju distribucije Boostwski aplikacije. Na kraju, potrebno je napraviti strukturu troškova i izračunati ROI za predloženi vremenski period.

Ukupni budžet koji imate na raspolaganju iznosi 750.000 evra.