



USAID
OD AMERIČKOG NARODA



Inicijativa
Digitalna
Srbija

 **Payoneer**



VODIČ ZA POSLOVANJE NA GLOBALNOM TRŽIŠTU

Autori: Jelena Đurović, Slađana Barjaktarović Rakočević PhD, Danijel Milošević

 www.preduzmi.rs

**PREDUZMI
IDEJU**

smisli. pokreni. ostvari.

SADRŽAJ

1. GLOBALNA EKONOMIJA 2.0 – KAKO JE SVE POČELO	4
2. NOVI BIZNIS MODELI I VERTIKALE U DIGITALNOM POSLOVANJU	10
3. BIZNIS IDEJA, BIZNIS PLAN I FINANSIRANJE	15
4. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA	21
5. BIRANJE POC TRŽIŠTA	28
6. OPERATIVNA LOGISTIKA POSLOVANJA SA INOSTRANSTVOM	35
7. HR LOGISTIKA GLOBALNOG POSLOVANJA U REMOTE/HYBRID MODELU	45
8. FINANSIJSKA LOGISTIKA POSLOVANJA SA INOSTRANSTVOM	50
9. IZGRADNJA EKOSISTEMA KAO STRATEGIJA RAZVOJA	58
10. ČEK-LISTA ZA GLOBALNO POSLOVANJE	63
11. DODATAK – LISTA REFERENCI KORIŠĆENIH U TEKSTU	64

Izrada ovog vodiča omogućena je uz podršku američkog naroda putem Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID). Sadržaj ovog vodiča je isključivo odgovornost Inicijative „Digitalna Srbija“ i ne predstavlja nužno stavove USAID-a ili Vlade SAD.



UVOD



**Ako imate ideju,
sada je pravo vreme**

Ako ste do sad samo razmišljali da je vreme da pokrenete svoju ideju i poslužete globalno na bilo koji način, ovaj vodič trebalo bi da vas podstakne da preduzmete nešto jer granica gotovo da nema.

Namenjen je svima koji gledaju izvan granica – preduzetnicima i startapima, ali i ostvarenim manjim firmama koje se spremaju za prvi poduhvat izvan zemlje.

Primarni cilj ovog vodiča jeste da vas podstakne da razmišljate globalno. Sa 6,5 miliona stanovnika, Srbija je suviše malo tržište za mnoge delatnosti i ako želite ozbiljno da poslužete i rastete, treba da razmišljate o međunarodnom širenju.

Sekundarni cilj ovog vodiča jeste da vam pruži osnovni uvid u poslovanje na globalnom tržištu – od prilagođavanja biznis modela i otvaranja novog tržišta, do pronalaska radne snage, plasmana proizvoda i usluga, kao i naplate.

Nadamo se da ćete nakon čitanja ovog vodiča imati dovoljno ideja za globalno širenje, ali i postati svesni potencijalnih prepreka i alata za njihovo rešavanje.

DIGITALNA EKONOMIJA 2.0

- KAKO JE SVE POČELO



Jednog vedrog dana 1994. godine, student po imenu Den Kon postavio je oglas na tek objavljeni World Wide Web. Oglasio je kopiju diska grupe Sting. Njegov prijatelj iz Filadelfije je jednim klikom, za nešto manje od 13 dolara, bezbedno i putem platne kartice kupio taj CD.

Za njih je to bila fascinacija i isprobavanje onlajn sveta za pravu trgovinu, bez fizičke razmene novca. Za ostatak sveta je taj momenat označio početak digitalne ekonomije i globalnog poslovanja kakvo i danas poznajemo. O bitnosti tog trenutka govori i činjenica da je Njujork tajms odmah objavio tekst na naslovnici.

Naravno, to nije bio prvi slučaj trgovine putem interneta niti novi koncept. Oni su hteli da na novom sistemu isprobaju ideju koja postoji već od 60-ih godina prošlog veka – instant komunikacija i udaljena razmena dobara. Prva verzija interneta (ARPANET) služila je za udaljenu razmenu dokumenata u akademskim zajednicama.

Attention Shoppers: Internet Is Open

By PETER H. LEWIS

At noon yesterday, Phil Brandenberger of Philadelphia went shopping for a compact audio disk, paid for it with his credit card and made history.

Moments later, the champagne corks were popping in a small two-story frame house in Nashua, N.H. There, a team of young cyberspace entrepreneurs celebrated what was apparently the first retail transaction on the Internet using a readily available version of powerful data encryption software designed to guarantee privacy.

Experts have long seen such iron-clad security as a necessary first step before commercial transactions can become common on the Internet, the global computer network.

From his work station in Philadel-

phia, Mr. Brandenberger logged onto the computer in Nashua, and used a secret code to send his Visa credit card number to pay \$12.48, plus shipping costs, for the compact disk "Ten Summoners' Tales" by the rock musician Sting.

"Even if the N.S.A. was listening in, they couldn't get his credit card number," said Daniel M. Kohn, the 21-year-old chief executive of the Net Market Company of Nashua, N.H., a new venture that is the equivalent of a shopping mall in cyberspace. Mr. Kohn was referring to the National Security Agency, the arm of the Pentagon that develops and breaks the complex algorithms that are used to keep the most secret electronic secrets secret.

Even bigger organizations working on rival systems yesterday called the achievement by the tiny Net Market a welcome first step.

"It's really clear that most companies want the security prior to doing major commitments to significant electronic commerce on the Internet," said Cathy Medich, executive director of Commercenet, a Government and industry organization based in Menlo Park, Calif., that hopes to establish standards for commercial transactions on the Internet and other networks.

The idea is to make such data communications immune to wiretaps, electronic eavesdropping and theft by scrambling the transmissions with a secret code — a security technique known as data encryption.

While Commercenet and other organizations have been working to develop a standard for the automated data encryption of commercial trans-

Continued on Page D2

Slika 1: Tekst na naslovnici Njujork tajmsa. Izvor: Twitter, Nytopinion. Pristupljeno 3. 4. 2023.

Majkl Aldrih osmislio je koncept *telešopinga* odnosno *kupovine na daljinu* početkom sedamdesetih. Dok je sa suprugom putovao do supermarketa na drugom kraju grada, progundao je kako bi bilo dobro da može od kuće da naruči namirnice. Upalila se lampica i povezao je televizor sa telefonskom linijom.

Verovatno vam je i danas poznat koncept naručivanja proizvoda dok gledate reklamu na televizoru.

Ideje o beskontaktnoj razmeni i udaljenoj komunikaciji, odnosno razvoj prvih rešenja, izazvale su osnivanje velikog broja oglašavačkih mreža. Porasla je prodaja telekomunikacione i računarske opreme za domaćinstva.

Međutim, mreže nisu sadržale standard koji bi povezivao te mreže niti je postojao praktičan način za pretraživanje informacija u drugim mrežama. To su više bila izolovana ostrva. Funkcionalna i profitabilna u svom okviru, ali izolovana.

Još uvek se sve zasnivalo na telefonskim pozivima ili fizičkoj razmeni kupona, novca odnosno kartičnih odobrenja. Računar nije bio još uvek pristupačan svakom domaćinstvu i stopa prihvatanja tehnologije bila je sporija.

Početak devedesetih, Tim Berners-Li (CERN) osmišlja rešenje za taj problem.

Kodira prvi server, osmišljava http, URL, hiperlinkove i stvara prvi pretraživač.

Ceo sistem nazivaju World Wide Web i puštaju ga u javnost.

U praksi, to je sa jedne strane značilo pretraživanje informacija u standardizovanom sistemu, mogućnost zauzimanja parčeta zemlje na globalnoj mreži u vidu sajta i bezbedno obavljanje transakcija.

Sa druge strane, to je dovelo do dalekosežnih promena u celini.



Pojava interneta je podělila ekonomiju na staru i novu

Prodaja CD-a grupe Sting sa početka teksta jeste magična jer je kompletna transakcija odrađena bezbedno, intuitivno u prvom pretraživaču i sistemu bez fizičke razmene novca.

Pojavili su se prvi platni procesori poput PayPal-a. Drastično su opale cene računarske opreme. Skočila je prodaja Internet domena. Pojavljuju se prve platforme za elektronsku trgovinu – od kojih je najveći Amazon. Odjednom, imate celi svet na dlanu.

Kao što je to slučaj bio sa renesansom, tako se može posmatrati i puštanje interneta i World Wide Web-a u širu upotrebu. Digitalna renesansa je podělila svetsku ekonomiju na staru i novu (digitalnu) ekonomiju.

Internet je promenio način na koji poslujemo.

Ubrzan je i olakšan proces globalizacije

Globalizacija kao proces povezivanja sveta kreće još od industrijalizacije krajem 19. veka.

Prvi talas je krenuo od stvaranja železnice i parobroda što je smanjilo troškove transporta. Postavljen je transatlantski kabl koji je telekomunikacijski povezivao Ameriku i Evropu. Ovaj talas trajao je do Prvog svetskog rata.

Drugi talas globalizacije kreće posle Drugog svetskog rata. Svet je u obnavljanju. Sklapaju se međunarodni trgovinski ugovori i nastaju organizacija poput MMF ili STO. Opada cena telekomunikacija i računarske opreme uz prve Internet mreže.

Treći talas počinje sa postavljanjem bezbedne elektronske trgovine i puštanjem World Wide Web-a. Svet je odjednom postao veliko digitalno selo u kom je sve dostupno na jedan klik – od robe do radne snage.

Stvorena su nova radna mesta širom sveta

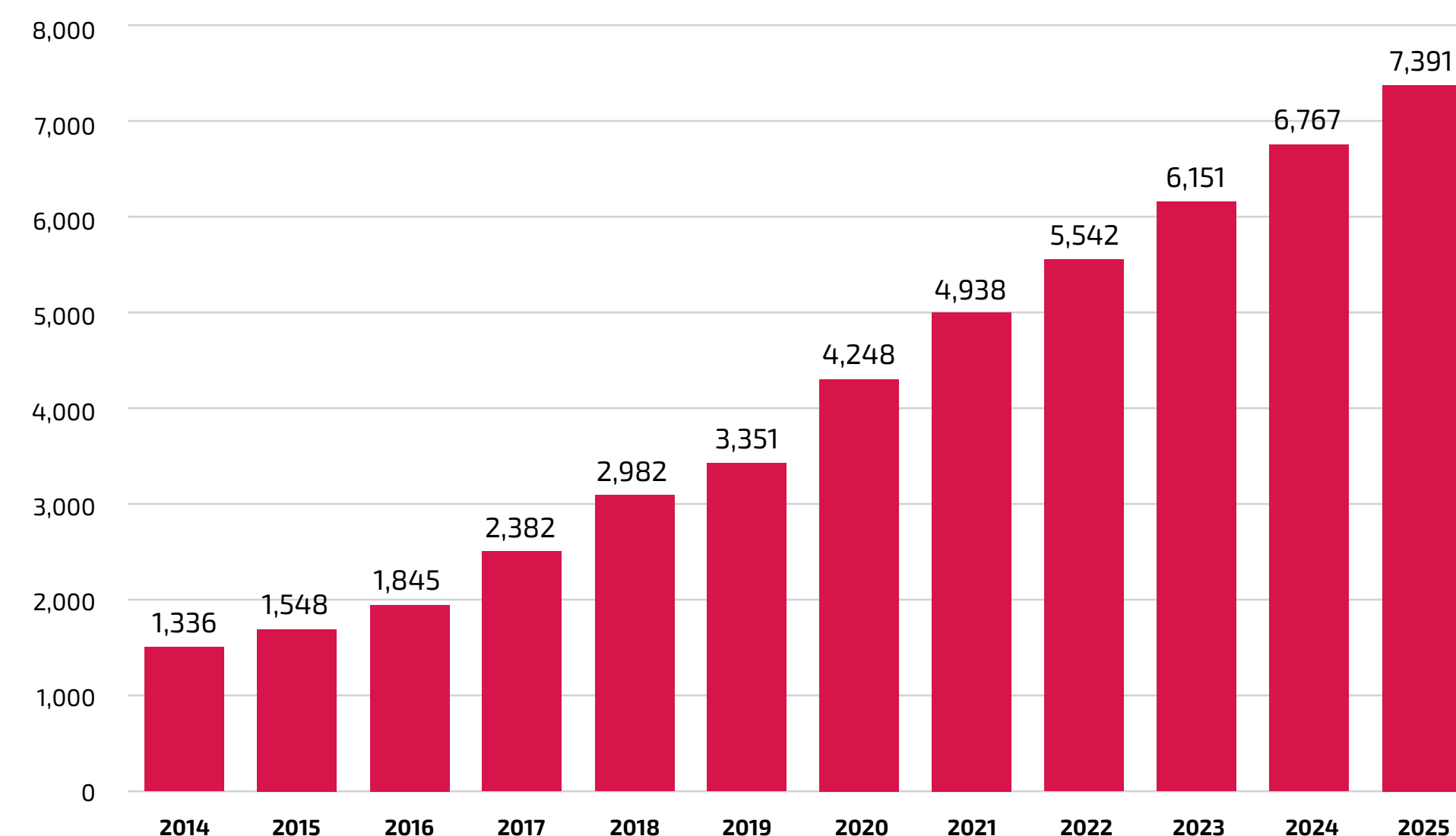
Najbolje je prikazati kroz konkretne brojeve kakav je uticaj interneta i koliko se promenio sistem poslovanja.

Prema istraživanju IAB iz 2021. u Americi je nastalo 17 miliona novih mesta zahvaljujući internetu, što možete videti na grafikonu u nastavku.

Na **grafikonu 1** uočavamo porast elektronske trgovine od 2014. godine do danas, kao i projekciju do 2025. godine.

Porast prodaje u elektronskoj trgovini širom sveta u periodu od 2014. do 2025. godine.

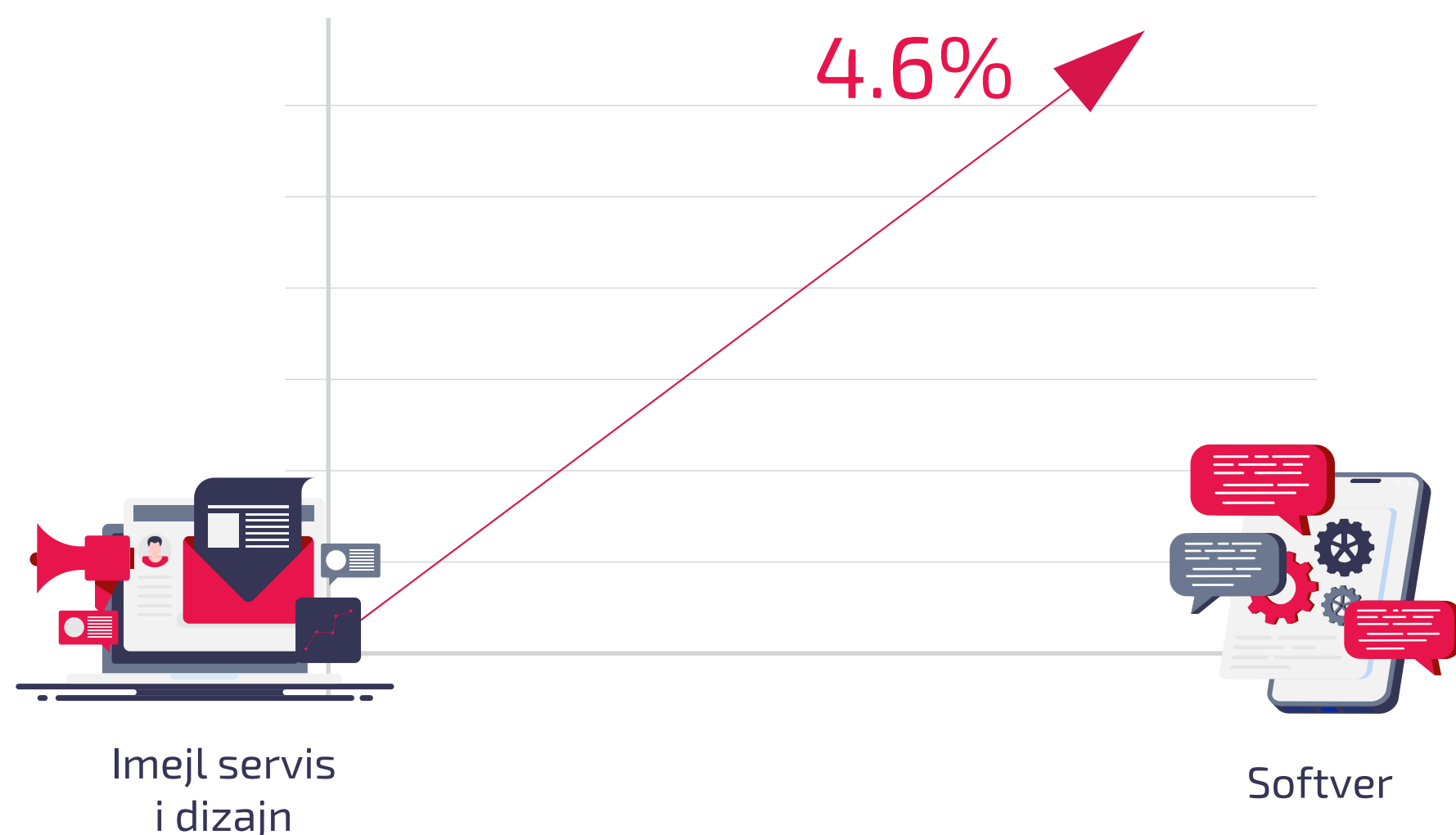
(iskazano u milijardama dolara)



Grafikon 1 - Porast trgovine na internetu. Izvor: Statista. Pristupljeno 12.3.2023.



Na **grafikonu 2** možete da vidite da procenat pružalaca usluga putem interneta (od imejl servisa i dizajna do softvera) raste stopom od 4,6% godišnje **Dataportal 2023**.



Dostupnost informacija širom sveta olakšala je protok finansija, dokumenata, robe, radne snage i ubrzala razvoj tehnologije. Uz pravilnu implementaciju tehnološke infrastrukture, povećana je i **produktivnost u tradicionalnim biznisima**.

Pogledajmo samo promene u tradicionalnim sektorima.

Sektor	Pre interneta	Nakon interneta
Trgovina	Isključivo odlazak u radnju ili naručivanje telefonom. Ručno skupljanje podataka o potrošačima. Dug proces prilagođavanja ponude usled sporije obrade podataka.	Onlajn naručivanje i plaćanje nezavisno od lokacije. Softver za praćenje navika i ponašanja potrošača u realnom vremenu. Agilno prilagođavanje ponude i biznis modela u skladu sa podacima.
Transport i logistika	Čitanje mapa, manuelni unos podataka, nedostatak komunikacije između karika u lancu snabdevanja, dugotrajna analiza podataka.	Softversko praćenje flote, ruta, potrebnih održavanja. Just-in-time koncept - usklađivanje inventara i proizvodnje tako da kupac na vreme dobije robu, a da skladište zadrži balans. RFID.
Finansijske usluge	Velik broj šalterskih radnika, nepersonalizovane ponude, telefonska i imejl korisnička podrška koja uslužuje ograničeni broj korisnika.	Elektronsko poslovanje i upravljanje računima, transfer novca na klik, baze znanja za korisnike, čet-botovi koji rešavaju jednostavnije probleme, servisi za brzu prepisku sa podrškom.
Poljoprivreda	Proizvodnja, prihrana, đubrenje po osećaju. Skupocene analize zemljišta, zastareli alati i ogromna radna snaga.	Senzorske stanice i merni uređaji u polju, automatsko navodnjavanje i đubrenje, praćenje svih parametara na klik.
Mediji	Manji broj kanala, prodaja oglasnog prostora na malom broju kanala.	Kombinacija internet emitovanja i televizijskog, uvećan prostor za oglašavanje, domet medija nije ograničen na lokalnu publiku, podcast je zamenio radio...

Ukoliko postavimo samo trgovinu u fokus, imamo znatno ubrzanje lanca snabdevanja zahvaljujući centralizaciji podataka i sinhronoj komunikaciji među svim karikama u lancu.

Od digitalne transformacije nisu profitirale samo korporacije, već i preduzetnici i mikrobiznisi jer alat je postao dostupan svima. Zahvaljujući tome, imamo rast takozvane gig ekonomije (ekonomija zasnovana na privremenim poslovima nasuprot stalnom zaposlenju).



Nastala je kultura startapa

Smanjenje troškova opreme, dostupnog alata, tehnologija i radne snage, ubrzanje transakcija i mogućnost finansiranja omogućili su svima na svetu da brzo i uz mala ulaganja testiraju svoju ideju na tržištu pre nego što se upuste u ozbiljniji razvoj i prikupljanje kapitala.

Startup je nastao kao odgovor na širenje mogućnosti poslovanja. Prema definiciji, startup je privremen, repetitivan i skalabilan biznis model. Privremen najpre - jer kad startup uspostavi regularne prihode i stabilne poslovne procese, postaje pravi biznis.

Za razliku od klasičnog biznisa, startup često nastaje kao inovativno rešenje i fokusira se na brzi rast, a često i stvara novo tržište.

U ovom trenutku, **Srbija broji preko 600 startapova (Startup Skener)**. Na mapi globalnog startup ekosistema nalazimo se na visokom 52. mestu, što možete da vidite i na grafikonu 3 ispod.



Grafikon 3. Rangiranje Srbije na svetskoj startup sceni. Izvor: **StartupBlink**. Pristupljeno 15. 3. 2023.

Nastali su i platformski biznisi

Najveća promena u digitalnoj ekonomiji su platformski biznisi (poput servisa YouTube, Facebook, Google...). Oni su omogućili stvaranje kreatorске ekonomije i novih partnerstava između brendova i pojedinaca.

Od začetka industrijalizacije postoje dva glavna pitanja:

- Kako se ovaj proces može automatizovati ili barem pojednostaviti?
- Kako se može ubrzati komunikacija?

Platforme rade upravo to. Pojednostavljaju, automatizuju i spajaju.

Google vas spaja sa informacijama na webu. Fejsbuk sa prijateljima. LinkedIn sa poslodavcima i klijentima. Mailchimp automatizuje slanje mejlova na više adresa.

Uzmimo i domaće primere – Infostud vas spaja sa poslodavcima i pojednostavljuje zapošljavanje. KupujemProdajem olakšava preprodaju starih i novih stvari.

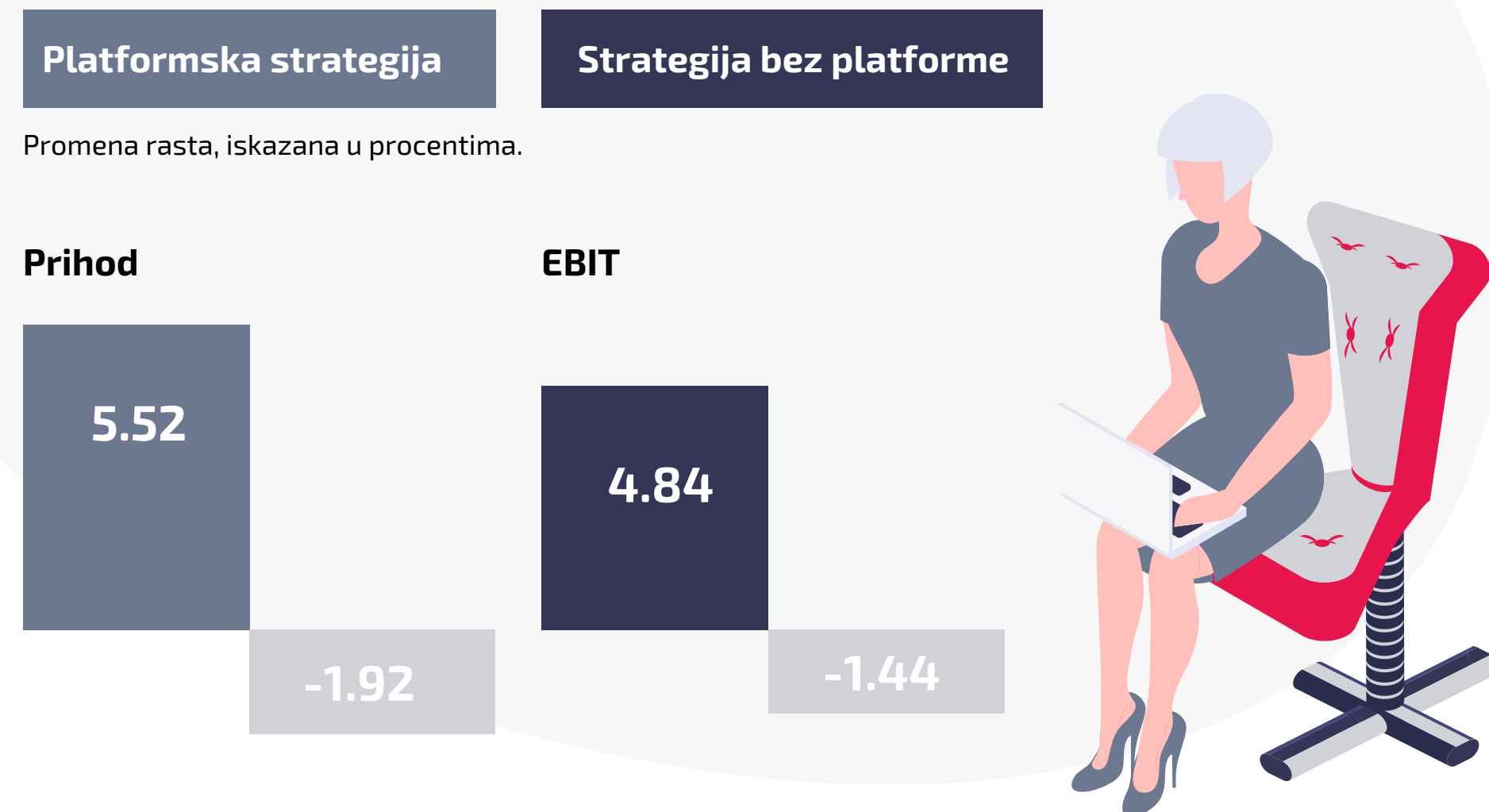


Platforme su po svojoj ideji kao velika digitalna pijaca za različite namene, vertikale i tržišta.

Gotovo su neograničene po svojim mogućnostima. Za razliku od standardnih linearnih (pipe) modela, ovde se obavlja sinhrona dvosmerna (čak i trosmerna, ili šire) komunikacija između više strana. To omogućuje i razmenu vrednosti i generisanje prihoda sa više strana.

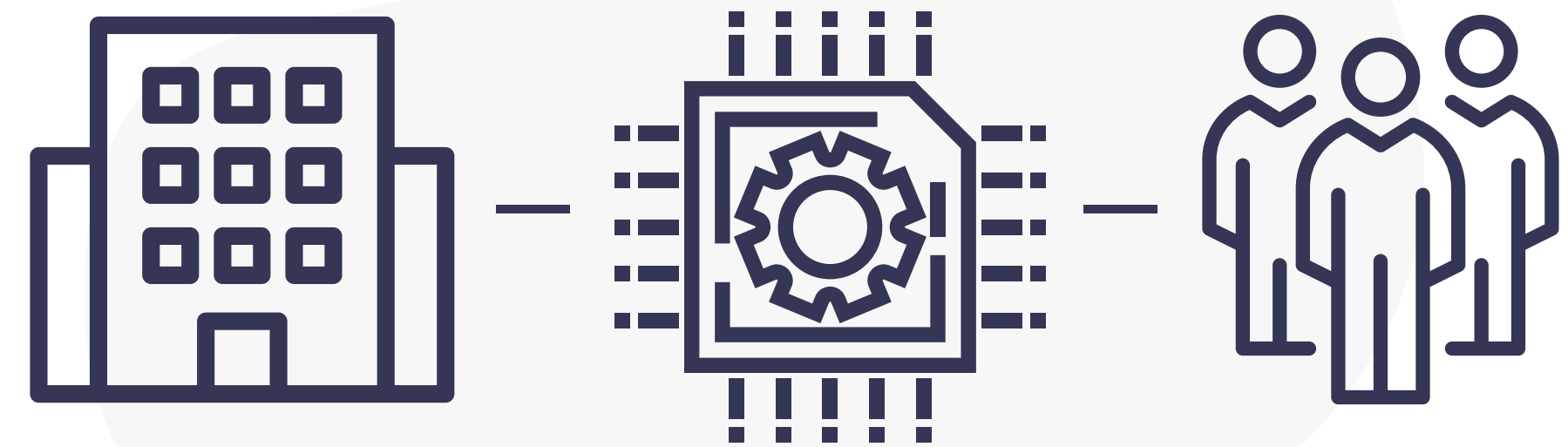
Na **grafikonu 4** u nastavku možete da vidite razliku u prihodima, odnosno promenu u rastu između kompanija koje su implementirale platforme u svoje poslovanje i onih koje nisu.

Koliko se isplati platformska strategija?



Grafikon 4. Rast prihoda kompanija koje imaju platforme u okviru strategije. Izvor: [McKinsey](#). Pristupljeno 23.4.2023.

Za razmišljanje: Uber, najveća svetska taksi kompanija, ne poseduje nijedno vozilo. Fejsbuk, najveća medijska platforma, ne poseduje ništa od sadržaja. Alibaba nema skladište. AirBnB, najveći posrednik za izdavanje smeštaja, ne poseduje nekretnine.



Grafikon 5. Povezanost korisnika i platformi. Ilustracija – firma – tehnologija - korisnik

Platforme valja posmatrati kao **most između firme i korisnika** (potrošača ili zaposlenih). A kada postavite mostove, uvidite da kretanje ljudi i njihove interakcije u prolazu otvaraju čitav svet mogućnosti.



NASTANAK NOVIH BIZNIS MODELA



Pre nego što se pozabavimo detaljnije novim biznis modelima, trebalo bi da ustanovimo koji su to stari biznis modeli, odnosno šta je to biznis model.

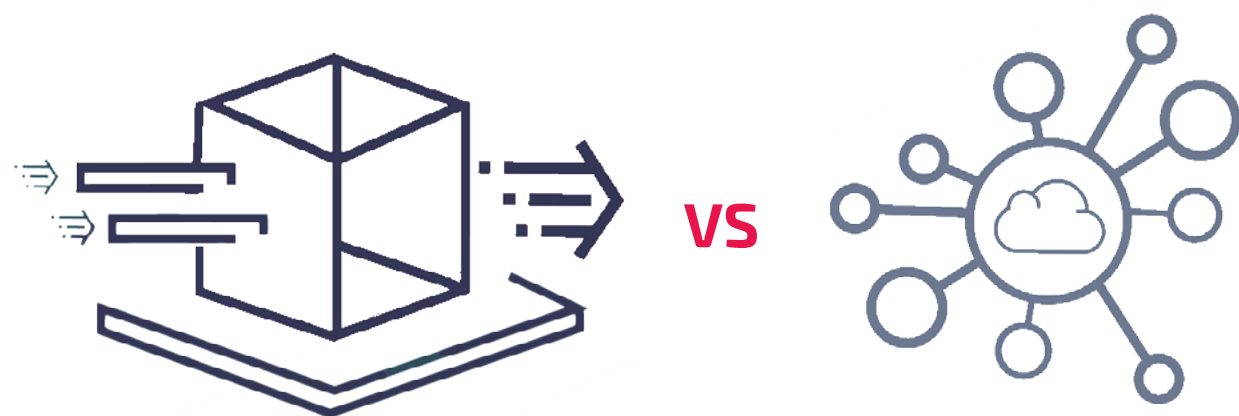
Ukratko, biznis model je način na koji kompanija razmenjuje vrednost (proizvode i usluge) sa potrošačima.

Poslovanje kompanija može se svesti na dva tipa biznis modela po kretanju vrednosti - *pipes* i *platform* (a postoje i hibridi).

Pipes (srp. cevovod, po uzoru na jednosmerni tok) je model u kom kompanija proizvodi i **linearno** šalje proizvod na tržište – do potrošača, posrednika ili druge kompanije. Protok se odvija u jednom smeru. Ovaj model postoji od nastanka industrije. Ako proizvodite nešto i šaljete na tržište, to je pipeline biznis model.

Platform je model u kom kompanija pravi *platformu* između dve ili više strana u poslovanju. Najpoznatnije platforme verovatno koristite i sami – *Google, AirBnB, Upwork, Facebook...* Platforme spajaju zainteresovane strane i profitiraju od podataka, pretplata, oglasnog prostora – ali i na mnoge druge načine.

Hibridni model je isporuka vrednosti kroz linearni kanal i kroz platforme, npr. posredovanje proizvodnog lanca jedne linije proizvoda i *marketplace* platforme istovremeno.



Grafikon 6. Razlike između pipeline i platformske isporuke vrednosti.

Međutim, to nije jedini ugao gledanja. Ukoliko pogledamo biznis modele iz ugla e-trgovine, uočićemo tri glavna modela koji se mogu primeniti i na ostale tipove biznisa.

B2B (business-to-business) predstavlja model poslovanja u kom kompanija pruža proizvod ili uslugu drugoj kompaniji i pomaže joj da efikasnije posluje. Primer bi bio kompanija Salesforce (platforma koja obuhvata set alata za upravljanje odnosima sa korisnicima, prodajom, klijentima i zaposlenima).

Ona svoj proizvod prodaje drugim kompanijama koje je potom koriste za svoje korisnike. Ovaj model odlikuju dugoročni, finansijski krupni i stabilni ugovori, bez velike fluktuacije klijenata.

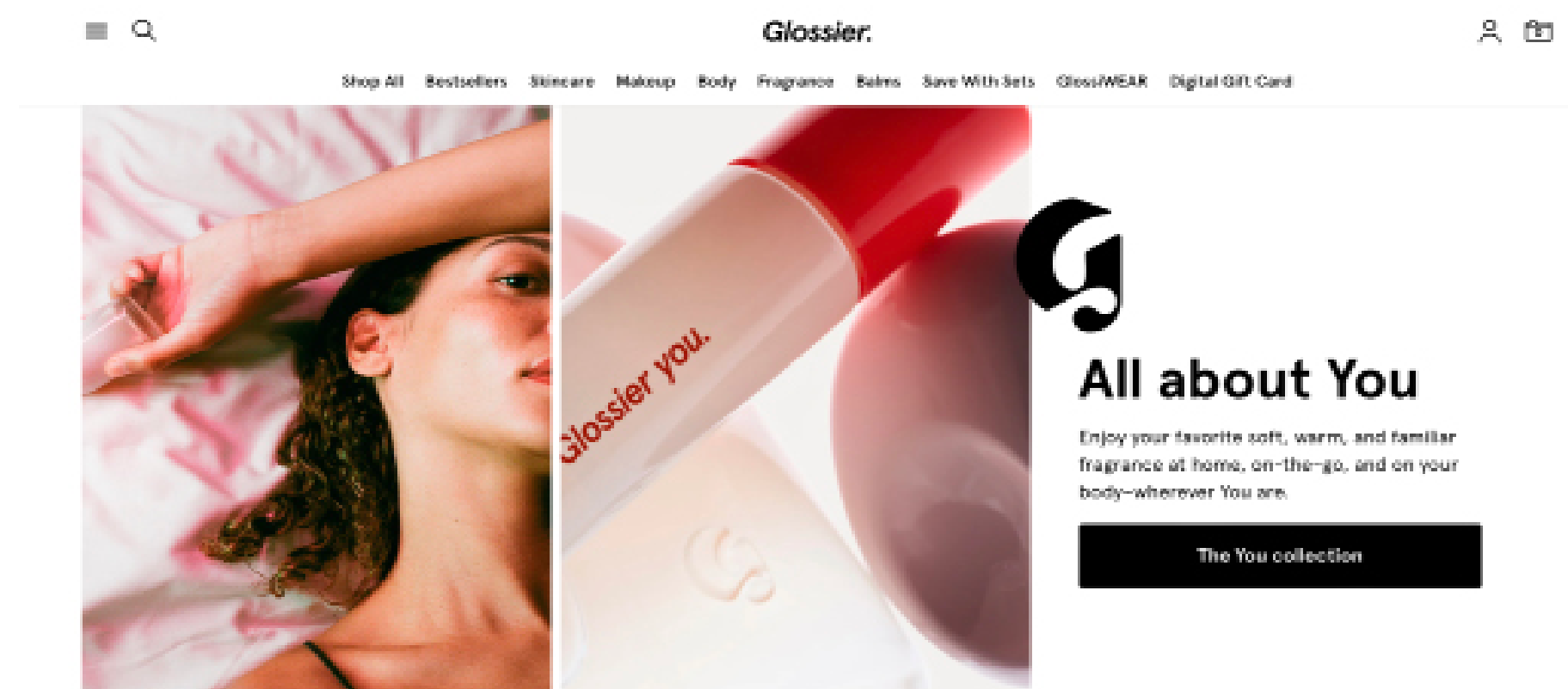
B2C (business-to-consumer) predstavlja model poslovanja u kom kompanija pruža proizvod ili uslugu direktnom korisniku koji je u ovom slučaju fizičko lice tj pojedinac. Najbliži primeri su velikih kompanija iz ove sfere su Netflix i Amazon ali i mnoge druge manje čiji su proizvodi i usluge namenjeni fizičkim licima za krajnju potrošnju.

Priroda ovog modela odlikuje se često bržim prodajnim ciklusima i velikom količinom prodatih proizvoda i usluga. Budući da korisnik nije uslovljen da kupuje dugoročno od vas, u poziciji ste da neprestano prodajete. (kompanije poput Netflixsa se bore protiv odliva korisnika putem modela pretplate)

DTC (direct-to-consumer) je takođe model poslovanja u kom kompanija prodaje proizvod direktno potrošaču koji je fizičko lice. Iz tog razloga, često se ovaj model svrstava u okrilje B2C modela. Kao razlika izdvaja se to što u DTC modelu **ne postoji posrednik (prodavnica, preprodavac, objekat) - odnosno kompanija kontroliše čitav lanac snabdevanja.**

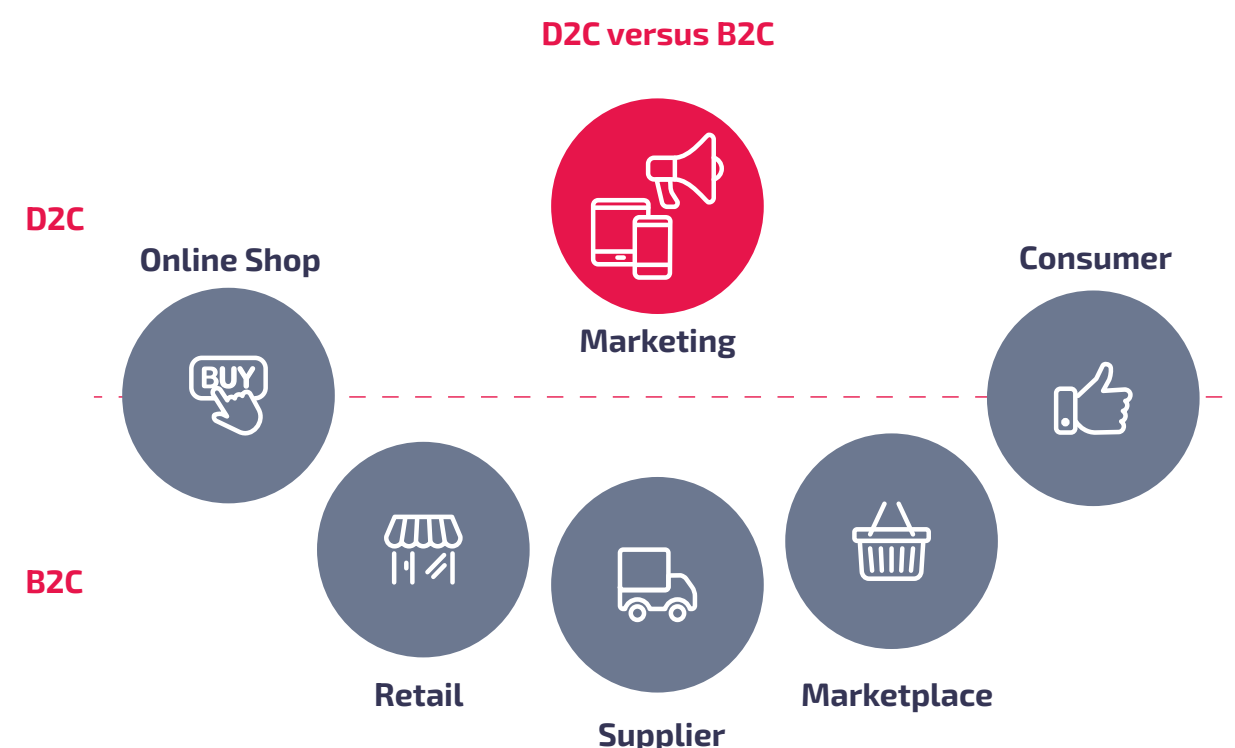


Dobar primer je kompanija Glossier koja isporučuje proizvode za negu lepote.



Grafikon 7. Početna stranica kompanije Glossier. Pristupljeno: 14.4.2023.

Zanimljivost je da se DTC smatra Svetim gralom za mnoge proizvodne kompanije jer potrošač ima direktnu interakciju sa brendom. To omogućuje izgradnju jakih emocionalnih veza sa brendom (pod uslovom da brend pruža izvanredno iskustvo).



Grafikon 8. Razlika između B2C, B2B i DTC modela.

Biznis model se još može posmatrati i prema širini segmenta - horizontalno i vertikalno. Horizontalni modeli uslužuju više segmenata korisnika, dok vertikalni uslužuju određeni tržišni segment (nišu).



Novi biznis modeli

Sada kada znate koji biznis modeli postoje i šta ih odlikuje, biće korisno da pregledamo i nove biznis modele, odnosno mikseve biznis modela.

Dropshipping – otkupljivanje proizvoda po nižim cenama (obično iz Kine) i prodaja na drugom tržištu uz (uslovno rečeno) dodatnu vrednost (npr. brend) po višim cenama. On je brzo dobio na popularnosti jer prodavnicu možete otvoriti za manje od 100 evra. Iako mu neki predviđaju pad usled zasićenosti, jedna od najpopularnijih platformi za onlajn trgovinu **Shopify tvrdi u svom izveštaju** da su projekcije rasta ovog tržišta do 500 milijardi dolara do 2027. godine.

Pretplatnički model (subscription) u kom potrošači na mesečnom nivou plaćaju uslugu ili isporuku proizvoda. Primera ima mnogo - od platformi poput Mediuma gde plaćate pristup sadržaju platforme, do računovodstvenog softvera Minimax ili edukativne platforme DataCamp koja obrazuje u domenu nauke o podacima.

Freemium model koji se zasniva na pružanju besplatnog (otud free- u freemium) osnovnog modula sa ograničenim funkcijama. Cilj je da vas podstakne da kupite premium verziju kada vam osnovna verzija više nije dovoljna.

Dobar primer su servisi YouTube i Spotify. U besplatnim verzijama plaćate svojim vremenom tako što gledate reklame. Popularni alat za dizajn Figma

u svojoj besplatnoj verziji dozvoljava da napravite tek nekoliko projekata, što vam je dovoljno da izučite način funkcionisanja ili napravite nekoliko isplativih projekata, ali nedovoljno za profesionalni rad sa većim brojem klijenata.

Software-as-a-service (SaaS, odnosno softver kao usluga) u kom dobijate softver koji pruža uslugu umesto angažovanja radnika (npr. softver za automatizaciju slanja mejlova nasuprot ručnom slanju...). Primeri: Clockify, Canva, Elementor...

Franšiza – kada preuzmete tuđi model poslovanja i branding i plaćate naknadu matičnom brendu. Ovaj model je popularizovao lanac restorana Mcdonalds. Uz niske troškove pokretanja onlajn brendova, ovaj model je sve popularniji na netu. Pogledati primere poput Mathnasium, Anytime Fitness i Tutor Doctor.

Affiliate (odnosno partnerski model rada) koji podrazumeva da putem svog brenda promovirate tuđi i dobijete proviziju za svaku kupovinu. Na kraju krajeva, ne morate ni da posedujete svoj brend (kompanije Avon i Herbalife baziraju svoj rast na pojedincima koji za affiliate proviziju promovišu i prodaju proizvode ovih kompanija).



Štaviše, ni prodaja nije uvek u fokusu jer u mnogim nišama nije moguće ostvariti instant kupovinu. Neke kompanije nagrađuju samo za ostvarivanje prvog kontakta i prosleđivanje do prodajnog tima.

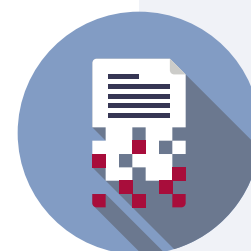
Kao što kompanije biraju svoje affiliate saradnike, dobri affiliate marketari dobro biraju svoj portfolio u skladu sa nišom koju pokrivaju, ali i u skladu sa procentom prinosa.

Gejming i strimovanje igara - svoju igricu sada možete plasirati širom sveta, a ljudi plaćaju kako bi gledali druge dok igraju. Pretpostavlja se da će tržište strimovanja **igara rasti 9% godišnje do 2028. godine.**

Virtuelna asistencija - dok je to ranije bilo vezano za kancelariju, danas možete po niskim cenama dobiti (ili ponuditi) pomoć bilo kome širom sveta.

IT Outsourcing - vertikalna na kojoj počiva 70% naše IT industrije. Izvoz tehničkog znanja predstavlja značajan izvor prihoda u IT sektoru u čitavom regionu.

Bitno je naglasiti da se spisak biznis modela svakodnevno ažurira. Već sutra mogu nastati nove niše i biznis modeli. **Možda ćete baš vi doneti nešto novo na tržište.**



BIZNIS IDEJA, BIZNIS PLAN I FINANSIRANJE



Biznis ideja nije samo novi proizvod. To može biti otvaranje novog tržišta, prilagođavanje ponude, izlazak na međunarodno tržište... Kako je ovo vodič za globalno poslovanje, termin biznis ideja tretiraćemo kao **novi poslovni poduhvat** u širem smislu.

Ovaj segment će se baviti prvim korakom koji treba preduzeti nakon ideje - bilo početne, bilo ideje o širenju na globalno tržište - a to je biznis plan.

Osim toga što je biznis plan neophodan za održivo poslovanje, on je i preduslov za dobijanje finansiranja od drugih kompanija i institucija. U drugom delu ovog poglavlja pričaćemo o načinima za finansiranje biznis ideje.

Valjalo bi napomenuti da je čitavo poglavlje o biznis planovima napravljeno i sa razvijenim kompanijama na umu, koje imaju dovoljno kapitala da sami finansiraju svoje širenje. U tom slučaju, biznis plan će vam svakako koristiti da mapirate koji su izazovi i pripremite se za globalnu ekspanziju.

Kako izgleda opšti biznis plan

Ukoliko se osvrnemo na sve moguće biznis modele, jasno je da postoji mnogo nepoznanica na koje treba obratiti pažnju. Okviri za biznis planove i modele služe nam da se fokusirano bavimo ključnim aspektima biznisa.

Kada prezentujete svoju ideju investitorima ili bankama (ali i interno) dobro je da postoji usmeren tok misli koji jasno pokazuje šta pravite **i šta ljudi imaju od toga**.

Iz tog razloga ćemo se prvo pozabaviti biznis planom.



Savet! WIIFM – *What's in it for me, odnosno Šta ja imam od toga?* predstavlja mentalni model za planiranje vrednosti proizvoda ili usluge. Kad god definišete obećanje vrednosti ili testirate novu funkciju, postavite se u ulogu korisnika, zaposlenih i investitora i zapitajte se - Šta oni imaju od toga?



Biće vam korisno da se udaljite od ličnih preferencija i tako zadovoljite prave potrebe tržišta, a sa druge strane i da dobijete lakše odobrenje stejkholdera za finansiranje ili druge strateške akcije.)



Inicijativa Digitalna Srbija izradila je vodič namenjen startapima koji pruža pregled popularnih biznis modela za startapove, a možete ga **preuzeti putem ovog linka**.

Sektor	Inspirišuća izjava o budućnosti firme i dugoročnim ciljevima. Igra dvostruku ulogu - usklađivanje internih resursa i komunikacija sa tržištem.
Misija	Konkretna izjava koja govori o svrsi kompanije i promeni koju želi da donese svetu, kao i načinu na koji to planira da radi.
Ciljevi	Preporučujemo SMART model - S pecific, M easurable, A chievable, R elevant, T ime-bound (konkretni, merljivi, dostižni, relevantni, vremenski oročeni)
Ključne vrednosti	Principi koji oslikavaju vašu kulturu firme i način poslovanja.
Ciljano tržište	Konkretni segmenti potrošača, države i regioni koje želite da uslužite, sa kompletnom analizom njihovih profila - demografija, potrebe, navike, poslovno okruženje...
Kompetitivna prednost	Jedinstvena ponuda (ili njen deo) koji vas izdvaja u odnosu na druge igrače na tržištu.
SWOT analiza	Model za analizu snaga, slabosti, mogućnosti i pretnji po organizaciju (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Tržišno pozicioniranje	Koju poziciju zauzimate u odnosu na konkurente i očekivanja klijenata, kupaca i korisnika.
Obećanje vrednosti	Jasna izjava o vrednosti koju dajete kroz kombinaciju proizvoda, usluge i iskustva, uz rezultat koji obećavate.
Marketing i prodaja	Segment koji obuhvata plan za promociju, prodaju i distribuciju usluge ili proizvoda. Obuhvatite ključne kanale.
Struktura cena	Uporedite cene usluge ili proizvoda sa drugima na tržištu, ustanovite platežni potencijal tržišta u odnosu na kvalitet usluge i snagu brenda, i postavite cenu.
Operativa i logistika	Procesi i sistemi za pružanje usluge i dostavljanje proizvoda.
Ljudski resursi	Strategija za privlačenje i zadržavanje zaposlenih, kao i procesi i politike zapošljavanja.
Finansijski menadžment	Ovaj segment obuhvata vašu strategiju za upravljanje finansijskim resursima kompanije - kako se vrši budžetiranje, projekcije prihoda i troškova, plate, rast, breakeven analiza...



Kada krenete u širenje prema globalnom tržištu, ovu tabelu možete prilagoditi i dopuniti na sledeći način -

Istraživanje razlika između inostranog tržišta i srpskog	Može se razlikovati kultura, jezik, način poslovanja, navike potrošača... U zavisnosti od prirode posla, možete ovo obaviti u sopstvenoj režiji putem interneta (izveštaji o industrijama, javne baze podataka, društvene mreže, ankete...) a za ozbiljnije širenje mogu vam biti potrebni i dodatni zaposleni ili agencije specijalizovane za takva istraživanja.
Plan za lokalizaciju	Kada uzmete u obzir razlike, valjalo bi uložiti resurse u prilagođavanje ciljanoj kulturi. Bilo interno, bilo eksterno. Prilagoditi sajt, opise, brošure, ponudu, način za pružanje korisničke podrške. Upišite kako i kojim redosledom to planirate da uradite.
Trenutno pozicioniranje vs pozicioniranje na inostrano tržištu	Na osnovu analize ciljanog tržišta, možete ustanoviti da li je potrebno prilagoditi svoju ponudu. Možda imate više konkurenata ili oni nude već to što vi nudite, te je potrebno da uspostavite razliku u odnosu na njih.
Međunarodna partnerstva	Ulazak na novo tržište možete olakšati sebi tako što ćete sklopiti partnerstva sa lokalnim firmama i pojedincima. Navedite potencijalne partnere.
Operativa inostranstvu	Napravite temeljni plan lanca snabdevanja, logistike i distribucije, kao i spisak prepreka (npr. skladištenje, regulative, porezi, brzina...) i spisak rešenja koja možete podržati finansijski u tom trenutku.
Finansijski menadžment u međunarodnom poslovanju	Napravite analizu poreskih zakona, poslovnog okruženja, i načina za protok novca (plaćanja, payroll, prijem novca) u više valuta, kao i projekcije prihoda, rashoda, troškova obavljanja posla u inostranstvu, breakeven analize (koliko prihoda je potrebno da bi se pokrio trošak poslovanja), eventualne potrebe za investicijama i zajmovima...
Ljudski resursi u inostranstvu	Za neke stvari ćete možda morati da angažujete radnike iz inostranstva. U duhu novih modela rada - remote, hibridni rad i slično... Potrebna vam je i strategija privlačenja talenata (naročito ako ste novi igrač) ali i dobro osmišljena politika za negovanje multinacionalnog tima.



Previše je očekivati da ćete sve sekcije biznis plana moći da popunite napamet. Za mnoge delove biće vam potrebno detaljno istraživanje, o čemu ćete saznati više u narednom poglavlju.



Kako obezbediti finansiranje

Tri tipa finansiranja

Kada završite biznis plan, za svaki poslovni poduhvat biće vam potreban određeni kapital.

Načini za potraživanje finansijskih sredstava zavise dosta od tipa biznisa.

Najčešće se prikupljanje sredstava spominje u kontekstu startapova - odnosno mladih kompanija sa inovativnim proizvodom kojima je potrebna podrška da ga razviju i plasiraju na tržište. Zato se startapovi obraćaju potencijalnim investitorima.

Naravno, i ostali tipovi biznisa mogu tražiti zajmove, kredite i investicije od banaka, grantova, poslovnih partnera i drugih institucija.

Na tržištu trenutno imate mnogo finansijskih instrumenata, a o tipovima finansijskih institucija možete saznati u posebnom poglavlju posvećenom finansijskoj logistici.

U nastavku ćemo pokriti osnove, ali imajte u vidu da se treba posavetovati sa finansijskim stručnjakom pre odabira te da ovo nisu finansijski saveti, već edukativni materijal.

Tipovi finansiranja se mogu podeliti na kratkoročno, srednjeročno i dugoročno. Svaki tip finansiranja ima svoje odlike i prilagođen je firmama u različitim stadijumima.



1/ Kratkoročno finansiranje

Poenta kratkoročnog finansiranja jeste brzo obezbeđivanje sredstava za neposredne potrebe - poput operativnih troškova.

Primeri su dozvoljeni minisu ili brzi zajmovi za obrtna sredstva (working capital advance) ili revolving krediti sa fleksibilnim modelima otplate. Za odobravanje ovog tipa finansiranja najvažnije da biznis ima zdrave i redovne prihode koji su i najbolja garancija da će biti otplaćen na vreme.

Upravo iz ovog razloga najčešće se i iznos odobrenja vezuje za iznose mesečnih odnosno godišnjih obrta, a banka ili finansijska institucija preko koje taj obrt obavljate neretko vezuje te iznose baš za onaj nivo obrta koji ide preko njih kako bi imali što bolju kontrolu i kolateral svojih kredita.

Još jedan specifičan vid kratkoročnog finansiranja je faktoring koji u suštini znači otkup nekih potraživanja koja firma ima pokrivena nekom fakturom koja dospeva na naplatu u određenom roku. Domaće banke imaju razvijenu ponudu otkupa domaćih ali i inostranih faktura pa je dobro imati to u vidu pogotovo kada su u pitanju fakture renomiranih kupaca.

2/ Srednjeročno finansiranje

Ovaj tip finansiranja služi za obezbeđivanje finansijskih sredstava u nekom roku od jedne do pet godina i često se koristi za finansiranje rasta i širenja.

Primeri srednjeročnog finansiranja su krediti lokalnih tradicionalnih banaka i razni programi podrške inovacijama.

Primeri domaćih institucija, udruženja i korporativnih projekata od kojih možete potražiti finansiranje:

- Fond za inovacionu delatnost
- Katapult
- StarTech
- Generator
- EBRD
- USAID
- GIZ
- UNDP

Bitno je napomenuti da su za ovaj tip finansiranja još uvek primarni izvor banke jer se FinTech kompanije i Neobanke (banke koje posluju isključivo onlajn, bez filijala) izuzetno retko upuštaju u kredite.

Postoji i crowdfunding opcija (javno prikupljanje sredstava) koje se odvija putem platformi i organizovanih kampanja, što je pogodno za inovativne startapove koji dobrom idejom mogu da pokrenu segment tržišta, a predstavljaju veliki rizik za banke i investitore.

Primeri: IndieGoGo, Kickstarter, Ventu.rs

3/ Dugoročno finansiranje

Prikupljanje ovih finansijskih sredstava namenjeno je za periode duže od pet godina i obično se koristi za finansiranje većih kapitalnih troškova, poput kupovine opreme za novu proizvodnu liniju, poslovnog prostora, izgradnje objekta ili za podršku nekom mladom startapu u globalnoj ekspanziji ideje i prototipa.

Tu spadaju klasični krediti i zajmovi, venture capital (VC) fondovi, kao i inicijalne javne ponude (IPO, odnosno kada kompanija prvi put nudi akcije na berzi) kao i svaka naredna javna ponuda dugoročnih hartija od vrednosti.

Zanimljivost: S pojavom blokčejna, pojavila se i ICO ponuda, odnosno inicijalna ponuda novčića - mogućnost javne ponude digitalne imovine kompanije. Investitori su spremni da se izlože riziku ako vide potencijal. Međutim, jedinstvenih biznis ideja ima mnogo te na neki način treba filtrirati one koje su vredne pažnje. Zato su i potrebni biznis planovi.



ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA



Istraživanje tržišta je važna komponenta pri definisanju biznis planova i modela, možda čak i najvažnija jer podaci koje dobijete, informišu svaku vašu odluku i sada i u budućnosti.

U duhu realnosti, naglasili bismo da mnogo toga u biznisu **jeste i sreća i pravi trenutak**, ali uz pažljivo istraživanje, niste samo prepušteni slučajnostima.

Istraživanje vam otkriva stanje tržišta, navike kupaca, konkurente, trendove... Otkriva vam prazninu u koordinatnom sistemu.

Kako može da izgleda proces istraživanja - **nezavisno od veličine i tipa biznisa kojim se bavite, odnosno da li poslujete lokalno ili globalno**, saznaćete u narednom poglavlju.



Najpre definišite šta istražujete, odnosno šta želite da otkrijete

Mladi biznisi često upadnu u zamku prilikom istraživanja. Počnu da prikupljaju sve moguće podatke bez bilo kakvih ciljeva ili sistema za kategorizovanje. To dovodi do toga da, ako nemate resurse za sveobuhvatnu analizu, izgubite dosta vremena na sortiranje podataka koji su vam potrebni u datom trenutku umesto da to vreme utrošite na razvoj biznisa.

Ciljevi istraživanja zavise od industrije u kojoj radite, kao i uvida koje već posedujete i sve što ćete pročitati u nastavku, možete prilagoditi u skladu sa svojim trenutnim potrebama. Međutim, navedeni ciljevi istraživanja su osnov za gotovo svako održivo poslovanje, kao i dalje planiranje.

1. Postoji li tržište za našu uslugu ili proizvod i koliko je veliko
2. Koji je profil potrošača (navike, kultura, poslovne norme)
3. Ko su konkurenti u industriji i kako posluju
4. Kakvi su trendovi u industriji - da li raste ili opada

U nastavku ćete pronaći nekoliko tabela koje pokrivaju upravo ova četiri osnovna cilja.



Tabela 1 - TAM, SAM i SOM

TAM	Total Addressable Market	<p>Ukupan broj potrošača koji bi vaš biznis mogao da dostigne u datoj industriji ili niši ukoliko zamislimo da bi mogao da dostigne sve. Npr. TAM za pametne telefone u Srbiji je 80% odrasle populacije.</p> <p>To je gornja granica potencijala celog tržišta.</p>
SAM	Serviceable Available Market	<p>SAM je broj potrošača koji vaš biznis realno može da usluži u okviru TAM, uzevši u obzir ograničavajuće faktore poput lokacije, kanala distribucije, ljudskih i proizvodnih resursa... Ako npr. imate prodavnicu pametnih telefona u Beogradu, jedan model i redovno snabdevanje, u teoriji biste mogli da uslužite 20% korisnika*.</p> <p>To je gornja granica vašeg biznisa na tom tržištu.</p> <p><i>*procenat je ilustrativni primer, nije tačan podatak.</i></p>
SOM	Serviceable Obtainable Market	<p>SOM je broj potrošača koje vaš biznis najverovatnije može da usluži u nekom kraćem periodu, uzevši u obzir konkurente, resurse, prepoznatljivost na tržištu. Ako uzmemo da je SAM 20%, a da vaša radnja može da proda 200 telefona tog meseca, SOM je 1% korisnika u Beogradu. SOM je realistični cilj.</p>

U tabeli 1 pronaći ćete jednostavne tri metrike za određivanje veličine tržišta - tzv. TAM, SAM i SOM.

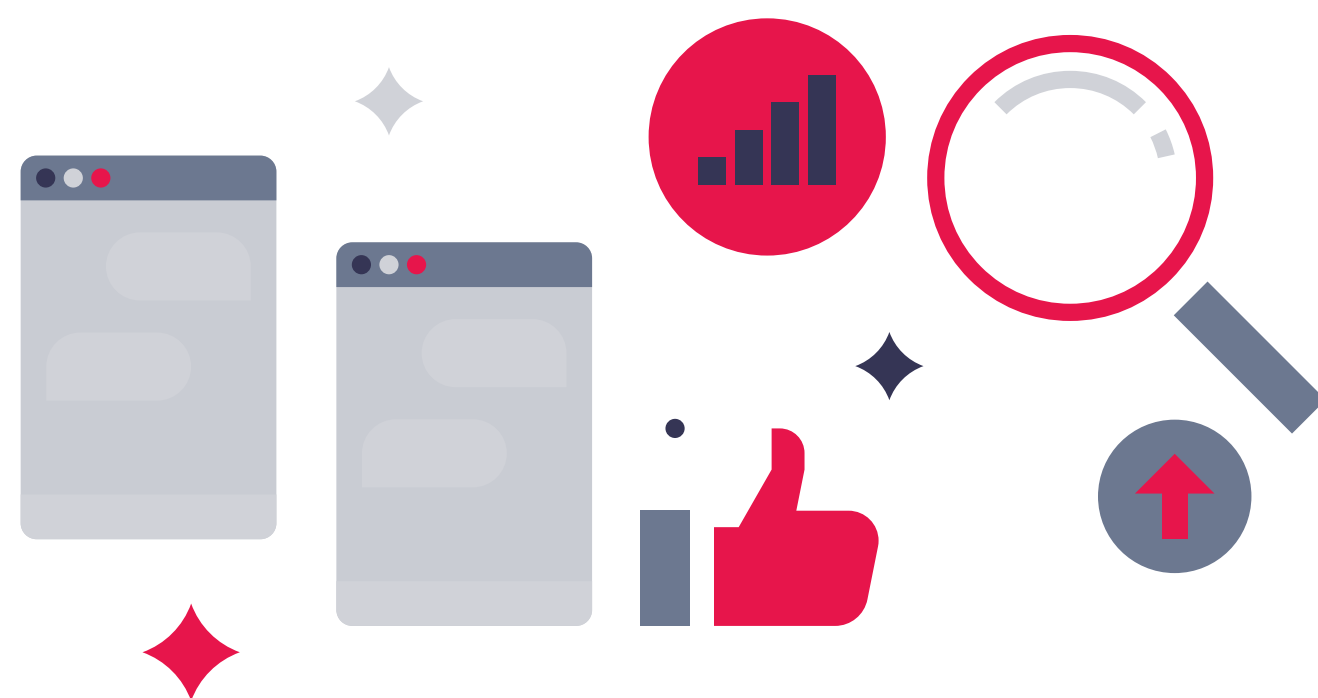


Tabela 2 - Istraživanje niše

Naziv vertikale	Koristan organizacijski parametar ukoliko istražujete više niša.
Veličina vertikale	TAM, SAM, SOM... Procenjeni ukupan prihod u okviru niše, broj konkurenata, broj potrošača
Stopa rasta	Istorijat rasta ili projekcija rasta niše
Trendovi	Tehnologije, pomeranja na tržištu, ključne prelomne tačke
Konkurenti	Navedite glavne konkurente, koje su njihove snage i slabosti, koliki tržišni udeo imaju.
Barijere za ulaz na tržište	Obuhvatite faktore na ciljanom tržištu koji vas mogu sprečiti da uđete na tržište - npr. CAPEX, OPEX, kultura...
Regulative	Kakvo je poslovno okruženje, odnosno kakvi su zakoni i propisi u datoj niši, kako utiču na sve igrače i sa čime treba računati
Faktori u lancu snabdevanja	Ako je proizvod u pitanju - ko su ključni dobavljači, koji su ustaljeni kanali distribucije, kako bi se organizovao skladišni prostor i gde... Ako su u pitanju usluge ili digitalni proizvodi - ko su partneri, koje alate i licence treba nabaviti... Svi faktori koji bi obuhvatali vaš lanac snabdevanja.
Mogućnosti na tržištu	Uradite presek potreba potrošača, industrijskih trendova i ponuda konkurenata i utvrdite potencijalne praznine na tržištu koje biste mogli da popunite postojećom ponudom, prilagođenom ili novom
Pretnje na tržištu	Koji su rizici i izazovi poslovanja, koji su spoljni faktori koji mogu da utiču na razvoj niše (recimo, politika ili predstojeća regulativa).

U tabeli 2 ćete pronaći glavne ciljeve u istraživanju vertikale.



Tabela 3 - Istraživanje segmenta tržišta

Naziv segmenta	Opišite segment tržišta u okviru niše
Demografija	Uzrast, pol, prihod, obrazovanje, tip zaposlenja, pozicije...
Geografija	Lokacija, region, grad, selo, klima...
Psihografija	Vrednosti, stavovi, interesovanja, stil života, ličnost...
Faktori koji utiču na ponašanje	Navike, lojalnost prema određenim brendovima, ko su donosioci odluka, koje benefite traži ovaj segment, a koje izbegava...
Veličina tržišnog segmenta	Procenjen broj potencijalnih potrošača u ovom segmentu (pogledati tabelu TAM, SAM, SOM).
Potencijal za rast	Napravite projekciju (potencijalnog) rasta za ovaj tržišni segment i navedite razloge zašto.
Konkurenti	Koji konkurenti gađaju isti segment, kakva je njihova uspešnost, koji je tržišni udeo...
Privlačnost tržišnog segmenta	Navedite osobine segmenta koje su privlačne vašem biznisu. Primer može biti "visoka kupovna moć".

Tabela 3 vam može poslužiti za istraživanje segmenta tržišta u okviru vertikale.

Tabela 4 - Customer persona

Ime	Uzrast, može biti korisno ukoliko postoje generacijske razlike u kupovini
Pol	Navedite koji pol potrošača spada u idealne kupce
Lokacija	Gde živi, selo - grad - region - država
Profesija	Čime se bavi taj potrošač (može biti i više parametara ili nešto šire - npr. zdravstvo)
Visina prihoda	Godišnji ili mesečni prihod. Pomoći će vam prilikom definisanja cene i utvrđivanja navika.
Obrazovanje	Koji je nivo obrazovanja
Porodični status	Samac, oženjen, udata, udovac, ima dece, nema dece
Interesovanja	Hobiji, aktivnosti, šta ovu osobu ispunjava u životu
Ciljevi	Koji su lični i profesionalni ciljevi ove osobe
Izazovi	Koje probleme osoba želi da reši ali ne uspeva ili rešava ali ne na zadovoljavajući način
Koje medije prati	Društvene mreže, medijski portali, publikacije, njuzleterii...
Preferirani kontakt	Kanali preko kojih osoba pretežno komunicira sa drugima (četa, Fejsbuk, SMS, Viber...)
Šta je motiviše da kupuje	Faktori koji utiču na kupovinu

Tabela 4 vam može poslužiti kao šablon za granularno istraživanje i definisanje konkretnih kategorija potrošača (Customer persona) u okviru segmenta.



Kako izabrati metod istraživanja



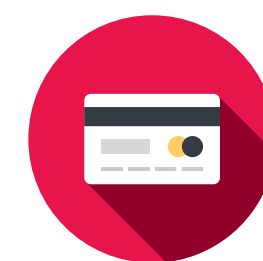
Nekada je temeljno istraživanje bilo rezervisano samo za kompanije sa ogromnim budžetima. Dostupnost alata i tehnika za istraživanje dovela je do porasta softvera koji vam omogućavaju da brzo validirate ideje bez velikih troškova.

Neki od korisnih alata su 5 Seconds Test, User Testing ili Usability Hub. Oni vam dozvoljavaju da brzo proverite svoje prototipe sa velikim brojem korisnika, uz željeno targetiranje.



Grafikon 9 - Snimak ekrana platforme Usability Hub i njen obim usluga. Pristupljeno 2.4.2023.

Vaš "švajcarski nož" istraživanja korisnika



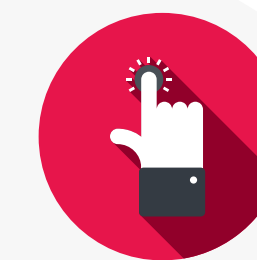
Sortiranje kartica

Otkrijte kako ljudi grupišu i označavaju informacije.



Testovi prototipa

Otkrijte kako se ljudi kreću kroz vaše Figma prototipe.



Testovi prvog klika

Testirajte interakciju sa prvim klikom i testovima navigacije.



Dizajn ankete

Sakupite povratne informacije na slike, video ili audio fajlove.



Testovi preferencije

Saznajte koji dizajn korisnici preferiraju i zašto.



Test od pet sekundi

Testirajte razumljivost putem merenja prvih utisaka.

Na **grafikonu 9** u nastavku možete da vidite primer funkcionalnosti koje pružaju popularni alati za istraživanje tržišta.



Pre nego što se odlučite za alat, bitno je znati da imate na raspolaganju dva tipa istraživanja.

Primarno istraživanje

Ovo je tip istraživanja koji podrazumeva direktan kontakt sa potrošačima ali i drugim igračima na tržištu. Možete sprovesti ankete, intervjue, fokus grupe - a uz društvene mreže i proćaskati sa korisnicima direktno.

Ovaj tip istraživanja ume biti dosta skup i dugotrajan, ali sa dolaskom interneta i uz umrežavanje čitavog sveta, sada možete i na gerila načine, uz male investicije - proveriti svoje pretpostavke i validirati ideju.

- Napravite online ankete u besplatnom sofveru (npr. Google Forms, SurveyMonkey) i podelite ih na mrežama i u zajednicama gde se kreću potrošači iz ciljanog segmenta.
- Učlanite se u relevantne grupe na društvenim mrežama (Fejsbuk, Reddit...) i razgovarajte putem komentara sa korisnicima.
- Popularan način jeste i da regrutujete ljude direktno putem mejla i ponudite gift kartice u zamenu za 30 minuta razgovora. Naoružajte se strpljenjem jer prosečan korisnik primi mnogo mejlova dnevno.
- Učestvujte na konferencijama u zemlji na čije tržište želite da uđete i zakažite sastanke sa učesnicima.
- Ponudite partnerstvo lokalnim univerzitetima i institucijama za istraživanje i podelite troškove sa njima. Tako dobijate lokalnu ekspertizu i pozajmljujete reputaciju.
- Napravite pilot kampanju kako ćete "uskoro doći na tržište", postavite svoje obećanje vrednosti i pustite oglas 7 dana na ciljanom tržištu. Ostavite formular kako bi ljudi mogli da vam ostave mejl ako žele da ih obavestite kada lansirate, kao i opciono polje da unesu neke želje. Broj prijava će vam reći mnogo toga.

Sekundarno istraživanje

Ovaj tip istraživanja podrazumeva povlačenje podataka iz različitih izvora - kao što su industrijski izveštaji, zvanične statistike državnih institucija, naučni radovi, onlajn baze podataka... Vrlo brzo i lako možete pronaći mnogo podataka besplatno, ali treba dosta vremena kako biste ih prikupili i analizirali.

Kao dobre izvore uvida i podataka o međunarodnim tržištima, preporučujemo da pogledate sajtove poput:

- McKinsey,
- IBIS World,
- Statista,
- Euromonitor International,
- The U.S. Bureau of Labor Statistics,
- The Pew Research Center.

Kombinacija primarnog i sekundarnog istraživanja je idealan spoj za otkrivanje uvida o tržištu i donošenje pametnih poslovnih odluka.



Tajming... Ali i podaci

Mnogi vlasnici biznisa susretnu se sa izazovom stvaranja balansa između želja i mogućnosti. Putem istraživanja, saznaćete koliko je realan vaš poslovni poduhvat.

Bitno je napomenuti da je istraživanje neprestan proces. Kako budete učvršćivali poziciju na novom tržištu ili širili se, biće potrebno da stalno opipavate puls potrošača i sprovedite istraživanja.

Nekad će biti potrebno da se oslonite na intuiciju - **jer u poslovanju je mnogo i do tajminga.**

Ako uzmemo za primer razvoj alata zasnovanih na veštačkoj inteligenciji, koji su objavljeni u trenutku pisanja ovog vodiča - a dok čitate, biće rasprostranjeni uveliko - uvidećete da i veliki igrači rizikuju. Trenutno niko ne poseduje podatke kako će tačno AI promeniti tržište, ali nema prostora za čekanje. Prilagođavanje teče u hodu.

Međutim, istraživanje u bilo kakvom obliku ostaje osnov za uspešno poslovanje. Valja praviti razliku između proračunatog rizika i *poslovanja na slepo.*



BIRANJE POC TRŽIŠTA



Kada saberete sve ovde podatke, izvučete zaključke i integrišete ih u biznis plan, odnosno iskoristite za prilagođavanje modela poslovanja, sledi prva prava proba na tržištu.

Biranje odgovarajućeg POC tržišta (prim. aut. Proof-of-Concept tržište, odnosno testno tržište) ključno je za testiranje proizvoda ili usluge pre nego što krenete punom parom u širenje.

Ako ste odradili istraživanje temeljno, verovatno ćete odmah znati ima li smisla pokušavati ili ne, odnosno gde treba pokušavati sada, a gde kasnije. Ako ste analizirali više zemalja i tržišta, odnosno više segmenata potrošača na jednom tržištu, može biti poseban izazov da izaberete dobre kandidate za POC.

Kada birate probno tržište između više njih, uporedite sledeće parametre:

- Veličina i potencijal rasta
- Sličnost sa domaćim tržištem (potrošačke navike, demografija, motivacija za kupovinu)
- Snaga konkurenata i broj praznina na tržištu
- Regulative i zakonodavstvo - koje vreme vam je potrebno da se uskladite sa svime?
- Logistika i lanac snabdevanja - koje tržište (ili njegov segment) biste mogli da uslužite najpre, tako da dobijete brze povratne informacije uz što manje troškova?

Lokalno ili globalno tržište za PoC tržište?

Prilikom testiranja proizvoda ili usluge, pojavi se opravdana dilema da li proizvod treba testirati najpre na lokalnom tržištu pa ako tu uspe, krenuti globalno ili odmah testirati na globalnom tržištu.

Kao što smo već naveli pravila koja važe generalno za izbor tržišta - iako neka ideja uspe na lokalnom tržištu, navike potrošača na drugom tržištu se mogu razlikovati na nekom drugom. Tamo možda konkurent već pokriva taj segment i nema mnogo prostora za nove igrače.

Prednosti testiranja na lokalnom tržištu su niži troškovi i brze povratne informacije, što vam omogućuje da brzo i unapredite proizvod.

Mane su, pak, često evidentne razlike u kulturi, potrošačkim navikama i zrelosti tržišta koje mogu dati iskrivljenu sliku.

Kao primer možemo uzeti kompaniju Volmart. Volmart je američki trgovinski lanac koji se odlikuje velikim popustima. Po osnivanju su u Americi, izrazito potrošačkoj kulturi, doživeli veliki uspeh.

Međutim, kada su probali da se **probiju na tržište Nemačke 1997. godine**, doživeli su strašan neuspeh i uz velike gubitke, morali su da se povuku 2006. godine. Razloga ima mnogo, ali jedan koji se često navodi jeste upravo njihova politika niskih cena - odnosno upravo biznis model! Njihov nastup je pretio malim nemačkim trgovačkim radnjama. Nemački potrošač radije kupuje od lokalnih radnji i videli su *Volmart* kao pretnju po lokalno tržište.



Kultura, jezik i komunikacija

Volmart je nastupio iz pozicije uspeha na lokalnom tržištu i pretpostavke da će biznis model raditi isto tako svuda.

Sa druge strane, kompanija Zoom je uspešno iz SAD proširila svoje poslovanje na čitav svet, uprkos drugim konkurentima i to samo nakon testiranja na lokalnom tržištu. Ustanovili su da se konkurenti u SAD (a i u čitavom svetu) oslanjaju prvenstveno **na hardver za poboljšanje kvaliteta komunikacije**.

Oni su želeli da olakšaju grupne pozive uz pomoć softvera i da donesu konferencijske pozive na mobilne uređaje. Rezultat je ogroman rast i preuzimanje dominantne pozicije na tržištu.

Dakle, prilikom odabira POC tržišta, odnosno odlučivanja između lokalnog ili odmah globalnog - uporedite da li postoje sličnosti u navikama potrošača. Neki problemi su univerzalni - a neki malo manje.



Razumevanje i adaptacija na kulturne, jezičke i komunikacijske razlike predstavljaju jedan od najvažnijih signala da li ćete uspeti već na POC tržištu, a kasnije i u daljem širenju (što se može videti i na primeru Volmarta).

Iako se na prvi pogled čini da je dovoljno samo znati engleski i da je poslovna kultura svuda ista, podaci otkrivaju drugačije. Istraživanje portal **Big Commerce pokazalo je da 82% Nemaca** čita Uslove poslovanja kada kupuju proizvode onlajn i da preferiraju da kupuju na nemačkom.

Kako navodi istraživanje Univerziteta u Ohaju, kompanija Home Depot nije uspela da lansira svoj uradi-sam (DIY) brend u Kini jer prethodno nije uradila istraživanje kulturnih razlika. Naime, u Kini se koncept uradi-sam posmatra kao znak siromaštva, a ne snalažljivosti.

- Dobro istražite kulturu koja dominira na ciljnom tržištu i pribeležite koje su potencijalne nezgodne teme, šta su običaj i kakvi su stilovi komunikacije.
- Lokalizujte svoje promotivne materijale i obezbedite višejezičnu podršku ako je moguće.
- Angažujte lokalnog profesionalca koji bi vam pomogao u navigiranju kroz kulturološke barijere.

Strategija širenja na tržištu

Kada završite testiranje POC tržišta i ako ostvarite uspešne rezultate, pred vama je korak uspostavljanja stabilnih operacija i pokrivanja što većeg dela tržišta. U narednim segmentima vodiča ćemo se baviti ostalim izazovima - poput regulative ili ljudskih resursa - ali valjalo bi spomenuti da imate opciju da krenete i na dalje širenje, na druge regione ili segmente.

Imajte u vidu da je strategija širenja fazni proces.

Kako bi mogle izgledati faze širenja i pokrivanja većeg dela tržišta?

Pokrivanje većeg dela tržišta i širenje zavise od vaših mogućnosti da uslužite sve potencijalne korisnike na tržištu. Vaš zadatak je da optimizujete i pojačate operativu kako biste krenuli dalje od POC segmenta. Opcija ima mnogo, ali prvenstveno bi trebalo uraditi sledeće - u skladu sa planom i istraživanjima:

Učvrstite najpre kanale distribucije. Izaberite najefikasnije i najpovoljnije kanale za svoj proizvod ili uslugu. To može biti onlajn platforma (vebsajt ili digitalni marketplace), filijala i fizički objekat, ali i drugi distributeri i njihova prodajna mesta.

Pokrenite marketing i prodaju. U trenutku pokrivanja tržišta i širenja, marketing je presudan jer tek ste se pojavili među velikim brojem igrača. Kombinujte svoje istraživanje sa naučenim stvarima sa terena iz testne faze i razvijte plan koji će stvarati svest o vašem brendu na tržištu.



Obezbedite održivu skalabilnost. Brzi rast zahteva brze promene. Priliv novih klijenata na novom tržištu opteretice vašu korisničku podršku, lanac snabdevanja i finansije.

Dobro odmerite koliko resursa možete da investirate i u kakvim talasima. Rasporedite tržišne segmente po prioritetu kako biste osigurali održivost.

Osnujte lokalna partnerstva. Uspostavite lokalna partnerstva kako biste mogli da pokrijete povećanu potražnju, ali i uspešno upravljate regulatornim zahtevima i kulturološkim izazovima.

Razmislite o franšizi ili Joint Venture. Ukoliko trenutno niste u mogućnosti da otvorite kancelarije na tom tržištu (ili vam biznis model dozvoljava da sve obavljate onlajn) - razmislite o modelima saradnje poput franšise, izdavanja licenci za korišćenje brenda, *Joint Venture (zajedničko ulaganje, kada se firme udruže prilikom širenja na tržištu)*...



Širenje na region



Razlika između širenja na razvijena tržišta i tržišta u razvoju

Širenje na region je izazovno isto koliko i ulaz na svako novo tržište jer regioni zemlje (ili zemlje u regionu) razlikuju se takođe po navikama i kulturološkim obrascima. To bi značilo da treba posebno prilagoditi tri stvari:

1. Marketing i prodaju
2. Ponudu
3. Lanac distribucije i snabdevanja

Verovatno nećete morati da promenite čitav biznis model, ali bilo bi dobro da se vratite korak unazad i ponovite neke delove istraživanja:

Segmentacija tržišta. Podelite regionalno tržište opet na segmente, prema ključnim karakteristikama (poput geografskih odlika, demografije, psihografije, navika...) i poređajte po prioritetima.

Istražite kulturološke i jezičke detalje. Čak i unutar zemlje mogu postojati velike razlike. Na primer, Švajcarska ima 4 zvanična jezika i deli se na kantone čije osobenosti variraju.

Otkrijte potencijal za lokalna partnerstva. Lokalne agencije, drugi biznisi u istoj vertikali (ili suplementarni biznisi) i agencije mogu vam pomoći da doprete do lokalnih talenata i izgradite kredibilitet.

Istupanjem na novom tržište ste već uspostavili određeni kredibilitet, ali valja znati da navike kupaca variraju čak i unutar istog tržišta.

Razvijena tržišta imaju bolju infrastrukturu, ekonomiju i zrelije tržište, ali i znatno jaču konkurenciju.

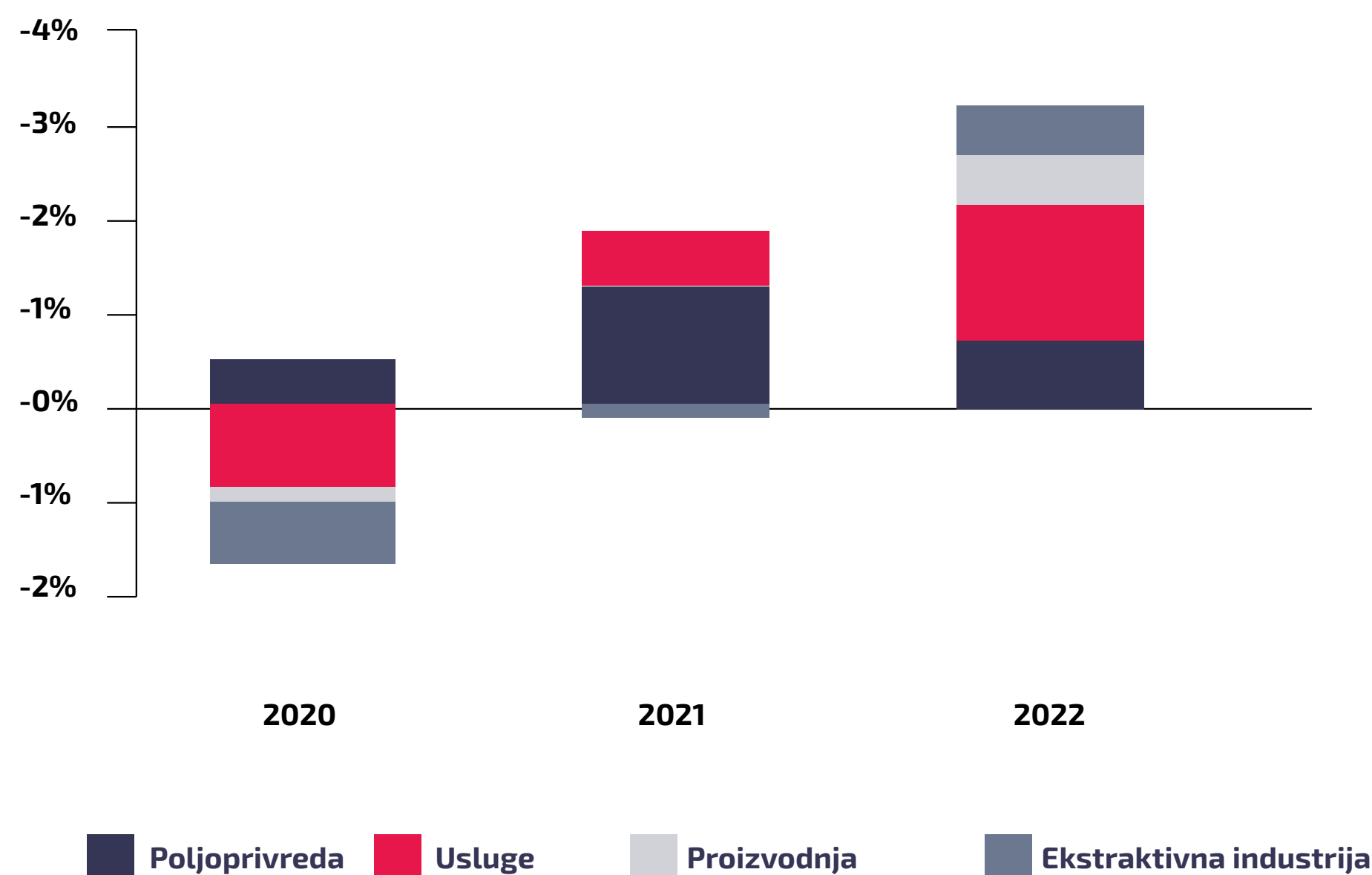
Manje razvijena tržišta imaju svoje nedostatke u ovom pogledu ali i dosta praznina u mnogim tržišnim segmentima.

Odabir tržišta najpre zavisi od tipa proizvoda ili usluge i to treba uzeti primarno u obzir. Dok bi neki proizvođač softvera sa pristupačnom pretplatom ulazio na tržišta sa manjom konkurencijom i tako održavao prihod, biznis koji prodaje luksuzne proizvode bi birao snažno razvijena tržišta - jer platežna moć je veća.

Posmatraćemo kao primer državu Mozambik. Njeno tržište je u razvoju. Zvanični jezik portugalski ali ga poznaje tek polovina stanovništva, dok se komunikacija unutar zemlje obavlja na brojnim dijalektima.



Prema analizi Svetske banke, uslužne delatnosti i poljoprivreda su motor razvoja Mozambika, što možete videti na **grafikonu 10** u nastavku.



Grafikon 10 - Razvoj Mozambika. Izvor: [World Bank](#), pristupljeno 7.4.2023.

Za dnevne transakcije, pretežno se koristi gotovina, ali postali su popularni i mobilni sistemi za transfer, koje predvode Vodacom, mKesh i e-Mola. Zamislamo lansiranje potencijalnog softvera za poljoprivrednike iz Mozambika.

Dok biste na drugim tržištima mogli da podržite plaćanje iz mnogo izvora, ovde biste bili ograničeni na mobilno plaćanje, a prema izveštajima, i manji potencijalni segment potrošača. S druge strane, nedostatak konkurenata na tržištu bi vam omogućio i potencijal za veliku bazu korisnika i dalje osvajanje tržišta Afrike.

Ako uporedimo sa Švajcarskom koja je potpuno razvijeno tržište, imali biste mnogo više opcija - od infrastrukture do broja potencijalnih korisnika. Međutim, **u Švajcarskoj je digitalizacija poljoprivrede uveliko u povelju**, što automatski znači da imate mnogo više konkurenata i morali biste da uložite veliku količinu sredstava za proboj.

Ako bismo sumirali bitne stavke u širenju, to bi izgledalo ovako:

- Ulažite neprekidno u istraživanje tržišta. Razgovarajte sa svojim korisnicima i podstičite ih da vam daju česte povratne informacije.
- Prilagođavajte proizvode i usluge u skladu sa time - što pre, što više.
- Koristite CRM alate kako biste personalizovali iskustvo za svakog korisnika (koliko dugo je vaš korisnik, šta najčešće kupuje i zašto, koji su bitni događaji u njihovom životu...)
- Merite performance zaposlenih na osnovu metrika koje se tiču zadovoljstva korisnika, ne samo na ostvarenim prodajama. Dobri alati su:
 - **NPS (Net Promoter Score)** - korisnik ocenjuje na skali od 0 do 10 kolika je verovatnoća da bi vas preporučio dalje.
 - **CSR (Corporate Social Responsibility)** - predstavlja deo aktivnosti firme koje pomažu zajednici, što ima pozitivan uticaj na mišljenje korisnika.
 - **ESG (Environmental, Social, and Governance)** - procena kako poslovanje kompanije utiče na okolinu i društvo u celini. Na razvijenim tržištima, ESG kriterijumi su bitni jer ako ih kompanija ne ispunjava, neće biti poželjan kandidat za finansiranje ili poslovna partnerstva.



Inkorporacija ili otvaranje filijale u inostranstvu

Kada prođete kroz biznis model, a naročito kroz operativnu i finansijsku logistiku, doći ćete i do dileme po pitanju pravne strukture. Odabir pravne strukture sa sobom nosi (ne)povoljne finansijske i operativne zahteve.

Generalno, treba uzeti najpre u obzir lokalne zakone, poreske stope, nivo birokratije, ali i otvorenost tržišta - da li će lokalna firma imati jači uticaj na brend u odnosu na predstavništvo, odnosno da li je lokalno pravno prisustvo uopšte neophodno za moj biznis model?

Imate više opcija:

Inkorporacija u zemlji - ova pravna struktura podrazumeva osnivanje kompletno novog poslovnog entiteta u zemlji u kojoj poslujete. Prednosti ovog načina ulaska na tržište jesu ograničeni rizici - zasebni entitet ima svoje resurse i protok finansija te u slučaju bilo kakvih problema, ograničeni su i gubici.

Sa druge strane, prednost je i u brend percepciji. Dobijate pristup lokalnom tržištu kao lokalna firma. što nekada može dosta doprineti brendu jer se od starta on može graditi kao "američki" ili "švajcarski" što u nekim granama može imati veliki značaj.

Osim toga, inkorporacija daje i određene tehnološke mogućnosti, poput metoda naplate od privatnih korisnika. Mnogi platni procesori postaju dostupni ukoliko osnujete npr. kompaniju u SAD.

Mana je u birokratiji i dugotrajnoj vremenskoj i finansijskoj investiciji za otvaranje, kao i u usklađivanju sa velikim brojem regulativa tokom čitavog poslovanja firme.

Otvaranje filijale - ova pravna struktura vam omogućuje brži izlazak na tržište, a ovaj pravni entitet je direktno povezan sa vama, odnosno matična firma kontroliše poslovanje. Prednost je brzo ispitivanje tržišta pre mnogo većih kapitalnih troškova, a ako posedujete jak međunarodni brend - reputacija se može prelići na filijalu.

Mana je takođe u birokratiji, regulativama (prenos podataka, upravljanje iz matične zemlje...) ali i u količini poslovnog rizika. Potencijalni neuspeh lokalne filijale utiče na celi brend.

Treća opcija jeste **remote-only** - tip rada u kom kompanija ne poseduje fizičke kancelarije, odnosno ima samo jedan poslovni entitet, dok su radnici širom zemlje ili sveta.

Jedan primer od velikog broja njih jeste domaća kompanija Nordeus (proizvođač popularne igrice *Top Eleven*) koja ima radnike i timove širom sveta koji rade isključivo *remote*.

Naša ideja u vodiču jeste da vas podstaknemo da osnivate firme u Srbiji, jer veliki broj tehnologija, servisa i biznis modela omogućuje vam da poslujete sa čitavim svetom bez potrebe za otvaranjem fizičkih objekata ili registrovanjem pravnih struktura u inostranstvu od samog starta.

Svakako, valja naglasiti i da razvoj firme diktira potrebe za inkorporacijom.

Ako se tržište pokaže kao vredno, a postoje objektivne prepreke za rast, valja razmisliti i o osnivanju entiteta van zemlje.

Dobar primer su proizvođači igara za mobilne telefone koji svoje usluge prodaju putem Apple prodavnice. Kada Apple isplaćuje iznos kompaniji u Srbiji, taj iznos je dvostruko oporezovan jer ne postoji ugovor o izbegavanju dvostrukog oporezivanja sa SAD. Kompanije mogu da ostvare velike uštede u takvim slučajevima tako što će otvoriti kompaniju u SAD.

Otvaranje kompanije u inostranstvu je danas lakše nego ikad, a postoje mnogi servisi i agenti koji onlajn, u nekoliko klikova, omogućuju da završite veliki deo posla.



OPERATIVNA LOGISTIKA U POSLOVANJU SA INOSTRANSTVOM



U procesu širenja i osvajanja novog tržišta u inostranstvu, ključ je operativna logistika. Ona obuhvata sve aktivnosti i procese koji osiguravaju da proizvodi ili usluge efikasno dođu do potrošača - bilo da je u pitanju usluga ili proizvod i nezavisno od toga da li se isporučuju onlajn ili oflajn.

Na čelu operativne logistike je obično COO (eng. Chief Operating Officer, odnosno direktor operative). Osoba na ovoj poziciji kontroliše efikasnost procesa i radnih zadataka, ali učestvuje i u daljem razvoju poslovne strategije i izveštava o postizanju ciljeva.

Operativna logistika za fizičke proizvode, digitalne proizvode i usluge prilikom širenja poklapa se u mnogim segmentima, s tim što novi načini poslovanja i usluge imaju i svoje specifičnosti.

U narednim segmentima ćemo proći kroz ključne elemente.



1. Lanac snabdevanja, odnosno isporuka proizvoda ili usluge

U upravljanje lancem snabdevanja spada koordinisanje i optimizovanje proizvodnje, nabavke i dostave.

U zavisnosti od vašeg tipa biznisa, tu mogu spadati dobavljači, partneri i spoljni proizvođači ili prodavci na terenu, ali i podugovarači, frilenseri i softverske kompanije.

Čitava poenta dobrog lanca snabdevanja jeste da korisnik dobije ono što je platio u očekivano vreme. U nastavku ćete pronaći ključne elemente na koje treba obratiti pažnju:

Odabir dobavljača i partnera

Ako isporučujete fizički proizvod, odradite dobru analizu dobavljača i pronađite one koji mogu pouzdano i kvalitetno da proizvedu, odnosno isporuče robu do kupaca.

Od koristi može biti lista najpouzdanijih lokalnih dobavljača koji poznaju navike kupaca.

Prilikom isporuke digitalnog proizvoda ili usluge, biće vam od izuzetne koristi odabir dobrih platformi i softverskih alata.

Na primer, ako prodajete video-kurs (ili drugi digitalni proizvod), potrebna vam je stabilna platforma koja može da raste uz rast broja korisnika, odnosno koja može da obezbedi dostupnost materijala u svakom trenutku. Pogledajte platforme poput Teachable ili Podia.



Lead time (vreme od narudžbine do isporuke)

Grafikon 11. Kako izgleda lanac snabdevanja.



Ovaj termin označava vreme potrebno od narudžbine do isporuke.

Istraživanja pokazuju da su kupci proizvoda srećniji i lojalniji brendu ukoliko je **lead time kratak**, odnosno ako ne moraju bespotrebno dugo da čekaju.

Isto važi i za usluge i za digitalne proizvode.

Česta greška koju biznisi prave prilikom brzog rasta jeste preuzimanje velikog broja korisnika, a da pritom ne optimizuju operativnu logistiku. Tako se desi da npr. kompanija može da servisira potrebe 100 klijenata, a ima ih 150 u datom trenutku.

Iako se prividno ostvaruje veći profit, dugoročno je štetno jer čak i ona prva lojalna baza klijenata trpi, zajedno sa novim klijentima. To dovodi često do osipanja i prelaska kod konkurencije.

Valja postaviti sebi pitanje - "Koji je najbrži rok za isporuku, tako da ne rasipamo resurse, a da ne zanemarimo sve druge klijente-kupce-korisnike?"

Glavni je izazov napraviti dobar balans. Tu tek onda dolazi do izražaja:

- Pomoć partnera
- Dobar HR
- Dobra organizacija procesa
- Dobro postavljen biznis model, odnosno ispravno redefinisane biznis modela

Upravljanje spoljnim rizicima:

Napravite procedure za slučaj prekida lanca snabdevanja (tzv. *business continuity plan*) koje će obezbediti da vaša firma ima alternativu i rešenje za nastavak poslovanja ako se dogode problemi sa dobavljačima, prirodne katastrofe ili rizični geopolitički i društveni događaji.

Kod kompanija koje posluju isključivo putem interneta, česta je praksa da podatke drže na više servera u više zemalja - upravo za slučaj katastrofa i nepredviđenih rizika.

Na primer, nakon što je 2021. godine **izgoreo data centar kompanije OVH**, najveće hosting kompanije u Evropi, postalo je jasno na tržištu da višak bezbednosti ne može da škodi.

Imajte u vidu i činjenicu da na ovom svetu, 50% biznisa može da izdrži prekid rada **maksimalno 1 sat a da ne oseti prevelike finansijske posledice**.

Kreirajte takozvani *Disaster Recovery Plan (DRP, plan za obnovu nakon katastrofe)* koji bi vas zaštitio u tim scenarijima.

2. Upravljanje stanjem na zalihama

Ako biste pitali kupce šta ih posebno naljuti, to je kad tek na mestu kupovine saznaju da je artikal Out of stock, odnosno da ga nema na stanju. **Prema istraživanjima, 43% kupaca u Americi** će otići u drugu radnju istog trenutka ukoliko ne pronađu proizvod po koji su došli, iako su možda želeli da kupe još nešto.

Efikasno održavanje balansiranog stanja na zalihama je prava mala umetnost.

Najpre, prodavce košta skladišni prostor i čuvanje viška robe na stanju.



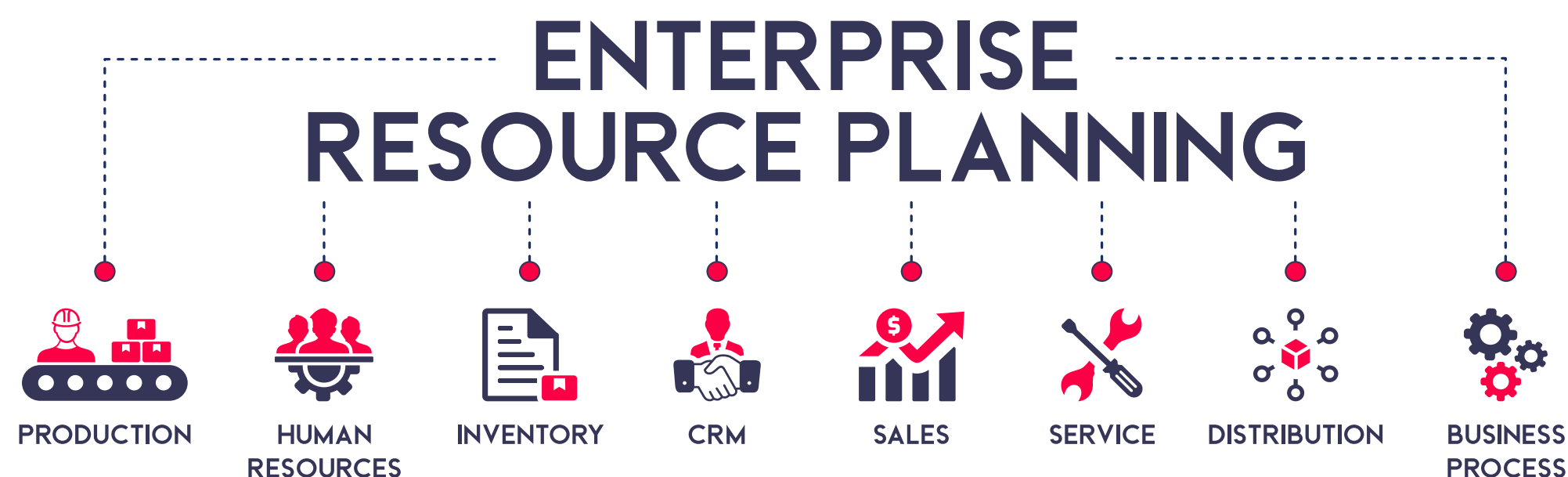
Sa druge strane, neefikasno praćenje stanja dovodi do nedostatka robe u radnjama i izaziva veliku štetu u pogledu izgubljenih prodaja i lojalnosti prema brendu.

Prema istraživanju kompanije Netstock, **43% kupaca neće više kupovati od brenda ako 2-3 puta pokuša da kupi i dobije obaveštenje da proizvod nije na stanju**, dok 65% kupaca (u istom istraživanju) kaže da je kupilo konkurentski proizvod upravo zato što nisu našli na primarnom mestu kupovine ono što im je potrebno.

Iz tog razloga, trgovci se radije odluče da imaju višak robe, iako gube dosta na skladištenju.

Tehnologija olakšava upravljanje zalihama

Grafikon 12. Kako radi jedan klasični ERP sistem.



Zahvaljujući ERP sistemima (Enterprise Resource Planning - planiranje resursa kompanije) danas možete da povežete čitav lanac i pratite stanje na zalihama u realnom vremenu.

U tom pogledu, savetujemo da uložite u dobre platforme za projektni menadžment i optimizaciju poslovnih procesa, poput Asana, Atlassian, Jira itd. ali i u virtuelni skladišni prostor.

Primeri softvera za veće kompanije su *Oracle - Netsuit, SAP i Microsoft Dynamic*. Za manje kompanije vredi pogledati softvere *Acumatica, Aptean i Deltek* (proglašeni za najbolje ERP softvere za kompanije svih veličina za 2023. godinu [na portalu Solutions Review](#))

Napomena - instalacija ERP sistema zahteva stručnjake te to treba ukalkulisati u troškove. Takođe, imati na umu i da postoje **specijalizovani i opšti ERP sistemi**, na primer:



Microsoft Dynamic je ERP opšte namene, mogu da koriste kompanije iz bilo koje industrije, dok proizvođači koriste AEWA ili GE Digitals, kompanije u sferi edukacija koriste Camu, Ellucian itd.

Prednost digitalnih proizvoda i usluga je u tome što ne morate da upravljate zalihama i fizičkim skladištem već zavisite od virtuelne infrastrukture (koja se može brzo uvećati) i ljudskih resursa.

Osim toga, uložite i u HR logistiku (o čemu će biti reči više kasnije) kako biste imali dodatne saradnike brzo na raspolaganju.



3. Transport do potrošača, distributera i partnera

Dobar izbor transporta i efikasno upravljanje svim povezanim troškovima omogućuju vam da obezbedite potrošačima robu na vreme, a da ostanete profitabilni. Čak i malo pomeranje za koji procenat (npr. ušteda goriva, kraće vreme dostave, manje putarine...) može značiti velike dobitke... Ili gubitke.

Savet: Ponudite korisnicima više opcija dostave kad je to moguće - Standard ili Express. Personalizacija čini čuda u pogledu potrošačkog iskustva i pojačava lojalnost prema brendu. Prema istraživanju kompanije StartupBonsai, **80% ispitanika bi radije kupilo od brenda koji pruža personalizovano iskustvo.**



Kada su u pitanju digitalni proizvodi - transport (odnosno isporuka) svodi se najviše na automatizaciju putem softverskih alata. Prilikom uplate, korisnik dobija automatski proizvod na preferirani kanal (u vidu dokumenta, linka u imejlu ili pristupnih podataka).

Kada su usluge u pitanju, za većinu industrija granice ne postoje jer one se mogu pružati i putem standardnih alata za udaljenu komunikaciju - Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, WebinarJam. Odabir alata pretežno zavisi od biznis modela, ali i od navika vaših klijenata odnosno idealnih persona koje ste mapirali u procesu istraživanja.

Pitanje za vas: Ako je veličina tima najveća prepreka u globalnom širenju usluge, a vaša usluga se može standardizovati u pogledu procesa - da li možda možete da je spakujete u softverski alat?



4. Skladištenje i čuvanje

Planiranje izgleda i veličine skladišta, načina pakovanja i kontrole inventara u skladištima su takođe važna oblast u operativnoj logistici. Proverite lokalne regulative povodom zahteva za informacije na pakovanjima i njihov izgled.

Na novim tržištima možete da angažujete spoljne logističke servise (prim. aut. 3PL, third-party logistics) koji umesto vas mogu da upravljaju skladištenjem robe i isporukom. Ovo je naročito popularno u biznis modelima elektronske trgovine poput dropshippinga.

Popularne opcije su *Shopify Fullfilment*, *ShipBob*, *Fedex Supply Chain*.

Druga opcija jeste da zakupite skladište u drugoj zemlji i ostvarite saradnju sa lokalnim partnerima (poput osiguravajućih kuća ili agencija za obezbeđenje). Dobijate više sigurnosti ali to sa sobom novi i više troškova u vidu novih zaposlenih i monitoringa.

Kada je u pitanju digitalni proizvod, treba voditi računa o platformama, odnosno serverima na kojima se čuvaju. To može biti osnovna platforma poput OneDrive ili Google Drive, ali i krupnije platforme:

- Teachable za kurseve
- Shutterstock za fotografije
- Amazon za elektronske knjige

Ukoliko sav materijal čuvate na svojim serverima, vodite računa o reputaciji hosting provajdera i razmislite o raspodeli materijala na više hosting centara zarad upravljanja rizikom.



5. Carina i regulative

Prilikom poslovanja sa inostranstvom a naročito prilikom izvoza proizvoda, posebno treba uzeti u obzir jesu carine i regulatorni zahtevi, uključujući i propise o uvozu i izvozu, tarife i potrebnu dokumentaciju.

Posvetite posebnu pažnju ovom segmentu prilikom pravljenja strategije širenja kako biste sprečili kašnjenja u isporuci, kazne i pravne probleme. Za potrebnu dokumentaciju, tarifnike i ostale informacije koje se tiču prometa robe preko naših granica, preporučujemo da posetite **zvaničnu stranicu Carine Srbije**.

Prilikom uvoza i izvoza, istražiti sledeće:

1. Tarife i poreze - koji mogu varirati u zavisnosti od zemlje i proizvoda
2. Potrebnu dokumentaciju - sertifikate, otpremnice, fakture...
3. Lokalne regulative koje se tiču bezbednosti proizvoda, ekologije, označavanja proizvoda...

Bitno: U određenim slučajevima, možete biti u situaciji da je potrebno platiti porez u dve države. Kako bi se to sprečilo, nastale su brojne međunarodne konvencije koje sprečavaju dvostruko oporezivanje i stvaraju povoljnije uslove za poslovanje. Pogledajte listu zemalja sa kojima Srbija ima **ugovor o izbegavanju dvostrukog oporezivanja na sajtu Ministarstva finansija**.



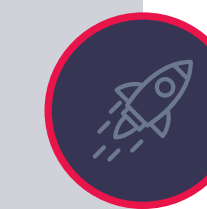
6. Povratna logistika

Ovo je takođe bitan segment koji se odnosi na povrat robe i ispunjavanje zahteva iz garancije. Neefikasna povratna logistika ne samo što može da naštetiti odnosima sa kupcima, već može da izazove i zakonske probleme.

Nezavisno od toga da li je u pitanju fizički ili digitalni proizvod, korisniku je potreban način za povraćaj novca u slučaju nezadovoljstva ili poziva na garanciju. To je njegovo zakonsko pravo. Ovo jeste osnovna poslovna logika, ali nekad se zanemari.

Definišite uslove na svom vebsajtu, u okviru pakovanja i pripremite procese za korisničku podršku.

Zanimljivost: *Prosečna stopa povrata robe u elektronskoj trgovini je 20-30% na globalnom nivou. Razlozi su razni - od oštećenja do pogrešne veličine. Koliko god da je proizvod dobar, računajte da će biti povrata.*



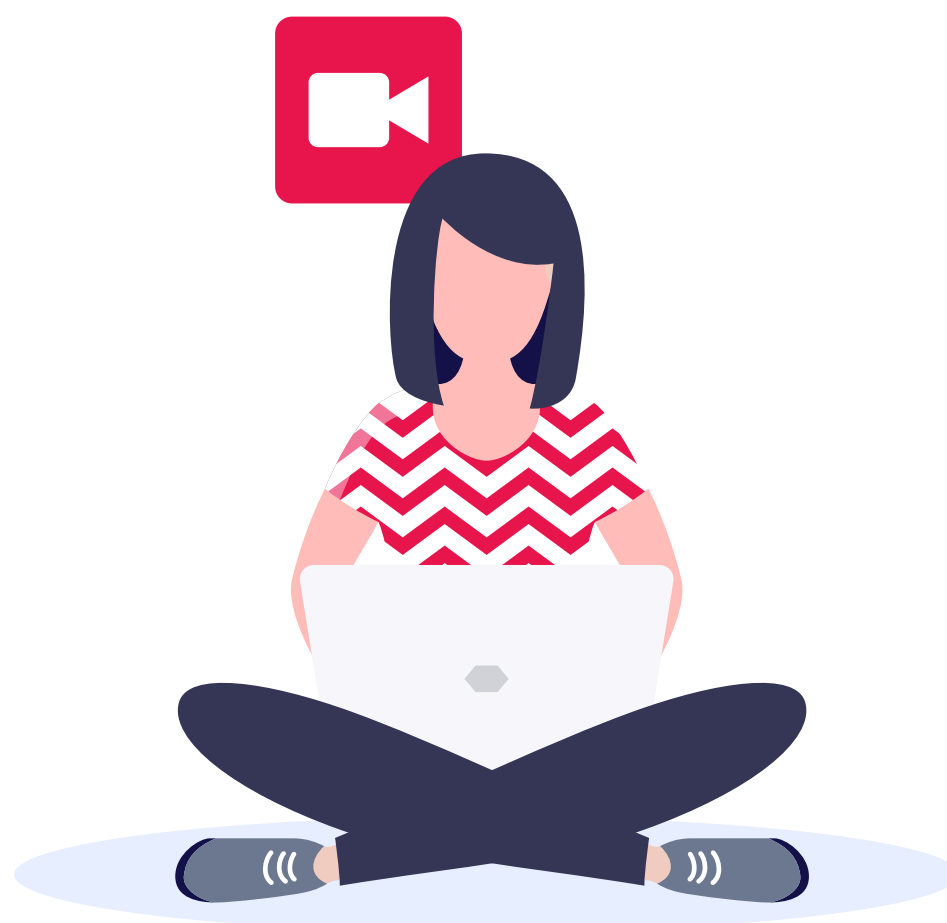
Specifičnosti logistike digitalnih proizvoda i usluga



Digitalni proizvodi i usluge imaju takođe svoju operativnu logistiku. Kao što ste videli u prethodnom odeljku, ona možda ne zahteva npr. skladišta i pakovanje u tradicionalnom smislu, ali u osnovi ima isti cilj - **obezbediti kupcu vrednost na vreme i uz što manje troškove**, što znači da ima i svoje zahteve.

Digitalni proizvod može biti mnogo toga - kurs, elektronska knjiga, snimak predavanja, skup šablona ili webinar.

U nastavku ćemo sažeti prethodne savete:



1. Funkcionalan veb-sajt

Postavite jasna uputstva, sadržaj i opis digitalnog proizvoda ili usluge. Proverite da li funkcionišu formulari za kontakt, kao i check-out sistemi. Obratite pažnju na obnavljanje SSL sertifikata koji garantuje bezbednost u komunikaciji između korisnika i vašeg sajta.

Grafikon 13. Kako izgleda sajt bez bezbednosnih sertifikata? ilustracija grešaka na sajtu, ilustracija kada nema SSL sertifikata i upozorenje da nije bezbedno.



2. Dobar hosting i jaki serveri

I minimalni paket kod lokalnog hosting provajdera je sasvim u redu ukoliko je mala frekvencija saobraćaja na sajtu (ispod 5.000-10.000 mesečno). Kako broj kupaca raste, treba obezbediti brzu skalabilnost te uzmete reputaciju hosting provajdera u obzir ako očekujete brz rast.

3. Domen, SEO i korisničko iskustvo (UX)

Odabir naziva domena je prilično bitna stvar jer ne želite da korisnik predugo traži vašu firmu na internetu, zar ne? Idealno ćete pokušati da nađete domen sa nazivom firme ili koji sadrži u sebi ključnu reč. Ekstenzija domena (.rs, .com, .me...) zavisi od ciljanog tržišta, a svaka ekstenzija ima svoju ***namenu prema šifrniku***.

Obratite pažnju na ključne reči u tekstovima na sajtu jer ona utiču na vidljivost sajta na pretraživaču.

Osim toga, vodite računa o inkluzivnosti.

To znači da treba optimizovati sadržaj tako da bude pristupačan čitačima ekrana.

Bitno: Posedovanje domena sa lokalnom (nacionalnom) ekstenzijom u zemlji u kojoj posedujete utiče na prodaju, poverenje i pozicioniranje pretragama. U Španiji, na primer, vredi imati „.es“ isto kao u Srbiji „.rs“. Pogledati zvaničnu stranicu **Registra nacionalnih Internet domena Srbije (RNIDS)** za mnoštvo korisnih resursa na ovu temu.



4. Post-prodajni proces

Kupovina digitalnih proizvoda i usluga predstavlja instant iskustvo - po uplati, korisnik dobije pristup. Preporučujemo da postavite neki vid automatizacije (recimo, korisnik unese mejl prilikom kupovine i automatski dobije proizvod ili link do proizvoda) kako biste maksimalno ubrzali proces.

Popularni softveri za imejl automatizaciju - Mailchimp, MailerLite, Drip, ActiveCampaign.

5. Korisnička podrška i polise poslovanja

Greške i povrat novca nisu retkost čak ni u domenu digitalnih proizvoda. Kako biste sačuvali svoju reputaciju, obezbedite mogućnost korisnicima da podnesu reklamacije, ali i da dobiju povrat novca ukoliko nisu zadovoljni.

Dobro definišite polise poslovanja, kao i polisu privatnosti. Uvek savetujemo da se konsultujete sa pravnicima, ali možete se poslužiti i besplatnim alatima za prvu pomoć - dok ne stigne pomoć stručnjaka - poput **FreePrivacyPolicy Generator**.

6. Licence i alati

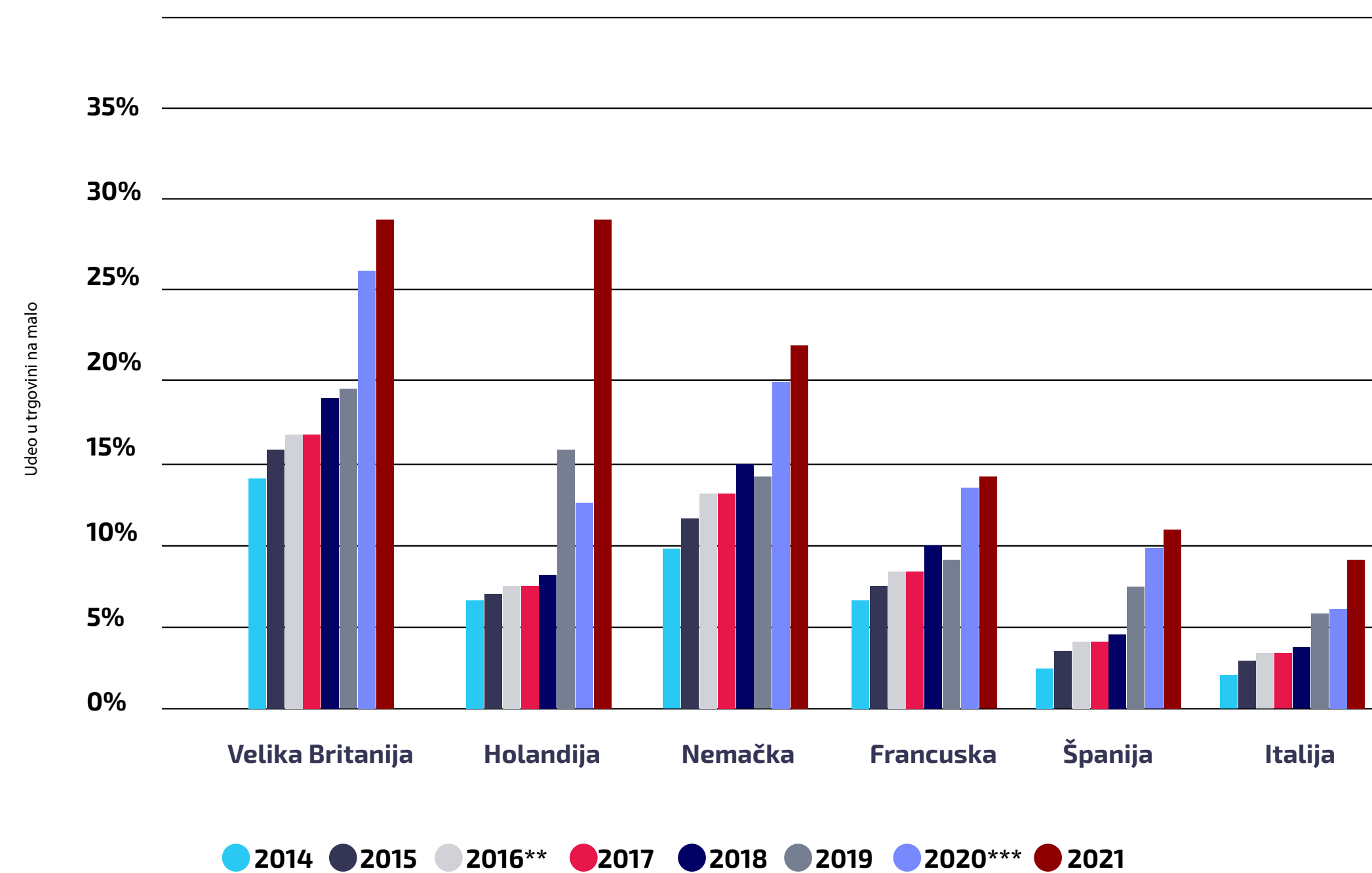
U digitalnom svetu, mreža alata i softvera su ono što čine biznis održivo operativnim. Budžet je uvek bitan faktor, ali ravnomerno važni faktori su i **standard i kontinuitet**. Ako ušteda na licencama znači da korisnici sporije dobijaju vrednost, da li je to onda zaista ušteda?

Specifičnosti platformi za elektronsku trgovinu

Ukoliko ne posedujete onlajn platformu preko koje kupci mogu lagodno da naručuju, gubite velik procenat profita. Na grafikonu 14 u nastavku možete videti procenat porasta broja trgovina koje su se odvale onlajn.



Grafikon 14 - Porast e-trgovine u Evropi



Grafikon 14. Porast e-trgovine u Evropi. Izvor: Statista. Pristupljeno 15. 3. 2023.



Za pružaoce usluga, ulogu platforme može zauzeti običan sajt putem kog vas kupci kontaktiraju. Dobro lokalizovano prisustvo je obavezno.

Isto važi i za prodaju proizvoda. Svi faktori navedeni u prethodnim segmentima važe i za elektronsku trgovinu, s tim što valja istaći i dodatne uslove, specifične za platformsko poslovanje.

Obratite pažnju na sledeće stavke:

- Lokalizacija: Jezik, valuta i preferirani način plaćanja

Zanimljivost: Dobar primer koliko je bitno poznavanje lokalnog tržišta i preferiranog načina plaćanja jesu tzv. e-wallets i local wallets. Na primer, u Indoneziji se za plaćanje velikog broja servisa, usluga i proizvoda koriste servisi OVO i GoPay, a u Pakistanu digitalni novčanik JazzCash.



Koliko god da imate naprednu platformu, ako ne postoji barem integracija sa lokalnim digitalnim novčanicima, rizikujete da proizvod uopšte ne zaživi. Razlozi su mnogobrojni - od navika do razlika u naknadama i troškovima.

- Dobro korisničko iskustvo (UX) - **(88% korisnika se ne vraća na sajt koji pruža loše iskustvo)**
- Dobra optimizacija za mobilne telefone **(50% poseta na internetu odvija se putem mobilnog uređaja)**
- **Dobar platni procesor i check-out sistem, kao i integracije sa sistemima**

Zanimljivost: U elektronskoj trgovini, ko pruža bržu uslugu, ubrzo izbija kao lider. Uzmimo primer Amazona, najveće platforme za elektronsku trgovinu na svetu. Zahvaljujući **one-click-checkout sistemu**, koji su i patentirali 1997. godine, smatra se da ostvaruju gotovo 2,6 milijarde dolara svake godine.



- **Integracija sa sistemima za upravljanje lancem snabdevanja**

Operativnom logistikom sada sve više upravlja softver. Tako postoje sistemi za upravljanje skladištem (**WMS**), sistemi za upravljanje transportom (**TMS**) i sistemi za planiranje resursa (**ERP**).



Osim toga, na terenu se koriste već dugo barkod tehnologije, RFID sistemi i IoT (međusobno povezane tehnologije koje razmenjuju podatke) koji omogućuju praćenje kretanja robe u realnom vremenu.

Poslednjih godina je popularna i RPA tehnologija (Robotic Process Automation, softverska automatizacija procesa). **Istraživanja pokazuju da RPA softveri eliminišu velik broj grešaka pri repetitivnim zadacima**, a ujedno oslobađaju zaposlene da se bave kreativnim i produktivnim zadacima.

Grafikon 15. Upotreba tehnologije u logistici olakšava mnoge procese.



Napomena: Ako prodajete robu ili usluge iz Srbije u inostranstvu i novac primate putem platnih procesora, u obavezi ste da prijavite taj prihod iako je trenutno na platformi platnog procesora. Račun kod institucija elektronskog novca se tretira kao još jedan devizni račun, a transakcije na njemu se prate (npr. plaćanje dobavljača i transakcija).



Savetujemo da porazgovarate sa računovođom jer sve što je realan prihod mora da se knjiži.

Savetujemo i da pogledate ugovore Srbije sa drugim državama **o izbegavanju dvostrukog oporezivanja na sajtu Ministarstva finansija.**

HR LOGISTIKA U GLOBALNOM POSLOVANJU



Kako god da postavite biznis i isplanirate međunarodni biznis model, eventualno će vam biti potrebno širenje tima.

Ono što je remote revolucija donela svetu jeste ukidanje granica kada je radna snaga u pitanju. Kao što velik broj kompanija iz sveta može da angažuje naše IT stručnjake, tako i naši biznisi mogu da otvaraju biznise preko i zapošljavaju ljude širom sveta - a idealno i na lokalnom tržištu gde posluju.

Ovaj napredak je svakako moguć i zahvaljujući razvoju platnih sistema koje ćemo obraditi u narednom segmentu detaljno. Institucije elektronskog novca i platni procesori uklonili su barijere zatvorenih finansijskih sistema i tradicionalnih banaka.

U saradnji sa lokalnim bankama, ove institucije omogućuju lagodno i povoljno upravljanje međunarodnim tokovima novca, odnosno omogućuju vam da legalno zaposlite i platite saradnike na velikom broju tržišta po svetu.

Dobar primer je platforma Payoneer koja otvara za vas lokalne račune u bankama na tržištima na kojima poslujete i omogućuje da isplatite saradnike u nekoliko klikova.

Upravo ove dve promene ublažavaju problem sa radnom snagom. Niste više ograničeni na lokaln



Kako izabrati u mnoštvu opcija - hibrid, remote, open space

Današnja pop-kultura tretira klasične kancelarije i boksove kao neki vid zatvora iz kog treba pobeći. To je jedan od razloga i zašto je frilensing u porastu, a **pojam digitalni nomad jedna od najtraženijih fraza u poslednjih 10 godina.**

Naravno, to ne znači da ih odmah treba ukinuti (jer ima ljudi koji vole kancelarije) već da treba obezbediti paletu izbora za zaposlene.

U nekim branšama (recimo, računovodstvo) očekuje se da postoji kancelarija.

Mnogi ljudi i dalje vole da dođu u ofis i provedu dan sa kolegama. Stvar je individualnog izbora - a vaše je da, prilikom širenja tima, pomirite interes kompanije sa željama zaposlenih.

Koje su onda alternative?

Remote rad (ili hibridni rad) je postao popularan sa jačanjem tehnologije, povećanjem brzine interneta, većom dostupnošću alata. Pandemija virusa COVID -19 pokazala je da za mnoge pozicije nije potreban odlazak u kancelariju.

Pretpostavlja se da će do 2025. polovina globalne radne snage raditi remote na neki način.

Velika prednost remote rada jeste što možete da angažujete ljude u drugoj zemlji i da nemate nikakve troškove prostora a često ni troškove opreme radnog mesta, niti protoka interneta, struje i druge infrastrukture.

A još ako ne postoji vezanost za lokaciju (kao što je npr. u slučaju velikog broja pozicija u kreativnoj industriji) onda omogućujete i koncept *digitalnih nomada*.

Digitalno nomadstvo je vrlo privlačno jer omogućuje spoj lepog i korisnog - privatne ambicije, putovanje svetom, vreme sa bližnjima - a uvek na klik od poslodavca i klijenta.

Co-working prostori dobijaju na popularnosti, naročito u eri remote rada. Ovaj tip kancelarija okuplja profesionalce i male firme iz svih delatnosti. Velik broj stručnjaka iz raznih oblasti na jednom mestu pospešuje razmenu ideja, ali predstavlja i dobar balans za ljude koji rade od kuće a opet žele ponekad osećaj da su u timu.

Prilikom odabira modela rada, valja uzeti nekoliko faktora u obzir.

Koji je optimalan režim rada za vašu organizaciju?

Ima dosta delatnosti koje zaista ne mogu da se rade od kuće (poput proizvodnje) ali tamo gde je to moguće, valja uzeti u obzir afinitete zaposlenih. Analizom poslovnih procesa i testiranjem možete utvrditi da li je zaista potrebno da jedan deo zaposlenih dolazi u kancelarije.

Mnogim poslodavcima je **opcija remote rada nezgodna usled manjka poverenja ili straha od rasturanja interne kulture**. Međutim, benefiti mogu biti veliki - kao što su ušteda na troškovima prostora ili rast motivacije zaposlenih zbog slobode koje ostvaruju.

Istražiti šta potencijalni kandidati traže

Što više postajemo svesniji ličnih preferencija u radu, uviđamo da ljudi mogu biti produktivniji ako imaju više slobode. Da biste bili konkurentni, istražite

koji je preferirani model u vašoj vertikali na ciljanom tržištu. Porazgovarajte sa zaposlenima. Mogu vam otkriti mnogo toga.

Razvijte procedure za svaki model

Iako implementacija raznih modela rada zvuči lagano, zapravo je potrebno dosta infrastrukture da bi funkcionisalo. Najpre bi trebalo definisati koja su pravila komunikacije, kako se radi procena učinka, a i koja su očekivanja. Recimo, u remote režimu rada, asinhrona komunikacija može izazvati nesporazume. Nedostatak kontakta uživo trebalo bi nadomestiti na drugi način. Zaposleni umeju biti pod pritiskom da ne doprinose dovoljno jer nisu pred *vašim očima*.

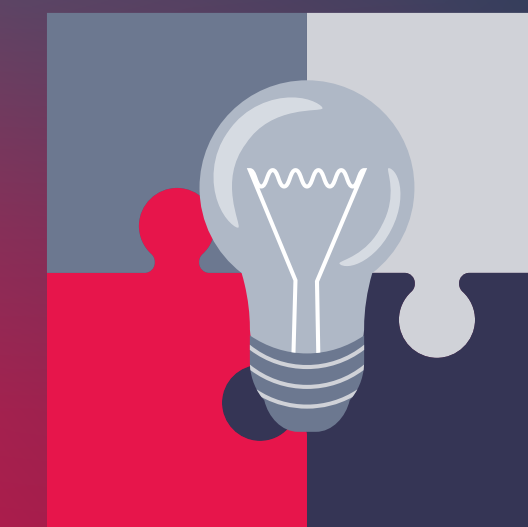
Postavite procedure koje ohrabruju zaposlene, ali i drže celi proces pod kontrolom.

Uložite u alate koji podržavaju svaki tip rada.

Od samog starta izaberite dobre alate (i ljude) za projektni menadžment, komunikaciju, HR i merenje zadovoljstva i učinka zaposlenih. Postoji mnogo platformi koje omogućavaju upravljanje celom kancelarijom, među njima Asana, Trello, Jira i slične.



Kako sklopiti tim zaposlenih



Diversifikacija radne snage pruža mogućnost da se dođe do šireg opsega talenata. Kao i pri odabiru načina rada, tako i pri odabiru tipa zaposlenih imate velik broj mogućnosti.

Borba za talente je primorala mnoge kompanije da svoje potrebe nadopune kroz spoljne dobavljače, frilensere ili čitave spoljne timove. Osim toga, zarad sprečavanja osipanja postojećeg tima, mnoge kompanije sada dodaju i udeo u kompaniji (eng. equity) uz platu.

Zaposleni na puno radno vreme (full-time) popunjavaju procese za koje vam je potrebno konstantno isporučivanje vrednosti.

Međutim, za neke poslove vam je potrebno da neko radi povremeno te je tako nastao i koncept part-time rada, odnosno polovično radno vreme. To vam omogućuje da dobijete rezultat a da nemate prazan hod.

Međutim, budžet (i nepredvidivost tržišta) su česte prepreke za zapošljavanje. Ako vam je potrebno da neko završi projekat ili pomogne na duže staze ali uz veću kontrolu troškova, tu dolazimo do koncepta **frilensinga, podugovarača i autsorsovanih timova**.

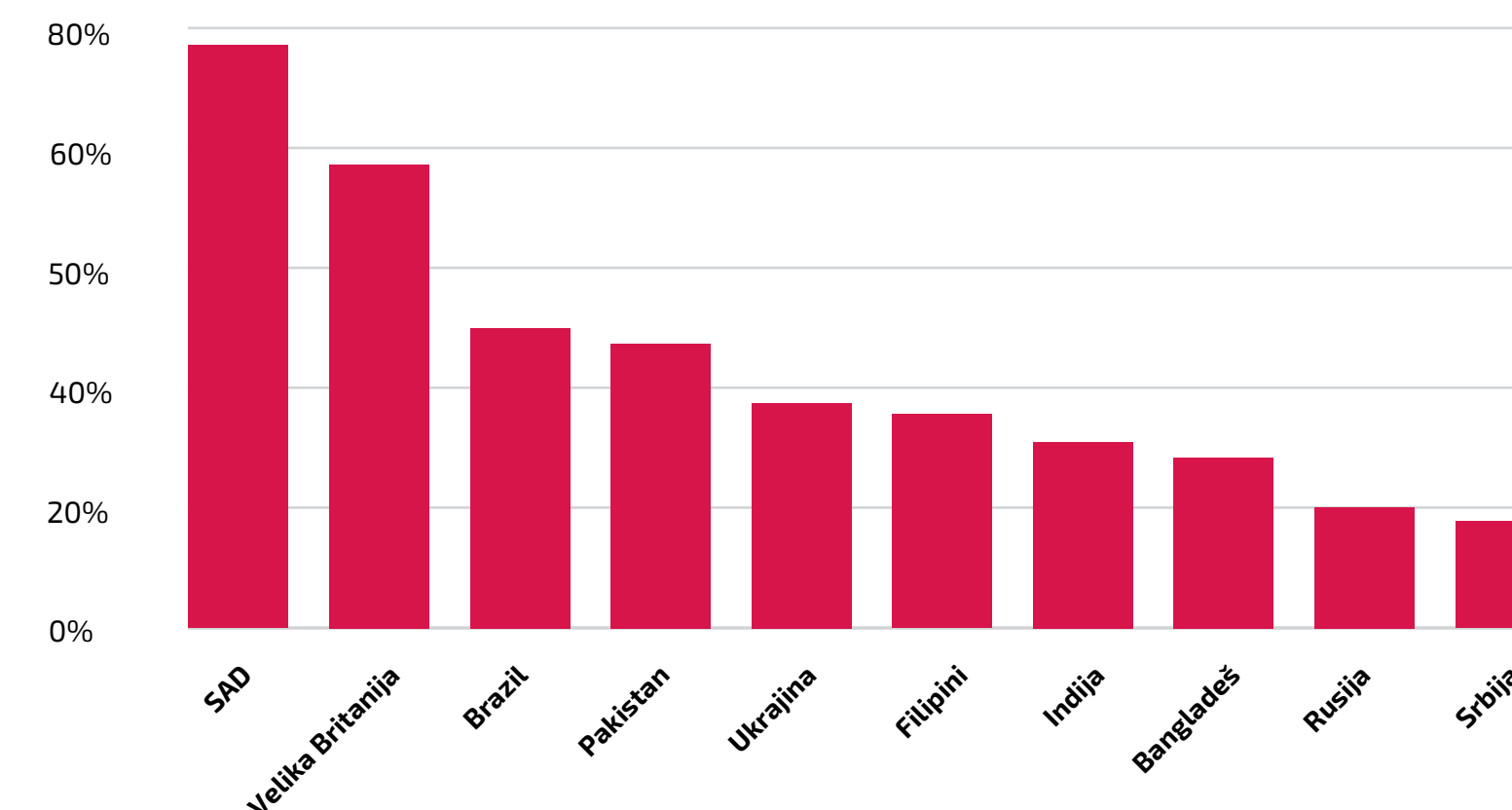
Ovo je isplativa investicija jer štedite dosta na obučavanju i pripremi. Uzimate radnu snagu na gotovo.

Zanimljivost: na 100.000 ljudi, Srbija ima 162 frilensera (Gigmetar, 2021). Na grafiku 7 ispod se vidi da smo na desetom mestu po broju frilensera u svetu u odnosu na dostupnu radnu snagu.



Grafikon 16

ZEMLJE SA NAJVEĆIM BROJEM FRILENSERA U 2023. GODINI.



Grafikon 16. Broj zemalja sa najvećim brojem frilensera na 100.000 ljudi. Izvor: [Techabu](#), datum pristupa: 15. mart 2023.



Potruga talenata i rešavanje njihovog pravnog statusa može biti prepreka na nekim tržištima. Zahvaljujući inovacijama u biznis modelima, i za to postoje rešenja:

- **Freelance platforme** - Upwork, Fiverr, TopTal, Freelancer, Dribbble, Behance... Samo su neke od platformi na kojima možete pronaći milione frilensera koji rade sve - od administracije do programiranja. Kada birate platformu, specijalizacija igra veliku ulogu. Na platformama poput Upworka i Fiverra naći ćete vrlo širok spektar frilensera, dok ćete na platformi Behance pronaći freelancere koji se bave isključivo dizajnom.
- **EoR (Employer of Record) agencije** - Ovaj tip agencija služi kao vaš lokalni partner za zapošljavanje. One obično imaju svoje pravne entitete u velikom broju zemalja u kojima regularno zaposle ljude koji su rezidenti tih zemalja, regulišu njihov pravni status i obavljaju isplatu - dok vama dostavljaju tek nekoliko računa - za uslugu i plate koje daju zaposlenima.

Ovo je odlična opcija ukoliko vam je potreban lokalni tim saradnika, ali nije isplativo da pokrećete inkorporaciju u zemlji. Ipak, ove kompanije ne rade za vas izbor zaposlenih tako da o tome morate sami da se pobrinete.

Primer EOR je kompanija Native Teams koja saraduje i sa institucijama elektronskog novca (poput kompanije Payoneer) i tako omogućuje kompanijama da zaposle i isplate legalno čitave timove na raznim tržištima.

- **PEO (Professional Employer Organization)** je tip biznisa koji ne zapošljava radnike već predstavlja vaše spoljno HR odeljenje. Ono preuzima isplate zarada i honorara, prijave poreza, upravljanje benefitima i slično.

Bitna razlika u odnosu na EOR jeste što ona preuzima za vas administraciju ali samo u zemlji gde već imate neki entitet. Dakle, usluge PEO možete koristiti samo ako u datoj zemlji i vi registrujete biznis.

Dobro je znati: I na domaćem i na inostranom tržištu, poslednjih godina je aktuelna tema brendiranja poslodavca. Prema izveštaju portala Glassdoor (jedan od najpopularnijih portala za recenziranje poslodavaca u Americi) **75% kandidata bi se najverovatnije prijavilo za posao u firmi ukoliko firma održava dobar brend poslodavca.**

Ova oblast je izuzetno bitna posebno pri širenju na inostrano tržište jer, osim toga što zaposleni sada biraju poslodavce isto kao poslodavci njih, na svakom stranom tržištu imate različite konkurente.



FINANSIJSKA LOGISTIKA ZA MEĐUNARODNO POSLOVANJE



Na kraju (ili početku) sve se svodi na finansijske tokove. Ni najbolji biznis modeli, sa svim definisanim parametrima, ne mogu da uspeju na inostranom tržištu ako ne mogu da obezbede lagodne transakcije, odnosno priliv kapitala. Zato smo odlučili da posebnu pažnju damo finansijskoj logistici - kojom se u firmi obično bavi direktor finansija (*eng. CFO, Chief Financial Director*).

Finansijska logistika je obezbeđivanje nesmetanog kretanja novca. Ona je usko vezana za sve navedene logistike jer poremećaj u jednom sektoru neminovno vodi do poremećaja u drugom.

Na primer, check-out na jedan klik ne vredi mnogo ukoliko ne možete da dostavite proizvod ili ako ga nema na stanju.

Sa druge strane, ako dostavljate proizvode i usluge na vreme, ali imate previsoke troškove dostave - gubite profit. Ako korisnik mora da preduzme mnogo koraka za plaćanje, gubite generalni prihod jer oni brzo odustaju (podsetimo se segmenta o Lead Time iz operativne logistike).

Budući da je finansijska logistika izazovna oblast, savetujemo da se obratite računovođama i nadležnim organima za detaljnije propise, dok ćemo mi u ovom poglavlju obraditi osnove.



Finansijska logistika se svodi na dva izazova

Money in (naplata), odnosno omogućavanje da se svi dogovoreni poslovi na svim tržištima gde smo prisutni efikasno naplaćuju i to uz optimizaciju troškova takvih transakcija:

- Istražiti mogućnosti za otvaranje računa u valuti tržišta na kojem se vrši naplata i sve alternativne opcije naplate u drugim valutama,
- proveriti postoje li i kolike su naknade za priliv na račun,
- da li postoji dostupnost checkout servisa za naplatu na digitalnom prodajnom mestu na konkretnom tržištu i u konkretnoj valuti,
- videti koja je efikasnost analiziranih servisa - da li i koliko dugo se naplaćena sredstva zadržavaju (ili putuju) pre nego što budu na raspolaganju firme i
- a li je moguće uzimanje pozajmice ili kredita za finansiranje poslovanja.

Money out (plaćanje) - kako obezbediti da se plaćanje dobavljača, saradnika, zaposlenih, poreza i drugih obaveza u zemlji i inostranstvu obavljaju na vreme i uz minimum troškova i angažovanja resursa firme:

- Koje su mogućnosti za plaćanja prema svim tržištima na kojima postoji poslovna aktivnost ili saradnici koji imaju potraživanja od firme,
- kakvi su troškove u vezi sa plaćanjem ka saradnicima na određenim tržištima (cena transfera + troškovi konverzije valuta) i koja je brzina servisa i
- kakva je dostupnost biznis kartica i koje su njihove karakteristike (cene, lakoća korišćenja).

Finansijske institucije za rešavanje izazova naplate i plaćanja



Za rešavanje plaćanja i isplata, dostupne su vam razne finansijske institucije i proizvodi. U opštem smislu, postoje dva tipa finansijskih institucija:

- Tradicionalne banke (tradicionalne i digitalne)
- FinTech (gde spadaju platni procesori, institucije elektronskog novca (EMI) i kompanije koje pružaju usluge u vezi sa finansijskim tehnologijama u partnerstvu sa drugim FinTech rešenjima ili tradicionalnim bankama)

Izbor rešenja zavisi od vašeg konkretnog biznisa, ali nije retkost da biznisi kombinuju više različitih finansijskih institucija i različite proizvode koje one nude. U nastavku ćete pronaći karakteristike većine proizvoda koje su u



Grafikon 17. Univerzum platnih rešenja kao odgovor na širenje interneta.

Tradicionalne banke

Sa aspekta zakona, ako poslujete iz Srbije, računi u lokalnim bankama su obavezni radi adekvatne prijave prihoda i plaćanja poreza. **Ako posedujete i račun u banci u inostranstvu**, što je moguće, ne zaboravite da je potrebno prijaviti taj račun.

Bitno – Razlika u posedovanju naloga u institucijama elektronskog novca (EMI, npr. Payoneer) i tradicionalnog deviznog računa u inostranstvu jeste što ne postoji obaveza prijave računa na EMI platformi. Kao korisnik platforme, vi nemate direktan odnos sa bankom već EMI u vaše ime otvara račun i upravlja njime. **Naravno, to ne utiče na obavezu prijave prihoda, samo smanjuje birokratiju.**

Novac u svakom slučaju mora da se slije na račun u lokalnoj banci, odnosno račun koji je prijavljen Poreskoj upravi.

Ako gledamo samo sa aspekta poslovanja, računi u tradicionalnim bankama u zemljama izvan Srbije su pogodni jer ulivaju sigurnost vašim globalnim klijentima da novac odlazi na pravo mesto, kao i da imaju kome da se obrate ako se u vezi sa plaćanja desi neka greška.

Sa ekspanzijom novih biznis modela u globalnoj digitalnoj ekonomiji novi igrači na finansijskom tržištu, mnogo većim akcentom na modernim tehnologijama trude se da stave akcenat na potrebe brzorastućih inovativnih



Tradicionalne banke su, vremenom, uspele da adaptiraju svoje poslovanje i ponude širok spektar digitalnih usluga tako da prosečan korisnik može i od lokalne banke da dobije određeni set digitalnih usluga koji mu je potreban za međunarodno poslovanje, kao što su web i mobilne aplikacije ili servis za digitalnu naplatu na web shop-u.

FinTech kompanije

Za FinTech kompanije je karakteristično (i revolucionarne su zbog toga) da svoja rešenja prave u potpunosti prema potrebama korisnika i sklapaju ciljana partnerstva kako bi korisnicima pružili veliki broj opcija. One otkrivaju probleme u tradicionalnom bankarskom sektoru i ubrzavaju rigidne procese, dobijajući tako velik broj korisnika.

Klasičan primer bi bio SWIFT transfer novca koji može izazvati čekanje novca i prevelike troškove transakcije zbog broja posrednika u kretanju novca. FinTech kompanije to zaobilaze i omogućuju prenos novca u realnom vremenu.

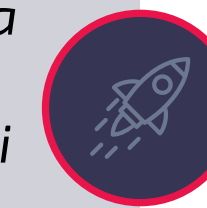
Naravno, svaki vid finansijske institucije ima svoje prednosti u globalnom poslovanju. Podsetimo se primera da *posedovanje računa u zemlji preko* može imati dobre efekte po vaš brend i sigurnost. Naročito jer tradicionalne banke imaju dugu tradiciju poslovanja i snažne sisteme. Međutim, što je veći sistem, veća je i njegova rigidnost.

Sa druge strane, brži protok novca (naročito u e-trgovini) kod FinTech kompanija omogućuje vam i lagodnije poslovanje.

FinTech kompanije koje obavljaju ulogu finansijskih institucija dele se u nekoliko kategorija:

Neobanke - to su FinTech kompanije sa licencama banke (Reolut, N26). One mogu da obavljaju sve bankarske transakcije, a odlikuje ih nedostatak lokacija. Sve se obavlja onlajn. Osim toga, za njih je karakteristično i da se specijalizuju usko za određene tipove poslova - trgovina kriptovalutama,

Zanimljivost: U Velikoj Britaniji su neobanke nazvane i bankama izazivačima (eng. challenger banks). Naziv su dobile tokom perioda finansijske krize od 2007. do 2009. godine, kada je nastao veliki broj neobanaka kao alternativa i odgovor na nepoverenje u tradicionalni sistem.



FinTech sa EMI licencama - Institucije elektronskog novca (eng. EMI, electronic money institution) su finansijske institucije koje se specijalizuju za elektronski prenos novca. Regulativa koja utiče na njihovo poslovanje je manje restriktivna u odnosu na tradicionalne banke, ali samim tim i obim aktivnosti.

One zato stupaju u partnerstva sa drugim tehnološkim kompanijama i pružaju više servisa svojim klijentima (na primer, različite check-out sisteme ili integracije sa lokalnim sistemima plaćanja).

Primeri EMI platformi su Payoneer, PayPal, Wise, Stripe...

Jedna od velikih prednosti EMI institucija jeste mogućnost da ponude račune na drugim tržištima.

Na primer, kompanija Payoneer omogućuje srpskim biznisima koje posluju sa SAD tržištem da vrše naplatu i plaćanje prema SAD klijentima preko njihovog ACH sistema za unutrašnja instant plaćanja i to preko računa koji su zapravo u nekoj od lokalnih SAD banaka, poput Bank of America, City i sl.

Poslovanje preko lokalnog računa u SAD klijentima i saradnicima sa tržišta SAD predstavlja faktor sigurnosti i poverenja **jer i oni računaju da će sa poznatim institucijama imati manje teškoća.**

FinTech kompanije sa EMI licencama pokrenule su revoluciju. Tako danas možete videti startape koji rade u Srbiji, plaćaju timove u Rumuniji, a prodaju softver u Kanadi.

Tako posluje kompanija Lead Delta koju je osnovao Vedran Rašić, kanadski preduzetnik srpskog porekla. On je osnovao entitet u Kanadi, posluje sa čitavim svetom, ali većina tima je u Srbiji.



U klasičnom SWIFT sistemu, ove transakcije bi trajale nekoliko dana, dok putem EMI institucija, zahvaljujući moćnoj tehnologiji i platformskom biznis modelu koji povezuje dosta partnera, ove transakcije odvijaju se u realnom vremenu.



NOVOST

LeadDelta Vedrana Rašića lansirano preko vikenda na Product Huntu – i zauzeo prvo mesto

Grafikon 18. Osnivač poreklom iz Srbije, Vedran Rašić, registrovao je startup u Kanadi, ali glavni tim je u Srbiji. *Izvor - Netokracija*, pristupljeno 24. 4. 2023.



Grafikon 19. Kao i među ljudima, tako i među kompanijama su partnerski odnosi snažan stub dugoročnog poslovanja. (ilustracija ovakve platforme koja se bazira na mnogo partnerskih odnosa sa bankama i drugim ekosistem stakeholderima)

FinTech sa PSP licencama (Payment Service Provider, pružalac platnih servisa) - Ovde su u pitanju platni procesori. Oni su vrlo slični institucijama elektronskog novca. Najbitnija razlika između PSP i EMI platformi je da platni procesori primarno posreduju u transferu novca uz određenu naknadu.

Ono što razlikuje EMI platforme od platnih procesora jeste mogućnost da čuvaju vaš novac, dok neke EMI platforme nude svojim korisnicima i zajmove, kartice i usluge digitalnog bankarstva. Pojednostavljeno, oni postoje kako bi vam olakšali transakciju, a ne čuvaju vaša sredstva kod sebe.

Primeri PSP platformi su Square, Stripe, Alipay... I vrlo su popularne u e-trgovini jer je čitavo korisničko iskustvo orijentisano ka instant plaćanju.

FinTech bez licence - One nastupaju kao banke ispred klijenata, ali nemaju licencu za bankarsko poslovanje, već u pozadini saraduju sa drugim bankama i partnerima i tako pružaju bankarske usluge.

Ideja ovih banaka jeste da eliminišu frikciju u finansijskoj logistici. Dok sve prethodne kompanije imaju **i svoje servise pored partnerstava**, ove kompanije se gotovo potpuno oslanjaju na velik broj partnera i odlikuje ih izuzetna brzina poslovanja, ali ujedno i fokus na uske niše (mali biznisi, startupovi...) Kao primer možemo uzeti kompanije Mercury i Rho.



Check-out servisi za naplatu u B2C segmentu

Prilikom izbora finansijske institucije, naročito ako radite u B2C segmentu, posebnu pažnju treba pridodati check-out servisima. Transfer novca između fizičkih lica i firme znatno se razlikuje, što u pogledu zakona, što u poslovnom aspektu (naknade, brzina obrade, lakoća plaćanja...)

Iz tog razloga, iako je većina finansijskih institucija (uključujući i domaće banke) razvila višenamenske servise za brzu naplatu na platformama (check-out servis) - treba obratiti pažnju na benefite koje nude, odnosno koliko je ponuda usklađena sa tipom biznisa koji vodite.

Prilikom odabira check-out servisa, uzmite u obzir:

- Koliko metoda plaćanja prihvataju
- Broj valuta za naplatu (samo lokalna valuta ili multicurrency)
- Mogućnost odloženog plaćanja
- Mogućnost integracije sa ostalim fintech naložima i bankama



5 različitih načina plaćanja i po čemu se razlikuju

- 1. Jednostavni servisi za plaćanje karticom (card checkout service):** Ovi servisi omogućuju korisnicima da plaćaju kreditnom ili debitnom karticom na samom sajtu. U zavisnosti od toga na kom tržištu ćete plasirati vaš proizvod ili uslugu može vam biti od velike važnosti da se na tom servisu kao metodi plaćanja mogu izabrati one kartice koje su na tim tržištima i zastupljene (AmEx je vrlo zastupljena u SAD, a naše banke uglavnom nude checkout sa Visa i Master karticama)
- 2. Napredna rešenja za check-out:** Pored standardne ponude kartica, ova rešenja su kompleksnijeg tipa jer nude npr. i plaćanje putem mobilnih novčanika, ili putem kriptovaluta. Ideje digitalnih i mobilnih novčanika su posebno izražene na azijskom tržištu, a podrška za njih može često biti presudna za uspeh biznis modela.

Vredi znati: Svi servisi izvan jednostavnih su takozvani APM (Alternative Payment Methods, alternativne metode plaćanja) i njihov primarni cilj jeste da obezbede lagodniji pristup svetskim tržištima. Pogledati npr. Klarna, iDeal, SEPA.



- 3. Open Banking checkout servisi:** Ovi servisi se zasnivaju na ideji direktne saradnje sa drugim bankama, odnosno omogućavanju da direktno sa svog računa platite uslugu ili proizvod. Time se eliminišu kartice i posrednici.
- 4. Buy Now Pay Later (BNPL) checkout servisi:** Ovaj tip servisa omogućuje korisnicima da iznos plate na više rata bez naknada. Najpoznatiji ovakav servis je Klarna.
- 5. Direct Carrier Billing (DCB) checkout servisi:** Ovaj servis omogućuje korisnicima da plaćaju za usluge i proizvode putem računa za mobilni telefon.

Fizičke i virtuelne kartice FinTech kompanija

FinTech kompanije takođe izdaju svojim klijentima kartice, a najčešće u dva oblika - **fizičkom i virtuelnom**.

O benefitima **fizičkih kartica** nije potrebno posebno govoriti jer su sveprisutne. Prilikom onlajn poslovanja, korisnici ukucavaju podatke sa kartica i obave kupovinu. Kada primite novac na inostrani račun, možete koristiti kartice širom sveta za povlačenje novca i plaćanje poslovnih usluga i proizvoda, kao i lične transakcije.

Virtuelne kartice imaju dosta pogodnih benefita pogotovo za neke od prethodno spomenutih inovativnih biznis modela. Posebna potreba se pojavila kod biznisa koji se bave digitalnim marketingom i za svoje klijente kupuju oglasni prostor na TikToku, Meti i Guglu.

Velik broj transakcija sa iste kartice može biti kompleksan a tradicionalni model u kojem klijent uveže svoju karticu je često neprihvatljiv zbog kompleksnosti praćenja transakcija. Virtuelnih kartica se može imati i preko 100 pa se na taj način elegantno rešava problem jer se za svakog novog klijenta koristi posebna kartica i na njoj lako prati aktivnost.

Osim toga, virtuelne kartice omogućuju bolju kontrola troškova unutar firme. Umesto isplate na lični račun, firma može izdati svakom zaposlenom po virtuelnu karticu sa određenim sredstvima i tako kontrolisati budžet. Na kraju, biznisi često koriste virtuelne kartice kao gift kartice. Na primer, biznis može nagraditi ljude koji popune istraživanje virtuelnom karticom koja ne ograničava kupovinu na određene servise.

Bitno: Uvek imajte u vidu da na nekim tržištima, biznisi ne primaju virtualne kartice kao sredstvo plaćanja.



Cashback kao dodatni benefit

Sve popularniji vid benefita koje na prvom mestu FinTech kompanije nude svojim korisnicima je cashback. Na ovaj način se korisnici upućuju da koriste aplikaciju na određeni način, koji i provajderima usluge donosi korist.

Ukratko, korisnici dobijaju određeni iznos nazad uz određene uslove, na primer, iznos kupovine, količina prenetih sredstava, ili korišćenje virtuelne kartice umesto fizičke.

Ove opcije treba uzeti u razmatranje zbog jasnih benefita za obe strane. EMI nude svojim korisnicima cashback za određene iznose, što vam može smanjiti troškove poslovanja ili amortizovati druge troškove.

Dodatno, svi koji su uključeni u podelu kolača mogu da iskoriste ovu opciju tako da, u zavisnosti od opsega usluga koje pružaju, budu konkurentniji.

Na primer, marketinška agencija koja obavlja mnogo transakcija putem kartica bi rado promenila finansijsku instituciju ako bi negde ostvarivala makar i 1% cashback na velike iznose. Taj povrat novca bi na kraju mogli da iskoriste za bolje ponude prema svojim klijentima.



Spremnost tržišta za otvaranje

Plate i honorari



Iako imate toliko opcija u finansijskoj logistici, sve se na kraju vraća na procenu stope prihvaćenosti elektronske trgovine, odnosno spremnosti tržišta da kupuje onlajn od međunarodnog trgovca.

Prilikom istraživanja ciljnog tržišta, utvrdite sledeće:

Preferirani metodi plaćanja. Neka tržišta rado kupuju onlajn, neka druga samo određene stvari, dok na nekim sasvim trećim tržištima možete ponuditi i transakciju u kriptovalutama. Ovo umnogome zavisi i od tipa proizvoda, odnosno usluge. Nekad više opcija ne znači i bolje iskustvo. Bolje je usmeriti se na mali broj proverenih opcija.

Konverzija valuta. U idealnom slučaju, vaš platni procesor treba da prikazuje cenu u lokalnoj valuti, ali i dozvoli korisnicima da imaju viševalutne opcije. Istražite šta nalaže Zakon, ali i šta pokazuju navike potrošača. Dobar način da istražite jeste da pokrenete proces onlajn kupovine kod nekoliko konkurenata ili proverite u čemu su svi isti.

Bezbednost je veliki faktor u onlajn poslovanju. Samim tim što ste međunarodni trgovac, očekivanja su veća, kao i strah. Sugerisaćemo da se oslonite na proverene globalne posrednike u plaćanju koji ispunjavaju međunarodne bezbednosne standarde (poput PCI DSS - Payment Card Industry Data Security Standard). Odobrenje poznate kompanije pozajmiće vam početnu reputaciju.

Na kraju, valja naglasiti da prilikom odabira finansijskih proizvoda treba voditi računa i o sistemu isplata plata i honorara. Ovo pitanje će za vas svakako pokriti HR odeljenje i računovodstvo ali vredi imati na umu da je i to bitna stavka.

Lagodna isplata čini da se zaposleni osećaju sigurnim, a samim tim i da vaša firma sigurnije posluje. Uzmite u obzir sledeće:

- Izaberite finansijski proizvod koji podržava više valuta i plaćanje u više zemalja, na vreme i predvidljivo u pogledu troškova
- Definišite procedure za brze isplate, lako fakturisanje, i regulisanje poreza
- Imajte u vidu lokalne zakone i regulative zemalja u kojima se nalaze vaši spoljni saradnici (ako su širom sveta). I njih i sebe ćete poštediti dosta glavobolja. Na kraju, ovaj faktor se može pokazati presudnim pri izboru saradnika (ili poslodavca).

U krajnjem slučaju možete razmisliti i o EOR servisu (servis koji "zaposli" radnike umesto vas i vama izdaje fakturu, a upravlja svim drugim servisima). Detaljnije o ovom tipu servisa možete pronaći u poglavlju o HR logistici.



IZGRADNJA EKOSISTEMA KAO STRATEGIJA RAZVOJA



Kao što ste videli u svim prethodnim poglavljima, strategija širenja zahteva ozbiljno planiranje i investicije. Međutim, retko koji biznis može samostalno da se širi, a da ima održivu profitabilnost.

Izgradnja ekosistema u kom su, između ostalog, lokalni partneri i dobavljači, ali i tehnologija pomaže vam da proširite bazu korisnika, kao i portfolio usluga.

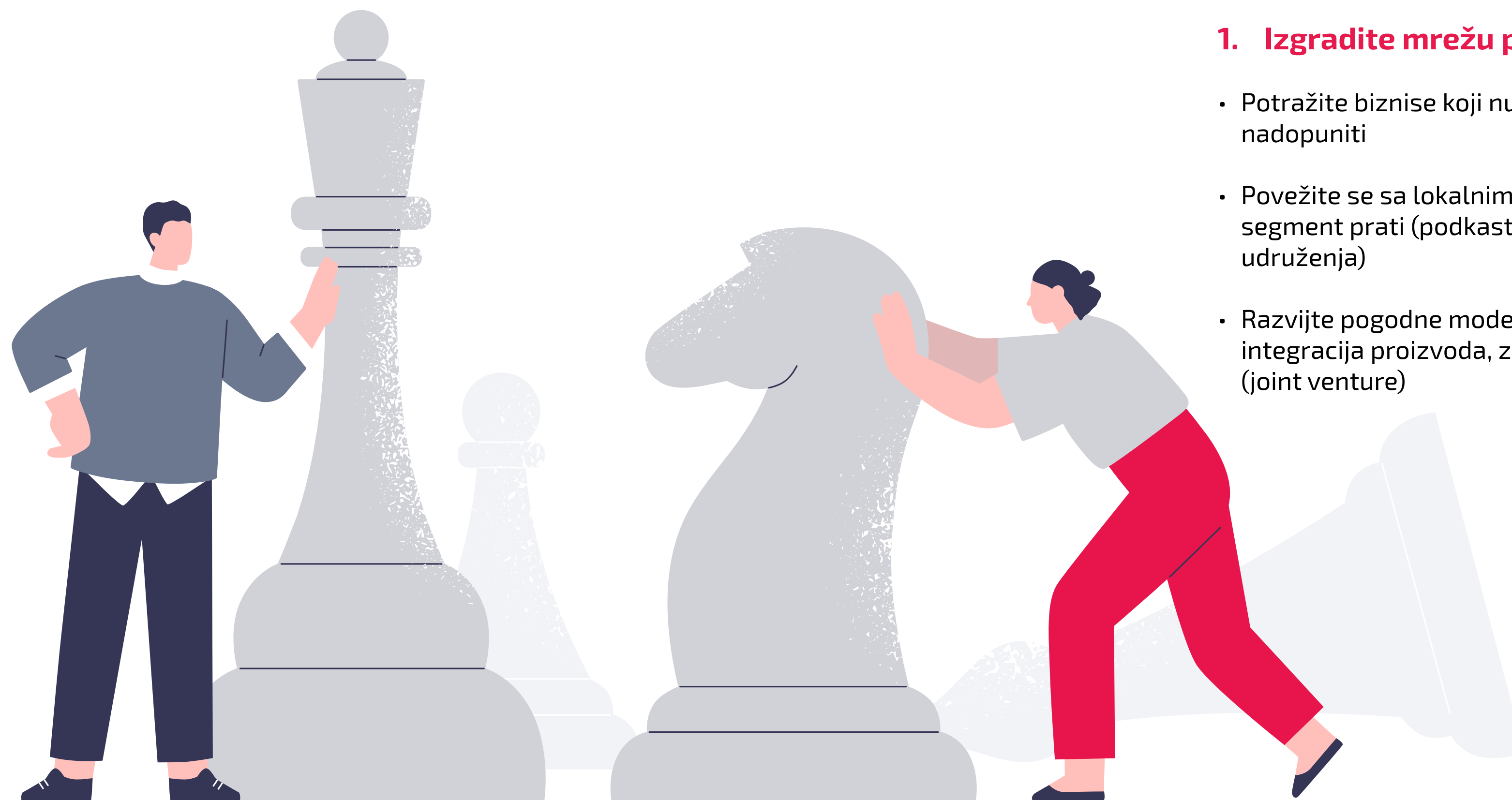
U ovom odeljku ćete saznati kako i vi možete da razvijete svoj ekosistem.

Tri strategije za izgradnju ekosistema

Izgradnja ekosistema može se uraditi na mnogo načina i zavisi od biznis modela, tržišnog segmenta i dostupnog kapitala. Međutim, generalno može da se svede na tri ključne strategije:

1. Izgradite mrežu pouzdanih partnera i dobavljača

- Potražite biznise koji nude usluge slične vašima ili čije biste ponude mogle nadopuniti
- Povežite se sa lokalnim osobama od uticaja u zajednicama koje vaš tržišni segment prati (podkasteri, organizatori konferencija, osnivači raznih udruženja)
- Razvijte pogodne modele za svakog partnera - udruženi marketing, integracija proizvoda, zajedničke usluge (bundle), udružena investicija (joint venture)



2. Obuhvatite što više usluga u jednom sistemu

Kreiranje sveobuhvatne ponude može da izdvoji vaš biznis od konkurenata i ubrza rast.

Tragajte za inovacijom - šta je to što korisnici sada nabavljaju na više mesta, a rado bi na jednom? Odgovor na ovo pitanje utiče znatno na efekat tzv. *customer stickiness*.

Customer Stickiness efekat je pojava kada korisnik odluči da kupuje u dužem periodu kod vas jer mu se nešto posebno dopada - odnos cene i kvaliteta, obećanje brenda ili udobnost u kupovini. Mogućnost rešavanja više problema na jednom mestu povećava **udobnost u kupovini**.

Više usluga možete obuhvatiti kroz mrežu partnera ali i kroz:

- Akvizicije manjih kompanija i čitavih timova
- Osnivanje manjih brendova koji se specijalizuju za određene oblasti a jačaju matični brend

Dobar primer je kompanija **Inspira Grupa** (nekadašnji Infostud). Pod krovom svog brenda imaju Polovne Automobile, HelloWorld, Startuj, HR Lab, Poslovi Infostud... Od portala za pretraživanje otvorenih radnih mesta, postali su grupa koja ima čitava rešenja za poslodavce i kandidate - employer branding, edukacije, zapošljavanje i recenzije.

Srodni brendovi, poput Polovnih automobila, zajme autoritet matičnog brenda Inspire, ali ujedno i doprinose snazi Inspire jer pokrivaju potpuno drugi segment tržišta.

3. Razvijte Research and Development odeljenje

Prema našem iskustvu, dosta kompanija u procesu širenja zaboravi na odeljenje za istraživanje i razvoj. Suština ovog odeljenja jeste da neprestano istražuje i smišlja nova rešenja, odnosno unapređuje postojeća tako da donose više vrednosti za korisnike i profit za kompaniju.



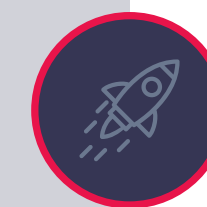
Prodajna odeljenja, targeti i kvartali su neophodni, ali to je kratkoročno razmišljanje. Za dugoročni rast potrebno je i dugoročno planiranje.



Grafikon 20. Dugoročno planiranje je među najvrednijim veštinama u poslovnom svetu.

Rezultati neprekidnog istraživanja i razvoja mogu otkriti nove prilike za partnerstva, nove potrebe na tržištu - ili **čak uočiti promene u dugom roku i omogućiti prilagodavanje**.

Zanimljivost: U trenutku pisanja ovog vodiča, kompanija Microsoft investirala je uveliko u organizaciju OpenAI, zaslužnu za razvoj generativne veštačke inteligencije (chatGPT). Zapravo, pregovori o investiranju u tu organizaciju počeli su daleko pre pojave ovog alata na tržištu.



Sada integrišu veštačku inteligenciju u čitav ekosistem alata (oživljavaju Bing) i osvajaju tržišni udeo koji su ranije dominantno držali drugi igrači (na primer, Gugl na polju internet pretrage).

Customer-Centricity na praktičnom primeru – sve u jedan



Verovatno ste do sad zaključili da kompanije sve više stavljaju korisnike u centar svih svojih odluka. Čitav segment o biznis planu i istraživanju svodi se u velikoj meri na određivanje potreba korisnika - a ne samo kompanije.

Štaviše, prema istraživanju Univerziteta u Berkliju, kompanije koje su **usvojile ovaj princip, prijavljuju dvostruki rast prihoda u odnosu na kompanije koje tek počinju.**

Promenila se paradigma. Zahvaljujući digitalnoj ekonomiji, korisnik ima svu moć jer ima veliku mogućnost izbora. Nije ograničen na nekoliko ponuđača u velikom broju segmenata. Ne mora da kupi proizvod od vaše kompanije. Ne mora da kupuje ni u zemlji.

Zato je danas fokus biznis planova na brzom rastu korisnika, a ne na brzom profitabilnosti.

Dok su biznis planovi tradicionalnih biznisa usmereni na profit u srednjem roku, projekcije na 3-5 godina i trenutak ulaska u zonu profitabilnosti, današnji biznis modeli (naročito u startapima) obećavaju eksponencijalni rast korisnika u tom roku.

Upravo će taj povećani broj korisnika doneti profitabilnost kasnije. Bez lojalne baze korisnika - nema ni biznisa.



Primer uspešnog ekosistema je kompanija Dropbox koja nudi virtuelni prostor za skladištenje podataka.

- Kada su osnovani, **njihova strategija se zasnivala na pojedincima koji su dobijali dodatni besplatni prostor (250 mb)** za svakog novog korisnika kog dovedu.
- Svoj portfolio su proširili dodavanjem integracija sa drugim alatima - npr. *Google Docs, Slack, Zoom*.
- Dodali su pristupne alate za programere (API) što je omogućilo kreatorima drugih softvera da dodaju usluge virtuelnog prostora za skladištenje u svoj softver.

Ova tri koraka su sada deo strategija mnogih biznisa u SaaS sferi. Oni im omogućuju da se povezuju sa drugim alatima i podupiru jedni druge u rastu.



POSLUJTE GLOBALNO KAO LOKALNO

Međunarodno poslovanje (nije) lako, zar ne?

Ukoliko ste pročitali vodič do kraja, nadamo se da ste zaključili da apsolutno možete legalno poslovati na međunarodnom tržištu iz Srbije, sa srpskom firmom.

Svi alati, principi i modeli navedeni u vodiču samo su delić mogućnosti.

Nadamo se da će vas ovaj vodič usmeriti na obilje resursa na internetu, ali i pokrenuti na razmišljanje kako uspešne biznis modele da prenesete na inostrano tržište.

Želimo vam da svoje biznis ideje sprovedete kroz detaljna istraživanja, pretvorite u održive biznis planove i realizujete ih na što više tržišta.

Srećno!



ČEK-LISTA ZA GLOBALNO POSLOVANJE

1. Definišite biznis model prema zahtevima međunarodnog poslovanja
2. Istražite sva potencijalna tržišta - uzevši u obzir razvijenost i sopstvene resurse
3. Napravite biznis plan koji uzima u obzir, između ostalog, i kulturno-jezičke osobenosti tržišta
4. Obezbedite finansiranje - bilo putem grantova ili zajmova
5. Osigurajte operativnu logistiku - isporuka proizvoda i usluga je ključ poslovanja
6. Formirajte svoj globalni tim - lokalni zaposleni su veliki faktor poverenja
7. Obezbedite nesmetan protok novca - pogledajte dostupna FinTech rešenja
8. Ostvarite kontakt sa lokalnim partnerima - jer biznisi mogu sami do određenog nivoa
9. Držite potrebe korisnika u centru svih planova - jer korisnici imaju mnogo izbora na čitavom svetu
10. Neprestano istražujte - jer naredna ideja se krije u praćenju tržišta, ne u kancelariji



LISTA REFERENCI



<https://twitter.com/nytopinion/status/1160307356829474816>

<https://www.iab.com/news/study-finds-internet-economy-grew-seven-times-faster/>

<https://www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-internet-service-providers-industry/>

<https://www.preduzmi.rs/wp-content/uploads/2023/03/STARTAP-SKENER-2023.pdf>

<https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/five-fifty-platform-plays>

<https://www.glossier.com/>

<https://www.shopify.com/blog/is-dropshipping-worth-it>

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/game-streaming-market>

<https://www.theguardian.com/business/2006/jul/28/retail.money>

<https://nira.com/zoom-history/>

<https://www.bigcommerce.com/blog/selling-in-germany/>

<https://onlinemasters.ohio.edu/blog/cultural-differences-in-business/>

<https://www.worldbank.org/en/country/mozambique/publication/mozambique-economic-update-9>

<https://www.agroscope.admin.ch/agroscope/en/home/topics/economics-technology/smart-farming.html>

<https://www.investopedia.com/terms/l/leadtime.asp>

<https://www.recordnations.com/blog/what-is-disaster-recovery-plan-why-important/>

<https://hbr.org/2004/05/stock-outs-cause-walkouts>

<https://techabu.co/freelancing/top-10-countries-with-most-freelancers/>

<https://www.netstock.com/blog/consumers-who-experience-stock-outs-believe-this-trend-will-continue-into-2022/#:~:text=In%20a%20recent%20survey%20conducted,to%20substitute%20or%20alternative%20products>

<https://solutionsreview.com/enterprise-resource-planning/the-best-erp-software-companies/>

<https://startupbonsai.com/personalization-statistics/>

<https://www.carina.rs/privreda.html>

<https://www.mfin.gov.rs/propisi/ugovori-o-izbegavanju-dvostrukog-oporezivanja>

<https://www.richpanel.com/blog/ecommerce-return-rates>

https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Internet_top-level_domains

<https://www.freeprivacypolicy.com/free-privacy-policy-generator/>

<https://www.statista.com/statistics/281241/online-share-of-retail-trade-in-european-countries/>

<https://startupbonsai.com/ux-statistics/>

<https://techjury.net/blog/mobile-vs-desktop-usage/#gref>

<https://www.rejoiner.com/resources/amazon-1clickpatent>

https://www.researchgate.net/figure/Percentage-of-cases-with-error-per-project-before-and-after-RPA-introduction-and_fig3_346375182

<https://discover.payoneer.com/businesses/freelancer-insights-report-rs>

<https://www.attendancebot.com/blog/future-of-remote-work-for-large-companies/>

<https://www.glassdoor.com/employers/blog/most-important-employer-branding-statistics/>

https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_deviznom_poslovanju.html

<https://biznis.rs/vesti/otvaranje-racuna-u-inostranstvu-kaznjivo-ako-se-ne-ispostuju-tacno-propisani-uslovi/>

<https://biznis.rs/vesti/otvaranje-racuna-u-inostranstvu-kaznjivo-ako-se-ne-ispostuju-tacno-propisani-uslovi/>

<https://www.netokracija.rs/leaddelta-vedran-rasic-186127>

<https://cmr.berkeley.edu/2021/09/what-is-customer-centricity-and-why-does-it-matter/>

<https://press.farm/10-reasons-why-dropbox-succeeded-in-a-market/>



USAID
OD AMERIČKOG NARODA



Inicijativa
Digitalna
Srbija

 **Payoneer**

**PREDUZMI
IDEJU**
smisli. pokreni. ostvari.

 www.preduzmi.rs