

Razvoj poslovne ideje i marketinškog plana za mobilnu aplikaciju "Snow Buddy"

Škarica, Nikola

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Algebra University College / Visoko učilište Algebra**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:225:939274>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[Algebra University - Repository of Algebra University](#)



VISOKO UČILIŠTE ALGEBRA

ZAVRŠNI RAD

Razvoj poslovne ideje i marketinškog plana za mobilnu aplikaciju

“Snow Buddy”

Nikola Škarica

Zagreb, veljača 2019.

Student vlastoručno potpisuje Završni rad na prvoj stranici ispred Predgovora s datumom i oznakom mjesta završetka rada te naznakom:

„Pod punom odgovornošću pismeno potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor, te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada“.

U Zagrebu, 21.02.2019.

Predgovor

Zahvaljujem se mentoru prof. Vanji Šebeku na uloženom trudu i vremenu koji je usmjeravao ovaj rad da bude na vrhunskoj razini. Posebno hvala svim ispitanicima koji su sudjelovali u istraživanju, kao i onima podijelili svoje mišljenje kroz usmeni razgovor. Zhvaljujem se Google pretraživaču na izvoru svih potrebnih informacija koji su bili gradivni elementi ovoga rada.

Nikola Škarica

Prilikom uvezivanja rada, Umjesto ove stranice ne zaboravite umetnuti original potvrde o prihvaćanju teme završnog rada kojeg ste preuzeli u studentskoj referadi

Sažetak

U ovom radu se razvija poslovni i marketinški plan za unaprijeđenje postojećih usluga rezerviranja učitelja skijanja. Unaprijeđenje se bazira na programskom rješenju za pametne telefone i opisuje se kroz usporednu analizu postojećih usluga zajedno s prikazom grafičkog sučelja predloženog programskog rješenja.

Prilikom definiranja poslovnog modela uzele su se u obzir prednosti uspješnih digitalnih usluga iz drugih industrija i prilagodile na predloženo rješenje.

Za potkrepljivanje prijedloga, provedena je anketa koja ispituje motivacijske i psihografske značajke ključnih kupaca iz kojih se prepoznaju navike rezervacije učitelja skijanja. Prema njihovim navikama, rješenje se pozicionira na dodirne točke s kojih kupci polaze za vrijeme planiranja putovanja s ciljem da utječe na njihovu konačnu odluku odabira putovanja. Uzimajući u obzir njihove potrebe i željenje kreira se nastup rješenja na digitalni komunikacijskim kanalima preko kojih se potiče kupce na akciju i prenosi se temeljne vrijednosti branda.

Ključne riječi: snow buddy, mobilna aplikacija, rezervacija učitelja skijanja

Summary

In this thesis a business and marketing plan is being developed to improve existing skiing reservation services. The improved solution is based on the smartphone software and is described through a comparative analysis of existing services along with the graphical interface of the proposed software solution.

When defining the business model, I took into account the benefits of successful digital services from other industries and adapted to the proposed solution.

In order to support the proposal, a survey was conducted to examine the motivational and psychographic characteristics of key customers from which the habits of booking a ski instructor are recognized. Identifying to their habits, the solution is positioned at the point of contact from which customers start during travel planning in order to influence their final decision on the choice of travel destination. Taking into account their needs and desires, the emergence of solutions on digital communication channels is created through which the customers are encouraged to take action and the basic values of the brand are transferred.

Keywords: snow buddy, mobile application, ski reservation service

Sadržaj

Sadržaj	7
1. Nastanak ideje	10
2. Aplikacija za rezervaciju učitelja skijanja	11
2.1. Analiza usluge rezervacije.....	11
2.1.1. Rezervacije putem tradicionalnih kanala	12
2.1.2. Rezervacije putem postojećih digitalnih platformi	13
2.1.3. Unapređenje postojećih usluga za rezervaciju	14
2.2. Tehničko rješenje	15
2.2.1. Uloge korisnika.....	16
2.2.2. Proces rezervacije	20
2.2.3. Otkazivanje rezervacije	26
2.2.4. Osnovne funkcionalnosti	27
3. Istraživanje tržišta	31
3.1. Istraživanje konkurencije.....	31
3.1.1. Kompariranje kanala komunikacije.....	31
3.1.2. Kompariranje usluga	33
3.2. Analiza poslovne prilike i pozicioniranje.....	34
3.2.1. Ansoffova matrica	34
3.2.2. Pozicioniranje programskog rješenja na tržištu	34
3.2.3. Disruptivne inovacije.....	35
3.2.4. SWOT	35
3.3. Ciljana publika	37
3.3.1. Profil ključnih kupaca polaznika.....	38
3.3.2. Profili ključnih kupaca učitelja skijanja	42
3.4. Motivacijsko i psihografsko ispitivanje ciljane skupine	45
3.4.1. Početnici skijanja.....	45
3.4.2. Iskusni skijaši	46
3.4.3. Rezultati istraživanja	48
3.4.4. Unaprjeđenje programskog rješenja prema rezultatima.....	49
4. Brand	50
4.1. Misija i vizija	50

4.1.1. Misija.....	50
4.1.2. Vizija.....	50
4.2. Vizualni identitet.....	50
5. Poslovni model.....	52
5.1. Tradicionalni model monetizacije.....	52
5.1.1. Škole skijanja.....	52
5.1.2. Privatne poduke.....	53
5.2. Poslovni modeli digitalnih servisnih aplikacija.....	54
5.2.1. Uber.....	54
5.2.2. Ryanair.....	57
5.2.3. Magic.....	60
5.3. Predloženi poslovni model za Snow Buddy.....	62
5.3.1. Prihodi.....	62
5.3.2. Troškovi.....	63
5.3.3. Ključ uspjeha.....	66
6. Promocija.....	68
6.1. Privlačenje novih korisnika.....	68
6.1.1. Privlačenje učitelja.....	69
6.1.2. Privlačenje polaznika.....	69
6.2. Zadržavanje postojećih korisnika.....	70
6.2.1. Primjer uspješnog korištenja gamifikacijskog sustava.....	71
6.2.2. Primjena gamifikacije u programskom rješenju.....	74
6.3. Kanali komunikacije.....	75
6.3.1. Trendovi na skijalištima.....	75
6.3.2. Planiranje putovanja.....	77
6.3.3. Strategija komunikacije na digitalnim platformama.....	78
7. Zaključak.....	81
Popis slika.....	82
Popis tablica.....	84
Literatura.....	85
Anketna pitanja.....	87

1. Nastanak ideje

Razvoj ideje je krenuo sa namjerom rezervacije učitelja nove polaznice snowboardanja. Postojeće usluge za rezervaciju učitelja u nisu potpunosti zadovoljavale njene potrebe i želje. Ona je htjela rezervirati učitelja na kratko vrijeme koji se može vremenski prilagoditi njenom rasporedu. S obzirom na to da nije imala takve ponude, zamolila je prijatelja da joj demonstrira osnove kako bi se mogla u društvu prijatelja spustiti sa vrha do dna planine. Za vrijeme pauze od demonstracije osnova snowboardanja, oboje su razmijenili svoje iskustva s postojećim uslugama za rezervaciju i složili se da ne zadovoljavaju u potpunosti sve potrebe polaznika. Prepoznavanjem nedostataka i razmišljanjem o unapređenju usluga, razvija se ideja o jednostavnom programskog rješenju koji povezuje učitelje skijanja sa svima onima koji traže podršku na jednostavan i brz način. To programsko rješenje bi svatko mogao koristiti za pretragu učitelja skijanja prema osobnim preferencijama i razini skijaški vještina. Ono bi u realnom vremenu prikazivala trenutno dostupne učitelje, a oni koji nisu, njih bi se moglo rezervirati unaprijed. Uz to, preko programskog rješenja bi se odvijala sva bezgotovinska transakcija između učitelja i polaznika.

Ideja o unapređenju postojećih usluga rezervacije učitelja skijanja se odmah proširila među prisutnicima koji su podržali njen daljnji razvoj. Za daljnji razvoj ideje potrebno je raščlaniti postojeću usluga rezervacije učitelja skijanja na gradivne elemente i preslikati njihove modele u programsko rješenje koje će svima u budućnosti biti dostupno u na dlanu (pametnim telefonima).

2. Aplikacija za rezervaciju učitelja skijanja

Učenje skijaških vještina je praktično prenošenje znanja i vještina skijaškog učitelja na polaznika tečaja. Za početak učenja, polaznik može izabrati između dva oblika tečaja:

- **Škole skijanja** - Organizirana škola u kojoj polaznici dijele istog učitelja skijanja na određeno vrijeme. Učenje skijaških vještina je kategorizirano po skijaškom iskustvu i dobnoj skupini polaznika.
- **Privatne poduke** - Samostalne poduke u kojoj jedan ili više polaznika dijeli učitelja po izboru u dogovorenom vremenu. Učenje skijaških vještina se prilagođava pojedinom polazniku.

Za donošenje odluke o izboru jednog od oblika opisanih poduka, polaznik treba proći kroz proces rezervacije učitelja skijanja. Taj proces predstavlja korisnički put u kojem se polaznik treba od početka upoznati s uslugom, istražiti o njoj i evaluirati prikupljene informacije prije donošenja konačne odluke o izboru najrelevantnijeg učitelja skijanja.

2.1. Analiza usluge rezervacije

Oba oblika poduke dijele isti cilj, rezervaciju učitelja skijanja, ali kroz različita korisnička putovanja. Njihova različitost u korisničkom putovanju utječe na konačnu odluku o izboru učitelja skijanja. Ovisno o načinu pružanja i pouzdanosti informacija, polaznik će se odlučiti za najrelevantniji izvor informacija i prema tome odlučiti kojeg učitelja skijanja rezervirati. Oblici poduke koji su opisani u prethodnom poglavlju mogu se rezervirati putem:

- **Tradicionalnih (analognih) kanala** - Rezervacija učitelja skijanja putem klasičnih kanala, odnosno komunikacijom putem telefona ili usmenog dogovora na licu mjesta sa agencijom skijanja
- **Digitalni kanala** - Rezervacija učitelja skijanja putem digitalnih platformi na internetu kroz internet preglednik omogućuje pregled ponuđenih učitelja i izbor najrelevantnijeg za početak poduke

Kanali rezervacije su detaljno opisani u sljedećim poglavljima, kako bi se prepoznale sve prednosti i nedostaci za unapređenje postojećih usluga rezervacije učitelja skijanja.

2.1.1. Rezervacije putem tradicionalnih kanala

Tradicionalni, odnosno analogni način komunikacije predstavlja usmenu komunikaciju s djelatnikom agencije za rezervaciju učiteljem skijanja. Ovakav tip slobodne komunikacije dozvoljava polazniku da postavi djelatniku sva pitanja vezana za skijanje i da riješe sve njegove nedoumice. Uz to, polaznik može saznati dodatne informacije koje nisu usko vezane za učenje skijanja, već općenito o skijanju i drugim aktivnostima koje zimsko odmaralište ima u ponudi.

Prednosti tradicionalnog kanala su:

- **Pouzdan izvor informacija** - Usmena komunikacija s djelatnikom agencije skijanja osigurava polazniku visoku razinu pouzdanosti i točnosti informacijama jer agencija organizira program učenja skijanja
- **Dvosmjerna komunikacija** - Komunikacija s djelatnikom omogućava dinamično razmjenjivanje informacija
- **Slobodna komunikacija** - Otvorena komunikacija dozvoljava polazniku da se dogovori s djelatnikom oko detalja i prilagodi ponudu prema osobnim potrebama

Nedostatci analognog kanala su:

- **Jedan izvor informacija** - Djelatnikova preporuka može utjecati na polaznikovu odluku jer je jedini izvor informacija koje polaznik uzima u obzir prilikom odabira učitelja skijanja
- **Spora razmjena informacija** - Svaki djelatnik se prvo treba upoznati s polaznikom i njegovim potrebama i željama prije preporuke najrelevantnijeg učitelja skijanja
- **Ograničen izbor učitelja** - Agencije za skijanje angažiraju učitelje skijanja prema svojim kriterijima, a polazniku pružaju usku ponudu učitelja za izbor.

U slučaju otkaza usluge učitelja skijanja situacija se rješava na sljedeće načine:

- **Otkazivanje učitelja skijanja** - Učitelj kontaktira polaznika putem telefonskog poziva prilikom čega se ispričava i daje priliku za povrat novca ili premještanje tečaja u drugo vrijeme
- **Otkazivanje polaznika** - Polaznik kontaktira učitelja putem telefonskog poziva prilikom čega se ispričava i nudi obeštećenje ili prebacivanje tečaja u drugo vrijeme
- **Otkazivanje grupe polaznika** - Agencija kontaktira polaznika putem telefonskog poziva uz ispriku i nudi povrat uplaćenog novca ili premještanje polaznika u drugu grupu

- **Otkazivanje usluge uslijed vremenskih nepogoda** - Agencija kontaktira polaznika putem telefonskog poziva uz ispriku i insistira na povrat uplaćenog novca

2.1.2. Rezervacije putem postojećih digitalnih platformi

Digitalni kanali komunikacije predstavljaju interakciju s digitalnom platformom putem digitalnih medija kao što su: računala, pametni telefoni, ručna i prijenosna računala. Nabrojani mediji omogućuju polazniku da kroz predodređene korake u sustavu pretraži i odabere najrelevantnijeg učitelja skijanja u ponudi na željeni vremenski period. U odnosu na tradicionalni kanal, ovo je zatvorena komunikacija koja ne pruža mogućnost dvosmjerne komunikacije s djelatnicima, već samo pruža relevantne informacije prema odabranim opcijama u sustavu pretraživanja.

Prednosti digitalnog kanala su:

- **Otvorena platforma** - digitalna platforma omogućuje svim učiteljima skijanja prijavu u sustav (uz prethodnu verifikaciju stručnosti) da promoviraju svoje vještine s ciljem pronalaska potencijalnog polaznika
- **Brzo pružanje informacija** - sustav je razvijen i prilagođena potrebama polaznika u kojoj mogu pretražiti, filtrirati i rezervirati učitelje skijanja prema osobnim kriterijima
- **Veći izbor učitelja** - neograničena prijava novih učitelja skijanja u sustav pruža polaznicima bogatiju ponudu učitelja

Nedostaci digitalnih kanala su:

- **Jednosmjerna komunikacija** - Sustav pruža informacije na temelju polaznikovih unesenih podataka i prema njima sortira ponudu učitelja bez mogućnosti prilagođavanja ponude prema polaznikovim osobnim potrebama
- **Zatvorena komunikacija** - Polaznik je ograničen na korištenje samo onih opcija koje sustav nudi bez mogućnosti komunikacije s djelatnikom
- **Niska pouzdanost informacija** - Slobodna prijava i mogućnost samostalne izmjene unesenih informacija o učiteljima u sustavu dovodi do rizika od pretjeranog preuveličavanja informacija o iskustvu i vještinama učitelja

U slučaju otkaza održavanja poduka, situacija se rješava na sljedeće načine:

- **Otkazivanje učitelja skijanja** - Učitelj kontaktira polaznika putem jednog od digitalnih kanala (email ili privatne poruke u sustavu) prilikom čega se ispričava i daje priliku za povrat novca ili premještanje tečaja u drugo vrijeme
- **Otkazivanje polaznika** - Polaznik kontaktira učitelja putem jednog od digitalnih kanala (email ili privatne poruke u sustavu) prilikom čega se ispričava i nudi obeštećenje ili prebacivanje tečaja u drugo vrijeme
- **Otkazivanje grupe polaznika** - Agencija kontaktira polaznika putem jednog od kanala (telefon ili email) uz ispriku i nudi povrat uplaćenog novca ili premještanje polaznika u drugu grupu
- **Otkazivanje usluge uslijed vremenskih nepogoda** - Agencija kontaktira polaznika putem jednog od kanala (telefon ili email) uz ispriku i inzistira na povratu uplaćenog novca

2.1.3. Unapređenje postojećih usluga za rezervaciju

Unapređenje postojećih modela komunikacijskih kanala za rezervaciju se temelji na obuhvaćanju svih prednosti iz pojedinog kanala čime se suzbijanju njihovi nedostaci i s lakoćom se rješavaju otkazi usluge. Ovaj unaprijeđeni model omogućava svakom polazniku da pretražuje učitelje prema određenim parametrima te da procjeni najrelevantnijeg učitelja prema informacijama dostupnim na njegovom profilu i stupi u kontakt s njima prije donošenja odluke.

Parametri prema kojima se pretražuju učitelju su:

- **Vrsta tečaja** - Odabir između tečaja skijanja i snowboardanja
- **Dobna skupina** - Odabir između tri dobne skupine: djeca, mladi i odrasli
- **Broj polaznika** - Upisivanje broja polaznika koji bi zajedno htjeli dijeliti privatnog učitelja skijanja
- **Razina skijaške vještine** - Odabir jedno od tri razine skijaške vještine: početnički, napredni i profesionalni

Kako bi se u potpunosti unaprijedila postojeća usluga, polaznik će u svakom trenutku imati na izboru da rezervira učitelja na jedan od sljedećih načina:

- **Trenutno dostupnog učitelja** - Polaznik će moći pretražiti trenutno dostupne učitelje koji se nalaze u njegovoj blizini (na skijalištu) i rezervirati ih odmah na sat vremena za tečaj

- **Rezerviranje učitelja unaprijed na određeno vrijeme** - Pregledom učiteljevog slobodnog vremena u njegovom kalendaru, polaznik odabire dane i sate kada bi želio da se tečaj održi

Uz rezervaciju, svaki polaznik će moći (bez certificiranja) u bilo kojem trenutku ući u ulogu učitelja ako smatra da je vješt u demonstriranju skijaških vještina.

Osnovi cilj unaprijeđenog modela je spojiti učitelje skijanja sa svima onima koji traže podršku skijanja na jednostavan i lagan način.

2.2. Tehničko rješenje

Definiranjem korisničkog iskustva putem tradicionalnih i digitalnih kanala može se zaključiti da se koraci na putu do rezervacije usluga ponavljaju čime se stvaraju predvidljivi obrasci ponašanja polaznika. Ponavljajuće ponašanje se može preslikati u programsko rješenje kroz kojeg se može polaznika dodatno potaknuti na određene akcije u svrhu ostvarivanja željenih potrošačkih ciljeva. Takvo programsko rješenje pruža polazniku sve potrebne informacije za pronalazak relevantnog učitelja i omogućuje stupanje u komunikaciju s njim za daljnji dogovor. Cijeli proces se odvija putem pametnih telefona koji su korisnicima uvijek pri ruci i stalno povezani na internetu.

Osim povezivanja i mogućnosti komuniciranja, polaznici će izvršavati bezgotovinske transakcije po završetku sata tečaja na siguran i pouzdan način kroz programsko rješenje. Informacije svakog završenog tečaja i izvršene transakcije se spremaju u arhivu unutar programskog rješenja kako bi polaznici mogli pristupiti i pregledati detalje istih. Arhiviranje završenih tečaja pruža polazniku mogućnost da ponovno rezervira svog učitelja za dodatni sat tečaja.

Preslikavanjem temeljnih elemenata komunikacije iz tradicionalnih i digitalnih kanala komunikacije u programsko rješenje pametnih telefona kreira se ekosustav u kojem polaznici i učitelji direktno i indirektno međusobno razmjenjuju informacije. Direktni način komuniciranja je preko internog sustava za slanje elektroničkih poruka, a indirektni objavljivanje i pregledavanje profila učitelja prilikom pretrage. Međusobnom razmjenom informacija stvara se zajednica polaznika i učitelja koji potiču jedni druge na korištenje usluge za brže i jednostavnije dogovaranje. Svaka međusobna interakcija se može pratiti i vrednovati kroz sustav bodovanja prilikom čega polaznici i učitelji mogu ocjenjivati međusobnu razinu stručnosti i uslužnosti na završetku tečaja.

2.2.1. Uloge korisnika

Ekosustav, odnosno programsko rješenje u kojem korisnici razmjenjuju informacije dijeli se na već spomenuta dva tipa korisnika:

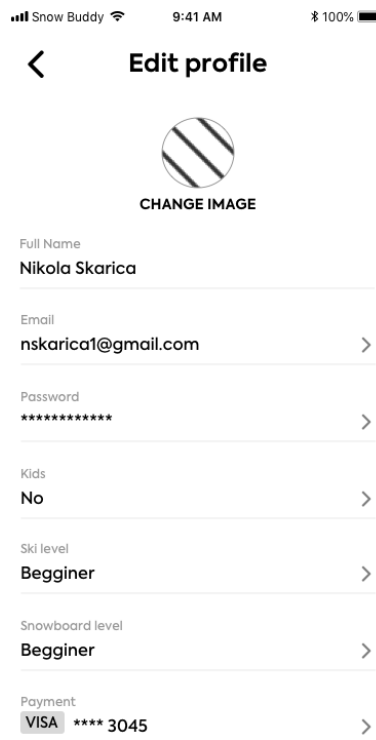
- **Polaznici** - Osobe koje traže podršku u skijanju na jednostavan i lagan način
- **Učitelji** - Osobe koje prenose svoje skijaško znanje i vještine na polaznike

Svaki korisnik koji se prijavi u ekosustav programskog rješenja za početak otvara račun kao polaznik. Nakon prijave unutar, programsko rješenje nudi polazniku proširenje uloge, odnosno otvaranje dodatne uloge učitelja.

Polaznik

Prije početka pretrage i rezervacije, svaki novi polaznik prolazi kroz set pitanja ili upitnik koju popunjava kako bi se ocijenilo njegovo skijaško iskustvo. Upitnik služi kako bi se kreirao polaznikov profil s osnovnim informacijama za mogućnost komunikacije s učiteljem te da mu programsko rješenje preporuči na osnovu njegovo dosadašnjeg iskustva koju razinu skijaških vještina bi trebao odabrati za učenje. Polaznik u upitniku unosi sljedeće informacije:

- **Osobne informacije** - Unosom osnovnih informacija (ime i prezime) za identifikaciju polaznika omogućuje učitelju da mu se obrati i stupi s njim u komunikaciju
- **Broj kreditne kartice** - Unos broja kreditne kartice omogućuje polazniku da izvršava naknade za završeni tečaj bezgotovinskom transakcijom, dok učitelju omogućuje da prima naknadu za završeni tečaj
- **Djeca** - Odgovaranjem s da ili ne, polazniku se prema tome otvara dodatno polje prilikom rezervacije učitelja. Programsko rješenje nudi polazniku dodatnu opciju da rezervira učitelja prema dobnoj skupini koje se dijele na: djecu, mlade i odrasle.
- **Kratki upitnik o dosadašnjem skijaškom iskustvu** - Zabavni upitnik koji sadrži zatvorena pitanja procjenjuje polaznikove skijaške vještine i prema tome preporučuje najrelevantniju razinu skijaških vještina za učenje. Preporuka se razine se može vidjeti prilikom odabira razine skijaških vještina za rezervaciju učitelja.



Slika 2.1. Prikaz popunjenog profila polaznika

Učitelj

Da bi korisnik mogao ući u ulogu učitelja, potrebno je ispuniti upitnik za verifikaciju učitelja. Ova mogućnost je otvorena svakom polazniku jer je cilj omogućiti iskusnim polaznicima da dijele svoja znanja i bez certifikata uz ograničene uvjete. Prema tome, polaznik ispunjava upitnik za verifikaciju učitelja u kojoj unosi sljedeće informacije:

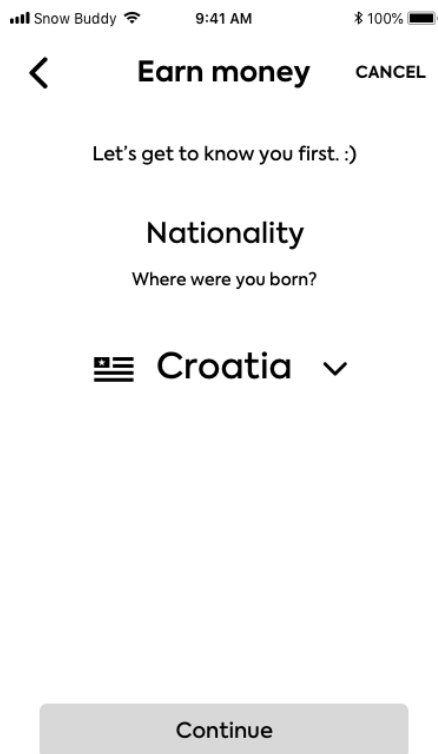
- **Osobnih informacija** - Ovi podaci grade demografsku sliku učitelja koja pomaže polaznicima da izaberu prema sebi najslbličniju osobu za učenje. Ovi podaci se odnose na dob i nacionalnost
- **Jezik** - Unosom jezika daje se do znanja polazniku na koje jezike se može sve sporazumjeti s učiteljem
- **Godine iskustva u skijanju** - Podatak o broju godina na skijaškim stazama govori o razini iskustva učitelja. Što je veći broj godina, to je učitelj sigurniji u svoje vještine i pouzdaniji u učenju polaznika
- **Posjedovanje certifikata** - Unosom identifikacijskog broja certifikata dijeli se učitelja na profesionalce i amatere. Profesionalci su učitelji koji posjeduju certifikate i obučeni su za učenje polaznika. Amateri su polaznici koji ne posjeduju certifikat, ali su dovoljno sigurni u svoje vještine da mogu podučavati druge polaznike

- **Vještine skijanja** - Ovaj podatak svrstava učitelje u kategorije skijaških vještina koje polaznik pretražuje pri rezervaciji. Kategorije su: skijanje, snowboardanje i oboje
- **Video zapis skijaških vještina** - Ovaj kratki video zapis obuhvaća sve napisane informacije o učitelju i prezentira ih kroz video uz mogućnost demonstriranje atraktivnih pokreta i načina poduke

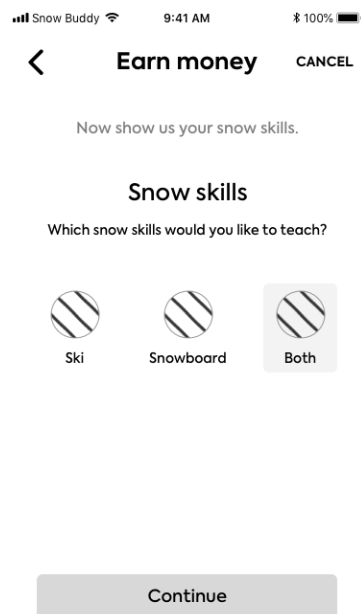
Nabrojane informacije se koriste pri kreiranju profila učitelja koje polaznik može vidjeti i evaluirati pri pretrazi i donošenju odluke o rezervaciji.



Slika 2.2. Popunjeni prikaz profila certificiranog učitelja skijanja kroz polaznikovo korisničko sučelje



Slika 2.3. Primjer unosa osobnih informacija pri popunjavanju ankete za verificiranje učitelja



Slika 2.4. Primjer odabira skijaških vještina za poduku pri popunjavanju ankete za verificiranje učitelja

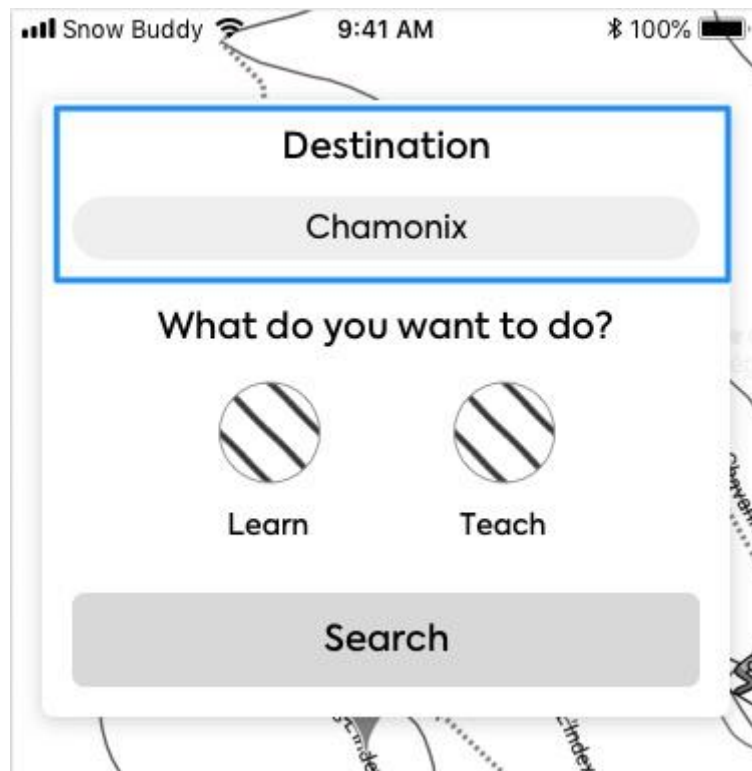
2.2.2. Proces rezervacije

Proces rezervacije učitelja skijanja započinje osvještavanjem želje za učenjem skijanja ili potrebe za unapređenje skijaških vještina. Polaznik prije pretraživanja učitelja, prvo treba upisati destinaciju skijališta na kojoj želi pretražiti ponudu učitelja. Upisivanjem ili dopuštanjem da programsko rješenje sam prepozna na trenutnu lokaciju polaznika odabire se kroz glavno navigacijsko sučelje.



Slika 2.5. Glavno navigacijsko sučelje (u plavom okviru)

Otvaranjem navigacije, otvara se izbornik u kojem se polazniku odmah nudi opcija pretraživanja destinacije klikom na predodređeno polje za unos destinacije.



Slika 2.6. Otvoreno navigacijsko sučelje s opcijom unosa željene destinacije (u plavom okviru)

Unosom destinacije, programsko rješenje ažurira mapu pregleda skijališta i prikazuje pregled skijališta unesene destinacije zajedno s lokacijama trenutno dostupnih učitelja skijanja.



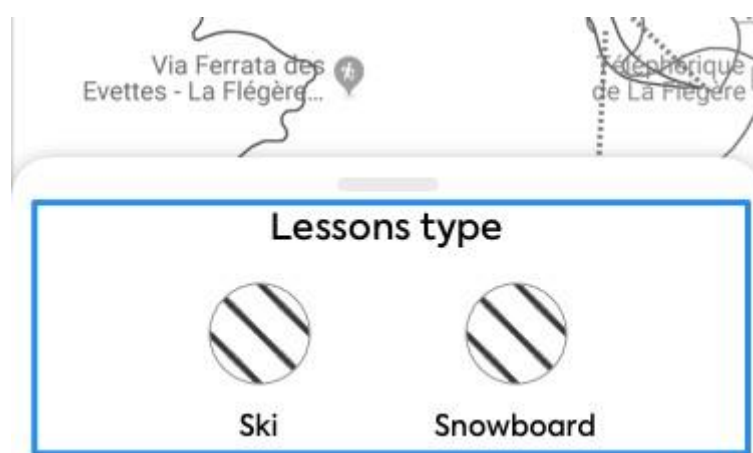
Slika 2.7. Pregled ažurirane mape željene destinacije s trenutnim lokacijama učitelja skijanja

Nakon unosa destinacije, polaznik može krenuti na sljedeće korake rezervacije učitelja.

Rezervacijski sistem

Otvaranje rezervacijskog sistema, započinje se odabirom vrste tečaja u donjoj navigaciji koja je uvijek otvorena na početnom zaslonu. Vrste tečaja se dijele na:

- **Skijanje** - Pružanje tečaja skijaških vještina
- **Snowboardanje** - Pružanje tečaja snowboard vještina

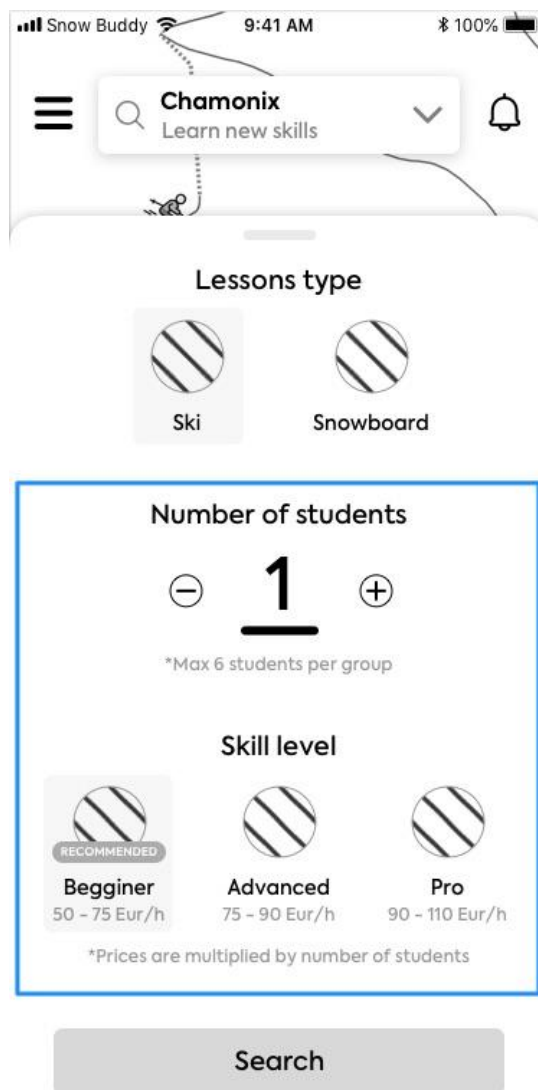


Slika 2.8. Donja navigacija na početnom zaslonu s ponudom izbora vrste tečaja

Odabirom vrste tečaja, otvara se preostali dio rezervacijskog sistema. U njemu se nudi izbor dodatne dvije opcije :

- **Broj polaznika** - Broj polaznika koji će se pridružiti glavnom polazniku (polaznik koji rezervira učitelja). Maksimalni broj polaznika po grupi je šest polaznika.
- **Razina tečaja** - Razina tečaja koju polaznik želi usavršiti. Ovisno o anketi koju je polaznik ispunio pri otvaranju računa, prikazat će se oznaka preporuke do razine vještina koju programsko rješenje sugerira polaznik da odabere.

Ove opcije direktno utječu na pretraživanje jer služe kao filter za sužavanje ponude učitelja kako bi polaznik s lakoćom odabrao najrelevantnijeg učitelja. Osim toga, kada polaznik rezervira učitelja, ove odabrane opcije će se prikazati učitelju u obliku zahtjeva za tečaj.

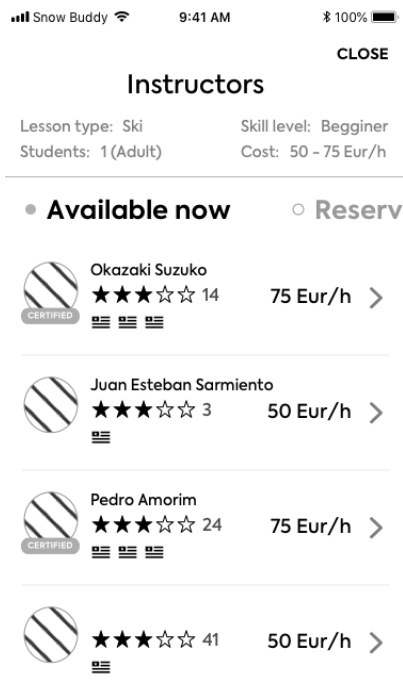


Slika 2.9. Opcije u rezervacijskom sistemu: broj polaznika i razina skijaških vještina

Nakon odabira preostalih opcija, programsko rješenje pretražuje učitelje prema odabranim opcijama i pruža ponudu učitelja. Pružanjem ponude, u ovom koraku polaznik ima opciju rezervirati učitelje na sljedeća dva načina:

- **Rezervacija trenutno dostupnih učitelja** - Učitelji koji su trenutno prijavljeni u programsko rješenje i pasivno čekaju zahtjev za tečajem. Rezervacija trenutno dostupnih učitelja je ograničena na jedan sat poduke.
- **Rezerviranje učitelja unaprijed** - Učitelji koji su otvorili slobodne termine u svom internom kalendaru za rezervaciju unutar programskog rješenja. Učitelje se može rezervirati pet dana unaprijed i u svim slobodnim terminima.

Polaznik u ovom koraku pregledava ponudu i evaluira učitelje temeljem njihovih profila.



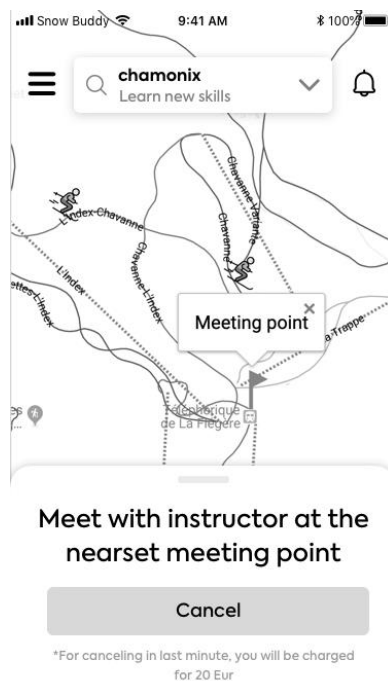
Slika 2.10. Ponuda učitelja na temelju odabranih opcija tečaja

Nakon donošenja odluke polaznik može stupiti u kontakt s učiteljem putem internih poruka u programskom rješenju ili mu odmah šalje zahtjev za tečaj.



Slika 2.11. Pregled učiteljevom profila na kojem se nalaze opcije za kontakt i slanje zahtjeva za tečaj

Slanjem zahtjeva za tečaj, učitelj prima zahtjev i ocjenjuje prema svom slobodnom vremenu i vrsti tečaja hoće li prihvatiti. Nakon prihvaćanja zahtjeva, programsko rješenje na temelju trenutnih lokacija polaznika i učitelja odredi najbliže mjesto sastajanja za početak tečaja. Ovisno o razini skijaških vještina programsko rješenje će ponuditi mjesto sastajanja na skijalištu do kojeg polaznik može sam doći bez pomoći učitelja. Mjesta sastajanja mogu biti: restorani, mjesta za odmor ili ulazak na žičare.



Slika 2.12. Mjesto sastajanja polaznika i učitelja

2.2.3. Otkazivanje rezervacije

Otkazivanje rezervacije sa strane oba korisnika se može dogoditi nepredviđeno i bez naknadne najave. Kako bi jedna strana kompenzirala drugoj, programsko rješenje će pravovremeno upozoriti korisnika na moguće posljedice zbog prekasnog otkaza rezervacije.

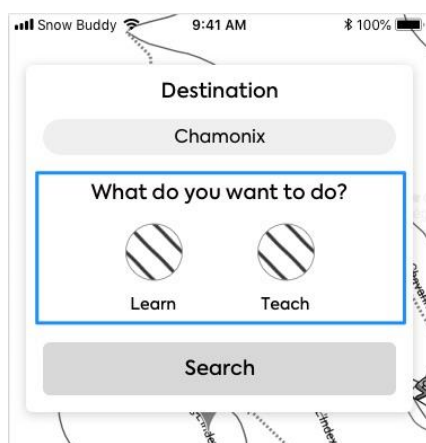
U slučaju da polaznik prekasno otkáže učitelju rezervirani termin za učenje, polazniku će se automatski naplatiti fiksni iznos kako bi se učitelju kompenziralo planirano izdvojeno vrijeme i priprema za tečaj.

U slučaju da učitelj prekasno otkáže polazniku rezervirani termin za učenje, programsko rješenje će odmah ponuditi polazniku pretragu najsličnijeg učitelja i rezervaciju u terminima kada je to polaznik prije zakazao. S obzirom na to da se radi u neočekivanom otkazu rezervacije, novom učitelju će se nadodati bonus u fiksnom iznosu za njegovo pravovremeno reagiranje i izlazak u susret polazniku.

2.2.4. Osnovne funkcionalnosti

Promjena uloge korisnika

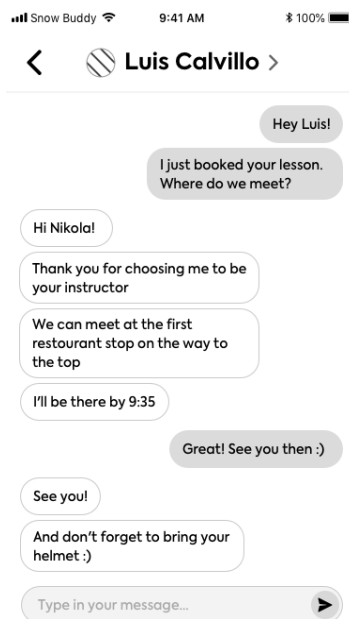
Isti korisnik može koristiti obje uloge, ali ne može biti u njima istovremeno. Radi specifičnosti zahtjeva uloga, polaznik može samo pretraživati i rezervirati učitelja, dok učitelj može samo prihvatiti ili odbiti zahtjev za rezervaciju tečaja. Tranzicija iz polaznika u učitelja i obrnuto se izvršava na početnom ekranu, klikom na glavnu navigaciju otvara se izbornik s upisom destinacije i izborom željene uloge. Nakon odabira željene uloge programsko rješenje prebacuje korisnika u odabranu ulogu i nudi mu prilagođene mogućnosti.



Slika 2.13. Prikaz otvorene navigacije za pretraživanje destinacije i odabira uloga korisnika (u plavom okviru)

Interne elektroničke poruke

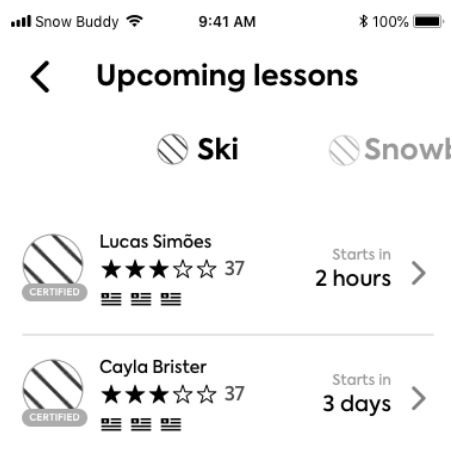
Interni sustav za slanje i primanje elektroničkih poruka služi za komunikaciju između polaznika i učitelja. Preko ovog dvosmjernog kanala za komuniciranje, korisnici se mogu dogovoriti oko detalja za tečaj te razmijeniti informacije koje nisu usko vezane za rezervaciju tečaja.



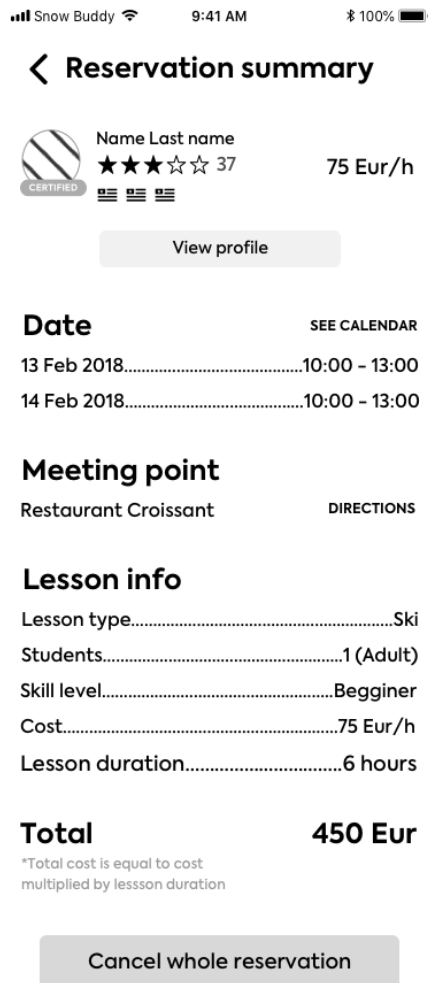
Slika 2.14. Primjer komunikacije između polaznika i učitelja

Pregled nadolazećih tečaja

Oba korisnika mogu pregledati nadolazeće tečaje otvaranjem osobne navigacije i klikom na “pregled nadolazećih tečaja”. Otvaranjem ove opcije prikaže se popis nadolazećih tečaja s kratkim informacijama o vremenu održavanja tečaja i sudionicima u tečaju (ime korisnika). Klikom na pojedini tečaj otvara se detaljan opis tečaja zajedno s mjestom sastanka i konačnom cijenom. Putem ove opcije može se i otkazati dogovoreni tečaj.



Slika 2.15. Popis nadolazećih tečaja



Slika 2.16. Detaljni pregled nadolazećeg sata tečaja

Pregled završenih tečaja

Pregledavanjem završenih tečaja polaznik može ponovno pogledati detalje tečaja i stupiti u kontakt s učiteljem kojeg je imao.

Izmjena postavki profila

Pod izmjenama postavki profila, polaznik i učitelj mogu promijeniti svaku informaciju i nadopuniti ih s novim informacijama. Primjerice, polaznik može ponovno pokrenuti anketu za ocjenjivanje skijaških vještina ako misli da ih je unaprijedio. Učitelj može dodati nove certifikate pod svoj profil te isto tako dodatni novi video zapis u kojima demonstrira svoje skijaške vještine. Ovo su samo neke od opcija koje se mogu mijenjati.

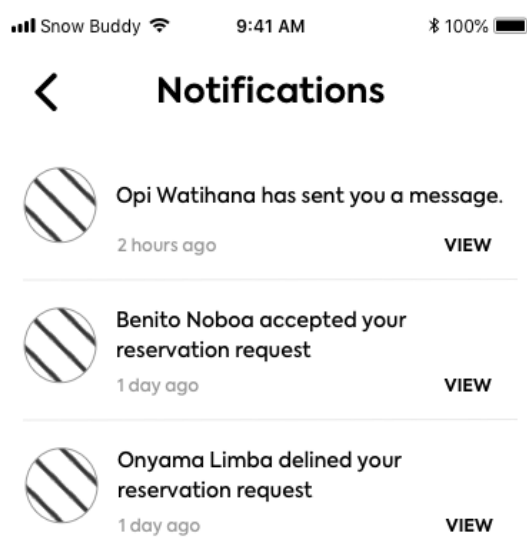
Notifikacije

Notifikacije prikazuju nove pristigle informacije koju polaznici ili učitelji dobiju jednu od drugih. Polaznik će primiti notifikaciju kada učitelj izvrši jednu od sljedećih akcija:

- Učitelj prihvati zahtjev za tečaj
- Učitelj odbije zahtjev za tečaj
- Učitelj otkáže tečaj
- Učitelj pošalje poruku kroz interni sustav
- Informativne poruke programskog rješenja

Učitelj će primiti notifikaciju kada polaznik izvrši jednu od sljedećih akcija:

- Polaznik pošalje zahtjev za tečaj
- Polaznik otkáže tečaj
- Polaznik pošalje poruku kroz interni sustav
- Informativne poruke programskog rješenja



Slika 2.17. Pregled notifikacija

3. Istraživanje tržišta

3.1. Istraživanje konkurencije

U ovom poglavlju se analiziraju i kompariraju atributi konkurencije s ciljem prepoznavanja njihovih prednosti i slabosti u komunikaciji s polaznikom i rezervaciji učitelja skijanja. Prepoznavanjem segmenata u kojima konkurencija ima prednost na drugim konkurentima omogućuje predloženom programskom rješenju usklađivanje s tim prednostima za osiguravanje jednake kvalitete pružanja usluge. Prepoznavanjem slabosti konkurencije omogućava predloženom programskom rješenju unapređenje istih za osiguravanje konkurentne prednosti nad ostalom konkurencijom.

3.1.1. Kompariranje kanala komunikacije

U nastavku se kompariraju konkurentni kanali komunikacije u pružanju najrelevantnije informacije polazniku i povezivanje s učiteljem.

Tablica 3.1. Komparacija konkurentski usluga rezervacije učitelja

Popis konkurenata uključenih u komparaciju							
1. Škole skijanja							
2. Prijateljske preporuke							
3. Preporuke turističke agencije							
4. Preporuke uslužnih djelatnika u smještaju							
5. Internet aplikacije							
6. Mobilne aplikacije							
R. br.	Područja komparacije (prednosti i slabosti)	Konkurenti s popisa					
		1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	Dvosmjerna komunikacija	+	+	+	+	-	-
2.	Slobodna komunikacija	+	+	+	+	-	-
3.	Pouzdan izvor informacija	+	-	+	-	-	-
4.	Brza razmjena informacija	-	-	-	-	+	+

Prema dobivenim rezultatima, škole skijanja objedinjuju većinu mogućih prednosti u odnosu na ostale konkurente, dok joj je brza razmjena informacija jedina slabost. Preslikavanjem prednosti škole skijanja programsko rješenje postiže jednaku razinu pouzdanosti modela komunikacije škole skijanja. Dodatna mogućnost brze razmjene informacije putem programskom rješenja stvara se uvjerljiva konkurentska prednost nad svim ostalim konkurentima.

Sve navedene prednosti programskog rješenja koje ubrzavaju i olakšavaju polaznicima povezivanje s učiteljima, može služiti u persuzivnim marketinškim kampanjama za privlačenje novih korisnika.

3.1.2. Kompariranje usluga

U nastavku se komparira konkurentska kvaliteta u pružanja usluge polazniku.

Tablica 3.2. Komparacija kvalitete konkurenata u pružanju usluge podučavanja skijaških vještina

Popis konkurenata uključenih u komparaciju					
1. Škole skijanja					
2. Privatne poduke					
3. Prijateljske poduke					
4. Zatvorena skijališta					
R. br.	Područja komparacije (prednosti i slabosti)	Konkurenti s popisa			
		1.	2.	3.	4.
1.	Fleksibilno vrijeme tečaja	-	+	+	+
2.	Visoka stručnost i pouzdanost učitelja	+	-	-	+
3.	Prilagodljivost polazniku	-	+	+	+
4.	Veliki izbor učitelja	-	+	-	-
5.	Individualni pristup	-	+	+	+
6.	Promjena učitelja	-	+	-	-

Prema dobivenim rezultatima, privatne poduke objedinjuju većinu prednosti pri pružanju usluge polaznicima, dok je visoka stručnost i pouzdanost učitelja jedini nedostatak. Polaznici prije rezerviranja učitelja privatnih poduka nemaju informaciju o njihovoj stručnosti dok ne započne tečaj.

Preslikavanjem postojećih prednosti privatnih poduka u programsko rješenje stvara se jednaka kvaliteta pružanja usluge. Dok se slabosti suzbijaju kroz sistem ocjenjivanja i komentiranja učitelja u programskom rješenju čime se postiže visoka razina stručnosti i pouzdanosti učitelja.

3.2. Analiza poslovne prilike i pozicioniranje

3.2.1. Ansoffova matrica

Ansoffova matrica je alat za strateško planiranje koji pruža okvir za pomoć rukovoditeljima, višim menadžerima i marketinškim stručnjacima u osmišljavanju strategija za budući rast.¹ Ovaj alat odnosno matrica prikazana uz pomoć četiri kvadranta vrlo precizno određuje u koje tržište usluga ulazi. Četiri kvadranta predstavljaju odnos između usluge i tržišta i mogućnost njegovog rasta.

Kvadranti koji prikazuju taj međusobno povezani odnos su:

1. **Penetracija tržišta** – tvrtka teži rastu s postojećim proizvodima, ciljajući na povećan tržišni udio
2. **Razvoj tržišta** – rast uz pomoć plasiranja postojećih proizvoda na nove segmente tržišta
3. **Razvoj proizvoda** – tvrtka razvija nove proizvode za svoje postojeće tržište
4. **Diverzifikacija** – tvrtka raste uz pomoć diverzifikacije u novo poslovanje razvojem novih proizvoda za nova tržišta.

3.2.2. Pozicioniranje programskog rješenja na tržištu

Prepoznavanjem problema postojećih usluga i definiranjem ciljane skupine može se zaključiti da programsko rješenje ulazi na već postojeće tržište koja nudi unaprijeđeni način pružanja usluge za pretragu skijaških učitelja. Prema Ansoffovoj matrici, ovakav model predstavlja penetraciju tržišta u kojem se teži za preuzimanjem tržišnog udjela s unaprijeđenim modelom usluga. Ulaskom u postojeće tržište, potrebno je informirati ciljane skupinu o olakšanom načinu rezervacije učitelja skijanja bez dodatne edukacije. S obzirom

¹ "Quick MBA: Ansoff Matrix". Quickmba.com., elektronička poveznica <https://www.spencertom.com/2013/10/09/ansoff-matrix/#.XDN25s9Kh25>, pristupano 07.01.2019. godine.

na to da je tržište informatički obrazovano, dovoljno je informirati korisnika o tome gdje može preuzeti programsko rješenje za povezivanje s učiteljem skijanja da se započne s preuzimanjem tržišnog udjela. Osim ulaska na već postojeće tržište i preuzimanje postojećih potrošača koji rezerviraju učitelja skijanja preko tradicionalnih kanala. Tu se nalazi do sad ne pokriveno tržište koje vapi za unaprjeđenjem. To novo tržište predstavljaju iskusni skijaši. Postojeće usluge nemaju dovoljno dobro skrojenu ponudu za njih kako bi ih zainteresirali za daljnjim razvojem svojih vještina. Za stvaranje novog tržišta, koristit se model disruptivnih inovacija.

3.2.3. Disruptivne inovacije

Disruptivna inovacija je inovacija koja stvara novu tržišnu i vrijednosnu mrežu i na kraju narušava postojeću tržišnu i vrijednosnu mrežu, zamjenjujući osnovana vodeća poduzeća, proizvode i saveze na tržištu.² Polazeći od ove ideje, programsko rješenje će konvertirati postojeće skijaše u nove korisnike usluga i pružati usluge usavršavanja skijaških vještina po prihvatljivoj cijeni. Pokrivanjem novog tržišta, povećava se baza korisnika i korištenje programskog rješenja što će direktno utjecati postojeće tržište, odnosno nove polaznike da zamjene tradicionalne modele usluga s unaprijeđenim.

3.2.4. SWOT

SWOT analiza predstavlja metodu pomoću koje se ocjenjuje strategija usluge i uključuje četiri ključna faktora: snage (strengths), slabosti (weakness), šanse (opportunities) i prijetnje (threats). Snage i slabosti predstavljaju unutrašnje karakteristike usluge, dok šanse i prijetnje dolaze iz okruženja. Ona se temelji na prikupljenim i analiziranim podacima za vrijeme istraživanja tržišta.

Cilj SWOT analize je minimalizacija slabosti uz istovremeno povećanje snaga usluge, te kako što bolje iskoristiti šanse uz istovremeno smanjenje prijetnji iz okruženja.

² Christensen, Clayton M., and Michael E. Raynor. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Tablica 3.3. SWOT tablica

Snage (strengths)	Slabosti (weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dvosmjerna komunikacija ▪ Slobodna komunikacija ▪ Brza razmjena informacija ▪ Fleksibilno vrijeme održavanje tečaja ▪ Veliki izbor učitelja ▪ Mogućnost zarađivanja za ne certificirane i certificirane učitelje ▪ Pouzdane informacije ▪ Individualni pristup polazniku 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bez interneta programsko rješenje ne funkcionira ▪ Mala baza učitelja ▪ Tržište nije upoznato s programskim rješenjem ▪ Grupno organiziranje tečaja (kao u školi skijanja) još nije razvijeno ▪ Nedovoljan broj ocjena i komentara na učitelje
Šanse (opportunities)	Prijetnje (threats)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tržište je dovoljno zrelo za rezerviranje usluge putem digitalnih kanala (pametni telefoni) ▪ Polaznici i učitelji imaju želju isprobati programsko rješenje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skijaška sezona je periodična (tri do pet mjeseci) ▪ Nedostatak WIFI odašiljača na skijalištu ▪ Tehnička ograničenja uređaja (na visini iznad 3000m pametni telefoni se automatski gase) ▪ Jaka tradicionalna konkurencija (škola skijanja i privatne poduke) ▪ Nedovoljna pokrivenost sa mobilnim podatkovnim prometom (mobilnim internetom)

3.3. Ciljana publika

Programsko rješenje dijeli korisnike na polaznike i učitelje koje ujedno predstavljaju i ciljane skupine. Ciljana skupina za polaznike predstavljaju svi domaći i strani turisti na skijalištu koji imaju želju za učenjem ili unapređenjem skijaških vještina. Dok učitelje isto tako predstavljaju svi domaći i strani turisti na skijalištu, ali za razliku od polaznika oni su iskusni ili certificirani za poduku skijaških vještina.

U nastavku se detaljno analiziraju demografske i psihografske značaje profile ključnih kupaca ciljanih publika. Svaki profil ključnog kupca je kreiran prema stvarnoj osobi i njezinom trenutnom korisničkom putovanju kroz rezervaciju učitelja ili pronalazak polaznika.

3.3.1. Profil ključnih kupaca polaznika

Tablica 3.4. Profil polaznika 1.

Ime	Uloga	Cilj koji želi postići
Nikola	Student marketinga, radi kao freelancer u slobodno vrijeme.	Želi naučiti skakati sa skakaonica na stazi.
Frustracije koje se mogu pojaviti		
Ne može pronaći učitelja skijanja koja će mu to ponuditi i organizirati sat prema njegovim potrebama.		
Potrebe (što je sve potrebno da ispuni cilj)		
Potreban mu je učitelj skijanja koji će mu objasniti kako skakati na skakaonama i koji će razbiti strah u njemu da krene i pokuša skočiti.		
Očekivanja (što očekuje da će dobiti od informacija)		
Očekuje da može bilo kada u danu stati na sred staze, rezervirati učitelja nasat vremena i krenuti zajedno s njim na skakone. Isto tako, bitna mu je cijena i recenzija učitelja.		
<hr/>		
Trenutno korisničko iskustvo dogovaranja poduka		
Koraci do cilja	Kako se osjeća?	
<ol style="list-style-type: none">1. Istraživanje učitelja skijanja na internetu2. Spremanje informacija za budući kontakt3. Kontaktiranje skijališta za informacije o školama skijanja i individualnim podukama4. Prikupljanje i uspoređivanje svih informacija5. Pretraživanje učitelja skijanja na društvenim mrežama6. Kontaktiranje učitelja i dogovor sata poduka	Frustrirano, nelagodno, zbunjeno.	
Kako ljudi, situacije mogu utjecati?	Što se sve korisniku može dogoditi?	
Informacije s interneta se mogu razlikovati s onim u realnom svijetu. Prijatelji mu mogu sugerirati drugog učitelja koji nisu prema njihovim osobnim preferencijama.	Korisnik može izgubiti fokus za vrijeme pretrage i odustati. Učitelj mu može nenadano otkazati poduke.	

Tablica 3.5. Profil polaznika 2.

Ime	Uloga	Cilj koji želi postići
Marta	Voditeljica marketinga, poduzetnica.	Želi kroz par poduka obnoviti svoje vještine i možda upoznati ljubav svoga života.
Frustracije koje se mogu pojaviti		
Nema vremena za istraživanje najbolje škole skijanja te joj to stvara anksioznost i dodatan stres zbog prevelike količine obaveza koje ima svaki dan.		
Potrebe (što je sve potrebno da ispuni cilj)		
Potrebno joj je obnoviti stečene vještine, izabrati najadekvatnijeg učitelja skijanja u ponudi i ostaviti mogućnost da ga ponovno rezervira idući dan.		
Očekivanja (što očekuje da će dobiti od informacija)		
Očekuje da će dobiti ponudu učitelja skijanja, cijenu sata poduka, osnovne i proširene informacije o učitelju te razinu skijaških vještina koje podučava. Isto tako, da može stupiti u kontakt s njim i upoznati se s njim prije nego krenu s podukama.		
Trenutno korisničko iskustvo dogovaranja poduka		
Koraci do cilja	Kako se osjeća?	
1. Istraživanje na internetu o skijalištu	Nervozno, neurotično, iznervirano	
2. Kontaktiranje hotelske recepcije za preporuku škole skijanja		
3. Zapisivanje informacija		
4. Pretraživanje podune škola skijanja prema informacijama		
5. Uspoređivanje cijena i kvalitete		
6. Razmatranje ponude i donošenje odluke		
Kako ljudi, situacije mogu utjecati?	Što se sve korisniku može dogoditi?	
Hotelske preporuke su ograničene ili sponzorirane od strane škola skijanja te joj mogu sugerirati školu ili učitelja skijanja koji ne ispunjava njezine kriterije. Isto tako, prijatelji mogu dati svoje mišljenje što dodatno otežava donošenje krajnje odluke.	Istraživanjem na internetu može izgubiti fokus. Hotelska preporuka može biti katastrofalna. Može otkazati cijeli put i školu ako joj iskrsne neočekivana obveza.	

Tablica 3.6. Profil polaznika 3.

Ime	Uloga	Cilj koji želi postići
Filip i Bruna	Mladi par koji je odlučio provesti zadnjih par dana godišnjeg na skijalištu.	Žele privatne poduke da nauče skijati te da se mogu zajedno spustiti sa vrha do dna planine.
Frustracije koje se mogu pojaviti		
Do sada nisu bili na snijegu, nemaju ideju odakle krenuti. Što je sve potrebno nositi i kako se odnositi. Škole skijanja koje nude svoju uslugu nemaju dovoljno informacija, a ponuda nije skrojena prema njihovim potrebama (već za širu masu).		
Potrebe (što je sve potrebno da ispuni cilj)		
Potrebno ih je uputiti na siguran put. Objasniti što trebaju sve nositi, gdje mogu uzeti opremu, što mogu očekivati te pokazati osnove skijanja.		
Očekivanja (što očekuje da će dobiti od informacija)		
Očekuju da mogu rezervirati zajedno jednog učitelja skijanja da im pokaže osnove skijanja s kojim će se uspješno spustiti s vrha planine. Isto tako, očekuju da mogu ući u komunikaciju kako bi im učitelj objasnio što im je sve potrebno prije nego se sastanu i krenu s podukama. Uz to, bitna im je cijena sata (za njih dvoje) i da li je moguće ponovno rezervirati istog učitelja za idući dan.		
<hr/>		
Trenutno korisničko iskustvo dogovaranja poduka		
Koraci do cilja	Kako se osjeća?	
1. Dolazak na skijalište bez prethodnog istraživanja na internetu	Izgubljeno, zbunjeno, nesigurno	
2. Informiranje o privatnim podukama u hotelu		
3. Razmatranje ponude učitelja skijanja		
4. Odabir učitelja prema cijeni		
5. Kontaktiranje i dogovor prvog sata poduka		
Kako ljudi, situacije mogu utjecati?	Što se sve korisniku može dogoditi?	
Hotelske preporuke su limitirane ili sponzorirane od strane učitelja skijanja. Obzirom da su mladi par, mogu jedan na drugoga negativno utjecati prema limitiranim informacijama koje su dobili.	Mladi par može ući u konflikt i izabrati učitelja koji jednom paše, a drugom ne. Učitelj može otkazati sat poduke iz bilo kojeg razloga.	

Tablica 3.7. Profil polaznika 3.

Ime	Uloga	Cilj koji želi postići
Nikola	Student marketinga, radi kao freelancer u slobodno vrijeme.	Želi naučiti skakati sa skakaonica na stazi.
Frustracije koje se mogu pojaviti		
Ne može pronaći učitelja skijanja koja će mu to ponuditi i organizirati sat prema njegovim potrebama.		
Potrebe (što je sve potrebno da ispuni cilj)		
Potreban mu je učitelj skijanja koji će mu objasniti kako skakati na skakaonama i koji će razbiti strah u njemu da krene i pokuša skočiti.		
Očekivanja (što očekuje da će dobiti od informacija)		
Očekuje da može bilo kada u danu stati na sred staze, rezervirati učitelja nasat vremena i krenuti zajedno s njim na skakone. Isto tako, bitna mu je cijena i recenzija učitelja.		
<hr/>		
Trenutno korisničko iskustvo dogovaranja poduka		
Koraci do cilja	Kako se osjeća?	
7. Istraživanje učitelja skijanja na internetu	Frustrirano, nelagodno, zbunjeno.	
8. Spremanje informacija za budući kontakt		
9. Kontaktiranje skijališta za informacije o školama skijanja i individualnim podukama		
10. Prikupljanje i uspoređivanje svih informacija		
11. Pretraživanje učitelja skijanja na društvenim mrežama		
12. Kontaktiranje učitelja i dogovor sata poduka		
Kako ljudi, situacije mogu utjecati?	Što se sve korisniku može dogoditi?	
Informacije s interneta se mogu razlikovati s onim u realnom svijetu. Prijatelji mu mogu sugerirati drugog učitelja koji nisu prema njihovim osobnim preferencijama.	Korisnik može izgubiti fokus za vrijeme pretrage i odustati. Učitelj mu može nenadano otkazati poduke.	

3.3.2. Profili ključnih kupaca učitelja skijanja

Tablica 3.8. Profil polaznika 1.

Ime	Uloga	Cilj koji želi postići
Ivan	Učitelj sezonskih sportova	Želi podučavati skijanje i zarađivati
Frustracije koje se mogu pojaviti		
Iscrpljenost mu je glavna zamjerka kod rada u skijaškim školama jer nemaju fleksibilna radna vremena sa grupama i ne dozvoljavaju uzimanje odmora kada je učitelju najpotrebnije.		
Potrebe (što je sve potrebno da ispuni cilj)		
Škola koja za njega traži potencijalne polaznike u vremenu kada njemu odgovara.		
Očekivanja (što očekuje da će dobiti od informacija)		
Očekuje da će dobiti informacije o vremenu i mjestu sastajanja te njihove kontakt telefone u slučaju da mu iskrzne neočekivana situacija i bude primoran prebaciti sat poduke za kasnije.		
Trenutno korisničko iskustvo dogovaranja poduka		
Koraci do cilja		Kako se osjeća?
1. Čekanje poziva od škole skijanja		Frustrirano, iscrpljeno, nemirno.
2. Komunikacija sa polaznicima		
3. Dogovaranje i objašnjavanje svakome polazniku što treba ponijeti da budu sigurni na stazi		
4. Sastajanje s polaznicima i početak poduka		
Kako ljudi, situacije mogu utjecati?		Što se sve korisniku može dogoditi?
Polaznici mogu imati posebne zahtjeve koje mijenjaju koncept poduke		Učitelj se može razboljeti i odgoditi poduke. Isto tako, neko od polaznika može otkazati nenadano.

Tablica 3.9. Profil polaznika 2.

Ime	Uloga	Cilj koji želi postići
Tine	Učiteljica skijanja	Želi podučavati skijanje i zarađivati
Frustracije koje se mogu pojaviti		
Anksiozna je radi loše raspodjele polaznika skijanja po grupama. Škole skijanja ne filtriraju i ne kategoriziraju studente skijanja prema adekvatnim grupama, već u istoj ima i jako loše skijaše i jako dobre, pa je teško naći balans dobrih tehnika poduke.		
Potrebe (što je sve potrebno da ispuni cilj)		
Škola koja će raspodijeliti studente prema njihovom iskustvu u grupe kako bi se mogla bolja organizirati i pripremiti na poduke.		
Očekivanja (što očekuje da će dobiti od informacija)		
Očekuje da će dobiti popis studenata, njihova godišta i razinu iskustva na skijama.		
<hr/>		
Trenutno korisničko iskustvo dogovaranja poduka		
Koraci do cilja	Kako se osjeća?	
1. Čekanje poziva od škole skijanja	Frustrirano, neurotično, iscrpljeno.	
2. Komunikacija sa svim članovima grupe		
3. Dogovaranje i objašnjavanje svakome u grupi pojedinačno što treba ponijeti da budu sigurni na stazi		
4. Sastajanje i početak poduka		
Kako ljudi, situacije mogu utjecati?	Što se sve korisniku može dogoditi?	
Svaki član grupe ima drugačije iskustvo sa snijegom i svakome je potreban poseban tretman pri podukama.	Učiteljica se može razboljeti te mora otkazati sat poduke za cijelu grupu.	

Tablica 3.10. Profil polaznika 3.

Ime	Uloga	Cilj koji želi postići
Pablo	Projektant u digitalnoj agenciji	Uz zabavu i odmor na skijanju, želio bi zaraditi za dnevni obrok na stazi ili zabavu navečer.
Frustracije koje se mogu pojaviti		
Suočen je s neuspjehom jer ne može uvjeriti nekoga na stazi da može održati kratke privatne poduke za početnike.		
Potrebe (što je sve potrebno da ispuni cilj)		
Potreban mu je netko tko će ga preporučiti da dođe do početnika skijanja kako bi održao barem jedan sat privatnih poduka.		
Očekivanja (što očekuje da će dobiti od informacija)		
Očekuje da će dobiti kontakt broj, godište i razinu znanja potencijalne osobe zainteresirane za privatne poduke.		
Trenutno korisničko iskustvo dogovaranja poduka		
Koraci do cilja	Kako se osjeća?	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaustavljanje ljudi na skijalištu 2. Komuniciranje svoje usluge 3. Uvjeravanje da ima znanja i vještina za poduku 4. Traženje osobe koja će ga promovirati 5. Kontaktiranje zainteresirane osobe 6. Dogovaranje i uvjeravanje osobe za jedan sat privatnih poduka 	Frustrirano, anksiozno, preplašeno, nesigurno	
Kako ljudi, situacije mogu utjecati?	Što se sve korisniku može dogoditi?	
Prilikom dogovora poduka, osoba može biti razuvjerena jer korisnik nije certificiran i izgubiti sat. Do trenutka kada počnu poduke, situacija je u potpunosti nesigurna jer stanje osobe se mijenja konstantno.	Korisnik može dogovoriti sat, ali se osoba ne mora pojaviti. Korisnik može nenadano otkazati sat poduka zbog nepoznatih razloga.	

3.4. Motivacijsko i psihografsko ispitivanje ciljane skupine

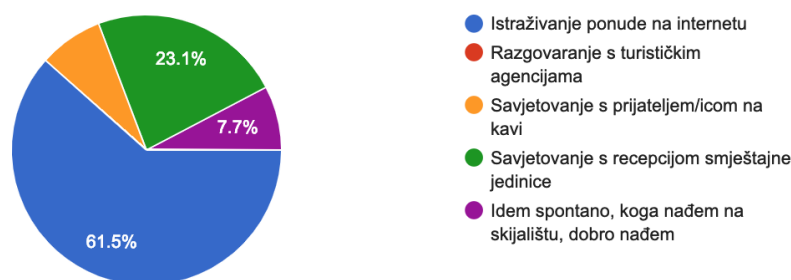
Istraživanje se provelo kroz anonimni digitalni upitnik s ciljem prikupljanja kvantitativnih o motivaciji odlaska i rezervaciji ciljane skupine. Upitnik je ispunilo 65 ispitanika koji predstavljaju dva segmenta polaznika:

- Početnici skijanja
- Iskusni skijaši

Upitnik je koncipirana s idejom da se sve ispitanike razdjeli na jednom pitanju u pripadajuće grupe, odnosno ciljane skupine prema kojima je skrojen zaseban set pitanja. Između ostalog, u upitniku je uvršteno pitanje koje identificira ispitanike koje nisu zainteresirani skijanje i otpraćeni su na izlazna pitanja kako bi ne bi narušavali relevantnost i kvalitetu odgovora prema kojima se donose zaključci. Od ukupnog broja ispitanih, nezainteresiranih ispitanika je bilo 8. Za kvalitetniju analizu i obradu podataka koristilo se preostalih 57 ispitanika, a rezultati i zaključci su prikazani u postocima u odnosu na preostali broj ispitanika.

3.4.1. Početnici skijanja

Od ukupnog broja ispitanika, njih 40% su se definirali kao početnici skijanja. Njihova glavna motivacija za odlazak na skijanje je zabava s prijateljima. Kako bi bili što bolje informirani o ponudama skijaških poduka prije nego stignu na stazu, više od 60% njih bi se koristilo internetom za pretragu ponuda škola skijanja ili učitelja skijanja.

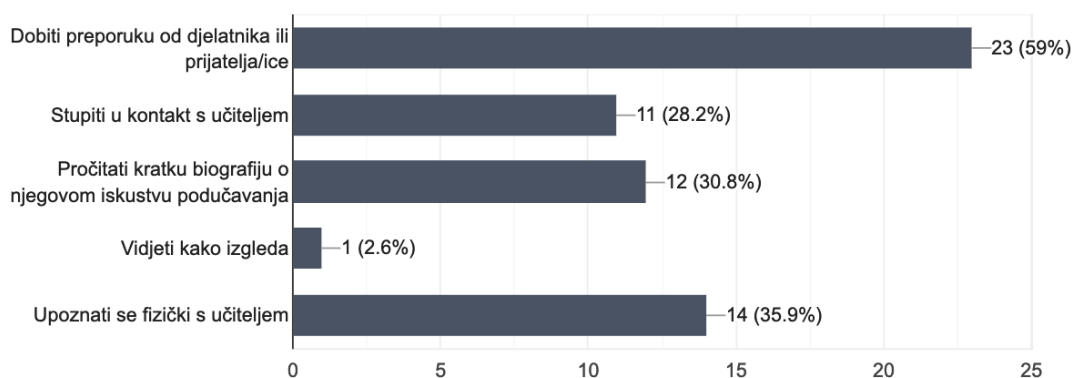


Slika 3.1. Grafički prikaz početnika skijanja i načinom pretrage usluga za ponudu poduka skijaških vještina

Za vrijeme pretrage ponude učitelja skijanja, polaznici bi pri svojoj odluci o izboru učitelja skijanja uzeli u obzir sljedeće kriterije:

- Jezik koji govori
- Discipliniranost
- Pedantnost
- Godine iskustva u podučavanju

Osim toga, za donošenje konačne odluke najvažnije im je dobiti preporuku od djelatnika usluge ili prijatelja/ice kojeg učitelja skijanja rezervirati.



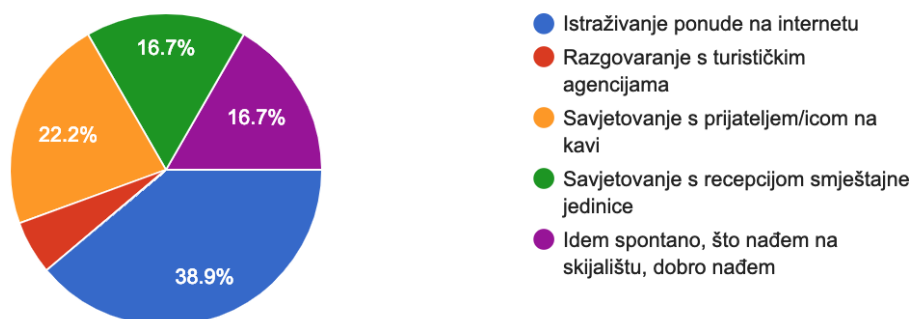
Slika 3.2. Grafički prikaz što početnici skijanja trebaju čuti, vidjeti i osjetiti da bi rezervirali učitelja skijanja

Prema dobivenim rezultatima, početnici skijanja su u početku dosta nesigurni u svoje odluke i ne poznaju teren na koji će doći. Stoga im je potrebna dodatna potpora ili ljudski glas da donesu pravu odluku o rezerviranju učitelja skijanja. Njihove primarne potrebe prilikom procesa rezervacije su otvorena komunikacija i mogućnost postavljanja pitanja koja im isplivaju za vrijeme razmišljanja o skijanju te mogućnost izbora učitelja skijanja prema osobnim preferencijama. Uz to, za početak im bitan individualan pristup kako bi se stabilnije kretali niz stazu, a cijena im ne utječe na odluku o izboru između grupnih ili privatnih poduka.

3.4.2. Iskusni skijaši

Od ukupnog broja ispitanika, njih 60% su se definirali kao iskusni skijaši. Njihova glavna motivacija za odlazak na skijanje je zabava s prijateljima uz rekreativno skijanje. U slučaju, da im se razvije želja za unapređenjem skijaških vještina, njih 40% bi krenuli s pretragom

ponude školi skijanja ili učitelja skijanja preko interneta, dok bi se ostali savjetovali s prijateljem ili bi dali šansu spontanom istraživanju ponuda na skijalištima.

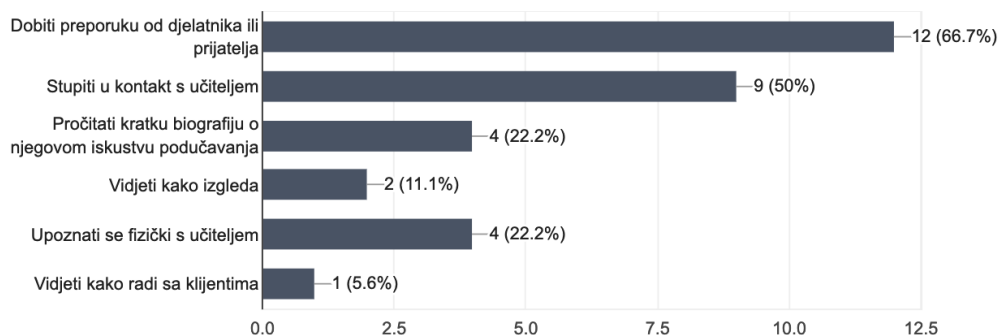


Slika 3.3. Grafički prikaz iskusnih skijaša i način pretrage usluge za ponudu usavršavanja skijaških vještina

Za vrijeme pretrage ponude učitelja skijanja, skijaši bi pri svojoj odluci o izboru učitelja skijanja uzeli u obzir sljedeće kriterije:

- Jezik koji govori
- Demonstraciju vještina
- Discipliniranost
- Godine iskustva u podučavanju

Osim toga, za donošenje konačne odluke najvažnije im je dobiti preporuku od djelatnika usluge ili prijatelja/ice kojeg učitelja skijanja rezervirati.

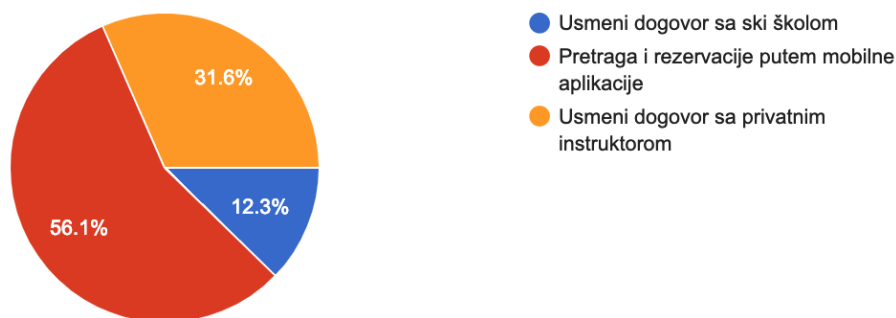


Slika 3.4. Grafički prikaz što trebaju iskusni skijaši čuti, vidjeti i osjetiti da bi rezervirali učitelja skijanja

Prema dobivenim rezultatima, iskusni skijaši traže poduke na kratko vrijeme kako bi razvili i unaprijedili svoje skijaške vještine. S obzirom na to da su već sigurni u sebe i svoje vještine, potrebna im je samo preporuka dobrog učitelja skijanja koji bi im demonstrirao skijaške vještine i prenio znanja na njih. Prema tome, njihove primarne potrebe su mogućnost izbora učitelja skijanja prema osobnim preferencijama i demonstracija njegovih vještina. Za usavršavanje, svakako im je bitan individualni pristup kako bi što brže usavršili tehniku. Cijena poduka im utječe na izbor, ali se ne bi predomišljali ako je učitelj odličan. Osim pretrage učitelja, oni bi vrlo rado dali sebi priliku i okušali se u ulozi učitelja s ciljem dobivanja novčanu naknadu.

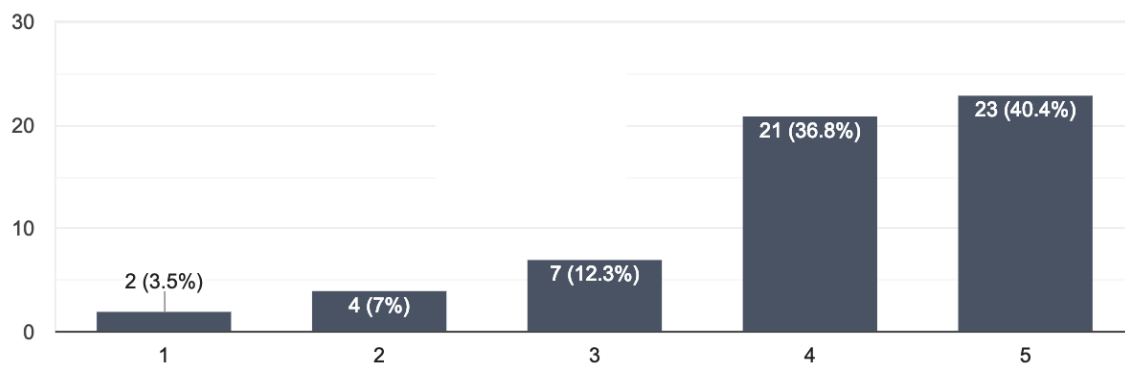
3.4.3. Rezultati istraživanja

Za kraj ispitivanja, objema grupa su dva ista pitanja koja ispituju preferirani oblik rezervacije usluga i razinu interesa u korištenju programskog rješenja. Od ukupnog broja ispitanika, njih 56% bi preferiralo koristiti programsko rješenje u odnosu na tradicionalni model rezervacije usluga.



Slika 3.5. Grafički prikaz omjera u načinu rezervaciji učitelja skijanja

Dok njih je 75% izrazilo visoki interes za razvojem mogućnosti rezervacije učitelja skijanja putem programskog rješenja.



Slika 3.6. Grafički prikaz razine interesa koju skijaši imaju prema ideji o razvoju unaprijeđenog programskog rješenja za rezervaciju učitelja skijanja

3.4.4. Unaprjeđenje programskog rješenja prema rezultatima

Svi odgovori ispitanika su uzeti u obzir prilikom izrade prijedloga unaprijeđenog modela usluga za rezervaciju učitelja skijanja. Programsko rješenje sadrži prednosti škole skijanja koje olakšavaju početnicima da dobiju sve potrebne informacije za rezervaciju poduka, dok iskusnim skijaškima programsko rješenje pruža izbor relevantnih učitelja skijanja uz mogućnost pregleda ocjena i komentara učitelja od prošlih polaznika.

4. Brand

Brand je nematerijalna suma atributa proizvoda: ime, pakiranje i cijena, povijest, ugled i način oglašavanja.³ Prema definiciji Davida Ogilvyja, programsko rješenje je potrebno prikazati u semantičkom obliku za ciljane skupine. Ime koje objedinjuje snježne aktivnosti i radosti, a istovremeno povezuje ljude je sažeto dvije riječi Snow Buddy.

4.1. Misija i vizija

Temelj svakog branda su misija i vizija jer one određuju strateško usmjeravanje. Bez temeljnih vrijednosti koje ilustrira vizija, a koju podržava misija, brand ne može postati entitet koje ljudi prepoznaju i prihvaćaju ili se bore protiv njega.

4.1.1. Misija

Misija Snow Buddy aplikacije je njen cilj, povezati učitelje skijanja sa svima onima koji traže podršku skijanja na jednostavan i lagan način.

4.1.2. Vizija

Snow Buddy zastupa da svaka zainteresirana osoba može naučiti skijaške vještine i kontinuirano ih unaprjeđivati.

4.2. Vizualni identitet

Vizualni identitet programskog rješenja sadrži obilježja definirana u procesu unapređenje usluge pretočena su u slogan: „Podijeli snježnu vještinu“ (engl. Share a snow skill), koji neupitno intrigira i poziva na akciju, odnosno privlači korisnike na povezivanje i dijeljenje vlastitih vještina.

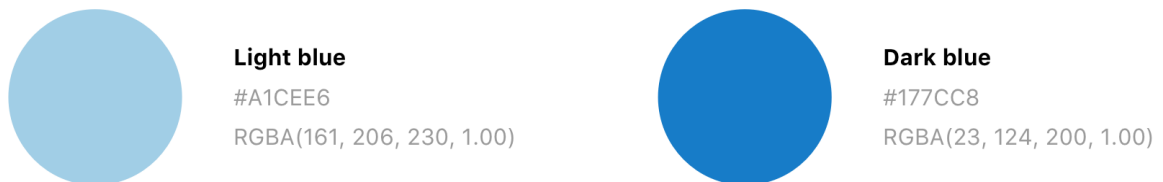
Također, ime i slogan impliciraju na snježne radosti te su obavijeni prepoznatljivim simbolima planina i zimskih vremenskih uvjeta.

³ Wijaya, Bambang Sukma. (2013). Dimensions of Brand Image: A Conceptual Review from the Perspective of Brand Communication. European Journal of Business and Management ISSN (Paper) 2222-1905 ISSN (Online) 2222-2839. 5. 55-65.



Slika 4.1. Snow Buddy vizualni identitet

Odabrane boje su u skladu sa zimskim vremenskim uvjetima kako bi se dodatno prenio osjećaj zimskog ugođaja.



Slika 4.2. Snow Buddy paleta boja

5. Poslovni model

Poslovni plan je model po kojem organizacija stvara, isporučuje i bilježi vrijednost u odnosu s mrežom partnera i dionicima za postizanje ciljeva.⁴

Kroz poslovni model se nastoje smisliti novi oblici poslovanja i ona predstavlja priču koja odgovara na temeljna pitanja svake organizacije i otvara nova pitanja maksimiziranja ciljeva:

1. Tko je ciljana publika?
2. Koje vrijednosti se mogu ponuditi kupcu?
3. Koji su izvori prihoda?
4. Kako je posložena ekonomska logika koja objašnjava isporuku vrijednost kupcima uz odgovarajući trošak?

Postavljena pitanja će poslužiti u nastavku kako bi identificirali modeli monetizacije postojećih i unaprijeđenih usluga rezervacije učitelja skijanja.

5.1. Tradicionalni model monetizacije

Monetizacija u tradicionalnim modelima komunikacije je već dotaknuta u prethodnim poglavljima koje će detaljnije opisati u nastavku prema vrsti usluga.

5.1.1. Škole skijanja

Zatvaranjem dogovora između djelatnika usluge i potencijalnog polaznika završava upisivanjem u listu polaznika za kreiranje nove grupe skijaša. Konačnim pristankom na sudjelovanje u grupnim tečajima, polaznik je dužan platiti određeni iznos gotovinskom ili bezgotovinskom transakcijom djelatniku. Ovaj proces transakcije zahtjeva fizičku prisutnost obje osobe (djelatnika i polaznika), nakon čega polaznik prima fizički dokaz (fakturu) o uplati.

Prilikom naplate svojih usluga, škole skijanja računaju na pokrivanje troškova koji im omogućuju poslovanje na tržištu i privlačenje novih polaznika. Njihovi troškovi se dijele na:

⁴ Massa, Lorenzo & Tucci, Christopher. (2013). Business model innovation. The Oxford Handbook of Innovation Management. 420-441.

- **Fiksne troškove** - U ovu kategoriju ulaze svi stalni troškovi koji iziskuju jednaku količinu novaca bez obzira na financijsko stanje usluge. Te troškove predstavljaju:
 - Informatička oprema (prijenosna računala) za pokretanje potrebnih programskih rješenja
 - Gotova programska rješenja za vođenje evidencije o polaznicima i računima
 - Telekomunikacijska usluga (telefonski signal i podatkovni promet)
 - Poslovni prostor za primanje polaznika (potencijalnih klijenata)
- **Varijabilne troškovi** - U ovu kategoriju ulaze svi promjenjivi ili dinamički troškovi koji ovise o financijskom stanju usluge. Te troškove predstavljaju:
 - Marketinške aktivnosti odnosno promocija usluge na različitim komunikacijskim kanalima s ciljem privlačenja novih polaznika.
 - Učitelji skijanja
 - Zaposlenici (voditelji škole, djelatnici)

5.1.2. Privatne poduke

Dogovor o održavanju poduka između privatnog učitelja i polaznika se zatvara usmenim dogovorom. Oboje prihvaćaju rizik od izostavljanja tragova dogovora i ostavljaju novčanu transakciju za kraj poduke ili ukupnih poduka (više dana). Ovakvim usmenim dogovorom učitelj skijanja je jedini u nesigurnoj poziciji za ostvarivanjem svog dijela dogovora, odnosno primanja naknade za odrađeni tečaj. Na kraju poduka, transakcija se izvršava gotovinskim putem u kojoj obje osobe trebaju biti fizički prisutne.

Prilikom naplate svojih usluga, učitelj treba uračunati u cijenu i troškove koji su mu omogućili održavanje privatnih poduka. Njegovi troškovi se dijele na:

- **Fiksne troškove** - U ovu kategoriju ulaze svi stalni troškovi koji iziskuju jednaku količinu novaca bez obzira na financijsko stanje učitelja. Ti troškovi su:
 - Prijevozno sredstvo za dolazak do odredišta
 - Informatička oprema (pametni telefon) za komunikaciju s polaznikom
 - Telekomunikacijska usluga (telefonski signal i podatkovni promet)
 - Skijaška oprema
- **Varijabilne troškove** - U ovu kategoriju ulaze svi promjenjivi ili dinamički troškovi koji ovise o financijskom stanju usluge. Ti troškovi predstavljaju proviziju za preporučitelja koji ovisi o međusobnom dogovoru učitelja i preporučitelja.

5.2. Poslovni modeli digitalnih servisnih aplikacija

Kao primjer dobre prakse, analizirat ću poslovne modele digitalnih servisnih aplikacija koje su uspješno prepoznale i monetizirale dodatne vrijednosti koje mogu pružati krajnjim korisnicima, a tradicionalni modeli nisu u mogućnosti isporučiti.

5.2.1. Uber

The image shows the Uber logo, which consists of the word "Uber" in a bold, black, sans-serif font. The letter 'U' is significantly larger than the other letters, and the 'b' and 'e' are also quite large, giving the logo a distinctive, rounded appearance.

Slika 5.1. Vizualni identitet Uber mobilne aplikacije

Uber je usluga prijevoza na zahtjev koja je donijela revoluciju u taksi industriji diljem svijeta. Poslovni model je omogućio ljudima da jednostavno dodirnu svoj pametni telefon i da taksi stigne na korisnikovo mjesto u minimalnom mogućem vremenu.⁵

Preslikavanjem tradicionalnog modela rezervacije u digitalni oblik, Uber je smanjio varijabilne troškove zaposlenika koji su bili zaduženi za komunikaciju s korisnikom i koordinacijom taksista. Smanjenjem varijabilnih troškova, smanjila se i cijena usluge taksija.

Osim toga, u tradicionalnom načinu taksi se pozivao i mahanjem ruke na ulici čime je to Uber zamijenio s dodiranjem prsta na zaslon pametnog telefona što je značajno povećalo šanse za pronalazak najbližeg taksista i smanjilo vrijeme čekanje istoga.

U nastavku se nalazi tablični prikaz Uberovog poslovnog modela.

⁵Poslovni plan Ubera - <https://jungleworks.com/uber-business-model-revenue-insights/>, elektronička poveznica, pristupano 13.02.2019. godine

Tablica 5.1. Tablični prikaz poslovnog modela Uber

<p>Ključni partneri</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vozači s autom ▪ Transakcijski servisi ▪ Servis Map API ▪ Investitori 	<p>Ključne aktivnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Korisnička podrška ▪ Privlačenje novih vozača ▪ Razvoj i unaprijeđenje programskog rješenja ▪ Upravljanje isplatama vozačima 	<p>Jedinstvene vrijednosti</p> <p>Polaznici</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skraćeno vrijeme čekanja ▪ Cijene su manje u odnosu na lokalne taksije ▪ Bezgotovinska transakcija <p>Vozači</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fleksibilno radno vrijeme ▪ Dodatni izvor prihoda ▪ Jednostavni način novčane transakcije ▪ Vozači su plaćeni da budu dostupni 	<p>Odnos s kupcima</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Korisnička podrška ▪ Društvene mreže ▪ Sustav ocjenjivanja i komentiranja unutar programskog rješenja 	<p>Tržišni segmenti</p> <p>Polaznici</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koji ne posjeduju auto ▪ Koji idu na zabavu ili druga događanja ▪ Ljudi koji vole putovati u stilu ▪ Oboe koje žele isplativu vožnju <p>Učitelji</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Osobe koje posjeduju auto ▪ Osobe koje vole voziti ▪ Osobe koje vole da ih se naziva partnerima umjesto vozačima
<p>Troškovna struktura</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tehnička infrastruktura ▪ Plaćanje stalnih zaposlenika ▪ Marketinške aktivnosti 	<p>Prihodi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vožnja se naplaćuje po kilometru ▪ Povećanje cijene ▪ Modeli auta za vožnju ▪ Drugi načini transporta 			

Ključ Uberovog uspjeha leži u stvaranju povjerenja među strancima.⁶ Njegov osnovni cilj je povezati dvoje stranaca u vozilu u kojem će vozač odvesti putnika na njegovo određeno mjesto. U tom povezivanju putem digitalne platforme, postoji niz razmjena materijalnih i ne materijalnih vrijednosti. Materijalne vrijednosti predstavlja razmjena novčane naknade koja se vrši bezgotovinskom transakcijom putem digitalne platforme. Unaprijeđenjem tradicionalnog modela naplate «iz ruke u ruku», Uber je svojim sigurnim sustavom naplate pojednostavnio i ubrzao proces razmjene novčane naknade čime osigurava povjerenje među krajnjim korisnicima i prije početka same vožnje. Znajući da će vozač sigurno dobiti svoju naknadu od putnika na kraju vožnje, vozač bez problema dopušta da mu strani putnik sjeda u vozilo bez prethodnog upoznavanja. Dok u isto vrijeme, putnik dopušta digitalnoj platformi da mu automatski tereti karticu za odgovarajući iznos i oslanja se na platformu da će mu za uzvrat pronaći najadekvatnijeg vozača. Osim toga, Uberov mehanizam verifikacije vozača ulijeva dodatno povjerenje u putnike da će dobiti profesionalnog vozača s vozačkom dozvolom koji poznaje ulice grada ili barem ima iskustva u korištenjem navigacijskog sustava za vrijeme vožnje.

Stoga, prije početka same vožnje, putnik i vozač su uključeni u razmjenu povjerenja na temelju digitalne platforme koja ih povezuje na brz i jednostavan način. Ovo je jedinstvena vrijednost Ubera koja mu kontinuirano održava kompetitivnu vrijednost nad ostalim transportnim uslugama.

Uber povjerenje dodatno gradi na sustavu međusobnog ocjenjivanja korisnika. U ovoj razmjeni ocjena, putnik na kraju vožnje ocjenjuje kvalitativno (brojčano) i kvantitativno (komentiranjem) vozača, dok vozač putnika. Zbrajanjem prikupljenih ocjena i dijeljenjem na broj ocjenjivača, Uber prikazuje prosječnu ocjenu vozača putniku temeljem čega putnik može odlučiti hoće li sačekati svog dodijeljenog vozača ili će tražiti novoga.

Svaki putnik može u bilo kojem trenutku ući u ulogu vozača ako ima zadovoljene uvjete i ostvarivati dodatni prihod. Osim toga, Uber ne posjeduje materijalne resurse za razmjene usluga, odnosno ne posjeduje vozilo nego sam vozač uz uslugu nudi i svoje vozilo. Smanjenjem potrebnih materijalnih resursa, Uber je smanjio i cijenu transporta u odnosu na tradicionalni model usluge i omogućilo mu je brzo širenje na globalno tržište. Ulaskom u svaki grad, Uber treba angažirati vozače kako bi stvorio ponudu, a potom marketinškim

⁶ Kako je Uber izgradio povjerenje, elektronička poveznica <https://technologyandsociety.org/uber-is-built-on-trust/>, pristupano 21.02.2019. godine

aktivnostima i potražnju. Spuštanje cijene i pružanje mogućnosti običnom korisniku da se prijavi kao vozač, Uberu je osigurao stalno zadovoljenje potražnje i time širenje pozitivne riječi o usluzi (usmena marketing).

Uz sve to, standardiziranje usluge, procesa pretrage i pružanja usluge omogućilo je putnicima da se u bilo kojem gradu ili državi različite kulture i navika ne osjećaju kao stranci jer imaju siguran prijevoz određene destinacije.

5.2.2. Ryanair



Slika 5.2. Vizualni identitet Ryanair avio prijevoznika

Ryanair je jedan od pionira turističkih avio prijevoznika koji je započeo koristiti koncept održavanja niskih operativnih troškova naplaćivanjem dodatka. Ovaj koncept je omogućio Ryanairu da krene privlačiti korisnike metodom disruptivne inovacije kojom je stvorio novi tržišni segment koji žudi za nisko budžetnim prijevozom.

Novostvoreni tržišni segment u avio industriji je zapravo postojeći segment putnika koji su izbjegavali avio prijevoznike zbog visokih troškova i tražili alternativu u kopnenim prijevozima. Njihovo korisničko putovanje je do željene destinacije je trajalo jako dugo i uključivalo je povezivanje različitih kopnenih prijevoznika. Ulaskom Ryanaira na tržište, unaprijedilo je postojeću uslugu i omogućilo je dosadašnjim nisko budžetnim putnicima brzo i prihvatljivo rješenje za putovanje. Njihova usluga pruža dva osnovna elementa prijevoza koja utječu na cijenu:

- Rezervacija sjedala
- Slijetanje na sekundarne zračne luke

Svi ostali dodaci osnovnoj usluzi se naplaćuju i ostavljaju mogućnost putniku da ih zakupi prije i za vrijeme putovanja. Ostali dodaci usluge uključuju:

- Prioritetni ukrcaj
- Izbor sjedala
- Nošenje dodatna prtljage
- Kupnja hrane

- Kupnja kozmetike i drugo

Pojednostavljenjem usluge avio prijevoza na osnovne elemente, Ryanair uspješno održava konkurentsku prednost nad svim kopnenim i avio prijevoznicima jer nudi brzi prijevoz po pristupačnoj cijeni.

Tablica 5.2. Tablični prikaz poslovnog modela Ryanair

<p>Ključni partneri</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proizvođači zrakoplova ▪ Uslužne tvrtke za serviranje zrakoplova ▪ Snještaj i hoteli ▪ Najam automobila ▪ Dobavljači hrane ▪ Dobrotvorni partneri 	<p>Ključne aktivnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Održavanje zrakoplova ▪ Marketing ▪ Sigurnost ▪ Usmjeravanje ▪ Služba za korisnike ▪ Ugostiteljstvo ▪ Koordinacija zaposlenika 	<p>Jedinstvene vrijednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nisko budžetna putovanja ▪ Brzi prijevoz do odredišta ▪ Oglašni prostori 	<p>Odnos s kupcima</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Korisnička podrška ▪ Društvene mreže ▪ Poklon bonovi ▪ Online prijava za let ▪ Sustav preporuka 	<p>Tržišni segmenti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Putnici ▪ Turisti ▪ Oglašivači
<p>Ključni resursi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zrakoplov 370 Boeing ▪ Tim ▪ Brand ▪ Rute (33 države sa 84 zračne luke) diljem Europe i sj. Afrike ▪ Poznanstva ▪ Korporativni odnosi 	<p>Kanali</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Web stranica ▪ Programsko rješenje za iOS sustav ▪ Programsko rješenje za Android sustav ▪ Zračne luke ▪ Društvene mreže 			
<p>Troškovna struktura</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Novi zrakoplovi sa fiksiranim sjedalima (bez mogućnosti pozicioniranja naslona) i optimizirani prostor za sigurnosnu opremu (spasilačka jakna i upute) ▪ Gorivo ▪ Posada ▪ Marketing ▪ Koordinacijski tim ▪ Održavanje zrakoplova ▪ Zračna flota 		<p>Prihodi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Povoljne avio karte ▪ Prodaja dodatnih usluga ▪ Naplata dodatnih putničkih troškova ▪ Training pilota ▪ Najam apartmana ▪ Najam automobila 		

5.2.3. Magic



Slika 5.3. Vizualni identitet Magic mobilne aplikacije

Magic ostvaruje želje korisnika: korisnik traži bilo koju uslugu putem mobilnog uređaja, Magic kao mobilni osobni asistent i agregator ga traži i dostavlja korisniku.⁷ Ideja Magic mobilne aplikacije je da zamjeni višestupanjski proces postojećih usluga i pruži korisniku bilo koju uslugu koju upiše preko elektroničkih poruka. Nakon zaprimanja poruke, mobilna aplikacija povezuje korisnika s djelatnikom aplikacije koji pretražuje moguće opcije za ispunjavanje zahtjeva i dostavlja ga korisniku.

Osim olakšanog procesa komunikacije i isporuke zahtjeva, Magicov poslovni plan je temeljen na modelu pretplate. Poslovni model pretplate je poslovni model u kojem korisnik plaća periodičnu cijenu u redovitim intervalima za pristup proizvodu ili usluzi.⁸ Umjesto da korisnik plati jednom za uslugu, korisnik plaća u određenim vremenskim intervalima uslugu za koju dobiva dodatne pogodnosti i kontinuiranu korisničku podršku. U slučaju Magic aplikacije, korisnik plaća korištenje usluge u mjesečnim intervalima.

Ovaj poslovni plan omogućuje Magicu zadržavanje korisnika i stalno korištenje usluga. Mjesečnom pretplatom se prividno smanjuju dugoročne troškove korisniku, ali mu se pruža mogućnost otkaza usluge u bilo kojem trenutku. Osim toga, Magic ima veliku korist od ovog modela jer ima predvidljiv i stalan tok prihoda od pretplaćenih osoba za vrijeme trajanja pretplatničkog ugovora.

⁷ Poslovni model Magic, elektronička poveznica <https://bmttoolbox.net/stories/magic/>, pristupano 21.02.2019. godine

⁸ Sarah L. C. Clapp. "The Beginnings of Subscription Publication in the Seventeenth Century." *Modern Philology*, vol. 29, no. 2, 1931, pp. 199–224. JSTOR, www.jstor.org/stable/433632.

Tablica 5.3. Tablični prikaz poslovnog modela Magic

<p>Ključni partneri</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investitori ▪ Mreža lokalnih i internacionalnih uslužitelja ▪ Kanal plaćanja 	<p>Ključne aktivnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing ▪ Korisnička podrška ▪ Razvoj umjetne inteligencije 	<p>Jedinstvene vrijednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nisko budžetna putovanja ▪ Brzi prijevoz do odredišta ▪ Oglasni prostori 	<p>Odnos s kupcima</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Osobni asistent na zahjev ▪ Olakšavaju korisnicima život ▪ Rade 24/7 ▪ Magic uči korisnikove preferencije i isporučuje bolje zahjeve 	<p>Tržišni segmenti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Milenijalci ▪ Lijeni ljudi ▪ Zauzeti ljudi
<p>Ključni resursi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investicijski kapital ▪ Mreža dobavljača usluga i proizvoda ▪ Umjetna inteligencija ▪ Asistenti za pružanje usluge (zaposlenici) 	<p>Kanali</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Web stranica ▪ Programsko rješenje za iOS sustav ▪ Programsko rješenje za Android sustav ▪ Društvene mreže 	<p>Prihodi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pretplatički model 		
<p>Troškovna struktura</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ IT infrastruktura ▪ IT održavanje ▪ Umrežavanje dobavljača ▪ Korisnička podrška ▪ Zaposlenici ▪ Marketing 				

5.3. Predloženi poslovni model za Snow Buddy

Opisani tradicionalni modeli monetizacije imaju svojih prednosti i slabosti. Njihova prednost je u tome što fizička prisutnost osigurava sigurnu novčanu transakciju. Dok je na drugoj strani slabost modela ako se ne ispuni dogovor do kraja, jedna strana gubi novčani iznos bez posljedica.

Kako bi se doskočilo slabostima, a iskoristile prednosti njegove prednosti, programsko rješenje ima sustav bezgotovinske naplate kroz sigurni kanal plaćanja. Jedan od osnovnih podataka prilikom kreiranja računa u programskom rješenju je unos kreditne kartice koja će u koristiti za naplatu i uplatu naknade tečaja. Ovim načinom otklanja se potreba za fizičkom prisutnosti obje osobe za izvršenje transakcije, potpunosti se smanjuje rizik od polaznikovog izbjegavanja naplate i osigurava se jednaka razina sigurnosti novčane transakcije kao kod tradicionalnog modela. Za svaku obavljenju transakciju, programsko rješenje tereti polaznikovu kreditnu karticu za iznos tečaja, prilikom čega programsko rješenje uzima maržu za posredovanje i uplaćuje preostali iznos učitelju skijanja za obavljene poduke.

5.3.1 Prihodi

Tok prihoda za posredovanje se može prikazati kroz nekoliko segmenata programskog rješenja:

- **Dva različita modela skijaških vještina** - Ponuda pruža učenje skijaških i snowboard vještina kako bi pokrilo cijelo tržište aktivnosti na skijaškim stazama. Modeli imaju različite cijene sata poduka odnosno usklađeni su s tržišnim cijenama lokalnih usluga za rezervaciju učitelja.
- **Tri razine učenja vještina** - Izbor razina skijaških vještina omogućuje polaznicima da odaberu hoće li učiti ili usavršavati svoje vještine te na koju razinu ih podići. Što je razina viša, viša je i cijena sata poduke zbog razine znanja i iskustva koje je potrebno prenijeti na polaznika, a učitelj treba imati.
- **Dva različita tipa učitelja** - Izbor učitelja se dijeli na certificirane i necertificirane. Certificirani namijenjeni polaznicima koji traže sigurnog i pouzdanog učitelja, dok su necertificirane namijenjeni za polaznike koji su iskusni i žele unaprijediti svoje vještine po nižoj cijeni.

- **Povećanje cijene tečaja u vrijeme visoke potražnje** - Varijacije u cijeni tečaja ovise o potražnji učitelja i ukupnom broju slobodnih učitelja na ski stazi. Što je potražnja veća, a ponuda učitelja manja, cijene se automatski povećavaju.

Tablica 5.4. Tablični prikaz jedinstvenih vrijednosti i tržišnih segmenata ovisno o ciljanim skupinama

	Polaznici	Učitelji
Jedinstvene vrijednosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kraće vrijeme izbora i rezervacije učitelja skijanja ▪ Popusti na broj obavljenih poduka ▪ Cijene poduka su manje u odnosu na tradicionalne usluge ▪ Pretraga učitelja na trenutni zahtjev (eng. on-demand) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fleksibilno radno vrijeme ▪ Dodatni izvor prihoda ▪ Jednostavni način novčane transakcije ▪ Osobe koje vole skijati mogu zaraditi na svom hobiju
Tržišni segmenti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Žele naučiti skijaške vještine ▪ Žele unaprijediti skijaške vještine ▪ Žele kratke poduke ▪ Žele fleksibilno vrijeme poduka ▪ Žele troškovno učinkovite poduke 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postojeći certificirani učitelji skijanja ▪ Osobe koje imaju dugogodišnjeg iskustva i žele se okušati u podučavanju i pri tom zaraditi

5.3.2. Troškovi

Za povezivanje učitelja i polaznika, potrebno je uračunati u cijenu troškove koji to omogućuju. Troškovi programskog rješenja se dijele na:

- **Fiksne troškove** - U ovu kategoriju ulaze svi stalni troškovi koji iziskuju jednaku količinu novaca bez obzira na financijsko stanje servisa. Te troškove predstavljaju:
 - Informatička oprema (prijenosna računala) za razvijanje i održavanje programskog rješenja

- Gotova programska rješenja (vođenje evidencije o polaznicima i računima, programska rješenja za dizajn, programska rješenja za programiranje, kanali distribucije programskog rješenja)
- Gotova programska proširenja (Google Maps API)
- Telekomunikacijska usluga (telefonski signal i podatkovni promet)
- Poslovni prostor za razvoj programskog rješenja
- **Varijabilne troškove** - U ovu kategoriju ulaze svi promjenjivi ili dinamički troškovi koji ovise o financijskom stanju usluge. Te troškove predstavljaju:
 - Marketinške aktivnosti odnosno promocija usluge na različitim komunikacijskim kanalima s ciljem privlačenja novih polaznika i novih učitelja skijanja.
 - Učitelji skijanja
 - Zaposlenici (voditelji odjela, prodavači, programeri, dizajneri, testeri, korisnička podrška)

Tablica 5.5. Tablični prikaz poslobnog modela Snow Buddy

<p>Ključni partneri</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servisi Map API ▪ Investitori ▪ Transakcijski servisi ▪ Učitelji s opremom skijanja 	<p>Ključne aktivnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Korisnička podrška ▪ Privlačenje novih polaznika ▪ Privlačenje novih učitelja ▪ Razvoj i unaprijeđenje programskog rješenja <p>Ključni resursi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iskusni učitelji skijanja ▪ Programsko rješenje 	<p>Jedinstvene vrijednosti</p> <p>Polaznici</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skraćeno vrijeme izbora i rezervacije učitelja skijanja ▪ Popusti na broj obavljenih poduka ▪ Cijene poduka su manje u odnosu na tradicionalne usluge ▪ Pretraga učitelja na trenutni zahtjev (eng. on-demand) <p>Učitelji</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fleksibilno radno vrijeme ▪ Dodatni izvor prihoda ▪ Jednostavni način novčane transakcije ▪ Osobe koje vole skijati mogu zaraditi na svom hobiju 	<p>Odnos s kupcima</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Korisnička podrška ▪ Društvene mreže ▪ Sustav ocjenjivanja i komentiranja unutar programskog rješenja ▪ Nagrađivanje korisnika <p>Kanali</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Web stranica ▪ Programsko rješenje za iOS sustav ▪ Programsko rješenje za Android sustav ▪ Društvene mreže 	<p>Tržišni segmenti</p> <p>Polaznici</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Žele naučiti skijaške vještine ▪ Žele unaprijediti skijaške vještine ▪ Žele kratke poduke ▪ Žele fleksibilno vrijeme poduka ▪ Žele troškovno učinkovite poduke <p>Učitelji</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Postojeći certificirani učitelji skijanja ▪ Osobe koje imaju dugogodišnjeg iskustva i žele se okušati u podučavanju i pri tom zaraditi
<p>Troškovna struktura</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tehnička infrastruktura ▪ Plaćanje stalnih zaposlenika ▪ Marketinške aktivnosti 		<p>Prihodi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Model tečaja (skijanje ili snowboard) ▪ Razina tečaja (početnička, srednja i profesionalna) ▪ Tip učitelja (necertificirani ili certificirani) ▪ Povećanje cijene tečaja (usljed povećane potražnje, a smanjene ponude) 		

5.3.3. Ključ uspjeha

Primjer Ubera i korištenje njegovog poslovnog modela za izgradnju povjerenja i toka prihoda može se prilagoditi i na Snow Buddyu. Preslikavanjem temeljnih elemenata kao što su:

- **Povezivanje korisnika istih interesa** – Učitelji skijanja i polaznici dijele isti interes, a to su skijaške aktivnosti. Dok učitelji pružaju uslugu podučavanja skijaških vještina, polaznici traže ponudu poduka skijaških vještina
- **Izgradnja povjerenja između korisnika** – Stvaranjem platforme koja omogućuje pretraživanje i pregledavanje profila učitelja te u konačnici jednostavnu transakciju novčanog iznosa, stvara se pouzdan kanal u kojem se razmjenjuju relevantne informacije i izvršavanje transakcija
- **Izgradnja povjerenja u platformu** – Kreiranjem pouzdanog brenda putem marketinškim aktivnostima (promocijom) i stvaranjem okruženja za povezivanje korisnika u sigurnim uvjetima
- **Sigurna i pouzdana bezgotovinska transakcija** – Kreiranjem jednostavnog i sigurnog kanala za protok novčanih naknada između korisnika
- **Medusobno ocjenjivanje korisnika** – Omogućavanjem korisnicima obostrano ocjenjivanje pruža se korisniku da utječe na kretanje i izgradnju zajednice. Mogućnost glasanja, odnosno ocjenjivanja stvara osjećaj pripadnosti u zajednici kod korisnika.
- **Mogućnost ostvarivanja dodatnih prihoda** – Otvaranjem mogućnosti za polaznika da uđe u ulogu učitelja
- **Standardizacija usluga za globalno tržište** – Platforma omogućuje svakom učitelju ili polazniku da se bez prilagođavanja snađe i započne poduke na bilo kojem skijalištu u svijetu
- **Stvaranje ponude, pa potom potražnje** – Rekrutacijom profesionalnih učitelja skijanja na pojedinoj skijaškoj stazi te aktiviranje marketinških aktivnosti za privlačenje novih korisnika, odnosno polaznika

Sinergijom svih nabrojanih elemenata stvara se visoko povjerenje među korisnicima prije samog početka rezerviranja poduka i povjerenja prema platformi da će im pružiti

najadekvatnijeg učitelja u blizini. Ovo je čini jedinstvenu vrijednost Snow Buddya na tržištu koja će omogućiti kontinuiranu konkurentsku prednost nad tradicionalnim modelima usluga.

6. Promocija

Promocija je jedan od osnovnih elemenata marketinškog miksa za postizanje željenih potrošačkih ciljeva. Uz proizvod, cijenu i distribuciju koji su sastavni dio 4P marketinškog miksa, promocija zatvara krug cijele strategije za stvaranjem i upravljanje potražnje proizvoda ili usluge. Ona se odnosi na bilo koju vrstu marketinške komunikacije koja se koristi za informiranje ili uvjeravanje ciljanih publika o relativnim prednostima proizvoda, usluge, branda ili problema. Cilj promocije je povećati svijest, stvoriti interes, generirati prodaju ili stvoriti lojalnost brandu.⁹

Osnove promotivne strategije uključuju isporuku komunikacijskih poruka od proizvođača od polazni. Cilj poruke je da aktivira potencijalnog potrošača, promjeni mu ponašanje i na posljetku uvjeriti ga da je taj proizvod ili usluga baš za njega. Stoga potrošač treba biti dostupan kako bi primio poruku, potom je protumačio da bi na kraju kupnja bila uspostavljena.

6.1. Privlačenje novih korisnika

Za privlačenje novih korisnika koristit će se metodama rastućeg marketing (*engl. growth marketing*). Rastući marketing je proces brzog eksperimentiranja kroz marketinške aktivnosti, razvoj proizvoda, prodajne segmente i druga područja poslovanja kako bi se identificirali najučinkovitiji načini za rast poslovanja. Tim za rastući marketing sastoji se od marketinških stručnjaka, programera, inženjera i produktnih menadžera koji se posebno usredotočuju na izgradnju i uključivanje korisničke baze u tvrtku.¹⁰

Glavni cilj rastućeg marketinga je korištenje svi tehnika i alata na raspolaganju u svrhu postizanja velikog broja novih korisnika. Za postizanje tog cilja, koristiti će se dostupni digitalni i analogni alati i kanali koji omogućavaju privlačenje novih korisnika.

⁹ McCarthy, Jerome E. (1964). Basic Marketing. A Managerial Approach. Homewood, IL: Irwin. str. 769. ISBN 0256025339.

¹⁰ "B2B Marketing Buzzwords: Growth Hacking Vs. Inbound Marketing - MLT Creative". MLT Creative. , elektronička poveznica <https://www.mltcreative.com/blog/b2b-marketing-buzzwords-growth-hacking-vs-inbound-marketing/>, pristupano 07.01.2019. godine

Strategija privlačenja korisnika se vršiti na četiri načina koja će biti jasno odvojene i mjerljive kako bi se na kraju moglo evaluirati koji kanal dovodi najviše novih korisnika.

6.1.1. Privlačenje učitelja

Četiri načina za privlačenje učitelja je raspodijeljeno na sljedeće strategije:

- **Pronalazak učitelja preko postojećih digitalnih kanala** - Koristeći rezervacijski sustav konkurentskih stranica, stupit će se u kontakt s učiteljima, prezentirati unaprijeđeni model usluge i ponuditi partnerski ugovor
- **Direktno komuniciranje s učiteljima** - Fizički odlazak na odabrana skijališta i stupanje u kontakt s učiteljima gdje će im se na licu mjesta prezentirati programsko rješenje i ponuditi partnerski ugovor.
- **Promocija na sportskim događanjima** - Na sportskim događajima se često okupljaju profesionalci i stručnjaci zimskih sportova, pa čak i utjecajni ljudi koji imaju veliku bazu pratitelja na društvenim mrežama. Stupanjem u kontakt s njima i sklapanjem partnerstva proširit će se glas kako oni imaju kredibiliteta i autoriteta nad drugim potencijalnim korisnicima.
- **Aktivirati se u zajednicama zimskih sportova** - Aktiviranje u relevantne zajednice na društvenim mrežama može se jednom objavom dosegnuti veliki broj aktivnih osoba koji redovito prate novosti i inovacije tom segmentu.

6.1.2. Privlačenje polaznika

Nakon uspostavljanja, realiziranja i održavanja strategije privlačenje učitelja skijanja, krenut će se dalje s privlačenjem korisnika koji žele naučiti ili unaprijediti skijaške vještine. Na sljedeća četiri načina će se krenuti u privlačenje novih korisnika:

- **Oglašavanje na društvenim mrežama** - Aktivnim oglašavanjem na popularnim društvenim mrežama poput: Facebook, Google, Youtube, Instagram, Twitter nam omogućuje da dosegemo veliki broj populacije uz mali budžet gdje targetiramo ciljanu skupinu s oglasima definiranu u prethodnima poglavljima
- **Ostvarivanje partnerstva s turističkim agencijama** - Turističke agencije organizirano vode turiste na skijalište što čini odličnu priliku za promociju. Stupanjem u kontakt s turističkom zajednicom i ostvarivanjem partnerstva omogućilo bi promoviranje Snow Buddy aplikacije kroz njihove turističke ponude.

- **Ostvarivanje partnerstva sa skijalištima** - Stupanjem u kontakt sa skijalištima i ostvarivanjem partnerstva omogućilo bi se direktno promoviranje na stazi i skijaškim odmaralištima. Dijeljenjem letaka i postavljanjem plakata povećala bi se svjesnost o aplikaciji na potpuno relevantnim ljudima koji cirkuliraju na tom prostoru i time se povećavaju šanse za preuzimanju mobilne aplikacije.
- **Dijeljenje promotivnog koda kroz mobilnu aplikaciju** - Dijeljenje promotivnog koda između postojećeg korisnika i novog korisnika, ostvaruju se nagrade poput popusta na prvi sat poduka.

6.2. Zadržavanje postojećih korisnika

Privlačenjem novih korisnika i rezerviranja prvog sata poduka, započinje faza zadržavanja postojećih korisnika s ciljem češćih rezerviranja učitelja skijanja. Postojeće korisnike je moguće motivirati na češću rezervaciju učitelja sinergijom svih elemenata programskog rješenja:

- Pojednostavljenjem korisničkog sučelja
- Poboljšavanjem korisničkog iskustva
- Brza pretraga učitelja
- Pregledavanjem recenzija učitelja
- Olakšavanje novčane transakcije
- Skupljanje bodova i nagrađivanje korisnika

Svi nabrojani elementi su detaljno pisani u prethodnim poglavljima osim mehanike sakupljanja bodova i nagrađivanja korisnika. Ova mehanika je temelj gamifikacijskog sustava koja potiče korisnike na češće ponavljanje akcija. Popularna definicija glasi: “Gamifikacija je korištenje elemenata igre i koncepta video igara koji nije u okruženju video igre za povećanje ciljanog ponašanja i sudjelovanja.”¹¹ Gamifikacija se u video igrama koristi kako bi se dodatno potaknulo igrača na ponavljanje akcije s ciljem zadržavanja igrača i nastavka igranja igre. Za uzvrat igrača se nagrađuje u obliku bodova ili virtualne robe koju može iskoristiti unutar igre. U svijetu video igara nagrada služi kao stimulans koji igraču daje osjećaj napretka i uči igrača kako pravilno igrati igru za postizanje glavnog cilja igre.

¹¹ Zichermann, Gabe & Cunningham, Christopher. (2011). Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps.

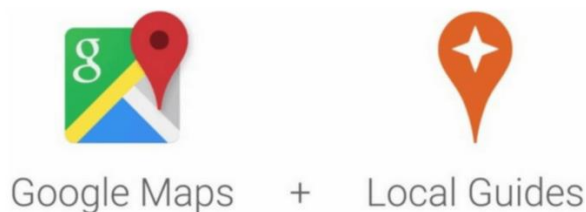
Ovaj koncept poticanja i zadržavanja igrača se može iskoristiti i izvan svijeta video igre. Preslikavajući postojeći model nagrađivanja igrača na druge platforme, moguće je zadržati postojećeg korisnika, a da pritom ima osjećaj napretka sa svakim ponovnim korištenjem.

Primjenu gamifikacije izvan virtualnog svijeta video se može pojasniti kroz sljedeće segmente:

- **Korištenje elemenata video igre** - ne cijele igre, već mehaniku skupljanja bodova i nagrađivanja korisnika
- **Koncept video igre** - Ne treba uključivati tehniku igre, nego samo način dizajna i ideje igre
- **Okruženje koji nije video igra** – Primjena sustava u stvarnom svijetu
- **Povećanje ciljanog ponašanja i sudjelovanja** – Nagrađivanjem se uči korisnika kako pravilo koristiti sustav i daje mu se osjećaj napretka

6.2.1. Primjer uspješnog korištenja gamifikacijskog sustava

Kao primjer dobre prakse, analizirat ću Google maps Local Guide.



Slika 6.1. Vizualni identitet Google Maps i Local Guides

U suštini Local Guides je usmjerena na poticanje osobe da ostvari društveni status. Biti turistički vodič je kao biti učitelj - ljudi vas doživljavaju kao inteligentnog i pametnog.¹²

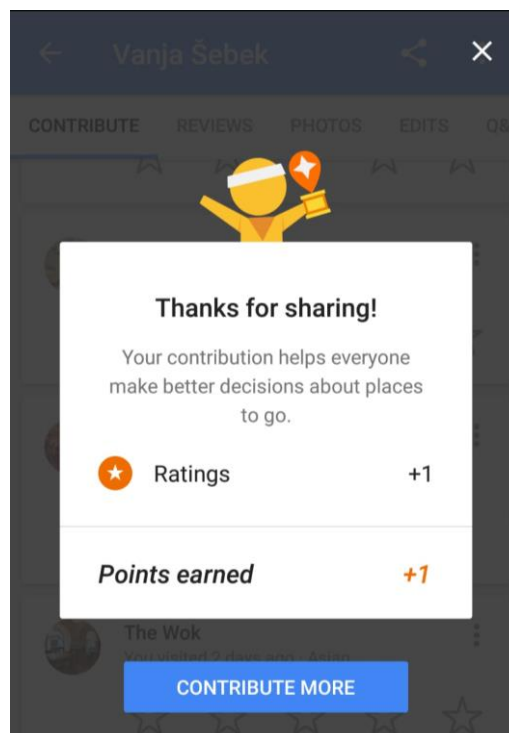
Ovo je način kako Google potiče svoje korisnike da dijele svoja iskustva sa zadovoljstvom i zabavom.

Googleov sustav za poticanje korisnika na dijeljenje iskustva koristi linearni sustav bodovanja. Za svaku ocjenu, komentar ili dodatnu interakciju s platformom, Google

¹² Google Maps Local Guide gamifikacija, elektronička poveznica <https://artplusmarketing.com/analyzing-google-local-guide-gamified-solution-1c5c80569fb>, pristupano 21.02.2019. godine

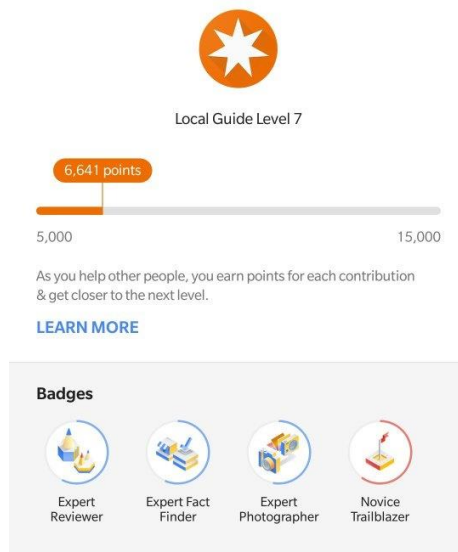
dodjeljuje korisniku odgovarajući broj bodova. Ovako su rangirani bodovi za pojedinu interakciju:

- Za komentar - 5 bodova
- Komentar sa više od 200 slova - 5 dodatnih bodova
- Ocjena - 1 bod
- Slika - 5 bodova
- Video - 7 bodova
- Odgovor - 1 bod
- Potavljanje i odgovoranje na pitanje - 3 boda
- Uređivanje sadržaja - 5 bodova
- Dodavanjem novog mjesta - 15 bodova



Slika 6.2. Osvajanje jednog boda za dijeljenje

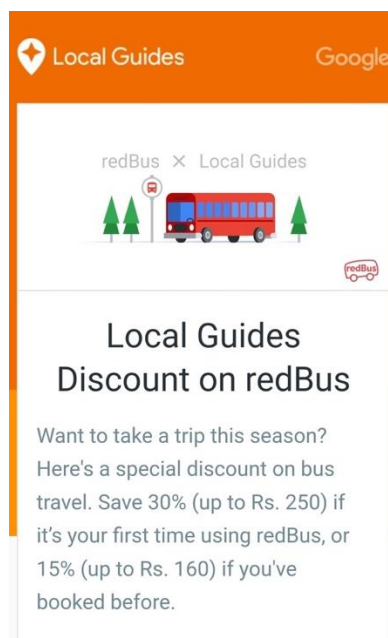
Skupljanjem bodova, korisnik napreduje na ljestvici nivoa čime ostvaruje bedževe i različite pogodnosti. Sa svakim novim nivoom korisniku se dodjeljuje bedž koji je priložena na profilnoj slici korisnika. Bedž korisnika razlikuje od drugih običnih korisnika i predstavlja ga kao lokalnog vodiča čime se gradi društveni status. Bedž se mijenja, odnosno unaprjeđuje sa napretkom svake nove razinom nivoa.



Slika 6.3. Sustav bodovanja i ostvarivanja bedževa

S obzirom na to da se kroz ovaj sustav ne može ostvariti dodatni prihod, Google nagrađuje aktivne lokalne vodiče sa različitim pogodnostima. Neke od tih pogodnosti mogu biti:

- Pogodnosti na Googleove usluge poput popusta na korištenje platforme za slušanje glazbe (Google Music) ili proširenje paketa na Google Drive
- Ostvarivanje popusta na auto prijevoznike



Slika 6.4. Ostvarivanje popusta na autobusni prijevoz

6.2.2. Primjena gamifikacije u programskom rješenju

Vođen primjerom Google Maps Local Guide gamifikacije moguće iz preslikati elementa sustava nagrađivanja s ciljem zadržavanjem korisnika i poticanjem ponovnog korištenja programskog rješenja. Sljedeći elementi gamifikacije se će se prilagoditi i objasniti u nastavku kroz Snow Buddy programsko rješenje:

- Skupljanje bodova
- Mehanika napretka razine nivoa
- Nagrađivanje korisnika s bedževima i pogodnostima

Sakupljanje bodova je temelj za mjerenje aktivnosti korisnika s programskim rješenjem i na kraju utječe na napredak razine nivoa korisnika. Bodovi će se dodjeljivat na sljedeće aktivnosti:

- Za svaki završeni sat – 5 bodova
- Za svako peti sat poduka – 5 bodova dodatno
- Za dijeljenje poveznice za preuzimanje aplikacije (i aktivacije) – 10 bodova
- Za ocjenjivanje učitelja/polaznika – 1 bod
- Za komentiranje učitelja/polaznika – 3 boda
- Svakom razinom vještina povećava se umnožak dodjeljenih bodova – Za početnike 1x, za iskusne 2x, za profesionalnce x3

Sakupljanjem određenog broja bodova, korisnik napreduje u sustavu nivoa i osvaja odgovarajući s bedžom za svaki novi nivo. Osvojeni bedž će biti prikazan kod profilne slike korisnika kako bi se odmah mogli korisnici diferencirati od drugih i raspoznati njihove kvalitete prilikom pretrage. Sa svakim nivoom bedž se vizualno unaprjeđuje.

Osim mogućnosti napretka i osvajanja bedževa, korisnike će se nagrađivati sa raznim pogodnostima na skijalištu. Neke od tih pogodnosti mogu biti:

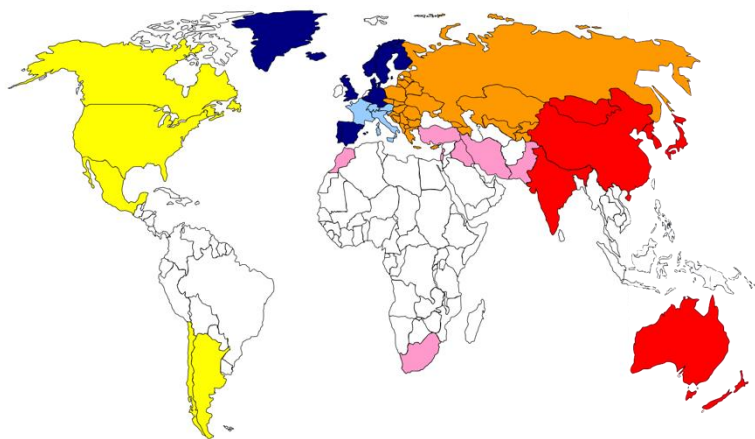
- Popusti u ugostiteljskim objektima (restoranima i kafićima)
- Popusti u trgovinama na stazi
- Popusti na opremu (subvencija na ukupan iznos)
- Popusti na sljedeći sat rezerviranog tečaja preko programskog rješenja
- Sponzorske nagrade (popust na kupnju skijaške opreme van skijališta)

Za ostvarivanje napisanih pogodnosti, potrebno je ostvariti partnerske ugovore sa skijalištima i njihovim uslugama koja je sastavni dio strategije privlačenja novih korisnika.

6.3. Kanali komunikacije

6.3.1. Trendovi na skijalištima

Broj skijaških zemalja može varirati ovisno o definiciji skijanja i skijaškog područja. Trenutno u svijetu postoji 67 zemalja nude opremljena skijališta na otvorenom¹³. Pregled skijališta po zemljama su obojana po zemljopisnim područjima na slici. Dodatno, ako se uzmu u obzir skijališta na zatvorenom, umjetna skijališta i drugo, broj zemalja se penje na 100.



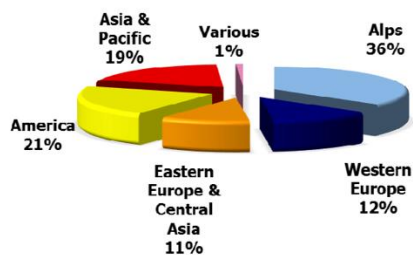
Slika 6.5. Pregled skijališta po zemljama

Na temelju najnoviji istraživanja iz 2018. godine, ključne brojke skijališta i njihove opremljenosti prikazane su u sljedećim tablicama. Boja svakog komada podudara se s bojom zemljopisnim područjem prikazanim na gornjoj karti.

Od ukupnog broja skijališta, više od jednog trećina svih skijališta su nalazi se u Alpama.¹⁴

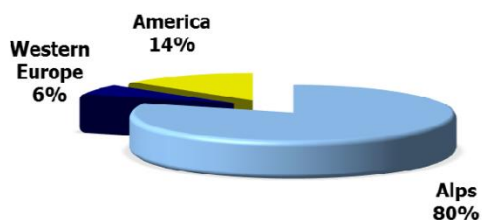
¹³ 2018 International Report on Snow & Mountain Tourism, Laurent Vanat, elektronička poveznica <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2018.pdf>, pristupano 21.02.2019. godine

¹⁴ 2018 International Report on Snow & Mountain Tourism, Laurent Vanat, elektronička poveznica <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2018.pdf>, pristupano 21.02.2019. godine



Slika 6.6. Distribucija skijališta širom svijeta

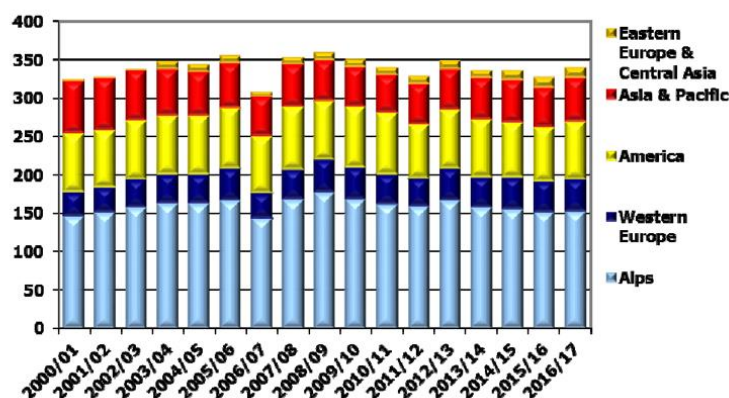
Među svim skijalištima širom svijeta postoji klasifikacija prema broju turista koji ih posjete u sezoni. Velika skijališta se smatraju onima kojih posjete preko jedan milijun turista tijekom jedne sezona. Prema tome, od ukupnog broja turista koji odlaze na skijališta, 80% njih posjećuje Alpe.¹⁵



Slika 6.7. Distribucija turista po skijalištima u jednoj sezoni

Prema dosadašnjim agregiranim podacima o broju turista koji posjećuju skijališta širom svijeta, procjenjuje da se svake godine oko 400 milijuna turista ode na skijanje. Distribucija broja turista po zemljopisnom području od 2000. godine do 2017. godine se može usporediti u sljedećoj tablici.

¹⁵ 2018 International Report on Snow & Mountain Tourism, Laurent Vanat, elektronička poveznica <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2018.pdf>, pristupano 21.02.2019. godine



Slika 6.8. Distribucija broja turista po godinama na svim skijalištima

Predviđa se da će se trend rasta povećati u nadolazeće godine kako u Kini raste sve veća potražnja za skijalištima. Od kako je donesena odluka da će se zimske olimpijske igre održati u Pekingu, Kina je postala druga regija s najviše skijaških područja na svijetu, iza Alpa koje sadrže više od trećine odmarališta na planetu.¹⁶ Prema statistika, Kina sad privlači preko 15 milijuna skijaša na 700 skijališta. Prema tome, Kina se želi okrenula prema zimskom turizmu i predviđa da će do 2022. godine privući više od 120 milijuna turista na svoje novoopremljene staze.¹⁷

Prema rezultatima trenutnih i budućih trendova možemo zaključiti da je skijanje vrlo atraktivna aktivnost koju ljudi širom svijeta prakticiraju i unaprijed planiraju kako će se provest za vrijeme zimske sezone.

6.3.2. Planiranje putovanja

Za većinu turista planiranje puta prije digitalne revolucije je uključivalo niz kompleksnih koraka. Od posjeta turističkoj agenciji koja je pružala niz ograničenih opcija: veliki izbor odredišta, ograničeni datumi odlaska i povratka i malo mogućnosti za prilagodbu putovanja vlastitim ukusima. Danas su to zamijenile digitalne platforme koje na dodir prsta nude veliki izbor personaliziranih ponuda putovanja. Iako je tehnologija pojednostavnila pretragu ponuda, stvorio se efekt paradoksa izbora, odnosno korisnik je postao neodlučan pri izboru. Na primjer, prema rezultatima istraživanja, prosječno trajanje izbora i rezervaciji smještaja

¹⁶ Kinesko tržište skijališta, elektronička poveznica <https://www.marketingtochina.com/the-ski-market-will-grow-bigger-in-china-with-the-winter-olympics/>, pristupano 21.02.2019. godine

¹⁷ Kinesko tržište skijališta, elektronička poveznica <https://www.marketingtochina.com/the-ski-market-will-grow-bigger-in-china-with-the-winter-olympics/>, pristupano 21.02.2019. godine

trajalo je 36 dana i obuhvaćalo je 45 dodirnih točaka na nekoliko uređaja i vrsta web stranica.¹⁸ Većina započne pretragu smještaja preko web stranica turističkih agencija, dok njih 31% u 2018. godini kreće sa pretragom preko tražilice što je za 10% više u odnosu na 2017. godinu. Isto tako, svake godine 10% više korisnika pretražuje smještaj preko mobilnih uređaja.

Prema ovim podacima možemo zaključiti da korisnici gotovo sigurno koriste digitalne platforme za pretraživanje i planiranje puta na kojima im možemo doskočiti s oglasima o Snow Buddyu i mogućnosti rezervacije učitelja skijanja na zahtjev. Uz oglase, moguće je stvoriti partnerstva s platformama za rezervaciju smještaja i prikazati uz smještajnu jedinicu pogodnosti pretraživanja velikog broja učitelja skijanja na skijalištu u blizini.

Prepoznavanjem dodirnih točaka putem kojih korisnici polaze s planiranjem Snow Buddy bi se pozicionirao među jednim utjecaja na planiranje puta i donošenja konačne odluke. Između ostalo, pisanjem edukativnih članaka oko atraktivnih pretraživanih ključnih riječi, povećat će šanse da korisnici prime informacije odmah u početku planiranja puta o Snow Buddyu i kako može pomoći za vrijeme trajanja putovanja.

6.3.3. Strategija komunikacije na digitalnim platformama

Kada povežemo trenutne i buduće trendove rasta skijaških aktivnosti diljem svijeta i prepoznavanjem od kuda korisnici polaze s planiranjem puta, možemo zaključiti da Snow Buddy treba djelovati jednako svim tržištima. S obzirom na to da, skijališta privlače veliki broj turista diljem svijeta, a najviše susjednih zemalja oko skijališta, potrebno je biti prisutan u svakom koraku planiranja puta.

Kako bi dosegli što veći broj populacije i potaknuli ih na istraživanje o Snow Buddyu, potrebno je biti aktivan na svim komunikacijskim kanalima na kojima se nalazi ciljana skupina: Neke od tih kanala su:

- **Web stranica** - objava članaka razne tematike pod sekcijom “blog”
- **Facebook** - promoviranje objavljenih članaka, dijeljenje video sadržaja i komunikacija s korisnicima u obliku korisničke podrške
- **Instagram** - objava slikovnog i video sadržaja s tečaja

¹⁸ 3 načina kako se digitalni putnik mijenja, Elektronička poveznica, <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-ccc/insights-trends/industry-perspectives/digital-traveler-data/>, pristupano 21.02.2019. godine

- **LinkedIn** - promoviranje članaka na temu mogućnosti zarade na odmoru i jačanje branda kroz komunikaciju s korisnicima
- **YouTube** - objavljivanje video sadržaja s tečaja i demonstriranje vještina koje učitelji naučiti polaznike

Napisani kanali komunikacije služe za informiranje ciljanih skupina o temama kao što su:

- Novosti vezano za Snow Buddy
- Edukacija o skijanju kroz članke
- Objava video materijala podučavanja
- Komunikacija i interakcija s korisnicima
- Dijeljenje nagrada
- Pružanje korisničke podrške

Svaka pojedina tema ima cilj da utječe na korisnika u određenoj fazi životnog ciklusa korisnika. Postoje četiri faze životnog ciklusa korisnika kojima su pridjeljene teme sadržaja:

1. **Stranac**
2. **Potencijalni kupac**
3. **Kupac -**
4. **Promotor**



Slika 6.9. Prikaz faze kupaca

Svrha svake objave sadržaja je gurnuti korisnika u sljedeći fazu kako bi se ispunio krajnji cilj preuzimanje programskog rješenja i rezervacija učitelja skijanja.

Napisane teme i aktivnosti koje se rade u pojedinoj fazi može prikazano je u sljedećoj tablici.

Tablica 6.1. Raspodjela aktivnosti prema fazama kupca

1. Stranac	2. Potencijalni kupac	3. Kupac	4. Promotr
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edukacija o skijanju kroz članke ▪ Oglašavanje za povećavanje svjesnosti o brendu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objava video materijala poučavanja ▪ Oglašavanje na pretraživačima ▪ Komunikacija i interakcija s korisnicima preko društvenih mreža ▪ Dijeljenje nagrada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objava novosti na web stranici i društvenim mrežama vezano za Snow Buddy ▪ Komunikacija i interakcija s korisnicima preko društvenih mreža ▪ Pružanje korisničke podrške ▪ Dijeljenje nagrada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dijeljenje posbnih nagrada ▪ Pružanje korisničke podrške ▪ Sklapanje partnerskog odnosa ▪ Objava novosti na web stranici i društvenim mrežama

Korištenjem svake dodirne toče i uspješnim optimiziranjem svake faze životnog ciklusa kupaca osigurava se zadovoljstvo kupaca i time se stvara veća lojalnosti prema brandu i vjerojatnost za širenjem pozitivnog glasa o Snow Buddyu.

7. Zaključak

Istraživanje motivacije ciljane publike je pokazalo pozitivne rezultate za unaprijeđenjem postojećih usluga za rezervaciju učitelja skijanja. Uz to, rekreativni skijaši su izrazili veliki interes i želju za pružanjem poduka novim polaznicima preko programskog rješenja za vrijeme odmora. Ono što im se najviše svidjelo je mogućnost povezivanja s učiteljima skijanja za usavršavanje skijaških vještina.

Programsko rješenje za sada pokriva segmente od početnika skijanja do naprednih skijaša svih godina kojima nudi i priliku da se okušaju u ulozi učitelja skijanja. Trenutna mogućnost rezervacije je ograničena na privatne poduke do šest polaznika. Cilj Snow Buddy-a je zadovoljiti sve potrebe i želje skijaša, pa tako ga nastaviti razvijati u smjeru digitalnih skijaških škola. Ova proširena mogućnost bi pružala novim polaznicima ili iskusnim skijašima priključivanje u grupu koja preslikava tradicionalni model skijaških škola. Ovim načinom bi se dodatno izašlo u susret korisnicima s prihvatljivijom cijenom, uzbudljivijim podukama te prilikom za upoznavanjem novih ljudi i širenjem skijaške zajednice.

Popis slika

Slika 2.1. Prikaz popunjenog profila polaznika.....	17
Slika 2.2. Popunjeni prikaz profila certificiranog učitelja skijanja kroz polaznikovo korisničko sučelje	18
Slika 2.3. Primjer unosa osobnih informacija pri popunjavanju ankete za verificiranje učitelja	19
Slika 2.4. Primjer odabira skijaških vještina za poduku pri popunjavanju ankete za verificiranje učitelja.....	19
Slika 2.5. Glavno navigacijsko sučelje (u plavom okviru).....	20
Slika 2.6. Otvoreno navigacijsko sučelje s opcijom unosa željene destinacije (u plavom okviru)	21
Slika 2.7. Pregled ažurirane mape željene destinacije s trenutnim lokacijama učitelja skijanja	21
Slika 2.8. Donja navigacija na početnom zaslonu s ponudom izbora vrste tečaja	22
Slika 2.9. Opcije u rezervacijskom sistemu: broj polaznika i razina skijaških vještina	23
Slika 2.10. Ponuda učitelja na temelju odabranih opcija tečaja	24
Slika 2.11. Pregled učiteljevom profila na kojem se nalaze opcije za kontakt i slanje zahtjeva za tečaj	25
Slika 2.12. Mjesto sastajanja polaznika i učitelja.....	26
Slika 2.13. Prikaz otvorene navigacije za pretraživanje destinacije i odabira uloga korisnika (u plavom okviru).....	27
Slika 2.14. Primjer komunikacije između polaznika i učitelja	28
Slika 2.15. Popis nadolazećih tečaja.....	28
Slika 2.16. Detaljni pregled nadolazećeg sata tečaja.....	29
Slika 2.17. Pregled notifikacija	30
Slika 3.1. Grafički prikaz početnika skijanja i načinom pretrage usluga za ponudu poduka skijaških vještina	45

Slika 3.2. Grafički prikaz što početnici skijanja trebaju čuti, vidjeti i osjetiti da bi rezervirali učitelja skijanja.....	46
Slika 3.3. Grafički prikaz iskusnih skijaša i način pretrage usluge za ponudu usavršavanja skijaških vještina	47
Slika 3.4. Grafički prikaz što trebaju iskusni skijaši čuti, vidjeti i osjetiti da bi rezervirali učitelja skijanja.....	47
Slika 3.5. Grafički prikaz omjera u načinu rezervaciji učitelja skijanja.....	48
Slika 3.6. Grafički prikaz razine interesa koju skijaši imaju prema ideji o razvoju unaprijedenog programskog rješenja za rezervaciju učitelja skijanja	49
Slika 4.1. Snow Buddy vizualni identitet	51
Slika 4.2. Snow Buddy paleta boja.....	51
Slika 5.1. Vizualni identitet Uber mobilne aplikacije	54
Slika 5.2. Vizualni identitet Ryanair avio prijevoznika.....	57
Slika 5.3. Vizualni identitet Magic mobilne aplikacije	60
Slika 6.1. Vizualni identitet Google Maps i Local Guides.....	71
Slika 6.2. Osvajanje jednog boda za dijeljenje.....	72
Slika 6.3. Sustav bodovanja i ostvarivanja bedževa.....	73
Slika 6.4. Ostvarivanje popusta na autobusni prijevoz.....	73
Slika 6.5. Pregled skijališta po zemljama	75
Slika 6.6. Distribucija skijališta širom svijeta	76
Slika 6.7. Distribucija turista po skijalištima u jednoj sezoni	76
Slika 6.8. Distribucija broja turista po godinama na svim skijalištima.....	77
Slika 6.9. Prikaz faze kupaca.....	79

Popis tablica

Tablica 3.1. Komparacija konkurentski usluga rezervacije učitelja	32
Tablica 3.2. Komparacija kvalitete konkurenata u pružanju usluge podučavanja skijaških vještina.....	33
Tablica 3.3. SWOT tablica	36
Tablica 3.4. Profil polaznika 1.....	39
Tablica 3.5. Profil polaznika 2.....	40
Tablica 3.6. Profil polaznika 3.....	41
Tablica 3.7. Profil polaznika 1.....	42
Tablica 3.8. Profil polaznika 2.....	43
Tablica 3.9. Profil polaznika 3.....	44
Tablica 5.1. Tablični prikaz poslovnog modela Uber	55
Tablica 5.2. Tablični prikaz poslovnog modela Ryanair.....	59
Tablica 5.3. Tablični prikaz poslovnog modela Magic	61
Tablica 5.4. Tablični prikaz jedinstvenih vrijednosti i tržišnih segmenata ovisno o ciljanim skupinama.....	63
Tablica 5.5. Tablični prikaz poslovnog modela Snow Buddy.....	65
Tablica 6.1. Raspodjela aktivnosti prema fazama kupca	80

Literatura

- [1] "Quick MBA: Ansoff Matrix". Quickmba.com., elektronička poveznica <https://www.spencertom.com/2013/10/09/ansoff-matrix/#.XDN25s9Kh25>, pristupano 07.01.2019. godine.
- [2] Christensen, Clayton M., and Michael E. Raynor. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- [3] Wijaya, Bambang Sukma. (2013). Dimensions of Brand Image: A Conceptual Review from the Perspective of Brand Communication. *European Journal of Business and Management* ISSN (Paper) 2222-1905 ISSN (Online) 2222-2839. 5. 55-65.
- [4] Massa, Lorenzo & Tucci, Christopher. (2013). Business model innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*. 420-441.
- [5] Poslovni plan Ubera - <https://jungleworks.com/uber-business-model-revenue-insights/>, elektronička poveznica, pristupano 13.02.2019. godine
- [6] Kako je Uber izgradio povjerenje, elektronička poveznica <https://technologyandsociety.org/uber-is-built-on-trust/>, pristupano 21.02.2019. godine
- [7] Poslovni model Magic, elektornilka poveznica <https://bmtoolbox.net/stories/magic/>, pristupano 21.02.2019. godine
- [8] Sarah L. C. Clapp. "The Beginnings of Subscription Publication in the Seventeenth Century." *Modern Philology*, vol. 29, no. 2, 1931, pp. 199–224. JSTOR, www.jstor.org/stable/433632.
- [9] McCarthy, Jerome E. (1964). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin. str. 769. ISBN 0256025339.
- [10] "B2B Marketing Buzzwords: Growth Hacking Vs. Inbound Marketing - MLT Creative". MLT Creative. , elektronička poveznica <https://www.mltcreative.com/blog/b2b-marketing-buzzwords-growth-hacking-vs-inbound-marketing/>, pristupano 07.01.2019. godine
- [11] Zichermann, Gabe & Cunningham, Christopher. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*.

- [12] Google Maps Local Guide gamifikacija, elektronička poveznica <https://artplusmarketing.com/analyzing-google-local-guide-gamified-solution-1c5c80569fb>, pristupano 21.02.2019. godine
- [13] 2018 International Report on Snow & Mountain Tourism, Laurent Vanat, elektronička poveznica <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2018.pdf>, pristupano 21.02.2019. godine
- [14] 2018 International Report on Snow & Mountain Tourism, Laurent Vanat, elektronička poveznica <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2018.pdf>, pristupano 21.02.2019. godine
- [15] 2018 International Report on Snow & Mountain Tourism, Laurent Vanat, elektronička poveznica <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2018.pdf>, pristupano 21.02.2019. godine
- [16] Kinesko tržište skijališta, elektronička poveznica <https://www.marketingtochina.com/the-ski-market-will-grow-bigger-in-china-with-the-winter-olympics/>, pristupano 21.02.2019. godine
- [17] Kinesko tržište skijališta, elektronička poveznica <https://www.marketingtochina.com/the-ski-market-will-grow-bigger-in-china-with-the-winter-olympics/>, pristupano 21.02.2019. godine
- [18] 3 načina kako se digitalni putnik mijenja, Elektronička poveznica, <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-cee/insights-trends/industry-perspectives/digital-traveler-data/>, pristupano 21.02.2019. godine

Anketna pitanja

Prije nego krenemo s ispunjavanjem, želimo provjeriti tvoju motivaciju za odlazak na snijeg :)

1) S kojom svrhom bi volio/la ići na snijeg?

- Rekreativno skijanje
- Zabava s prijateljima
- Razvijanje ski/snowboard vještina
- Pripremanje za natjecanje
- Rušenje ljudi na stazi
- Planinarenje
- Praćenje tragova životinja
- Opaliti photosession za Instagram

2) Sad zamisli da si osvojio/la nagradu za ski putovanje u Francusku, što bi najradije radio/la na snijegu?

- Učio/la bi skijati/snowboardati
- Usavršavao/la bi skijanje/snowboardanje
- Bezbrižno skijat i zabavljat se
- Pičiguz i sanjkanjee
- Jest, pit i teturao/la bi okolo (bez skijanja)

**Ovo je kondicional pitanje i ono dijeli ispitanike na pripadajući set pitanja koji su odjeljeni dolje sa plavim slovima*

=====

OVO JE PITANJE ZA OSOBE KOJE SU ODGOVORILE NA

2. PITANJE POD e. - OSOBE KOJE NISU RELEVANTNE ZA ANKETU

=====

Jest, pit i teturat možeš i u svom gradu, dok na skijalištima možeš naučiti novu vještinu i osvojiti ledene vrhove!

3) Ako i dalje želiš sebi olakšati buduću rezervaciju ski učitelja, klikni DA, ŽELIM

- DA ŽELIM ;D
- Ne vjerujem u olakšavanje procesa rezervacije ski učitelja preko mobilne aplikacije

Za sada nemamo namjeru razvijati mobilnu aplikaciju za mjerenje brzine spuštanja s pičiguzom ni padinu ;)

=====

OVO JE PITANJE ZA OSOBE KOJE SU ODGOVORILE NA

2. PITANJE POD d. - OSOBE KOJE NISU RELEVANTNE ZA ANKETU

=====

3) Ako i dalje želiš sebi olakšati buduću rezervaciju ski učitelja, klikni DA, ŽELIM

- DA ŽELIM ;D
- Ne vjerujem u olakšavanje procesa rezervacije ski učitelja preko mobilne aplikacije

Vjerovao/la ili ne, nadamo se da ćeš se uhvatiti sljedeći put na skijalištu kako pretražuješ ski instruktore preko mobilne aplikacije Snow Buddy ;)

=====

OVO JE SET PITANJA ZA OSOBE KOJE SU ODGOVORILE NA

2. PITANJE POD a. - OSOBE KOJE ŽELE NAUČITI SKIJATI

=====

Sada se pripremi na nekoliko pitanja u vezi procesa rezervacije ski instruktora

3) Od kuda bi krenuo/la s istraživanjem najadekvatnije usluge za ponudu poduka ski/snowboard vještina?

- Istraživanje ponude na internetu
- Razgovaranje s turističkim agencijama
- Savjetovanje s prijateljem/icom na kavi
- Savjetovanje s recepcijom smještajne jedinice
- Idem spontano, koga nađem na skijalištu, dobro nađem

4) U rasponu od 0 do 5, koliko su ti važni sljedeći kriteriji kod usluge za rezervaciju instruktora?

	0	1	2	3	4	5
Otvorena komunikacija s djelatnikom (postavljanje pitanja)						
Vremenska fleksibilnost poduka						
Raspon izbora učitelja skijanja						
Individualni pristup u podukama						
Stupanj stručnosti učitelja skijanja						

5) U rasponu od 0 do 5, koliko su ti važni sljedeći kriteriji kod instruktora?

	0	1	2	3	4	5
Govori jezik koji poznaješ						
Nacionalnost						
Godine iskustva podučavanja						

Trikove koje može demonstrirati na stazi						
Humorističan/na						
Pedantan/na						
Discipliniran/na						
Oštar/a na kritikama						
Godište						

6) Što trebaš čuti, vidjeti i osjetiti da bi rezervirao/la onog pravog instruktora? *

- Dobiti preporuku od djelatnika ili prijatelja
- Stupiti u kontakt s učiteljem
- Pročitati kratku biografiju o njemu i njegovom iskustvu podučavanja
- Vidjeti kako izgleda
- Upoznati se fizički s učiteljem
- Drugo:

7) Koju još informaciju očekuješ dobiti od djelatnika usluge ili instruktora, a misliš da je nećeš dobiti?

8) Po tvojoj slobodnoj procjeni, koliko bi izdvojio/la eura za 1 dan ski škole? (1 dan ski škole traje 5h)

9) Po tvojoj slobodnoj procjeni, koliko bi izdvojio/la eura za 1h privatnih instrukcija?

=====

OVO JE SET PITANJA ZA OSOBE KOJE SU ODGOVORILE NA

2. PITANJE POD **b. i c.** - **OSOBE KOJE IMAJU ISKUSTVA U SKIJANJU**

=====

Sada se pripremi na nekoliko pitanja u vezi procesa rezervacije skijaškog učitelja

3) Pokušaj se prisjetiti zadnjeg iskustva s uslugom rezervacije ski instruktora. Da možeš, što je prvo što bi promijenio/la?

4) Kada bi mogao/la izdvojiti jednu prednost ski škola, koja bi to bila?

5) Od kuda bi krenuo/la s istraživanjem najadekvatnije usluge za ponudu usavršavanja ski/snowboard vještina?

- Istraživanje ponude na internetu
- Razgovaranje s turističkim agencijama
- Savjetovanje s prijateljem/icom na kavi
- Savjetovanje s recepcijom smještajne jedinice
- Idem spontano, što nađem na skijalištu, dobro nađem

6) U rasponu od 0 do 5, koliko su ti važni sljedeći kriteriji kod usluge za rezervaciju instruktora?

	0	1	2	3	4	5
Otvorena komunikacija s djelatnikom (postavljanje pitanja)						
Vremenska fleksibilnost poduka						
Raspon izbora učitelja skijanja						
Individualni pristup u podukama						
Stupanj stručnosti učitelja skijanja						

7) U rasponu od 0 do 5, koliko su ti važni sljedeći kriteriji kod ski instruktora?

	0	1	2	3	4	5
Govori jezik koji poznaješ						
Nacionalnost						
Godine iskustva podučavanja						
Trikove koje može demonstrirati na stazi						
Humorističan/na						
Pedantan/na						
Discipliniran/na						
Oštar/a na kritikama						
Godište						

8) Što trebaš čuti, vidjeti i osjetiti da bi rezervirao/la onog pravog instruktora?

- Dobiti preporuku od djelatnika ili prijatelja
- Stupiti u kontakt s učiteljem
- Pročitati kratku biografiju o njemu i njegovom iskustvu podučavanja
- Vidjeti kako izgleda
- Upoznati se fizički s učiteljem
- Drugo:

9) Što još očekuješ od usluge ili ski instruktora, a ne dobivaš?

10) Po svojoj slobodnoj procjeni, koliko bi izdvojio/la eura za 1 dan ski škole za unaprijeđenje skijaških vještina? (1 dan ski škole traje 5h)

11) Po svojoj slobodnoj procjeni, koliko bi izdvojio/la eura za 1h privatnih instrukcija za unaprijeđenje skijaških vještina?

12) Kada bi mogao/la, da li bi se ikada okušao/la da za vrijeme odmora podučavaš nove skijaše za novce?

- Naravno!
- Ne interesira me, želim se samo spuštati s vrha do dna planine

Ovo pitanje nam je od krucijalne važnosti za nastavak razvoja mobilne aplikacije Snow Buddy. Molimo te da odgovoriš iskreno prema sebi. Sve je u tvom kliku :)

13) Kada bi mogao/la birati način rezervacije ski instruktora, što bi odabrao/la?

- Usmeni dogovor sa ski školom
- Pretraga i rezervacije putem mobilne aplikacije
- Usmeni dogovor sa privatnim instruktorom

14) Koliko ti se sviđa ideja o mogućnosti rezervacije ski instruktora preko mobilne aplikacije? Nešto kao Uber za učitelje skijanja

	1	2	3	4	5	
Ne sviđa mi se						Da baš to tražim

A sada malo općenitih informacija kako bi mogli što bolje prilagoditi aplikaciju prema tebi :)

15) Čime se okupiraš većinu vremena?

- Učim za školu
- Studiram
- Radim
- Studiram i radim!
- Tražim posao
- Radim i odgajam djecu
- Razvijam startup
- Još se tražim

16) U koju dobnu skupinu spadaš?

- < 18 g.
- 18 - 20 g.
- 21 - 25 g.
- 26 - 30 g.
- 31 - 35 g.
- 36 - 41 g.
- 41 > g.

17) Koju ljepšu polovicu čovjeka predstavljaš?

- Žensku
- Mušku
- Nemogu se još definirati