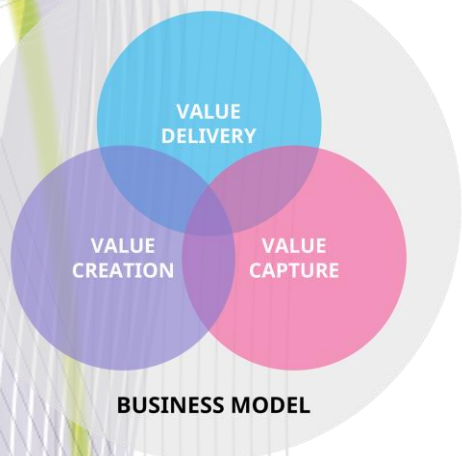




Пројектовање пословних модела у
Индустрији 4.0

Пословни модели

проф. др Весна Спасојевић Бркић



- Chroneer, Johansson i Malmstrom (2015) navode tri faze razvoja područja poslovnih modela.
- Prva, razvojna faza, obuhvata definisanje poslovnih modela (npr. Amit i Zott, 2001),
- U drugoj su fazi detaljno navedeni elementi poslovnih modela (npr. Petrovic, Kittl i Teksten, 2001),
- Treća faza predstavlja poslovni model kao sveobuhvatni i integrisani okvir (npr. Osterwalder i Pigneur, 2010) i tokom ove faze poslovna praksa usuglašava koncept, elemente i njihove interakcije unutar poslovnog modela.
- Akademska zajednica još nije iznedrila jedinstvenu i zajedničku definiciju poslovnih modela (DaSilva i Trkman, 2013).

Poslovni model je metod vođenja biznisa na način koji kompaniji donosi profit, ukazujući joj gde će se pozicionirati u tržišnom lancu.

POSLOVNI MODELI - DEFINICIJE

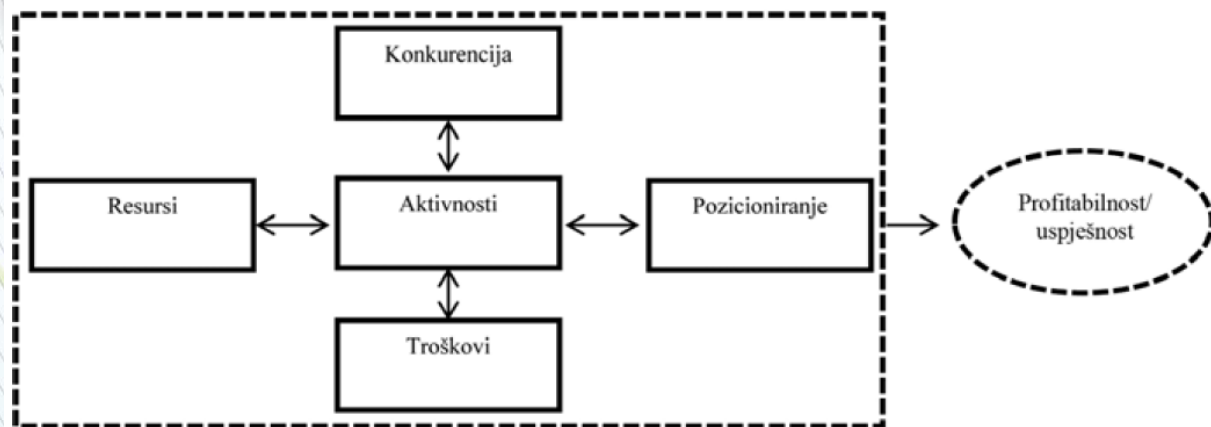
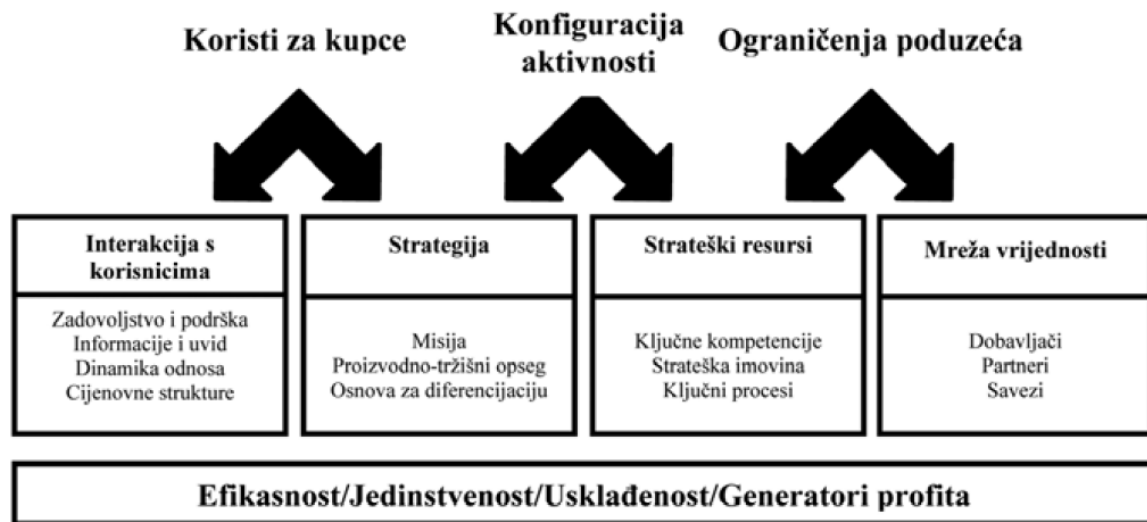


- Mason i Spring (2011) smatraju da je poslovni model poput fotografije, koja u specifičnom trenutku prikazuje suštinu poslovanja.
- Muehlhausen (2012) navodi da je poslovni model formula za profit poduzeća, pri čemu su ključna pitanja: *Šta poslovni model nudi? Kako tu ponudu monetizirati? i Kako postići održivost poslovnog modela?*
- Lindgren (2012) *smatra da se* poslovnim modelom objašnjava kako preduzeće na temelju predloga vrednosti, ključnih kompetencija, lanca vrednosti te odnosa s kupcima i partnerima generiše profit.
- Poslovni se model definiše i kao metakoncept koji proizlazi iz strategije poduzeća, a u kome su ključne karakteristike kupci, odnosi s kupcima, monetizacija, lanac vrednosti i povezujući mehanizmi (Baden-Fuller i Mangematin, 2013).
- **Poslovni model može biti objašnjen i kao koncepcijski okvir koji predstavlja sponu između strategije i poslovnih procesa, odnosno objašnjava suštinu procesa stvaranja vrednosti (Wirtz i sur., 2015).**
- Poslovni model opisuje **logiku kreiranja, dostavljanja i čuvanja vrednosti (Ondrej, 2019).**
- **Predstavlja metod po kome se vrši poslovanje i po kome kompanija može sama, bez ičije pomoći da opstane.**
- **Definiše kako kompanija posluje, specificirajući gde je pozicionirana u vrednosnom lancu.**



- Većina autora u prvi plan definisanja poslovnog modela stavlja **stvaranje dodatne vrednosti** (Osterwalder i Pigneur, 2014; Afuah, 2004; Magretta, 2002; Tecce, 2010; Muehlhausen, 2012; Casadesus-Masanell i Ricart, 2009; Zott i Amit, 2010; DaSilva i Trkman, 2013), dok se ostatak autora **fokusira na organizacionu strukturu poduzeća** (Cheseborough i Rosenbloom, 2002; Alt i Zimmerman, 2001; Baden-Fuller i Mangematin, 2013; Timmers, 1998; Mason i Spring, 2011).
- Međutim, svi autori navode elaboraciju **profitabilnosti (ili monetizaciju)** kao temeljni deo definicije poslovnog modela.
- Takođe, naglašen je aspekt vremena, pri čemu poslovni model opisuje **trenutno poslovanje** (npr. Magretta, 2002; Mason i Spring, 2011), odnosno poslovni je model poput trenutnog shematskog plana poslovanja (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2004).
- Stoga se može predložiti zajednička definicija koncepta:
- ***Poslovni model predstavlja trenutni opis vrednosti koju preduzeće stvara i načina na koji je preduzeće organizovano da bi stvorilo i distribuiralo vrednost te profitabilnost koja proizlazi iz stvaranja i distribucije vrednosti.***

POSLOVNI MODELI - ELEMENTI



Elementi poslovnog modela prema Afuahu (2004)

Alt i Zimmermann (2001) navode šest generičkih elemenata u većini definicija koncepta poslovnih modela:

1. misija, vizija, ciljevi i predlog vrednosti,
2. struktura (akteri i upravljanje, fokus),
3. procesi (orijentacija ka kupcima, koordinacijski mehanizmi),
4. prihodi (izvori prihoda, poslovna logika),
5. pravna pitanja i
6. tehnologija.

POSLOVNI MODELI – PERSPEKTIVE PROUČAVANJA



Are you an entrepreneurial spirit?

yes _____ no _____

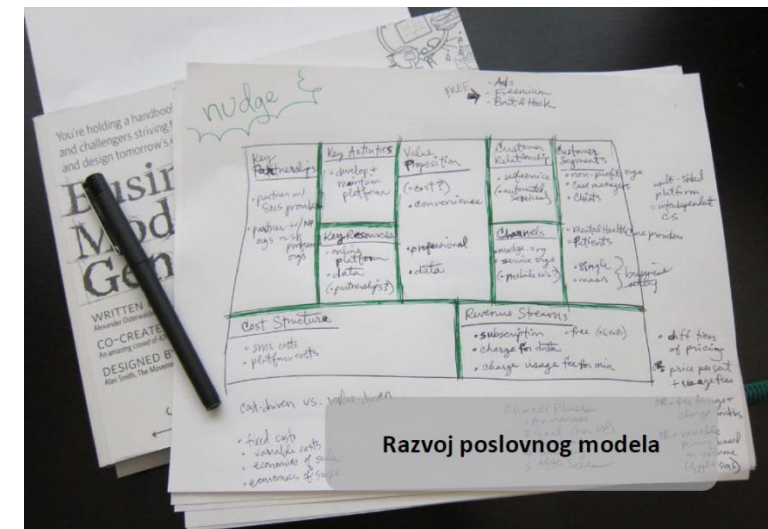
Are you constantly thinking about how to create value and build new businesses, or how to improve or transform your organization?

yes _____ no _____

Are you trying to find innovative ways of doing business to replace old, outdated ones?

yes _____ no _____

If you've answered **“yes”** to any of these questions, welcome to our group!



The Senior Executive
Jean-Pierre Cuoni,
Chairman / EFG International
Focus: Establish a new business model in an old industry



The Intrapreneur
Dagfinn Myhre,
Head of R&I Business Models / Telenor
Focus: Help exploit the latest technological developments with the right



The Entrepreneur
Mariëlle Sijgers,
Entrepreneur / CDEF Holding BV
Focus: Address unsatisfied customer needs and build new business models



The Investor
Gert Steens, President & Investment Analyst / Oblonski BV
Focus: Invest in companies with the most competitive business models
Gert makes a living by identifying the



The Consultant
Bas van Oosterhout, Senior Consultant / Capgemini Consulting
Focus: Help clients question their business models, and envision and build new ones



The Designer
Trish Papadakos,
Sole Proprietor / The Institute of You
Focus: Find the right business model to launch an innovative product
Trish is a talented young designer

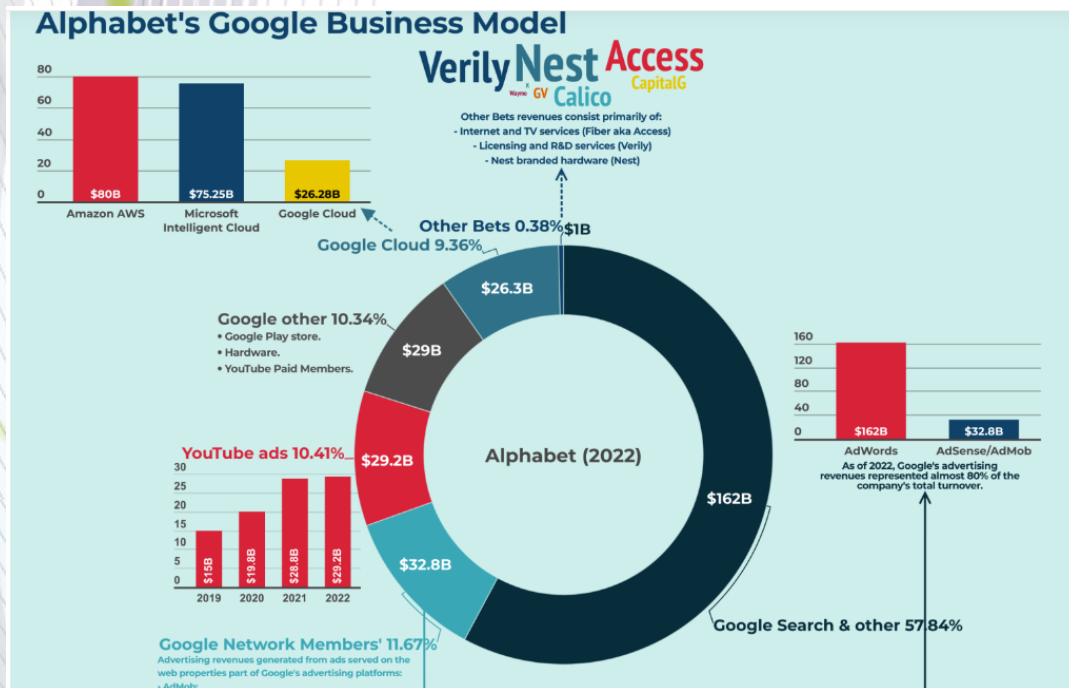


The Conscientious Entrepreneur
Iqbal Qadir, Social Entrepreneur / Founder of Grameen Phone
Focus: Bring about positive social and economic change through innovative business models

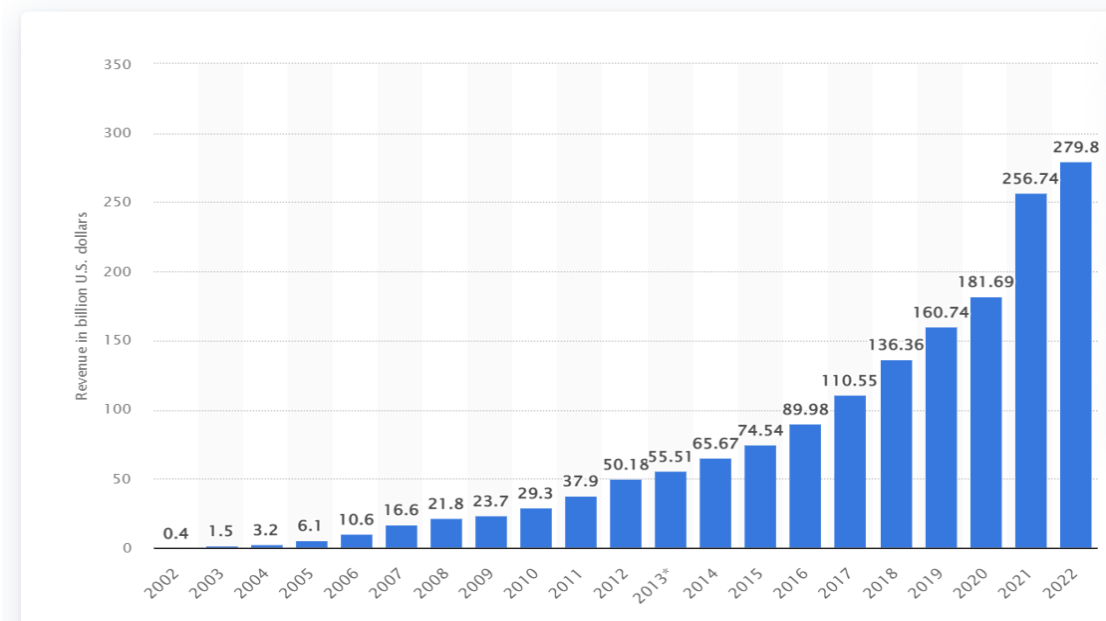
POSLOVNI MODELI – primer GOOGLE



- 328 globalno dostupnih internet “search engine-a”, Google je i dalje prvi. Don't be evil. Budi pametan!
- model skrivenog prihoda – korišćenje se ne plaća – plaća se oglašavanje i pojava na sajtu
- vlasnik je kompanija Alphabet, osnovana 1998, danas sa 190.000 zaposlenih
- *“The goal of our advertising products is to deliver relevant ads at just the right time and to give people useful commercial information, regardless of the device they're using.”*



(in billion U.S. dollars)



<https://www.garyfox.co/google-business-model-explained/>

<https://www.garyfox.co/how-does-google-make-money/>

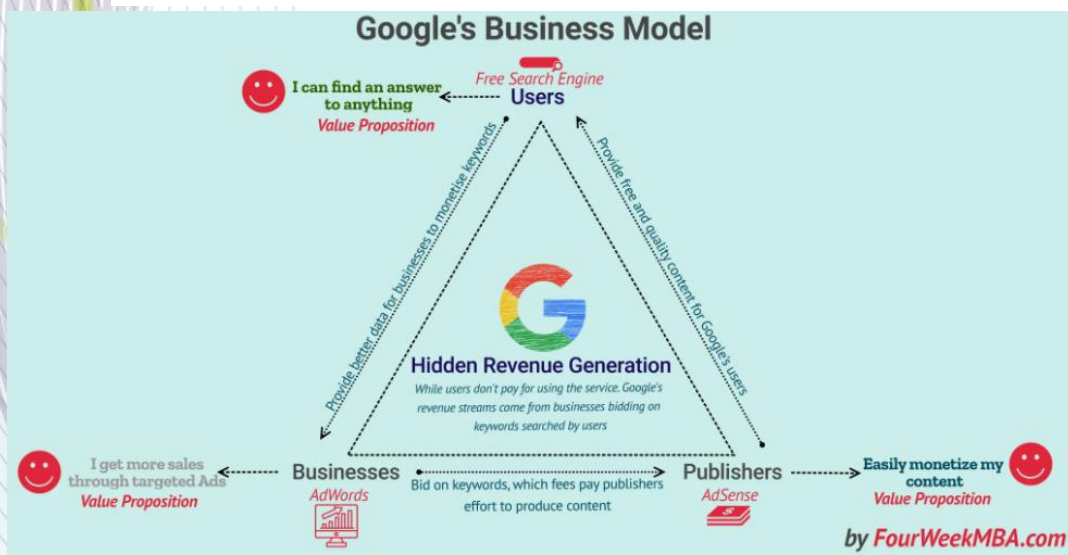
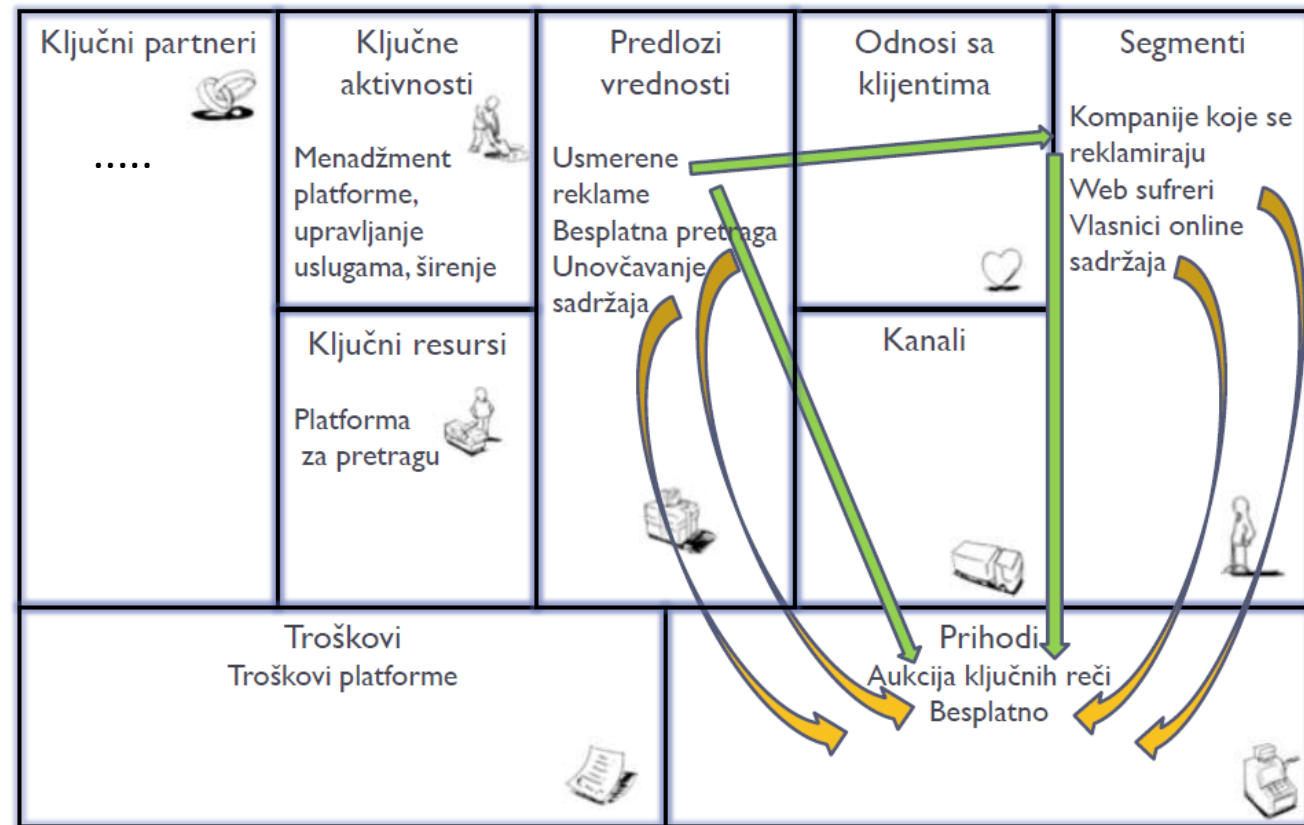
POSLOVNI MODELI – primer GOOGLE



- šablon generisanja poslovnog modela

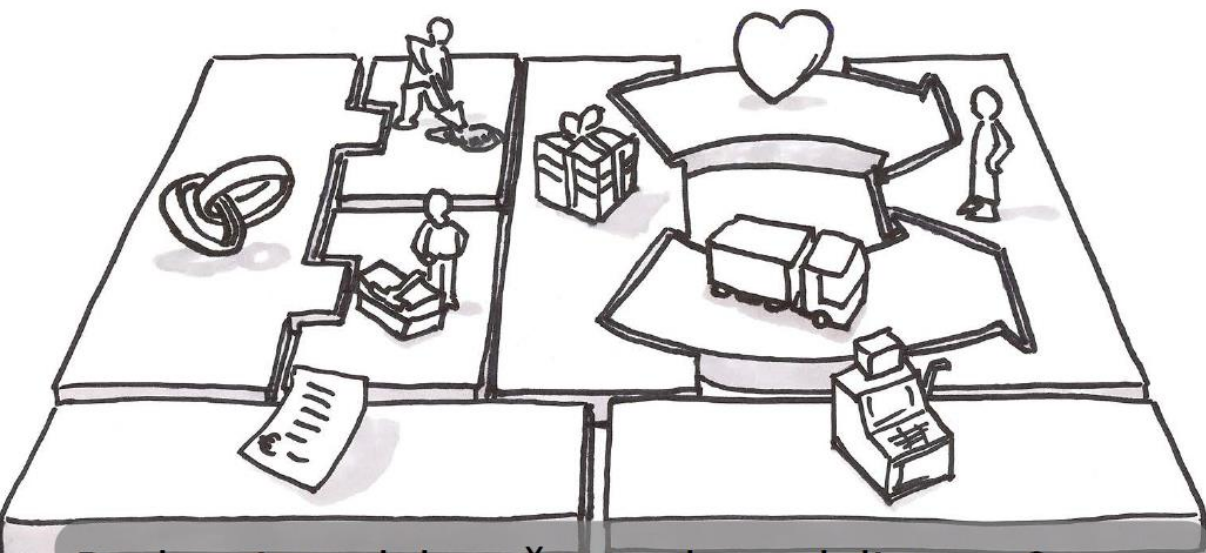
- 1** Ni jedan biznis plan ne preživi kontakt sa KUPCEM!
- 2** Preživi samo POSLOVNI MODEL
- 3** Razmišljajte o alternativnim mogućnostima
- 4** Vaša poslovna ideja je samo skup hipoteza
- 5** Nemojte da gradite kompaniju dok ne potvrdite poslovni model

Google poslovni model



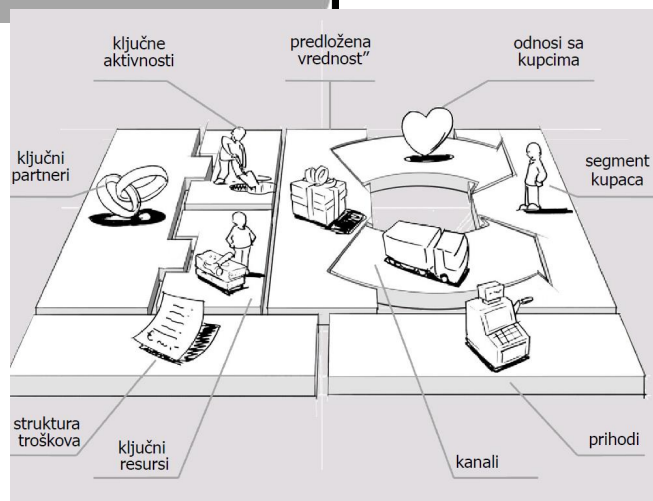


ŠABLON GENERISANJA POSLOVNOG MODELA



Poslovni model možemo da podelimo u 9 ključnih elemenata:

1. **Customer Segments CS** (potrošački segmenti)
2. **Value Proposition VP** (predlog vrednosti)
3. **Channels CH** (kanali distribucije)
4. **Customer Relationships CR** (odnosi sa korisnicima)
5. **Revenue Streams RS** (tokovi prihoda)
6. **Key Resources KR** (ključni resursi)
7. **Key Activities KA** (ključne aktivnosti)
8. **Key Partnerships KP** (ključna partnerstva)
9. **Cost Structure CS** (struktura troškova)

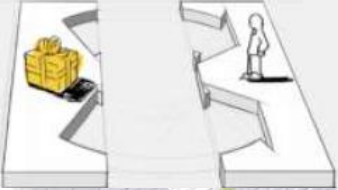




POTROŠAČKI SEGMENTI – SEGMENT KUPACA

Za koga kreirate vrednost?
Ko su Vaši najvažniji kupci?

- Element potrošačkih segmenata definiše različite grupe ljudi i organizacija do kojih preduzeće želi da dopremi predlog vrednosti.
- Potrošači predstavljaju srce svakog poslovnog modela.
- Bez kupaca, posebno profitabilnih kupaca, nijedno preduzeće ne može dugo opstati.
- **Masovno tržište** - nema razlike među potrošačkim segmentima, predložene vrednosti, kanali distribucije i odnosi sa potrošačima se svi fokusiraju na jednu veliku grupu potrošača sa potpuno sličnim potrebama i problemima, npr. sijalice ili jeftine slušalice.
- **Tržišne niše** - snabdevaju specifične, specijalizovane potrošačke segmente ; predlozi vrednosti, kanala distribucije i odnosa sa potrošačima su svi skrojeni po specifičnim potrebama tržišta.
- **Segmentisano tržište** - pravimo razlike među tržišnim segmentima na osnovu veoma malih razlika u potrebama i problemima (npr. klijenti banke sa imovinom od 100.000 i drugi segment sa imovinom od 500.000 američkih dolara)
- **Diverzifikovano tržište** - uslužuje dva nepovezana potrošačka segmenta sa veoma različitim potrebama i problemima, npr. Amazon.com on-line maloprodaja i cloud computing
- **Višestranne platforme** - kompanije opslužuju dva ili više posebnih i nezavisnih potrošačkih segmenata, npr. kompaniji koja se bavi kreditnim karticama, potrebna je velika baza korisnika kreditnih kartica kao i velika baza trgovaca koji prihvataju te kreditne kartice.



PREDLOG VREDNOSTI

- Paket proizvoda i usluga koji kreira vrednost za specifičan segment korisnika.
- Razlog zašto se potrošači odluče za kompaniju.
- Rešava problem korisnika, zadovoljava potrebe.
- Neke predložene vrednosti mogu biti
 - inovativne i predstavljati novu ili modifikovanu ponudu,
 - druge mogu biti slične postojećim tržišnim ponudama, ali sa boljim karakteristikama i atributima.
- Karakteristike vrednosti mogu biti
 - kvantitativne, odnosno merljive, na primer cena, brzina usluživanja, ili
 - kvalitativne, kao što je dizajn, iskustvo potrošača.

Koju **vrednost** donosite Vašem kupcu?

Koji **problem** rešavate?

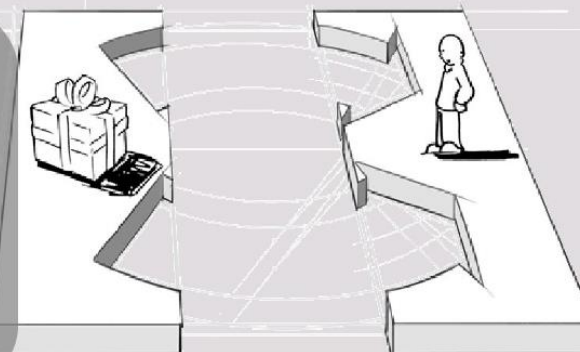
Koje proizvode/usluge nudite kom segmentu?

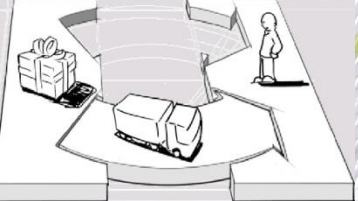


Za svaki segment kupaca

Potrebno je definisati:

- Predloženu vrednost;
- Model prihoda
- Kanale, odnose sa kupcima





KANALI DISTRIBUCIJE

- Element kanala distribucije opisuje kako kompanija komunicira sa potrošačkim segmentima i kako dolazi do njih, da bi im dostavila predložene vrednosti.
- Komunikacija, distribucija i kanali prodaje obuhvataju interfejs kompanije u odnosu na potrošače.
- Kanali predstavljaju dodirne tačke sa potrošačima, koje igraju važnu ulogu u iskustvu potrošača.
- Kanali distribucije opslužuju više funkcija, uključujući:
 - Buđenje svesnosti kod potrošača, o proizvodima i uslugama kompanije;
 - Pomaganje potrošačima da procene predloge kompanije o vrednostima;
 - Omogućavanje potrošačima da kupe određene proizvode i usluge;
 - Dostavljanje predložene vrednosti potrošačima;
 - Omogućavanje post-kupovne podrške za potrošače.
 - Kanali imaju pet posebnih faza. Svaki kanal može obuhvatati neke ili sve faze.

Na koji način svaki segment želi da im proizvod bude isporučen?
Koji se pokazao kao najbolji?
Koji je najskuplji?
Koliko su usklađeni sa navikama kupaca?

images by JA

VRSTA		FAZE					
SAMOSTALNO	DIREKTNO	OD KUĆE	SAZNA- NJE	VREDNO- VANJE	KUPO- VINA	ISPO- RUKA	POST PRO- DAJNE USLUGE
	WEB						
RADNJA							
PARTNERSKA							
VELEPRODAJA							
PARTNER	INDIREKTNO						



ODNOSI SA KORISNICIMA

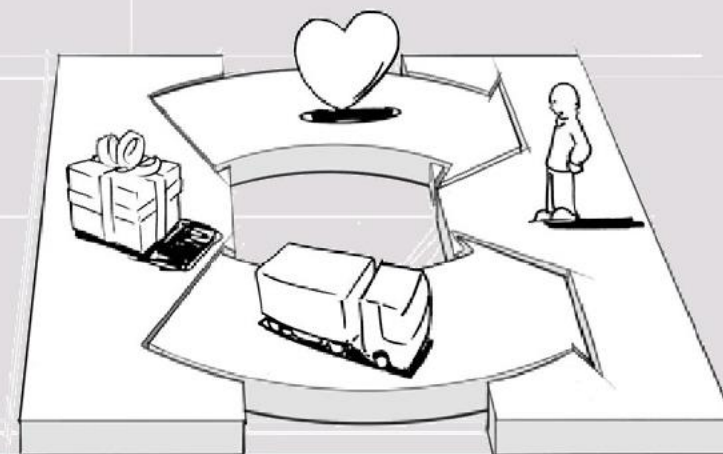
- Element odnosa sa korisnicima opisuje sve tipove odnosa koje kompanija uspostavlja sa određenim tržišnim segmentima.
- Odnosi mogu varirati od ličnih do automatskih.
- Odnosi sa potrošačima mogu biti inicirani sledećim tipovima motivacije:
 - Sticanje korisnika,
 - Zadržavanje korisnika,
 - Povećanje prodaje.
- U početku su na primer, mobilni operateri koristili agresivne strategije sticanja korisnika, uključivanjem besplatnih mobilnih telefona (još aktuelno kod nas). Kada tržište postane zasićeno, operateri pređu na fokusiranje na zadržavanju korisnika i povećavanju prosečne dobiti po korisniku.

Na koji način osvajate, zadržavate i razvijate vaše kupce?

images by JA

ODNOSI SA KUPCIMA

- Lična podrška
- Posvećena lična podrška
- Samo-usluga
- Automatizovana usluga
- Zajednice
- Zajedničko stvaranje vrednosti





TOKOVI PRIHODA

Na koji način generišete prihod?

- Element tokova prihoda predstavlja gotovinu generisanu od svakog potrošačkog segmenta
- Ako su potrošači srce poslovnog modela, tokovi prihoda su njegove arterije.
- Koju vrednost je svaki potrošački segment stvarno spreman da plati?
- Uspešan odgovor na to pitanje omogućava kompaniji generisanje jednog ili više tokova prihoda od svakog potrošačkog segmenta.
- Svaki tok prihoda formira jedan potrošački segment.
- Svaki tok prihoda može imati različite mehanizme plaćanja, kao što je fiksna lista cena, pregovaranje, aukcija, zavisnost od tržišta, zavisnost od obima, ili menadžment prinosa.
- Poslovni model može uključiti dva različita tipa tokova prihoda:
 - Transakcije prihoda koje proizilaze od jednokratnog plaćanja korisnika ili
 - Periodični prihodi, rezultuju plaćanjima koja su u toku i koja se odnose na isporučivanje predložene vrednosti korisnicima, ili bezbedivanje podrške korisnicima nakon kupovine.

TOKOVI PRIHODA

Prodaja
(prens
vlasništva)

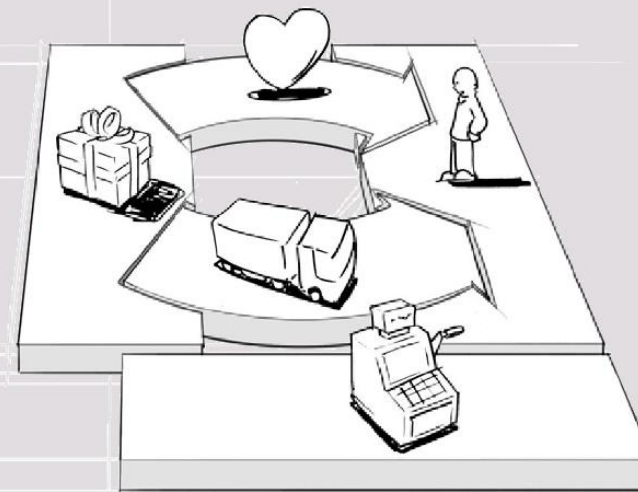
Korisnička
nadoknada

Pretplata

Najam/
lizing/
rentiranje

Licenca

Oglašava-
nje



Fiksna cena

Dinamički formirana

CENOVNIK

Za svaki
proizvod/uslugu

CENKANJE

Pregovaračka moć

KARAKTERISTIKA

Kvalitet
proizvoda/usluge

PRINOS

Stanje na zalihama

SEGMENT

Svaki segment
odgovarajuća cena

TRŽIŠTE

Odnos ponude i
potražnje

KOLIČINA

"popust"

AUKCIJA

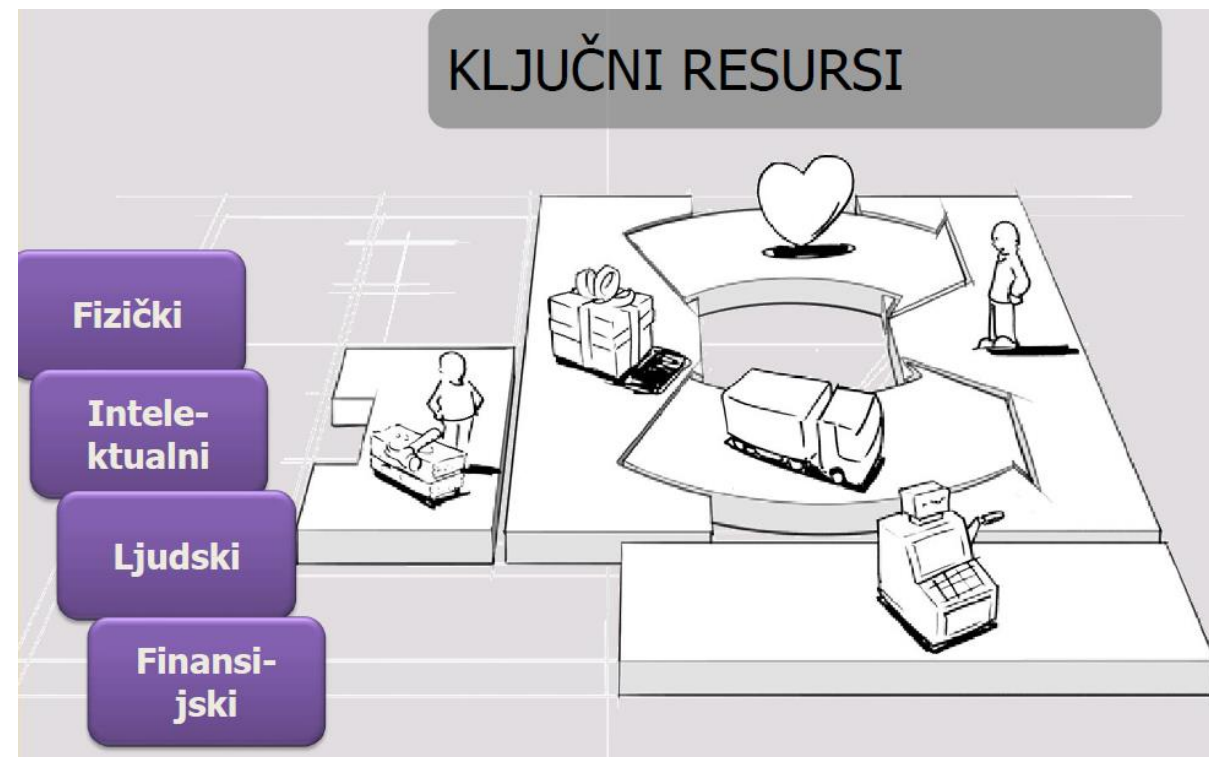
Kompetitivno
nadmjetanje



KLJUČNI RESURSI

- Element ključnih resursa opisuje najvrednije sredstvo potrebno za rad poslovnog modela.
- Svaki poslovni model zahteva ključne resurse da bi poslovao.
- Ovi resursi omogućavaju kompaniji da stvara i nudi vrednosti, posluje na tržištima, održava veze sa potrošačkim segmentima i zarađuje prihode.
- Različiti ključni resursi su potrebni u zavisnosti od tipa poslovnog modela.
- Ključni resursi mogu biti ljudski, finansijski, fizički ili intelektualni.
- Oni mogu biti posedovani ili zakupljeni od strane kompanije ili potraživani od ključnih partnera u poslovanju.

Koja je vaša najvrednija imovina?



KLJUČNE AKTIVNOSTI

Šta je najvažnije za vaš biznis?



Element ključnih aktivnosti opisuje najvažniju stvar koju kompanija mora odraditi da bi njen poslovni model funkcionisao.

- Svakom poslovnom modelu su potrebne ključne aktivnosti.
- To su najvažnije akcije koje kompanija mora preduzeti da bi poslovala uspešno.
- Kao kod ključnih resursa, potrebno je da stvaraju i nude vrednost, posluju na tržištima, održavaju veze sa potrošačkim segmentima i ostvaruje prihode.
- I kao i ključni resursi, ključne aktivnosti se razlikuju prema tipu poslovnog modela.
- Za proizvođača softvera, Microsoft, ključne aktivnosti uključuju razvijanje softvera. Za proizvođača računara, Dell, ključne aktivnosti obuhvataju upravljanje lancem snabdevanja. Dok za konsultantsku kuću, McKinsey, ključne aktivnosti predstavljaju rešavanje problema.
- Ključne aktivnosti se mogu kategorizovati na sledeći način: proizvodnja, rešenje problema, platforma/mreža

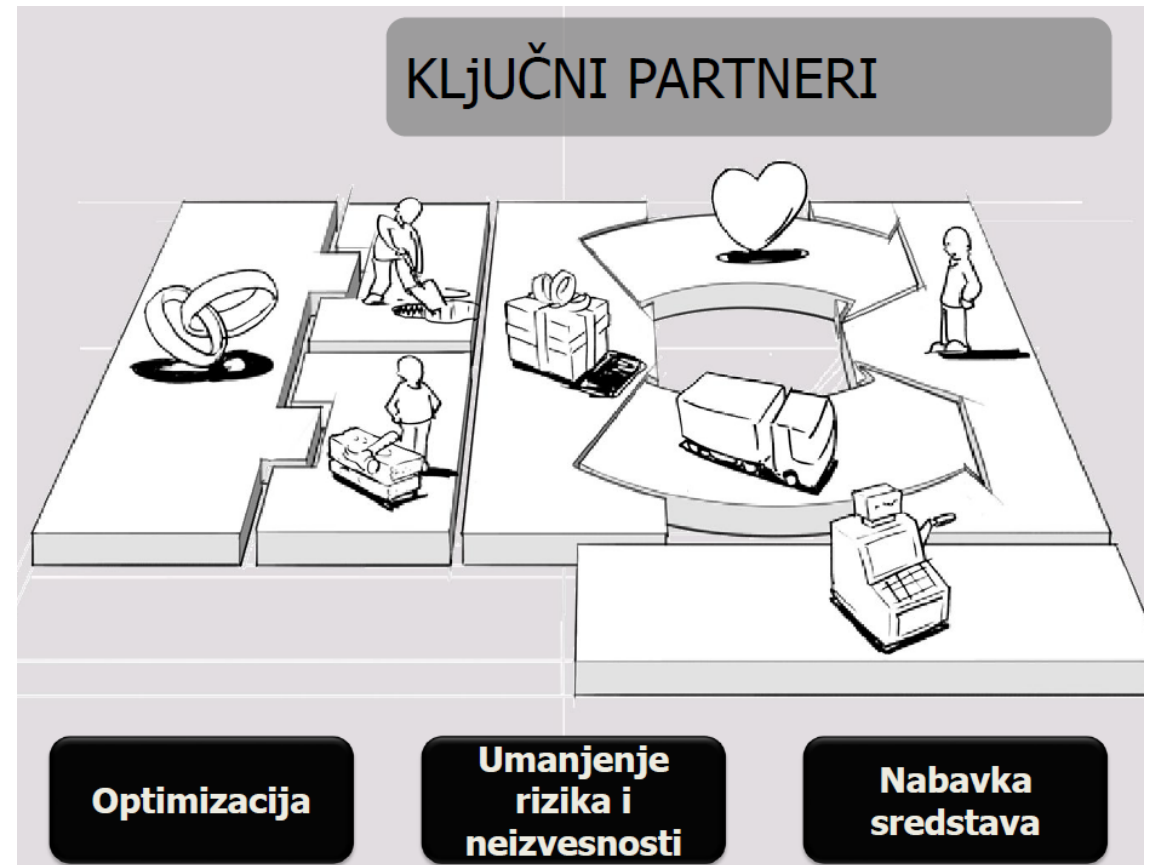




KLJUČNA PARTNERSTVA

- Element ključnih partnerstava opisuje mrežu dobavljača i partnera koji omogućavaju funkcionisanje poslovnog modela.
- Kompanije stvaraju partnerstva iz mnogih razloga, i partnerstva postaju temelj mnogih poslovnih modela.
- Kompanije stvaraju alijanse da bi optimizovali svoj poslovni model, smanjili rizik ili obezbedili resurse.
- Možemo razlikovati četiri različita tipa partnerstava:
 - Strateška alijansa među onima koji nisu konkurenti;
 - Strateško partnerstvo između konkurenata;
 - Zajednička ulaganja za razvijanje novih poslova;
 - Odnosi kupac-dobavljač za obezbeđivanje stalnih dostava.

Ko su vaši partneri i dobavljači?



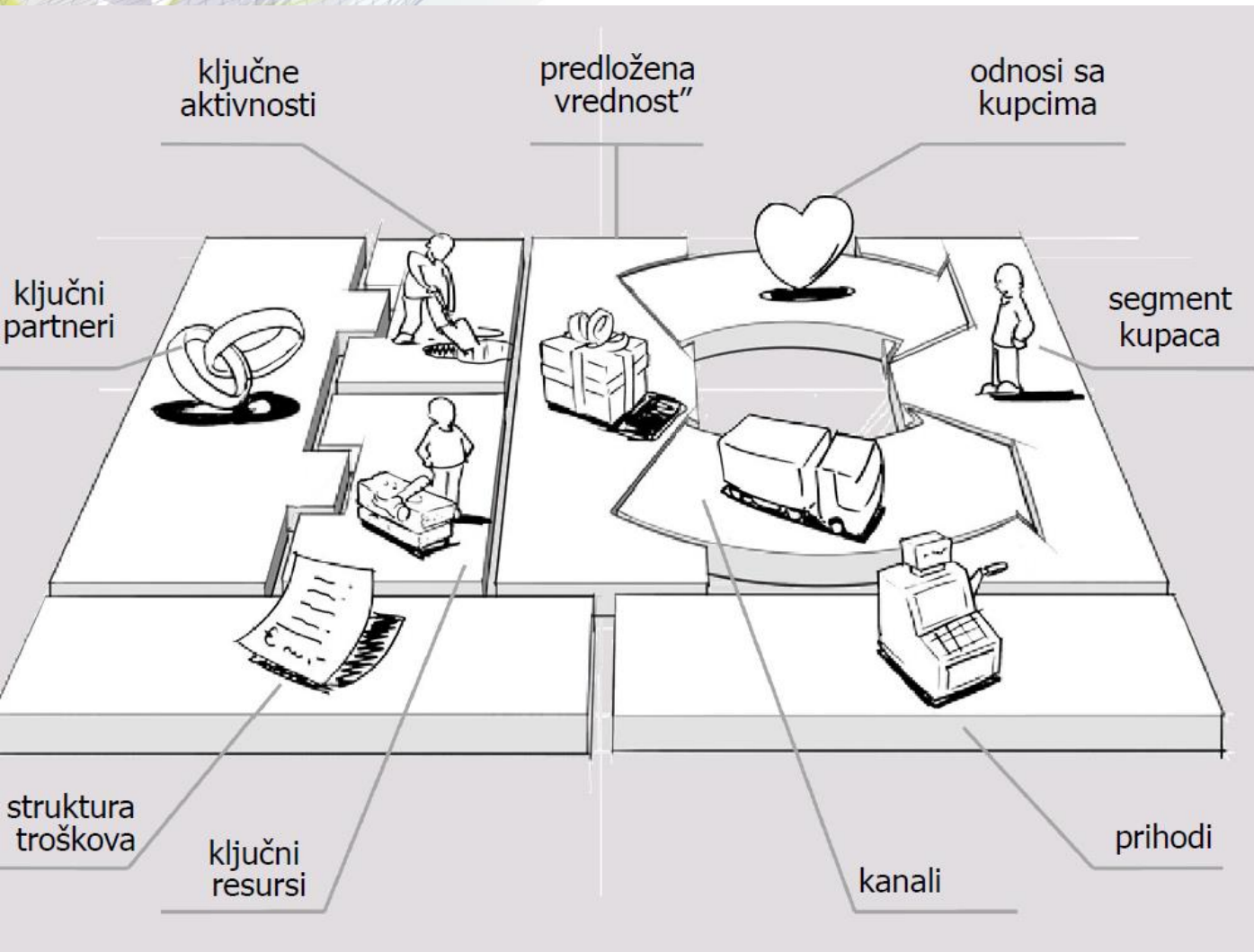


STRUKTURA TROŠKOVA

Koji su vaši najvažniji troškovi? Koji su vaši najskuplji resursi? Koje ključne aktivnosti su najskuplje? Fiksni troškovi – varijabilni troškovi? Ekonomija obima?

- Element strukture troškova opisuje sve troškove nastale formiranjem poslovnog modela.
- Stvaranjem i pružanjem vrednosti, održavanjem odnosa sa korisnicima, i generisanjem prihoda nastaju troškovi.
- Opišite najvažnije troškove koji su uključeni u poslovanje određenog poslovnog modela.
- Takvi troškovi se mogu obračunati relativno lako nakon definisanja ključnih resursa, ključnih aktivnosti i ključnih partnerstava.
- Koristite Pareto princip. Ako opišete 20% stavki, verovatno ćete opisati 80% troškova.
- Neki poslovni modeli više upravljaju troškovima od ostalih.
- Na primer, takozvane aviokompanije “bez suvišnih detalja”, su izgradile poslovni model pomoću niskih troškovnih struktura.
- Potreba minimiziranja troškova u svakom poslovnom modelu, ali ne svugde istog intenziteta:
 - Poslovni modeli rukovođeni troškovima
 - Poslovni modeli rukovođene vrednostima.
- One koje su rukovođene troškovima - minimiziranje troškova gde god je to moguće.
 - predloga vrednosti kroz niske cene, maksimalnu automatizaciju i opsežno korišćenje izvankompanijskih resursa.
 - Aviokompanije “bez suvišnih detalja”, kao što je Southwest, easyJet i Ryanair predstavljaju primere poslovnih modela vođenih troškovima.
- One koje su rukovođene vrednostima - fokusiraju se na stvaranje drugih vrednosti.
 - Predlozi više vrednosti i visok stepen ličnih usluga karakterišu poslovne modele vođene vrednostima.
 - Luksuzni hoteli sa svojim raskošnim objektima i ekskluzivnom uslugom, spadaju u ovu kategoriju.
- Struktura troškova može imati određene karakteristike, kao što su:
 - Fiksni troškovi. Predstavljaju troškove koji ostaju isti bez obzira na obim proizvoda ili usluga koji se prodaju. Primeri su fiksne plate radnicima, iznajmljivanja koje kompanija ima i objekti u kojima se obavlja proizvodnja. Neki poslovi, kao što imaju proizvodne kompanije, su okarakterisani visokim fiksnim troškovima.
 - Varijabilni troškovi. Predstavljaju troškove koji variraju proporcionalno sa obimom proizvoda ili usluga koji se proizvode. Primeri su troškovi materijala za proizvodnju, usluga koje se vezuju za obim, energenata koji se koriste u procesu transformacije i sl. Neki poslovi, kao što su muzički festivali, su okarakterisani kao oni koji imaju visoke varijabilne troškove.

ŠABLON POSLOVNOG MODELA



- proizvod vs. usluga
- direktna prodaja vs. indirektna prodaja
- marketing niše vs. masovni marketing
- otvoren vs. zatvoren
- lični kontakt vs. automatizacija
- kapitalna ulaganja vs. partnerstvo
- radno intenzivno vs. kapitalno intenzivno
- jedan segment vs. drugi segment
- nadoknada vs. besplatno
- fizičko vs. virtuelno
- po meri vs. masovna proizvodnja
- fiksni vs. varijabilni troškovi
- oglašavanje vs. prodaja
- samostalno vs. outsourcing

Teška pitanja!








ŠABLON POSLOVNOG MODELA je preduslov željenih poslovnih performansi





ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer ovog kursa

Poslovni model kursa – business model canvas (Osterwalder&Pigneur)

<p>Ključni partneri</p> <p>Ostali studenti Nastavno osoblje MFak Organizatori i urednici naučnih skupova i časopisa Drugi istraživači Direktne kontakt osobe - poslovni sistemi sa praktičnim problemima</p> 	<p>Ključne aktivnosti</p> <p>Istraživanje literature Proučavanje i primena u praksi</p> 	<p>Predlozi vrednosti</p> <p>Savladano gradivo Primenljivo znanje Materija dovoljno kvalitetna za dalje prenošenje /objavljivanje Rešenja praktičnih problema poslovnih sistema</p> 	<p>Odnosi sa klijentima</p> <p>Sajt predmeta E-mail Konsultacije</p> 	<p>Segmenti</p> <p>Studenti Nastavnici Naučni časopisi Konferencije i naučna javnost Poslovni sistemi</p> 
<p>Troškovi</p> <p>Vreme 20h nastava + 20h priprema + 60-120h samostalni rad (~150h, 6 ESPB) Troškovi objavljivanja Troškovi praktičnog rada</p> 		<p>Koristi (prihodi)</p> <p>Položen ispit, prošireno znanje i kreiran sadržaj Autorstvo kao CV stavka uz pokriveno troškove Honorari iz poslovnih sistema, Iskustvo kao CV stavka</p> 		

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer Booking.com



8. Ključni partneri <ul style="list-style-type: none"> - Vlasnici smještajnih kapaciteta - Turističke agencije - Podružnice diljem svijeta - Hotelski lanci - Partneri zaduženi za održavanje i funkcioniranje sustava i tehnologije 	7. Ključne aktivnosti <ul style="list-style-type: none"> - Istraživanje i razvoj - Marketing i oglašavanje - Analitika i obrada podataka - Orijentacija na korisnike - Korisničko iskustvo - Korisnička podrška - Razvoj digitalnih tehnologija 	2. Prijedlog vrijednosti <ul style="list-style-type: none"> - Za korisnike usluga: povoljne cijene, raznovrsan izbor smještaja, korisne informacije o smještaju, destinaciji i iskustvu drugih korisnika, jednostavnost korištenja platforme, stalna korisnička podrška - Za pružatelje usluga: moguće je doprijeti do većeg broja korisnika, ostvarenje većih prihoda, pristup svjetskom tržištu 	4. Odnosi s kupcima <ul style="list-style-type: none"> - Za korisnike usluga: korisnička podrška, BookingAssistant - Za pružatelje usluga: rad sa provizijom ukoliko se ostvari rezervacija, jednostavnost pristupa 	1. Segment kupaca <ul style="list-style-type: none"> - Privatni iznajmljivači (npr. apartmani, sobe, kuće, vile) - Lanci iznajmljivača (npr. hoteli) - Tražitelji smještajnih kapaciteta (fizičke i pravne osobe)
9. Struktura troškova <ul style="list-style-type: none"> - Troškovi istraživanja i razvoja platforme - Troškovi tehnologije, opreme i održavanja - Trošak korisničke podrške - Izvedba oglašavanja - Plaće zaposlenih 	5. Tokovi prihoda <ul style="list-style-type: none"> - Naplata provizije od pružatelja usluga (15%) - Naplata dodatnog oglašavanja pružatelja usluga (vodeća mjesta u kategoriji, Google oglasi) - Prodaja usluga korisnicima 			
	6. Ključni resursi <ul style="list-style-type: none"> - Web mjesto - Aplikacija - Digitalne tehnologije - Ponuda smještaja (soba, apartmana, kuća, hotela, vila) - Dostupne destinacije 		3. Kanali <ul style="list-style-type: none"> - Internet - Pametni telefoni - Računala i prijenosna računala - Internetska stranica - Mobilna aplikacija - Kanali partnera 	

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer Amazon



8. Ključni partneri <ul style="list-style-type: none"> - Dobavljači robe - Internetski poslužitelj - Računi korisnika - Dobavljači računalne opreme - Prodavači i preprodavači proizvoda - Interesno-utjecajne skupine 	7. Ključne aktivnosti <ul style="list-style-type: none"> - Investiranje u istraživanje i razvoj - Orijentacija na korisnike - Licence i patenti 	2. Prijedlog vrijednosti <ul style="list-style-type: none"> - On-line trgovina - Platforma za on-line kupovinu i prodaju - Povoljne cijene proizvoda - Brza dostava „just-in-time“ 	4. Odnosi s kupcima <ul style="list-style-type: none"> - Personalizirana preporuka proizvoda u skladu s preferencijama korisnika - Korisnička podrška 	1. Segment kupaca <ul style="list-style-type: none"> - Pojedinci - Poduzeća - Punoletne osobe (18 godina) - Maloljetne osobe uz nadzor roditelja ili staratelja - Prodavači proizvoda (kao treća strana)
	6. Ključni resursi <ul style="list-style-type: none"> - Web mjesto - Aplikacija - Neprestano ulaganje u napredak poslovanja - Softver i podatkovni centar - Napredni algoritmi - Digitalne tehnologije 		3. Kanali <ul style="list-style-type: none"> - Internet - Web mjesto - Aplikacije - Podružnice - Računala i prijenosna računala - Pametni telefoni 	
9. Struktura troškova <ul style="list-style-type: none"> - Troškovi održavanja tehnologije i sigurnosti informacijskih sustava - Troškovi infrastrukture informacijske tehnologije - Trošak zaposlenih 		5. Tokovi prihoda <ul style="list-style-type: none"> - Prihodi od maloprodaje proizvoda - Prihodi od veleprodaje proizvoda - Provizije na prodaju preprodavača - Naknade za isporuku - Investicije ulagača 		

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer Glovo



<p>8. Ključni partneri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mrežna poslovnih subjekata koji nude razne vrste proizvoda na tržištu - Partneri zaduženi za održavanje i ažuriranje mobilne aplikacije 	<p>7. Ključne aktivnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primjena digitalnih tehnologija u poslovanju - Dostava u što kraćem vremenu - Dobra povezanost na relaciji Glovo – naručitelj - izvršitelj 	<p>2. Prijedlog vrijednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimalno vrijeme čekanja na dostavu - Platforma koja spaja kupce sa dostavom narudžbe od poslovnog subjekta - Aplikacija za obostranu komunikaciju 	<p>4. Odnosi s kupcima</p> <ul style="list-style-type: none"> - Korisnička podrška - Mogućnost ocjene i ostavljanja recenzija na obavljenu dostavu - Izvještavanje kupaca o realizaciji narudžbe 	<p>1. Segment kupaca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Privatni korisnici usluga dostave - Poslovni korisnici usluga dostave
<p>9. Struktura troškova</p> <ul style="list-style-type: none"> - Razvoj i održavanje mobilne aplikacije - Troškovi informacijske tehnologije i zaposlenih - Troškovi opreme za dostavu - Troškovi osposobljavanja i edukacije vozača za uslugu dostave 	<p>6. Ključni resursi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internet - Mobilna aplikacija - Digitalne tehnologije - Vozači koji obavljaju uslugu dostave 		<p>3. Kanali</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilna aplikacija - Internet 	
			<p>5. Tokovi prihoda</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prihodi od usluga dostave privatnim korisnicima - Prihodi od suradnje sa izvršiteljem zaprimljene narudžbe - Sklopljene suradnje sa nuditeljima raznovrsnih proizvoda - Prihodi od instaliranja mobilne aplikacije 	

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer Nokia



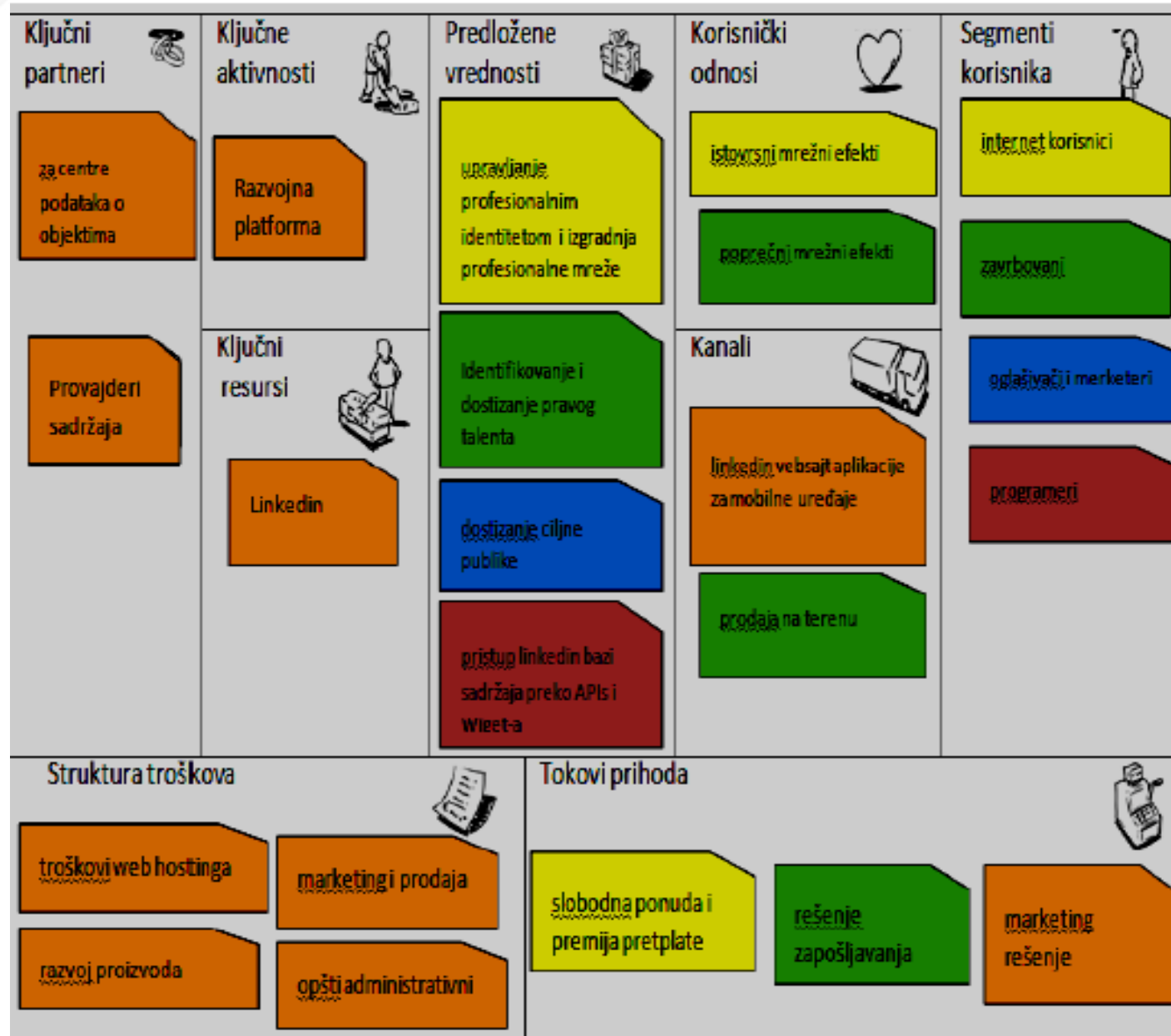
8. Ključni partneri - Kompanije kojima nude svoje proizvode i usluge - Dobavljači dijelova za mobilne uređaje	7. Ključne aktivnosti - Proizvodnja mobilnih uređaja, dijelova i dodatne opreme	2. Prijedlog vrijednosti - Kvalitetna izrada mobilnih uređaja - Izdržljive i dugotrajne baterije za mobilne uređaje - Povezivanje ljudi („Connecting people“) - Mogućnost korištenja mobilnih uređaja kroz dulje vremensko razdoblje	4. Odnosi s kupcima - Povezivanje korisnika - Servis i održavanje mobilnih uređaja	1. Segment kupaca - Privatni korisnici mobilnih uređaja - Poslovni korisnici mobilnih uređaja
	6. Ključni resursi - Korisnici mobilnih uređaja - Dijelovi za izradu mobilnih uređaja - Teleoperateri	- Uređaji visoke otpornosti na udarce - Popularna igrica „Zmija“	3. Kanali - Vlastite prodavaonice - Prodavaonice partnera - Internet - Oglašavanje putem radija i televizije	
9. Struktura troškova - Troškovi proizvodnje mobilnih uređaja - Troškovi oglašavanja proizvoda - Troškovi zaposlenih - Troškovi distribucije proizvoda		5. Tokovi prihoda - Prodaja mobilnih uređaja - Prodaja opreme za mobilne uređaje - Prodaja dijelova za mobilne uređaje		

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer Kodak



8. Ključni partneri <ul style="list-style-type: none">- Filmska industrija- Farmaceutska kompanija Sterling Drug- Dobavljači sirovina	7. Ključne aktivnosti <ul style="list-style-type: none">- Proizvodnja filmske i foto opreme- Usluge obrade filmova i fotografija	2. Prijedlog vrijednosti <ul style="list-style-type: none">- Fotoaparati- Kamere- Foto studio- Foto film	4. Odnosi s kupcima <ul style="list-style-type: none">- Masovna proizvodnja- Pronalazak pravog kupca za ponudeni proizvod- Nema orijentacije na kupce	1. Segment kupaca <ul style="list-style-type: none">- Kupci opreme za fotografiranje- Kupci materijala za fotografiranje- Korisnici usluga pravljenja digitalnih slika i fotografija
	6. Ključni resursi <ul style="list-style-type: none">- Patenti, oprema, materijali i usluge pravljenja digitalnih slika i fotografija- Filmski studio		3. Kanali <ul style="list-style-type: none">- Prodavaonice Kodaka- Oglašavanje putem TV-a, radija i plakata	
9. Struktura troškova <ul style="list-style-type: none">- Ljudski resursi – troškovi zaposlenih- Sirovine			5. Tokovi prihoda <ul style="list-style-type: none">- Obrada filma- Prodaja filmova- Prodaja fotoaparata, kamera i opreme za fotografiranje	

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer LinkedIn



ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer Hilti



Ključni partneri: proizvođači i dobavljači komponenti, tehnološki partneri, <i>Fieldwire</i>	Ključne aktivnosti: tradicionalno (osmišljavanje i proizvodnja alata, testiranje i distribucija) i novo (servisiranje alata, praćenje inventara, upravljanje uslužnim procesom)	Predlog vrednosti: tradicionalni (kvalitetni alati za građevinski rad) i novi (alati onda kada su potrebni i na koliko god dugo da su potrebni, sa garancijom u slučaju kvara ili nestanka i sa stalnim pristupom novim, tehnološki razvijenim proizvodima i uslugama)	Odnosi sa korisnicima: direktna prodaja krajnjem korisniku, brz odgovor na dati feedback, platforma, <i>online</i> pristup, pristup novim alatima, 200000 kontakata sa korisnicima dnevno	Korisnički segmenti: tradicionalni (zaposleni u građevinskoj industriji, zaposleni na održavanju zgrada) i novi (menadžment kompanija koji donosi odluku o korišćenju <i>Fleet Management</i> sistema)
	Ključni resursi: fabrike, poznati brend, jedinstvena korporativna kultura, koncept laganih alata za građevince u pokretu, istraživanje i razvoj, proizvodnja, preko 20000 zaposlenih, više od 30 inovativnih ideja realizovanih na godišnjem nivou, novi sistem za iznajmljivanje opreme i alata		Kanali: prodajni tim kompanije, prodaja po lokalnim ekspoziturama, telefonska prodaja, prodaja preko sajta i <i>Hilti</i> platforme, mreža preprodavaca, aktivnosti na društvenim mrežama	
Struktura troškova: cena komponenti, proizvodnja, brend, ekspoziture, tradicionalni biznis – jednostruka investicija, teško predvidivi troškovi održavanja, novi <i>Fleet Management</i> sistem – lako predvidivi troškovi		Izvori prihoda: tradicionalni (direktna prodaja, niske margine, manji kompleti alata individualnim korisnicima) i novi (uloženi kapital je veći, ali su i margine više, mesečna naplata, dugogodišnji ugovori sa klijentima koji postaju stalni korisnici)		

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer Hilti



Ključni partneri: proizvođači i dobavljači komponenti, tehnološki partneri, <i>Fieldwire</i>	Ključne aktivnosti: tradicionalno (osmišljavanje i proizvodnja alata, testiranje i distribucija) i novo (servisiranje alata, praćenje inventara, upravljanje uslužnim procesom)	Predlog vrednosti: tradicionalni (kvalitetni alati za građevinski rad) i novi (alati onda kada su potrebni i na koliko god dugo da su potrebni, sa garancijom u slučaju kvara ili nestanka i sa stalnim pristupom novim, tehnološki razvijenim proizvodima i uslugama)	Odnosi sa korisnicima: direktna prodaja krajnjem korisniku, brz odgovor na dati feedback, platforma, <i>online</i> pristup, pristup novim alatima, 200000 kontakata sa korisnicima dnevno	Korisnički segmenti: tradicionalni (zaposleni u građevinskoj industriji, zaposleni na održavanju zgrada) i novi (menadžment kompanija koji donosi odluku o korišćenju <i>Fleet Management</i> sistema)
	Ključni resursi: fabrike, poznati brend, jedinstvena korporativna kultura, koncept laganih alata za građevince u pokretu, istraživanje i razvoj, proizvodnja, preko 20000 zaposlenih, više od 30 inovativnih ideja realizovanih na godišnjem nivou, novi sistem za iznajmljivanje opreme i alata		Kanali: prodajni tim kompanije, prodaja po lokalnim ekspoziturama, telefonska prodaja, prodaja preko sajta i <i>Hilti</i> platforme, mreža preprodavaca, aktivnosti na društvenim mrežama	
Struktura troškova: cena komponenti, proizvodnja, brend, ekspoziture, tradicionalni biznis – jednostruka investicija, teško predvidivi troškovi održavanja, novi <i>Fleet Management</i> sistem – lako predvidivi troškovi		Izvori prihoda: tradicionalni (direktna prodaja, niske margine, manji kompleti alata individualnim korisnicima) i novi (uloženi kapital je veći, ali su i margine više, mesečna naplata, dugogodišnji ugovori sa klijentima koji postaju stalni korisnici)		

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer Nespresso



<p>Ključni partneri: preko 60000 farmera (što im pokriva oko 80% proizvodnje kafe) učestvuje u AAA programu održivosti, partnerstvo sa <i>Rainforest Alliance</i>, kineska fabrika za proizvodnju aparata</p>	<p>Ključne aktivnosti: autonomne poslovne jedinice, multinacionalna kompanija, proizvodnja kapsula, logistika</p>	<p>Predlog vrednosti: najbolja Nespresso kafa bez imalo muke i bez velikog nereda, u vašoj kući</p>	<p>Odnosi sa korisnicima: Nespresso klub, izgradnja odnosa jedan-na-jedan sa korisnicima koji kupuje aparat za individualnu upotrebu</p>	<p>Korisnički segmenti: ljudi iz srednje i više srednje klase, okrenuti tehnologiji</p>
	<p>Ključni resursi: specijalni programi za zaposlene, posebne mere za zdravlje i zaštitu na radu, ugovor sa Džordžom Klunijem, fabrika za proizvodnju</p>		<p>Kanali: tržište razvijeno u 60 zemalja širog sveta, specijalizovane Nespresso radnje, zvanična internet stranica, maloprodajni partneri</p>	
<p>Struktura troškova: logistika, reklamiranje, proizvodnja</p>		<p>Izvori prihoda: prodaja aparata za kafu po niskoj ceni, prodaja kapsula za kafu po visokoj ceni</p>		

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – SWOT analiza segmenata



SWOT matrica

SNAGE (STRENGTHS) 	SLABOSTI (WEAKNESSES)
ŠANSE (OPPORTUNITIES) 	OPASNOSTI (THREATS)

Analiza stanja

TOWS Matrica

	Eksterne šanse (O)	Eksterne pretnje (T)
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
Interne snage (S)	SO "Maxi-Maxi" strategija	ST "Maxi-Mini" strategija
1.		
2.	Koristi snage da bi maksimizirala šanse.	Koristi snage da bi minimizirala pretnje.
3.		
4.		
Interne slabosti (W)	WO "Mini-Maxi" strategija	WT "Mini-Mini" strategija
1.		
2.	Minimizira slabosti da bi iskoristila šanse.	Minimizira slabosti da bi izbegla pretnje.
3.		
4.		

Value Proposition Assessment

		+	-	
 IMPORTANCE TO MY B.M. 1-10	Our Value Propositions are well aligned with customer needs	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Our Value Propositions and customer needs are misaligned
	Our Value Propositions have strong network effects	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Our Value Propositions have no network effects
	There are strong synergies between our products and services	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	There are no synergies between our products and services
	Our customers are very satisfied	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	We have frequent complaints

Cost/Revenue Assessment

 IMPORTANCE TO MY B.M. 1-10	We benefit from strong margins	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Our margins are poor
	Our revenues are predictable	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Our revenues are unpredictable
	We have recurring Revenue Streams and frequent repeat purchases	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Our revenues are transactional with few repeat purchases
	Our Revenue Streams are diversified	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	We depend on a single Revenue Stream
	Our Revenue Streams are sustainable	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Our revenue sustainability is questionable
	We collect revenues before we incur expenses	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	We incur high costs before we collect revenues
	We charge for what customers are really willing to pay for	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	We fail to charge for things customers are willing to pay for
	Our pricing mechanisms capture full willingness to pay	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Our pricing mechanisms leave money on the table
	Our costs are predictable	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Our costs are unpredictable
	Our Cost Structure is correctly matched to our business model	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Our Cost Structure and business model are poorly matched
	Our operations are cost-efficient	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Our operations are cost-inefficient
	We benefit from economies of scale	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	We enjoy no economies of scale