



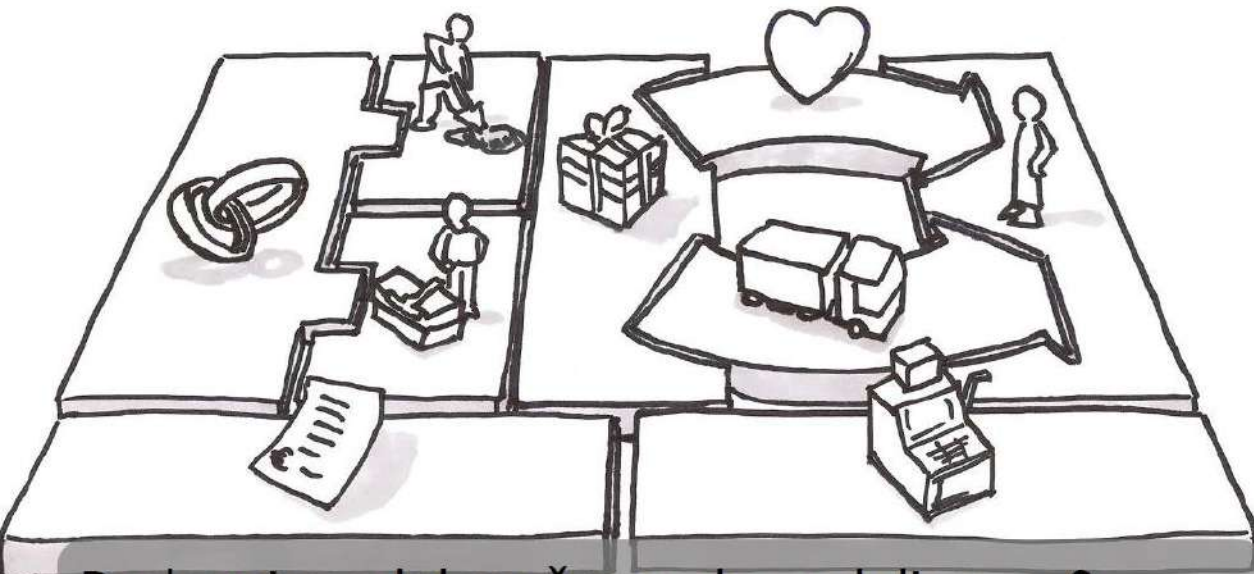
Пројектовање пословних модела у
Индустрији 4.0

Пословни модели – део 2

проф. др Весна Спасојевић Бркић



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 Activites 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
- **Višestrane 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?

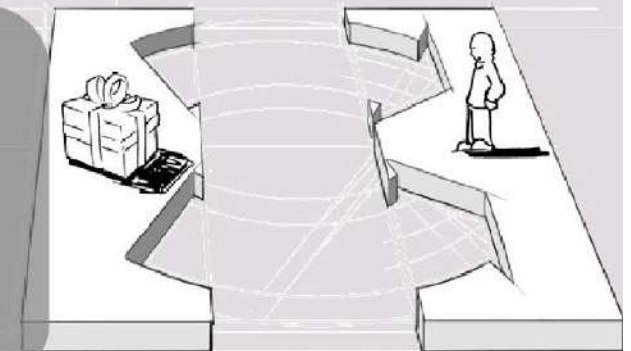
Koje proizvode/usluge nudite kom segmentu?

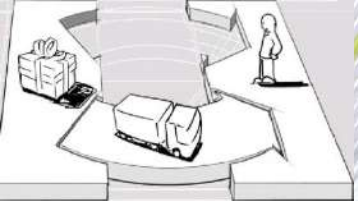


Za svaki segment kupaca

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						



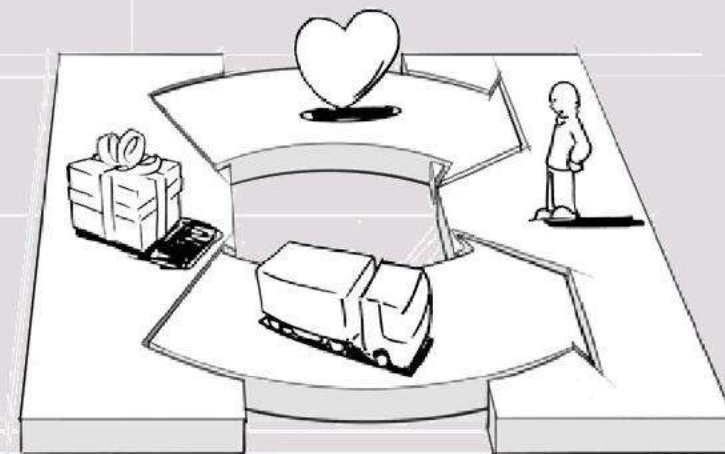
ODNOSI SA KORISNICIMA

- 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

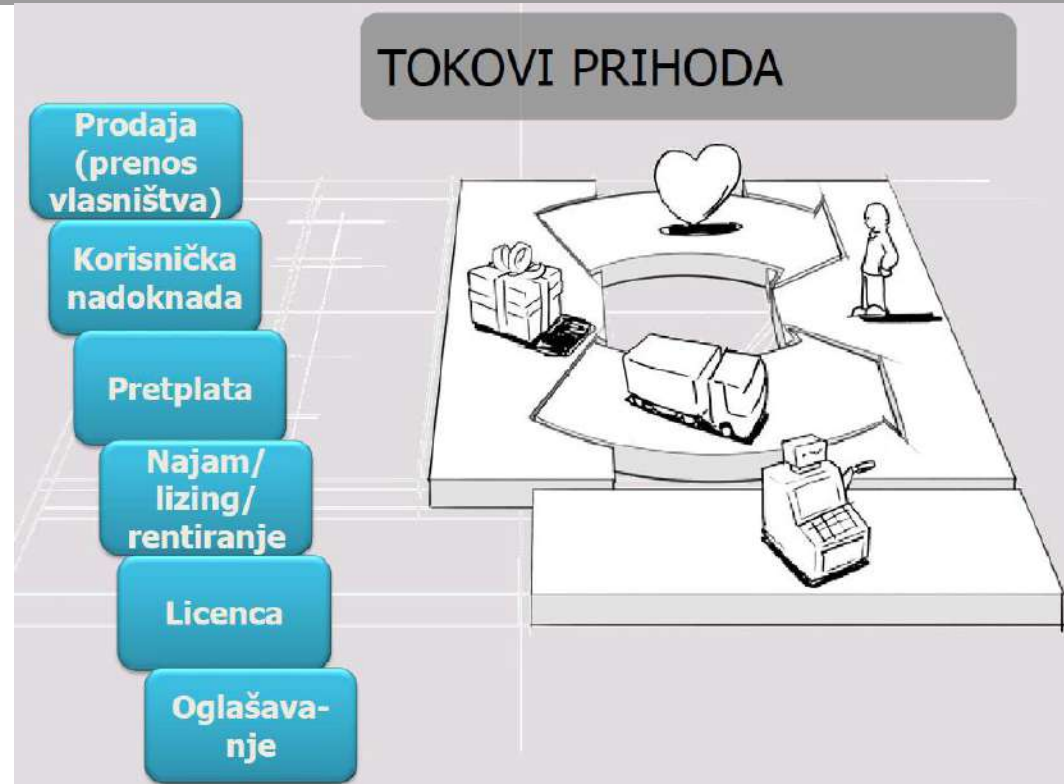




TOKOVI PRIHODA

- 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 bezbeđivanje podrške korisnicima nakon kupovine.

Na koji način generišete prihod?



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 nadmetanje

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

- 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

Šta je najvažnije za vaš biznis?

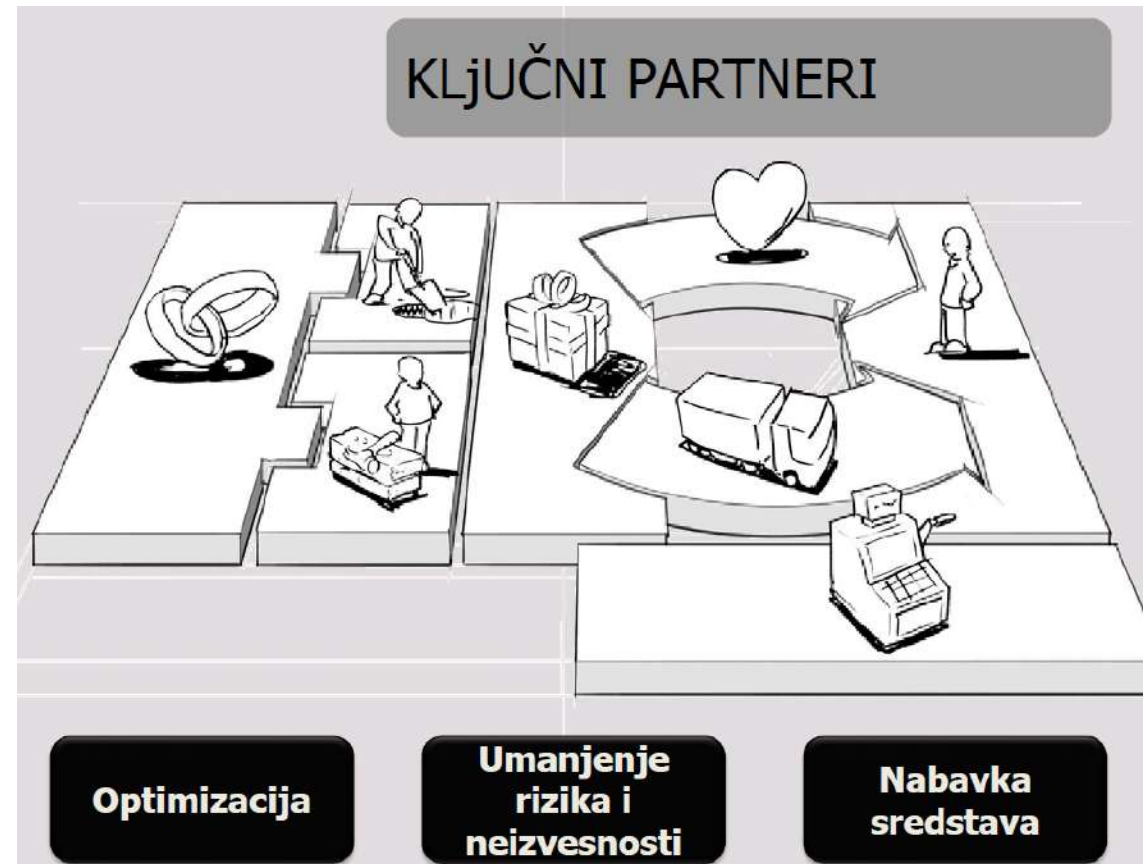




KLJUČNA PARTNERSTVA

- 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?



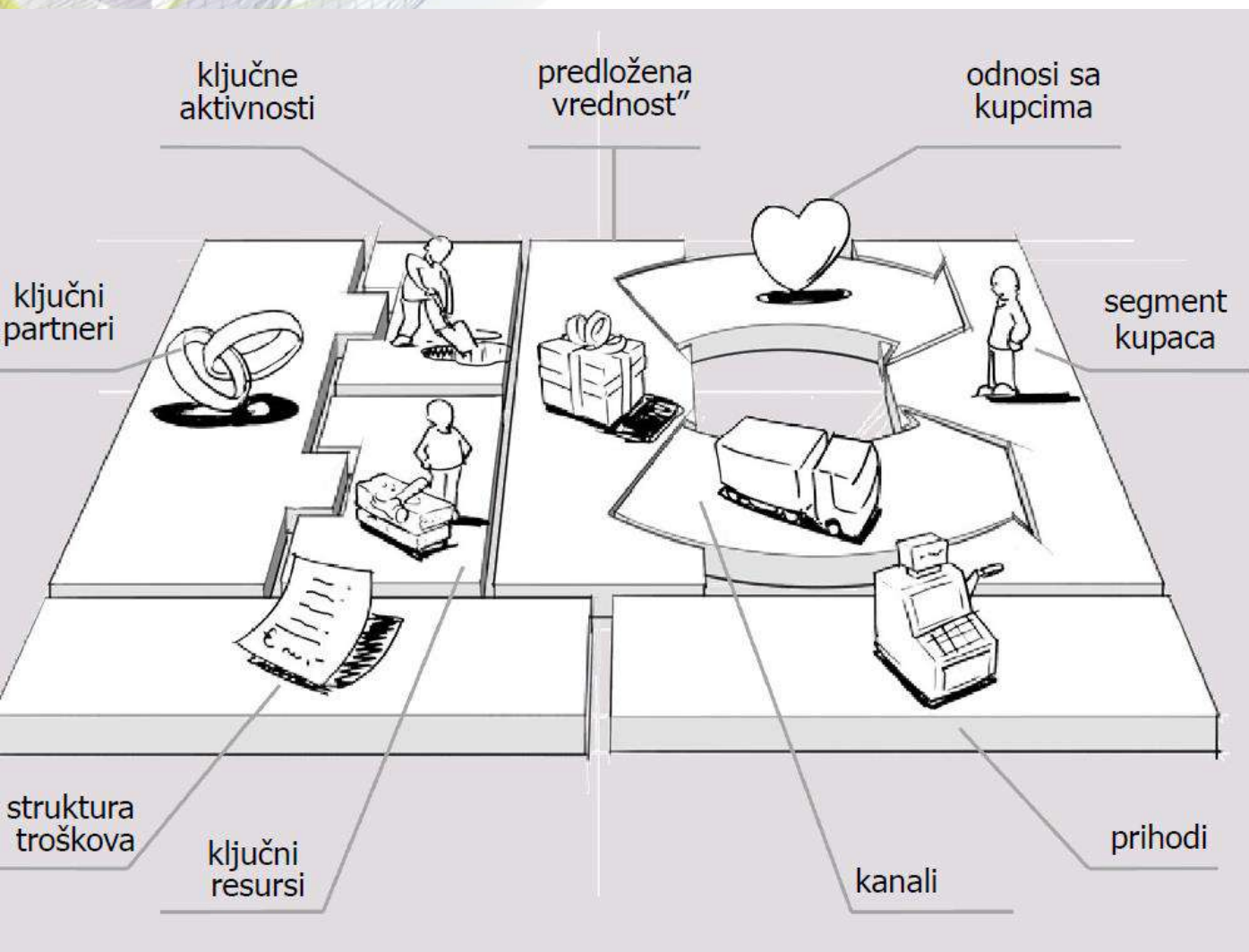


STRUKTURA TROŠKOVA

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
- Teška pitanja!**
- jedan segment vs. drugi segment
- nadoknada vs. besplatno
- fizičko vs. virtuelno
- po meri vs. masovna proizvodnja
- samostalno vs. outsourcing
- fiksni vs. varijabilni troškovi
- oglašavanje vs. prodaja








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



<p>8. Ključni partneri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vlasnici smeštajnih kapaciteta • Turističke agencije • Podružnice širom sveta • Hotelski lanci • Partneri zaduženi za održavanje i funkcionisanje sistema i tehnologije 	<p>7. Ključne aktivnosti</p> <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 	<p>2. Predlog vrednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Za korisnike usluga: povoljne cene, raznovrstan izbor smeštaja, korisne informacije o smeštaju, destinaciji i iskustvu drugih korisnika, jednostavnost korišćenja platforme, stalna korisnička podrška • Za pružaoce usluga: moguće je dopreti do većeg broja korisnika, ostvarenje većih prihoda, pristup svetskom tržištu 	<p>4. Odnosi s kupcima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Za korisnike usluga: korisnička podrška, BookingAssistant • Za pružaoce usluga: rad sa provizijom ukoliko se ostvari rezervacija, jednostavnost pristupa 	<p>1. Segment kupaca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Privatni iznajmljivači (npr. apartmani, sobe, kuće, vile) • Lanci iznajmljivača (npr. hoteli) • Tražitelji smeštajnih kapaciteta (fizička i pravna lica)
<p>9. Struktura troškova</p> <ul style="list-style-type: none"> • Troškovi istraživanja i razvoja platforme • Troškovi tehnologije, opreme i održavanja • Trošak korisničke podrške • Izvedba oglašavanja • Plate zaposlenih 	<p>5. Tokovi prihoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naplata provizije od pružaoce usluga (15%) • Naplata dodatnog oglašavanja pružaoce usluga (vodeća mesta u kategoriji, Google oglasi) • Prodaja usluga korisnicima 			
<p>6. Ključni resursi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web mesto • Aplikacija • Digitalne tehnologije • Ponuda smeštaja (soba, apartman, kuća, hotel, vila) • Dostupne destinacije 	<p>3. Kanali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet • Pametni telefoni • Računari • Internet stranica • Mobilna aplikacija • Kanali partnera 			

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer Amazon



<p>8. Ključni partneri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobavljači robe • Internet provajderi • Korisnički nalozi • Dobavljači računarske opreme • Prodavci i preprodavci proizvoda • Interesno uticajne grupe 	<p>7. Ključne aktivnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investiranje u istraživanje i razvoj • Orijentacija na korisnike • Licence i patenti 	<p>2. Predlog vrednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onlajn trgovina • Platforma za onlajn kupovinu i prodaju • Povoljne cene proizvoda • Brza dostava „just-in-time“ 	<p>4. Odnosi s kupcima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalizovana preporuka proizvoda u skladu sa preferencijama korisnika • Korisnička podrška 	<p>1. Segment kupaca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pojedinci • Preduzeća • Punoletne osobe (18 godina) • Maloletne osobe uz nadzor roditelja ili staratelja • Prodavci proizvoda (kao treća strana)
<p>9. Struktura troškova</p> <ul style="list-style-type: none"> • Troškovi održavanja tehnologije i sigurnosti informacionih sistema • Troškovi infrastrukture informacionih tehnologija • Trošak zaposlenih 	<p>6. Ključni resursi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veb mesto • Aplikacija • Neprestano ulaganje u napredak poslovanja • Softver i centar za podatke • Napredni algoritmi • Digitalne tehnologije 		<p>3. Kanali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet • Veb mesto • Aplikacije • Podružnice • Računari i prenosni računari • Pametni telefoni 	
		<p>5. Tokovi prihoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prihodi od maloprodaje proizvoda • Prihodi od veleprodaje proizvoda • Provizije na prodaju preprodavaca • Naknade za isporuku • Investicije ulagača 		

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer Glovo



8. Ključni partneri <ul style="list-style-type: none">• Mreža poslovnih subjekata koji nude razne vrste proizvoda na tržištu• Partneri zaduženi za održavanje i ažuriranje mobilne aplikacije	7. Ključne aktivnosti <ul style="list-style-type: none">• Primena digitalnih tehnologija u poslovanju• Dostava u što kraćem vremenu• Dobra povezanost na relaciji Glovo – naručilac – izvršilac	2. Predlog vrednosti <ul style="list-style-type: none">• Minimalno vreme čekanja na dostavu• Platforma koja spaja kupce sa dostavom narudžbine od poslovnog subjekta• Aplikacija za obostranu komunikaciju	4. Odnosi s kupcima <ul style="list-style-type: none">• Korisnička podrška• Mogućnost ocene i ostavljanja recenzija na obavljenu dostavu• Izveštavanje kupaca o realizaciji narudžbine	1. Segment kupaca <ul style="list-style-type: none">• Privatni korisnici usluga dostave• Poslovni korisnici usluga dostave
6. Ključni resursi <ul style="list-style-type: none">• Internet• Mobilna aplikacija• Digitalne tehnologije• Vozači koji obavljaju uslugu dostave	3. Kanali <ul style="list-style-type: none">• Mobilna aplikacija• Internet			
9. Struktura troškova <ul style="list-style-type: none">• Razvoj i održavanje mobilne aplikacije• Troškovi informacionih tehnologija i zaposlenih• Troškovi opreme za dostavu• Troškovi osposobljavanja i edukacije vozača za uslugu dostave		5. Tokovi prihoda <ul style="list-style-type: none">• Prihodi od usluga dostave privatnim korisnicima• Prihodi od saradnje sa izvršiocem zaprimljene narudžbine• Sklopljene saradnje sa nudiocima raznovrsnih proizvoda• Prihodi od instaliranja mobilne aplikacije		

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer Nokia



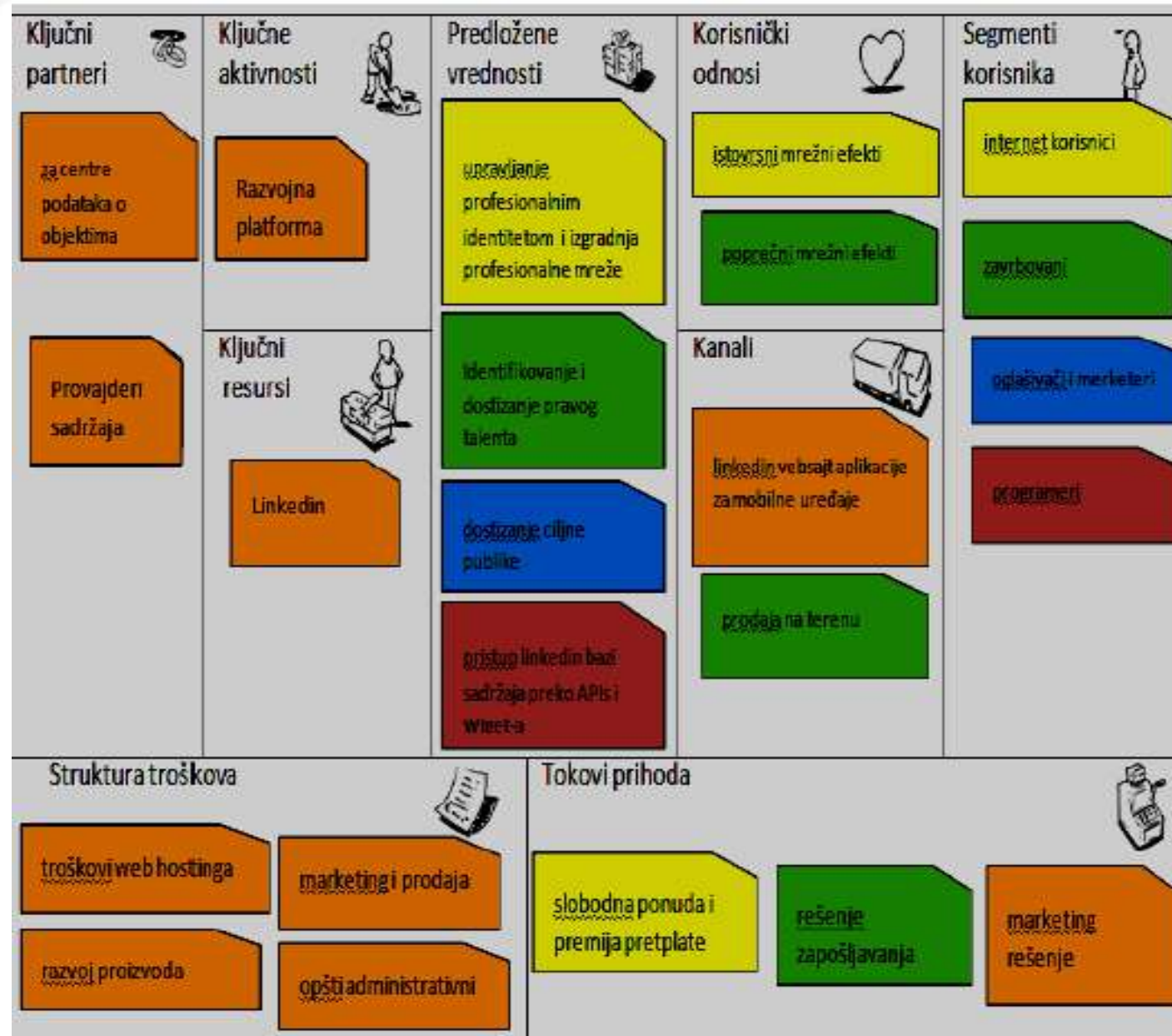
<p>8. Ključni partneri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobavljači delova za mobilne uređaje • Kompanije kojima nude svoje proizvode i usluge 	<p>7. Ključne aktivnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ključne aktivnosti • Produkcija mobilnih uređaja, delova i dodatne opreme 	<p>2. Predlog vrednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetna izrada mobilnih uređaja • Izdržljive i dugotrajne baterije za mobilne uređaje • Povezivanje ljudi („Connecting people“) • Mogućnost korišćenja mobilnih uređaja kroz duži vremenski period • Uređaji visoke otpornosti na udarce • Popularna igrica „Zmija“ 	<p>4. Odnosi s kupcima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Povezivanje korisnika • Servis i održavanje mobilnih uređaja 	<p>1. Segment kupaca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Privatni korisnici mobilnih uređaja • Poslovni korisnici mobilnih uređaja
<p>6. Ključni resursi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korisnici mobilnih uređaja • Delovi za izradu mobilnih uređaja • Teleoperateri 			<p>3. Kanali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vlastite prodavnice • Prodavnice partnera • Internet • Oglašavanje putem radija i televizije 	
<p>9. Struktura troškova</p> <ul style="list-style-type: none"> • Troškovi proizvodnje mobilnih uređaja • Troškovi oglašavanja proizvoda • Troškovi zaposlenih • Troškovi distribucije proizvoda 		<p>5. Tokovi prihoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodaja mobilnih uređaja • Prodaja opreme za mobilne uređaje • Prodaja delova 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. Predlog vrednosti <ul style="list-style-type: none"> • Fotoaparati • Kamere • Foto studio • Foto film 	4. Odnosi s kupcima <ul style="list-style-type: none"> • Masovna proizvodnja • Pronalaženje pravog kupca za ponuđeni proizvod • Nema orijentacije na kupce 	1. Segment kupaca <ul style="list-style-type: none"> • Kupci opreme za fotografisanje • Kupci materijala za fotografisanje • Korisnici usluga pravljenja digitalnih slika i fotografija
9. Struktura troškova <ul style="list-style-type: none"> • Ljudski resursi – troškovi zaposlenih • Sirovine 	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"> • Prodavnice Kodaka • Oglašavanje putem TV-a, radija i plakata 	
			5. Tokovi prihoda <ul style="list-style-type: none"> • Obrada filma • Prodaja filmova • Prodaja fotoaparata, kamera i opreme za fotografisanje 	

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer LinkedIn



ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer Hilti



<p>Ključni partneri: proizvođači i dobavljači komponenti, tehnološki partneri, Fieldwire</p>	<p>Ključne aktivnosti: tradicionalno (osmišljavanje i proizvodnja alata, testiranje i distribucija) i novo (servisiranje alata, praćenje inventara, upravljanje uslužnim procesom)</p>	<p>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)</p>	<p>Odnosi sa korisnicima: direktna prodaja krajnjem korisniku, brz odgovor na dati feedback, platforma, online pristup, pristup novim alatima, 200000 kontakata sa korisnicima dnevno</p>	<p>Korisnički segmenti: tradicionalni (zaposleni u građevinskoj industriji, zaposleni na održavanju zgrada) i novi (menadžment kompanija koji donosi odluku o korišćenju Fleet Management sistema)</p>
	<p>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 inovativih ideja realizovanih na godišnjem nivou, novi sistem za iznajmljivanje opreme i alata</p>		<p>Kanali: prodajni tim kompanije, prodaja po lokalnim ekspoziturama, telefonska prodaja, prodaja preko sajta i Hilti platforme, mreža preprodavaca, aktivnosti na društvenim mrežama</p>	
<p>Struktura troškova: cena komponenti, proizvodnja, brend, ekspoziture, tradicionalni biznis – jednostruka investicija, teško predvidivi troškovi održavanja, novi Fleet Management sistem – lako predvidivi troškovi</p>			<p>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)</p>	

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – primer Hilti

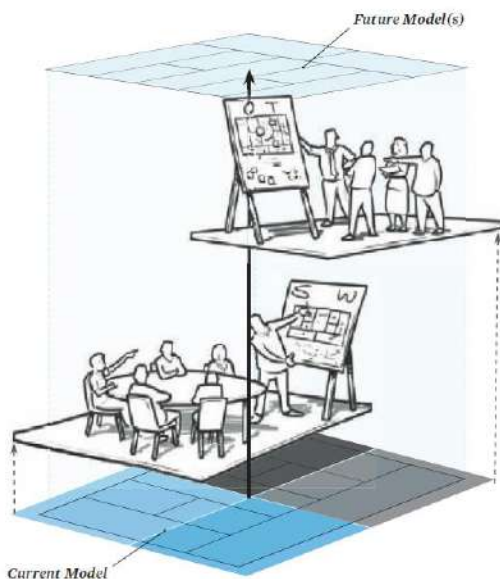
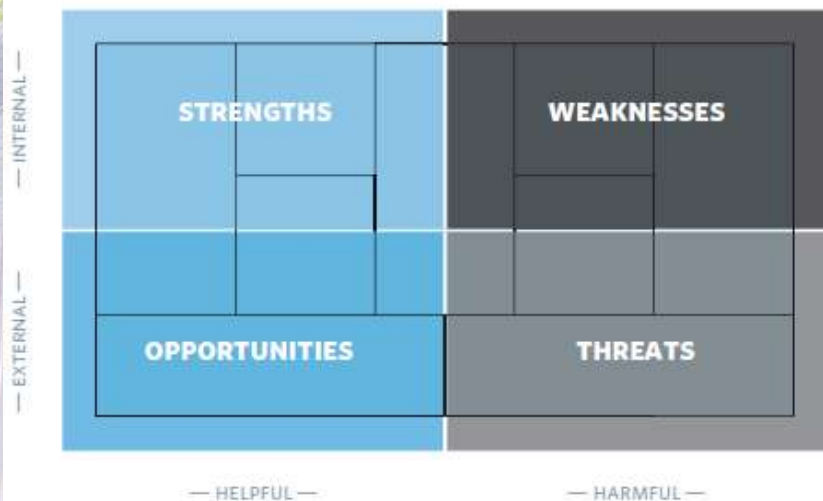


<p>Ključni partneri: proizvođači i dobavljači komponenti, tehnološki partneri, Fieldwire</p>	<p>Ključne aktivnosti: tradicionalno (osmišljavanje i proizvodnja alata, testiranje i distribucija) i novo (servisiranje alata, praćenje inventara, upravljanje uslužnim procesom)</p>	<p>Predlog vrednosti: tradicionalni (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)</p>	<p>Odnosi sa korisnicima: direktna prodaja krajnjem korisniku, brz odgovor na dati feedback, platforma, online pristup, pristup novim alatima, 200000 kontakata sa korisnicima dnevno</p>	<p>Korisnički segmenti: tradicionalni (zaposleni u građevinskoj industriji, zaposleni na održavanju zgrada) i novi (menadžment kompanija koji donosi odluku o korišćenju Fleet Management sistema)</p>
<p>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 inovativih ideja realizovanih na godišnjem nivou, novi sistem za iznajmljivanje opreme i alata</p>			<p>Kanali: prodajni tim kompanije, prodaja po lokalnim ekspoziturama, telefonska prodaja, prodaja preko sajta i Hilti platforme, mreža preprodavaca, aktivnosti na društvenim mrežama</p>	
<p>Struktura troškova: cena komponenti, proizvodnja, brend, ekspoziture, tradicionalni biznis – jednostruka investicija, teško predvidivi troškovi održavanja, novi Fleet Management sistem – lako predvidivi troškovi</p>			<p>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)</p>	

ŠABLON POSLOVNOG MODELA – SWOT analiza segmenata



What are your business model's ...



— SWOT PROCESS —

Value Proposition Assessment



	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	CERTAINTY OF EVALUATION 1-10
	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

	We benefit from strong margins	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Our margins are poor	CERTAINTY OF EVALUATION 1-10
	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	