

ŠABLON POSLOVNOG MODELA

Predavač : dr Mladen Čudanov

O predavaču



Doc. dr Mladen Čudanov

- ▣ Predavač na Fakultetu organizacionih nauka
- ▣ Gostujući predavač ZHCPT
- ▣ Gostujući predavač JCIT
- ▣ Konsultantski angažmani u poslovnim sistemima
 - Restrukturiranje
 - Sistematizacija
 - Unapređenje organizacione strukture
 - Unapređenje procesa
- ▣ Preko 90 objavljenih domaćih i inostranih naučno-istraživačkih radova
- ▣ 2 udžbenika, 2 monografije
- ▣ Više od 150 citata
- ▣ Muž Ljubici, tata Jovanu i Relji

Povezana literatura

- ▣ Jaško, O, Čudanov, M., Jevtić, M., Krivokapić, J, (2013) Projektovanje organizacije. Beograd, Srbija: Fakultet organizacionih nauka
- ▣ Jaško, O, Čudanov, M., Jevtić, M., Krivokapić, J, (2013) Osnovi organizacije i menadžmenta. Beograd, Srbija: Fakultet organizacionih nauka

Povezana literatura

- ▣ Čudanov, M., Săvoiu G. and Jaško O. 2012, New Link in Bioinformatics Services Value Chain: Position, Organization and Business Model. *Amfiteatru Economic Journal*, Vol 14 Spec. No 6, 2012, pp. 680-698. (ISSN 1582-9146).
- ▣ Čudanov, M., Jaško O. and Săvoiu G., 2012, Public and Public Utility Enterprises Restructuring: Statistical and Quantitative Aid for Ensuring Human Resource Sustainability. *Amfiteatru Economic Journal*, No 32, 2012, pp. 307-322. IF2012= 0.953 Online: <http://www.amfiteatruconomic.ro/ArticolEN.aspx?CodArticol=1126> (ISSN 1582-9146). IF2012= 0.953
- ▣ Čudanov M., Jaško O., 2012, Adoption of Information and Communication Technologies and Dominant Management Orientation in Organizations. *Behaviour & Information Technology* (Print ISSN 0144-929X/Online ISSN: 1362-3001), Vol. 31 Iss. 5. pp. 509-523, DOI:10.1080/0144929X.2010.499520, Online: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0144929X.2010.499520>
- ▣ Čudanov M., Jaško O., 2009, Jevtić M., "Influence of Information and Communication Technologies on Decentralization of Organizational Structure", *Computer Science and Information Systems Journal*, Vol.6 No.1, pp. 93-109, DOI: 10.2298/CSIS0901093C
- ▣ Čudanov, M., Săvoiu, G., Jaško O., 2012, Usage of Technology Enhanced Learning Tools and Organizational Change Perception, *Computer Science and Information Systems Journal*, Volume 9 Issue 1, DOI: 10.2298/CSIS110106043C pp. 285-302. F2011=0,625

Povezana literatura

- ▣ Levi Jakšić, M., Barjaktarović Rakočević, S., Martić, M. (Ed.) Innovative Management and Firm Performance: An Interdisciplinary Approach, pp. 200-213. Hampshire, UK: Palgrave MacMillan DOI:10.1057/9781137402226.0018 ; ISBN: 9781137402202
- ▣ Săvoiu, G., Apostol L., Čudanov M. (2014). The Economic Convergence Process to European Union: Some Trends and Characteristics of Romanian and Serbian Economies. Proceedings of the XIV International Symposium Symorg 2014 - New Business Models and Sustainable Competitiveness, Zlatibor, Serbia, June 6-10 2014, pp. 1051-1058. ISBN: 9788676802951 Available online: <http://symorg.fon.bg.ac.rs/proceedings/papers/14%20-%20INTERNATIONAL%20MANAGEMENT.pdf>
- ▣ Todorović, I., Čudanov, M., Komazec, S. & Krivokapić, J. (2013). Improvement of Organizational Knowledge Transfer through Integration of Functional Silos in Smart Network: Case Study of Public Enterprises. Proceedings of the International Forum on Knowledge Asset Dynamics IFKAD 2013, Zagreb, Croatia, June 12-14, 2013. ISBN: 978-88-96687-01-7. <http://www.knowledgeasset.org/IFKAD/Program/>
- ▣ Todorović, I., Komazec, S., Krivokapić, J., Čudanov, M., Jaško, O., Marič, M. (2013). Improving control in organization by introducing process organizational model. Proceedings of the 32nd International Conference on Organizational Science Development, Portorož, Slovenia, March 20-22, 2013, pp. 1122-1130. ISBN: 978-961-232-264-9,

Povezana literatura

- ▣ Špikić Sonja, **Čudanov Mladen**, Štavljanin Velimir (2013). Development of Business Models in Entertainment and Games Software Industry. Proceedings of the ICIST 2013 - 3rd International Conference on Information Society Technology and Management, Kopaonik, Srbija, March 3-6, pp 258-263, ISBN: 978-86-85525-12-42013 (Published by Association for Information systems and Computer networks)
- ▣ **Čudanov, M.**, Todorović, I., Jaško, O. (2012). Correlation between soft organizational features and development of ICT infrastructure. In Ivanović, M. (Ed.) Proceedings of the Fifth Balkan Conference in Informatics, ACM, New York, USA. ISBN: 978-1-4503-1240-0. DOI 10.1145/2371316.2371345. Published by: Association for Computing Machinery - ACM
- ▣ Todorović, I., Komazec, S., **Čudanov, M.** (2012). Institutional Model Alternatives for Public Sector Organization: Analysis of Holding Approach – Advantages and Issues. In Ivković, M., Pejić Bach, M., Šimičević, V. (Ed.) Proceedings of the IBC 2012 1st International Internet & Business Conference, Udruga za promicanje poslovne informatike – BIT, Zagreb, Croatia, pp. 96-101. ISSN 1848-5278.
- ▣ **Čudanov Mladen**, Jaško Ondrej, Săvoiu Gheorghe, 2012, Business Model of Research Data Repository. Proceedings of the XIII International Symposium SymOrg 2012 - Innovative Management and Business Performance. ISBN 978-86-7680-255-5. June 5 - 9, 2012, Zlatibor, Serbia pp. 1486-1493

Povezana literatura

- ▣ Čudanov, Mladen, "Organizacija i strateška primena IKT-a", Beograd, Srbija: Zadužbina Andrejević, 2011, ISBN: 978-86-7244-971-6 online: http://books.google.rs/books?id=ML3AAD_teyAC&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- ▣ Adam Sofronijevic, Gheorghe Săvoiu, Mladen Čudanov. (2013) Ever to Excel: Scientific Research Visibility 2014 and Beyond. Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal. Vol 3 Special issue 1, pp 28-32. Online: <http://www.esmsj.upit.ro/ESMSJ%20vol%203%20special%20no.1%20ARFYT%202013.pdf>
- ▣ Todorović, I., Stefan, K., Čudanov, M. (2013), "Different Successful Patterns for Implementing Holding Model in Public Sector", Business Systems Research, Vol. 4, No. 2, pp. 58-67. DOI: 10.2478/bsrj-2013-0012
- ▣ Jevtić Miloš, Čudanov Mladen , Krivokapić Jovan, (2012) The Impact of Business Strategy on Organizational Structure. Strategic Management Vol. 17 Iss 1, pp. 3-12.
- ▣ Rajkov Tamara, Čudanov Mladen, 2012, Šablon razvoja modela poslovanja baziranog na internetu. Info M – časopis za informacione tehnologije i multimedijalne sisteme, Vol. 41, pp 4-9, ISSN 1451-4397

Ocenjivanje

- ▣ Samostalan istraživački rad po mentorstvu predmetnih nastavnika (do tri autora)
 - Rad na nacionalnog konferenciji – 8
 - Rad na međunarodnoj konferenciji – 9
 - Rad u peer reviewed časopisu – 10
- ▣ Radovi moraju biti tematski povezani sa oblastima koje su obrađene u bilo kom delu literature za ispit, primarni cilj istraživanja se može i razlikovati
- ▣ Moguća je kombinacija rezultata (2 rada nacionalnoj konferenciji – 9 itd.)
- ▣ Oštro se ograđujemo od “ghost authorship” koncepta, mogućnost saradnje sa studentima u pisanju je izuzetak koji se mora obrazložiti

"Šablon poslovnog modela"*

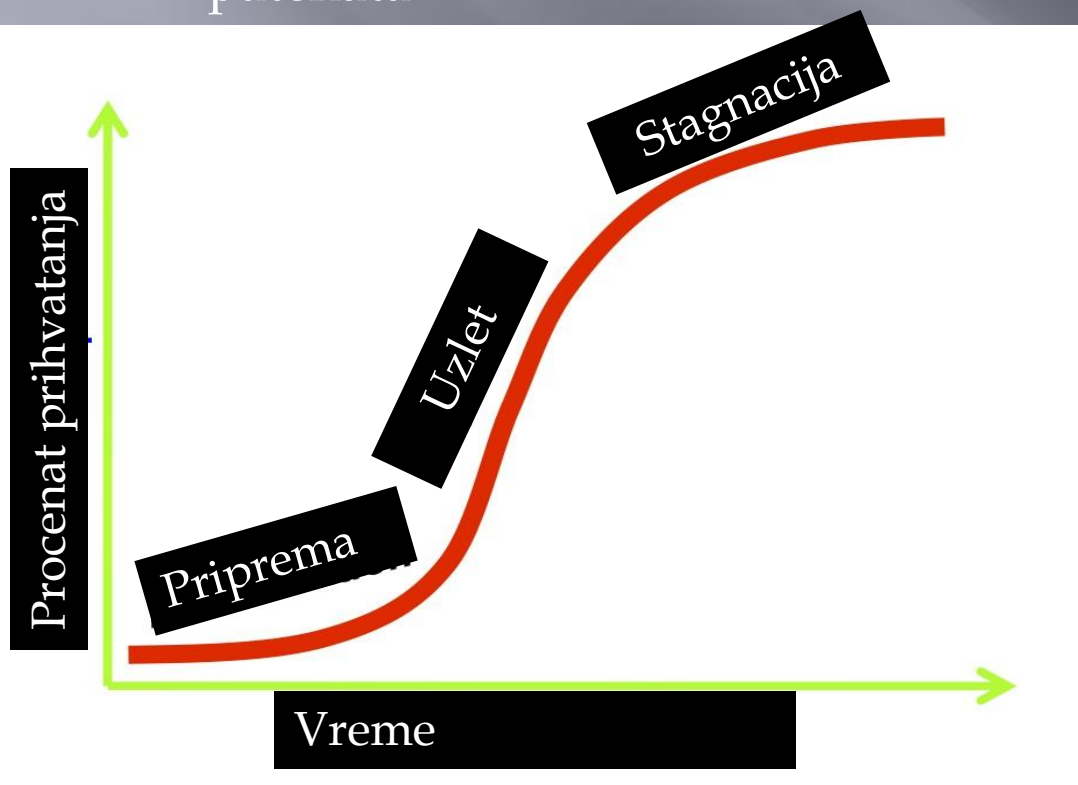
Mladen Čudanov

**Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley. com.*

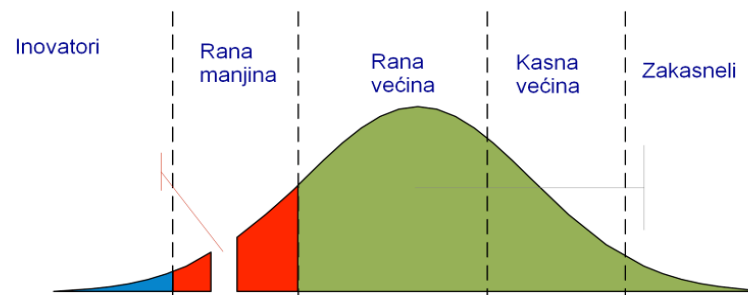
Motivacija – tehnološka S kriva

Ogromno kašnjenje od izuma tehnologije do ostvarenja njenih punih potencijala

Primer – Du Pont najlon smanjenje sa 80% na 50% tržišta kroz otvaranje патената



- Pisanje oko 4. milenijuma p.n.e. i templarske banke XII i XIII veka
- Telegraf do početka XX veka



Poslovni model

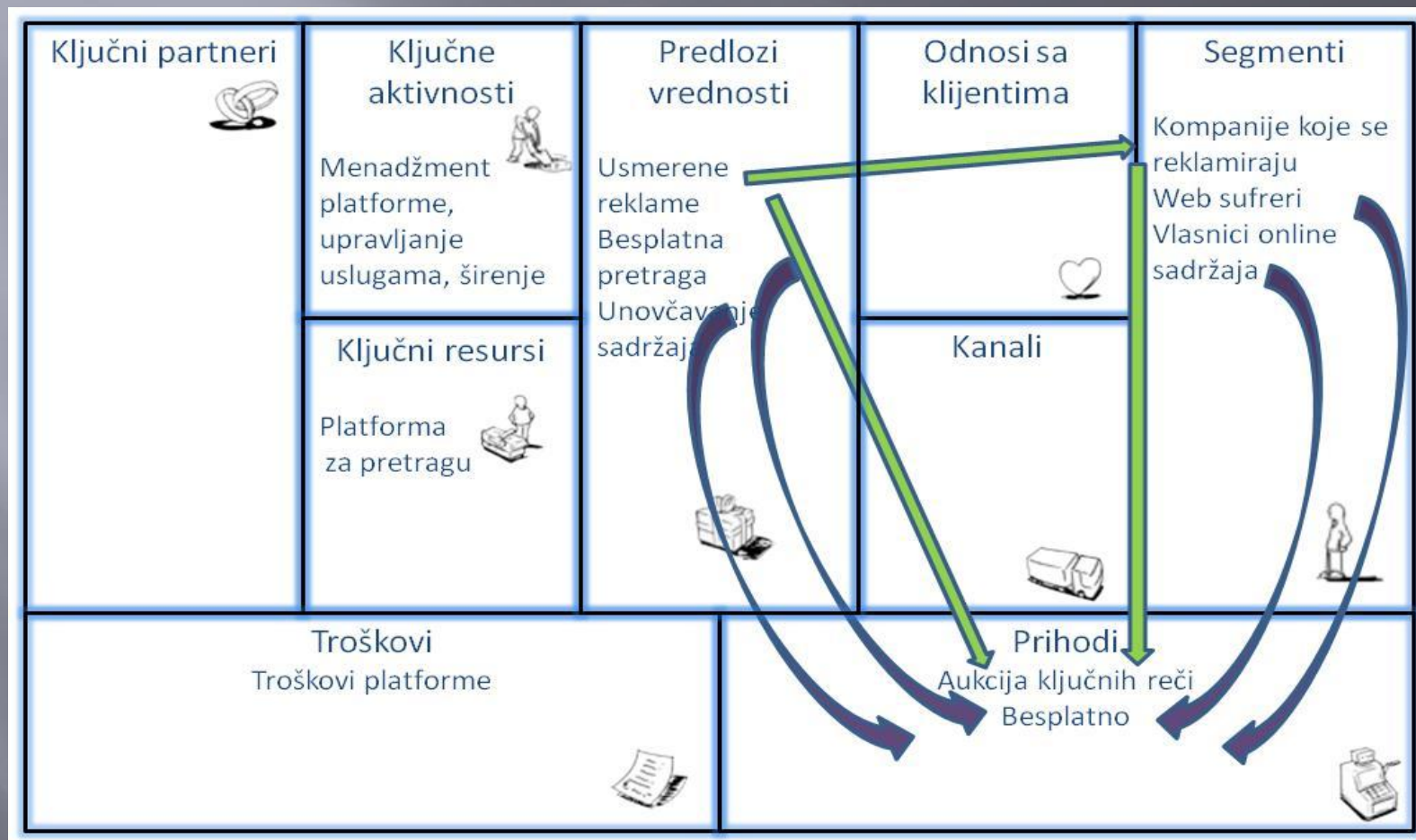
- ▣ Poslovni model je metod vođenja biznisa na način koji kompaniji donosi profit, ukazujući joj gde će se pozicionirati u tržišnom lancu.
- ▣ Poslovni model opisuje *logiku* kreiranja, dostavljanja i čuvanja vrednosti.
- ▣ Predstavlja *metod* po kome se vrši poslovanje i po kome kompanija može sama, bez ičije pomoći da *opstane*.
- ▣ Definiše kako kompanija posluje, specificirajući gde je pozicionirana u vrednosnom lancu.

Google poslovni model

- ▣ 328 globalno dostupnih internet “search engine-a”
- ▣ Google je i dalje prvi
- ▣ Prihodi su 16.86 milijardi USD za četvrti kvartal, (8.58 milijardi USD 2011)
- ▣ Gotovo dupli rast za dve godine
- ▣ Profit oko 4 milijarde USD u četvrtom kvartalu 2013
- ▣ Kako?
- ▣ Don't be evil.
- ▣ Budi pametan. ☺
- ▣ “Underpant gnomes business model”

Prezentacija
Interno organizaciono učenje

Google poslovni model



Elementi šablona generisanja poslovnih modela

1. **Customer Segments CS** (potrošački segmenti) – izbor organizacije da li će opsluživati jedan ili više potrošačkih segmenata.
2. **Value Proposition VP** (predlog vrednosti) – pokušava da pronađe i reši problem potrošača i zadovolji potrebe kupaca putem predložene vrednosti.
3. **Channels CH** (kanali distribucije) – putem kanala komunikacije, distribucije i prodaje, predložene vrednosti se dopremaju do potrošača.
4. **Customer Relationships CR** (odnosi sa korisnicima) – odnosi sa kupcima se stvaraju i održavaju u okviru svakog potrošačkog segmenta.
5. **Revenue Streams RS** (tokovi prihoda) – rezultat predložene vrednosti koja je uspešno ponuđena potrošačima.
6. **Key Resources KR** (ključni resursi) – predstavljaju sredstva potrebna da se ponude i dostave prethodno opisani elementi.
7. **Key Activities KA** (ključne aktivnosti) - izvođenjem određenih ključnih aktivnosti stvara se i doprema vrednost odabranim segmentima.
8. **Key Partnerships KP** (ključna partnerstva) – neke aktivnosti se izvršavaju van kompanijskih izvora, a takođe i određeni resursi su potrebni izvan granica preduzeća.
9. **Cost Structure CS** (struktura troškova) – elementi poslovnog modela rezultuju određenim troškovnim strukturama.

Elementi šablona generisanja poslovnih modela

1. Marketing
2. Tehnologija
3. Logistika
4. Finansije
5. Menadžment i organizacija

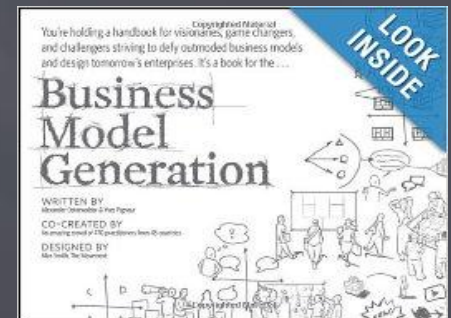
Specijalista vs. generalista

- ▣ Deo materije će nekim polaznicima biti poznat, čak i trivijalan ako su specijalisti u oblasti (marketing, finansije, HR...)
- ▣ Neki ponos je ušao u ljude, sramota je reći da nešto ne znaš
- ▣ Jako je teško, gotovo nemoguće, biti specijalista u velikom broju oblasti
- ▣ Stoga ću ipak obraditi sve aspekte

Teorijska osnova

- ❑ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley. com.
- ❑ Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- ❑ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002, June). An e-business model ontology for modeling e-business. In *15th Bled Electronic Commerce Conference* (pp. 17-19). Bled, Slovenia.
- ❑ Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- ❑ Gordijn, J., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Comparing two business model ontologies for designing e-business models and value constellations. *Proceedings of the 18th Bled eConference, Bled, Slovenia*, 6-8.
- ❑ Osterwalder, A., Lagha, S. B., & Pigneur, Y. (2002). An ontology for developing e-business models. *IFIP DsiAge*.

http://www.amazon.com/Business-Model-Generation-Visionaries-Challengers/dp/0470876417/ref=pd_sim_b_1



1. Potrošački Segmenti (CS)

- ▣ 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.



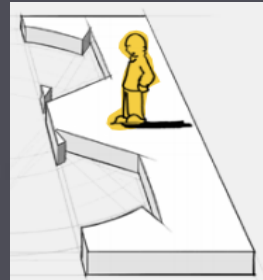
1. Potrošački Segmenti (CS)

- ▣ U cilju boljeg zadovoljavanja potrošača, kompanija ih može grupisati u *posebne segmente* u odnosu na
 - *česte potrebe,*
 - *ponašanja i*
 - *ostale attribute.*
- ▣ Poslovni model može definisati jedan ili više velikih ili malih potrošačkih segmenata.
- ▣ *Organizacija mora doneti jasnu odluku o tome koji segment opsluživati, a koji segment potrošača ignorisati.*
- ▣ Dizajniramo poslovni model prilagođavajući se potrebama kupaca. (Drugi pogled, Apple - Nije posao potrošača...)



1. Potrošački Segmenti (CS)

- ▣ Grupa potrošača predstavlja odvojeni segment kada:
 - njihove *potrebe* zahtevaju i opravdavaju određenu ponudu,
 - se do njih dolazi različitim *kanalima distribucije*,
 - zahtevaju različite vrste *odnosa*,
 - imaju *suštinski različite profitabilnosti*,
 - žele da plate *različite aspekte ponude*.



1. Potrošački Segmenti (CS)

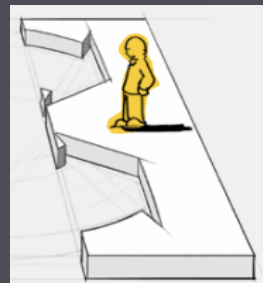
▣ *Masovno tržište*

- 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.



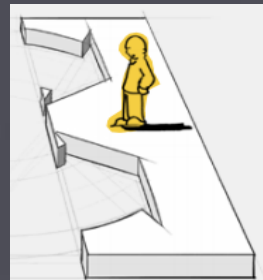
1. Potrošački Segmenti (CS)

- ▣ *Tržišne niše*
 - snabdevaju specifične, specijalizovane potrošačke segmente
 - predlozi vrednosti, kanala distribucije i odnosa sa potrošačima su svi skrojeni po specifičnim potrebama tržišta.



1. Potrošački Segmenti (CS)

- *Segmentisano tržište*
 - neki poslovni modeli prave 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)
 - To utiče na sve druge elemente poslovnih modela



1. Potrošački Segmenti (CS)

- ▣ *Diverzifikovano tržište*
 - uslužuje dva nepovezana potrošačka segmenta sa veoma različitim potrebama i problemima
 - *Amazon.com on-line* maloprodaja i cloud computing



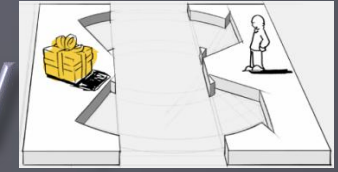
1. Potrošački Segmenti (CS)

▣ *Višestране platforme*

- kompanije opslužuju dva ili više posebnih i nezavisnih potrošačkih segmenata.
- Takav oblik poslovanja je moguć za jedan segment samo ako je drugi prisutan.
- Vrednost se stvara interakcijom među segmentima.
- Vrednost kompanija raste do onog obima koji privlači više korisnika, fenomen poznat kao efekat mreže.
- Na primer, kompaniji koja se bavi kreditnim karticama, potrebna je velika baza korisnika kreditnih kartica kao i velika baza trgovaca koji prihvataju te kreditne kartice.



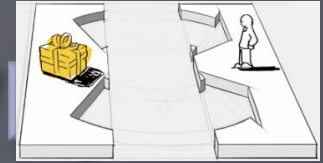
2. Predlog vrednosti (V)



▣ *Paket* proizvoda i usluga koji *kreira vrednost* za specifičan segment korisnika.

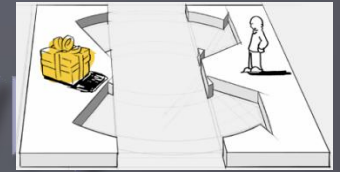
- Razlog zašto se potrošači odluče za kompaniju
- Rešava problem korisnika, zadovoljava potrebe.

2. Predlog vrednosti (V)



- ▣ 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.

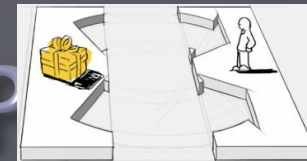
2. Predlog vrednosti (V)



Elementi koji mogu doprineti kreiranju potrošačkih vrednosti su:

- ▣ **Novina.** Neke predložene vrednosti zadovoljavaju potpuno nove potrebe korisnika, koje oni prethodno nisu spoznali, jer ranije nije bilo sličnih ponuda. *DROPBOX*
- ▣ **Performanse.** Uobičajen način kreiranja vrednosti predstavlja poboljšavanje performansi proizvoda ili usluge.
 - kupci postaju zadovoljniji proizvodima koje koriste
 - privlače se i novi kupci, koje će kompanija opsluživati.

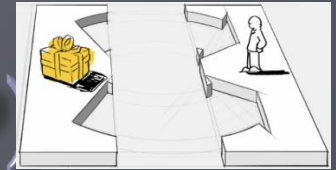
2. Predlog vrednosti (VP)



Elementi koji mogu doprineti kreiranju potrošačkih vrednosti su:

- ▣ **Prilagođavanje**. Stvaranje proizvoda ili usluga po specifičnim potrebama korisnika, stvara vrednost za korisnike.
 - masovno prilagođavanja i sarađivanja sa korisnicima
 - prilagođavanje proizvodima i uslugama po želji korisnika + ekonomija obima *20000 modela NISSANA*
- ▣ **“Obavljanje posla”**. Vrednost se može dobiti jednostavnim pomaganjem korisniku da obavi ono što mu je potrebno i ne misli više na to
 - *Rolls-Royce* servisira avionske motore
 - naknada za svaki sat dok je motor aviona uključen.

2. Predlog vrednosti (VP)

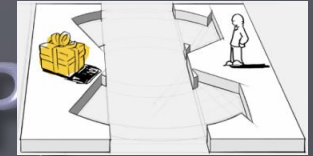


Elementi koji mogu doprineti kreiranju potrošačkih vrednosti su:

- ▣ **Dizajn.** *Apple.*
- ▣ **Brend, Status.** Time se određuje njihov status u društvu i za šta su oni spremni da potroše dosta novca, što ide u prilog kompaniji koja prodaje takve proizvode.
- **Cena.**
 - Nano - Tata.
 - Naglo, besplatne ponude su počele da prožimaju različite industrije. One variraju od novina, besplatnih telekomunikacionih usluga, itd.



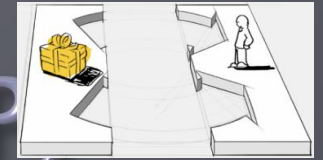
2. Predlog vrednosti (VP)



Elementi koji mogu doprineti kreiranju potrošačkih vrednosti su:

- ▣ **Redukcija troškova.** *Salesforce.com*, online *Customer relationship management* (CRM) softver – nema dodatnih troškova.
- ▣ **Smanjenje rizika.** Kupovina polovnog automobila, uz koji se dobija jednogodišnja garancija, smanjuje rizik troškova kvarova i popravki. *Rizik od 1% za generalku ne znači isto kupcu i kompaniji.*

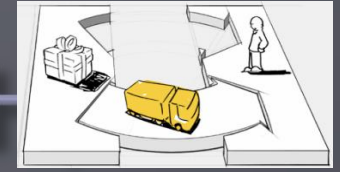
2. Predlog vrednosti (VP)



Elementi koji mogu doprineti kreiranju potrošačkih vrednosti su:

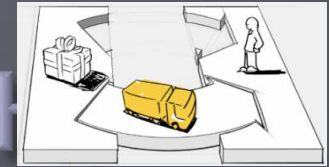
- ▣ ***Dostupnost.*** *NetJets* je - popularizovao koncept posedovanja i letenja privatnim avionima, uslugu koja je ranije bila dostupna samo nekolicini.
- ▣ ***Pogodnost, korisnost.*** *iPod*-a i *iTunes*-a, jednostavnost traženja, kupovanja, skidanja i slušanja digitalne muzike. Apple sada dominira tržištem u toj sferi u SAD.

3. Kanali distribucije (CH)



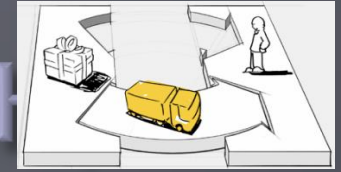
- ▣ Element kanala distribucije opisuje kako kompanija komunicira sa potrošačkim segmentima i kako dolazi do njih, da bi im *dostavila* predložene vrednosti.
- ▣ Komunikacija, distribucija i kanali prodaje obuhvataju interfejs kompanije u odnosu na potrošače. Kanali predstavljaju *dodirne tačke sa potrošačima*, koje igraju važnu ulogu u iskustvu potrošača.

3. Kanali distribucije (CD)



- ▣ 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.

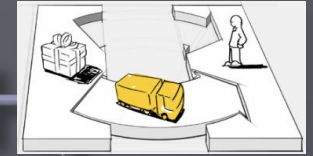
3. Kanali distribucije (CD)



Faze kanala

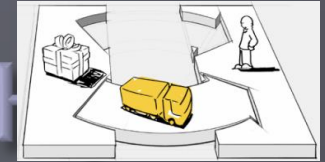
1. Svesnost	2. Evaluacija	3. Kupovina	4. Dostava	5. Post-prodaja
Kako podižemo svesnost o našim proizvodima i uslugama?	Kako pomažemo potrošačima da procene predloženu vrednost kompanije?	Kako omogućavamo potrošačima da kupe specifičan proizvod ili uslugu?	Kako dostavljamo predloženu vrednost korisnicima?	Kako obezbeđujemo post-prodajnu podršku potrošačima?

3. Kanali distribucije (CH)



- ▣ Možemo razlikovati direktne i indirektne kanale, kao i sopstvene i kanale partnerskih kompanija.
- ▣ Sopstveni kanali
 - direktni, kao na primer *web site*, ili mogu biti indirektni, kao što je maloprodajna radnja vođena od strane organizacije
- ▣ Partnerski kanali
 - indirektni i obuhvataju različite opcije, kao što je veleprodaja, maloprodaja ili partnerski *web site*.

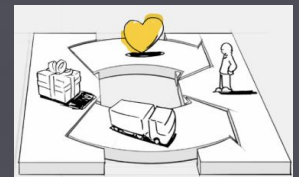
3. Kanali distribucije (CH)



Tipovi kanala		
Sopstveni	Direktni	Direktna offline prodaja
		Internet prodaja
Partnerski	Indirektni	Sopstvene radnje
		Partnerske radnje
		Veleprodaja

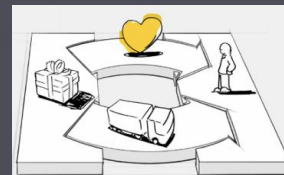
4. Odnosi sa korisnicima (CR)

- ▣ 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 mušterija,
 - Zadržavanje mušterija,
 - Povećanje prodaje.

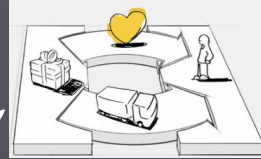


4. Odnosi sa korisnicima (CR)

- ▣ Priroda odnosa sa korisnicima se menja sa dinamikom razvoja biznisa:
 - Mobilni operateri počinju kroz agresivne strategije sticanja korisnika, zadržavanje broja, uključivanje besplatnih mobilnih telefona (još aktuelno kod nas).
 - Kada tržište postane zasićeno, operateri pređu na fokusiranje na zadržavanju korisnika
 - Zatim povećavanju prosečne dobiti po korisniku.

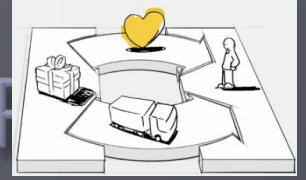


4. Odnosi sa korisnicima (CR)



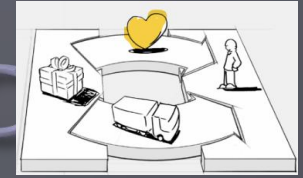
- ▣ **Direktan odnos.** Odnos je baziran na ljudskoj interakciji, licem u lice na mestu prodaje, kroz korisničke servise, putem *e-maila*, ili na druge načine.
- ▣ **Individualizacija.** Ovaj odnos uključuje posvećivanje prodavca individualnom potrošaču.
 - Predstavlja najdublju i najintimniju vrstu odnosa i normalno se razvija kroz duži vremenski period.
 - Na primer, u bankarstvu, posvećeni bankari su na usluzi individuama sa većim prihodima.
- ▣ **Samousluživanje.** U ovoj vrsti odnosa, kompanija nema direktnih odnosa sa potrošačima. Ona obezbeđuje sva neophodna sredstva koja će poslužiti potrošačima.

4. Odnosi sa korisnicima (CRM)



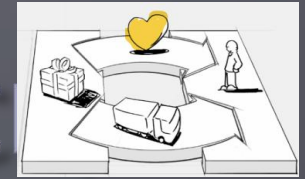
- ▣ ***Automatski servisi.*** Ovaj tip odnosa kombinuje sofisticiraniju formu samousluživanja sa automatskim procesom.
 - Na primer, lični *on-line* profili pružaju korisnicima pristup prilagođenim servisima.
 - Automatski servis može razlikovati individualnog potrošača i njegove karakteristike, i ponuditi mu informacije povezane sa porudžbinama ili transakcijama koje želi da izvrši.
 - Automatski servisi mogu simulirati direktan odnos, kao što je nuđenje određene knjige ili preporuka za film.

4. Odnosi sa korisnicima (C



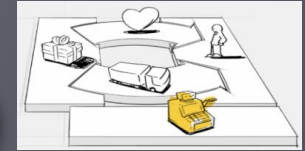
- ▣ **Zajednice.** Naglo, kompanije koriste korisničke zajednice da bi postale više povezane sa korisnicima ili mogućim klijentima, i da bi olakšale veze između članova zajednice.
 - Mnoge kompanije održavaju *on-line* zajednice koje omogućavaju korisnicima da razmenjuju znanje i pomažu u rešavanju problema jedni drugima.
 - Zajednice takođe mogu pomoći kompanijama da bolje razumeju svoje korisnike.
 - Na primer, farmaceutska kompanija *GlaxoSmithKline* je lansirala privatnu *on-line* zajednicu kada je tržištu predstavila novi proizvod za regulisanje telesne težine, *Alli*.

4. Odnosi sa korisnicima (C



- ▣ ***Zajednički naponi.*** Sve više kompanija prevazilazi tradicionalan odnos potrošač-kupac, da bi zajednički stvorili vrednost sa korisnicima.
 - *Amazon.com* poziva korisnike da pišu kritike i tako stvara vrednost za druge ljubitelje knjiga.
 - Neke kompanije angažuju korisnike da im asistiraju u dizajniranju novih i inovativnih proizvoda. (*Ducatti*)
 - *YouTube.com*, traži od korisnika da kreiraju sadržaj za javno korišćenje.

5. Tokovi Prihoda (RS)



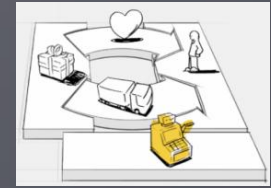
- ▣ Element tokova prihoda predstavlja *gotovinu generisanu* od svakog potrošačkog segmenta
- ▣ Poslovni model može uključiti dva različita tipa tokova prihoda:
 - Transakcije prihoda koje proizilaze od *jednokratnog* plaćanja korisnika ili
 - *Periodični* prihodi, rezultuju plaćanjima koja su u toku i koja se odnose na isporučivanje predložene vrednosti korisnicima, ili obezbeđivanje podrške korisnicima nakon kupovine.

5. Tokovi Prihoda (RS)



- ▣ 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.

5. Tokovi Prihoda (RS)



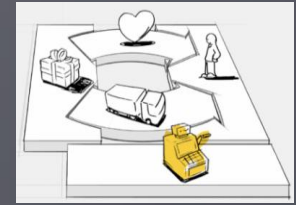
- ▣ **Prodaja imovine.** Najšire prihvaćen tok prihoda ostvaruje se od prodaje vlasničkih prava na fizički proizvod.
 - *Amazon.com* prodaje knjige, muziku, elektroniku za potrošače, i još mnogo toga *on-line*.
 - *Fiat* prodaje automobile, koje su korisnici slobodni da voze, preprodaju, čak i unište.
- ▣ **Naknada za korišćenje.** Ovaj tok prihoda je generisan od strane korišćenja određene usluge. Što se usluga više koristi, više će korisnik platiti.
 - Na primer, mobilni operateri mogu naplaćivati korisnicima broj minuta provedenih u razgovoru.
 - Hotel naplaćuje broj noći provedenih u sobi.

5. Tokovi Prihoda (RS)



- ▣ **Pretplate.** Tok prihoda je generisan prodajom kontinuiranog pristupa usluzi.
 - Na primer, teretana prodaje mesečne ili godišnje članarine svojim članovima a oni za uzvrat dobijaju pristup spravama na kojima vežbaju.
 - *World of Warcraft on-line*, kompjuterska igrice, omogućava svojim korisnicima da igraju uz mesečnu naknadu.

5. Tokovi Prihoda (RS)



- ▣ **Pozajmljivanje/Iznajmljivanje/Lizing.** Ovaj tok prihoda se stvara privremenim garantovanjem ekskluzivnog prava za korišćenje određenih sredstava nekome, za fiksni vremenski period uz naknadu.
 - Zajmodavcu ovaj način pruža prednost periodičnih primanja.
 - Zakupac, sa druge strane, uživa u prednostima ostvarivanja troškova na samo određeno vreme, pre nego troškovima koje bi imao kupovinom željenih sredstava.
 - Na primer, *Zipcar.com* omogućava korisnicima iznajmljivanje automobila na sat u severnoameričkim gradovima. To je mnoge korisnike navelo da pre iznajme automobil, nego da ga kupe.

5. Tokovi Prihoda (RS)



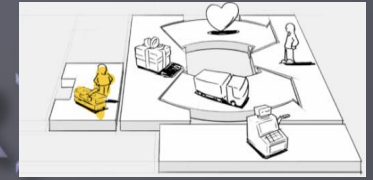
- ▣ **Licenciranje, davanje dozvole.** Ovaj tok prihoda je generisan davanjem korisnicima dozvole da koriste zaštićeno intelektualno vlasništvo, u zamenu za troškove licence.
 - Licenciranje omogućava imaćima prava da stvaraju prihode od njihovog vlasništva bez potrebe da proizvode neki proizvod ili komercijalizuju uslugu.
 - Licenciranje je često u medijskoj industriji, gde vlasnici sadržaja zadržavaju autorsko pravo i pored prodaje licence trećim licima.
 - Slično u tehnološkom sektoru, vlasnici патената odobravaju drugim kompanijama pravo korišćenja patentirane tehnologije, u zamenu za naknadu za licencu.

5. Tokovi Prihoda (RS)



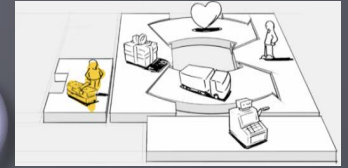
- ▣ **Brokerske provizije.** Ovaj tok prihoda se ostvaruje uslugama posredovanja izvršenih u ime dve ili više strana.
 - Na primer, snabdevači kreditnim karticama zarađuju prihode od uzimanja procenta od vrednosti svake prodajne transakcije između prodavca i kupca.
 - Broker i agenti za nekretnine zarađuju proviziju svaki put kada uspešno spoje kupca i prodavca.
- ▣ **Reklamiranje.** Ovaj tok prihoda nastaje od provizije za reklamiranje određenog proizvoda, usluge ili brenda.
 - Tradicionalno se industrija medija i organizacije događaja oslanjaju najviše na prihode od reklamiranja.
 - U skorije vreme drugi sektori, uključujući sektore softvera i usluga, počinju sve više da se oslanjaju na prihode od reklamiranja.

6. Ključni Resursi (KR)



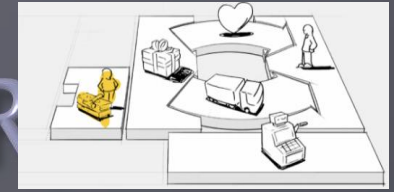
- ▣ Element ključnih resursa opisuje najvrednija *sredstva* potrebna *za rad* poslovnog modela.
- ▣ Svaki poslovni model zahteva ključne resurse da bi poslovao. Ovi resursi omogućavaju kompaniji da stvara i nudi vrednosti, posluje na tržištima, održava veze sa potrošačkim segmentima i zarađuje prihode.
- ▣ Za isti proizvod/uslugu, u zavisnosti od tipa poslovnog modela, mogu trebati suštinski različiti resursi
- ▣ Ključni resursi mogu *biti fizički, finansijski, intelektualni ili ljudski*. Oni mogu biti posedovani ili zakupljeni od strane kompanije ili potraživani od ključnih partnera u poslovanju.

6. Ključni Resursi (KR)



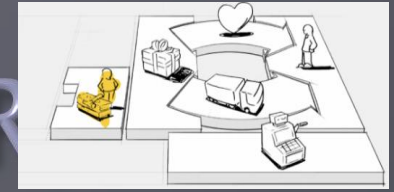
- ▣ **Ljudski.** Svakom preduzeću su potrebni ljudski resursi, ali se taj resurs u pojedinim poslovnim modelima naročito ističe.
 - ključni u industrijama koje su kreativne i prožete stalnim učenjima. Farmaceutska kompanija kao što je *Novartis* se najviše oslanja na ljudske resurse: njen poslovni model je posvećen mnoštvu naučnika sa velikim iskustvom i velikoj ali obučenoj ljudskoj radnoj snazi.

6. Ključni Resursi (KR)



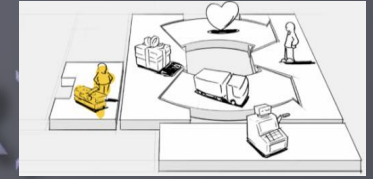
- ▣ **Finansijski.** Nekim poslovnim modelima su potrebni finansijski resursi i/ili finansijska garancija, kao što je sam keš, različiti krediti ili opcija vezana za akcije, koji će omogućiti zapošljavanje ključnih radnika.
 - Na primer, *Ericsson*, proizvođač mobilnih uređaja i infrastrukture, pružao je primer prednosti finansijskog resursa u okviru poslovnog modela.
 - *Ericsson* može i da pozajmi sredstva od banaka i tržišta kapitala, onda da iskoristi deo da bi obezbedio finansiranje korisnika koji kupuju opremu, time osiguravajući da su porudžbine vezane za *Ericsson* pre nego za konkurentske proizvođače.

6. Ključni Resursi (KR)



- ▣ **Fizički.** Uključuju fizička sredstva, kao što su proizvodne hale, zgrade, vozila, mašine, sistemi prodaje i mreža distribucije.
 - Maloprodaje kao što su *Wal-Mart* i *Amazon.com* se najviše oslanjaju na fizičke izvore, koji su često kapitalno intenzivni. Prvi ima veliku globalnu mrežu radnji i podržavajuće logističke infrastrukture. Drugi ima razvijeno odeljenje za softversku podršku, skladišta i logističku infrastrukturu.

6. Ključni Resursi (KR)



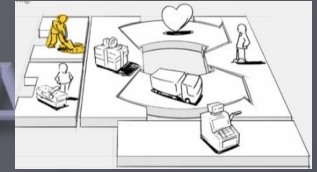
- ▣ **Intelektualni.** Intelektualni resursi kao što je brend, vlasničko iskustvo, patenti i autorska prava, partnerstva i korisničke baze podataka su sve više bitne komponente jakog poslovnog modela.
 - Intelektualni resursi se teško razvijaju, ali kada su uspešno kreirani mogu doneti znatnu vrednost.
 - Kompanije sa robom široke potrošnje, kao što su *Nike* i *Sony* se najviše oslanjaju na brend kao ključni resurs.
 - Kompanija *Microsoft* zavisi od softvera i intelektualnog vlasništva koji je povezan sa softverom, a razvija se kroz godine.

- 



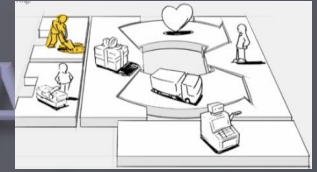
E

7. Ključne aktivnosti(KA)



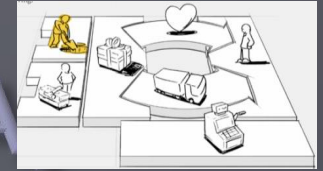
- ▣ Za proizvođača softvera *SAP*, ključne aktivnosti uključuju razvoj softvera. Za proizvođača računara, *Dell*, ključne aktivnosti obuhvataju upravljanje platformom lancem snabdevanja. Dok za konsultantsku kuću , *McKinsey*, ključne aktivnosti predstavljaju rešavanje problema.
- ▣ Ključne aktivnosti se mogu kategorizovati na sledeći način:
 - Proizvodnja
 - Rešavanje problema
 - Održavanje platforme, mreže

7. Ključne aktivnosti(KA)



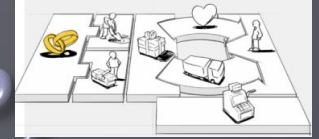
- ▣ **Proizvodnja.** Ove aktivnosti su povezane sa dizajniranjem, stvaranjem i isporučivanjem proizvoda u velikim količinama i/ili superiornog kvaliteta..
- ▣ **Rešavanje problema.** Ključne aktivnosti ovog tipa su povezane sa novim načinima rešavanja individualnih problema potrošača.
 - Operacije konsultovanja, hospitalizovanja i drugih uslužnih organizacija su tipičan primer dominiranja aktivnosti rešavanja problema.
 - Njihov poslovni model poziva na aktivnosti kao što su menadžment znanja i kontinuirane obuke.

7. Ključne aktivnosti(KA)



- ▣ **Održavanje platforme/mreže.** Poslovni modeli dizajnirani sa platformom kao ključnim resursem dominiraju platformom ili mrežno povezanim ključnim aktivnostima. Mreže, platforme za uparivanje, softveri, čak i brendovi mogu funkcionisati kao platforme.
 - Na primer, poslovni model *eBay-a* zahteva od kompanije da kontinuirano razvija i održava svoju platformu, a to je web sajt na *eBay.com*.
 - Poslovni model *Visa* kreditnih kartica zahteva poslovni model povezan sa platformama njihovih transakcija putem *Visa* kreditnih kartica za trgovce, potrošače i banke.
 - Poslovni model *Microsoft-a* zahteva rukovođenje interfejsom između drugih prodavaca softvera i platforme njegovog *Windows* operativnog sistema.
 - Ključne aktivnosti u ovoj kategoriji su povezane sa menadžmentom platformi, pružanjem usluga i promocijom platformi.

8. Ključna partnerstva (KP)

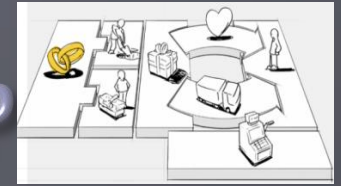


- ▣ Element ključnih partnerstava opisuje mrežu dobavljača i partnera koji omogućavaju funkcionisanje poslovnog modela.
- ▣ Kompanije stvaraju partnerstva iz mnogih razloga, i partnerstva postaju temelj mnogih poslovnih modela. Kompanije stvaraju alijanse da bi optimizovali svoj poslovni model, smanjili 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.

- ▣ **Optimizacija i ekonomija obima.** Osnovna forma partnerstva ili odnos kupac-prodavac je napravljena tako da optimizira alokaciju resursa i aktivnosti.
 - Logično je za kompaniju da poseduje sve potrebne resurse ili sprovodi svaku poslovnu aktivnost sama.
 - Partnerstva zasnovana na optimizaciji i ekonomiji obima se obično formiraju kako bi se redukovali troškovi, i obično uključuje infrastrukturu koja nije samo kompanijska.

- ▣ **Optimizacija i ekonomija obima.** Osnovna forma partnerstva ili odnos kupac-prodavac je napravljena tako da optimizira alokaciju resursa i aktivnosti.
 - Logično je za kompaniju da poseduje sve potrebne resurse ili sprovodi svaku poslovnu aktivnost sama.
 - Partnerstva zasnovana na optimizaciji i ekonomiji obima se obično formiraju kako bi se redukovali troškovi, i obično uključuje infrastrukturu koja nije samo kompanijska.

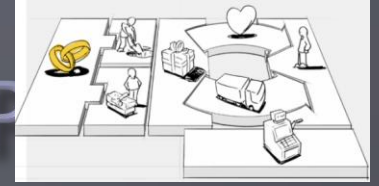
8. Ključna partnerstva (KP)



MOTIVI STVARANJA PARTNERSTAVA:

- ▣ **Smanjenje rizika i neizvesnosti.** Partnerstva mogu pomoći u redukovanju rizika kada se kompanija nalazi u nestabilnom i konkurentskom okruženju. Nije neobično za konkurente da stvaraju strateške alijanse u jednoj oblasti, dok u drugoj predstavljaju glavne konkurente.
 - Na primer, *Blu-ray*, opcioni format diska, je zajednički razvijen od strane grupe svetskih lidera u proizvodnji elektronike, računara i medijskih proizvođača.
 - Grupa koja se udružila da bi izbacila *Blu-ray* tehnologiju na tržište, inače se individualno nadmeće u prodaji sopstvenih *Blu-ray* proizvoda.

8. Ključna partnerstva (KP)



MOTIVI STVARANJA PARTNERSTAVA:

- ▣ **Akvizicija određenih resursa i aktivnosti.** Samo mali broj kompanija poseduje sve potrebne resurse za obavljanje svih aktivnosti opisanih u njihovom poslovnom modelu. Uglavnom, oni proširuju svoje kapacitete oslanjanjem na druge firme da bi se snabdeli određenim resursima, ili izvršili određene aktivnosti.
 - Na primer, proizvođač mobilnih telefona može licencirati operativni system za svoj uređaj pre nego razviti sopstveni.
 - Osiguravajuća firma može izabrati da se osloni na nezavisnog brokera da bi prodala svoju polisu osiguranja, pre nego na sopstvenu mogućnost prodaje.

9. Struktura troškova (CS



- ▣ Element strukture troškova opisuje sve troškove nastale oformljavanjem 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.

9. Struktura troškova (CS



- ▣ 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 obuhvatiti 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.

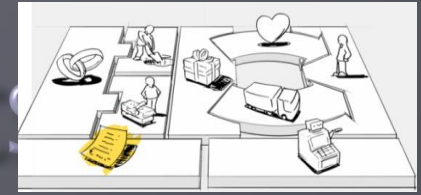
9. Struktura troškova (CS)



- ▣ 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 proškovima.
- ▣ 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.

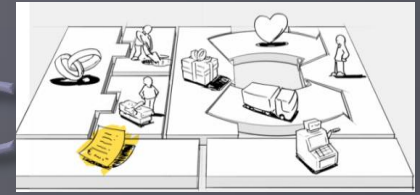
9. Struktura troškova (CS



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.

9. Struktura troškova (C



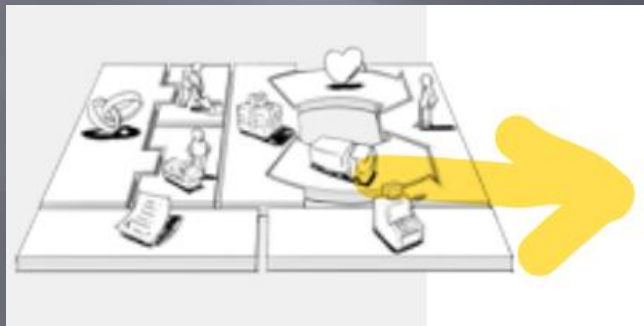
Struktura troškova može imati određene karakteristike, kao što su:

- ▣ **Ekonomija obima.** (*Economies of scale*) Troškovi po jedinici koje kompanija ima opadaju zbog proširivanja autputa (proizvodnje, učinka, izlaza).
 - Na primer, veće kompanije profitiraju na osnovu nižih osnovnih kupovnih cena, dva zubara mogu udružiti i duplo iskoristiti ključne resurse.
- ▣ **Ekonomija opsega.** (*Economies of scope*) Prednosti u troškovima koje kompanija dobija su rezultat većeg obima njenih operacija.
 - Na primer, u većim preduzećima iste marketinške aktivnosti ili kanali distribucije mogu podržavati različite proizvode, poliklinika.

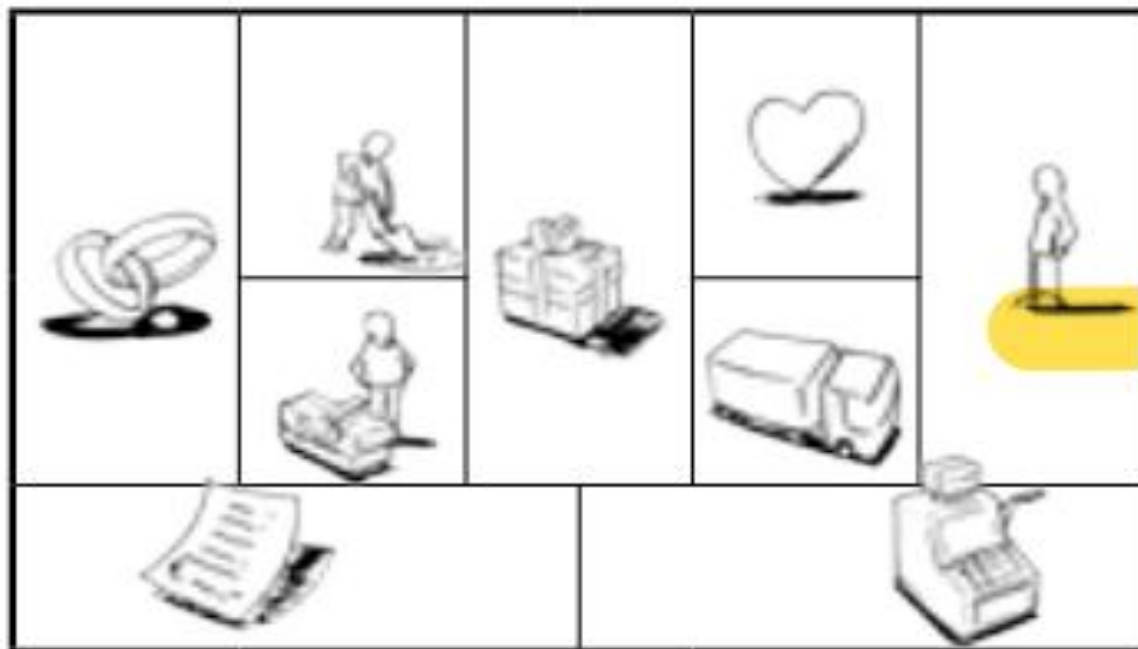
Elementi šablona generisanja poslovnih modela

1. **Customer Segments CS** (potrošački segmenti) – izbor organizacije da li će opsluživati jedan ili više potrošačkih segmenata.
2. **Value Proposition VP** (predlog vrednosti) – pokušava da pronade i reši problem potrošača i zadovolji potrebe kupaca putem predložene vrednosti.
3. **Channels CH** (kanali distribucije) – putem kanala komunikacije, distribucije i prodaje, predložene vrednosti se dopremaju do potrošača.
4. **Customer Relationships CR** (odnosi sa korisnicima) – odnosi sa kupcima se stvaraju i održavaju u okviru svakog potrošačkog segmenta.
5. **Revenue Streams RS** (tokovi prihoda) – rezultat predložene vrednosti koja je uspešno ponuđena potrošačima.
6. **Key Resources KR** (ključni resursi) – predstavljaju sredstva potrebna da se ponude i dostave prethodno opisani elementi.
7. **Key Activities KA** (ključne aktivnosti) - izvođenjem određenih ključnih aktivnosti stvara se i doprema vrednost odabranim segmentima.
8. **Key Partnerships KP** (ključna partnerstva) – neke aktivnosti se izvršavaju van kompanijskih izvora, a takođe i određeni resursi su potrebni izvan granica preduzeća.
9. **Cost Structure CS** (struktura troškova) – elementi poslovnog modela rezultuju određenim troškovnim strukturama.

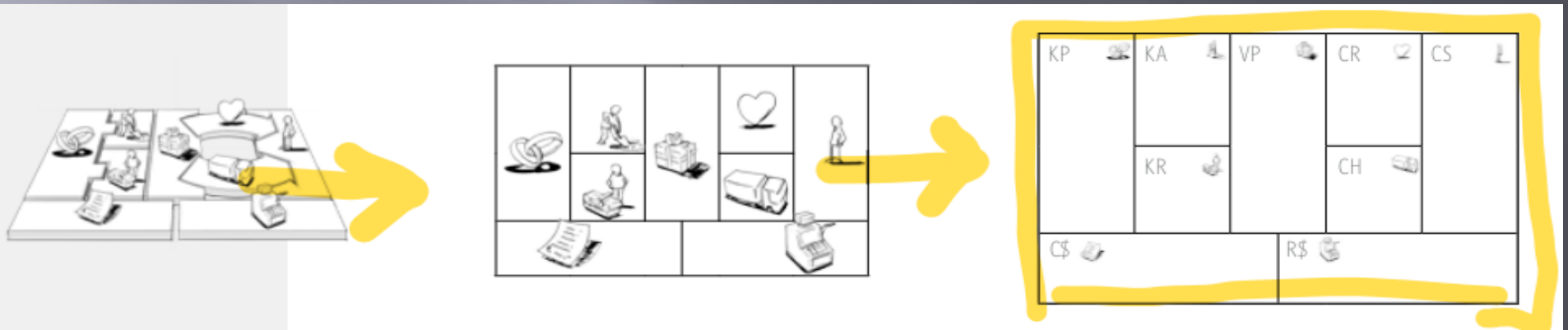
Skica



Model



Prototip



Hvala vam na
pažnji

