

INOVACIJE POSLOVNOG MODELA: RAZDVOJENI MODEL, LONGTEJL POSLOVNI MODEL, VIŠESTRANE PLATFORME, BESPLATNA PONUDA, OTVORENI MODEL

Predavač:
dr Mladen Ćudanov

(podsećanje)

1. Uvod i motivacija za razvoj novih poslovnih modela
2. Šablon generisanja poslovnih modela
 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)

INOVATIVNI POSLOVNI MODELI PRAKSA I PRIMERI

1. Razdvojeni poslovni modeli
2. “Dugi rep” poslovni modeli
3. Višestrane platforme – poslovni modeli
4. Poslovni model besplatne ponude
5. Otvoren poslovni model

INOVATIVNI POSLOVNI MODELI - PRAKSA I PRIMERI

Razdvojeni poslovni modeli

Razdvojeni poslovni model

- Nastaje kao osnova korporacije koja sadrži tri suštinski različita tipa poslovanja:*

 - Odnosi sa klijentima
 - Inovacije proizvoda
 - Infrastruktura

- Svako od ovih poslovanja ima različite ekonomске, kompetitivne i kulturne imperativne
- Veoma često ova tri tipa su spojena u jednu korporaciju, ali idealno je razdvojiti u posebne entitete da bi se izbegli konflikti ili neželjeni kompromisi

*Hagel& Singer, Harvard Business Review

Bundle u osnovnom kontekstu

- Bundle (engl.) – Svežanj
- Strategija po kojoj se kupcu nudi više proizvoda ili usluga kao integralni paket.
- Česta u softveru (office), kablovskoj televiziji (paket kanala) ili restoranima brze hrane (obrok).

Bundle u osnovnom kontekstu

- http://hubcap.clemson.edu/~sauerr/seminar_papers/bundling.pdf
- Prihod 1 (W50\$, E50) – 50K\$+50K\$
- Prihod 2 (W100\$, E50\$ ili obrnuto) - 75K\$+25K\$
- Prihod 3 (W100\$, E100\$) – 50K\$+50K\$

	Cena tekst procesora koju su spremni da plate	Cena spreadsheet softvera koju su spremni da plate
500 pisaca	100\$	50\$
500 računovođa	50\$	100\$

“Bundle” logika



Bundle u osnovnom kontekstu

- Bundle proizvod W+E = 140\$
- Prihod 70K\$+70K\$
- SVI DOBIJAJU!

	Cena tekst procesora koju su spremni da plate	Cena spreadsheet softvera koju su spremni da plate
500 pisaca	100\$	50\$
500 računovođa	50\$	100\$

Bundle u osnovnom kontekstu

- Kupci imaju heterogene zahteve i takvi zahtevi za različitim delovima paketa su inverzno korelisani
 - Primeri office paketa, kablovskih kanala, paketa u hipermarketima
- Spajanje je posebno interesantno u softverskoj industriji, gde dobro izabrani paket proizvoda može potisnuti kvalitetnija parcijalna rešenja
- Spajanje u IKT-u ne zahteva strukturne promene preduzeća – to je samo stvar distribucije

Razlozi spajanja ponude

Razlozi spajanja

- Ekonomija obima u proizvodnji
- Ekonomija opsega u distribuciji
- Marginalni troškovi "spajanja" (bundling) su niski
- Troškovi pokretanja proizvodnje su visoki
- Troškovi pristupa kupcu su visoki
- Kupcima koristi pojednostavljivanje kupovine i kombinovane performanse paketa
- Kupci imaju heterogene zahteve i takvi zahtevi za različitim delovima paketa su inverzno korelisani
- Svaki kupac različito vrednuje korporativne elemente ugrađene u mobilni telefon, ali svima on košta 219€
- Ideja spajanja u korporaciju radi smanjenja transakcionih troškova (*Coase, Williamson, Arrow*)

Spojene korporacije

- Napredak IKT je uslovio veliki broj paket proizvoda, koje su po inerciji nastavila da pružaju integrisana preduzeća iz industrija:
 - Bankarstvo
 - Telekomunikacije
 - Zabava
 - Softver
- Tri osnovne komponente takvih sistema
 - Odnosi sa klijentima
 - Inovacije proizvoda
 - Infrastruktura

Hagel, J., & Singer, M. (1999). Unbundling the corporation. *Harvard business review*, 77, 133-144.

	Inovacija proizvoda	Odnosi sa klijentima	Infrastruktura
Ekonomija	Rani prodor na tržište omogućuje premijum cene i veliki tržišni udeo; brzina je ključna	Visoke cene pribavljanja klijenata uslovljavaju potrebu da se od njih uzme što veći "wallet share"; ekonomije opsega je ključna	Visoki fiksni troškovi uslovljavaju potrebu da se proizvodi u velikim količinama da bi se ostvarile niski jedinični troškovi; ekonomija obima je ključna
Kultura	Bitka za talente; niske barijere ulaska; mnogo malih kompanija uspeva	Bitka za opseg; brza konsolidacija; nekoliko velikih igrača dominira	Bitka za obim; brza konsolidacija; nekoliko velikih igrača dominira
Kompetitivne prednosti	Fokus na zaposlene. Čuvanje kreativnih zvezda	Visoko servisno orijentisana; mentalitet "kupac na prvom mestu"	Fokusirana na troškove; podrazumeva standardizaciju, predviđljivost i

Heterogena organizacija najbolje funkcioniše u D&D i WoW



Izvor: <http://islammetheace.tumblr.com>

Privatno bankarstvo

- Privatno bankarstvo je dugo bila uspavana industrija
- Korporacije su usmerena na vertikalnu integraciju, od upravljanja imovinom do brokerstva i dizajna finansijskih proizvoda
- Zbog poverljivosti i visokih troškova, izbegavao se outsourcing
- Okruženje se promenilo informacionom revolucijom
 - Tajnost manje zahtevana i jeftinija
 - Pojava transakcionih banaka
 - Pojava nezavisnih prodavaca finansijskih proizvoda
- Mnoge banke su zadržale integriranu strukturu, što stvara probleme

Problemi i kompromisi integrisane strukture (1)

- Banke opslužuju dva različita tržišta sa veoma različitim dinamikama.
 - Savetovanje bogatih i upravljanje njihovom imovinom je dugoročno orijentisan, stabilan biznis koji se bazira na odnosima
 - Prodaja finansijskih proizvoda je dinamičan i promenljiv posao
- Proizvodna divizija banke pokušava da prodaje svoje proizvode konkurenckim bankama da bi uvećala prihod, ali time dolazi u konflikt interesa

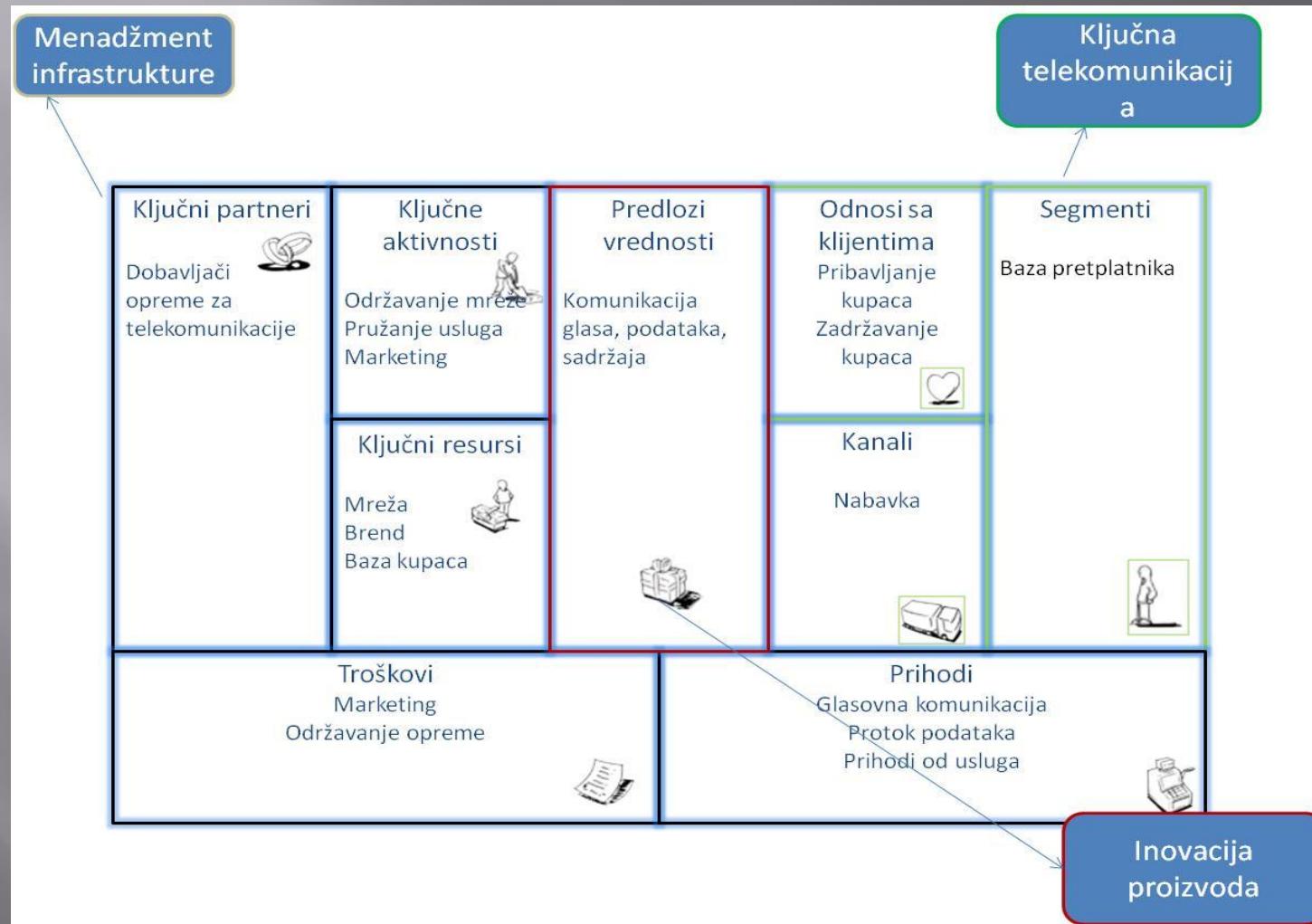
Problemi i kompromisi integrисane strukture (2)

- Proizvodna divizija banke vrši pritisak na savetnike da prodaju finansijske proizvode banke, ali to ulazi u konflikt sa neutralnošću savetnika – klijenti treba da investiraju u najbolje proizvode na tržištu
- Transakciona platforma fokusirana na troškove i efikasnost je u konfliktu sa savetnicima i finansijskim produktima koji zahtevaju skupe talente
- Transakciona platforma zahteva obim da umanji jedinične troškove, što je teško u jednoj banci
- Proizvodna divizija je usmerena na brzinu i brz ulazak na tržište, što je u konfliktu sa dugoročnim i sporim biznisom savetovanja bogatih

Privatno bankarstvo

Ključni partneri 	Ključne aktivnosti Savetovanje I&R proizvod Marketing Menadžment platforme Ključni resursi Brend /poverenje Proizvod (intelektualno vlasništvo) Transakciona platforma	Predlozi vrednosti Usluge upravljanja imovinom prilagođene kupcu Finansijski proizvodi Upravljanje transakcijama 	Odnosi sa klijentima Direktni odnosi sa pojedincima Key account management Kanali Lična mreža Prodajno osoblje Transakciona platforma 	Segmenti Bogati pojedinci Privatne banke Nezavisni finansijski savetnici 
Troškovi Menadžment platforme HR: Istraživanje i razvoj HR: privatni bankari		Prihodi Menadžment i savetodavne provizije Provizije na proizvod i performanse Transakcione provizije  		

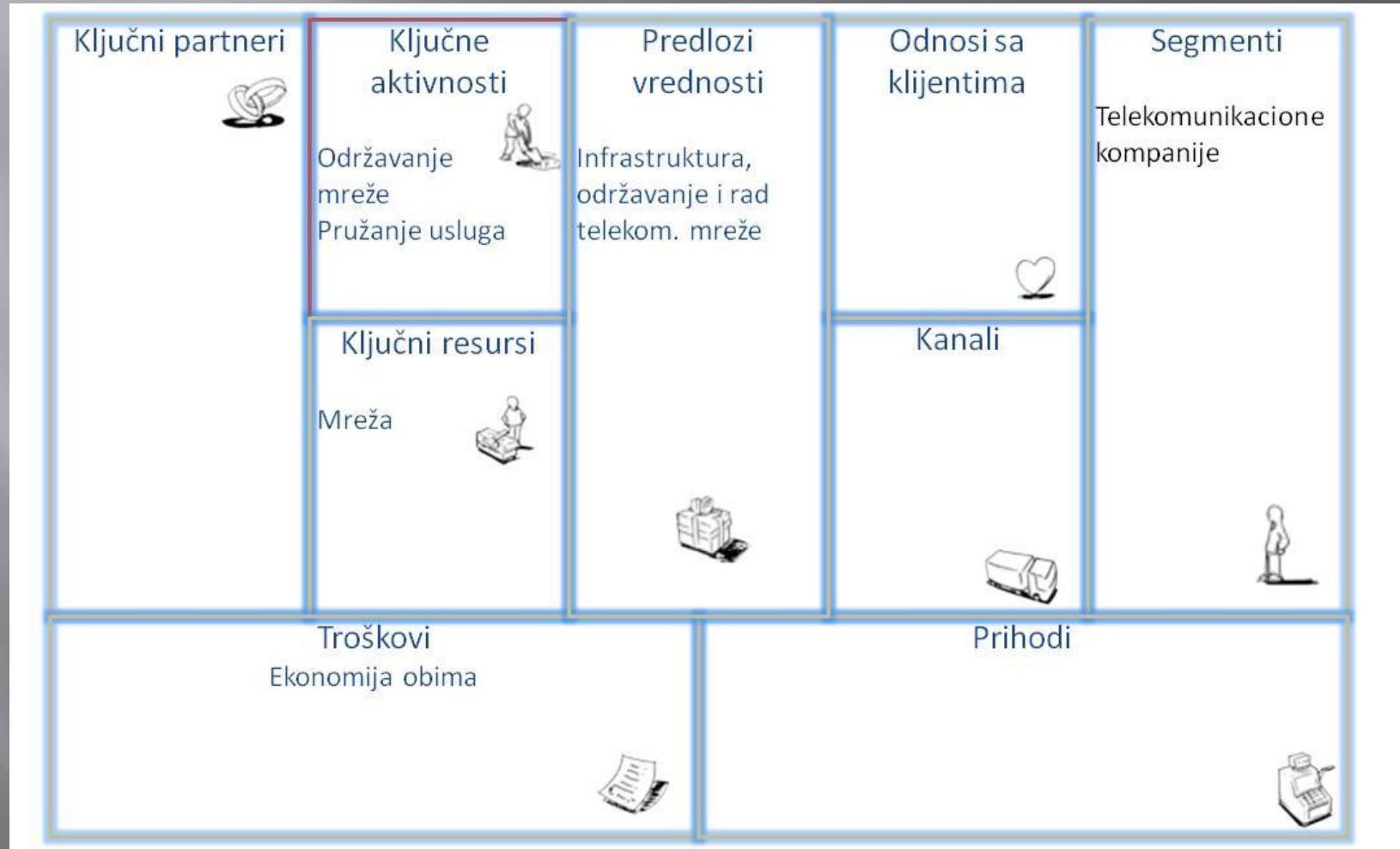
Telekomunikaciona korporacija



Upravljanje infrastrukturom

- Upravljanje infrastrukturom se može delegirati proizvođačima telekomunkacione opreme (France Telecom, Vodafone delegirali Nokia Simens Networksu, Alcatel-Lucentu, Ericssonu)
- Proizvođači opreme mogu da upravljaju mrežama uz manje troškove zbog ekonomije obima

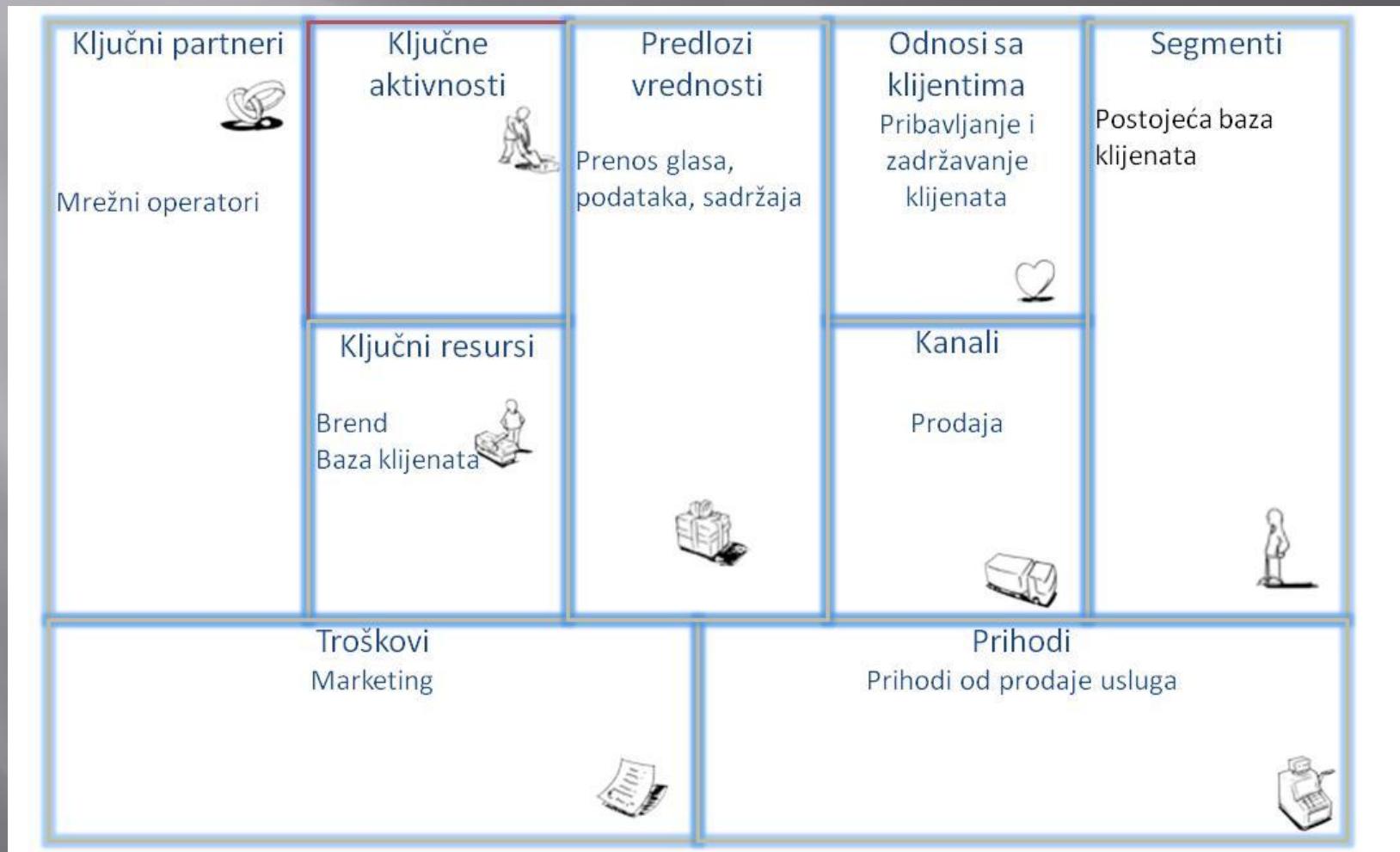
Telekomunikaciona korporacija - infrastruktura



Telekomunikaciona korporacija

- Nakon razdvajanja svog biznisa, TELKO može da se fokusira na brendiranje i segmentiranje kupaca i usluga.
- Odnosi sa kupcima čine njihovu ključnu imovinu i ključnu aktivnost
- Koncentracija na ključne kupce u uzimanje većeg “wallet share” isplaćuje prethodno uložen napor u pridobijanje i održavanje kupaca
- Ovu strategiju je prvi primenio Bharti Airtel, danas najveći TELKO u Indiji

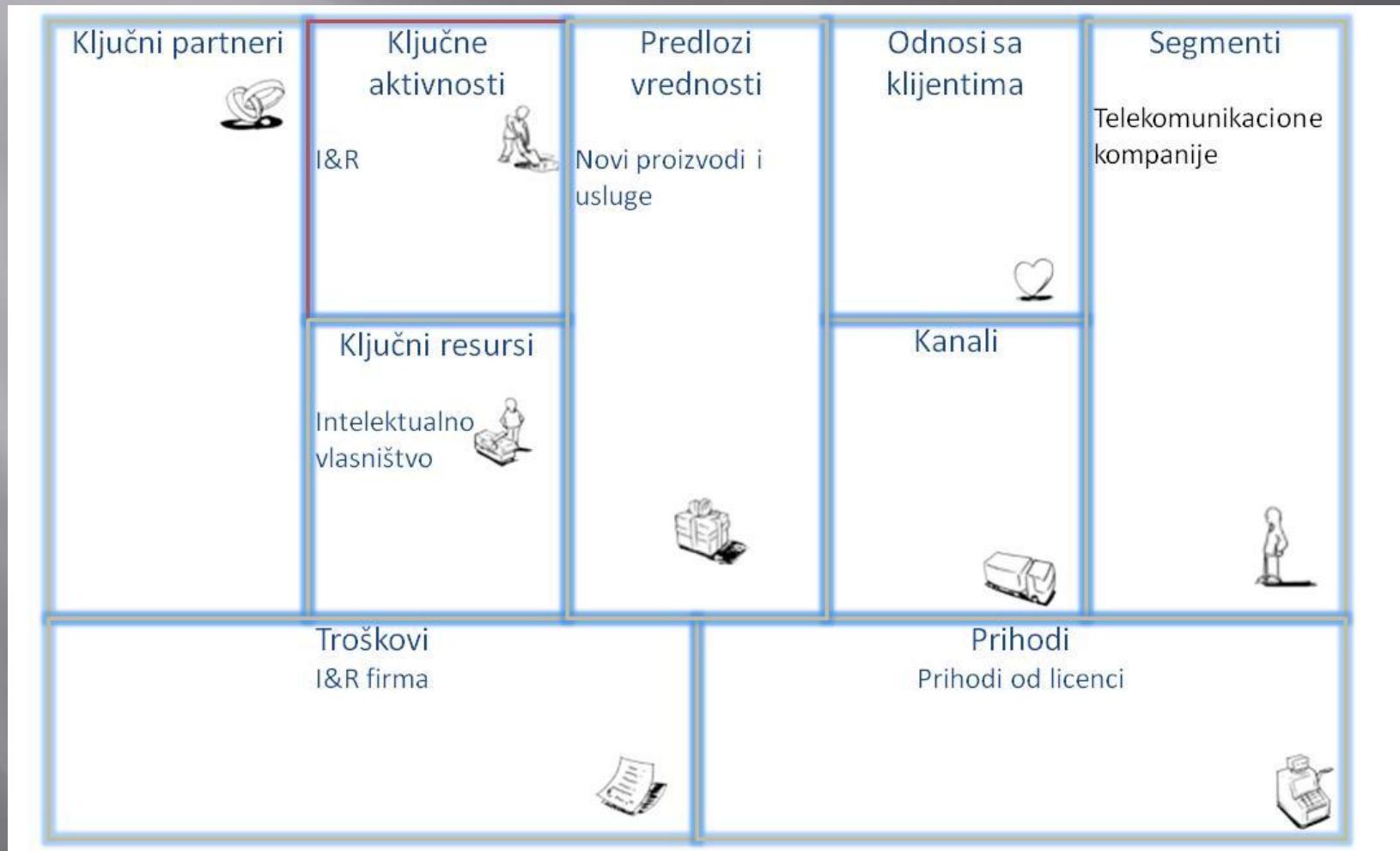
Telekomunikaciona korporacija – Odnosi sa klijentima



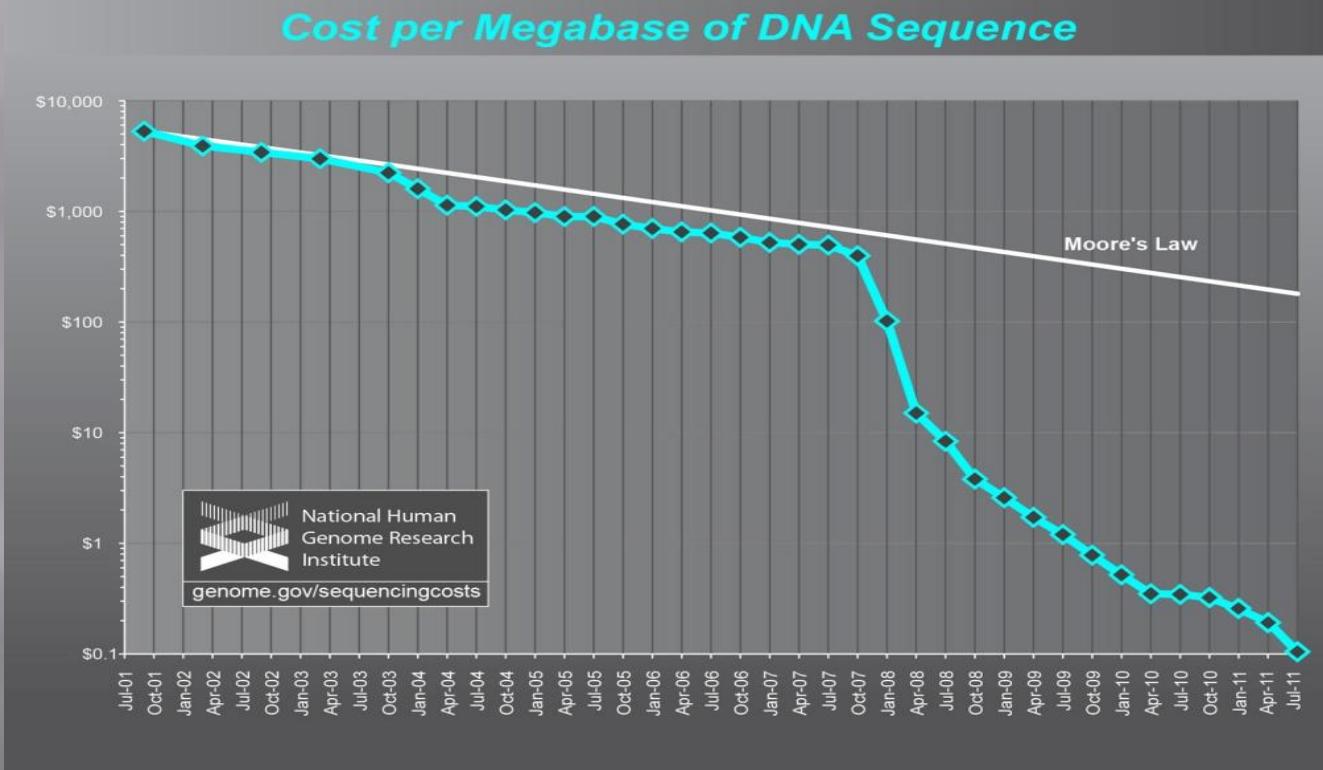
Inovacija proizvoda - content providers

- Da bi se inovirali proizvodi i usluge, TELKO mora da napravi manju strukturu
- Inovacija zahteva kreativan talenat, koji u principu lakše privlače manje kompanije
- TELKO u saradnji sa spoljnim proizvođačima sadržaja može obezbediti priliv novih:
 - Tehnologija
 - Usluga
 - Sadržaja (muzika, igre, video, mapiranje)

Telekomunikaciona korporacija - content providers



Troškovi po megabazi DNK sekvenciranja

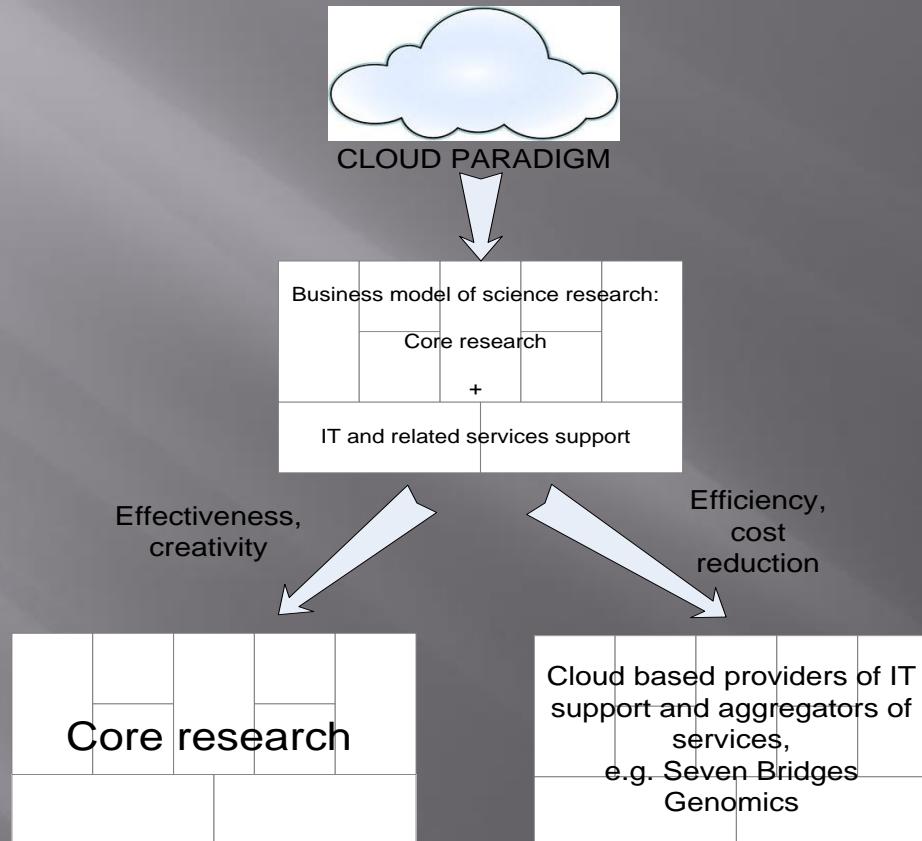


National Human Genome Research Institute; (2011) Costs of DNA Sequencing Falling Fast – Look At These Graphs! [online] Available at <<http://singularityhub.com/2011/03/05/costs-of-dna-sequencing-falling-fast-look-at-these-graphs/>> [last accessed December 19th 2011]

Poslovni model bioinformatičke kompanije u Srbiji

Key partners	Key activities	Value proposition	Customer relationships	Customer segments
Dedicated bioinformatics labs producing state of the art research software Cloud service providers Genomics concerns – first software users Sequence equipment producers Genomics research funding institutions	Platform maintenance and development Balancing stakeholder interests	Reduced costs in data processing Open platform standardized genome analysis tools Workflow instead of script approach Collaborative platform for boosting creativity	Dedicated personal collaboration (early stages) Automated customer support system User communities	research institutions performing academic research, industry R&D in biotechnology and bioengineering, pharmaceuticals and other forms of research
	Key resources		Channels	
	SBG software platform Human resources Contacts Trust		Web sales	
Cost Structure	Revenue streams			
Costs of platform maintenance and development Costs of computing resources used from the cloud	NOT DISCLOSED BY SBG, instead proposed: Pre/post calculated usage fee for virtual machine services Targeted advertisement			

Razdvajanje poslovnog modela bioinformatičkog istraživanja



Čudanov Mladen, Krivokapić Jovan, Komazec Stefan, 2012, Cloud computing as incentive for development of new business model in bioinformatics, proceedings of the ICIST 2012 2nd International Conference on Information Society Technology, 29.02 - 3.03.2012, Kopaonik, Srbija

INOVATIVNI POSLOVNI MODELI - PRAKSA I PRIMERI

Modeli “dugog repa”

Anderson, Chris. (2004). The long tail. *Wired magazine*, 12(10), 170-177.

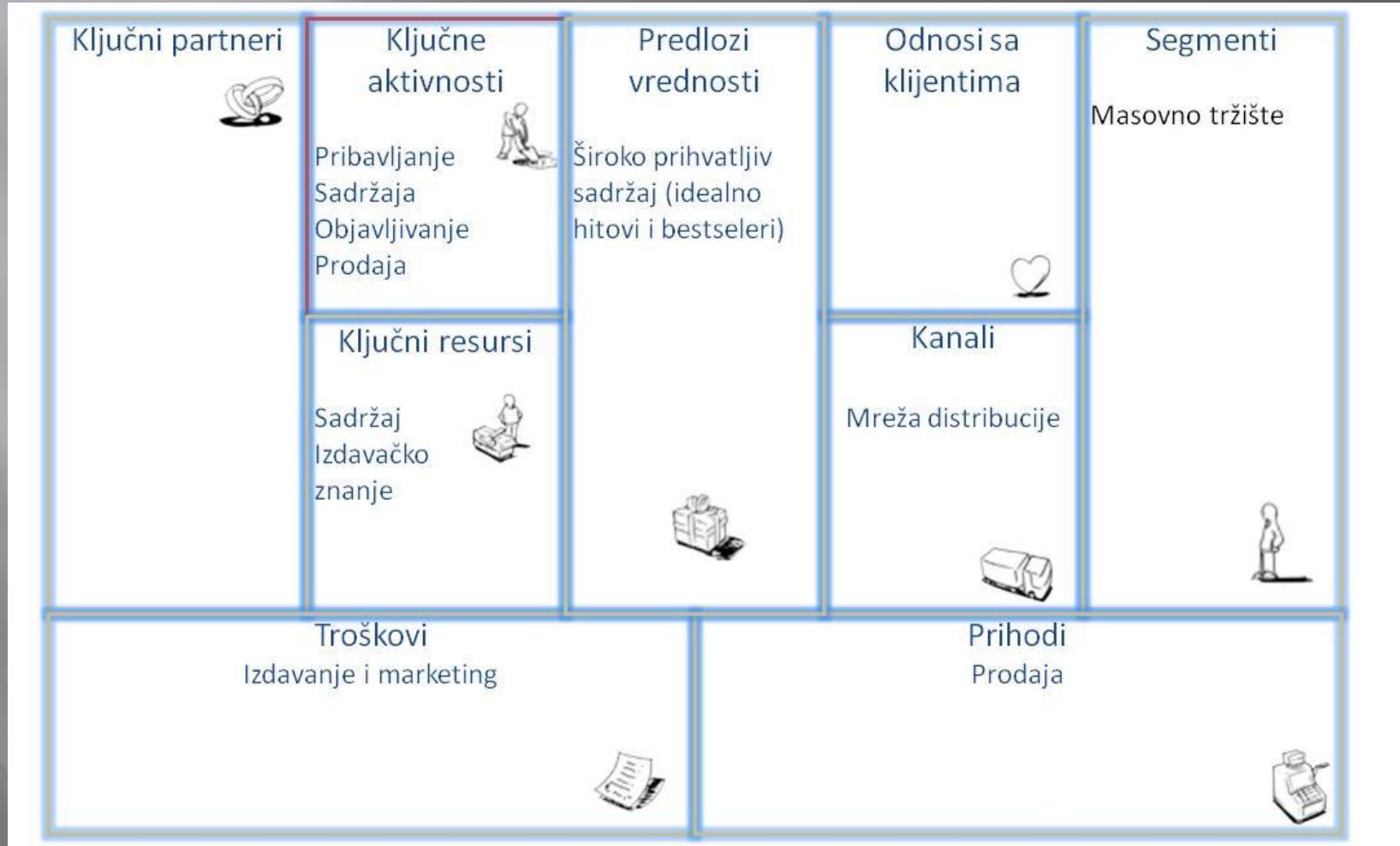
Model “dugog repa”

- Model dugog repa se zasniva na ideji o prodaji velikog broja proizvoda / usluga u malom pojedinačnom obimu
- Nudi se veliki broj proizvoda iz niše, koji se retko prodaju
- Zbirno, prodaja iz niše može biti isto interesantna kao i mali broj “blockbastera”
- Razvoj poslovnih modela “dugog repa” zahteva
 - Niske troškove inventara
 - Jake platforme u stanju da dopreme sadržaj iz niše do zainteresovanih kupaca
- Njihov novac je isti kao i novac blockbastera (Vespazijan)

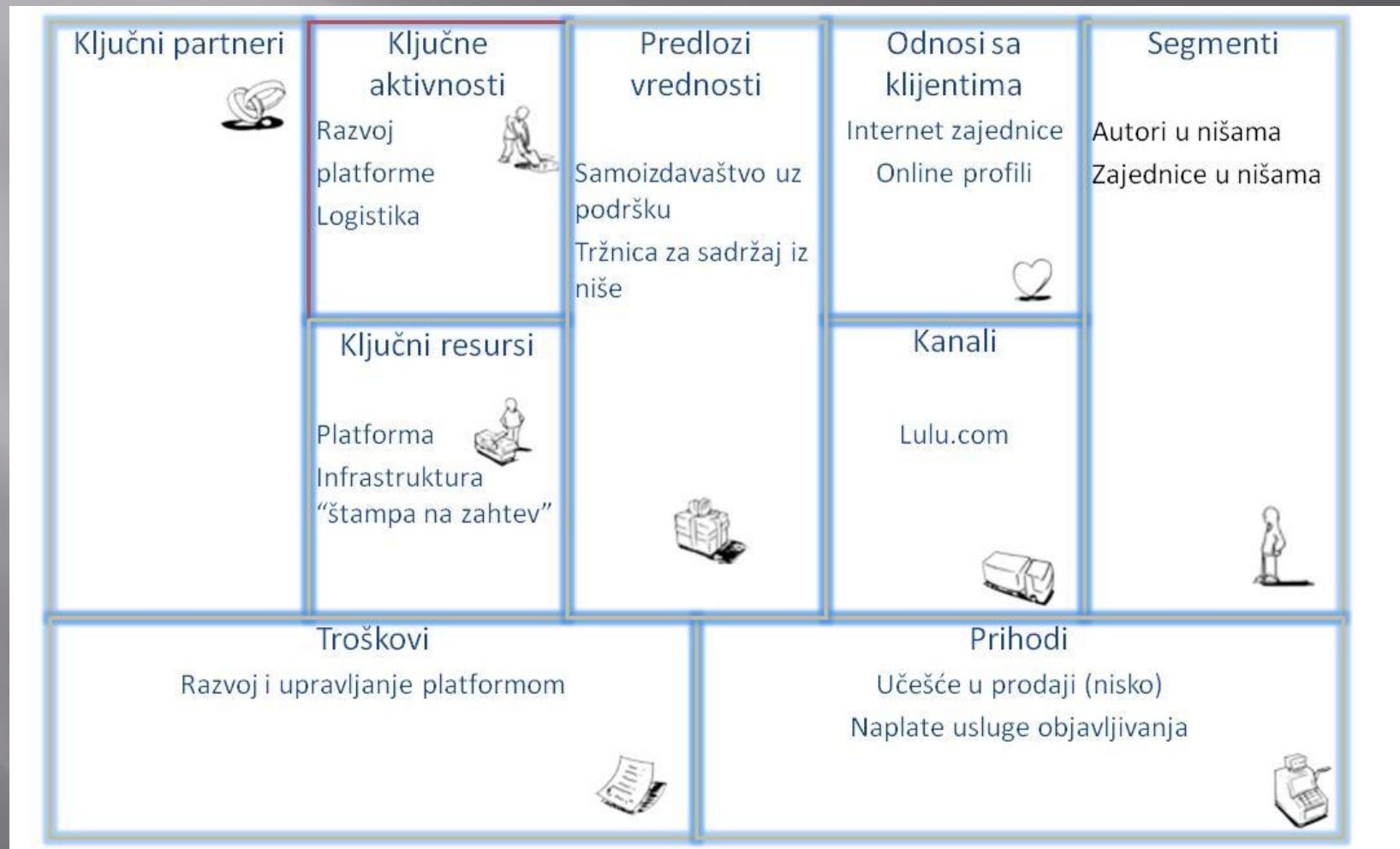
Model “dugog repa” - razlozi nastanka

- Demokratizacija sredstava za proizvodnju – tehnička, znanje
 - Pad tehnoloških troškova uslovio je da pojedinci imaju pristup sredstvima za proizvodnju koja su bila preskupa
 - Milioni posvećenih korisnika mogu snimati muziku, kratke filmove, razvijati softver ili se baviti sličnim delatnostima sa profesionalnim rezultatima
- Demokratizacija distribucije
 - Sve veći udeo digitalnog sadržaja u novostvorenoj vrednosti i Internet je olakšao digitalnu distribuciju
 - Smanjili su se troškovi inventara, komunikacije i transakcija, otvorivši novo tržište za proizvode iz niše
- Troškovi pretrage za povezivanje ponude sa tražnjom padaju – pravi izazov u prodaji sadržaja iz niša je naći zainteresovane potencijalne kupce
 - Moćni alati za pretragu i preporuku
 - Tagovanje, crowdsourcing ocena
 - Zajednice na Internetu

Model izdavačke industrije (knjige)



Novi model izdavača “dugog repa” (knjige)



Lego model “dugog repa” 2006-2012

<http://ldd.lego.com/en-us/gallery>

Ključni partneri  Kupci koji dizajniraju nove LEGO komplete i postavljaju ih online postaju ključni partneri u generisanju sadržaja i vrednosti	Ključne aktivnosti LEGO obezbeđuje platformu i logistiku za pakovanje i proizvodnju pojedinačnih setova 	Predlozi vrednosti LEGO širi opseg sa veleprodajnih kompleta dajući fanovima alat da razvijaju, predstavljaju i prodaju sopstvene setove 	Odnosi sa klijentima LEGO je razvio online zajednicu za posvećene fanove 	Segmenti Hiljade postojećih niša i korisnika iz tih niša, kojima LEGO obezbeđuje alate za kreiranje i zajednicu za okupljanje
Troškovi LEGO fabrika koristi postojeću infrastrukturu proizvodnje i logistike, koju već daje tradicionalni “top” model 	Ključni resursi Još uvek nisu prilagođeni, jer je LEGO i dalje usmeren na masovnom tržištu 	Prihodi LEGO dobija manje prihode od velikog broja setova koje su dizajnirali kupci 	Kanali Lego.com 	

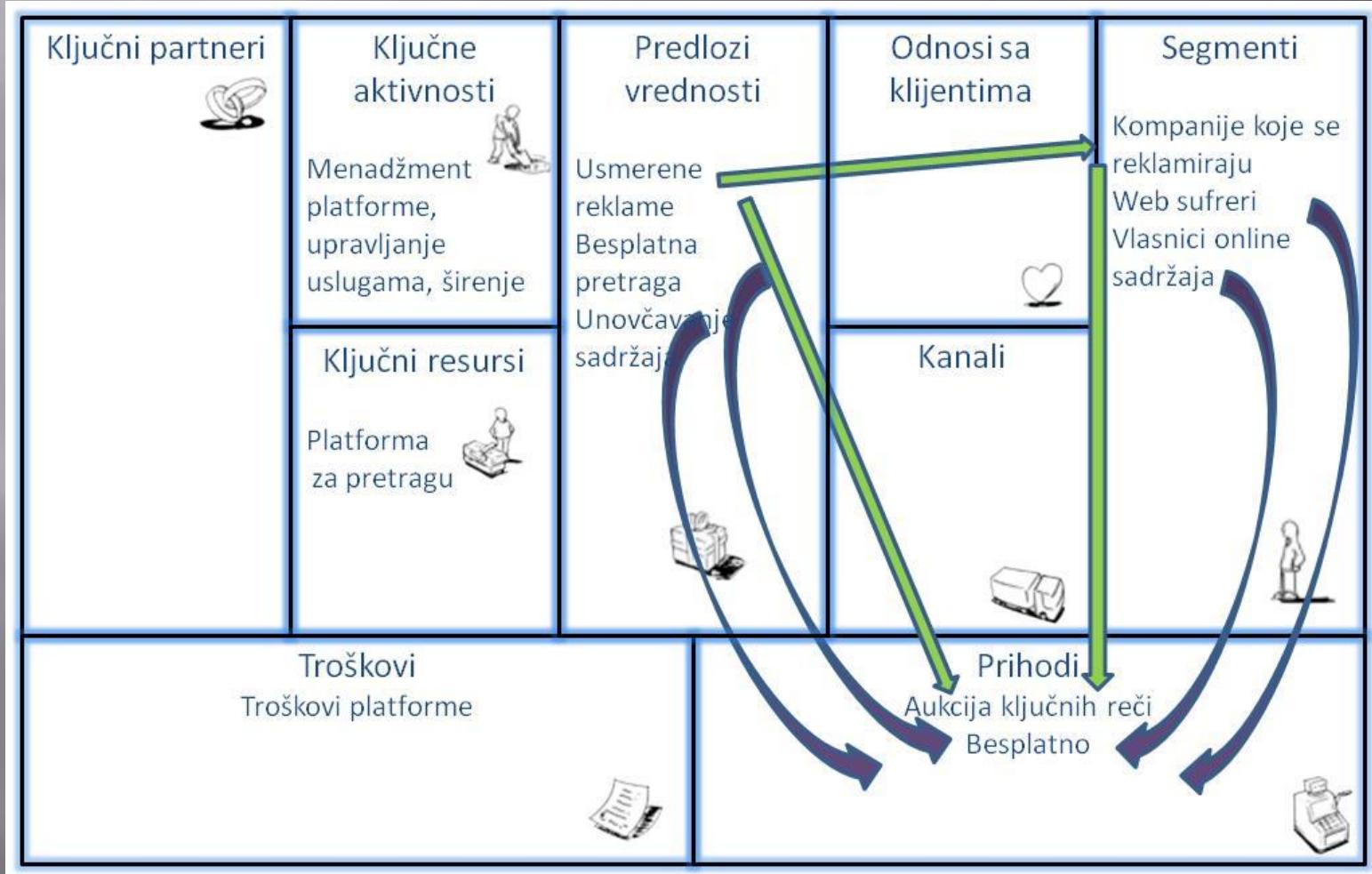
INOVATIVNI POSLOVNI MODELI - PRAKSA I PRIMERI

Višestrane platforme - poslovni modeli

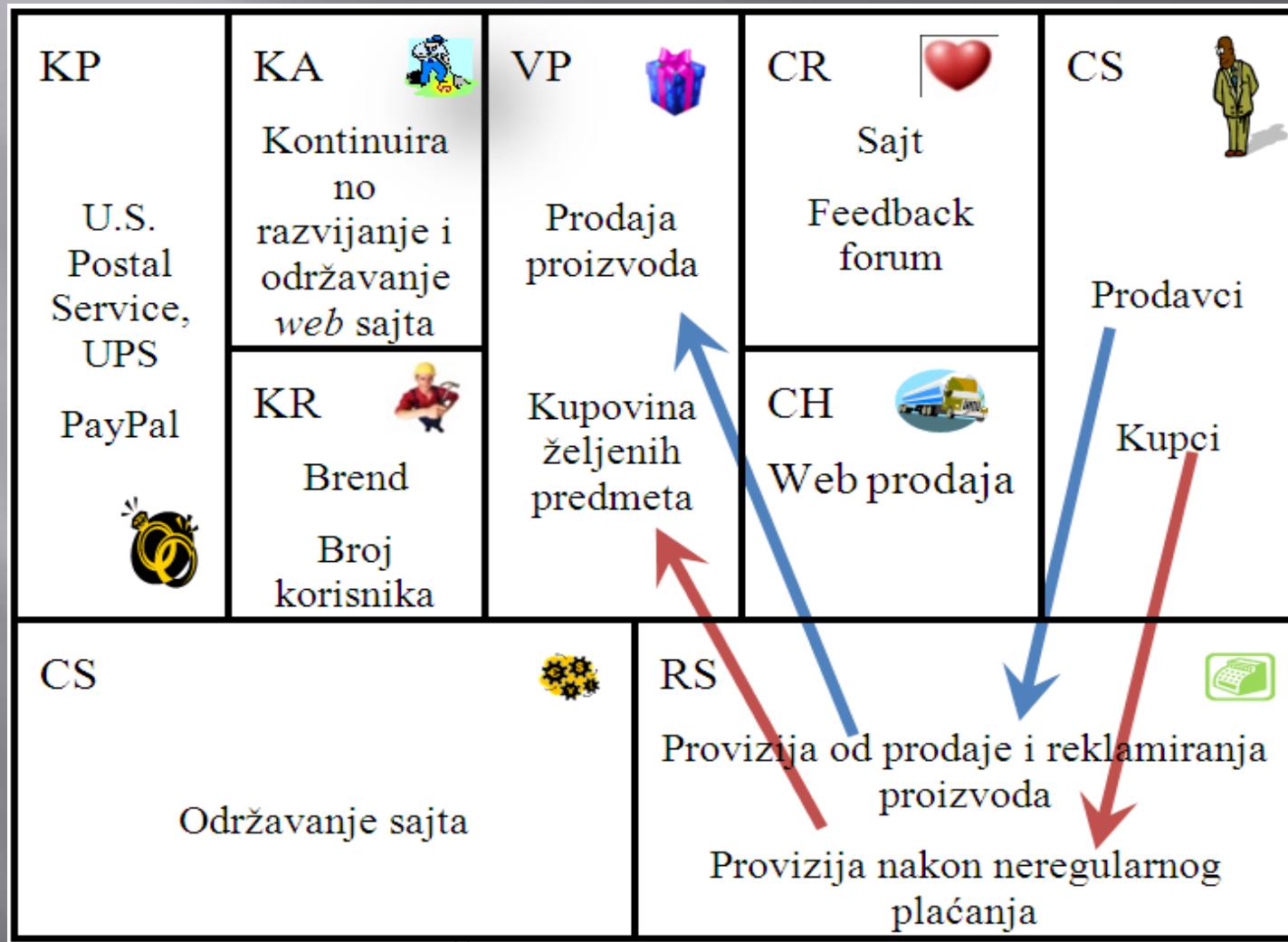
Višestrane platforme - poslovni modeli

- Dve ili više različitih ali međuzavisnih grupa korisnika vrednosti
- Višestrana platforma stvara vrednost **ISKLJUČIVO** ukoliko su sve grupe prisutne
- Primer hemijske reakcije $2\text{H}_2 + \text{O}_2$
- Tečnost eksplodira sam ako su prisutni i nitrat i glicerin
- Sama **PLATFORMA** je organizaciono rešenje koje kreira vrednost omogućujući interakciju među grupama
- Vrednost platforme raste sa brojem korisnika - efekat mreže
- Visa, Microsoft Windows, Financial Times, Google, Wii...
- IKT često omogućuje da se vrednost jednoj grupi dostavi uz minimalne troškove (i uz minimalnu naplatu), što je preporuka za razvoj ovakvih modela
- Nema sigurnog šablonu (PSP i MS Xbox VS Nintedo Wii)

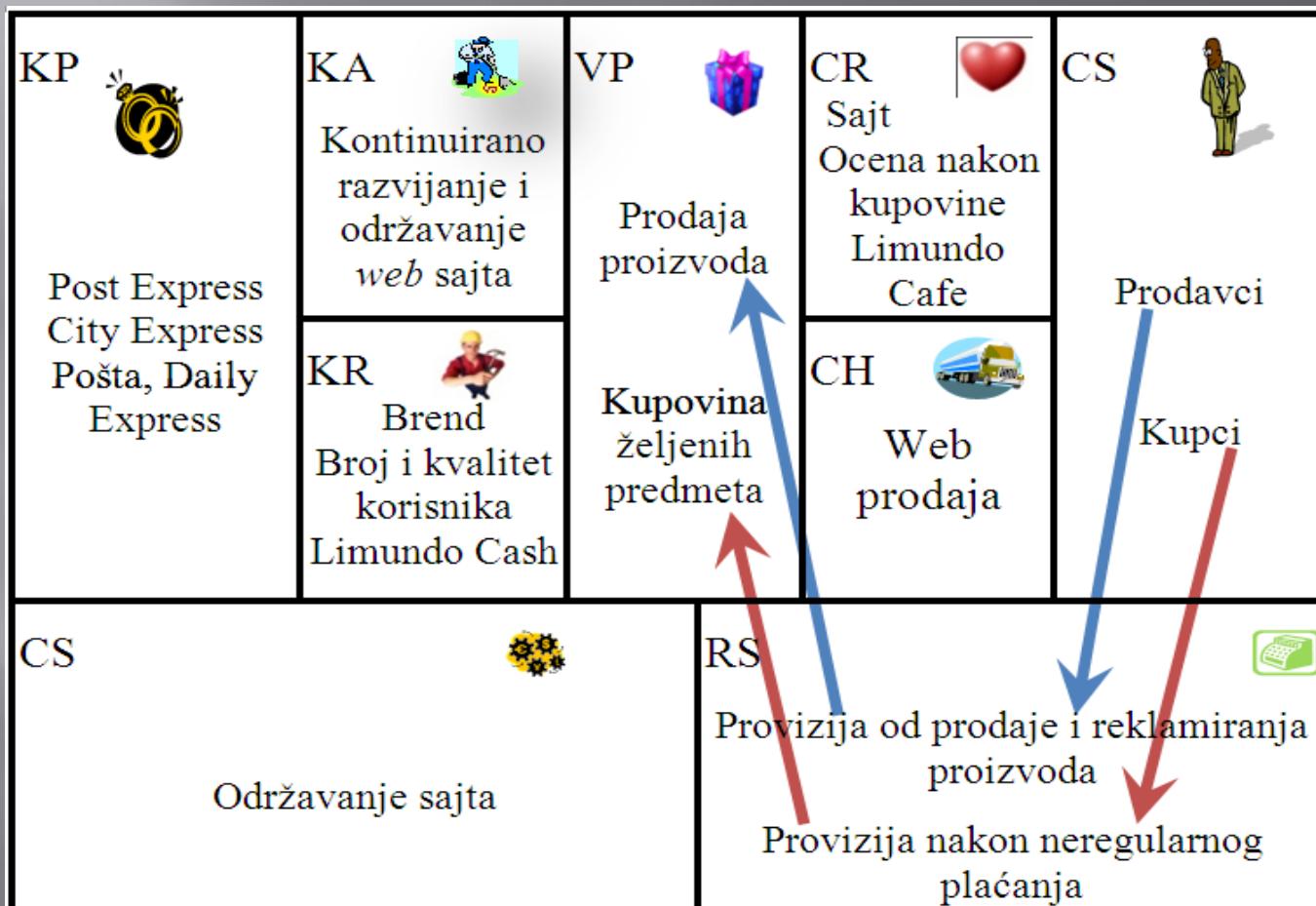
Google poslovni model



E-bay



Limundo / Kupindo



<http://www.limundo.com/Pomoc/Cenovnik/653>

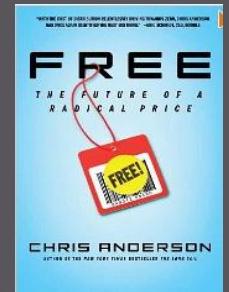
<http://www.limundo.com/Pomoc/Limundo-Cash/651>

INOVATIVNI POSLOVNI MODELI - PRAKSA I PRIMERI

Poslovni model besplatne ponude

Poslovni model besplatne ponude

- Barem jedan značajni kupac je u mogućnosti da u kontinuitetu koristi besplatnu ponudu
- Sa besplatnom ponudom imate značajno veću tražnju nego sa veoma niskom cenom (Kartik Hosanagar, Wharton University)
- Novine za 10 dinara i novine za 0 dinara
- Usluživanje segmenta koji dobija vrednost besplatno se finansira od strane drugog segmenta
- Svaka industrija koja postane digitalna će na kraju postati besplatna (Chris Anderson, Wired magazine)
- “Free: The Future of a Radical Price” - 12 mesto na New York Times bestseler listi

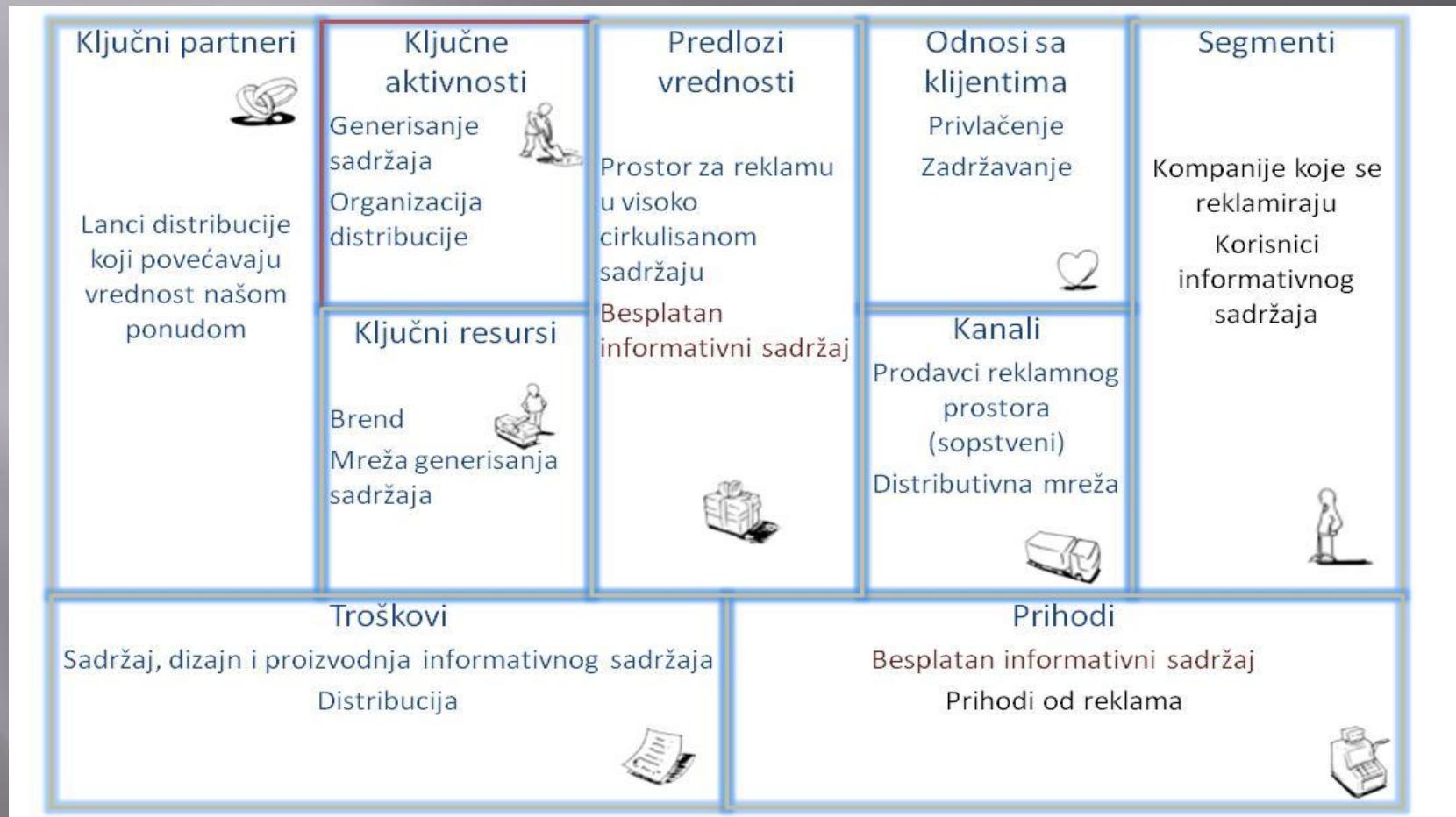


Poslovni model besplatne ponude

Bitni parametri:

- Snaga brenda
- Broj korisnika besplatne ponude
- Vrednost za drugi segment po korisniku besplatne ponude / Stepen konverzije u korisnike naplaćene ponude

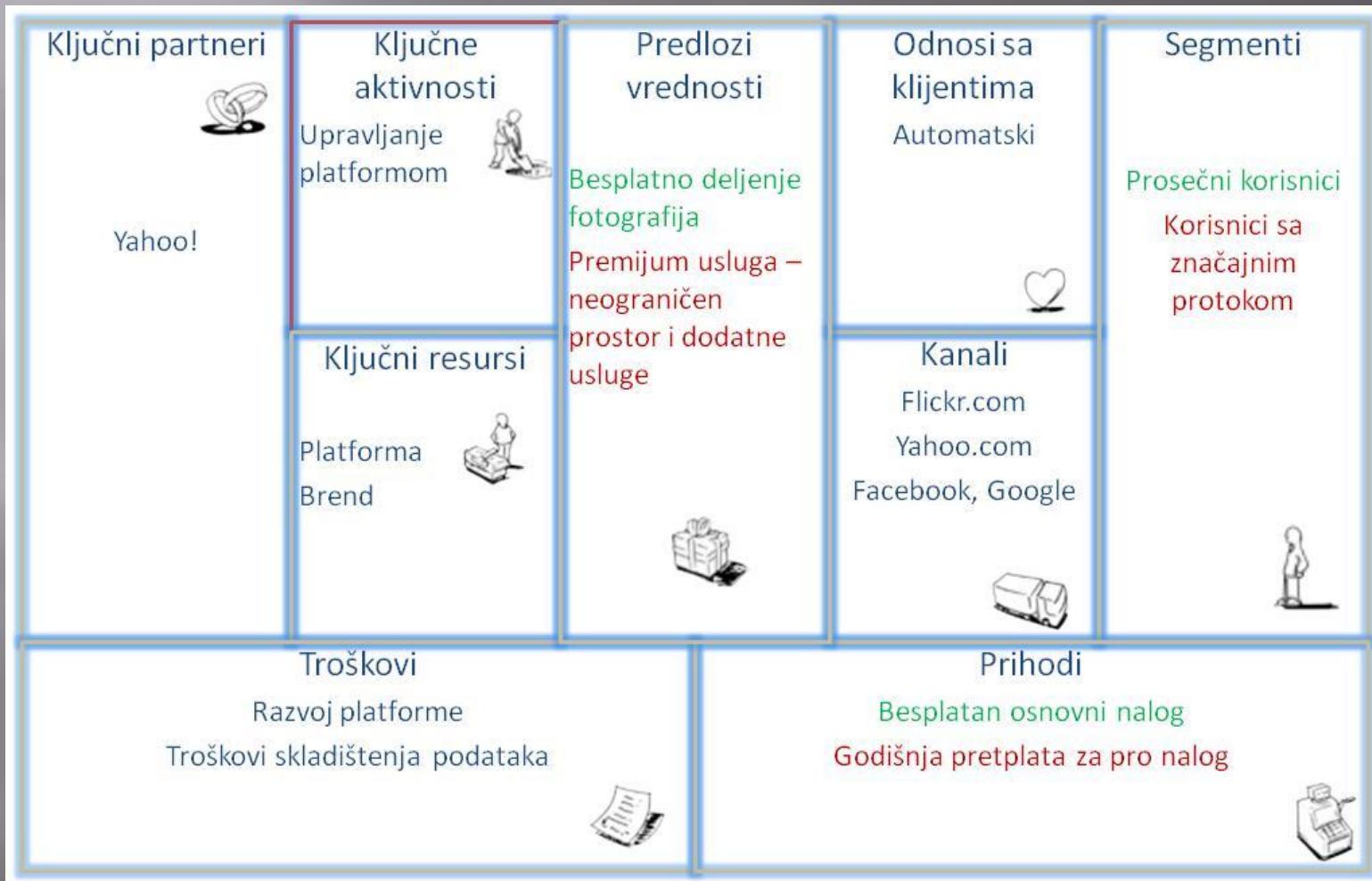
Model besplatnog informativnog sadržaja



Freemijum poslovni model

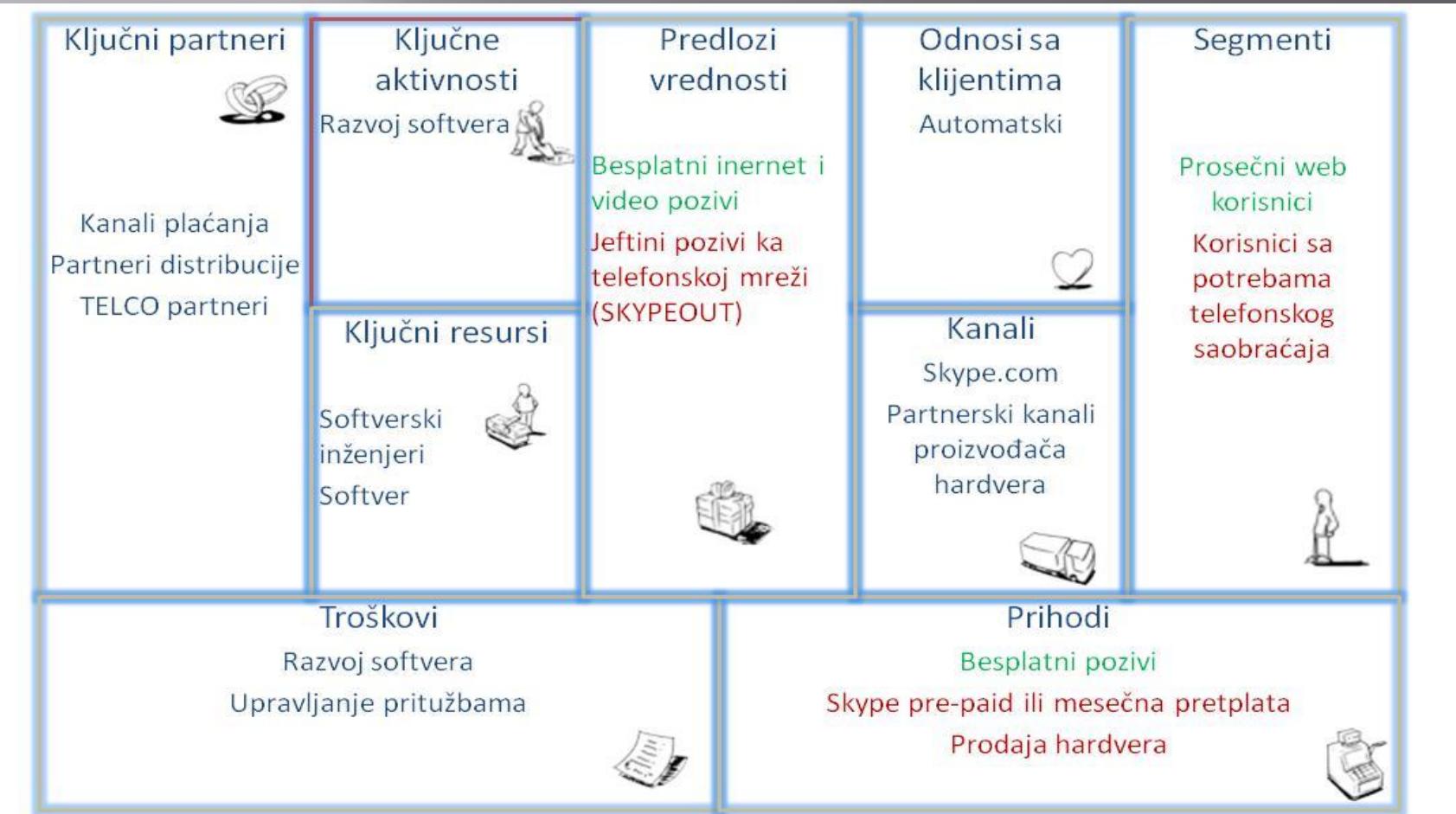
- ❑ Varijacija na besplatan sadržaj
- ❑ Ukoliko segmet kupaca koji dobijaju besplatan sadržaj nije homogen
- ❑ Obično veliki deo kupaca dobija besplatnu ponudu bez skrivenih uslova (sitna slova)
- ❑ Manji deo kupaca (obično ispod 10%) dobija unapređenu vrednost po nekoj ceni

Freemijum - Flickr (deljenje fotografija)



Freemijum - skype

5+ godina
400+ miliona korisnika
100+ milijardi poziva
550 miliona USD 2008

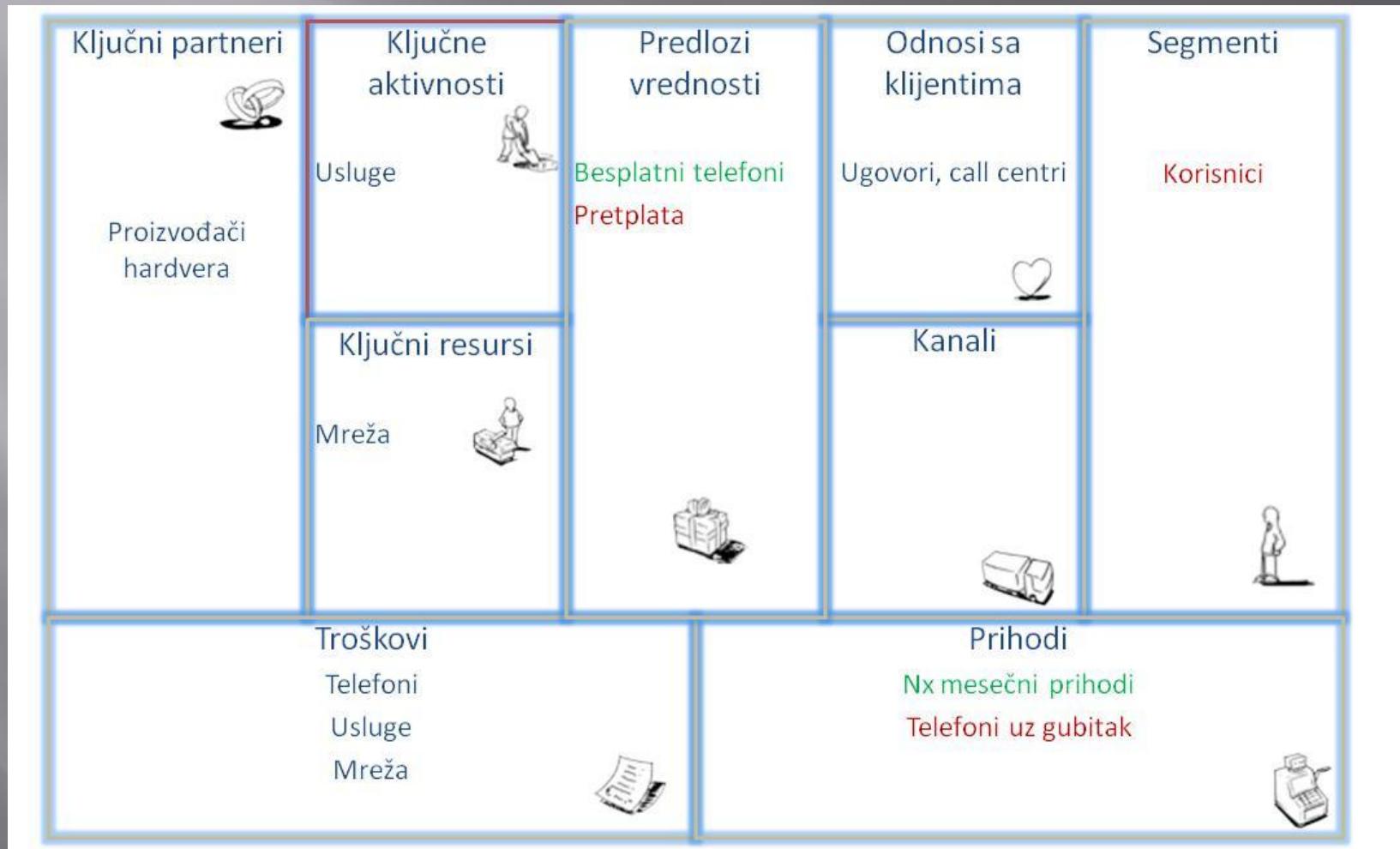


Telekom kompanija koja radi sa troškovima softverske kompanije

Mamac i udica

- ❑ Još jedna varijacija na besplatnu ponudu
- ❑ Privlačna, jeftina ili čak besplatna ponuda vrednosti koja uslovljava dalju nabavku dodataka
- ❑ Držači za žilete, mobilni telefoni...
- ❑ Industrija na čiji je dizajn, proizvodnju ili distribuciju uticao IKT, posebno digitalne imaju veoma niske ili čak gotovo nepostojeće marginalne troškove
- ❑ Osnovna ideja je da se poveća baza kupaca

Mamac i Udica - primer telekom kompanije



INOVATIVNI POSLOVNI MODELI - PRAKSA I PRIMERI

Otvoren poslovni model

Otvoren poslovni model

- Otvoren poslovni model se koristi kada kompanije pokušavaju da stvore vrednost sistematski ***SARAĐUJUĆI SA SPOLJNIM PARTNERIMA***
- Ovo se može desiti ***“od spolja ka unutra” ili “iznutra ka spolja”***
- **“Od spolja ka unutra”** koristi spoljni razvoj za potrebe firme
- **“Iznutra ka spolja”** unovčava neiskorišćene ideje i resurse dajući ih spoljnim izvršiocima
- **Crowdsourcing, outsourcing**

Principi inovacije

Zatvorena	Otvorena
Pametni ljudi u oblasti rade za nas	Moramo raditi sa pametnim ljudima i unutar i van kompanije
Da bismo profitirali iz istraživanja i razvoja (I&R) moramo otkriti, razviti i isporučiti proizvod sami	Spoljno I&R može da stvori značajnu vrednost; Interno I&R je neophodno za deo te vrednosti
Ako sprovedemo najveći deo najboljih istraživanja u industriji, pobedujemo	Ne moramo da sprovedemo istraživanje da bismo ga iskoristili
Ako generišemo najviše dobrih ideja u industriji, pobedujemo	Ako najbolje iskoristimo interne i eksterne ideje, pobedujemo
Moramo kontrolisati naš inovativni proces, tako da naši konkurenti ne profitiraju od naših ideja	Trebalo bi da profitiramo od tuđeg korišćenja naših inovacija, i da kupujemo tuđe intelektualno vlasništvo kad god to unapređuje naše interese

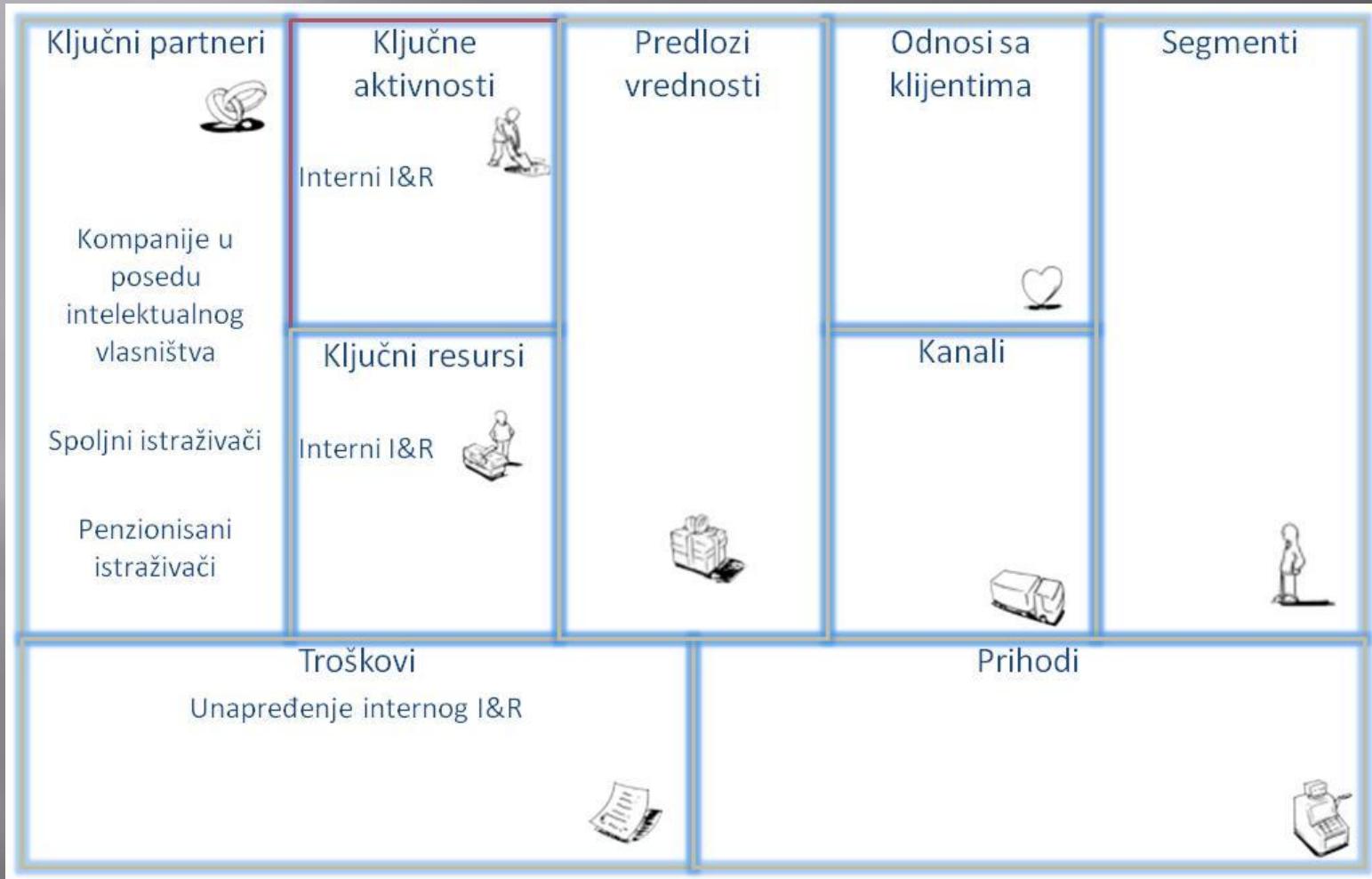
Otvoren model “spolja ka unutra”

- Procter&Gamble
- Kada je u Junu 2000 A.G. Lafley postao CEO P&G, postavio je sebi zadatak da unapredi istraživanje i razvoj kroz spolja partnerstva
- Cilj je bio da se 50% P&G inovacija generiše spolja (tada je procenat bio oko 15%)
- Spoljni partneri su bili
 - Tehnološki preduzetnici
 - Internet platforme
 - Penzionisani istraživači

Otvoren model “spolja ka unutra”

- Tehnološki preduzetnici
 - Istraživači iz P&G koji sistematski razvijaju relacije sa spoljnim istraživačima na univerzitetima i sa drugim kompanijama
 - Takođe, rade kao “lovci” koji traže spoljna rešenja P&G problema
- Internet platforme
 - P&G se preko internet platformi povezuje sa istraživačima sposobnim da reše problem širom sveta
 - Za uspešno rešenje istraživači dobijaju nagrade u kešu
- Penzionisani istraživači
 - Preko platforme Yourencore.com povezuju se sa penzionisanim istraživačima

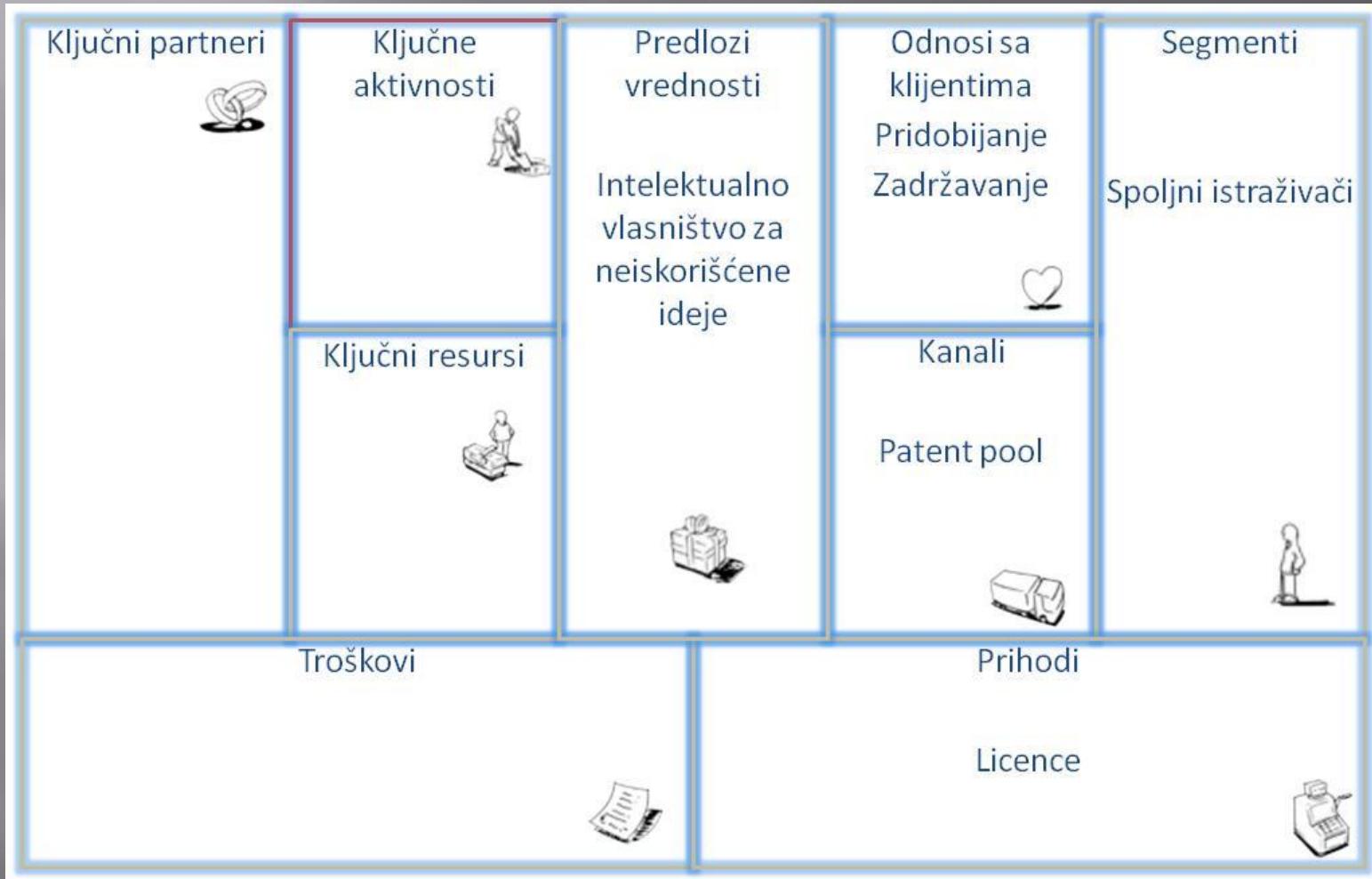
Otvoren model “spolja ka unutra” P&G



Otvoren model “iznutra ka spolja”

- GlaxoSmithKline
- Jedan od ciljeva kompanije je da poveća dostupnost lekova u siromašne zemlje i da unapredi istraživanje u manje zanimljivim oblastima
- Način da se to ostvari je da se prava na intelektualno vlasništvo otvore za istraživanje od strane drugih
- Pošto se farmaceutske kompanije fokusiraju na “blokbaster” lekove, često se patenti za “nezanimljive” lekove ne iskoriste
- Často se patenti zaključaju i ne koriste (Grover, Baker, Singer, and Wheeler & Wilson za šivaću mašinu do 1856; Wright Company i Curtiss Company za avione do 1917)
- Kompanija je razvila “patent pool” (skladište patenata, gde više zainteresovanih strana zajednički međusobno dele patente)

Otvoren model “iznutra ka spolja”

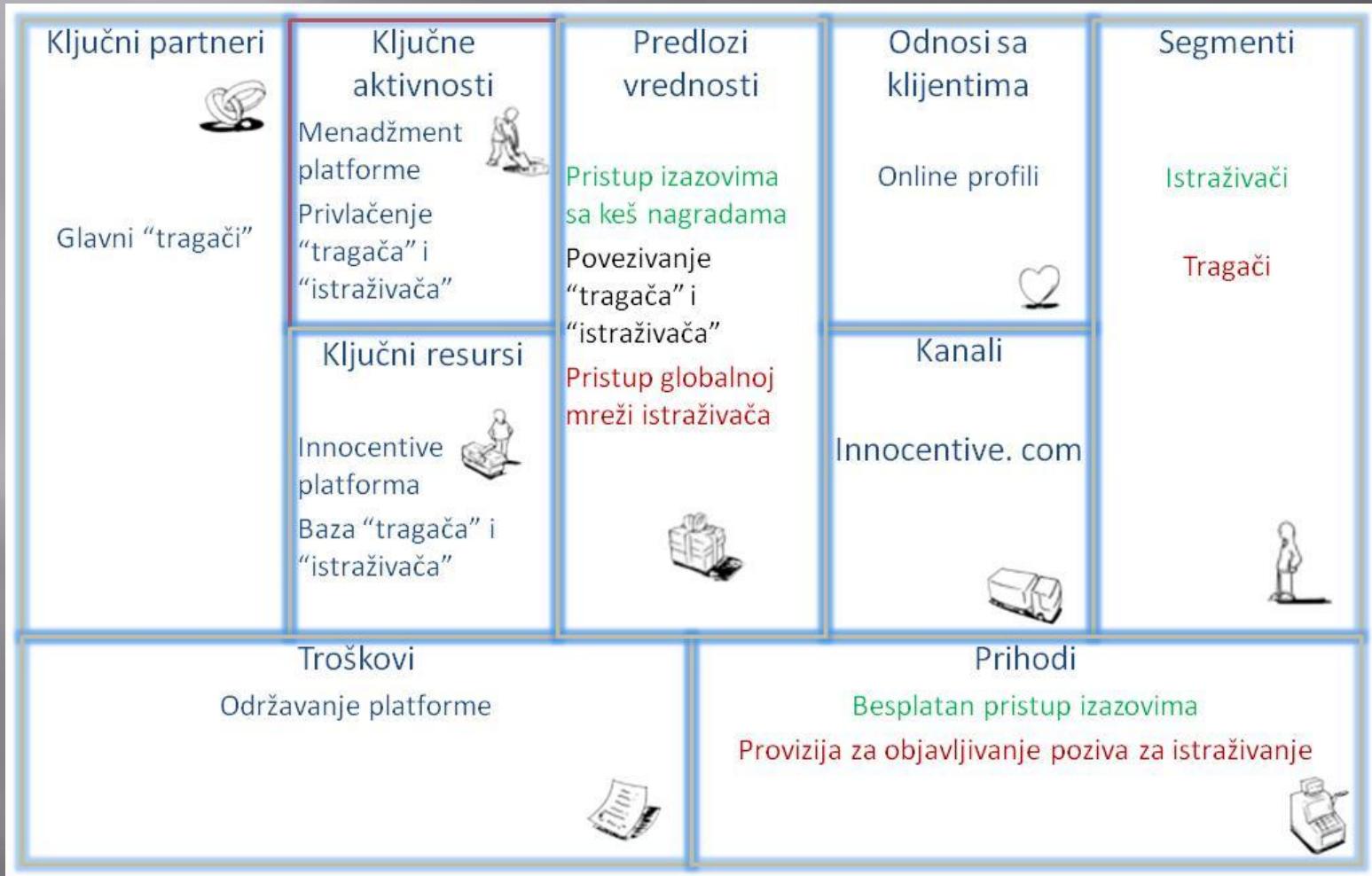


Innocentive

Povezivanje otvorenog modela

- ❑ Kompanija je videla priliku u povezivanju “iznutra ka spolja” i “spolja ka unutra” modela
- ❑ Velike kompanije objavljaju pozive za rešavanje problema
- ❑ Nagrade se kreću od 5.000\$ do 1.000.000\$
- ❑ Postoje i karakteristike višestrane platforme, kao i free modela

Povezivanje - Innocentive



Pregled novih poslovnih modela

1. Razdvojeni poslovni modeli
2. "Dugi rep" poslovni modeli
3. Višestrane platforme - poslovni modeli
4. Poslovni model besplatne ponude
5. Otvoren poslovni model

Razdvojeni poslovni modeli

Kontekst (prošlo stanje)	Integrисани model kombinуje menadžment infrastrukture, inovaciju proizvoda i odnose sa kupcima pod jednim krovom
Izazov	Troškovi su previsoki; postoje bar tri različite organizacione kulture, što zahteva brojne kompromise
Rešenje (novo stanje)	Biznis se razdvaja u tri različite ali komplemenarne komponente koje se bave Infrastrukturom Inovacijom proizvoda Odnosima sa klijentima
Logika	Razvoj IKT i menadžment alata omogućava odvajanje i koordinaciju poslovnih modela po nižim cenama, eliminиšуći potrebu za kompromisima
Primeri	Privatno bankarstvo Telekomunikacione kompanije

“Dugi rep” poslovni modeli

Kontekst (prošlo stanje)	Predlozi vrednosti su usmereni samo na najprofitabilnije klijente i segmente
Izazov	Usmeravanje na manje profitabilne segmente sa specifičnim predlogom vrednosti je preskupo
Rešenje (novo stanje)	Novi ili dodatni predlozi vrednosti usmeravaju se na veliki broj manje profitabilnih, segmenata u nišama, koji su zajedno tretirani profitabilni
Logika	IKT i operativni menadžment se toliko razvije da dopušta dostavljanje prilagođenih predloga vrednosti velikom broju kupaca po niskim troškovima
Primeri	Izdavačka industrija (Lulu.com) LEGO

Poslovni modeli višestrane platforme

Kontekst (prošlo stanje)	Jedan predlog vrednosti usmerava se na jedan segment klijenata
Izazov	Kompanija ne uspeva da privuče potencijalne nove potrošače koji su zainteresovani da pristupe bazi klijenata kompanije (na primer, kompanije koje prave računarske igre žele da dođu do korisnika konzola)
Rešenje (novo stanje)	Predlog vrednosti je davanje trećoj strani pristupa segmentu kupaca koji kompanija ima
Logika	Posrednička platforma između dva ili više segmenta dodaje tokove prihoda na inicijalni model
Primeri	Google Konzole za video igre Apple iPod, iTunes, iPhone

Poslovni model besplatne ponude

Kontekst (prošlo stanje)	Vrednost se dostavlja samo kupcima koji plaćaju za nju
Izazov	Cene odbijaju klijente
Rešenje (novo stanje)	Nekoliko predloga vrednosti se nudi različitim segmentima kupaca sa različitim tokovima prihoda, a jedan od njih je besplatan, ili veoma niskih troškova
Logika	Kupci koji ne plaćaju se finansiraju od strane kupaca koji plaćaju, da bi se privukao maksimalan broj korisnika
Primeri	24 sata Flickr Opensource softver Skype Gilette

Otvoren poslovni modeli

Kontekst (prošlo stanje)	I&R i ključne aktivnosti su koncentrisane unutar kompanije Ideje se dobijaju samo iznutra Rezultati se koriste samo iznutra
Izazov	I&R je skupo, produktivnost pada
Rešenje (novo stanje)	Interni resursi i aktivnosti su unapređuju korišćenjem spoljnih partnera. Interni rezultati I&R se transformišu u predlog vrednosti i nude se zainteresovanim segmentima
Logika	Pristup I&R iz spoljnih izvora može biti manje skup, što rezultuje bržim i jeftinijim izlazom na tržište Neiskorišene inovacije imaju potencijal da ostvare više prihoda kada se ponude spoljnim stranama
Primeri	24 sata Procter&Gamble GlaxoSmithKline Innocentive.com Vukajlja.com

“Domaći zadatak”

- Skicirati šablon poslovnog modela inovativnog projekta u vašoj firmi
- 2-3 učesnika u timu
- Prezentovati svoj poslovni model
- Najbolji poslovni model analizirati kroz 6 šešira

Hvala vam na
pažnji

