

# Business Model Canvas

---

УПРАВЉАЊЕ СОФТВЕРСКИМ ПРОЈЕКТИМА

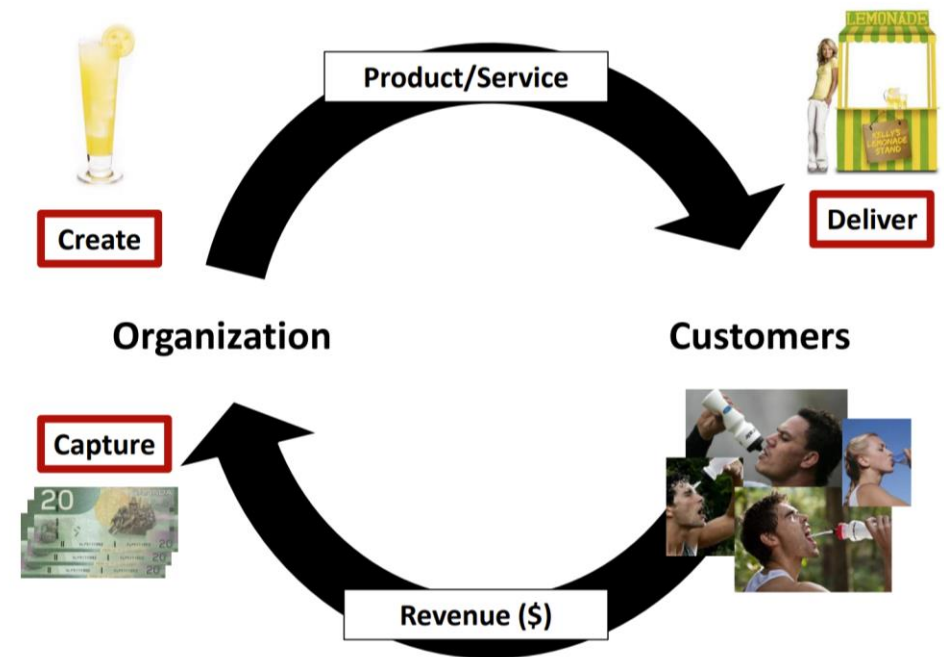
# Пословни модел...

---

- ... описује како организација ствара и испоручује **вредност**.
- ... је метода вођења бизниса на начин који компанији доноси **профит**, указујући јој где ће се позиционирати у **тржишном** ланцу.
- ... описује *логику* креирања, достављања и чувања **вредности**.
- ... представља методе по коме се врши пословање и по коме компанија може сама, без ичије помоћи, да опстане. Дефинише како компанија послује, специфицирајући где је позиционирана у ланцу **вредности**.

# Пословни модел...

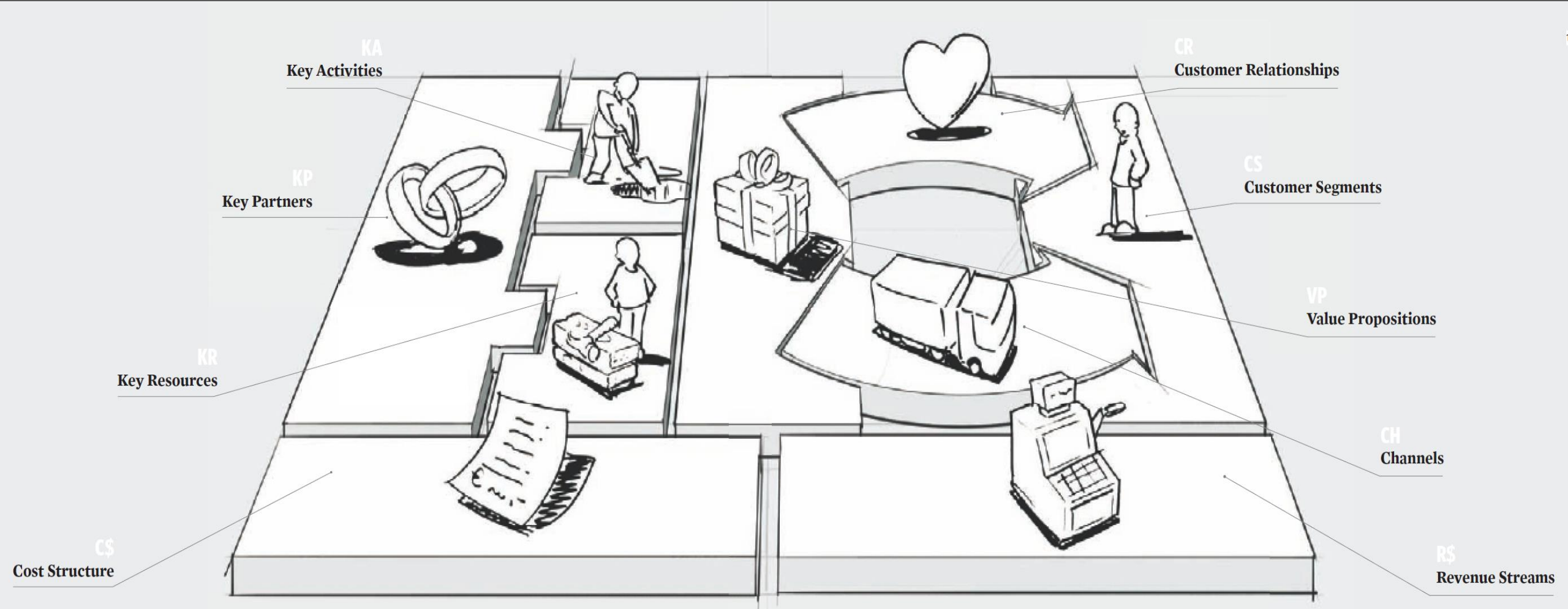
... описује начин на који компанија *ствара*, *испоручује* и *присваја вредност*.



# *Business Model Canvas*

---

- Шаблон за развој и документовање постојећих и нових пословних модела.
- Визуелни алат чији елементи описују вредност коју компанија нуди, њену инфраструктуру, кориснике и финансије.












# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 		Revenue Streams 		



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**  
strategyzer.com

# Зашто *Business Model Canvas*?

---

- **Заједнички језик** за описивање, визуелизацију, анализу, процену и промену пословног модела.
- Кратко и сажето изношење предлога на начин који је **свима разумљив**. Лако се дели и преноси.
- Дозвољава **брзе итерације** и промене.
- Подстиче визуелни начин размишљања, даје прецизан преглед главних чинилаца који утичу на пословање и поједностављен приказ **међусобних односа** девет компоненти.
- Подстиче иновације.

# The Business Model Canvas

Designed for:

Outline Platform  
Wedding Planning

Designed by:

Ane

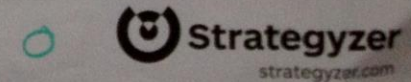
24.10.15

Version:



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

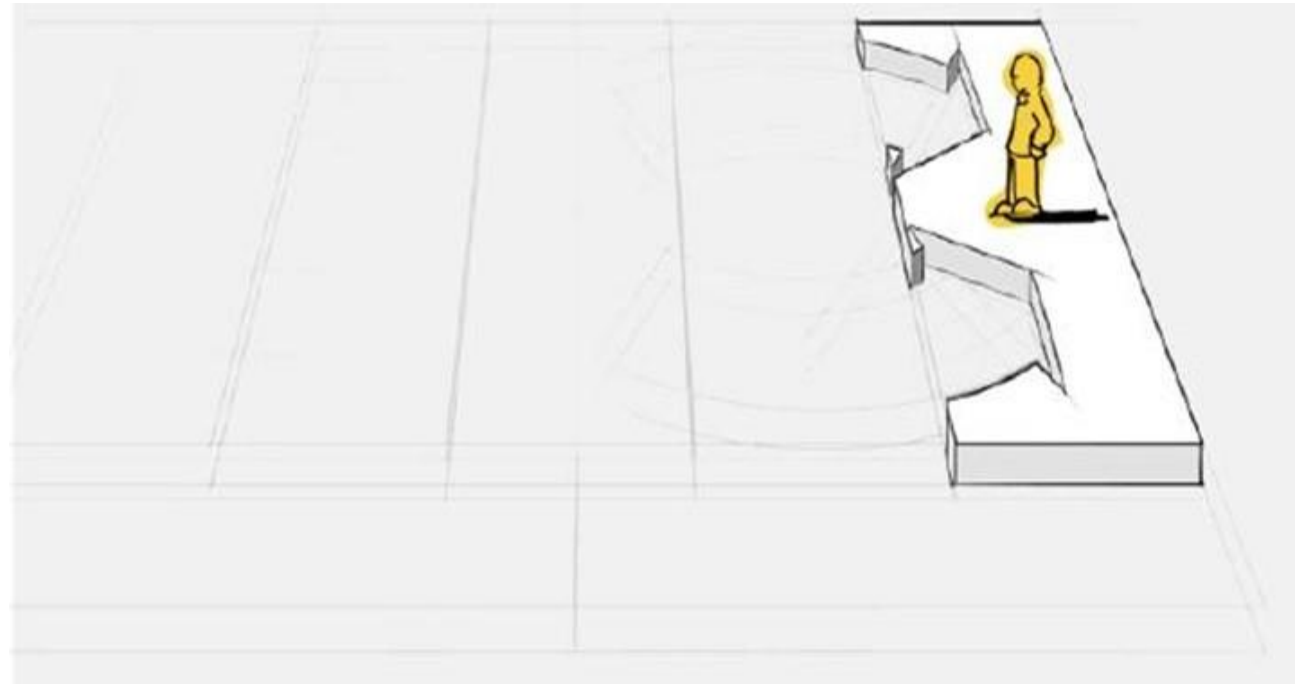




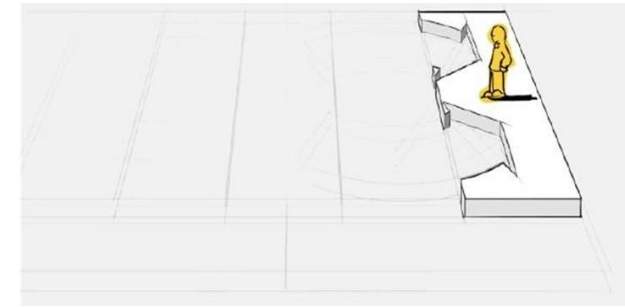
# 1. Кориснички сегменти

---

- За кога креирамо вредност?
- Ко су нам најважнији корисници?

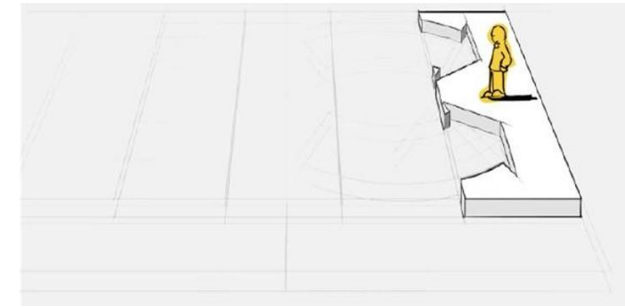


# 1. Кориснички сегменти



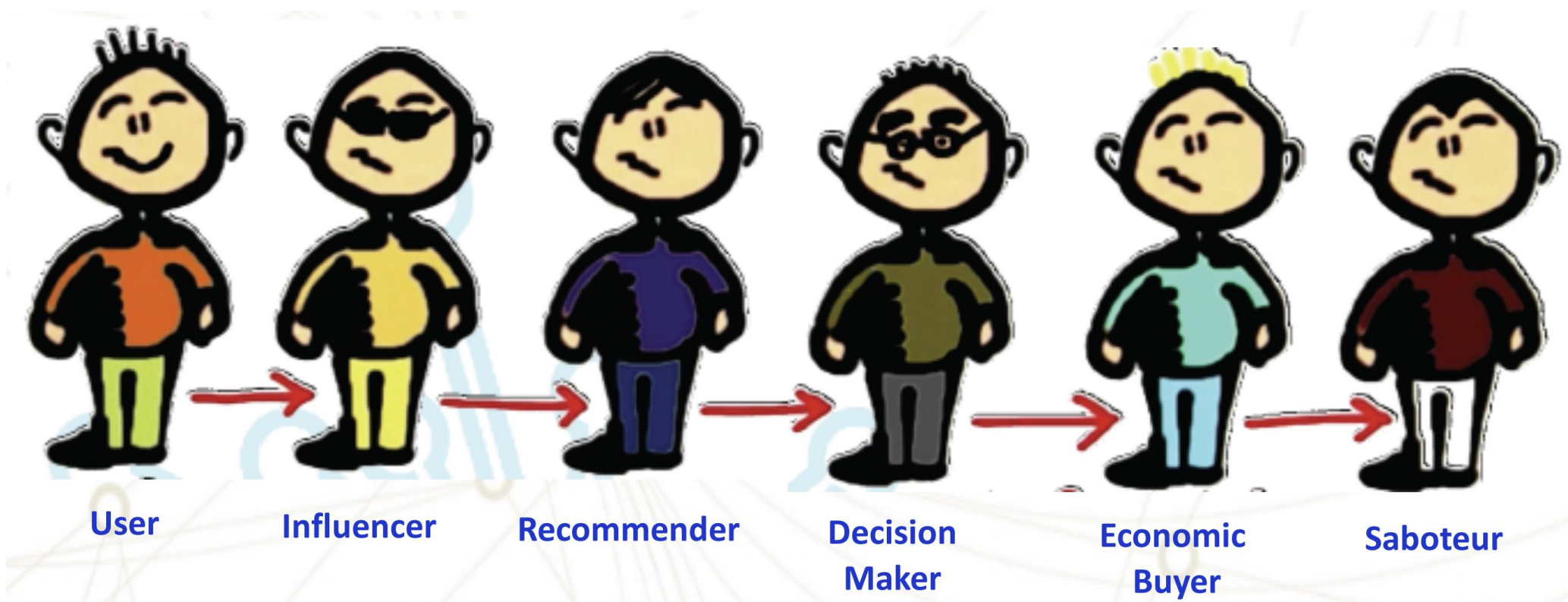
- Компонента *кориснички сегменти* дефинише различите **групе људи и организација** до којих компанија жели да стигне и да их опслужи.
- Корисници представљају *срце* сваког пословног модела.
- У циљу бољег задовољења корисника, компанија их може груписати у посебне сегменте у односу на честе потребе, понашања и остале атрибуте.
- Компанија може дефинисати један или више великих или малих корисничких сегмената у оквиру свог пословног модела. **Она мора донети јасну одлуку које сегменте ће опслуживати, а које игнорисати.**

# Када корисничке групе представљају различите корисничке сегменте?

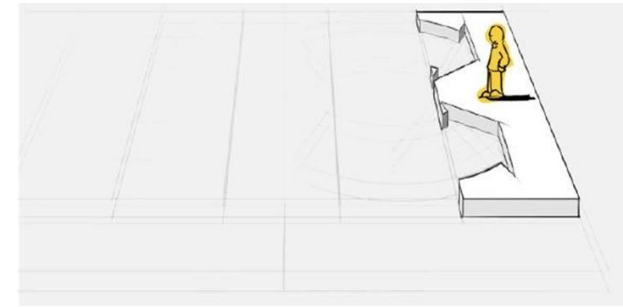


- Захтевају различиту понуду од компаније.
- До њих се долази коришћењем различитих канала дистрибуције.
- Захтевају другачије односе.
- Имају значајно различиту профитабилности.
- Желе да плате различите аспекте понуде.

# Ко је ваш корисник?



# Типови корисничких сегмената



Масовно тржиште

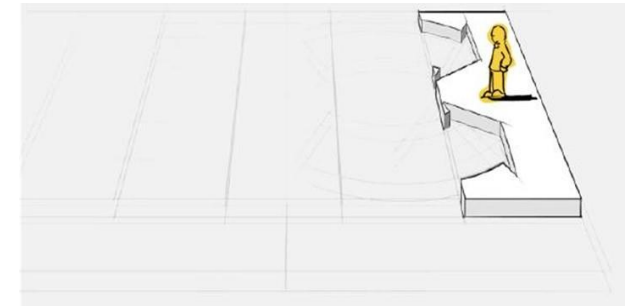
Тржиште нише

Сегментирано тржиште

Диверсификовано тржиште

Вишестране платформе

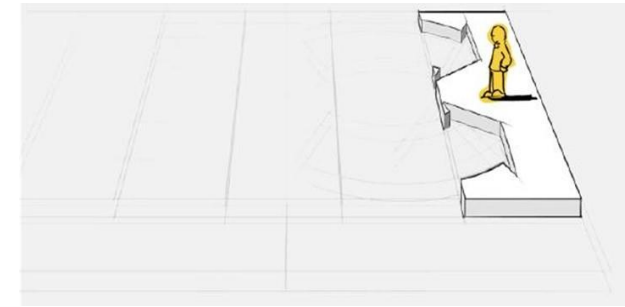
# Масовно тржиште



- Нема разлике међу корисничким сегментима.
- Предложене вредности, канали дистрибуције и односи са корисницима се фокусирају на једну велику групу корисника са сличним потребама и проблемима.



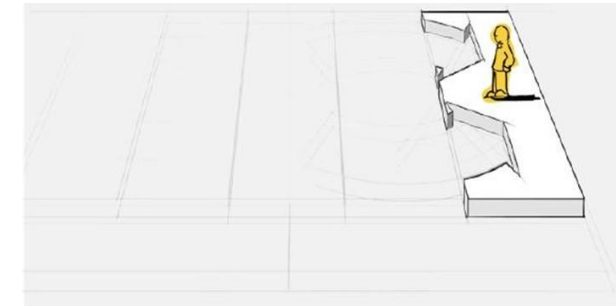
# Тржиште нише



- Ово су веома специфични и специјализовани кориснички сегменти.
- Предлози вредност, канали дистрибуције и односи са корисницима су скројени за специфичне потребе тржишта.



# Сегментирано тржиште



- Разлике у потребама и проблемима између корисничких сегмената су веома мале. То даље утиче на остале компоненте пословног модела као што су предлози вредности, канали дистрибуције, односи са корисницима и токови прихода.



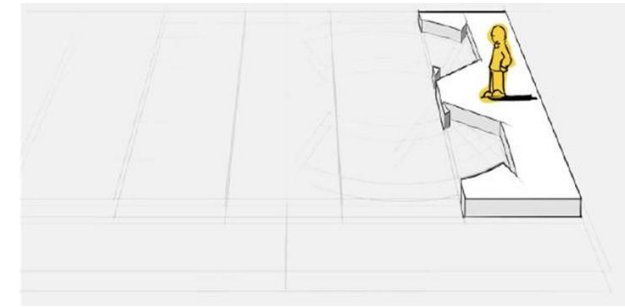
## VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT





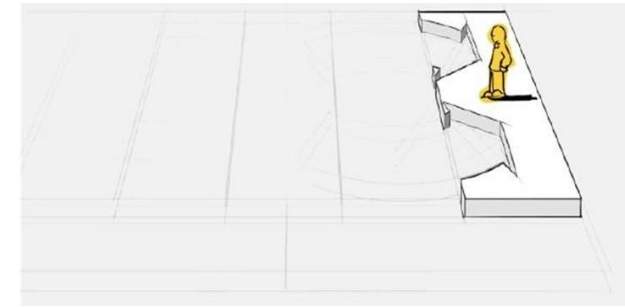
# Диверсификовано тржиште



- Компанија опслужује два потпуно неповезана корисничка сегмента са веома различитим потребама и проблемима.



# Вишестрана платформа



- Компанија опслужује два или више међусобно зависна корисничка сегмента.
- Да би пословни модел функционисао потребно је присуство свих сегмената.
- Вредност се ствара интеракцијом између сегмената.



# Величина тржишта

**TAM** – *Total Available Market*

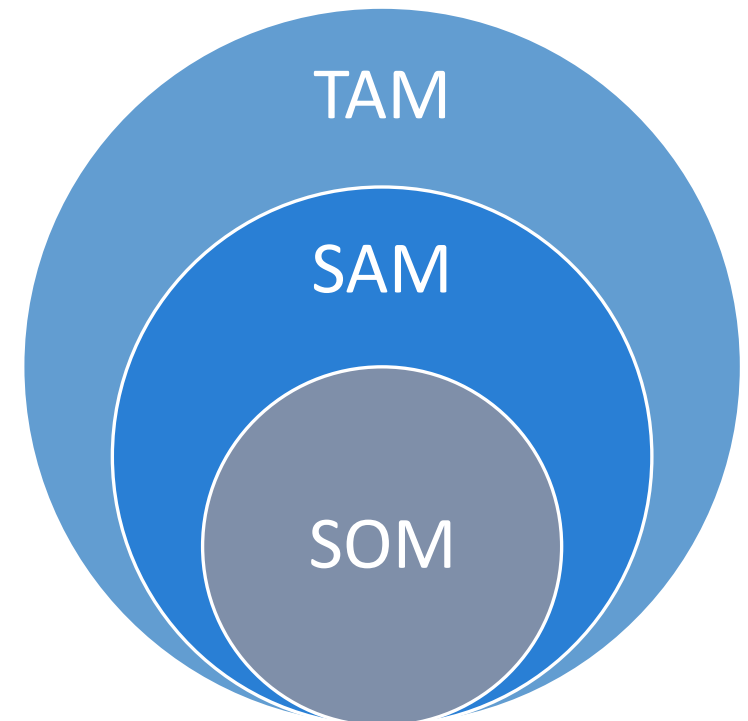
- Укупно тржиште за неки производ.

**SAM** – *Serviceable Available Market*

- Део укупног тржишта које компаније може да опслужи својим производом или услугом – *циљно тржиште*.

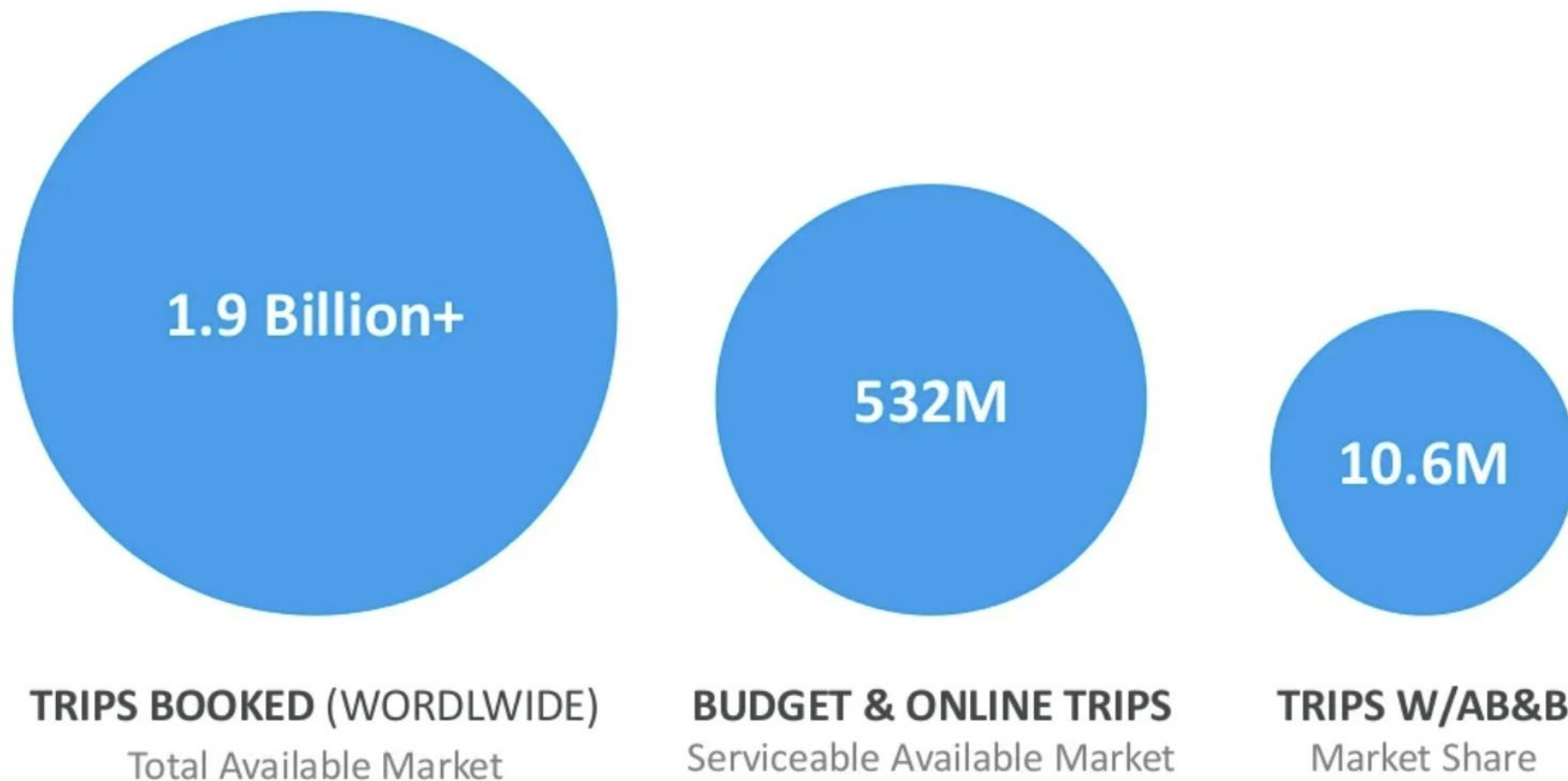
**SOM** – *Serviceable Obtainable Market*

- Део циљног тржишта које је компанији реално достижан – *реалистички циљ*.



# Величина тржишта - *Airbnb*

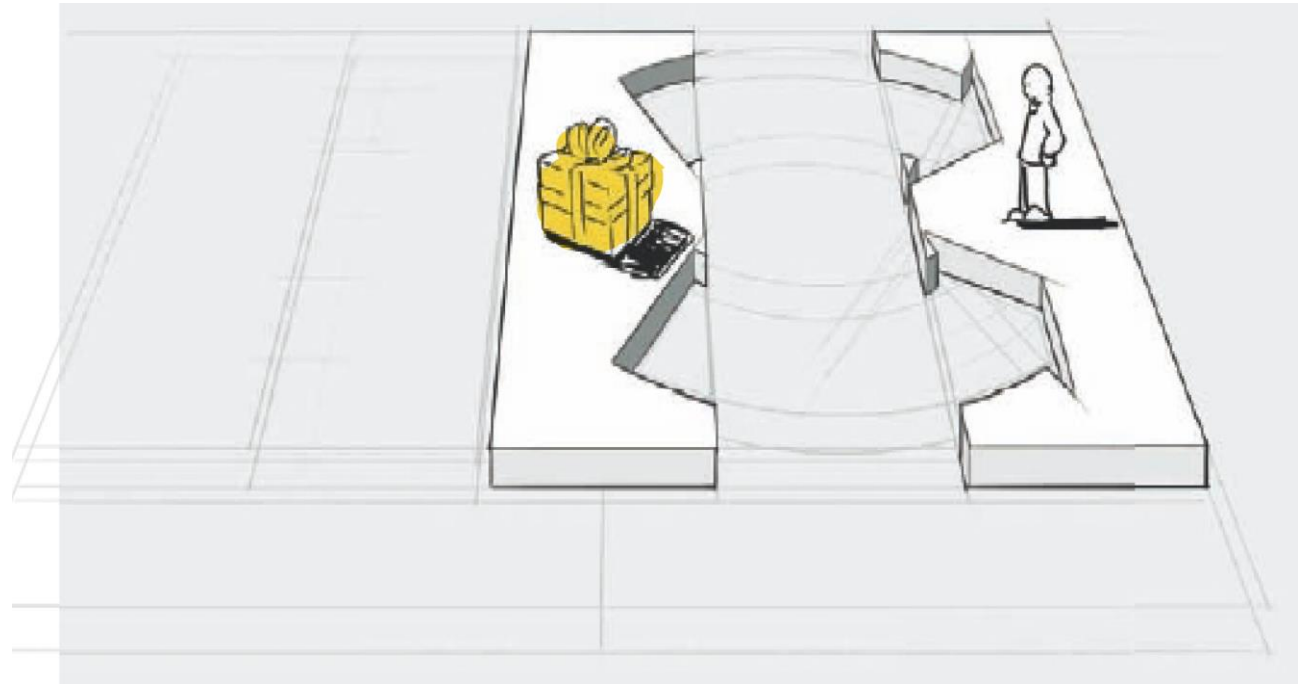
---



## 2. Предлози вредности

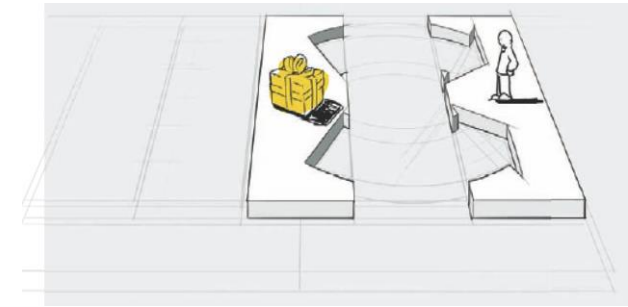
---

- Које вредности пружамо корисницима?
- Које корисничке проблеме решавамо?
- Које потребе корисника задовољавамо?
- Које пакете производа и услуге нудимо?



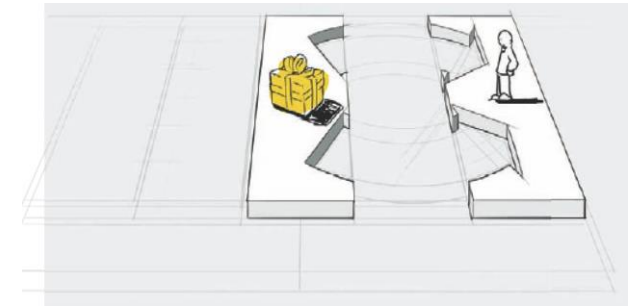
## 2. Предлози вредности

---



- Компонента *предлози вредности* описује **скуп производа и услуга** које стварају вредност за конкретни кориснички сегмент.
- Разлог зашто се корисници окрећу једној компанији уместо некој другој.
- Решава проблеме корисника или задовољава њихове потребе.

# Елементи који доприносе креирању вредности за кориснике



## ■ Новина

- Предложене вредности задовољавају потпуно нове потребе корисника које они претходно нису спознали зато што није било сличних производа.



## ■ Перформансе

- Побољшање производа или перформанси услуга.

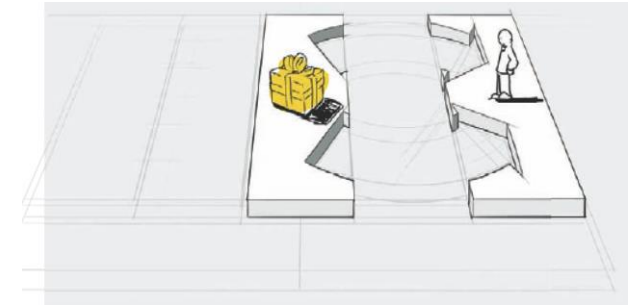


## ■ Прилагођавање

- Прилагођавање производа и услуга према специфичним потребама индивидуалних корисника или корисничких сегмената ствара вредност – прилагођени производи и услуге + економија обима.



# Елементи који доприносе креирању вредности за кориснике



## ■ „Обавља посао“

- Вредност се може добити једноставним помагањем кориснику да обави нешто што му је потребно и да не мисли више на то.

## ■ Дизајн

- Веома важан елемент, али компликован за описивање и мерење. Доприноси истицању производа или услуге.

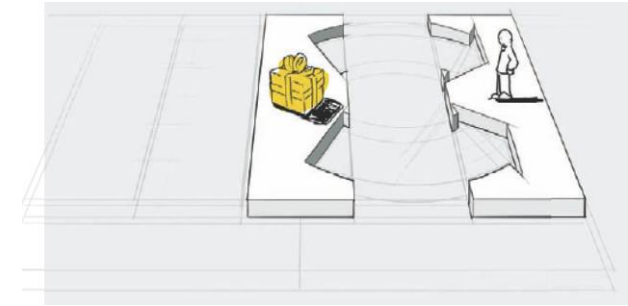
## ■ Бренд/статус

- Корисник проналази вредност у томе што има и користи производе одређеног бренда.





# Елементи који доприносе креирању вредности за кориснике



## ■ Цена

- Понуда сличне вредности по нижој цени је уобичајен начин задовољавања потреба ценовно осетљивих корисничких сегмената. Овакав предлог вредности значајно утиче на остале компоненте пословног модела.



## ■ Редукција цене

- Помагање кориснику у снижавању трошкова.

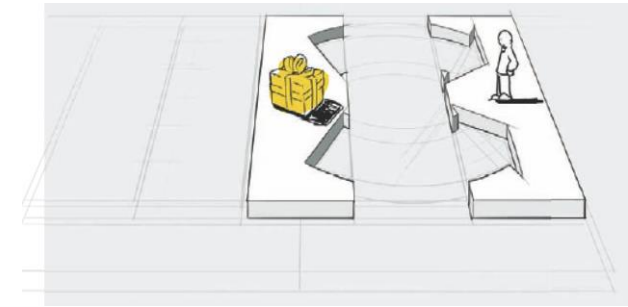


## ■ Редукција ризика

- Корисник цени смањење ризика које се обезбеђује куповином неког производа или услуге.



# Елементи који доприносе креирању вредности за кориснике



## ■ Приступачност

- Прављење производа и услуга тако да су доступни корисницима који раније нису могли да им приступе.

*NETJETS*

## ■ Погодност/корисност

- Значају вредност могу да донесу производи и услуге који су веома погодни и једноставни за коришћење.



Да ли су  
корисници  
спремни да плате  
оно што нудите?

# *Value Proposition Canvas*

---

- Платно предлога вредности има две стране. Са **профилом корисника** појашњаваате ваше разумевање корисника. Са **мапом вредности** описујете како намераваате да остварите вредност за тог корисника. Поклапање вредности и профила корисника производи поклапање производа и тржишта (*product market fit*).

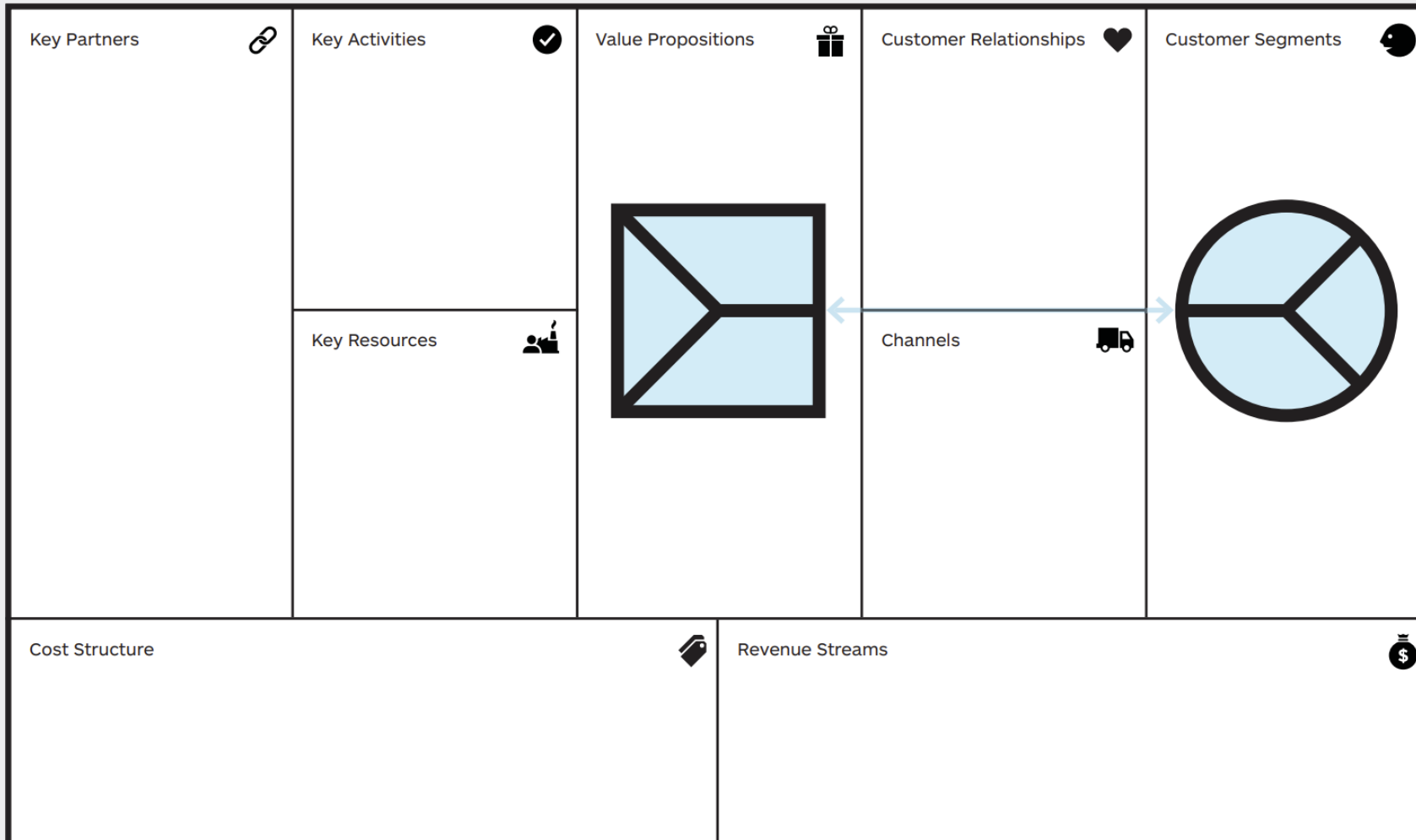
# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

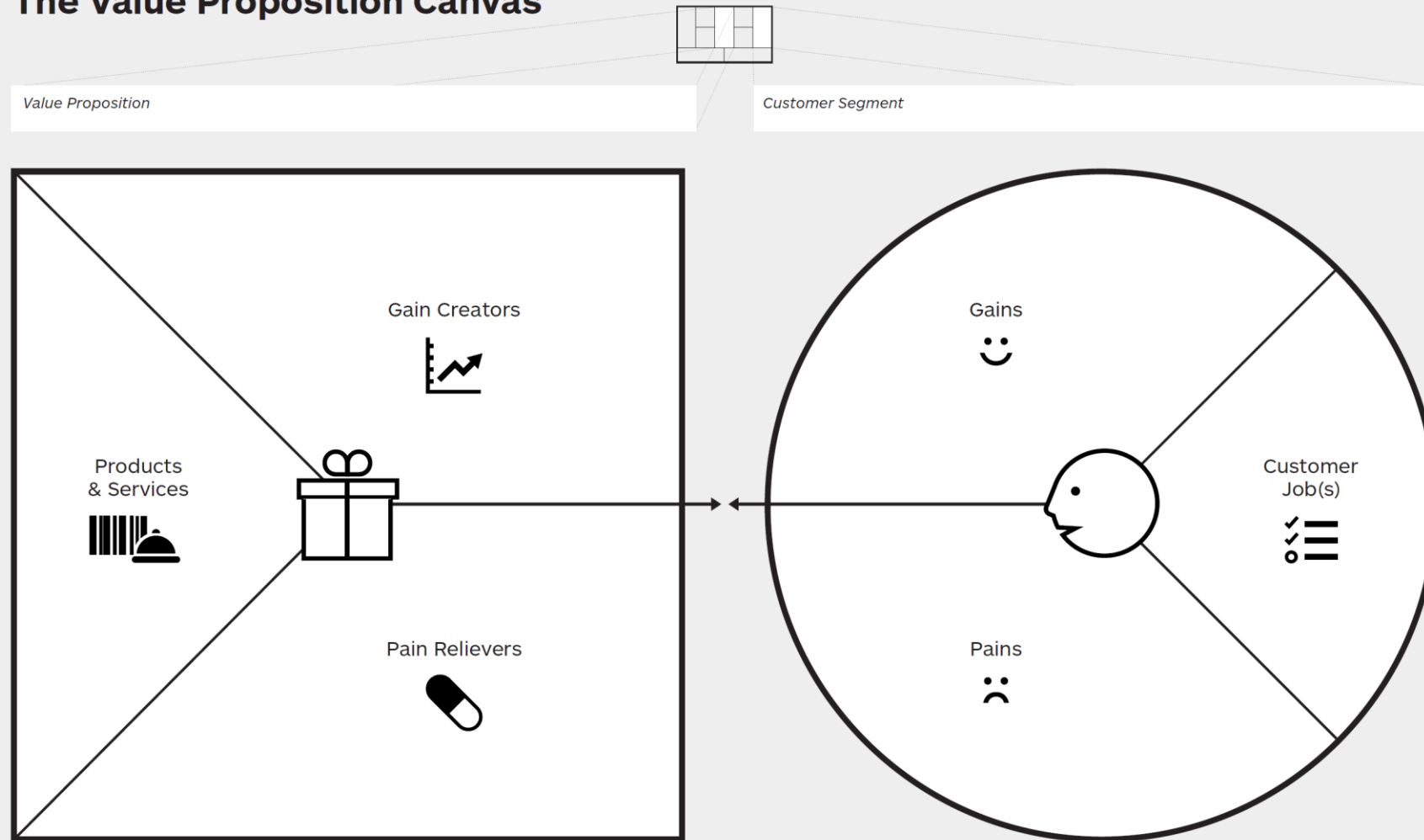


DESIGNED BY: Business Model Foundry AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



# The Value Proposition Canvas

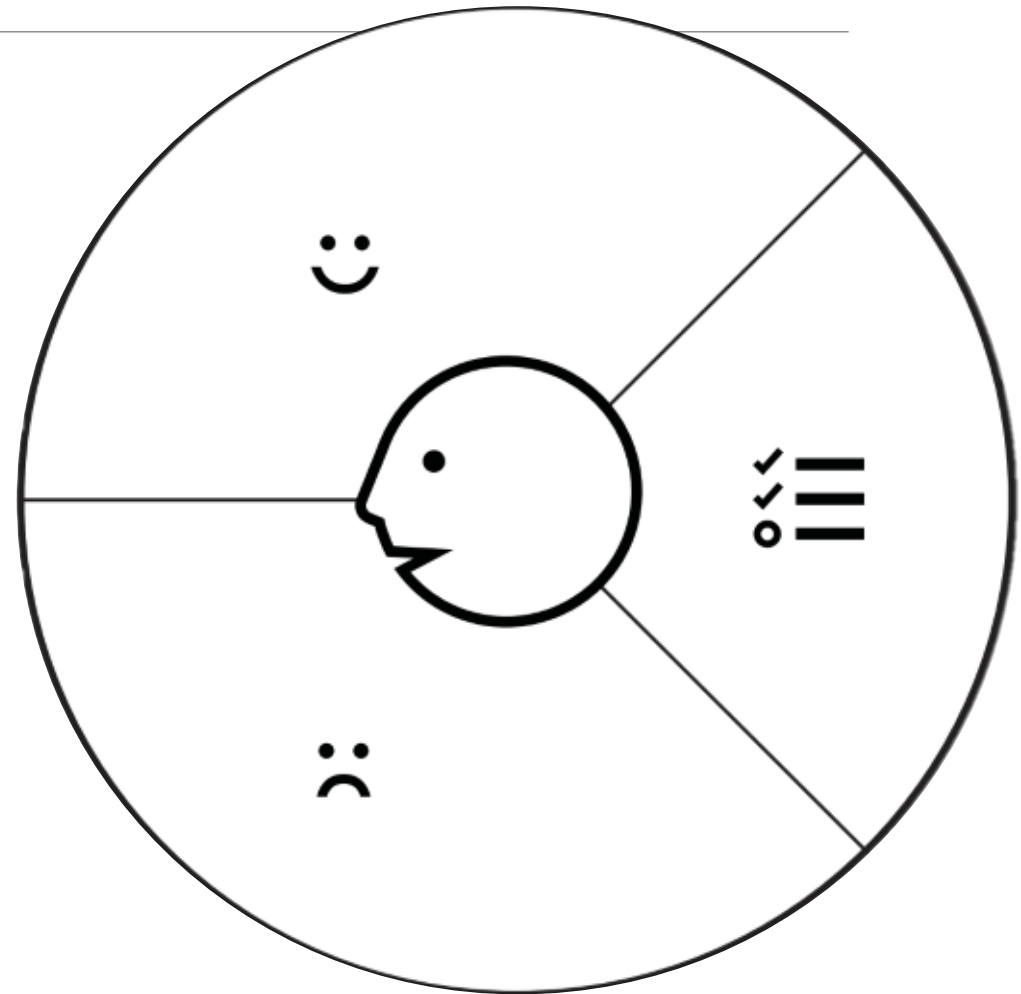


COPYRIGHT: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

**Strategyzer**  
strategyzer.com

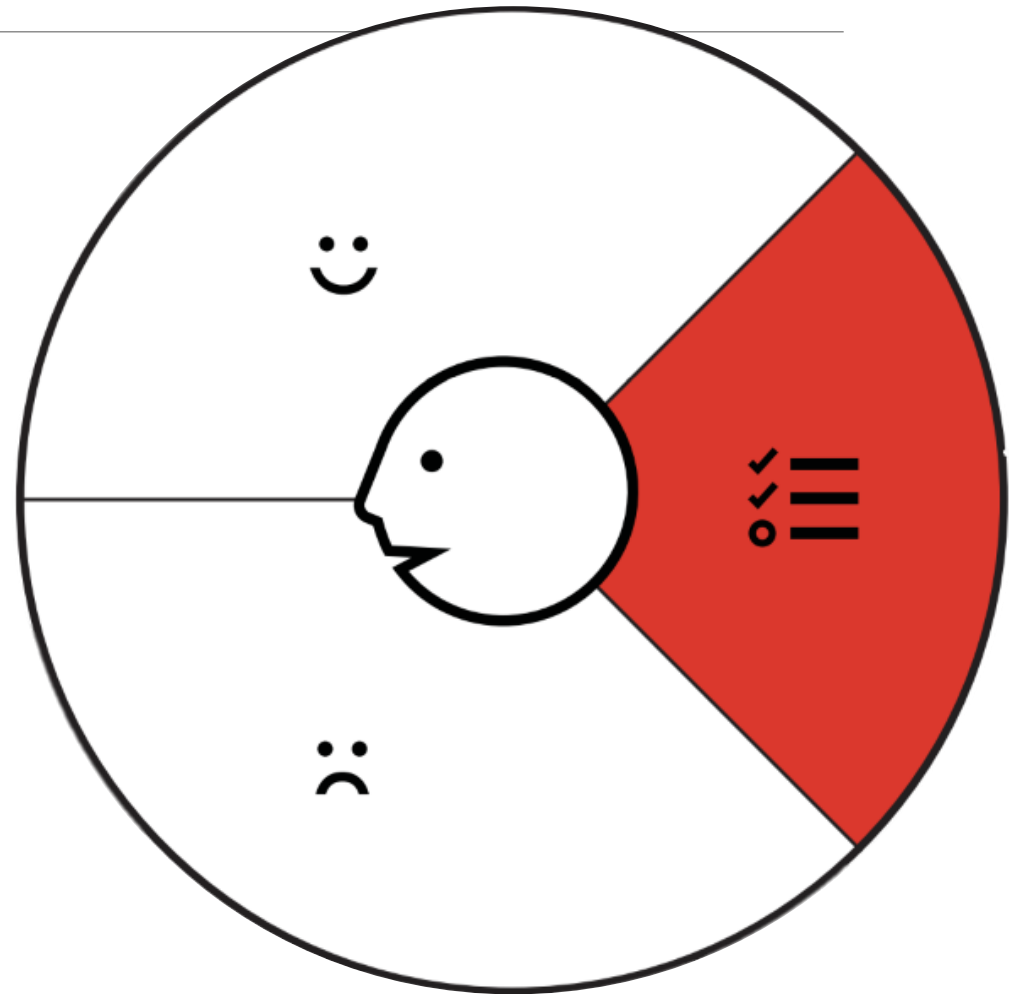
# Профил корисника

- Описује одређени кориснички сегмент на структуриран и детаљан начин.
- Састоји се од три дела:
  - Послови и задаци (*Customer jobs*).
  - Проблеми и фрустрације (*Pains*).
  - Добици (*Gains*).



# Послови и задаци

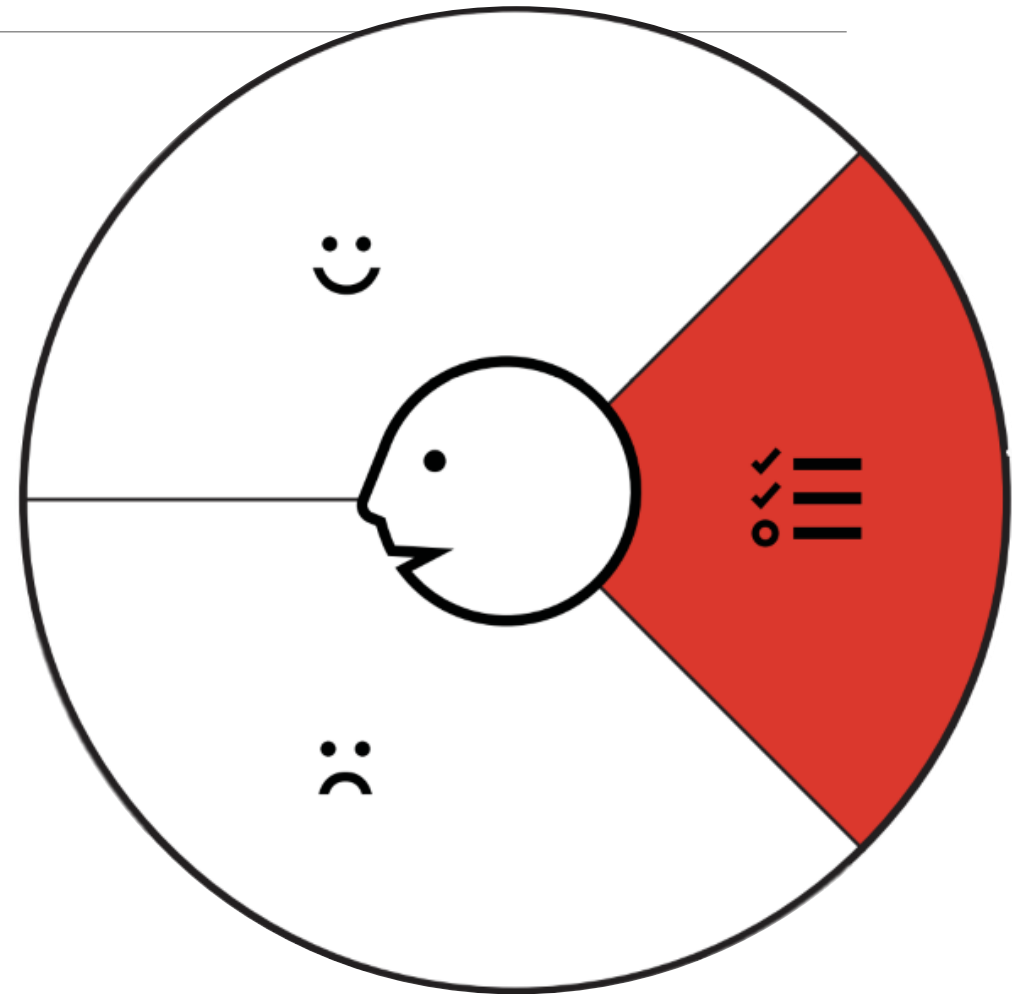
- Ствари које корисници покушавају да ураде на послу и у приватном животу:
  - Задатак који треба да се **уради**.
  - Проблем који треба да се **реши**.
  - Потреба коју треба **задовољити**.





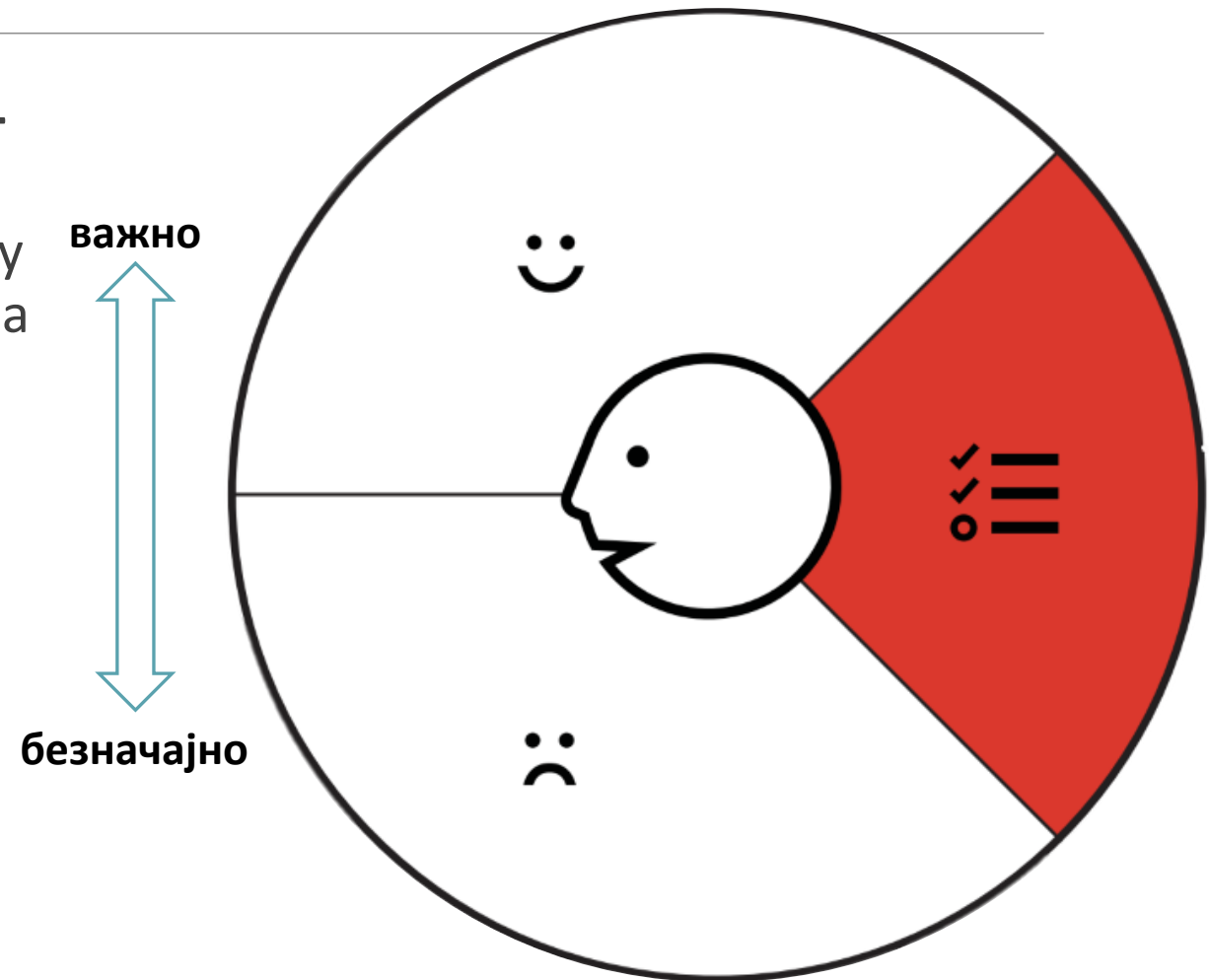
# Послови и задаци

- **Функционални послови** – извршење конкретног задатка или решавање конкретног проблема (опери ауто, покоси травњак, закажи састанак...).
- **Друштвени послови** – како корисник жели да буде опажен у окружењу, добијање статуса и моћи (да изгледа модерно, да буде перципиран као професионалац...).
- **Лични/емоционални послови** – тражња за одређеним емоционалним стањем (осећање сигурности на послу...).



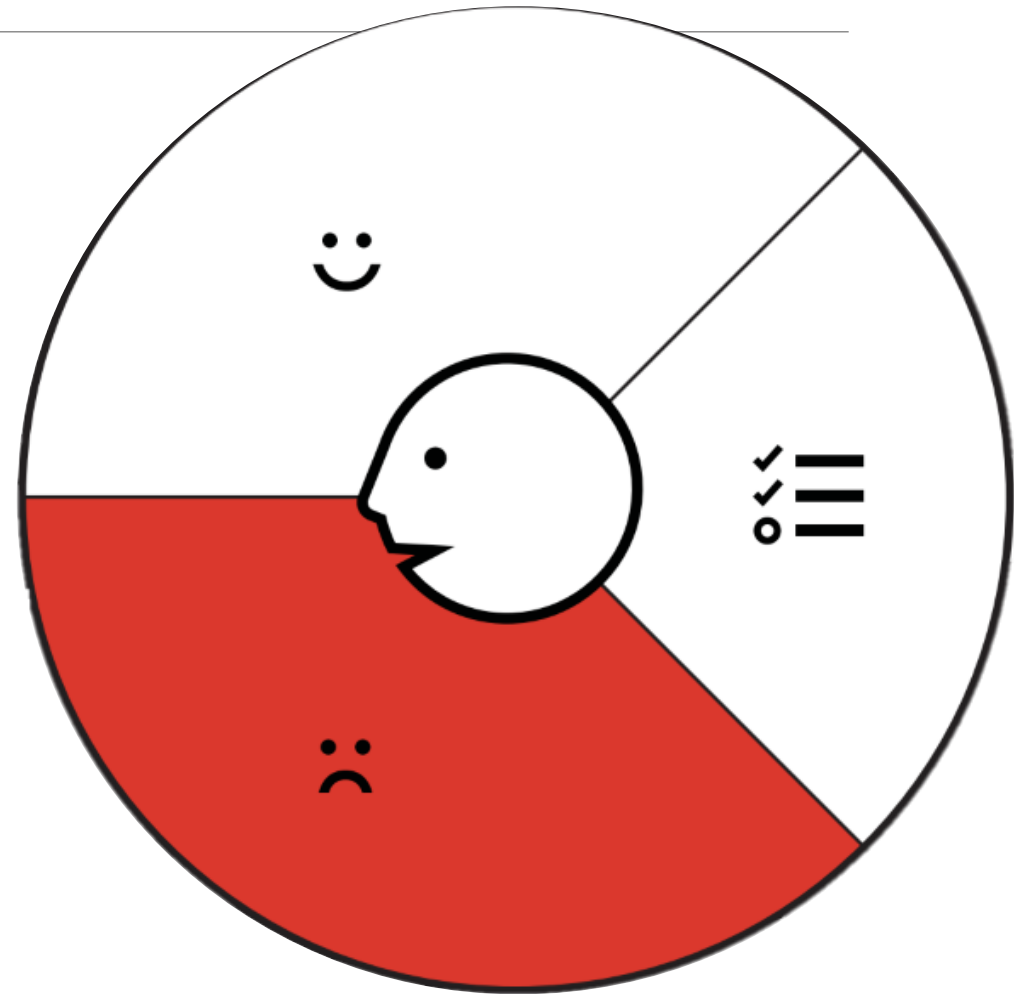
# Послови и задаци

- Обратити пажњу на конкретни **контекст** у оквиру кога се посао изводи. Контекст може да наметне ограничења (одлазак у биоскоп са децом – одлазак у биоскоп са партнером).
- **Важност посла:**
  - Нису сви пословни једнако битни кориснику.
  - Фокусирајте се на важне и значајне послове.
  - Фокусирајте се на послове који се дешавају често.



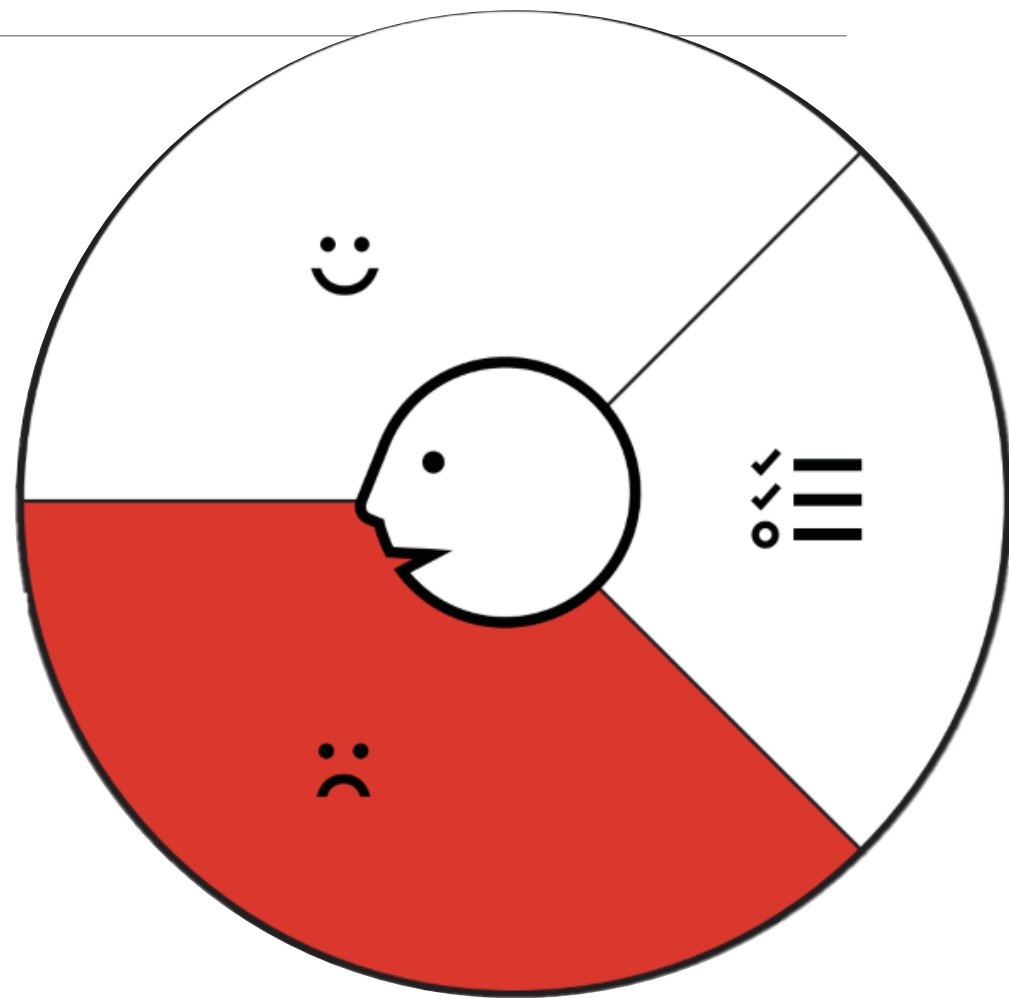
# Проблеми и фрустрације

- Све оно што **нервира** кориснике пре, током и након што покушају да ураде неки посао.
- Све оно што **спречава** корисника да уради неки посао.
- **Нежељени исходи, ризици и препреке** повезани са пословима и задацима које корисници желе да ураде.



# Проблеми и фрустрације

- **Нежељени исходи, проблеми и карактеристике**
  - *функционални* (решење не ради, не ради добро, има негативне бочне ефекте),
  - емоционални* (осећам се лоше сваки пут кад нешто радим),
  - успутни* (нервира ме да идем у продавницу за то, досадно је ићи у теретану).
- **Препреке** – ствари које корисника спречавају да започне неки посао или га успоравају (немам времена, не могу да приуштим...).
- **Ризици** – шта може да пође по злу и да има битне негативне последице (можда изгубим углед и кредибилитет, могу да се оклизнем и паднем...).



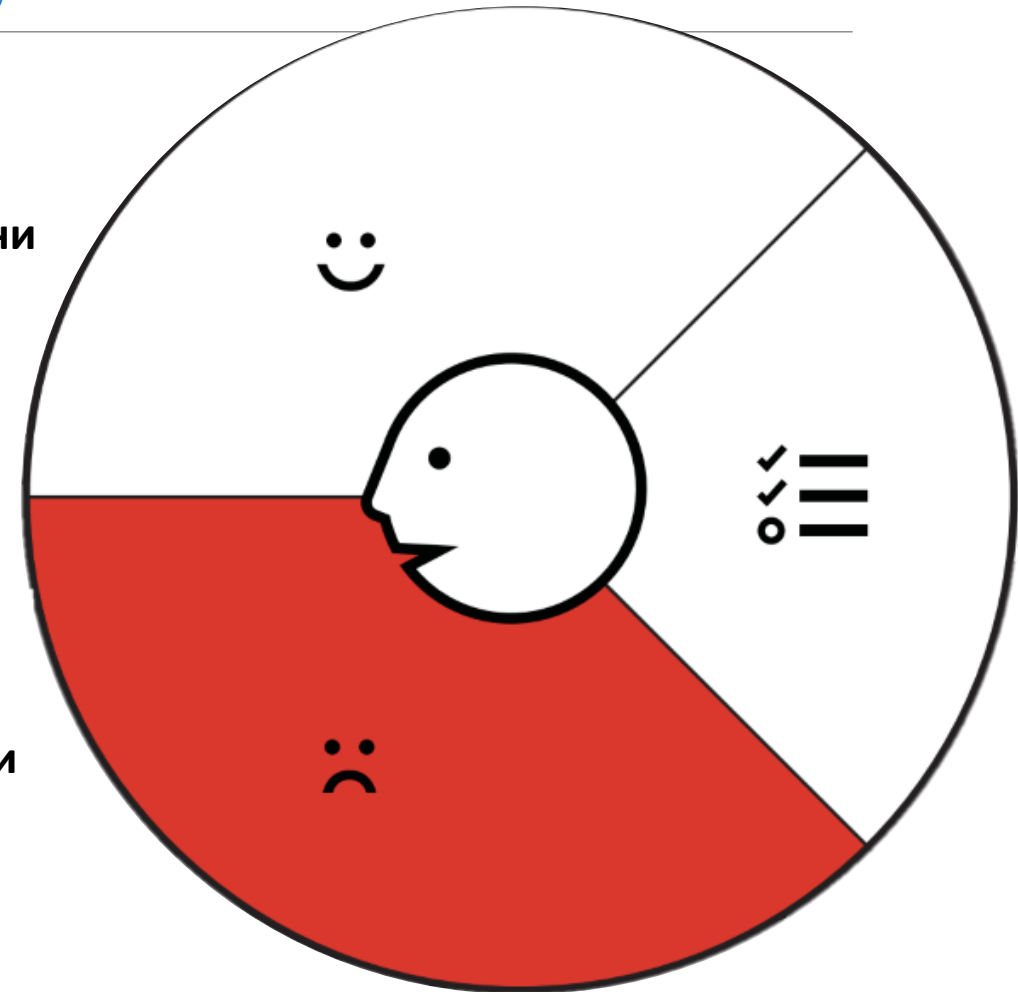
# Проблеми и фрустрације

- Шта је за корисника скупо?
  - Захтева много времена, новца, труда?
- Због чека се осећа лоше? Шта га нервира?
- Шта је мана тренутних решења? Шта им фали?
- Којих негативних друштвених последица се корисници плаше?
  - Губитак статус, поверења, моћи...?
- Којих ризика се боје? Шта може да крене по злу?
  - Финансијских, друштвених, техничких?
- Шта их брине?
- Шта их спречава да користе неку предложену вредност?
  - Висок почетни улог, стрма крива учења или нешто друго?

екстремни

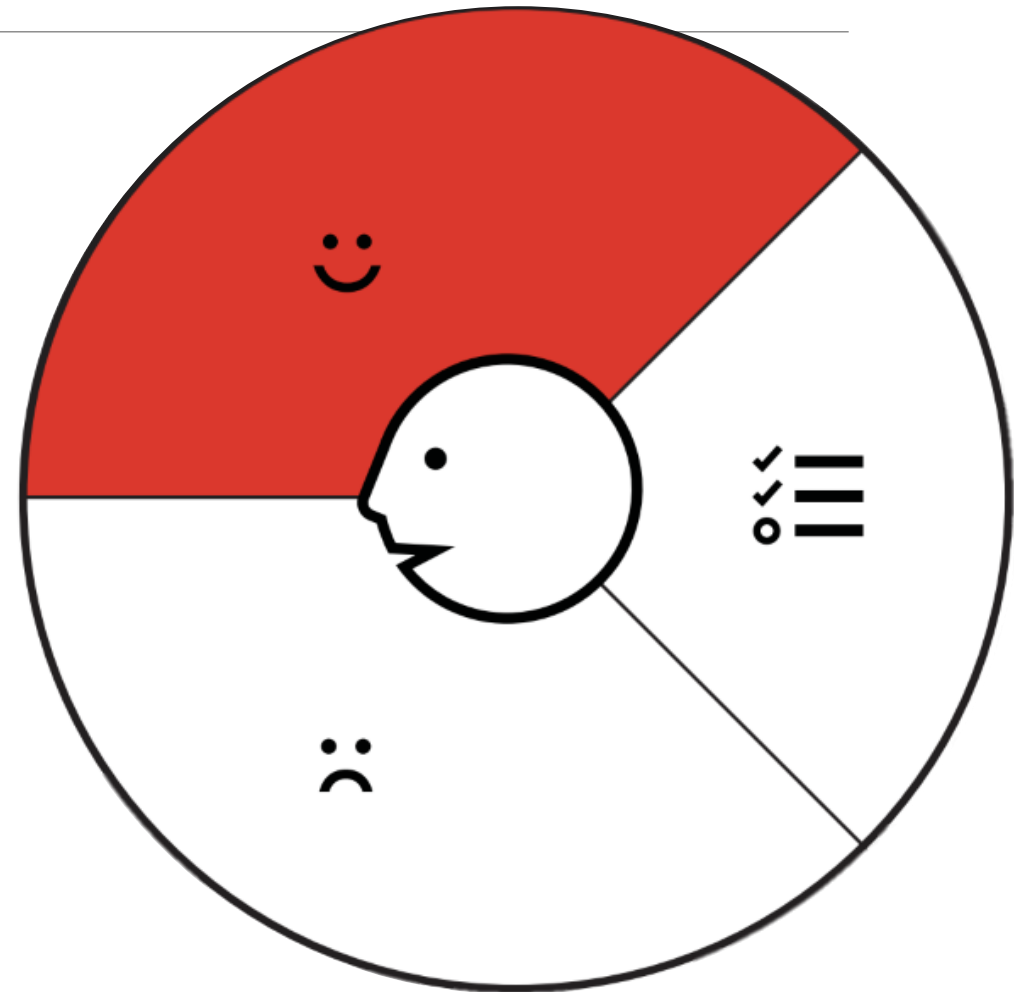


умерени



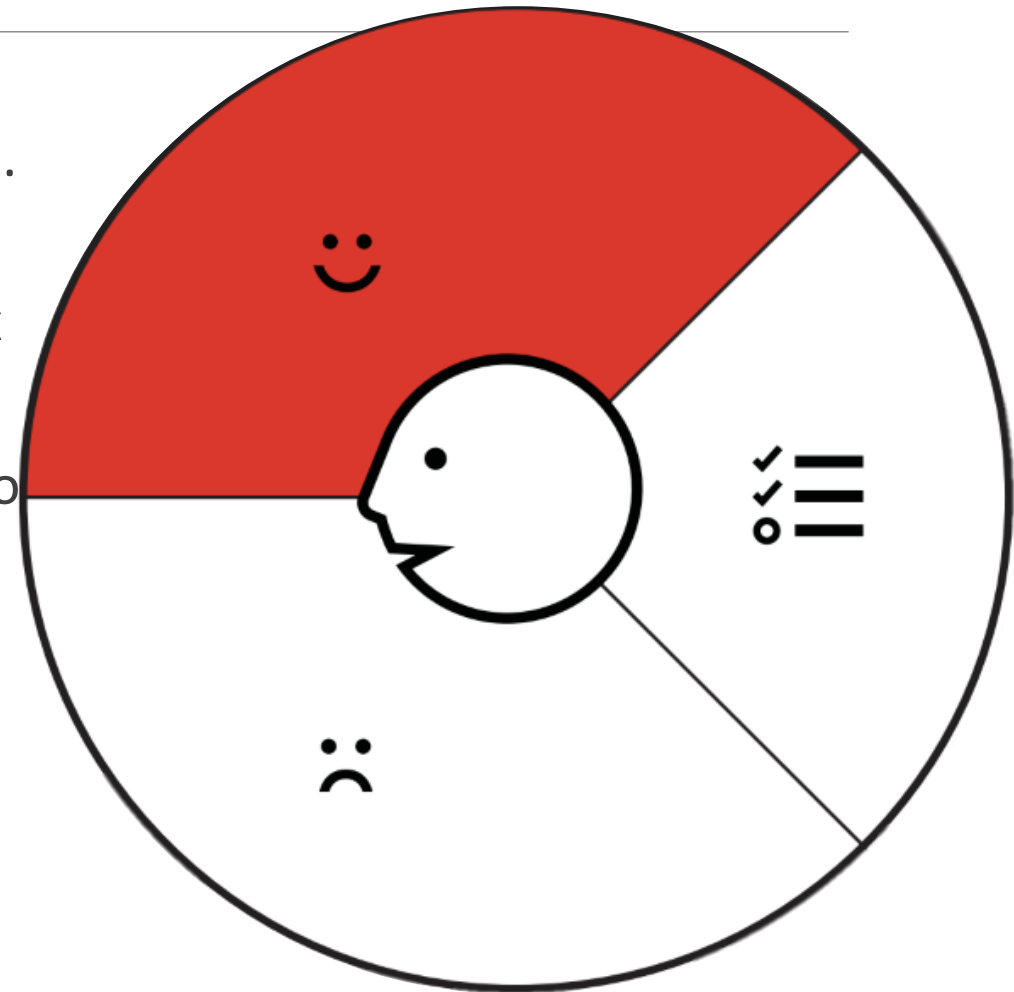
# Добици

- **Позитивни исходи** које корисници желе да постигну или конкретне **бенефиције** које траже.
- Неки добици су обавезни, неки очекивани, неке прижељкују, а неки изненађујући.
- Добици укључују функционалне добитке, друштвене добитке, позитивне емоције и уштеду.



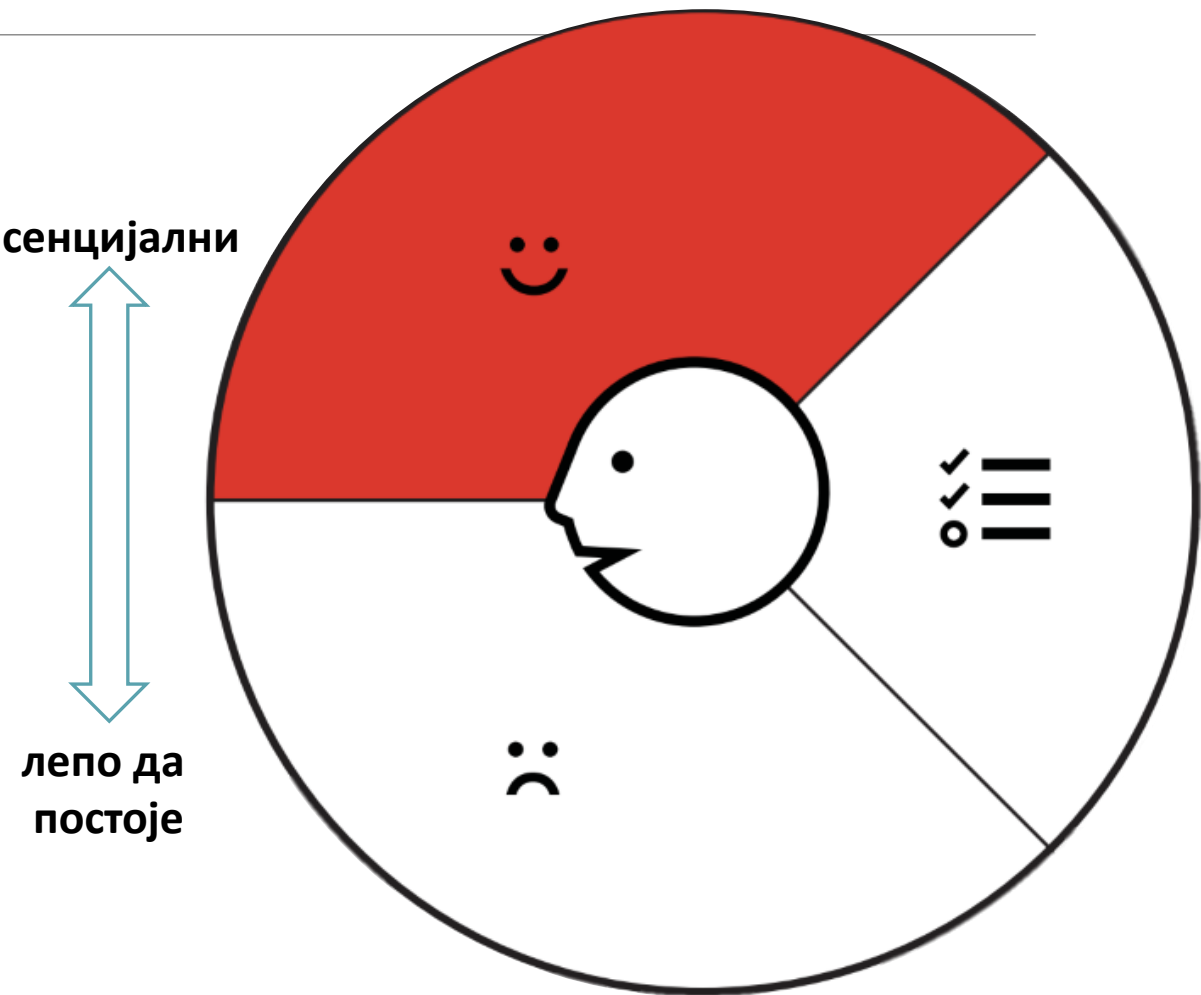
# Добици

- **Обавезни** – без њих решење не би радило (очекујемо да можемо телефонирати телефоном).
- **Очекивани** – основни добици које очекујемо од решења иако оно може да функционише без њих (очекујемо да телефон лепо изгледа).
- **Жељени** – не очекујемо их од решења, али бисмо волели да постоје. Обично корисник може да смисли ове добитке (очекујемо да телефон има навигацију).
- **Неочекивани** – превазилазе наша очекивања и жеље. Кориснику ови добици не би ни пали на памет (екран на додир мобилног телефона).

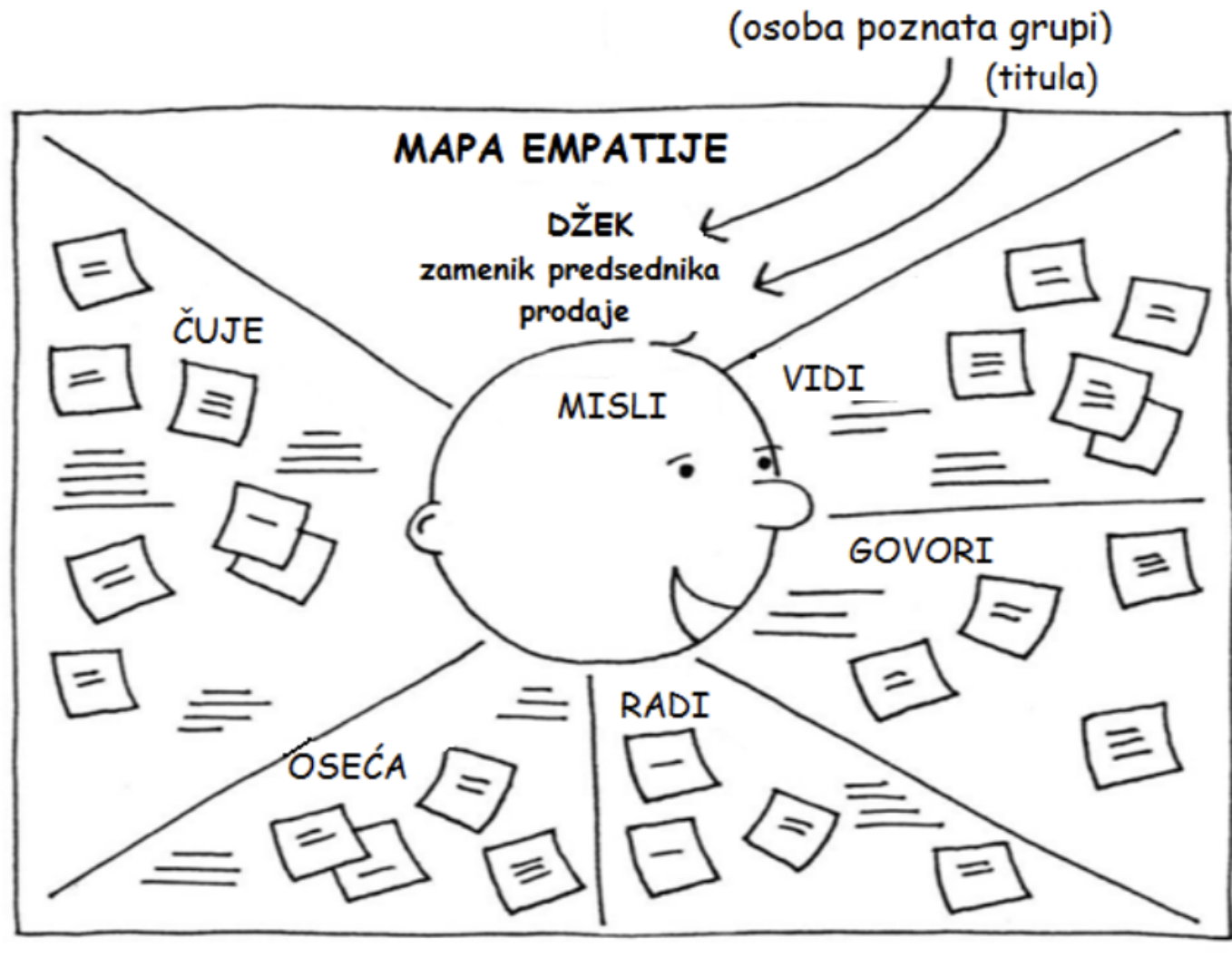


# Добици

- Које уштеде би корисника учиниле срећним?
  - Време, новац, труд,...?
- Шта корисници воле код тренутних решења? **есенцијални**  
Шта их одушевљава?
- Шта би учинило живот корисника лакшим?
- Шта је корисницима битно?
  - Гаранција, леп дизајн, ниска цена,...?
- О чему корисници сањају?
- Како корисници мере успех? Неуспех?
  - Цену? Перформансе? Уштеде?
- Шта кориснику повећава углед и статус?
  - Због чега изгледа боље у друштву?







# Мапа емпатије

УПОЗНАЈТЕ СВОЈЕ  
КОРИСНИЧКЕ СЕГМЕНТЕ

# Мапа вредности

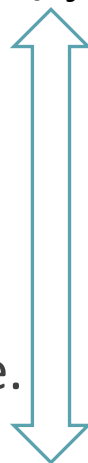
- Описује карактеристике одређеног предлога вредности на структуриран и детаљан начин.
- Састоји се од три дела:
  - Производи и услуге (*products and services*).
  - Генератори добитака (*gain creators*).
  - Елиминатори проблема (*pain relievers*).



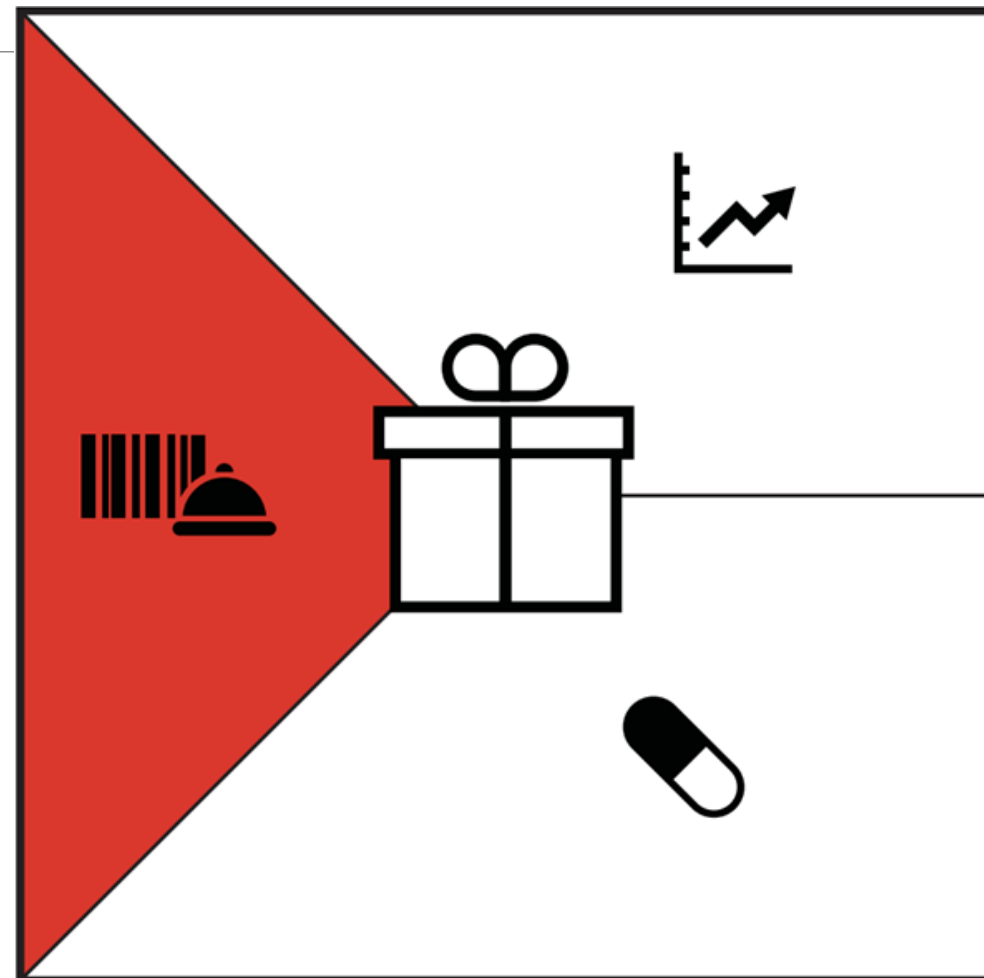
# Производи и услуге

- Списак производа и услуга око којих је изграђен предлог вредности.
- Све оно што кориснику помаже да уради своје послове, реши своје проблеме и задовољи своје потребе.
- **Физички** – опипљиви производи.
- **Неопипљиви** – услуге које нису дигиталне.
- **Дигитални** – музика, фајлови, онлајн препоруке.
- **Финансијски** – инвестиције, осигурање, финансијски

есенцијални



лепо да постоје



# Елиминатори проблема

- Како ваш производ или услуга ублажава или решава проблеме и фрустрације корисника?
- Не мора се направити елиминатор свих корисничких проблема. Фокусирајте се на најозбиљније проблеме.



# Елиминатори проблема

- Да ли производ или услуга може да...
  - ...произведе уштеду времена, новца или труда?
  - ...учини да се корисници осећају боље?
  - ...побољша постојећа решења?
  - ...елиминише препреке?
  - ...елиминише или умањи ризике?
  - ...ограничи или уклони грешке које корисници праве тако што ће им помоћи да решење користе на прави начин?
  - ...елиминише баријере које спречавају кориснике да користе неки предлог вредности? (нижа или непостојећа почетна цена, мање стрма крива учења...)

есенцијални



лепо да постоје



# Генератори добитака

- Како ваш производ или услуга генерише добитке кориснику?
- Не мора се генерисати сваки идентификовани добитак? Фокусирајте се на оне који су релевантни за кориснике и оне где ваше решење може да направи значајну разлику.

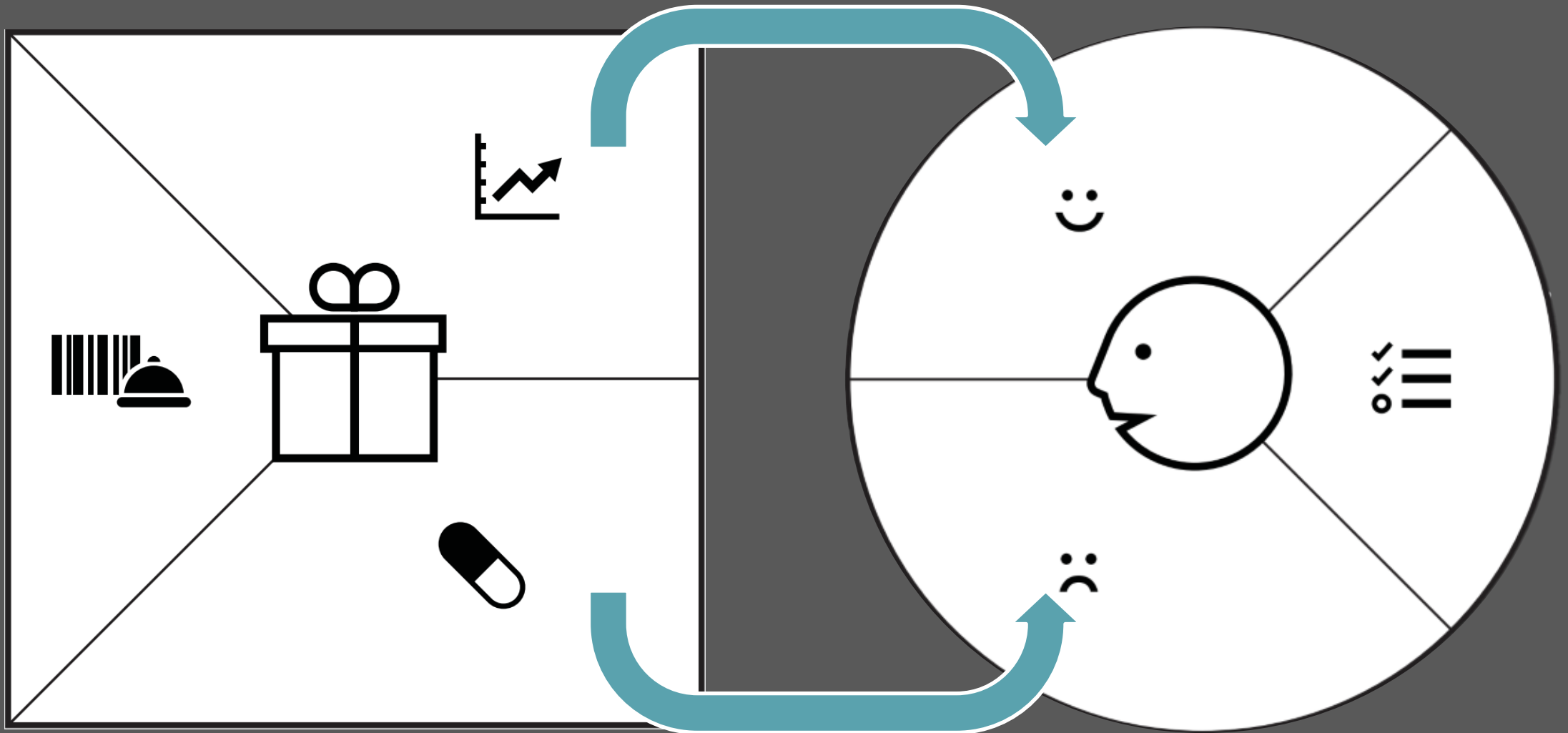
есенцијални



лепо да постоје



ДА ЛИ СТЕ ГЕНЕРИСАЛИ ЕСЕНЦИЈАЛНЕ ДОБИТКЕ?



ДА ЛИ СТЕ ЕЛИМИНИСАЛИ ЕКСТРЕМНЕ ПРОБЛЕМЕ?

# Три нивоа поклапања

---

## На папиру

- Проблем-решење (*problem-solution fit*).
- Идентификовани су послови и проблеми корисника, њихове фрустрације и жељени добици.
- Осмишљени су одговарајући предлози вредности за које не постоји доказ да ће их корисници заиста и користити.

## На тржишту

- Производ-тржиште (*product-market fit*).
- Производи, услуге, елиминатори проблема и генератори добитака заиста креирају вредност за кориснике и добијају пажњу на тржишту.

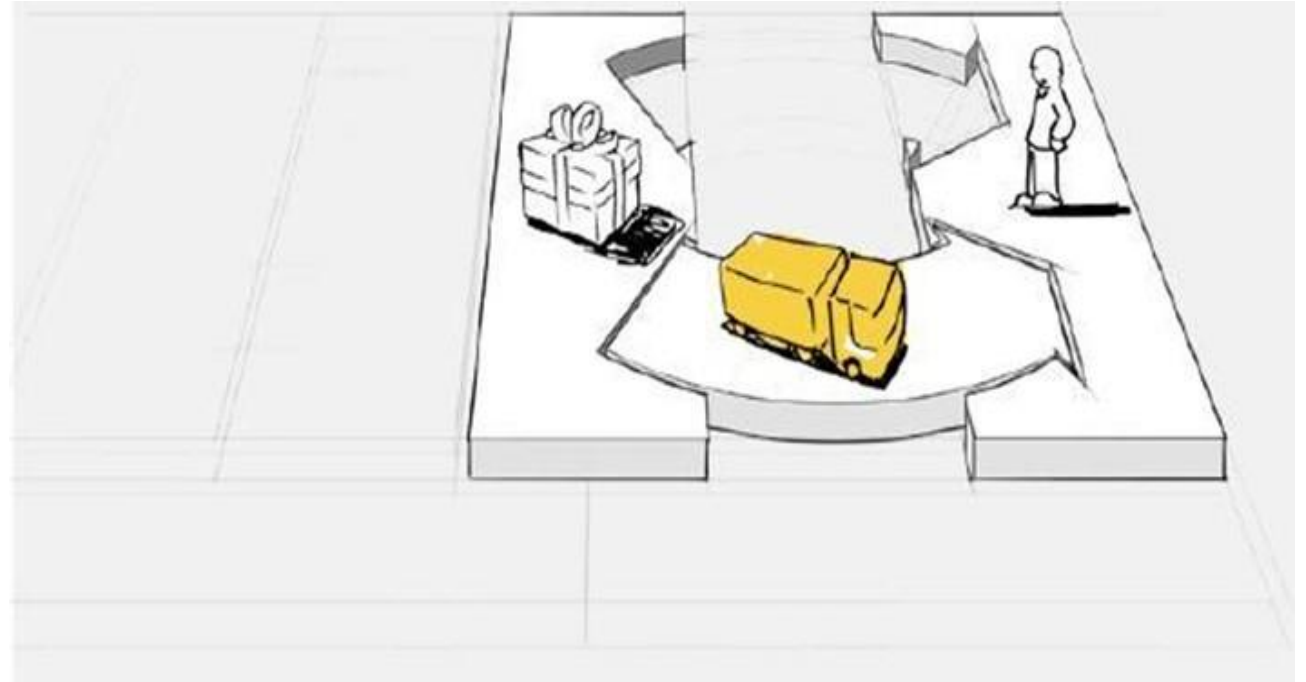
## У банци

- Пословни модел (*business model fit*).
- Догађа се онда када предложене вредности заиста могу да се уклопе у профитабилан и скалабилан пословни модел.

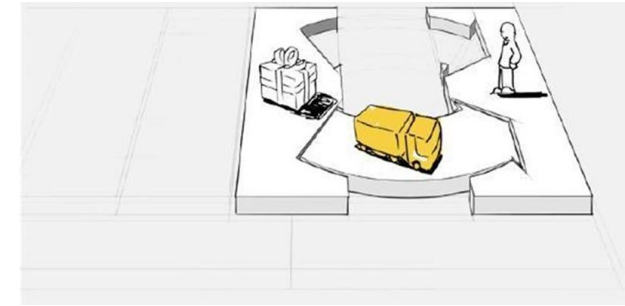


# 3. Канали дистрибуције

- Кроз које канале кориснички сегменти желе да стигнемо до њих?
- Како стижемо до корисника?
- Како су канали интегрисани?
- Који канали раде најбоље?
- Који канали стварају најниже трошкове?
- Како их интегришемо у стандардне рутине корисника?

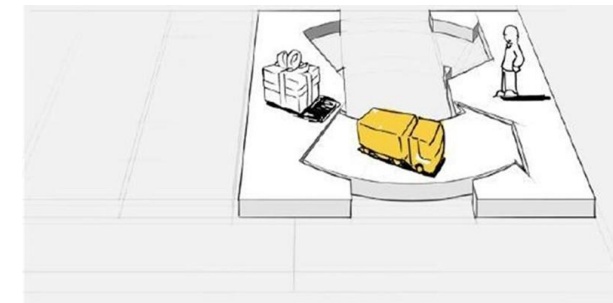


# 3. Канали дистрибуције



- Компонента *канали дистрибуције* описује **начин на који компанија долази до својих корисника и како комуницира са њима, да би им доставила предложене вредности.**
- Канали комуникације, дистрибуције и продаје чине **интерфејс компаније према корисницима.** То су додирне тачке између компаније и корисника.

# Типови канала дистрибуције



## ■ Партнерски канали

- Мања маржа.
- Проширујемо домет и користимо снаге партнера.

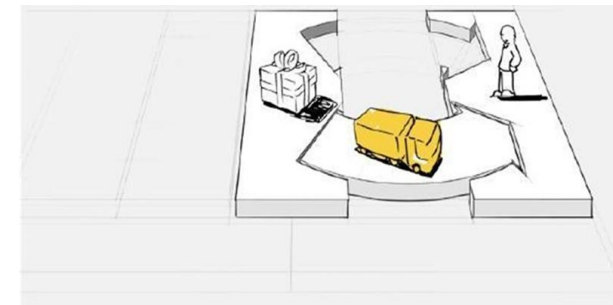
## ■ Сопствени канали

- Виша маржа.
- Скупљи за формирање и одржавање.

- Циљ је пронаћи најбољи баланс између различитих типова канала тако интегрисаних да корисници имају најбоље искуство а профит је максималан.

Сопствени канали	Директни канали	Продаја
	Директни канали	Интернет продаја
Партнерски канали	Индиректни канали	Сопствене радње
	Индиректни канали	Партнерске радње
		Велепродаја

# 5 фаза канала



## Свесност

Како  
подижемо  
свесност  
корисника о  
нашим  
производима  
и услугама?

## Евалуација

Како  
помажемо  
корисницима  
да процене  
наше  
предложене  
вредности?

## Куповина

Како  
омогућавамо  
корисницима  
да купе  
специфичан  
производ или  
услугу?

## Достава

Како  
достављамо  
предложене  
вредности?

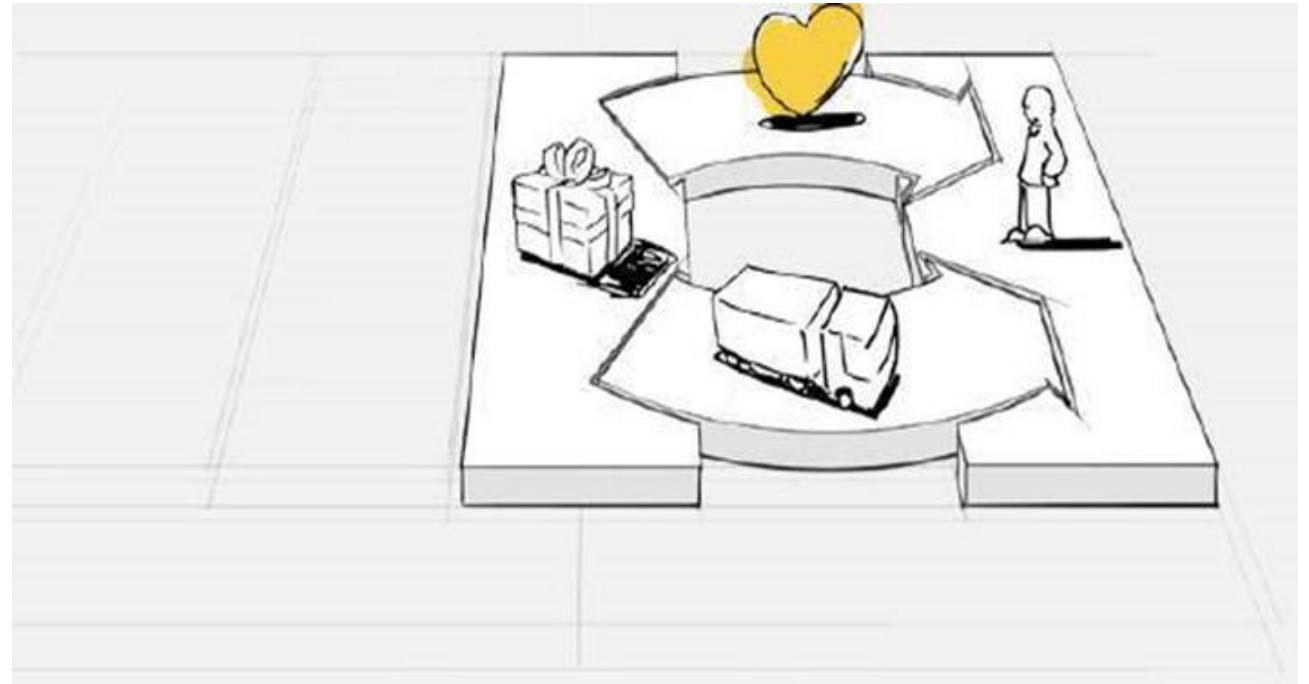
## Пост- продаја

Како  
обезбеђујемо  
пост-продајну  
корисничку  
подршку?

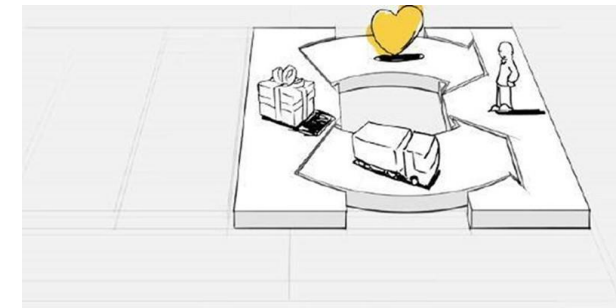
## 4. Односи са корисницима

---

- Који тип везе кориснички сегменти очекују да успоставимо са њима?
- Које смо везе успоставили?
- Која је цена тих веза?
- Колико су везе интегрисане са остатком пословног модела?

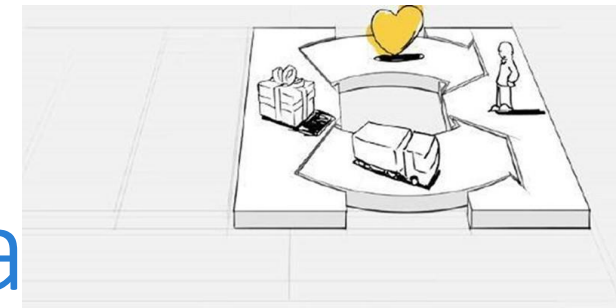


## 4. Односи са корисницима



- Компонента *односи са корисницима* описује **тип односа који компанија успоставља са одређеним корисничким сегментом.**
- Односи могу варирати од личних до аутоматизованих.
- Мотивација:
  - Стицање нових корисника.
  - Задржавање постојећих корисника.
  - Повећање продаје.

# Типови односа са корисницима



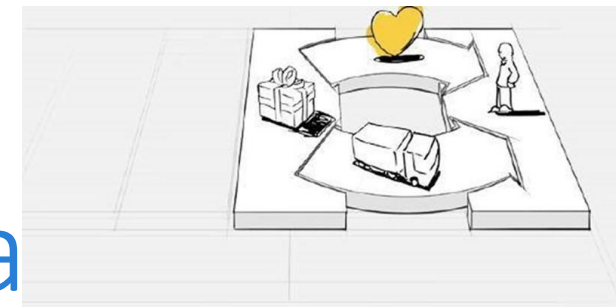
## ДИРЕКТАН ОДНОС

- Однос је базиран на људској интеракцији.
- Уживо на месту продаје, преко електронске поште, кроз телефонски разговор и сл.

## ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЈА

- Продавац се посвећује индивидуалном купцу.
- Најдубља и најинтимнија врста односа која се развија кроз дужи временски период.
- Пример: банкарски посвећени корисницима са вишим приходима.

# Типови односа са корисницима



## САМОПОСЛУЖИВАЊЕ

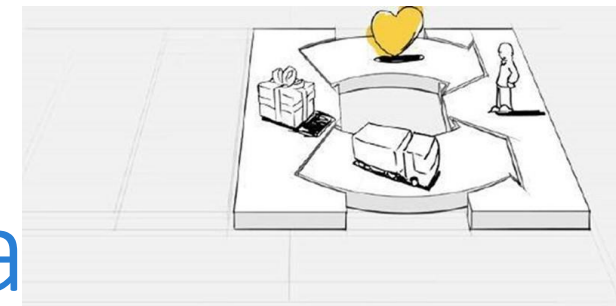
- Не постоји директан однос са корисницима.
- Компанија обезбеђује сва неопходна средства која ће послужити корисника.

## АУТОМАТИЗОВАНИ СЕРВИС

- Комбинација софистицираних облика самопослуживања и аутоматизованих процеса.
- У најбољем случају симулирају личне односе.
- Пример: препорука за филм.



# Типови односа са корисницима



## ЗАЈЕДНИЦА

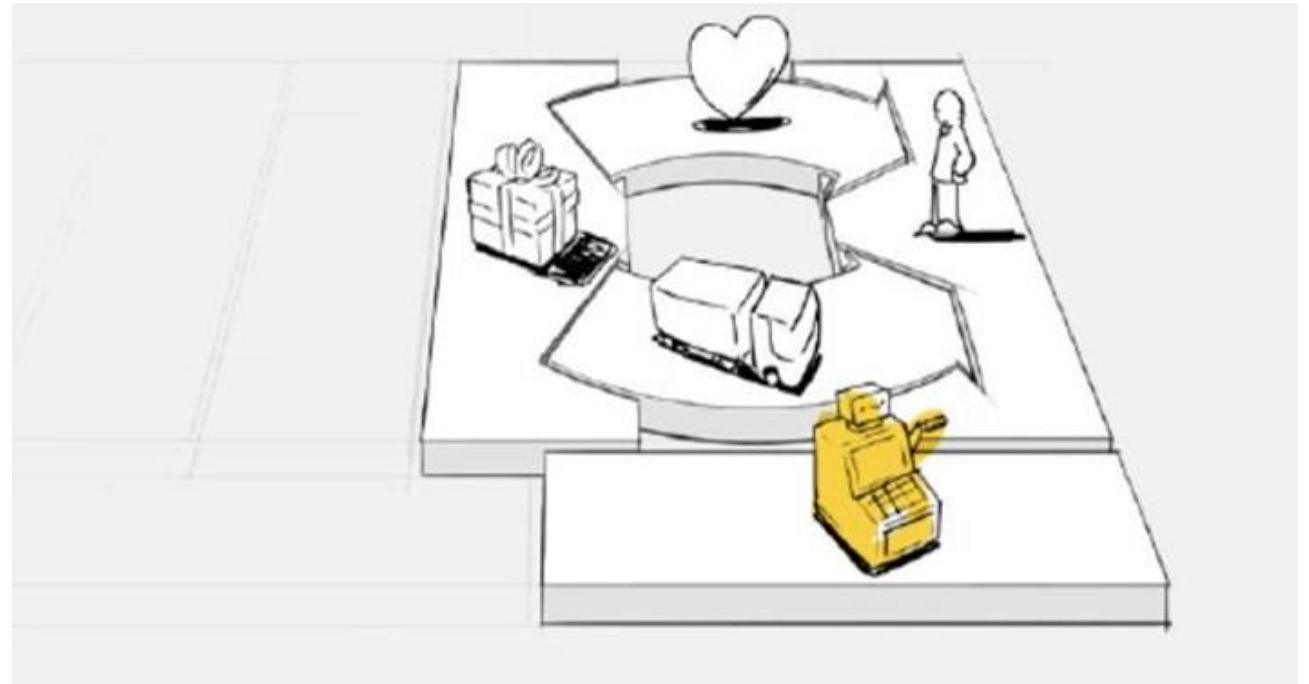
- Компаније користе заједнице корисника да би се више повезале са њима.
- Корисници могу да комуницирају, размењују знања и решавају проблеме једни другима.
- Заједница може помоћи компанији да боље разуме своје кориснике

## ЗАЈЕДНИЧКО СТВАРАЊЕ ВРЕДНОСТИ

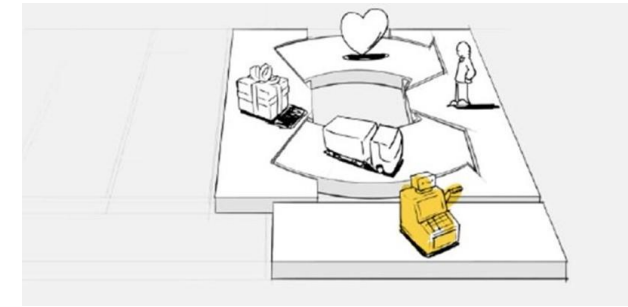
- Компанија и корисници заједно стварају вредност.
- Пример: *Amazon, YouTube.*

# 5. Токови прихода

- Коју вредност су корисници спремни да плате?
- Које вредности тренутно плаћају и како?
- На који начин би желели да плаћају?
- У којој мери сваки од токова прихода доприноси укупном приходу?

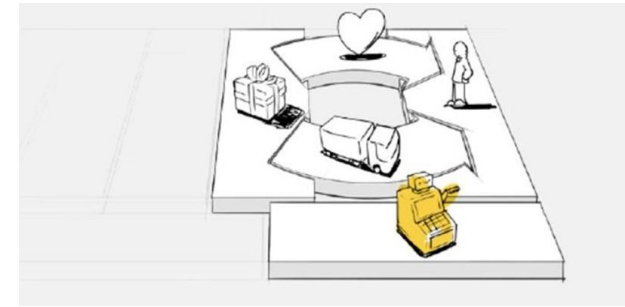


## 5. Токови прихода



- Ова компонента представља **готовину који компанија генерише** од сваког од *корисничких сегмената*.
- Ако су корисници срце пословног модела, *токови прихода* су његове *артерије*.
- Успешан одговор на питање: „**Коју вредност је кориснички сегмент спреман да плати?**“ омогућава компанији да генерише један или више токова прихода од сваког корисничког сегмента.
- Не мора сваки кориснички сегмент директно да генерише токове прихода
- Разликујемо **трансакционе** и **понављајуће** приходе.

# Начини генерисања токова прихода



## Продаја имовине

- Продаја власничких права на физички производ.
- Аутомобили, књиге, одећа...

## Накнада за коришћење

- Приход се генерише на основу коришћења одређене услуге.
- Што се услуга више користи, корисник ће више плати.
- Услуге мобилних оператера, боравак у хотелу...

# Начини генерисања токова прихода



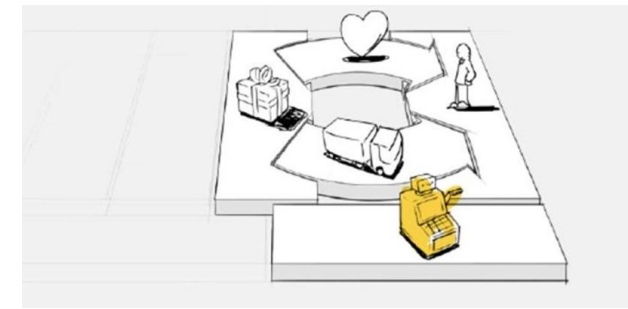
## Претплата

- Продаја континуираног приступа услузи.
- Теретана, приступ апликацијама,...

## Позајмљивање/изнајмљивање/лизинг

- Привремено гарантовање ексклузивног права коришћења неког средства/имовине на одређени временски период уз накнаду.
- Зајмодавац има периодична примања, док купац има трошкове само на одређено време, и не мора да сноси пуну цену жељеног средства.
- Rent-a-car,...

# Начини генерисања токова прихода



## Лиценцирање

- Корисницима се даје дозвола да користе заштићено интелектуално власништво уз накнаду.
- Имаоци права стварају приходе без потребе да производе неки производ или пружају неку услугу.
- Ауторска права, патенти,...

## Провизија

- Услуга посредовања извршена у име две или више страна.
- Агенти за некретнине, картични системи,...

## Рекламирање

- Рекламирање производа, бренда или услуге уз накнаду.
- Медијска индустрија, организатори догађаја, рекламирање на популарним платформама...

# Механизам одређивања цене

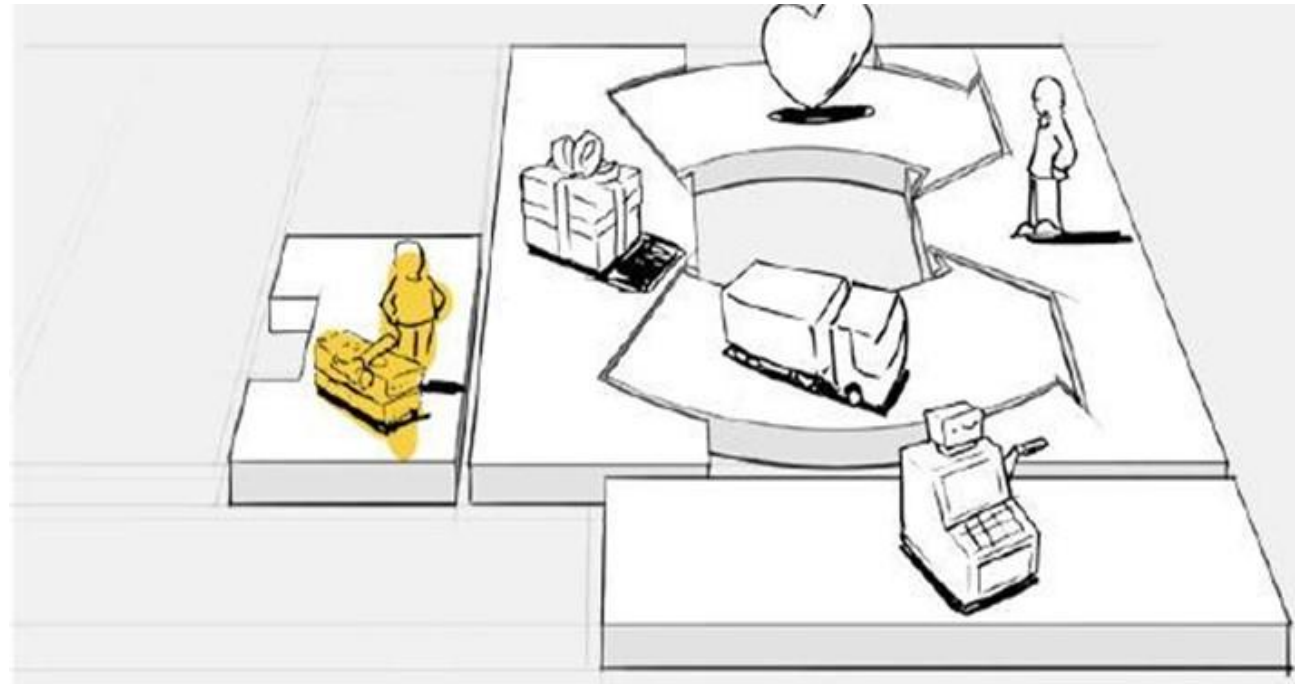


- Сваки ток прихода може да има другачији механизам одређивања цене.

Фиксна цена заснована на статичким променљивама		Динамички формирана цена која се мења у зависности стања на тржишту	
<b>Ценовник</b>	За сваки производ или услугу постоји фиксна цена.	<b>Ценкање</b>	Цена договорена између два или више партнера. Зависи од преговарачке моћи и вештина.
<b>Карактеристике</b>	Цена зависи од квалитета и броја карактеристика производа или услуга.	<b>Принос</b>	Цена зависи од стања на залихама и момента куповине.
<b>Кориснички сегмент</b>	Цена зависи од типа и карактеристика корисничког сегмента.	<b>Тржиште</b>	Цена се формира на основу односа понуде и потражње.
<b>Количина</b>	Цена је функција количине која се купује.	<b>Аукција</b>	Компететивно надметање одређује цену.

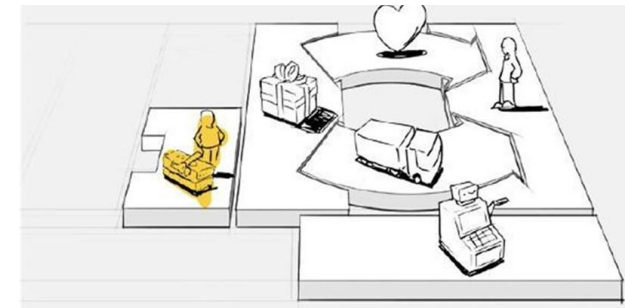
## 6. Кључни ресурси

- Које кључне ресурсе захтевају предложене вредности?
- Канали дистрибуције?
- Односи са клијентима?
- Токови прихода?



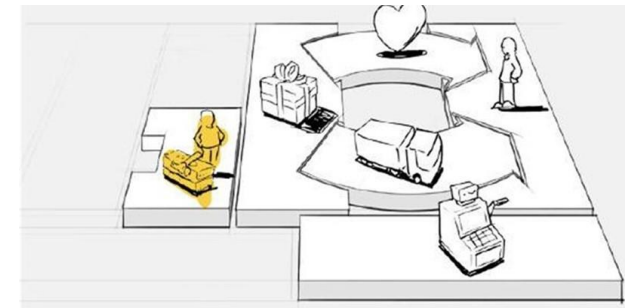


## 6. Кључни ресурси



- Компонента *кључни ресурси* описује **најважније ресурсе** који су потребни да би пословни модел могао да функционише.
- Ресурси омогућавају компанији да ствара и нуди *предлоге вредности, послује* на тржиштима, одржава *везе са корисничким сегментима* и *зарађује приходе*.
- Кључни ресурси могу бити **посеђовани** или **закупљени** или **потраживани** од кључних партнера.

# Типови кључних ресурса



## Физички

- Физичка средства као што су производне хале, зграде, возила, машине, системи продаје и мрежа дистрибуције.

## Интелектуални

- Бренд, патенти, ауторска права, партнерства, корисничке базе, власничко знање.
- Тешко се развијају, али када су успешно креирани могу донети знатну зараду.

## Људски

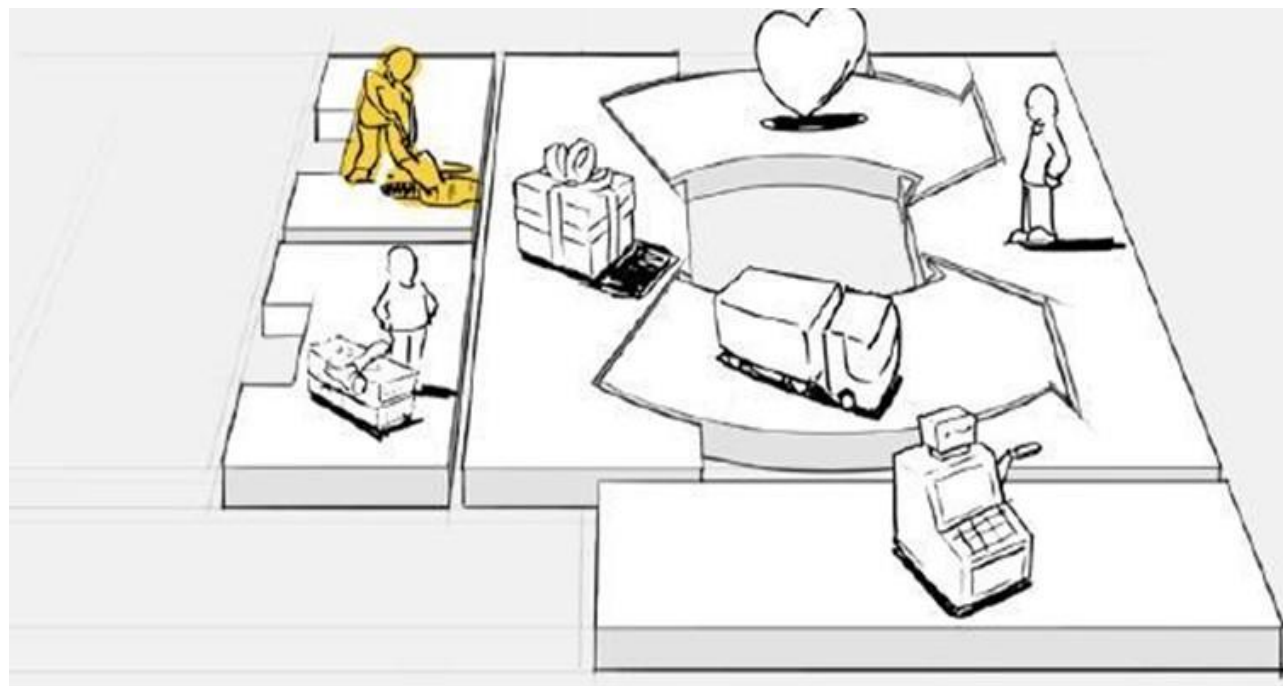
- Свака компанија захтева људске ресурсе.
- У неким индустријама и пословним моделима су посебно значајни.

## Финансијски

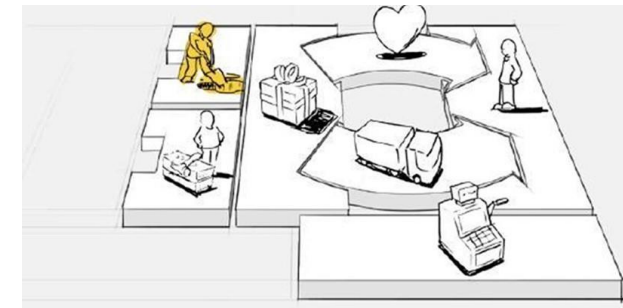
- Неким пословним моделима су потребни финансијски ресурси и/или гаранције као што су готовина, различити кредити или опције везане за акције, који ће им омогућити запошљавање кључних радника.

# 7. Кључне активности

- Шта су кључне активности које захтевају наши предлози вредности?
- Канали дистрибуције?
- Односи са клијентима?
- Токови прохода?

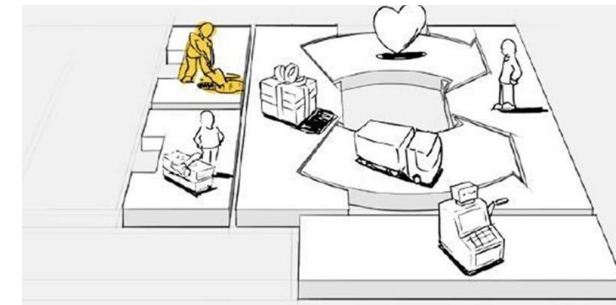


## 7. Кључне активности



- Ова компонента описује **најважније ствари које компанија мора да уради** да би њен пословни модел функционисао.
- Исто као и кључни ресурси, и кључне активности омогућавају компанији да ствара и нуди *предлоге вредности*, *послује* на тржиштима, *одржава везе са корисничким сегментима* и *зарађује приходе*.

# Типови кључних активности



## Производња

- Активности које се односе на дизајнирање, стварање и испоруку производа у значајним количинама или супериорног квалитета.
- Мануфактура.

## Решавање проблема

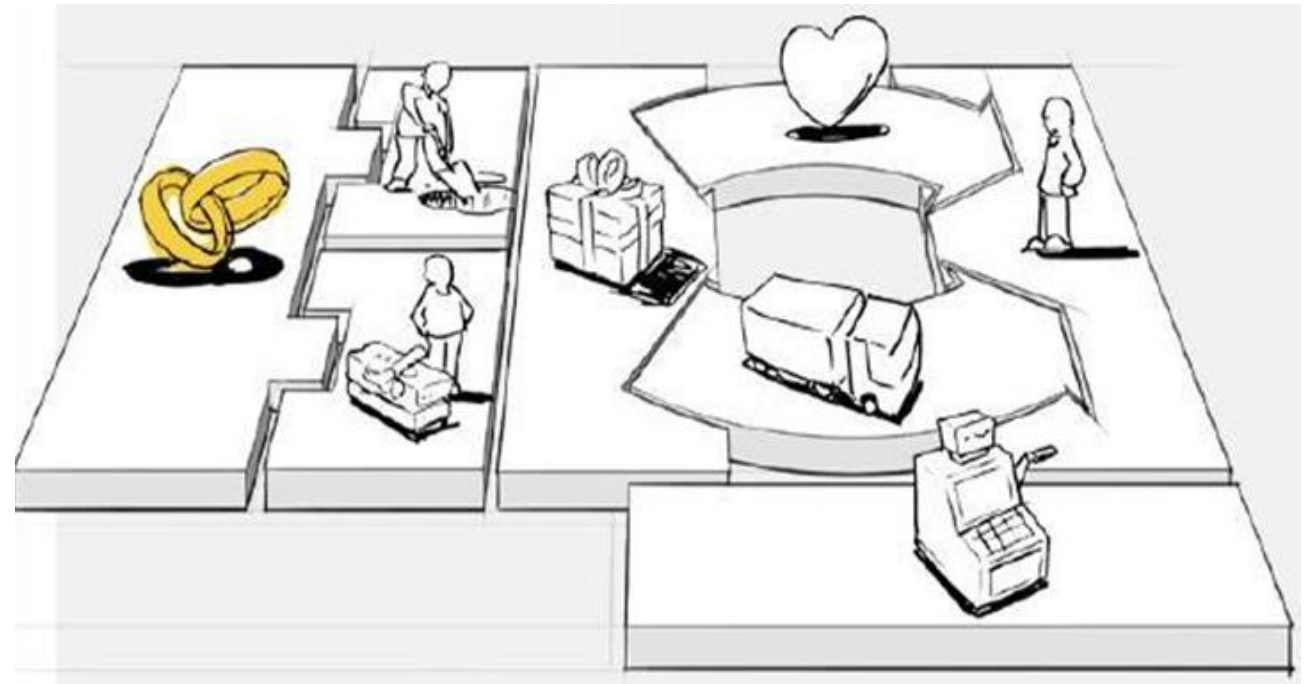
- Смишљање нових начина решавања индивидуалних проблема корисника.
- Консултовање, болничке услуге,...

## Платформа/мрежа

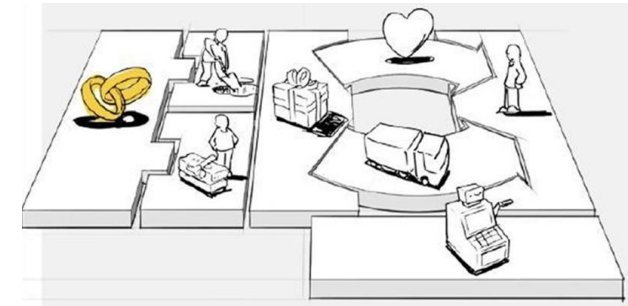
- Активности у пословним моделима код којих је платформа кључни ресурс.
- Управљање платформом, промоција платформе, пружање услуга.
- eBay, Visa,...

# 8. Кључни партнери

- Ко су нам кључни партнери?
- Ко су нам кључни добављачи?
- Које кључне ресурсе набављамо од партнера?
- Које кључне активности обављају партнери?

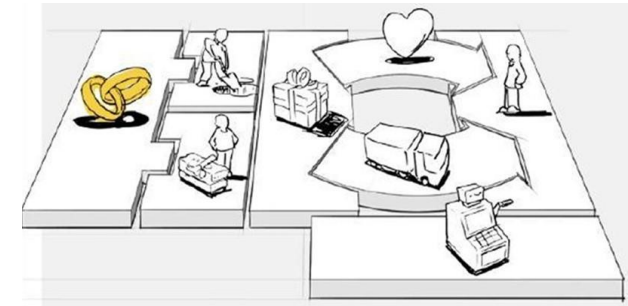


## 8. Кључни партнери



- Компонента *кључни партнери* описује **мрежу добављача и партнера** који омогућавају рад пословног модела.
- Компаније формирају партнерства да би:
  - Оптимизовале свој пословни модел.
  - Смањиле ризик и неизвесности.
  - Придобили ресурсе.

# Типови кључних партнерстава



Стратешка алијанса међу не-конкурентима.

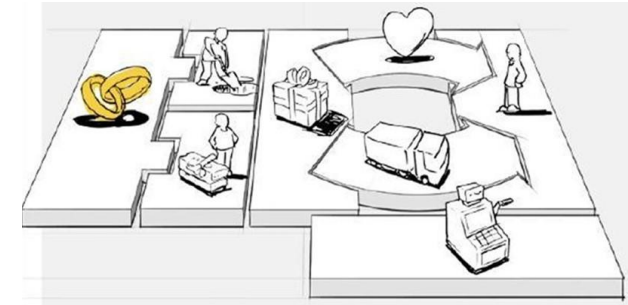
Стратешко партнерство између конкурената.

Заједничка улагања за развијање нових послова.

Односи купац-добављач за обезбеђивање сталних достава.



# Мотивација иза формирања партнерства



## Оптимизација и економија обима

- Оптимизација ресурса и активности.
- Нелогично је да компанија сама поседује све потребне ресурсе и спроводи све потребне активности.
- Обично је циљ смањење трошкова.

## Смањење ризика и неизвесност

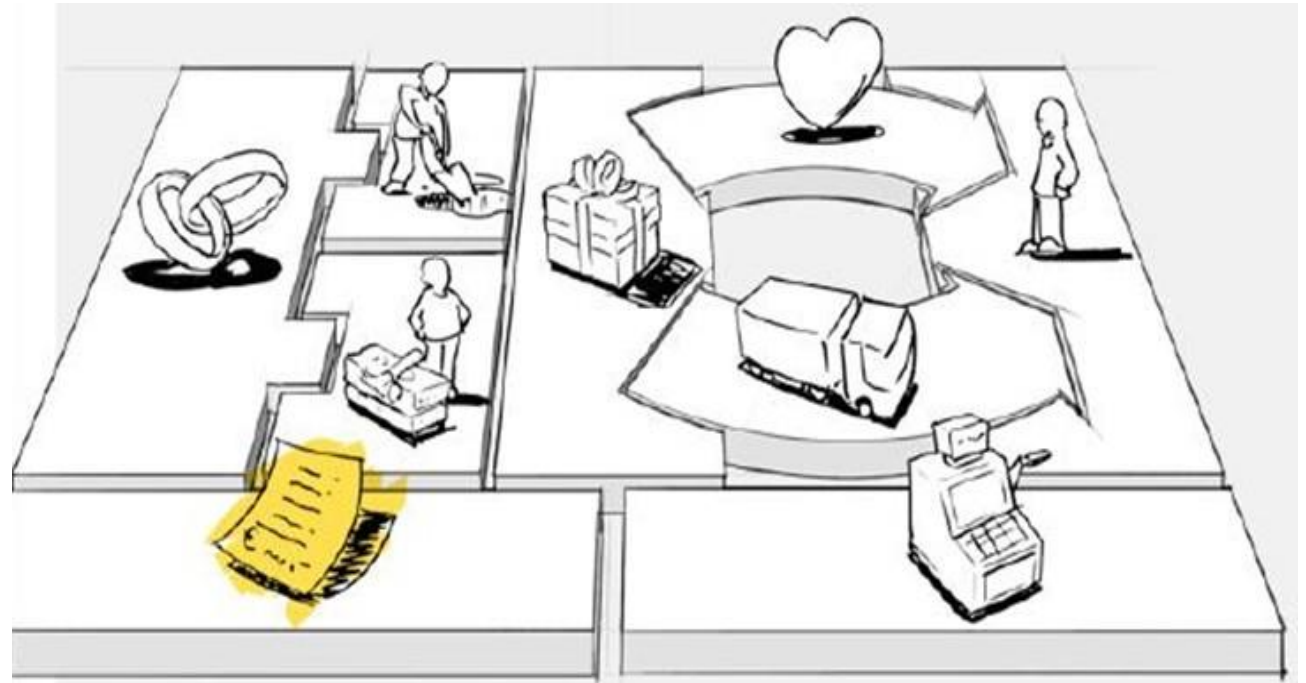
- Партнерства могу помоћи у смањењу ризика и неизвесности.
- Није необично да конкуренти у једној области стварају стратешке алијансе, док се у другој такмиче.

## Аквизиција одређених ресурса и активности

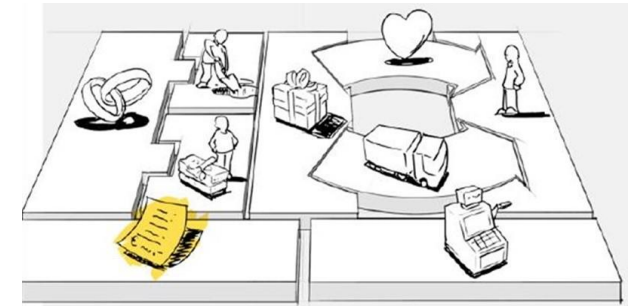
- Само мали број компанија поседује све ресурсе и обавља све активности из њиховог пословног модела.
- Компаније углавном проширују своје капацитете ослањањем на друге фирме које их снабдевају одређеним ресурсима или извршавају одређене активности.

## 9. Структура трошкова

- Који су најважнији трошкови у нашем пословном моделу?
- Који кључни ресурси су најскупљи?
- Које кључне активности су најскупље?

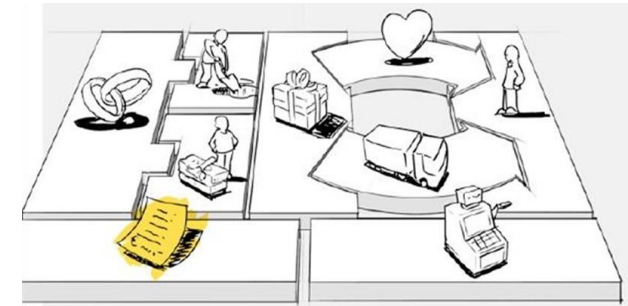


## 9. Структура трошкова



- Ова компонента описује све **трошкове** настале функционисањем пословног модела.
- Трошкови настају стварањем и пружањем *предлога вредности*, одржавањем односа са корисницима и генерисањем *прихода*.
- Трошкови се могу обрачунати релативно лако након дефинисања *кључних ресурса*, *кључних активности* и *кључних партнерстава*.

# Типови структуре трошкова



- Минимизација трошкова се одвија у свим пословним моделима, али не истим интензитетом.

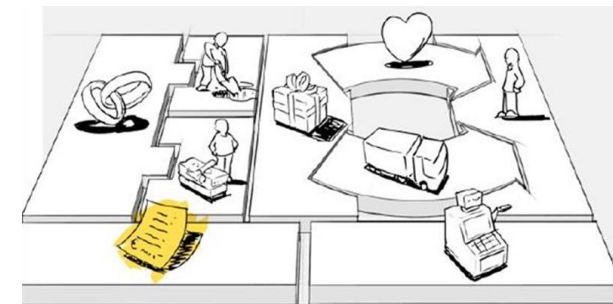
## Пословни модели руковођени трошковима

- Трошкови се минимизирају где год је то могуће.
- Јефтине предлози вредности, максимална аутоматизација и екстензивно коришћење партнерских ресурса.

## Пословни модели руковођени вредностима

- Фокус је на стварању вредности.
- Премијум предлози вредности и висок ниво персонализованих услуга.

# Карактеристике структуре трошкова



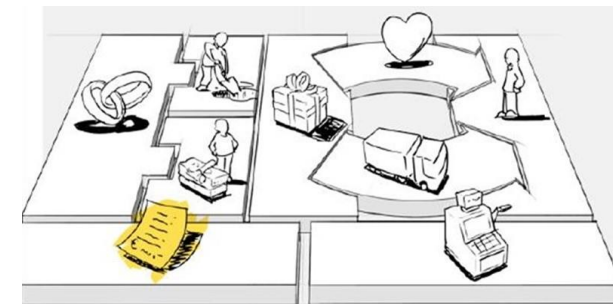
## Фиксни трошкови

- Трошкови остају исти без обзира на количину производа или обим услуга који се продају.
- Фиксне плате радницима, закуп просторија,...

## Варијабилни трошкови

- Трошкови варирају пропорционални са количином производа или обимом услуга који се продају.
- Материјал за производњу, енергенти,...

# Карактеристике структуре трошкова



## Економија обима – *Economies of scale*

- Трошкови по јединици које компанија има опадају због повећања производње.

## Економија опсега – *Economies of scope*

- Мањи трошкови због већег обима операција компаније.
- Исти маркетиншке активности и канали дистрибуције могу да подрже различите производе.

# Обрасци пословни модели

- Образац пословног модела описује *групу пословних модела* сличних карактеристика, сличне организације компоненти и сличног понашања.
- Извор инспирације.
- Један пословни модел може да садржи више образаца.

Раздвојени  
пословни  
модел

„Дуги реп“  
пословни  
модел

Вишестрана  
платформа

Бесплатна  
понуда

Отворени  
пословни  
модел

# Раздвојени пословни модел



# Раздвојени пословни модел

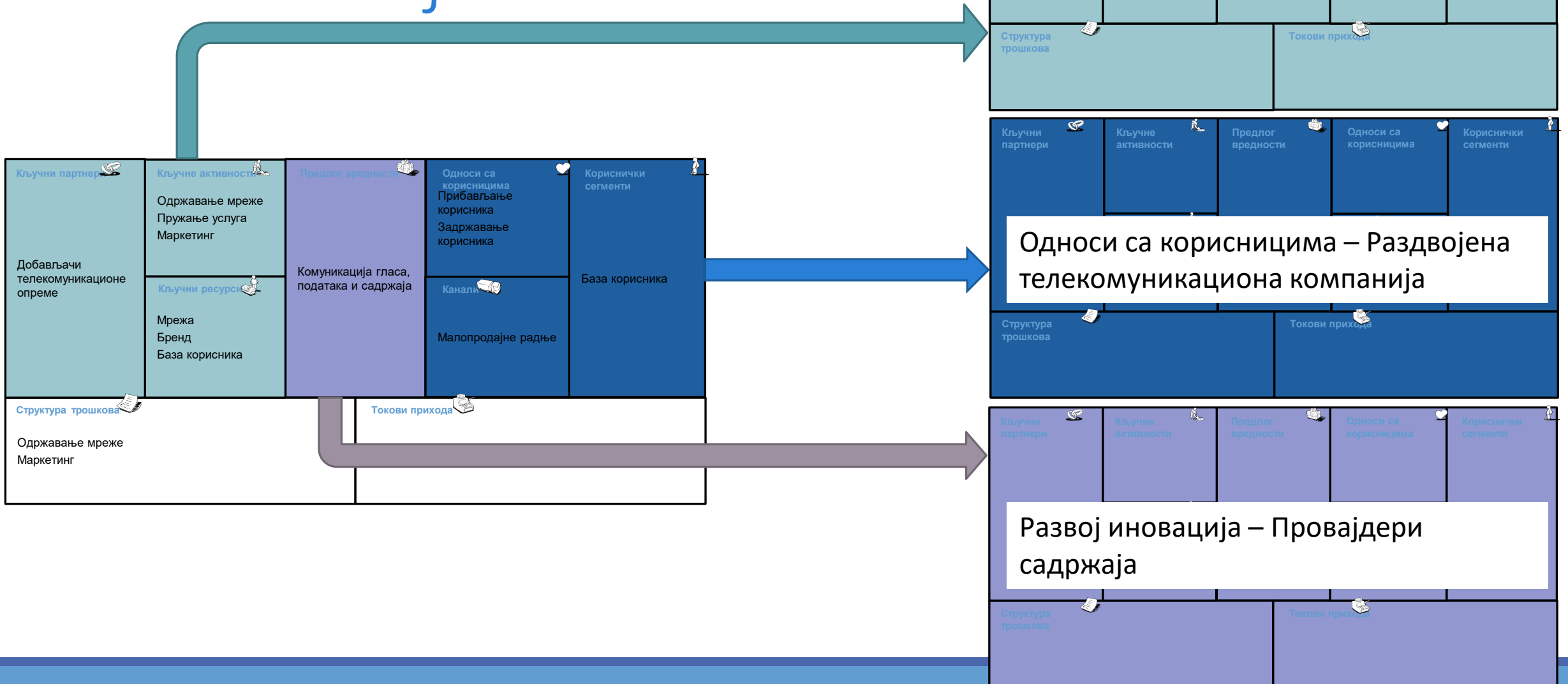
---

- У оквиру корпорације постоје три фундаментално различита типа бизниса:
  - **Односи са корисницима** – стицање корисника и изградња односа са њима.
  - **Иновација производа** – развој нових и атрактивних производа и услуга.
  - **Инфраструктура** – креирање и управљање платформама за велики број задатака који се понављају.
- Сваки од ових бизниса има различите економске, компететивне и културне императиве. Идеално их је раздвојити у посебне ентитете да би се избегли конфликти или нежељени компромиси у оквиру корпорације.

# Телекомуникациона компанија



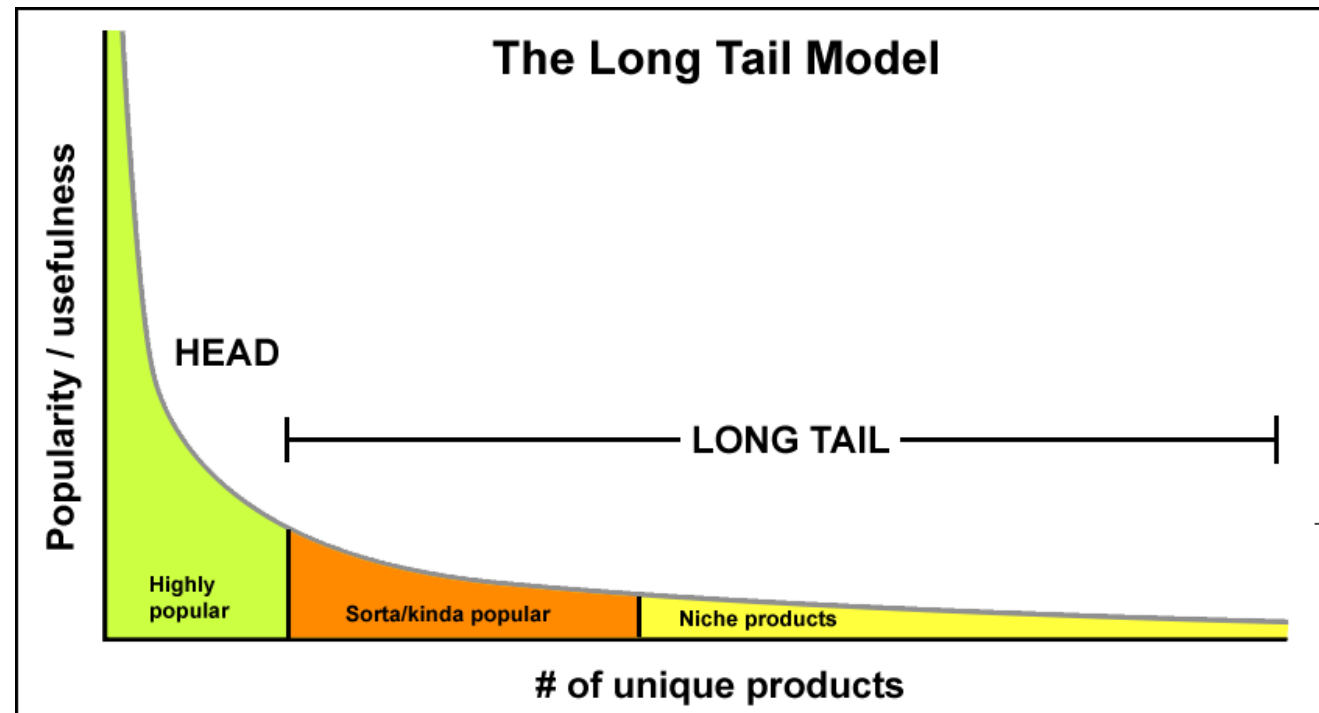
# Телекомуникациона компанија



„Дуги реп“  
ПОСЛОВНИ МОДЕЛ

# „Дуги реп“ пословни модел

- Модел се заснива на идеји о понуди великог броја производа или услуга, од којих се сваки продаје релативно ретко.
- Збирно, продаја из нише може бити једнако уносна као и традиционални модел где мали број бестселера прави навећи приход.
- Развој овог пословног модела захтева
  - Ниске трошкове инвентара.
  - Јаку платформу која је у стању да садржај допреми до заинтересованих корисника.

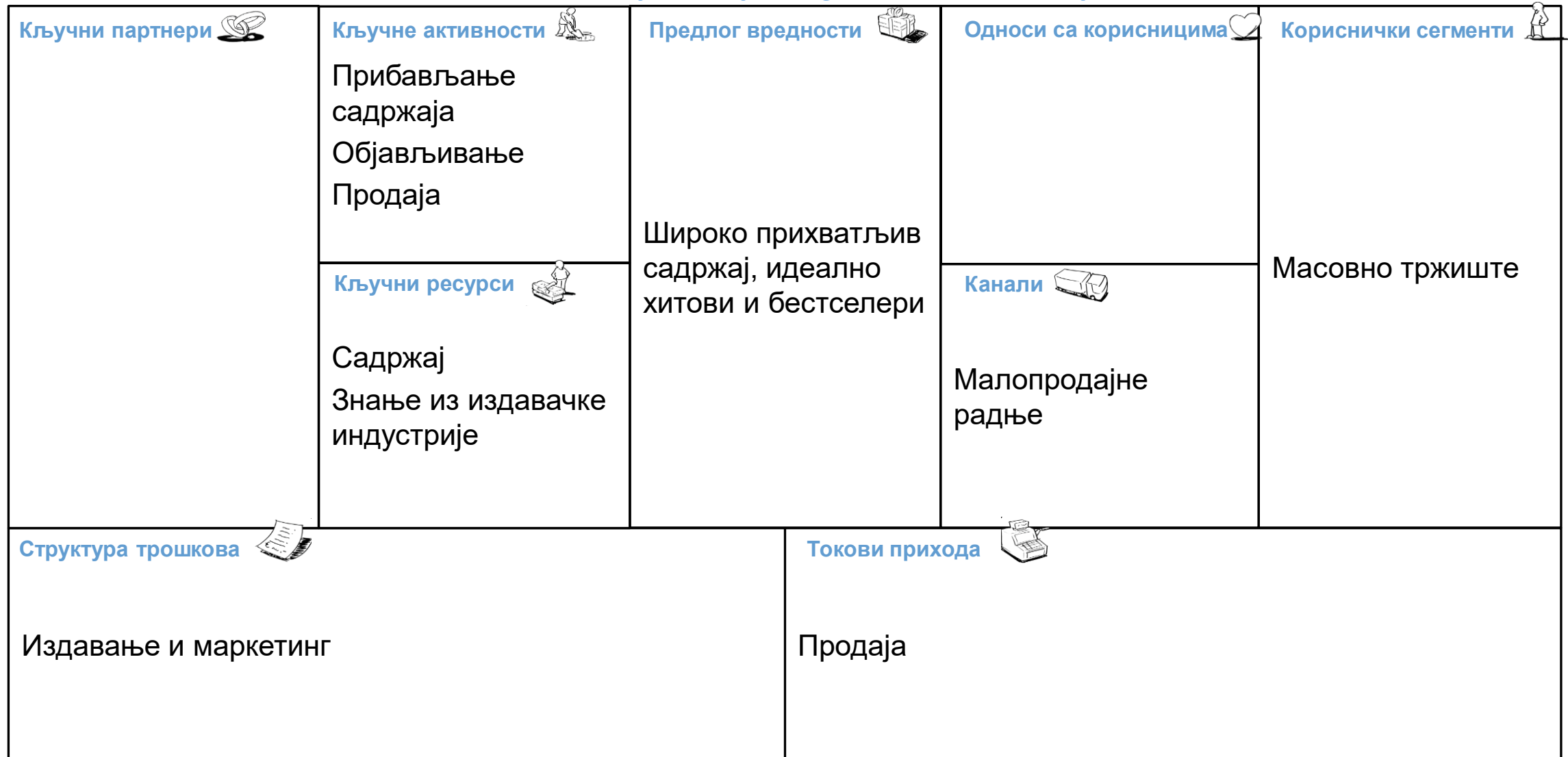


# Разлози настанка

- 1. Демократизација средстава за производњу** – пад технолошких трошкова омогућава милионима да снимају музику, стварају филмове, креирају софтвере итд. на професионалном нивоу.
- 2. Демократизација дистрибуције** – Интернет је значајно смањио трошкове дистрибуције, поготово дигиталних производа.
- 3. Нижи трошкови повезивања понуде и потражње** – више није толико тешко наћи заинтересоване купце садржаја из нише (алати за претрагу и препоруке..).



# Издавачка индустрија – стари модел



# Издавачка индустрија – нови модел



<p><b>Кључни партнери</b> </p>	<p><b>Кључне активности</b> </p> <p>Прибављање садржаја Објављивање Продаја Развој платформе Логистика</p>	<p><b>Предлог вредности</b> </p> <p>Широко прихватљив садржај, идеално хитови и бестселери</p> <p>Самоиздаваштво уз подршку</p> <p>Тржница за садржај из нише</p>	<p><b>Односи са корисницима</b> </p> <p>Интернет заједнице Онлајн профили</p>	<p><b>Кориснички сегменти</b> </p> <p>Масовно тржиште Аутори у нишама Заједнице у нишама</p>
<p><b>Структура трошкова</b> </p> <p>Издавање и маркетинг Развој и управљање платформом</p>	<p><b>Токови прихода</b> </p> <p>Продаја Ниско учешће у продаји Наплата услуге издавања и објављивања</p>			
<p><b>Кључни ресурси</b> </p> <p>Садржај Знање из издавачке индустрије Платформа „штампа-на-захтев“ инфраструктура</p>	<p><b>Канали</b> </p> <p>Малопродајне радње lulu.com</p>			





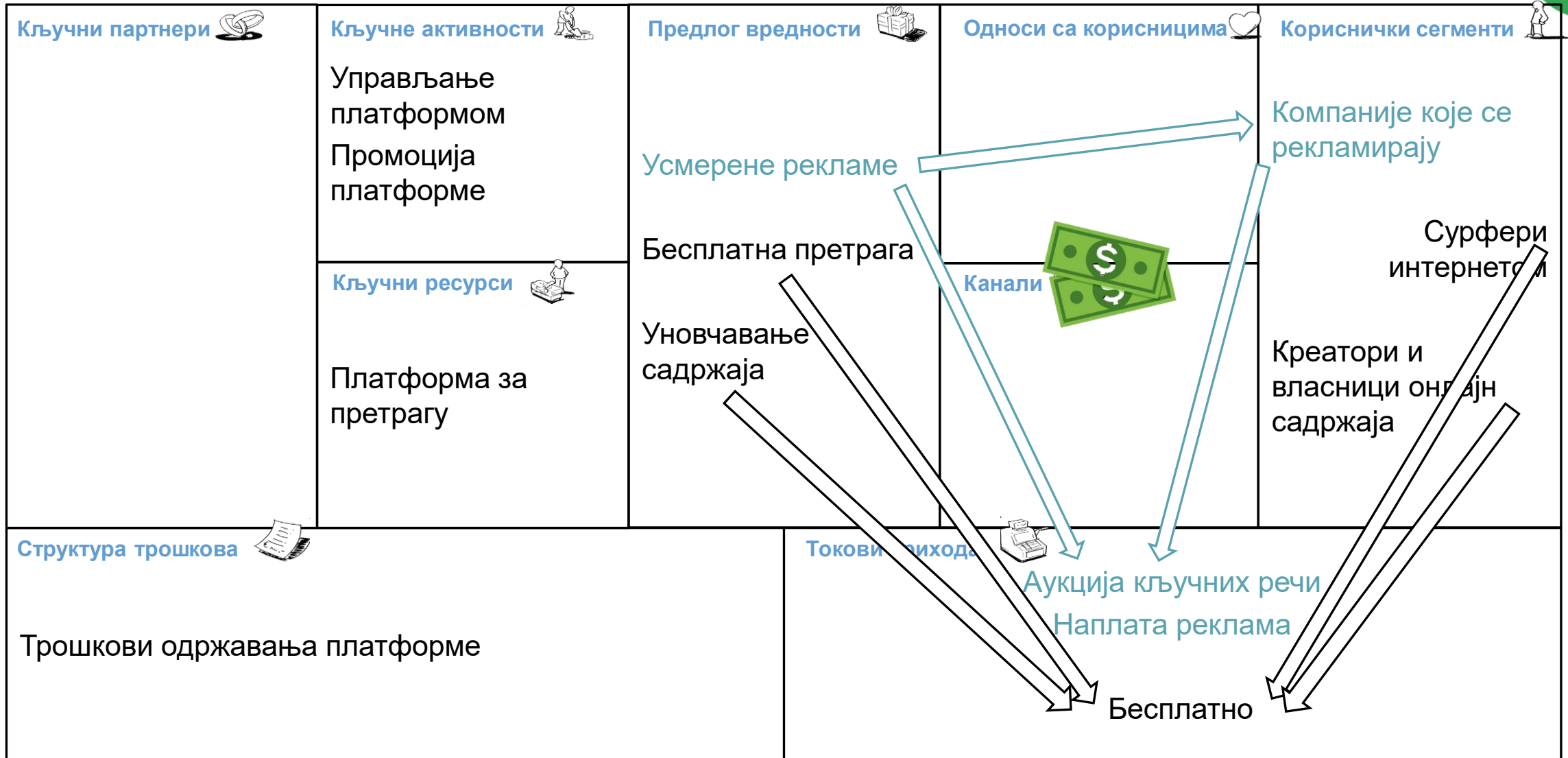
# Вишестрана платформа


# Вишестрана платформа



- Две или више **различитих**, али **међузависних** група корисника.
- Вредност се ствара искључиво онда када су **све групе присутне**.
- **Платформа** ствара вредност тако што омогућава *интеракцију* између група.
- Вредност платформе расте са порастом броја корисника – *ефекат мреже*.







# Бесплатна понуда

# Бесплатна понуда



- Најмање један значајни кориснички сегмент може у континуитету да користи **бесплатну понуду**.
- Корисничке сегменте који не плаћају финансирају други делови пословног модела или други кориснички сегменти.
- Потражња за бесплатном понудом је непропорционално већа него за понудом са веома ниском ценом.

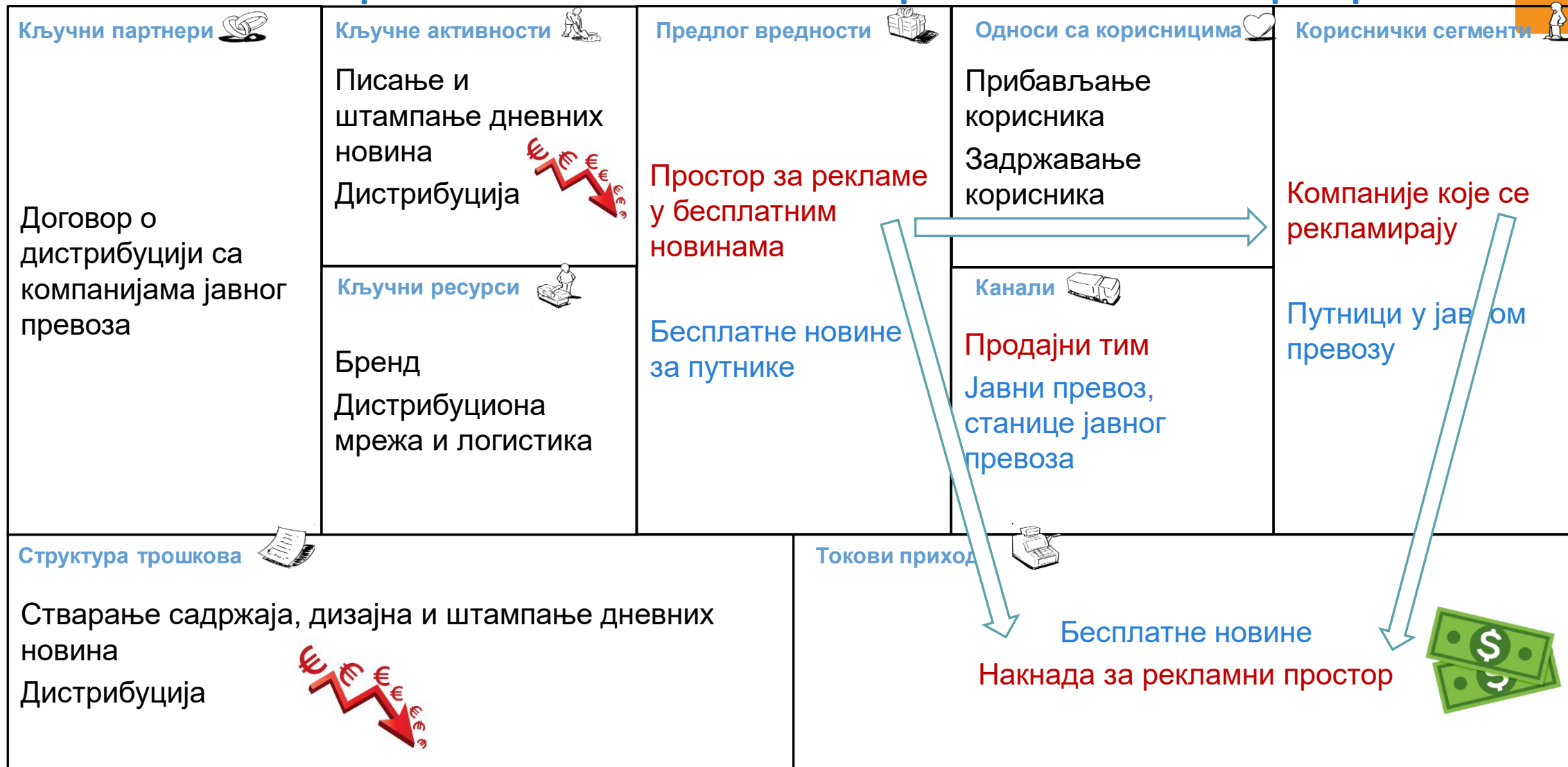


# Рекламирање – вишестрана платформа

---

- Облик вишестране платформе.
- Једна страна платформе је дизајнирана да привуче што више корисника помоћу бесплатног садржаја, производа или услуге.
- Друга страна платформе генерише приходе купујући рекламни простор.

# Рекламирање – вишестрана платформа












## *free + premium = Freemium*

---

- Велики део корисника добија бесплатну понуду без скривених услова.
- Мањи део купаца добија напредну верзију понуде по одређеној цени (обично испод 10%).
- Кључне метрике:
  - Просечна цена услуживања бесплатног корисника.
  - Процент бесплатних корисника који постају премијум корисници.



# free + premium = Freemium

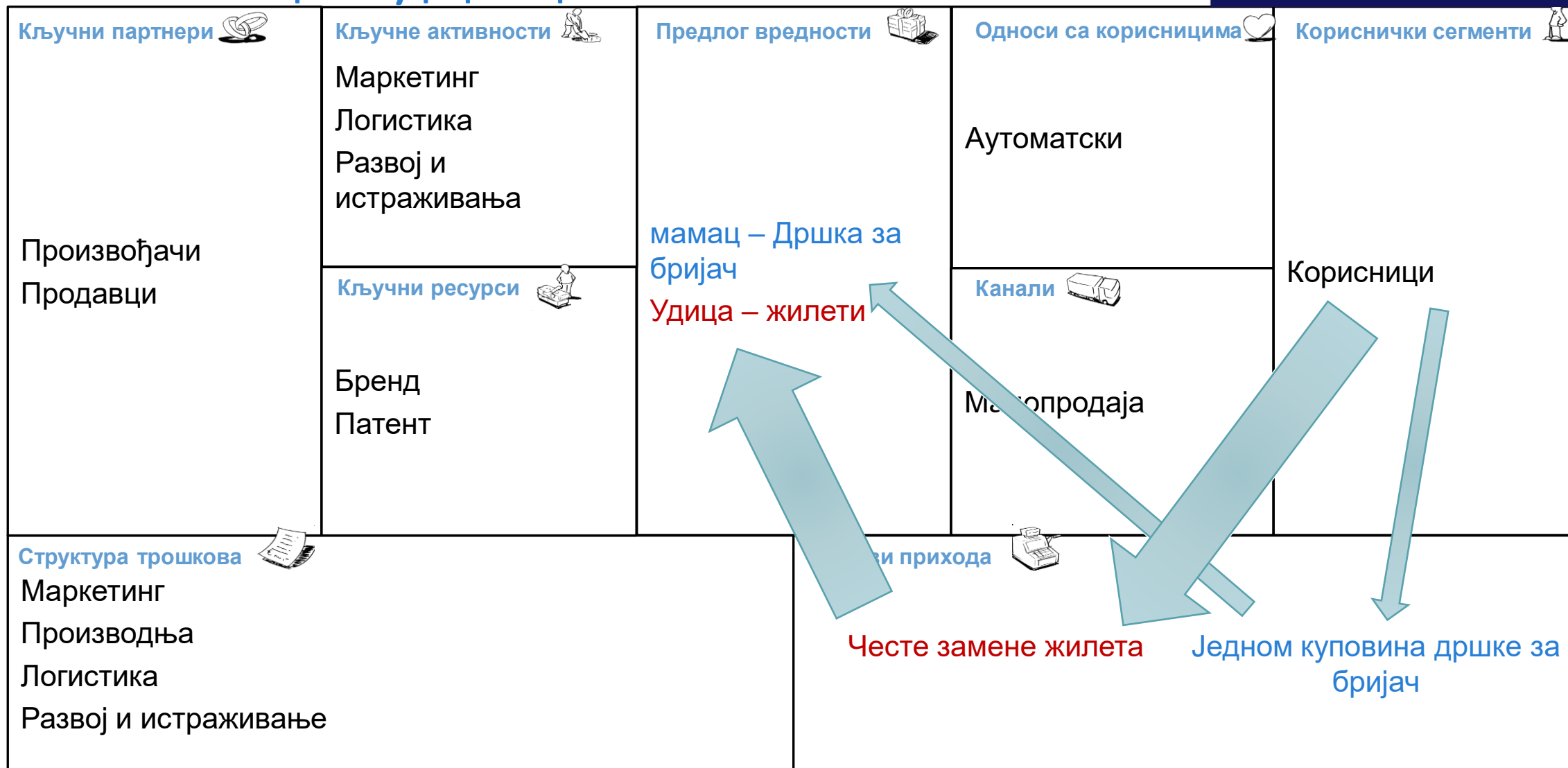
Кључни партнери   Yahoo!	Кључне активности   Управљање платформом	Предлог вредности   Бесплатно дељење фотографија	Односи са корисницима   Аутоматски	Кориснички сегменти   Просечни корисници
	Кључни ресурси   Платформа Бренд	Премијум услуга – неограничен простор и додатне услуге	Канали   Flickr.com Yahoo.com Facebook, Google	Премијум корисници
Структура трошкова   Стварање садржаја, дизајна и штампање дневних новина Дистрибуција		Токови прихода   Бесплатан основни налог Претплата на премијум налог		

## Мамац и удица (*Bait & Hook*)

---

- Атрактивна, врло јефтина или бесплатна иницијална понуда која подстиче будуће куповине повезаних производа и услуга.
- Основна идеја је повећање базе корисника.
- Држачи за жилете, мобилни телефони, штампачи и тонери...

# Мамац и удица





# Отворени пословни модел

# Отворени пословни модел

---





- Користи га компанија која системски жели да створи вредност **сарађујући са спољашњим партнерима.**
  - 1. „од споља ка унутра“ (*outside-in*)** – коришћење екстерних идеја унутар фирме.
  - 2. “изнутра ка споља“ (*inside-out*)** – уновчавање неискоришћених идеја и ресурса дајући их екстерним извршиоцима.

# Принципи иновације

Затворена	Отворена
Паметни људи из наше области раде за нас.	Морамо да радимо са паметним људима и унутар и ван компаније.
Да бисмо профитирали из истраживања и развоја (И&Р) морамо открити, развити и испоручити производ сами.	Екстерно И&Р може да створи значајну вредност. Интерно И&Р је потребно да би се искористио део те вредности.
Ако спроведемо највећи део истраживања у индустрији, побеђујемо.	Не морамо да спроведемо истраживање да бисмо га искористили.
Ако генеришемо највише добрих идеја у индустрији, побеђујемо.	Ако најбоље искористимо интерне и екстерне идеје, побеђујемо.
Морамо контролисати наш иновативни процес тако да наши конкуренти не профитирају од наших идеја.	Требало би да профитирамо од туђег коришћења наших иновација и да купујемо туђе интелектуално власништво када год то унапређује наше интересе.

# „Споља ка унутра“



<p><b>Кључни партнери</b> </p> <p>Компаније које поседују интелектуално власништво</p> <p>Екстерни истраживачи</p> <p>Пензионисани истраживачи</p>	<p><b>Кључне активности</b> </p> <p>Интерно И&amp;Р</p> <hr/> <p><b>Кључни ресурси</b> </p> <p>Интерно И&amp;Р</p>	<p><b>Предлози</b></p>
<p><b>Структура трошкова</b> </p> <p>Унапређење интерног И&amp;Р</p>		

■ Унапредити истраживање кроз развој екстерних партнерстава.

■ **Технолошки предузетници** – истраживачи из Р&Г систематски развијају односе са спољним истраживачима на универзитетима и у другим компанијама. „Лове“ спољна решења Р&Г проблема.





■ **Интернет платформе** – Р&Г се преко интернета повезује са истраживачима широм света који су способни да реше њихове проблеме и за то их награђују у кешу.

■ **Пензионисани истраживачи** – преко платформе Yourencore.com.

# „Изнутра ка споља“



- Повећати доступност лекова у сиромашним земљама и унапредити истраживање у мање занимљивим областима.
- Права на интелектуалну својину отворена су за истраживање ван компаније. То се посебно односи на патенте за „незанимљиве“ лекове који нису искоришћени.
- Формиран је скуп патената који их чини доступнији.

<p>Предлог вредности </p> <p>Интелектуално власништво за неискоришћене идеје</p>	<p>Односи са корисницима </p> <p>Придобиање нових корисника и задржавање постојећих</p>	<p>Екстерни истраживачи</p>
	<p>Канали </p> <p>Скуп патената</p>	
<p>Токови прихода </p> <p>Продаја лиценци</p>		



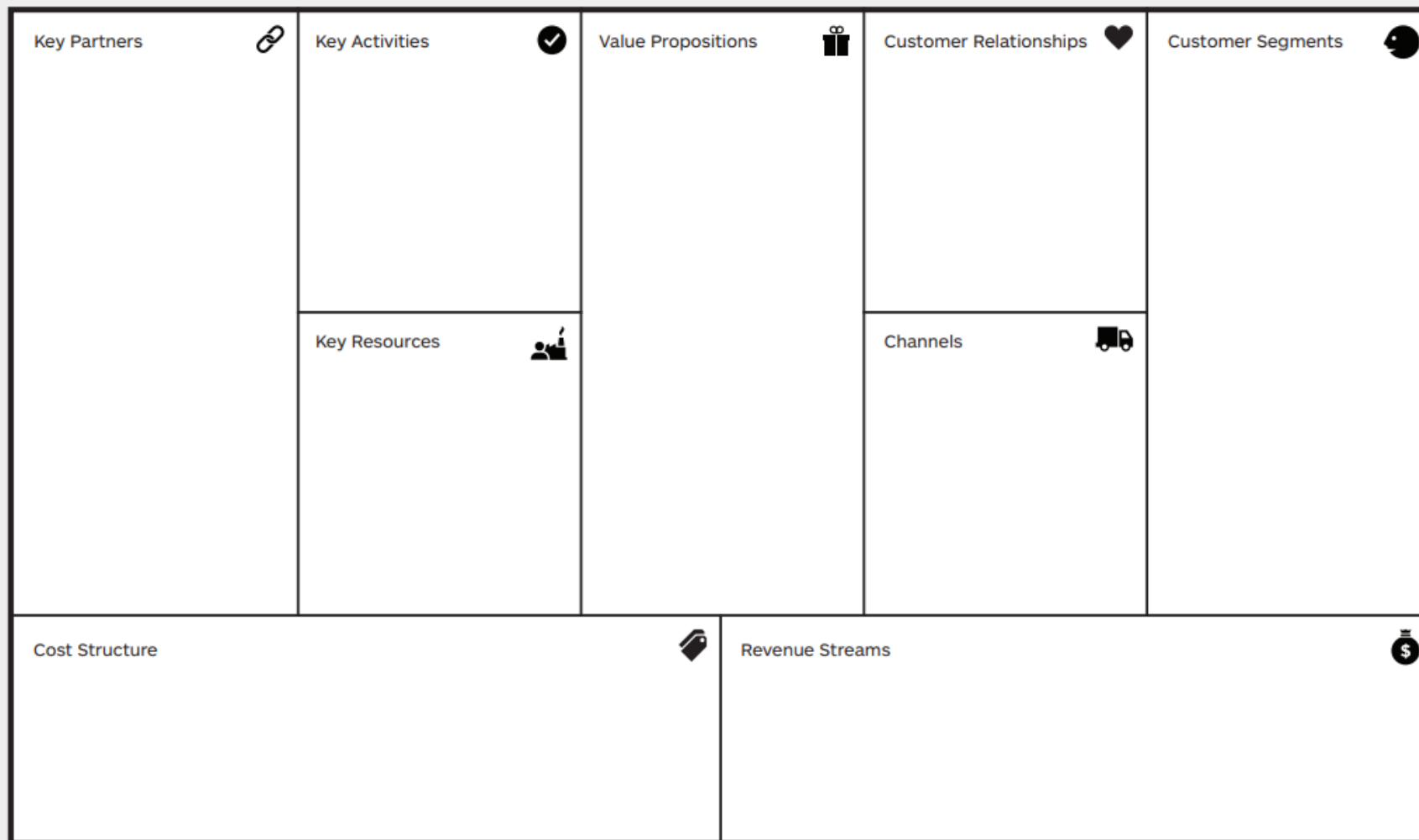
# The Business Model Canvas


Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.  
**DESIGNED BY: Strategyzer AG**  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**  
strategyzer.com




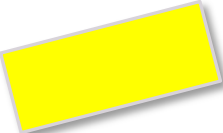
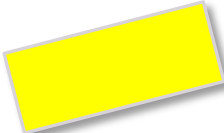


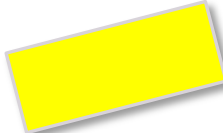


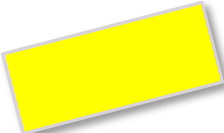


# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions   	Customer Relationships 	Customer Segments  
	Key Resources 		Channels  	
Cost Structure 		Revenue Streams 		

 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**  
strategyzer.com


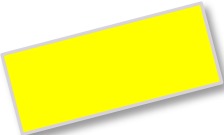

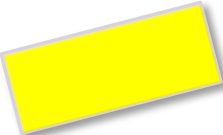

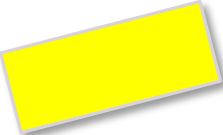
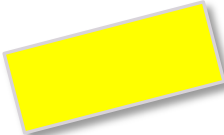

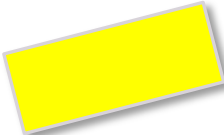

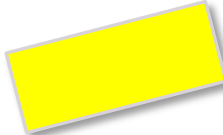

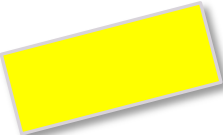

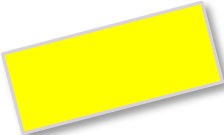
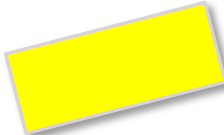

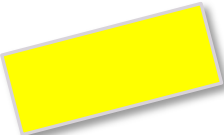
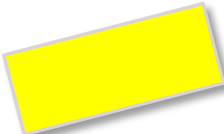

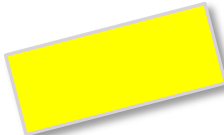
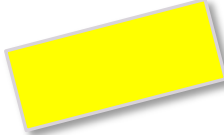
# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

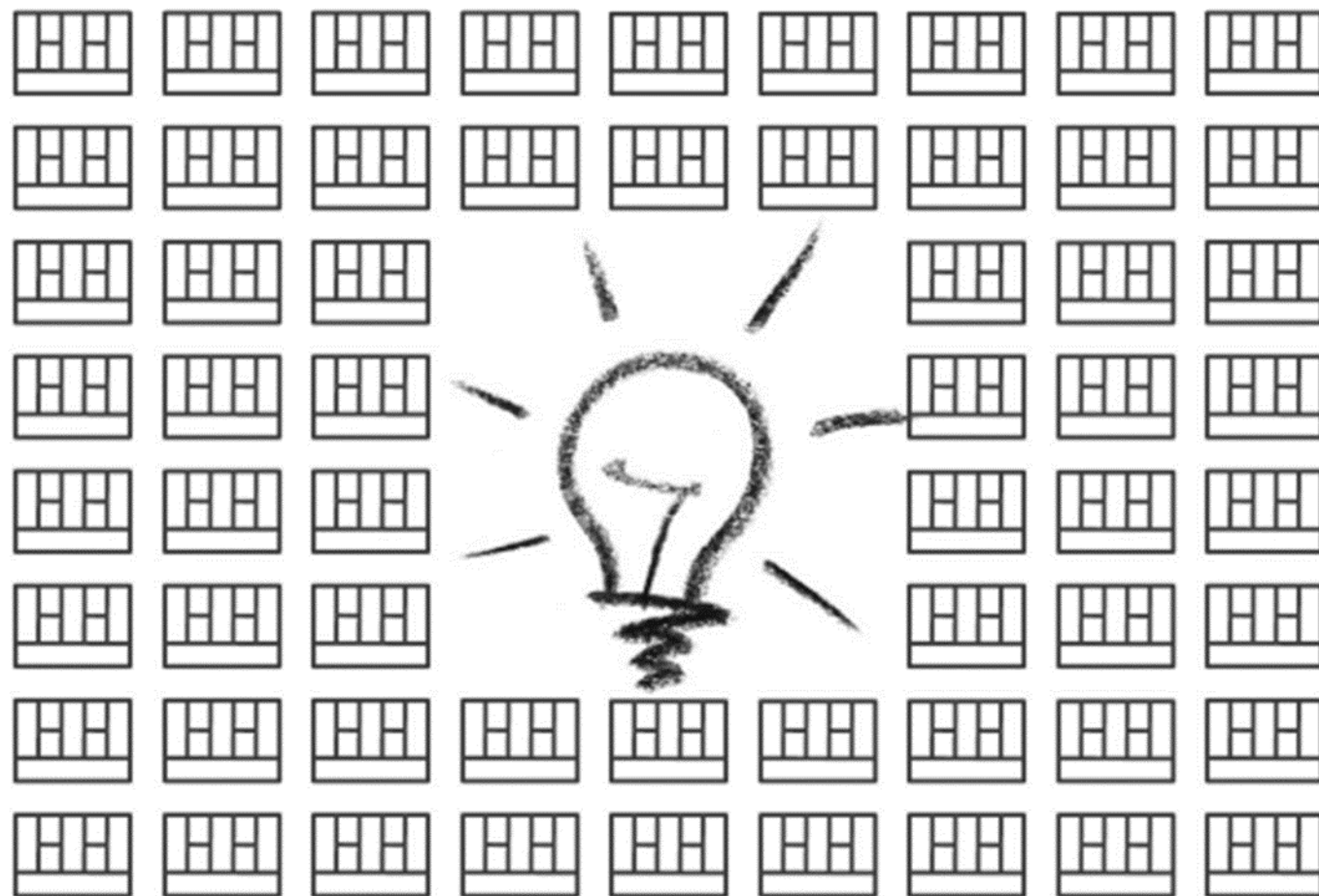
<p>Key Partners </p> 	<p>Key Activities </p> 	<p>Value Propositions </p>  	<p>Customer Relationships </p> 	<p>Customer Segments </p> 
	<p>Key Resources </p> 		<p>Channels </p> 	
<p>Cost Structure </p>  		<p>Revenue Streams </p>  		



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

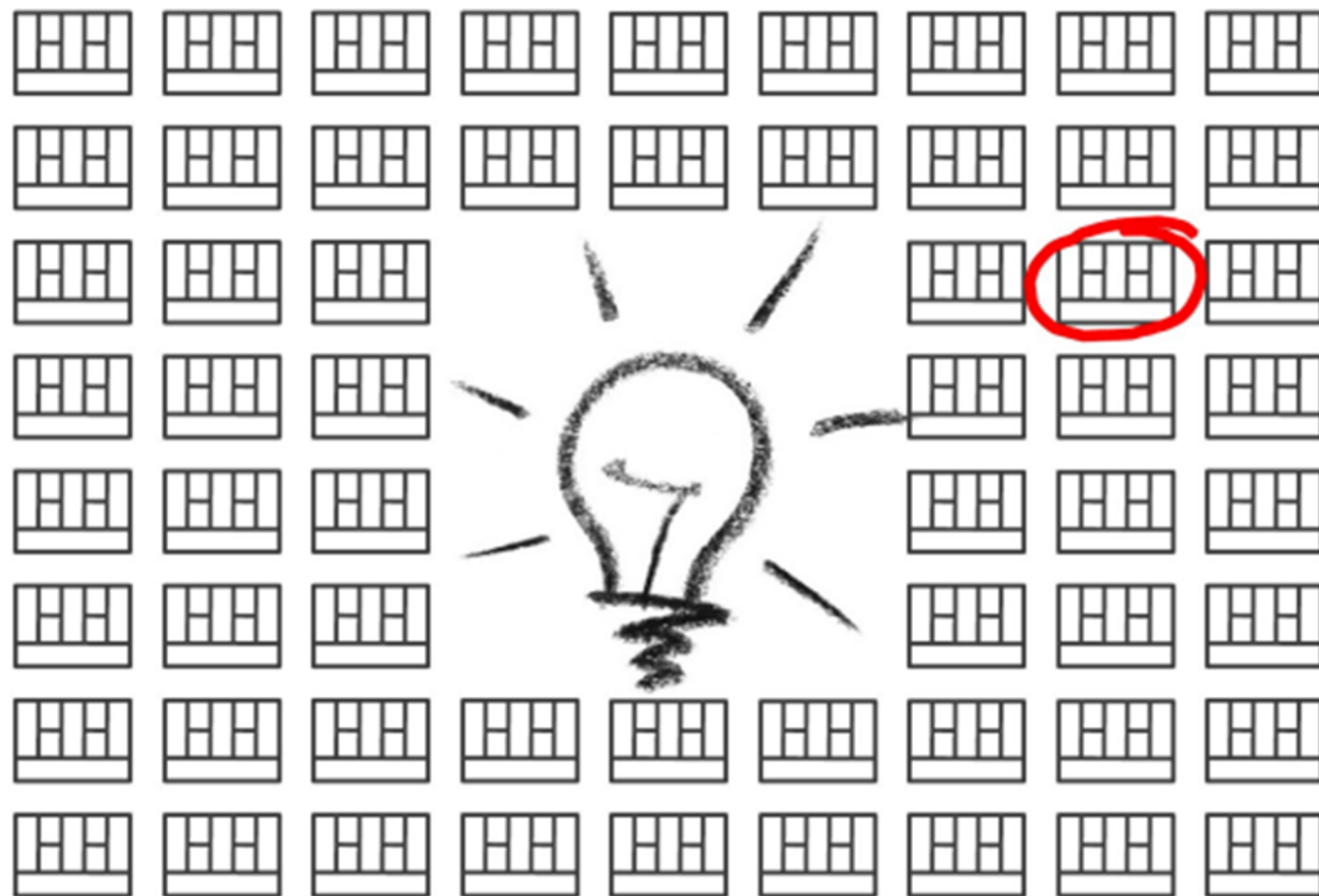
 **Strategyzer**  
strategyzer.com



Размишљајте о  
алтернативним  
могућностима...

---

ИСТА ТЕХНОЛОГИЈА,  
ПРОИЗВОД ИЛИ УСЛУГА  
МОГУ ДА ИМАЈУ  
РАЗЛИЧИТЕ ПОСЛОВНЕ  
МОДЕЛЕ.



...док не  
пронађете прави  
пословни модел.

---

ПОКЛАПАЊЕ НА ПАПИРУ

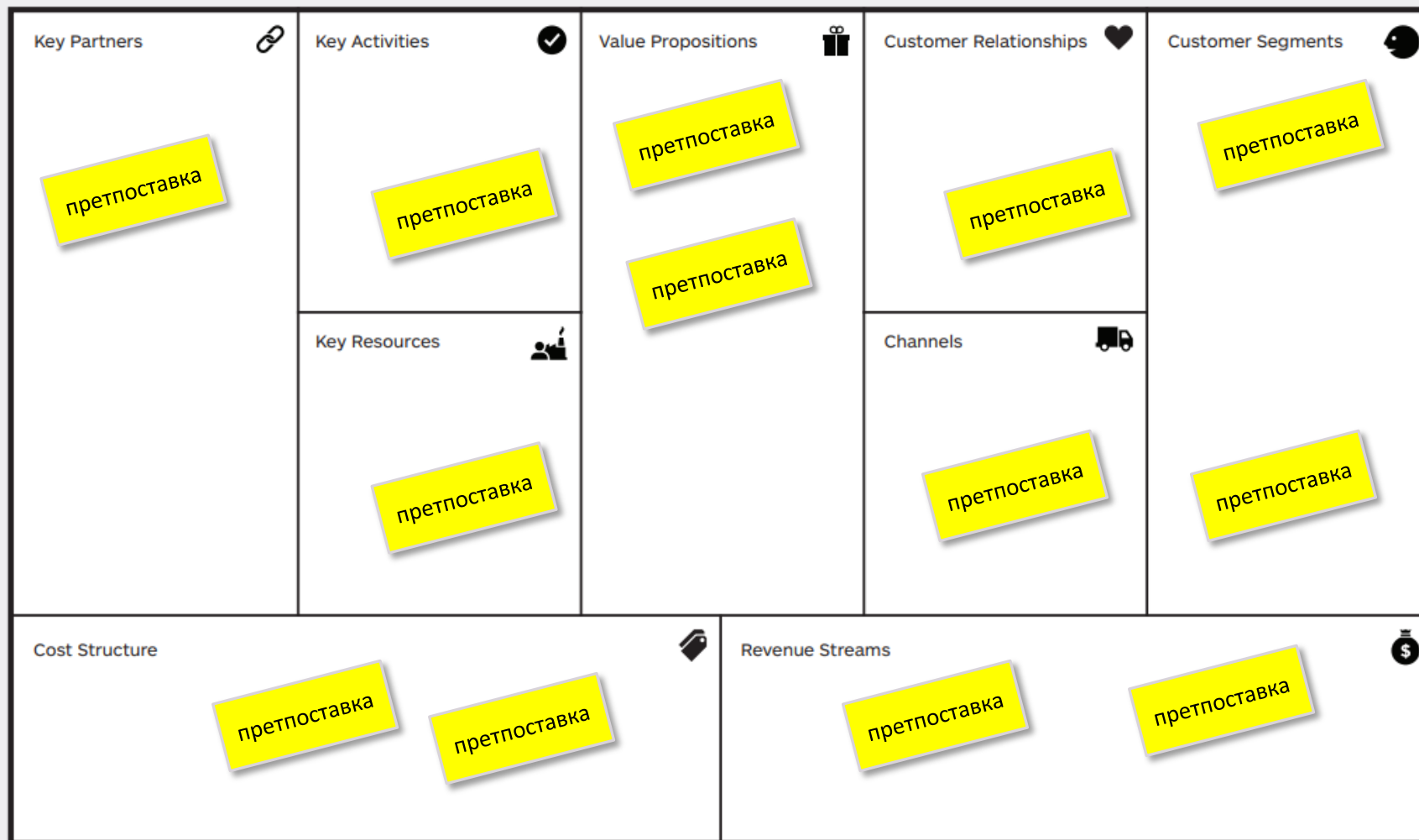
# The Business Model Canvas

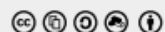
Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.  
**DESIGNED BY: Strategyzer AG**  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**  
strategyzer.com

# Пословни план...

---

- ...описује циљеве, политику, стратегију и програм активности за имплементацију **изабраног пословног модела**.
- ...описује све битне **интерне** и **екстерне** елементе значајне за оснивање и пословање новог или постојећег предузећа.

# Делови пословног плана

---

- Управљачки тим
- Пословни модел
- Функционална спецификација
- Финансијска анализа
- Анализа пословног окружења
- Анализа ризика
- Распоред активност



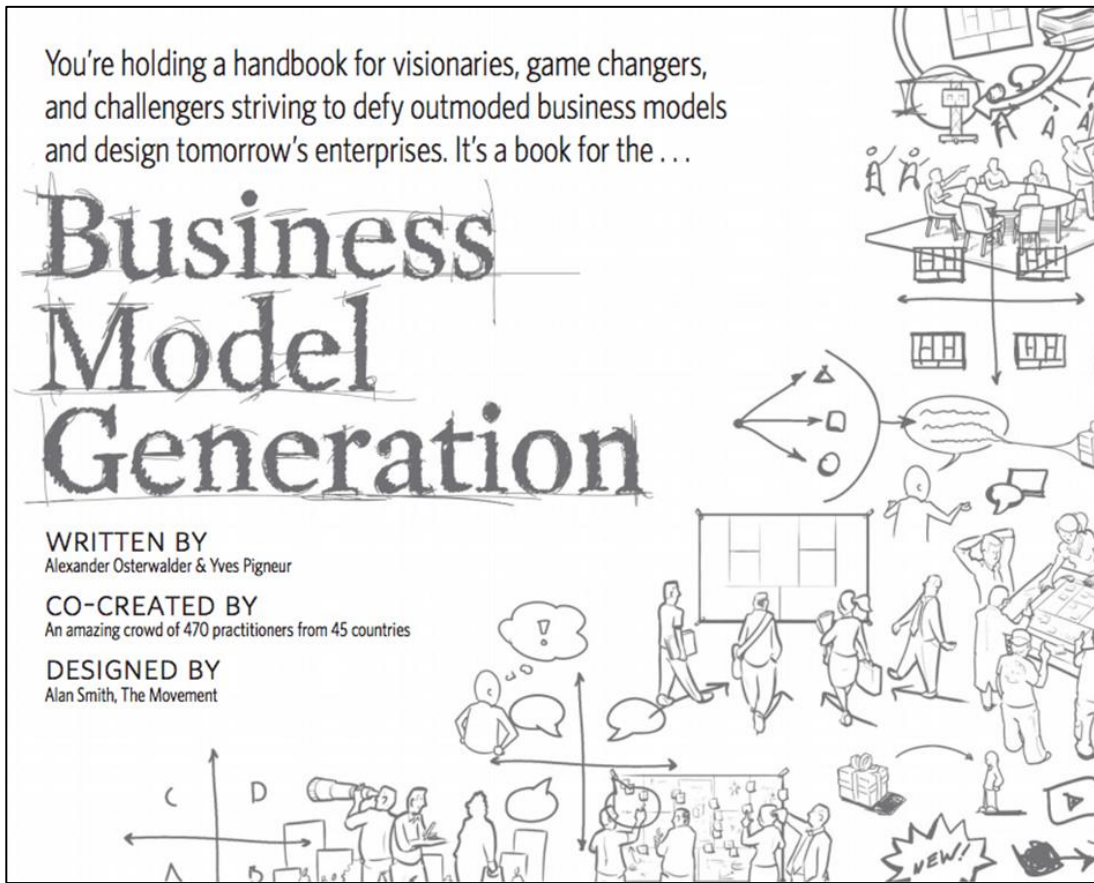
You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the . . .

# Business Model Generation

WRITTEN BY  
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

CO-CREATED BY  
An amazing crowd of 470 practitioners from 45 countries

DESIGNED BY  
Alan Smith, The Movement



How to create products and services customers want.  
Get started with...

# Value Proposition Design

[strategyzer.com/vpd](http://strategyzer.com/vpd)

Written by  
Alex Osterwalder  
Yves Pigneur  
Greg Bernarda  
Alan Smith

Designed by  
Trish Papadakos

WILEY



## Литература