



TRENING NTI 2021

IZRADA POSLOVNOG MODELA

prof. dr Gordana Kokeza, Univerzitet u Beogradu – Tehnološko metalurški fakultet
doc. dr Sonja Josipović, Univerzitet u Beogradu – Tehnološko metalurški fakultet

TRENING IZRADA POSLOVNOG MODELA



CILJ 1

Da korak po korak dizajnirate Vaš novi poslovni model:

- definisanje i dostavljanje relevantne vrednosti
- prsvajanje dela vrednosti
- dugoročna održivost, profitabilnost i adekvatan rast

CILJ 2

Da li je Vaša preduzetnička ideja:

- ostvariva/neostvariva
- realna/nerealna



ZAŠTO JE POSLOVNI MODEL VAŽAN?

Zašto je poslovni model važan?

- Pruža sveobuhvatan okvir za *razumevanje*, *definisanje* i *dizajniranje* poslovanja na tržištu.
- *Nemogućnost pronalazjenja odgovarajućeg poslovnog modela* jedan od važnijih razloga neuspeha kompanija.

Investiranje u poslovni model i njegovo unapređenje nudi daleko bolji povrat investicije u odnosu na investiranje u inovaciju proizvoda/usluge.

Kako definišemo poslovni model?

- Način na koji neka kompanija *zarađuje*. (Luis, 2014)
- Pretpostavke o tome *za koju vrstu posla* je kompanija plaćena. (Draker, 14)
- Priče koje *objašnjavaju na koji način poslovanje* jedne kompanije funkcioniše. (Magreta, 2002)

POSLOVNI MODEL OPISUJE NAČINA NA KOJI ORGANIZACIJA
STVARA, DOSTAVLJA I PRISVAJA VREDNOST. (Ostervalder, Pinjar, 2010)

POSLOVNI MODEL VS. POSLOVNI PLAN

ANALIZA TRŽIŠTA

01

OBIM INDUSTRIJE

- Potencijal tržišta

02

TRŽIŠNI SEGMENTI

- Veličina tržišta

03

KONKURENTI

- Direktna konkurencija
- Indirektna konkurencija

04

PROBLEMI I IZAZOVI

- Pravovremeno prilagođavanje
- Smanjenje rizika u poslovanju

EFEKTIVAN CILJNI MARKETING

01

**Segmentacija
tržišta**

02

**Targetiranje
tržišta**

03

**Tržišno
pozicioniranje**

SEGMENTACIJA TRŽIŠTA

01

GEOGRAFSKA SEGMENTACIJA

- Države
- Regioni
- Gradovi
- Lokalne sredine

03

SOCIO-EKONOMSKA SEGMENTACIJA

- Dohodak
- Porodica

02

DEMOGRAFSKA SEGMENTACIJA

- Godine starosti
- Pol

**04**

BIHEVIORALNA SEGMENTACIJA

- Očekivane koristi
- Stav prema proizvodu



Osnove za segmentaciju tržišta

Varijable	Primeri primene osnove
Regija	Vojvodina, centralna Srbija, zapadna Srbija, jugoistična Srbija, Kosovo i Metohija
Gustina naseljenosti	do 5000, 5000-20000, 20000-50000, 50000-100000, 100000-250000, 250000-500000, 500000-1000000, 1000000 i više stanovnika
Klima	severna, južna
Pol	ženski, muški
Godine starosti	do 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, preko 65
Veličina porodice	1-2, 3-4, 5 i preko
Životni ciklus porodice	samac, oženjen bez dece, oženjen - dete do 6 godina, oženjen - dete preko 6 godina, oženjen - bez dece ispod 18, ostali
Dohodak	ispod 30000 din., 30000-50000, 50000-70000, 70000-90000, preko 90000
Zanimanje	stručna i tehnička lica, administrativci, radnici, direktori, poljoprivrednici, prodavci, zanatlije, domaćice, penzioneri, studenti, nezaposleni...
Obrazovanje	osnovna škola ili manje, zanat, srednja škola, visoka škola, fakultet...
Očekivane koristi	kvalitet, usluga, ekonomičnost
Status potrošača	nepotrošač, bivši, potencijalni potrošač, potrošač po prvi put, redovan potrošač
Stav prema proizvodu	negativan, indiferentan, pozitivan, entuzijastički

TARGETIRANJE TRŽIŠTA

Koji *TRŽIŠNI SEGMENT/TRŽIŠNI SEGMENTI* nude najveće šanse?

MERLJIVI

**DOVOLJNO
VELIKI**

DOSTUPNI

**DIFERENCIRANI
POGODNI ZA
AKCIJU**

**DUGOROČNO
ATRAKTIVNI**

SAVET: Fokusirajte se na zadovoljenje potreba pojedinih, homogenih grupa potrošača sa sličnim zahtevima, koje bi mogli efektivno uslužiti (a koje su pritom dovoljno velike da je to isplativo).

ANALIZA KONKURENCIJE

Direktni konkurenti

- Isti ili slični proizvodi na istom tržištu
- Rade iste stvari na isti način
- Najveća pretnja

Indirektni konkurenti

- Proizvodi koji zadovoljavaju istu potrebu
- Rade nešto što može da Vas ugrozi
- Potencijal da postane direktan konkurent

Jedina stvar koji nikada ne treba napisati u poslovnom modelu je da ne postoji konkurencija!!!

ANALIZA KONKURENCIJE

01

KOJE su ključne informacije o Vašim konkurentima?

02

KOJA rešenje nude Vaši konkurenti?

03

KOJA tržišta pokrivaju Vaši konkurenti?

04

KOJE su jake i slabe strane Vaših konkurenata?

ANALIZA KONKURENCIJE – PRIMER 1

Faktor konkurentnosti	Faktor važnosti	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3	FV Konkurent 1	FV Konkurent 2	FV Konkurent 3
Mreža distribucije	0,2	8	5	2	1,6	1	1
Inovativnost	0,1	4	6	4	0,4	0,6	0,6
Ekonomija obima	0,15	7	6	7	1,05	0,9	0,9
Kvalitet proizvoda	0,4	6	6	6	2,4	2,4	3,2
Troškovi	0,15	7	5	5	1,05	0,75	0,75
Ukupno	1	32	28	24	6,5	5,65	6,45

ANALIZA KONKURENCIJE – PRIMER 2

	Poznatost kod kupca	Kvalitet proizvoda	Dostupnost proizvoda	Tehnička podrška	Prodajno osoblje
Konkurent 1	O	O	S	S	D
Konkurent 2	D	D	O	D	O
Konkurent 3	P	S	D	P	P

Napomena: O=odlično, D=dobro, P=prihvatljivo, S=slabo



SWOT analiza

SNAGE (engl. Strengths)
SLABOSTI (engl. Weaknesses)
PRILIKE (engl. Opportunities)
PRETNJE (engl. Threats)

Uradite SWOT analizu i definišite poziciju u odnosu na konkurenciju!!!

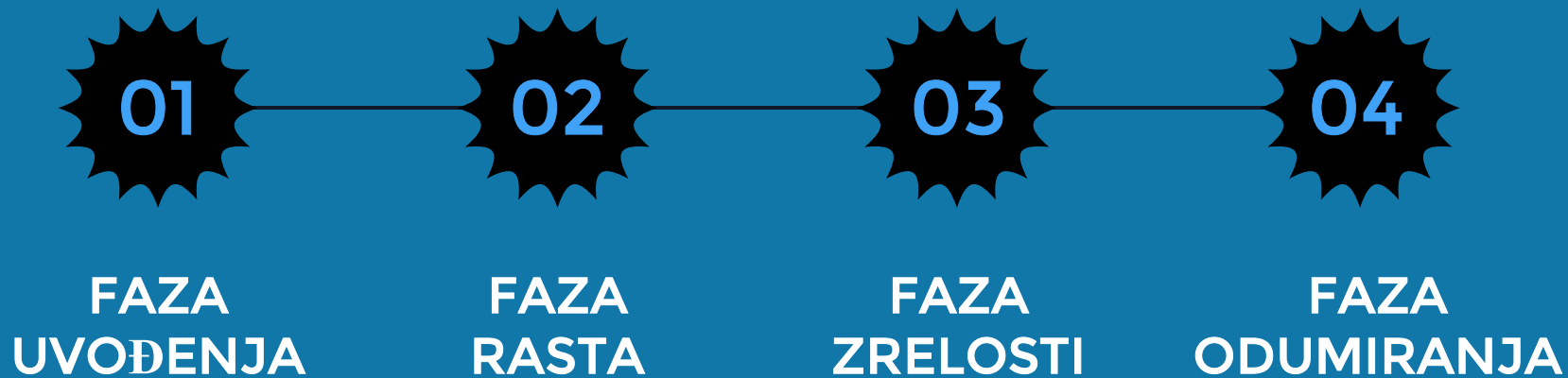
SNAGE – S	SLABOSTI – W
kvalitetni proizvodi/usluge visoka kompetentnost zaposlenih odličan menadžment odlična tehnologija dobra organizacija i upravljanje dobra organizaciona kultura visoka efikasnost niski troškovi poslovanja poznavanje prilika na tržištu	niska efikasnost loš kvalitet proizvoda/usluga višak zaposlenih loša radna klima i niska motivacija niska obrazovanost slab menadžment nerazvijen marketing zapostavljena inovativnost i R&D neprilagođavanje tržištu
PRILIKE – O	PRETNJE – T
porast tražnje nove mogućnosti izvoza stimulative mere ekonomske politike nove tehnološke mogućnosti pojave novih segmenata kupaca diferencijacija proizvodnog programa lobiranje povoljna investiciona klima slabljenje konkurencije državni podsticaji	pad tražnje agresivni nastup konkurencije superiorna tehnologija kod konkurenata pojava supstituta recesija, inflacija i drugi problemi nepovoljni zakoni i privredni propisi povećanje poreza, carina i doprinosa nedostatak kvalitetne radne snage nepovoljne promene u zahtevima kupaca



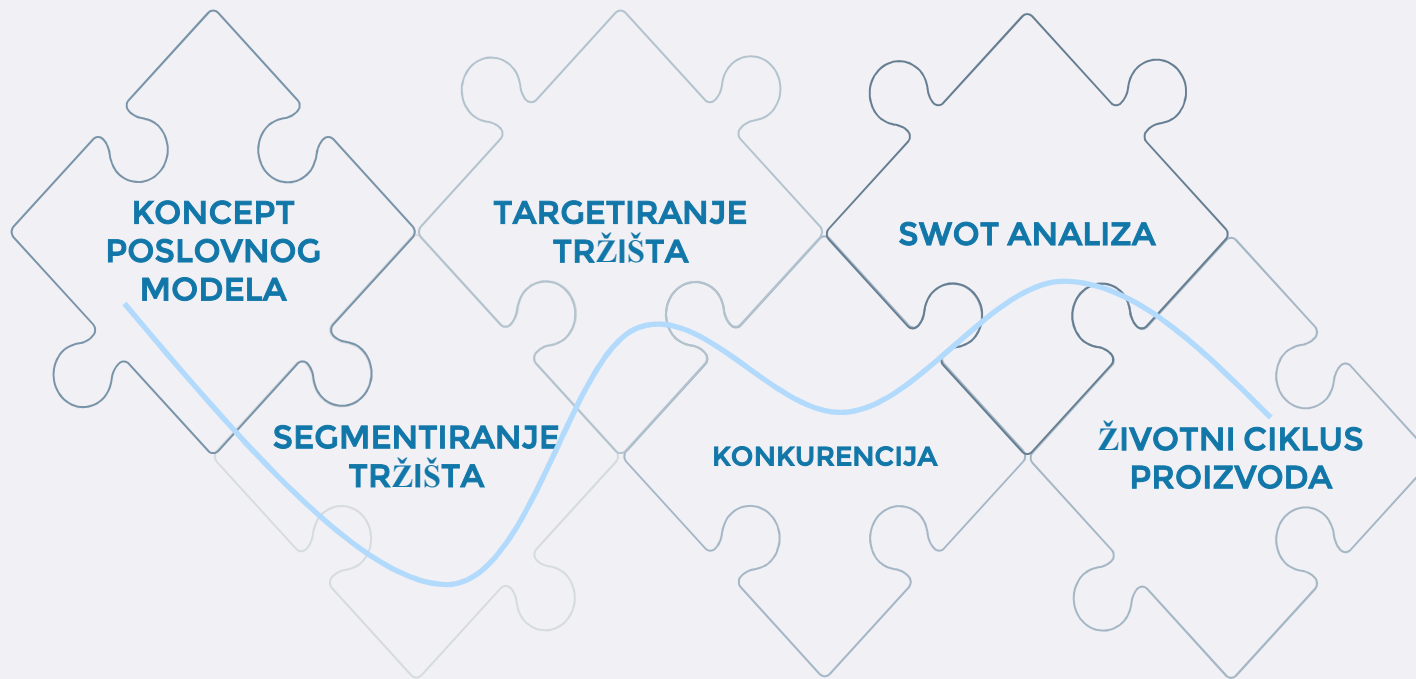
SNAGE – S	SLABOSTI – W
Direktna prodaja potrošačima	Distributivna infrastruktura Odnosi sa preprodavcima
PRILIKE – O	PRETNJE – T
Tržište finalnih proizvoda postaje sve iskusnije Kupci tačno znaju šta žele	Jaka konkurencija Zahtevni partneri u kanalima distribucije

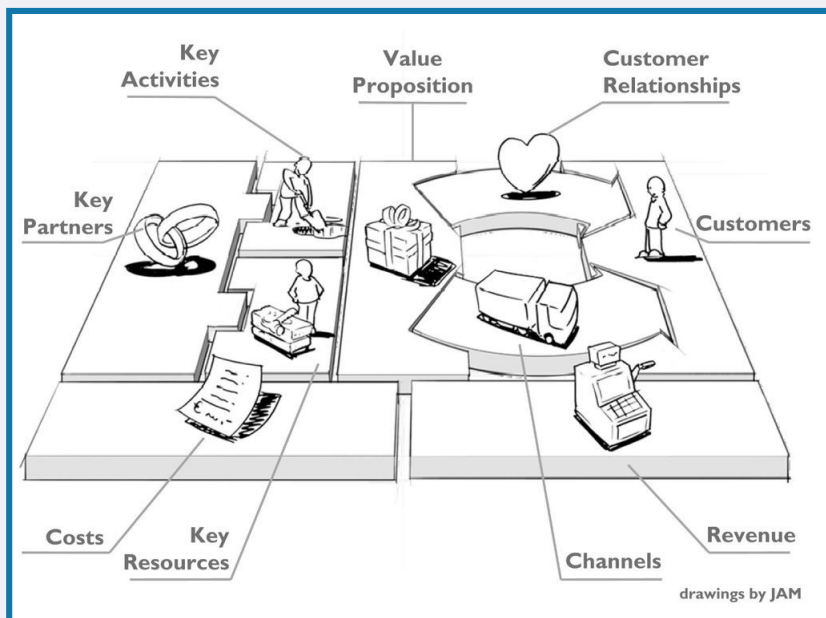


ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA



DO SADA SMO SAVLADALI





PLATNO POSLOVNOG MODELA (engl. *Business Model Canvas*)

- Postojeći poslovni modeli
- Novi poslovni modeli

Alat kojim se *dizajnira, opisuje, unapređuje, analizira* i *unapred testira* određeni preduzetnički poduhvat.

Platno poslovnog modela

Na čemu se zasniva privlačnost i uspešnost modela?

PREGLEDNOST

LOGIČNA POVEZANOST

KONZISTENTNOST

RAZUMLJIVOST

SAVET: Korišćenje vidne lokacije u radnom prostoru i za popunjavanje koristiti nalepnice kako bi svi elementi ostali promenljivi.

Šta sve čini platno poslovnog modela?










Platno poslovnog modela

Dizajnirano za:

Dizajnirano od:

Datum:

Verzija:

Ključni partneri 	Ključne aktivnosti 	Prijedlog vrijednosti 	Odnosi s kupcima 	Segment kupca 
	Ključni resursi 		Kanali 	
Struktura troškova 			Izvori prihoda 	

Možete ga preuzeti na [linku https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas](https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas) i odštampati.

Platno poslovnog modela - redosled

1. Ciljni kupaci

2. Predlog vrednosti

3. Kanali distribucije

4. Odnosi sa kupcima

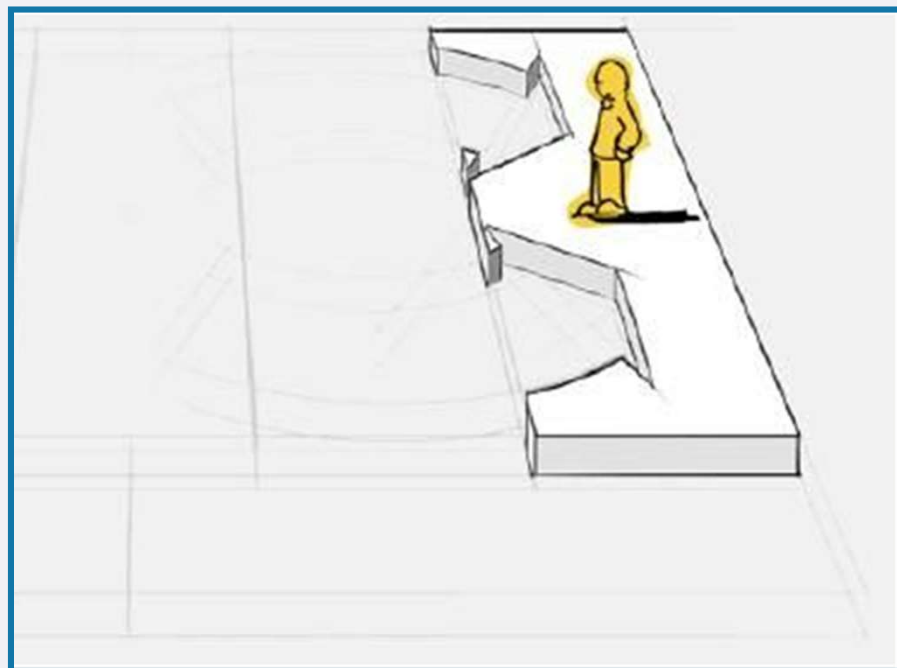
5. Struktura prihoda

6. Ključni resursi

7. Ključne aktivnosti

8. Ključni partneri

9. Struktura troškova



01

KUPCI

(CS – Customer Segments)

ZADATAK

Identifikovanje
ciljnih (potencijalnih) kupaca



01

KUPCI



01

KO su naši najvažniji korisnici/kupci?



02

ZA KOGA stvaramo vrednost?



03

KOJE su najznačajnije grupe korisnika/kupaca?



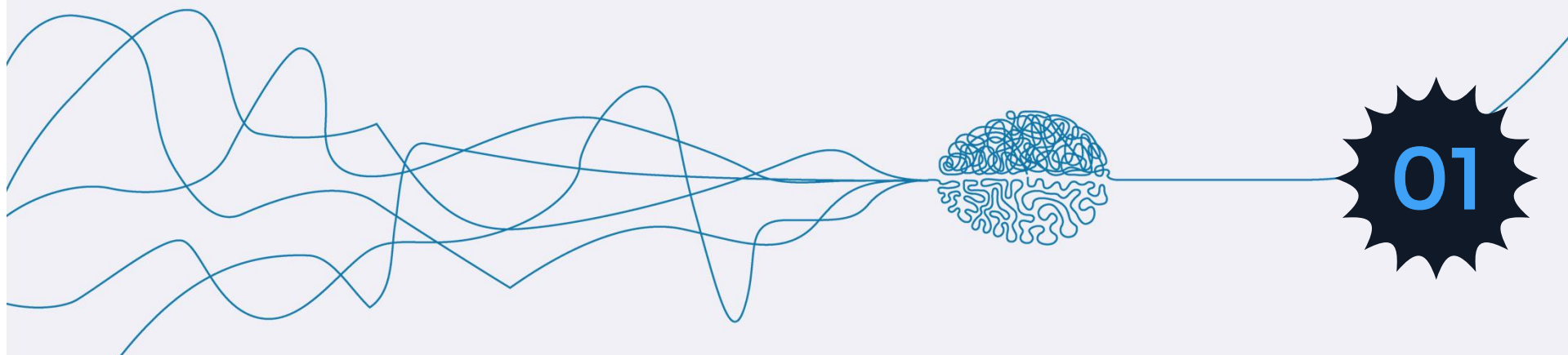
04

Da li su naši klijenti malobrojni ili mnogobrojni?

Vaš cilj je da dizajnirate i prodate proizvod/uslugu koji je namenjen zadovoljenju potreba i želja potrošača.

Vaš startup imaće tržišnu perspektivu samo ako efektivno i efikasno identifikujete i zadovoljite potrebe i želje potrošača u uslovima jače konkurencije.

Neće doći do ulaganja u poslovne ideje bez jasno definisanih krajnjih korisnika!





KUPCI

Izbor korisničkih segmenata

**MASOVNO
TRŽIŠTE**

**TRŽIŠNA
NIŠA**

**SEGMENTIRANO
TRŽIŠTE**

**DIVERZIFIKOVANO
TRŽIŠTE**

**DVOSTRUKO
TRŽIŠTE**

01



Ljudi iz srednje i
više srednje klase,
okrenuti tehnologiji

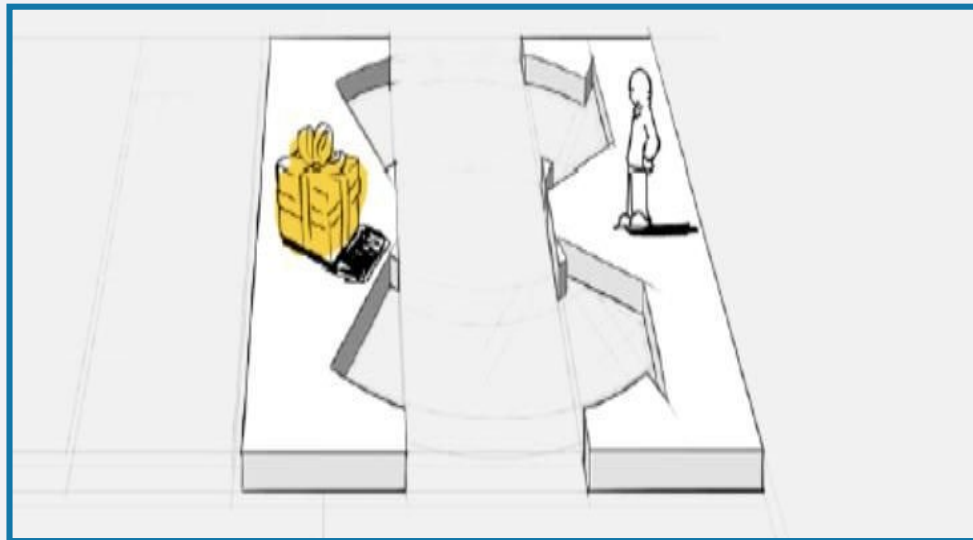
swatch[®] 



Masovno tržište, mladi
ljudi koji vole drugačiji,
moderni dizajn i žele
stalno da imaju nešto
novo

02

VREDNOSNE PROPOZICIJE (VP – Value Proposition)



ZADATAK

Predložena vrednost za ciljne kupce

02

VREDNOSNE PROPOZICIJE

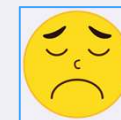
Šta čini osnovu uspešnog, profitabilnog i održivog poslovnog modela?

STVORENA VREDNOST PRISVOJENA VREDNOST **TROŠAK DOSTAVE VREDNOSTI**

- **Vrednost** je centralni marketinški koncept.
- Trojstvo vrednosti za kupca – *kvalitet, usluga* i *cena*.
- *Zadovoljstvo (satisfakcija)* kupca.

Od čega zavisi zadovoljstvo/nezadovoljstvo kupca?

- Koliko su kupovinom proizvoda ispunjena njegova očekivanja?
- Kakve su performanse proizvoda?
- Kakav je proizvod u poređenju sa konkurentskim proizvodima?
- Koliko performanse proizvoda odstupaju od očekivanja?



Vrednost **POKRETNNA META**, **SUBJEKTIVNA** i **NEOPIPLJIVA** kategorija.

02

VREDNOSNE PROPOZICIJE

01

ŠTA i ZAŠTO nudimo našim kupcima?

02

KOJA vrednost se isporučuje kupcu?

03

KOJE potrebe tržišta će se zadovoljiti novim proizvodima?

04

KOJE su osnovne karakteristike kupaca i koji su problemi koje proizvod/usluga nastoji rešiti?

02

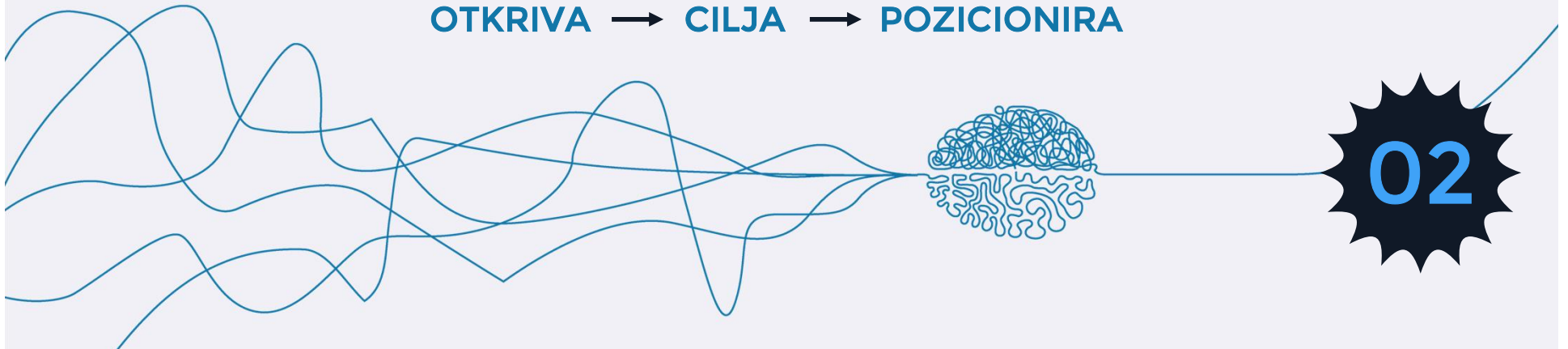
Percipirana vrednost za kupca



Svaka pojedinačna kupovina potrošača jedan je ekonomski glas
za Vaš startup.

Svaka ponuda mora da predstavlja **PRAVE STVARI** u
svesti **CILJNOG** tržišta.

OTKRIVA → CILJA → POZICIONIRA





Koju vrednost isporučujete kupcu?

Novost

Prilagođavanje

Dizajn

Cena

Brend/Status

**Smanjenje
troškova**

Smanjenje rizika

Pristupačnost

Praktičnost

02

Kompanija i proizvod	Ciljni kupci	Ponuda vrednosti
<i>Hertz</i> (iznajmljivanje automobila)	Poslovni ljudi koji su <i>vrlo zauzeti</i>	<i>Brz</i> , pogodan način da na aerodromu iznajmite odgovarajući tip automobila
<i>Volvo</i> (karavan)	Imućne porodice orijentisane na <i>bezbednost</i>	<i>Najbezbedniji</i> , najtrajniji karavan u kome vaša porodica može da se vozi
<i>Domino's</i> (pica)	Ljubitelji pice kojima je bitna <i>pogodnost kupovine</i>	Ukusna, topla pica koju u <i>najkraćem roku</i> dostavljamo na kućnu adresu

02



Najbolja Nespresso kafa bez imalo muke i bez velikog nereda u vašoj kući.

swatch[®] 



Nov koncept satova kao zabavnog modnog dodatka koji je zamenjiv, izgrađen brend, kreativan dizajn, izbor i raznovrsnost, trend po povoljnoj ceni.

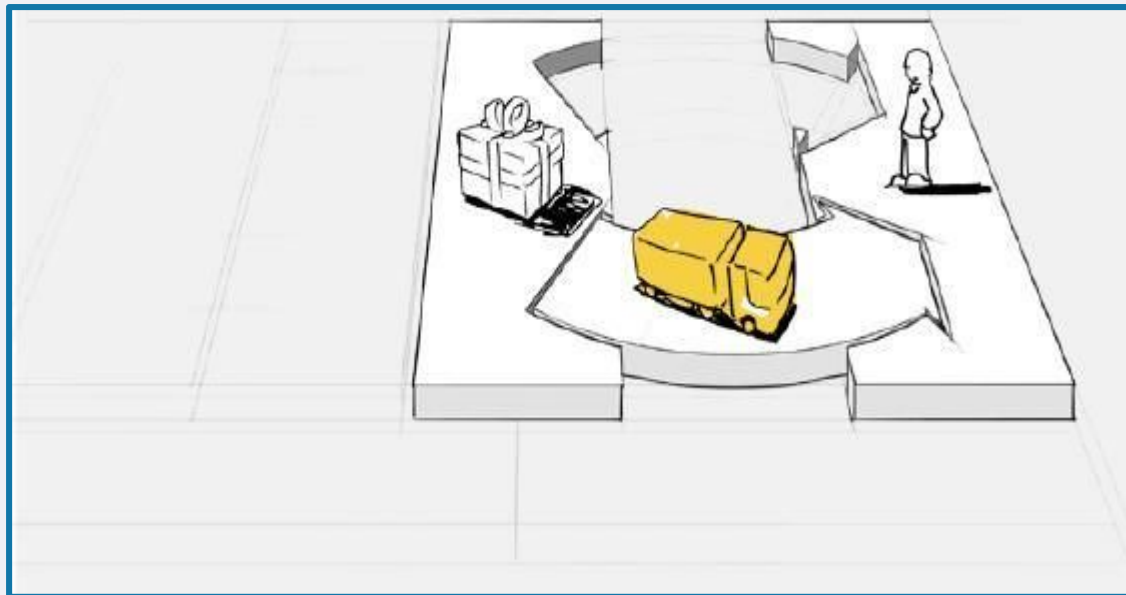
03

KANALI

(CH – Channels)

ZADATAK

Identifikovanje
kanala distribucije



03

KANALI DISTRIBUCIJE

01

GDE isporučujemo vrednost našim korisnicima?

02

KOJE distributivne kanale koristiti?

03

NA KOJI NAČIN svaki segment kupaca želi da im proizvod bude isporučen?

04

KOJI se kanal distribucije pokazo najboljim?

05

Da li su kanali distribucije usklađeni sa navikama kupaca?

06

Da li želimo najskupljim kanalom da dostavljamo proizvode?

Potrebno je razumeti ekonomsku opravdanost svakog od kanala!

03

KANALI DISTRIBUCIJE

01

02

03

04

05

Saznanje/
Svesnost

Vrednovanje/
Procenjivanje

Kupovina

Isporuka/
Distribucija

Postprodajne
usluge



03

KANALI DISTRIBUCIJE

Koji su bitni faktori kod stvaranja dizajna kanala?

Ponašanje potrošača

Konkurenti

Izvori

Tehnološke promene

**Postojeća i perspektivna
finansijska situacija**

DIREKTNI VS. INDIREKTNI KANALI PRODAJE

03



Tržište razvijeno u 60 zemalja širom sveta, specijalizovane Nespresso radnje, zvanična internet stranica, maloprodajni partneri

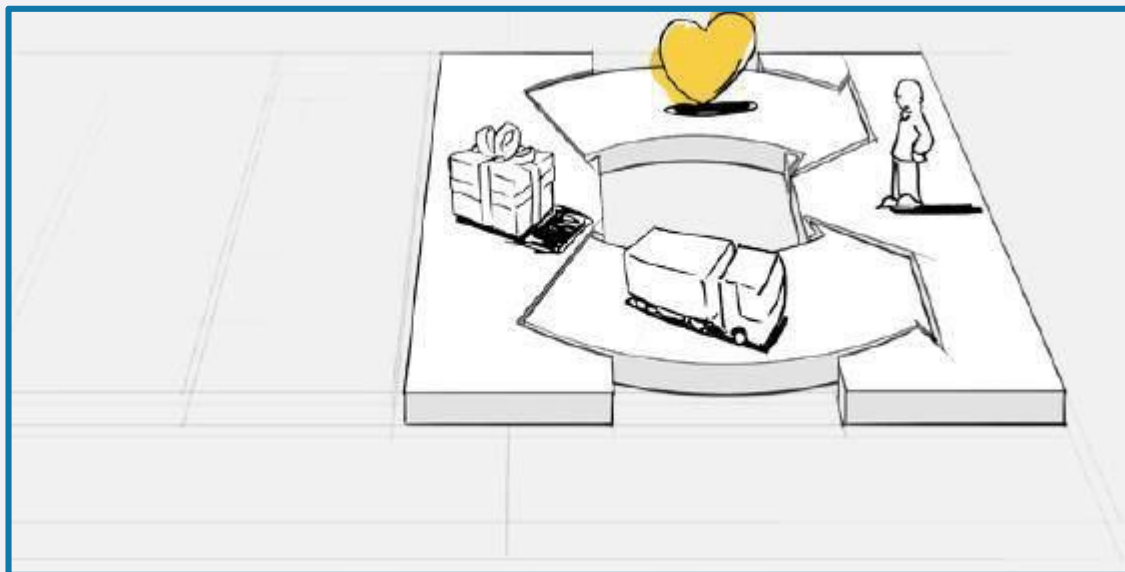
swatch[®] 



Swatch prodavnice, druge maloprodaje, Swatch klub, marketinške kampanje, zvanična stranica, društvene mreže, TV reklame, reklame u novimnama

04

ODNOSI SA CILJNIM KUPCIMA (CR – Customer relationship)



ZADATAK

Identifikovanje
načina na koji se uspostavlja
i održava veza sa kupcima

04

ODNOSI SA CILJNIM KUPCIMA

01

KAKO komunicirati sa kupcima?

02

KAKO i KADA stupamo u odnos sa korisnicima?

03

NA KOJI NAČIN komunicirati sa klijentima i preneti im vredost proizvoda ili usluge?

04

Da li koristite VIŠE kanala promocije, kako raspodeliti resurse?

Marketinške komunikacije su sredstva koja kompanije koriste da bi informisale, ubedile i podsetile potrošače na proizvode koje prodaju!

04

Oglašavanje	Unapređenje prodaje	Događaji i iskustva	Odnosi sa javnošću i publicitet	Onlajn marketing i marketing putem društvenih mreža	Mobilni marketing	Direktni marketing i marketing na bazi ma podataka	Lična prodaja
Štampane, radijske i televizijske reklame	Takmičenje, igre, nagradne igre, lutrije	Sport	Promotivni materijali za medije	Veb-sajtovi	Tekstualne poruke	Katalozi	Prodajne prezentacije
Spoljšnji izgled pakovanja	Premije i pokloni	Zabava	Govori	Elektronska pošta	Onlajn marketing	Slarje pošte	Prodajni sastanci
Insertacije u pakovanje	Deljenje uzoraka	Festivali	Seminari	Sponsorisani rezultati pretrage na pretraživačima	Marketing putem društvenih medija	Telemarketing	Podsticajni programi
Rekame u sklopu bioskopskih projekcija	Sajmovi i izložbe	Umetnost	Godišnji izveštaji	Reklame na veb-sajtovima		Elektronska kupovina	Deljenje uzoraka
Brošure i prospekti	Izložbeni primerci (uzorci)	Društveno korisni povodi	Dobrotvorne donacije	Kompanijski blogovi		TV kupovina	Sajmovi i izložbe
Poster i flajeri	Demonstracije	Posete fabrici	Publikacije	Forumi, blogovi ili pričaonice koje su pokrenule treće strane		Poruke putem faksa	
U poslovnim imenicima	Kuponi	Kompanijski muzeji	Veze sa zajednicom	Poruke na Facebook-u i Twitter-u, sopstveni kanal i video materijali na YouTube-u			
Reprint oglasa	Rabati	Ulične aktivnosti	Lobiranje				
Bilbordi	Kreditiranje sa niskom kamatnom stopom		Predstavljanje identiteta				
Plakati	Mogućnost zamene staro za novo		Časopis kompanije				
Displeji na mestu prodaje	Stalni propagandni programi						
Materijali na DVD-u	Zajednička promocija						



04 LOJALNOST KUPACA

- 01 KAKO maksimizirati zadovoljstvo kupca?
- 02 Da li uvesti neki od PROGRAMA LOJALNOSTI?
- 03 Ukoliko kupac nije zadovoljan, na koji način se nositi sa tim?
- 04 Da li proizvodi imaju garantni rok?
- 05 Na koji način rasporediti ljudske resurse koji su zaduženi za ove probleme?
- 06 Kakva su očekivanja kupaca u kontekstu podrške?

„Privrženost marki ili prodavnici ili dobavljaču, baziranoj na jakom pozitivnom stavu i ispoljava se u stalnim ponovljenim kupovinama“

04



Nespresso klub, izgradnja odnosa *jedan-na-jedan* sa korisnicima koji kupuje aparat za individualnu upotrebu

swatch[®] 



Uticaj na ponašanje korisnika u smislu da treba imati više od jednog ručnog sata, *članstvo u klubu, specijalni događaji, briga o kupcima*



STRUKTURA UKUPNOG PRIHODA

Struktura ukupnog prihoda

- **Ukupni prihod** – *vrednosni (novčani)* izraz proizvodnje realizovane (prodate) na tržištu
- **Ukupni prihod** – računa se kao *proizvod* količine prodatih proizvoda - i prodajne cene po jedinici proizvoda - Cq

$$C = x Cq$$

- **Ukupni prihod** je *rezultat* proizvodnje (poslovanja) određenog subjekta
- U savremenim (tržišnim) uslovima privređivanja – pokazatelj *uspešnosti* preduzeća da odgovori na zahteve tržišta

5. Struktura prihoda

- Svaki privredni subjekt je organizacioni, otvoreni, sistem cilja
- Osnovni cilj preduzeća jeste *profit (dobitak)* – deo prihoda koji ostane kada se pokriju ukupni troškovi
- Da bi se ostvario dati cilj neophodno je prvo ostvariti **prihod**
- **Visina** ostvarenog prihoda zavisi od:
 - *Količine* prodatih proizvoda i usluga
 - *Prodajnih cena* datih proizvoda i usluga



5. Struktura prihoda

Postavlja se pitanje: *Kako generisati prihode?*

1.

Koliko su naši kupci spremni da plate?
(Pokazuje realnu mogućnost prodaje)

2.

Šta su naši kupci do sada plaćali i na koji način?
(Govori o dosadašnjim navikama i konkurenciji)

3.

Koji tip prodaje mi želimo da primenimo?
(Direktne, veleprodaje, maloprodaje, pojedinačne, elektronske itd.)

4.

Na koji način ćemo formirati svoju prodajnu cenu?
(A da to bude u našu korist)

5. Struktura prihoda

- Prihodi mogu poticati od različitih aktivnosti – homogen i heterogen proizvodni asortiman
(primer: proizvodnja električne energije, brašna, piva... i proizvodnja prehrambenih proizvoda)

$$C = \sum_i x \cdot C_{qi}$$

- Sigurnije je kada se prihodi ostvaruju kroz veći broj aktivnosti
(Zašto?)

Za ostvarenje prihoda bitno je:

- Koliko potencijalnih kupaca želi da kupi naš proizvod (uslugu)
- Kakva je realna kupovna moć potencijalnih kupaca

5. Struktura prihoda



Kako se stižu prihodi?

Kako definisati prodajnu cenu svojih proizvoda (usluga)?



5. Struktura prihoda – *Određivanje cene*

- **Cena je** vrednost robe izražena u novcu
- Cena se formira na tržištu pod uticajem zakona ponude i tražnje, ali i mnoštva drugih faktora
- **Cenovna konkurentnost** predstavlja samo jedan od oblika konkurentnosti
(a osim nje, osnova konkurentnosti može biti: kvalitet, funkcionalnost, dizajn, uslovi korišćenja i kupovine, prestiž, itd. itd.)

5. Struktura prihoda – *Određivanje cene*

Određivanje cene proizvoda ili usluga – kritična odluka za rezultat poslovanja

Na to utiču faktori: karakteristike privrednog subjekta, karakteristike tržišta, proizvoda ili usluge, kupaca, okruženja itd

Cilj definisanja cene nije postići najvišu cenu, već *optimalnu cenu* (koja najviše doprinosi ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva privrednog subjekta)



5. Struktura prihoda – *Određivanje cene*



Odgovor na pitanje 1:

Kako odrediti pravu cenu?

Odgovor na pitanje 2:

Na koji način vršiti naplatu?



5. Struktura prihoda – *Određivanje cene*

Prihod = Količina x Cena po jedinici proizvoda (usluge)

Prihod će se povećati ako:

- Istu količinu proizvoda (usluga) prodajemo po višim cenama
- Prodajemo veću količinu proizvoda (usluga) po istim cenama
- Veću količinu proizvoda prodajemo po višim cenama

Svaka odluka o visini prodajnih cena odražava se na poslovni uspeh privrednog subjekta!



5. Struktura prihoda - *Modeli formiranja cena*

Troškovi

Glavni faktor određivanja
cena i donja granica do
koje se ona može sniziti

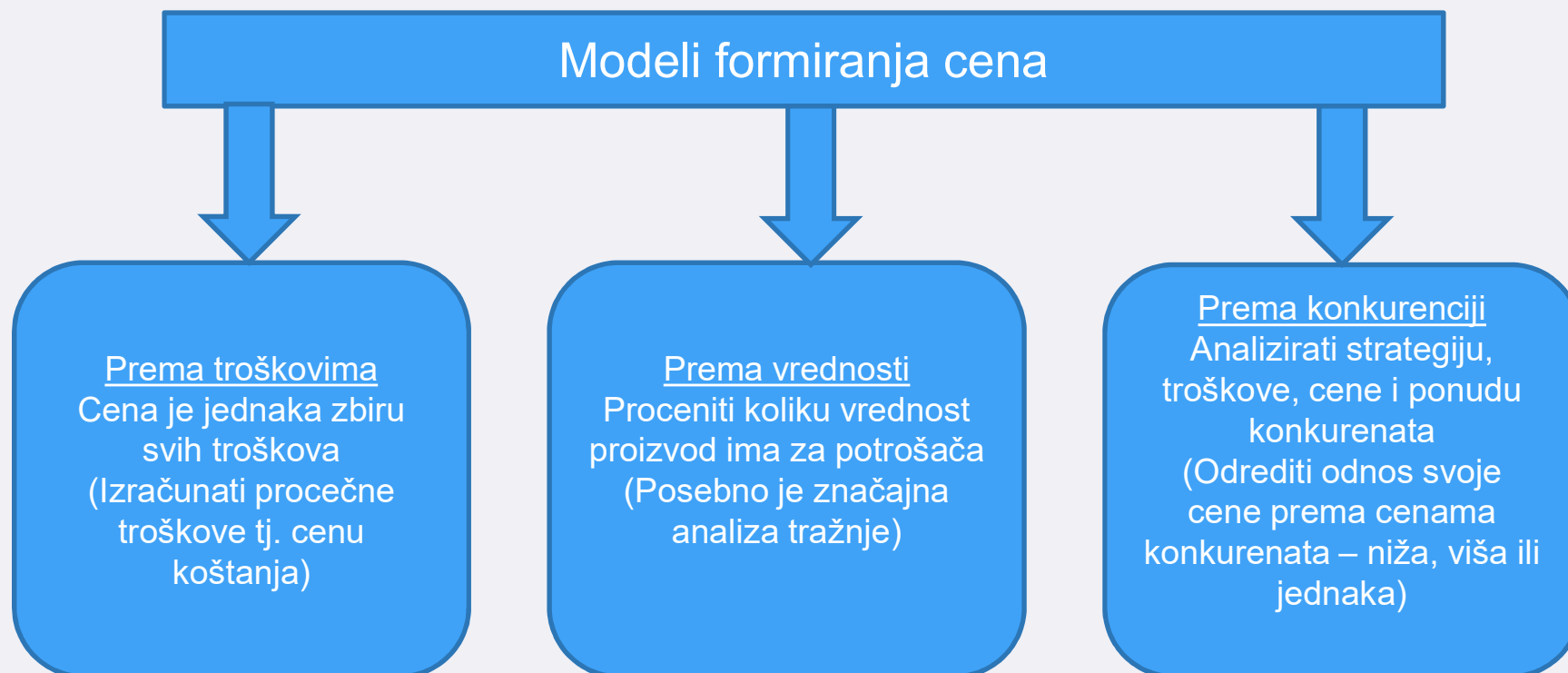
Vrednost (tražnja)

Spremnost potrošača da plate
određenu cenu za proizvod
(gornja granica cene)

Konkurencija

Potezi konkurencije
sužavaju manevarski
prostor za određivanje cene

5. Struktura prihoda - Modeli formiranja cena



5. Struktura prihoda - *Modeli formiranja cena*

Način formiranja cena zavisi od mnogo veoma promenljivih faktora:

- Vrste proizvoda
 - Tržišta
 - Kupaca
 - Psihološkog efekta (Gifenov paradoks i Veblenov efekat)
 - Dugoročnih planova
 - Liste prioriteta privrednog subjekta
 - Strategije i politike
-
- Zato je formiranje cena veoma kompleksan zadatak sa dugoročnim posledicama na poslovanje
 - **Razmislite o *diferenciranom pristupu* formiranju cena ukoliko planirate da poslujete na različitim tržištima, lokacijama, uslovima...**

5. Struktura prihoda – *Teškoće predviđanja prodaje novih proizvoda*

- Teškoće se javljaju usled:
 - nedostatka iskustva (proizvod je nov)
 - visokog rizika usled neizvesnosti (nije do sada prodavan)
 - primene subjektivnog pristupa – procene (nemamo podataka)
 - teškog sagledavanja novine proizvoda

Razmislite kako možete predvideti prodaju svog novog proizvoda?



5. Struktura prihoda – *Modeli predviđanja prodaje novih proizvoda*

Metod evolucije – prodaja novog proizvoda predviđa se na osnovu prodaje starog (primer: automobilska industrija)

Metod supstituta – prodaja se predviđa na osnovu procene zamene starog proizvoda novim (primer: kućni aparati);

Metod ispitivanja korisnika – odgovarajući za tehničke proizvode, visoke vrednosti i prihvatljive cene (primer: oprema za procesnu industriju);

Iskustveni metod (ili tržišni test) – projekcija prodaje se vrši na osnovu testiranja proizvoda na ograničenom uzorku potrošača ili tržištu (primer: novi proizvod za upotrebu u veterini);

Zastupnički metod – predviđanje prodaje vrše zaposleni u kanalima prodaje, a ne menadžeri (primer: novo pomoćno lekovito sredstvo – sprej protiv alergije);

- ПРОЈЕКЦИЈА ПРИХОДА (МЕСЕЧНО)

ПРОИЗВОД/УСЛУГА	МЕСЕЧНА ПРОДАЈА	ПРОДАЈНА ЦЕНА ПО КОМАДУ	УКУПАН ПРИХОД ПО ВРСТИ ПР.(УСЛ)
	КОМ	(валута)	(валута)
А			
Б			
В			
....			
УКУПНО			



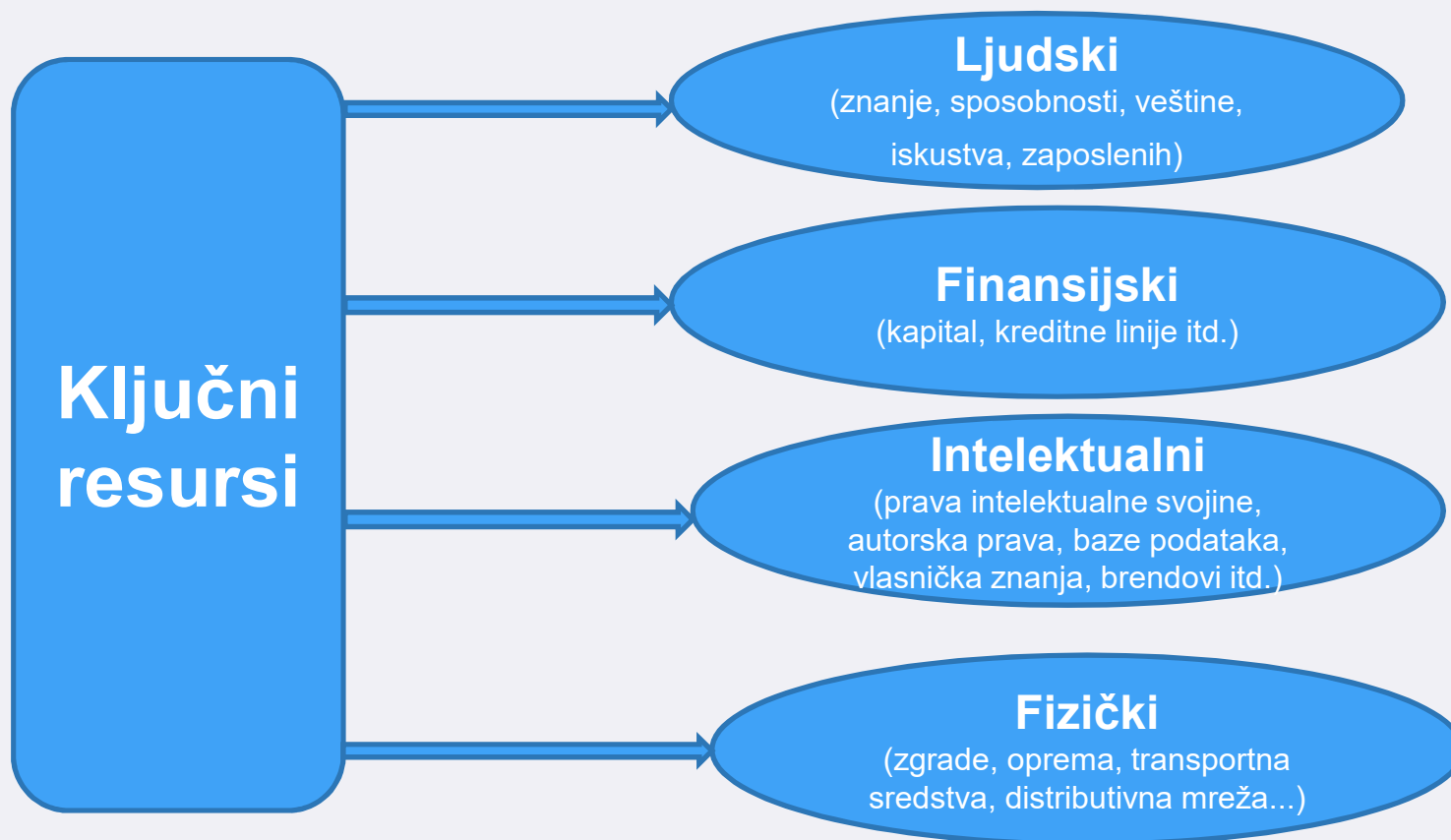
KLJUČNI RESURSI

6. Ključni resursi

- Ključni resursi predstavljaju najvažnije elemente bez kojih ne može da se ostvari uspešno poslovanje privrednog subjekta
- Ključni resursi su ono čime stvaramo i isporučujemo vrednost za kupca



6. Ključni resursi



6. Ključni resursi

- **Razmislite koji su vaši ključni resursi i zašto!**



Опис кључних ресурса: Тим, интелектуална својина и материјални ресурси

ОПИС ТИМА	
ИНТЕЛЕКТУАЛНА СВОЈИНА	
ТЕХНИЧКИ РЕСУРСИ	
ТРЖИШНИ РЕСУРСИ	
ФИНАНСИЈСКИ РЕСУРСИ	



KLJUČNE AKTIVNOSTI

7. Ključne aktivnosti

- Ključne aktivnosti predstavljaju **skup svih delatnosti** preduzeća koje je neophodno ostvariti da bi se poslovni model uspešno realizovao
- Koje su ključne aktivnosti konkretnog subjekta zavisi od njegovih **karakteristika** (delatnosti, raspoloživosti resursa, planiranog rasta i razvoja) i karakteristika **okruženja**
- Ključne aktivnosti mogu biti: proizvodnja, rešavanje nekog problema ili kreiranje platforme
- Svaka ključna aktivnost podrazumeva nastanak **troškova**

7. Ključne aktivnosti – Šta treba da radimo da bismo našim kupcima stvorili i dostavili vrednost?





KLJUČNI PARTNERI

8. Ključni partneri

- Ključni partneri su **subjekti** od čije saradnje s nama zavisi naš poslovni uspeh
(Nijedno preduzeće nije potpuno samostalno niti samo sebi dovoljno).
- Ko su naši ključni partneri zavisi od konkretnih, specifičnih, uslova našeg poslovanja
- Ključni partneri mogu biti: dobavljači, finansijeri, konsultantske kuće, proizvođači opreme, marketinški i prodajni subjekti, itd.

8. Ključni partneri - *4 vrste partnerstva*

1.

**Strateški savezi
(alijanse)
(horizontalni i
vertikalni)**

2.

**Coopetition
(između konkurenata)**

3.

**Zajednički poduhvati
(za razvoj zjedničkog
poslovanja)**

4.

**Kupac – dobavljač
(da bi se dugoročno
obezbedili oskudni
resursi)**

8. Ključni partneri – *Razlozi ulaženja u partnerstvo*

1.

Optimizacija poslovnog modela (da poslovanje bude bolje nego bez partnerstva)

2.

Smanjenje rizika i neizvesnosti u poslovanju (zajedničko deljenje profita i pokrivanje gubitka)

3.

Dolaženje do novih resursa (finansijskih, materijalnih, ljudskih)

4.

Bolje mogućnosti za rast i razvoj (*Ne napredovati znači nazadovati*)

8. Ključni partneri -

- **Razmislite ko su vaši ključni partneri i zašto!**
- Šta treba uraditi da biste partnerstvo sklopili?
- Šta će se desiti ako do partnerstva ne dođe?
- Imate li rezervnu varijantu?





STRUKTURA TROŠKOVA

9. Struktura troškova

- Troškovi su *vrednosni izraz trošenja* elemenata proizvodnje
- Troškovi su jedan od (najvažnijih) elemenata *ulaganja* u procesu poslovanja
- Visina troškova pokazuje da li je poslovni model *održiv* ili ne, ali samo ako se poredi sa *izlazom*, tj. sa ostvarenim rezultatom poslovanja – ukupnim prihodom
- Troškovi su posledica obavljanja *ključnih aktivnosti*



9. Struktura troškova

Odgovoriti na pitanja:

- Koji troškovi u strukturi vaših troškova su *najznačajniji*?
- Koji od vaših resursa su *najskuplji* i izazivaju najviše troškove?
- Koje vaše ključne aktivnosti su *najskuplji* troškove?



9. Struktura troškova

- Struktura troškova pokazuje *učešće* pojedinih vrsta troškova u ukupnim troškovima
- Od datog učešća zavisi i *ponašanje ukupnih troškova* (*degresija, optimalnost, progresija*)
- Posebno je značajan odnos između *fiksni i varijabilni* troškova
- (*primer železare i tekstilnog preduzeća*)

9. Struktura troškova

Fiksni i varijabilni troškovi



Fiksni troškovi

- Posledica uspostavljanja (pripreme) kapaciteta
- Fiksni bez obzira na ostvareni obim proizvodnje
- Po jedinici proizvoda utoliko niži, ukoliko je obim proizvodnje veći
- To su troškovi režijskog materijala, režijske radne snage i troškovi sredstava za rad koja se amortizuju vremenski

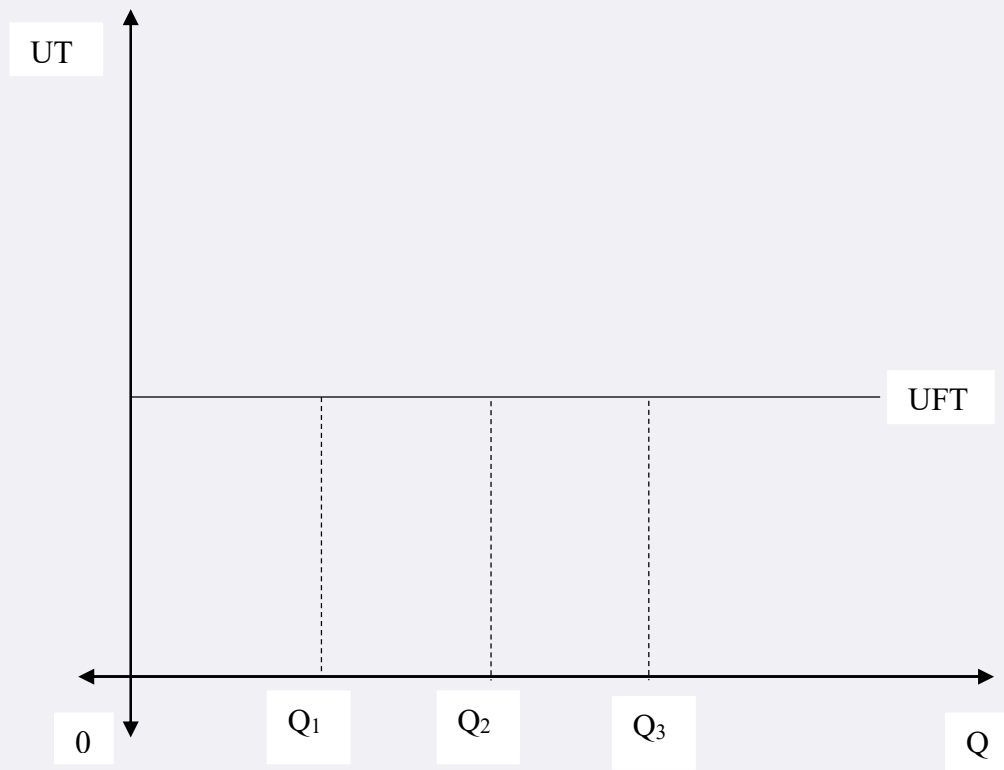
Varijabilni troškovi

Posledica korišćenja kapaciteta:

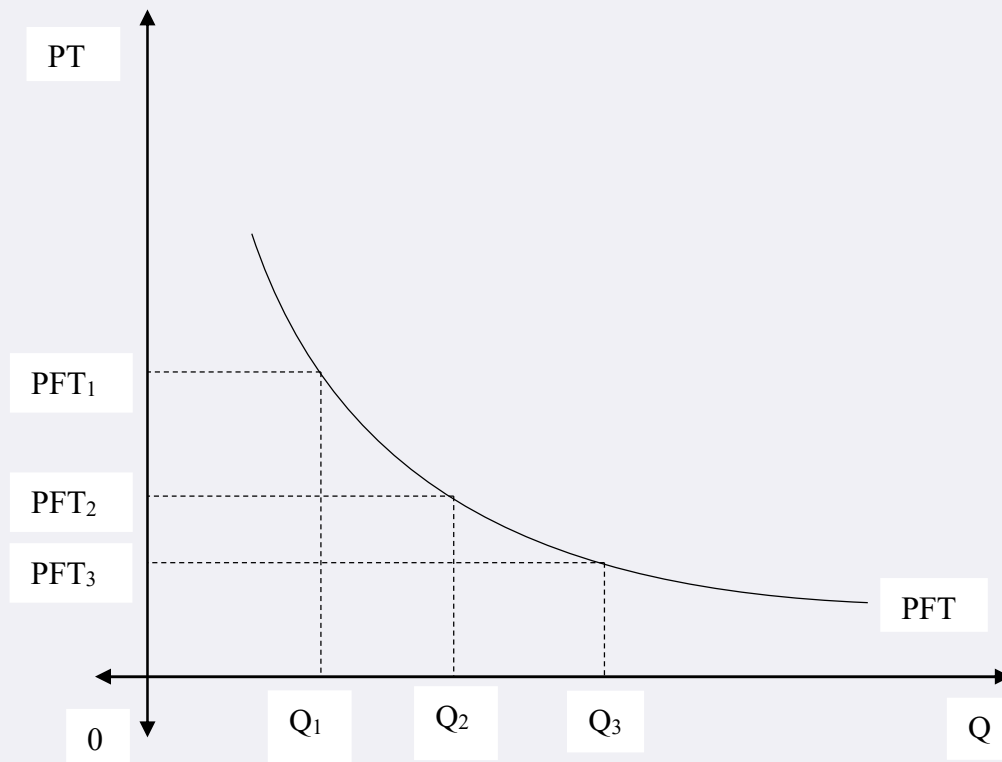
- Proporcionalni (troškovi izrade proizvoda)
- Relativno fiksni (troškovi pripreme kapaciteta da funkcioniše u više zona ili slojeva)



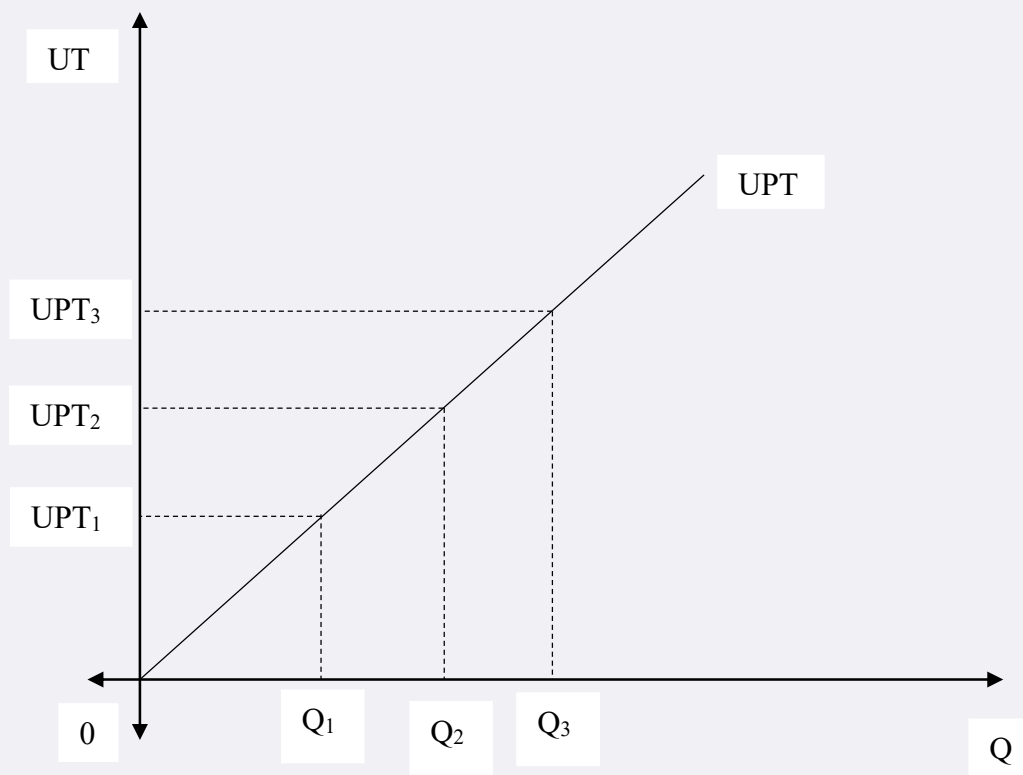
Kretanje ukupnih fiksnih troškova



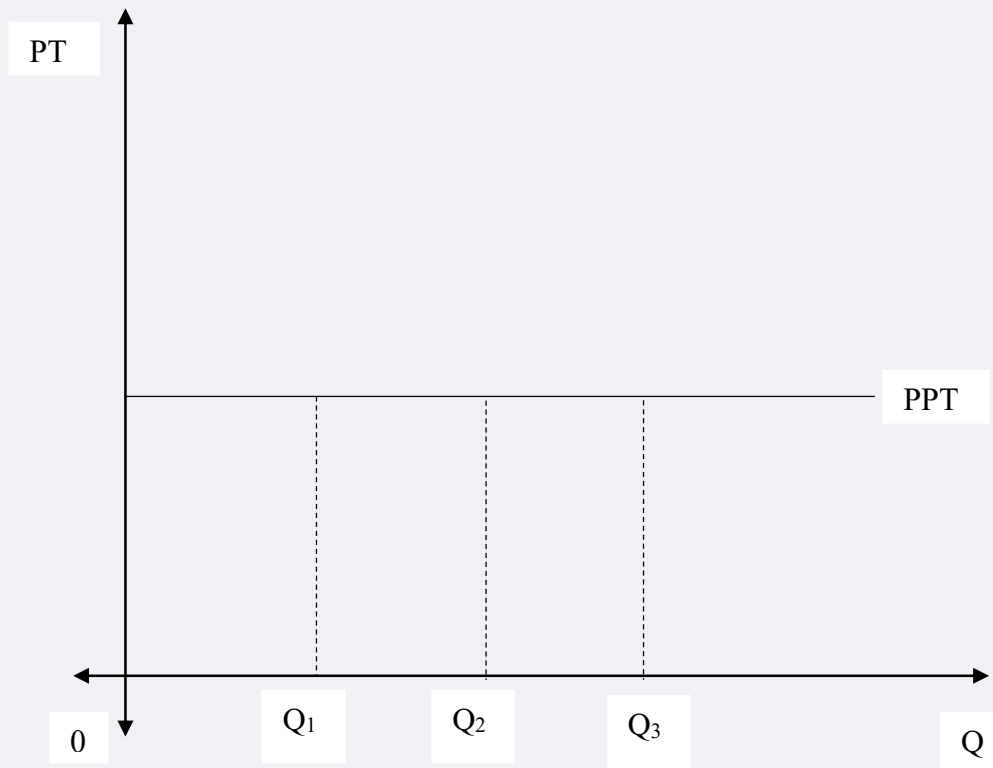
Kretanje fiksnih troškova po jedinici proizvoda



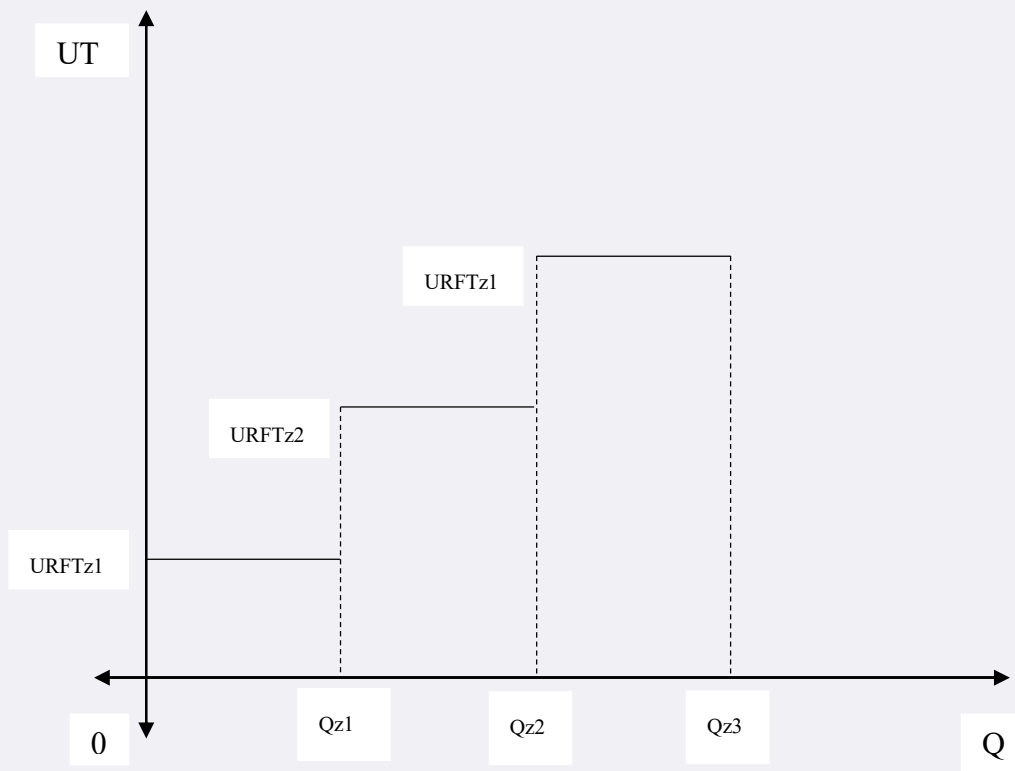
Kretanje ukupnih proporcionalnih troškova



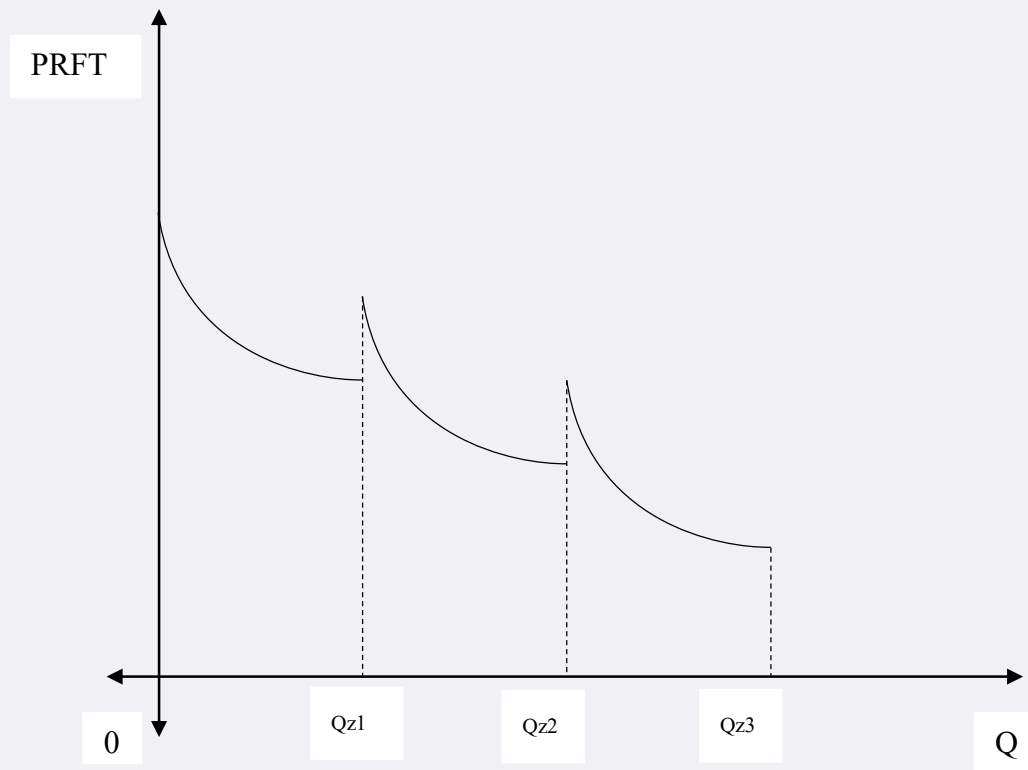
Kretanje proporcionalnih troškova po jedinici proizvoda



Kretanje ukupnih relativno fiksnih troškova



Kretanje relativno fiksnih troškova po jedinici proizvoda



9. Struktura troškova *Uticaj na ekonomiju*

Ekonomija obima



- *Ekonomski efekti* koji su posledica pada prosečnih fiksnih troškova usled povećanja obima proizvodnje (a time i pada ukupnih prosečnih troškova)

Cena koštanja: $T_q = T_{\phi q} T_{\pi q} T_{\rho q}$ ▼

- Sa povećanjem obima proizvodnje cena koštanja pada, a time se povećava troškovna konkurentnost

Ekonomija širine

- Ekonomski efekti koji se ostvaruju proizvodnjom većeg broja vrsta proizvoda, pri čemu su neki troškovi zajednički za sve vrste (računovodstveni, troškovi marketinga, skladištenja, pripreme i sl.)
- Proizvodnjom na ovaj način snižava se cena koštanja proizvoda!



Odnos cene koštanja i prodajne cene

- $\text{Cena koštanja} = \text{Ukupni troškovi} : \text{Obim proizvodnje}$
- $\text{Prodajna cena} - \text{Cena koštanja} = \text{Dobitak po jedinici proizvoda}$
- $\text{Ukupan prihod} - \text{Ukupni troškovi} = \text{Dobitak}$
- **Razmislite da li vam je važnije da ostvarite veći dobitak i prihod po jedinici proizvoda ili veću sumu ukupnog prihoda i dobitka!**



Zaključak

1.

Dobitak = Ukupni prihod – Ukupni troškovi

- Pozitivna razlika ukazuje na sposobnost *uvećanja* utrošenih vrednosti i perspektivu za *rast i razvoj*
- ***Sugestia: Prvo izračunajte troškove i cenu koštanja, a zatim projektujte prodajnu cenu i ukupni prihod!***

2.

Kreirani poslovni model podložen je *stalnim promenama*, koje moraju biti u skladu sa permanentnim promenama uslova poslovanja

A decorative border of various colorful flowers, including roses, daisies, and abstract floral shapes, surrounds the central text. The colors range from soft pastels to vibrant primary and secondary colors.

Хвала на пажњи

