

Poslovni plan i poslovni model



“Razmišljajte kao čovek od akcije, delujte kao čovek od misli”

Henry Bergson

Poslovni plan

Poslovni plan je konkretizacija poslovne ideje. To je način prevođenja strasti i misli koji zaokupljaju preduzetnika, njegovu dušu i mozak na konkretan, materijalan oblik.



Biznis plan je prvi susret preduzetnika sa njegovom poslovnom idejom. Istovremeno, to je i način da preduzetnik svoju ideju podeli sa drugima, da im je objasni i "proda tržištu". Najkraće rečeno, biznis plan je pisani dokument koji jasno definiše ciljeve poslovanja i u kratkim crtama prikazuje metode za postizanje cilja. Ideju uvek treba staviti na papir! Tada ona dobija oblik konkretnosti i obaveznosti! Poslovni plan je način, metod kako tu ideju treba "stavljati na papir", da bi bila jasna i njenom vlasniku (preduzetniku) i pravilno protumačena i objašnjena drugim licima koja su ili zainteresovana da je finansiraju ili će učestvovati u njenom finansiranju (investitori). Kada sve to imamo stavljeno na papir, ne možemo da ga lako zaboravimo, a možemo i lakše da odlučimo da ta poslovna ideja vredi, radi li se o pravoj poslovnoj prilici ili ne, i šta je to što nam nedostaje za uspeh.

Zašto pripremati biznis plan?

- Da sebi još više približite ideju. Da pored anatomije ideje (njenih pojedinačnih elemenata) shvatite i njeno funkcionisanje (način kako da je realizujete). Biznis plan je vama neophodan da savladate način realizacije ideje, da obezbedite sve što je potrebno da ideju materijalizujete i konkretizujete.
- Biznis plan vam je potreban da svoju ideju prezentujete onima koji bi eventualno imali interesa da je finansiraju - investitorima.

Biznis plan je instrument sa kojim vi, odnosno vaša preduzetnička grupa planira celokupnu preduzetničku aktivnost. Biznis plan morate zamisliti kao jedinstven, sistematičan koncept koji uključuje sva bitna pitanja uspešnog poslovanja. Bez obzira da li se poslovni plan sastavlja za određeni proizvod ili uslugu, za poslovnu jedinicu, ili za veliku korporaciju, poslovna logika je ista. Istina, razlike su u stepenu obrade pojedinih delova, raznim detaljima. Iako je ista poslovna logika i ista šema, uvek se mora raditi drugačije, jer se mora početi od konkretnog primera za koji se priprema poslovni plan.

U biznis planu se opisuje i traži odgovor na sledeća pitanja:

- **O kojem se poslu radi?**
- **Kako će taj posao biti obavljen?**
- **Ko će obaviti posao?**
- **Gde će se posao obavljati?**
- **Kada posao mora biti završen?**

Ne samo u poslu, već uopšte u životu, postizanje svakog cilja podrazumeva da znamo kako da ga postignemo - tj. da uradimo neku vrstu biznis-plana.

Koristi za vas od urađenog biznis plana su višestruke:

- *Celovito se proveriti poslovna zamisao i mogućnosti za njenu realizaciju.*
- *Na bazi poslovnog plana i drugi članovi grupe će se uključiti u realizaciju te se tako i oni osposobljavaju da postanu preduzetnički usmereni.*
- *Gradi se konsenzus u okviru preduzetničke grupe.*
- *Pripremaju se dokumenta za sticanje novčanih i drugih sredstava.*
- *Biznis plan je operativni vodič za poslovanje prilikom realizacije zamisli i pomaže menadžerima u donošenju odluka.*
-

Znači, biznis plan nije samo izveštaj koji ste pripremili a zatim na njega zaboravili. To je dokumenat koji vam pomaže da održite pun kapacitet posla.

Izgled vašeg biznis plana važan je kao i informacije koje sadrži. Ukoliko biznis plan niste dobro organizovali ili ako je prekomplikovan za čitanje, verovatno je da neće biti dobro prihvaćen od strane onih koji ga čitaju. Loše napisan biznis plan nije od velike koristi ni vama pri vođenju posla. Trebate uvek imati na umu da biznis plan pišete prvenstveno radi sebe i svog preduzeća. Stoga, pri pisanju biznis plana možete potražiti pomoć stručne osobe ili institucije, ali sam proces pisanja biznis plana ne smete u potpunosti prepustiti nekom drugom. Uostalom, kako neko drugi može tako dobro poznavati vašu ideju i vaše preduzeće od vas samih? Ukoliko ne znate sami napisati biznis plan, uvek tražite da učestvujete u njegovom pisanju, pitajte ono što vam nije jasno, kako bi ga sutra mogli koristiti i dobro prezentovati sve što je napisano. Ne postoji struktura biznis plana koju treba bezuslovno slediti, niti postoje dva jednaka biznis plana. Kako će vaš biznis plan biti organizovan zavisi od tipa posla kojim se bavite i razloga pisanja biznis plana. Ukoliko biznis plan pišete radi dobijanja kredita, sledićete strukturu koju zahteva banka, odnosno investitor. Pre nego vam damo uobičajnu strukturu biznis plana, evo nekoliko instrukcija o kojima trebate voditi računa, kada se odlučite pisati biznis plan:

- *Svaki biznis plan ima svoj razlog pisanja i on se mora odraziti u načinu na koji pišete plan; ukoliko je razlog dobijanje kredita, morate imati na umu određeni tip kredita i određne institucije, kojima ćete se obratiti s planom.*
- *Plan ne mora biti dugačak i komplikovan, ali mora biti informativan i mora sadržavati sve bitne informacije o vašoj biznis ideji.*
- *Biznis plan mora biti pokrenut tržištem, a ne proizvodom/uslugom; to znači da nije važan proizvod/usluga koji ćete proizvoditi nego da je važno da li taj proizvod/usluga imaju tržište, na kojem će se prodavati; napravite vlastito malo istraživanje tržišta kako bi dokazali koje su tržišne mogućnosti za vašu biznis ideju.*
- *Mora dobro obrazložiti u čemu je vaše preduzeće drugačije u odnosu na konkurenciju.*
- *Moraju biti predstavljene i dokazane vaše menadžerske sposobnosti i mogućnosti upravljanja preduzećem; jeste li u mogućnosti sprovesti plan tako da on bude uspešan?*
- *Biznis plan je korisno sredstvo za početak i vođenje posla; imajte to na umu kada pišete plan i ne ponašajte se prema pisanju biznis plana samo kao prema dužnosti za dobijanje kredita već dobro definišite sve kritične tačke uspešnosti preduzeća, probleme i rizike sa kojima se susrećete.*
- *Opišite plan nastupa na tržištu tj. kako ćete prodavati proizvode/ usluge i na koji način ćete doći do kupaca.*
- *Pokažite vaša predviđanja - kako će izgledati vaše preduzeće za godinu ili dve; pretpostavke potkrepite brojkama.*
- *Dodajte dokumente za koje verujete da će vam pomoći u boljoj prezentaciji biznis ideje.*

Predlog sadržaja biznis plana

Sledeći predlog sadržaja biznis plana sadrži sve bitne elemente, koje jedan biznis plan treba imati. Kao što smo već i naglasili, vaš biznis plan prilagodite vašim potrebama i vašem tipu poslovanja.

PREDUZEĆE - ovaj deo biznis plana predstavlja poslovnu politiku vašeg preduzeća, pravila od kojih ne bi smeli odstupiti bez jakih razloga. Poslovna politika daje smer i pruža stabilnost vašem poslu.

- **Opis preduzeća** - cilj ovog dela je objasniti čime se bavi vaše preduzeće, kako ćete poslovati (pravni oblik, vlasništvo, radno vrijeme itd.) i zašto mislite da ćete uspeti.
- **Proizvod/usluga koju preduzeće nudi** - daje odgovor na pitanja šta prodajete, kakve su koristi od onoga što prodajete, zašto mislite da će ljudi kupovati baš od vas.
- **Tržište (Plan marketinga)** - trebate voditi računa o tržištu nabavke i tržištu prodaje. Oba su jednako važna za uspeh vašeg poslovnog poduhvata. Tržište nabavke odnosi se na tržište sirovina, poluproizvoda i proizvoda, potrebnih za vašu delatnost. Gde ćete ih i od koga kupiti? Kolika je cena tih proizvoda? Koliko je potencijalnih dobavljača tih proizvoda? Kakvi su vaši odnosi sa dobavljačima? itd. Tržište prodaje se odnosi na ljude koji kupuju ili će kupovati od vas. Važno ih je dobro poznavati. Ko su oni? Koliko ih je? Zašto kupuju od vas, a ne kod konkurencije? Kako pronaći još više kupaca? Na koji način ćete prodavati i distribuirati vaš proizvod?
- **Lokacija preduzeća** - gde se nalazi vaše preduzeće? Je li to prava lokacija za vašu delatnost (i je li ona dozvoljena na toj lokaciji) ? Koliko je velik vaš poslovni prostor (je li na iznajmljivanje ili u vašem vlasništvu)?
- **Konkurencija** - ko su vaši konkurenti? Kakvo je njihovo poslovanje - jesu li bolji ili lošiji od vas (zbog čega)? Kako ćete im konkurisati?
- **Organizacija preduzeća, menadžment** - 98% neuspeha malih preduzeća potiče od slabog menadžmenta. Uzmite to u obzir kada budete planirali organizaciju vašeg preduzeća (ko su odgovorne osobe i za što je ko odgovoran, kakvo je njihovo radno iskustvo, kakve su njihove plate, koristite li neke vanjske usluge i koje - računovodstvo, pravnik i sl.) .

- **Zaposleni** - koliko ljudi planirate zaposliti, koje struke, gde ćete pronaći ljude sa tim znanjima, hoćete li ih zaposliti na stalno ili su vam potrebni samo povremeno, koliko ćete ih plaćati itd. Vodite računa da svako radno mesto košta. U početku gledajte da zaposlite što manje ljudi, kako biste troškove sveli na minimum. Ukoliko se posao počne širiti lako je dodatno zaposliti još ljudi.
- **Upotreba i očekivani učinak ulaganja** - bez obzira tražite li kredit ili sami finansirate vaš posao trebate navesti što vam je sve potrebno za početak vašeg posla. U šta ćete morati uložiti novac, ko su dobavljači, kolika je cena, morate li platiti transport i sl.

FINANSIJSKI PODACI - finansijski podaci mere ispunjenje postavljenih poslovnih ciljeva. Oni su srce svakog poslovanja jer pomažu njegovoj kontroli. Ukoliko ne kontrolišete svoje preduzeće, ono će kontrolisati vas! Stoga je vrlo važno dobro voditi poslovne knjige. U slučaju da to ne možete i ne znate raditi sami, pronađite stručnog računovođu koji će vam znati objasniti šta se krije iza brojki u poslovnim izveštajima. Ako mislite da vođenje knjiga nije važno ni potrebno onda nemate ni dovoljno poslovnog iskustva za početak.

- **Izvori kapitala** - gde ćete nabaviti novac potreban za početak posla (kredit - kakav, gde, vlastita sredstva, pozajmica - od koga, itd.).
- **Popis opreme** - oprema je imovina s vekom trajanja dužim od jedne godine (nameštaj za kancelariju, oprema za proizvodnju, vozila, poslovni prostor i sl.).
- **Bilans** - predstavlja popis imovine - AKTIVA (dugoročna - oprema i kratkoročna - novac na računu, potraživanja od kupaca) i obaveza - PASIVA (dugoročna - vlastita glavnica, krediti i sl. i kratkoročna - prema dobavljačima, krediti i sl.) vašeg preduzeća na određeni dan.
- **Tačka pokrića** (Break-even tačka) - govori koliko proizvoda/ usluga morate prodati da biste poslovali na nuli (bez gubitka i dobitka). Obračunava se tako što se koristi jednačina: $\text{prodaja (prodajna cena} \times \text{prodana količina)} - \text{varijabilni troškovi (varijabilni troškovi po jedinici} \times \text{količina proizvoda)} - \text{fiksni troškovi} = 000$.
- **Račun dobiti i gubitaka** - daje prikaz prihoda i rashoda preduzeća kroz određeno razdoblje. Na kraju pokazuje da li je preduzeće poslovalo sa gubitkom (prihodi su manji od rashoda/troškova) ili je ostvarilo dobit (prihodi su veći od rashoda/troškova).

- **Tok novca** (Cash flow) - možemo reći da je ovo najvažniji finansijski izveštaj za mala preduzeća i kada bi se trebali odlučiti za samo jedan finansijski izveštaj, trebate odabrati tok novca. On vam pokazuje koliko novca treba vaše preduzeće, za šta i kada treba taj novac, kako (iz kojih izvora) ćete nabaviti taj novac. On pokazuje moguće probleme u likvidnosti vašeg preduzeća, koje pravovremenim poslovnim odlukama i potezima možete sprečiti.

DODATNI ELEMENTI - U dodatne elemente stavićete sve one dokumente, koji vam mogu pomoći u razumevanju vašeg biznis plana i dobijanju cele slike o vašoj biznis ideji. To su npr. predugovori i ugovori sa vašim sadašnjim i budućim kupcima, predračuni i/ili (pred)ugovori dobavljačima, fotografije poslovnog prostora, fabrike, dokumenti o osnivanju preduzeća i vlasničkoj strukturi, licence, fotografije gotovih proizvoda, biografije ključnih osoba i sl. Osim o sadržaju biznis plana trebate voditi računa i o njegovom obliku. Sledi nekoliko saveta o tome kako da uspešno oblikujete svoj biznis plan:

- Neka prvi utisak bude jak i neka uveri čitaoca da vaša ideja ima sve prilike za uspeh. Naslovna strana i ime preduzeća je ono što će bankar ili investitor prvo videti. Važno je ostaviti dobar prvi utisak!
- Neka biznis plan bude što kraći, kompaktniji. Važno je da biznis plan prikazuje istinite informacije, koje se mogu lako proveriti.
- Ne žurite sa pisanjem biznis plana, on je vrlo važan dokument i trebate se potruditi da ga napravite što bolje možete. Bilo bi dobro dobiti nečije mišljenje o njemu pre nego ga pokažete bankaru.
- Napišite dobar sažetak, ne duži od jedne stranice. S tim započnite biznis plan. Sažetak je često dobar "prodajni" alat za vašu biznis ideju.
- Ukoliko tražite novac, budite precizni koliko novca tražite i za šta, kada će novac biti vraćen, kako će biti vraćen, pod kojim uslovima želite da dobijete i vratite sredstva.
- Ne zaboravite zaključak na kraju. U njemu navedite da verujete u uspeh vašeg poslovnog poduhvata i da će investitori dobiti povraćaj novca. Naravno, to mora proizilaziti iz vašeg poslovnog plana i svih finansijskih pokazatelja.
- Možete staviti i napomenu da je poslovni plan tajna i da nijedan deo poslovnog plana ne može biti korišćen bez vašeg odobrenja.
- Ukoliko plan šaljete poštom, uključite i propratno pismo.

Biznis Canvas Model

Biznis model se ponekad poistovećuje sa biznis planom. Biznis model bi trebalo da bude deo biznis plana. Plan je mnogo detaljniji i on predstavlja strategiju koja će se koristiti da se implementira biznis model i resursi koji su potrebni uključujući ljude i kapital kao i detaljne projekcije očekivanih rezultata primene biznis modela. Biznis modeli su pažljivo ispitani od strane potencijalnih investitora.

Jedan od razloga što investitori ponekad odbijaju da učestvuju u poduhvatu je taj što su primetili da postoje određeni nedostaci i mane u poslovnom modelu. Biznis model nije nužno statičan i nešto što se ne menja vremenom. Kako se kompanije razvijaju i evoluiraju, često se pojave i druge mogućnosti prihoda. Radikalne promene u poslovnom modelu često su podstaknute od strane aktivnosti konkurenata koji su ušli na tržište sa različitim, boljim poslovnim modelima na koje korisnici favorizuju. Biznis model pokazuje kako možete da profitirate od biznisa kojim se bavite. On identifikuje usluge koje vaši potencijalni korisnici cene. Naravno, biznis kojim se bavite može da ima više od jednog načina za generisanje prihoda. Ipak, biznis model pojednostavljuje proces zarade fokusirajući se na najveći generator prihoda.

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

<p>Key Partners</p> <p>What are our key partners? Which key resources do we acquire from partners? Which key channels do we leverage through partners?</p> <p>Examples: Suppliers, Distributors, Complementors, Co-creators, Channels, Strategic alliances, Joint ventures, Partnerships, Franchises, Networks, etc.</p>	<p>Key Activities</p> <p>What key activities do our value propositions require? Our "Distribution Channels" Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>Examples: Production, Logistics, Retail, Distribution, etc.</p>	<p>Value Propositions</p> <p>What value do we deliver to the customer? How does it solve customer problems or fulfill "wants-to-be" needs? Are our customer's products and services are not offering to their Customer Segments? What customer "needs" are we addressing?</p> <p>Examples: Newness, Performance, Reliability, Convenience, Customization, Price, Risk Reduction, Access to Networks, etc.</p>	<p>Customer Relationships</p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish? How do we create, build and maintain this relationship? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>Examples: Personalized, Self-Service, Co-creation, Community, etc.</p>	<p>Customer Segments</p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customer segments?</p> <p>Examples: Mass, Niche, Segments, etc.</p>															
<p>Key Resources</p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>Examples: Physical, Intellectual, Financial, Human, etc.</p>		<p>Channels</p> <p>Through what Channels do our Customer Segments expect to be reached? How are we reaching them now? How can we improve this reach? Which ones are best suited? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them into our business model?</p> <p>Examples: Retail, Direct, Indirect, etc.</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>For what value are our customers really willing to pay? How would they actually pay? How would they prefer to pay? How much does each Customer Segment contribute to overall revenues?</p> <table border="0"> <tr> <td>Price</td> <td>Usage-based</td> <td>Subscription</td> </tr> <tr> <td>Flat-rate fee</td> <td>Pay-per-use</td> <td>Subscription fee</td> </tr> <tr> <td>Usage-based fee</td> <td>Usage-based fee</td> <td>Subscription fee</td> </tr> <tr> <td>Usage-based fee</td> <td>Usage-based fee</td> <td>Subscription fee</td> </tr> <tr> <td>Usage-based fee</td> <td>Usage-based fee</td> <td>Subscription fee</td> </tr> </table>	Price	Usage-based	Subscription	Flat-rate fee	Pay-per-use	Subscription fee	Usage-based fee	Usage-based fee	Subscription fee	Usage-based fee	Usage-based fee	Subscription fee	Usage-based fee	Usage-based fee	Subscription fee
Price	Usage-based	Subscription																	
Flat-rate fee	Pay-per-use	Subscription fee																	
Usage-based fee	Usage-based fee	Subscription fee																	
Usage-based fee	Usage-based fee	Subscription fee																	
Usage-based fee	Usage-based fee	Subscription fee																	
<p>Cost Structure</p> <p>What are the most important costs incurred in our business model? Which key resources are most expensive? Which key channels are most expensive?</p> <p>Examples: Variable costs, Fixed costs, etc.</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>For what value are our customers really willing to pay? How would they actually pay? How would they prefer to pay? How much does each Customer Segment contribute to overall revenues?</p> <table border="0"> <tr> <td>Price</td> <td>Usage-based</td> <td>Subscription</td> </tr> <tr> <td>Flat-rate fee</td> <td>Pay-per-use</td> <td>Subscription fee</td> </tr> <tr> <td>Usage-based fee</td> <td>Usage-based fee</td> <td>Subscription fee</td> </tr> <tr> <td>Usage-based fee</td> <td>Usage-based fee</td> <td>Subscription fee</td> </tr> <tr> <td>Usage-based fee</td> <td>Usage-based fee</td> <td>Subscription fee</td> </tr> </table>			Price	Usage-based	Subscription	Flat-rate fee	Pay-per-use	Subscription fee	Usage-based fee	Usage-based fee	Subscription fee	Usage-based fee	Usage-based fee	Subscription fee	Usage-based fee	Usage-based fee	Subscription fee
Price	Usage-based	Subscription																	
Flat-rate fee	Pay-per-use	Subscription fee																	
Usage-based fee	Usage-based fee	Subscription fee																	
Usage-based fee	Usage-based fee	Subscription fee																	
Usage-based fee	Usage-based fee	Subscription fee																	

Ključ svakog uspešnog poduhvata jeste biznis model na kome se on zasniva. Biznis model zapravo je način na koji organizacija kreira i isporučuje vrednosti i dolazi do novca. Biznis model treba da odgovori na osnovno pitanje – odakle dolazi novac? Ukoliko odgovor na ovo pitanje nije potpuno jasan ili ako ne dolazi dovoljno novca da pokrije troškove i ostavi ti zadovoljavajući nivo profita, onda prosto poslovni model nije dobar.

Postoje razni alati koji mogu pomoći u razvoju biznis modela. Jedan od njih je Business Model Canvas – preduzetnički i upravljački alat, koji omogućava da se poslovni model dizajnira, razvije, opiše, unapredi i testira. Ovo je dinamičan alat koji omogućava, pa čak i poziva na stalno promišljanje, menjanje i dopunjavanje sadržaja. Prikladan je za sve kategorije – od potencijalnih preduzetnika, do velikih direktora. Dovoljno je jednostavan da ga mogu primenjivati svi.

Logika Canvasa

Na početku modela su klijenti kojima se isporučuje vrednost. Klijenti su svi pojedinci ili organizacije koji koriste ili plaćaju proizvod. Za svaku grupu klijenata potrebno je razviti ključne vrednosti koje im se nude. To su paketi vrednosti koje nose proizvodi ili usluge.

Kanali predstavljaju tačke dodira sa klijentima putem kojih se isporučuju ključne vrednosti. Odnosi sa klijentima opisuju načine na koje se grade što kvalitetnije relacije sa ciljnim grupama. Linije prihoda opisuju kako biznis model dolazi do novca.

Kada se u relaciju dovedu navedeni elementi, potrebno je pozabaviti se analizom resursa koji su neophodni da bi se uspešno isporučila vrednost koja se nudi. Ključne aktivnosti odnose se na sve ono u čemu se treba biti zaista dobar. Ključni partneri su oni ljudi ili organizacije koji mogu da pomognu ili koji biznis modelu donose neku specifičnu prednost, bilo da je reč o resursima ili o aktivnostima.

Napokon, kada se razume cela infrastruktura poslovnog modela, moći će da se razumeju i popišu svi troškovi koji iz njega proizilaze.

Kada se ovaj ciklus jednom prođe, postavljene su samo osnove biznis modela, koji onda može da se menja shodno promenama nekih od parametara. Novi kanal komunikacije sa klijentima, poput internet prodavnice, otvoriće novu liniju prihoda i zahtevaće da se bude veoma dobar u aktivnosti upravljanja on-line prodavnicom, za šta će verovatno trebati novi zaposleni (resurs), što će uvećati i troškove poslovanja. Time se cela 'jednačina' izmenila i biznis model je doživeo promene.

Canvas se sastoji iz devet gradivnih blokova:

1. Klijenti i grupe klijenata

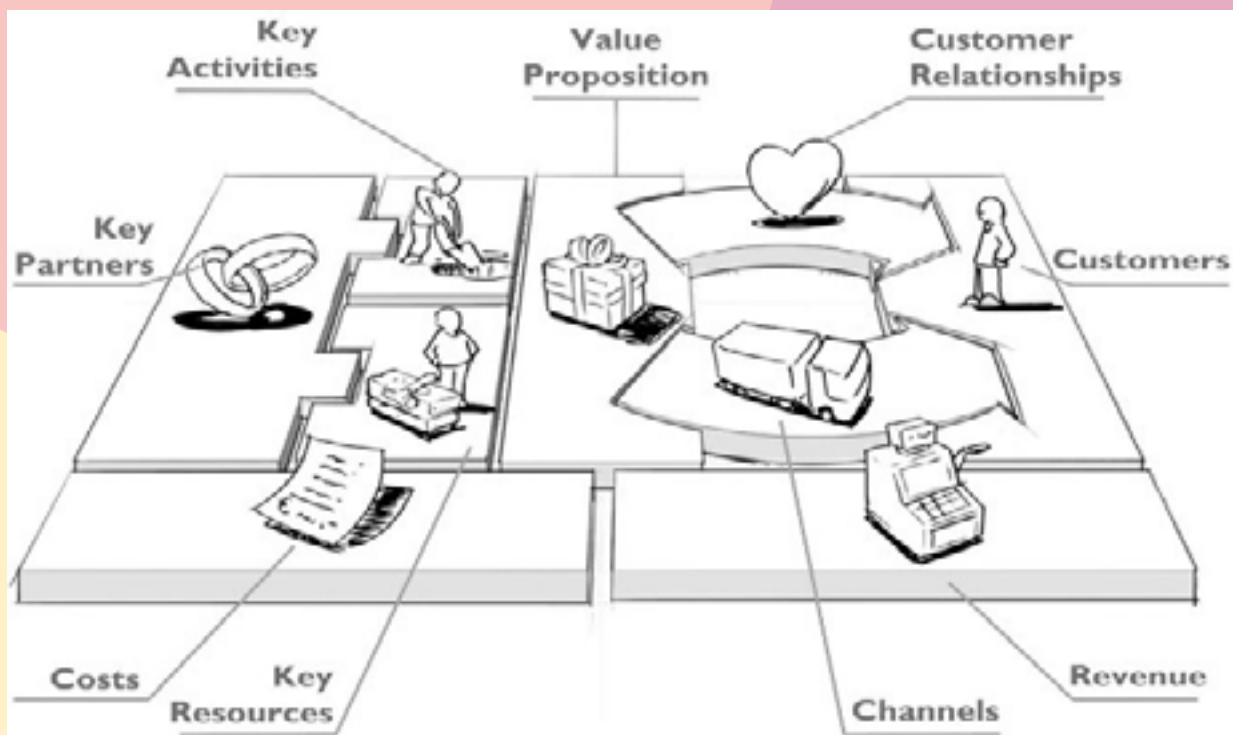
- Za koga kreiraš vrednosti?
- Ko su tvoji najznačajniji klijenti?
- Koje su najznačajnije grupe klijenata?
- Da li su tvoji klijenti malobrojni ili mnogobrojni?
- Šta je to specifično kod tvojih klijenata i kako se oni razlikuju od drugih?
- Da li se tvoji klijenti nalaze u samo jednoj tržišnoj niši?

2. Ključne vrednosti

- Šta je u stvari vrednost koju isporučuješ klijentima?
- Koje to probleme klijenata rešavaš?
- Koje kombinacije vrednosti nudiš svakom pojedinačnom tipu klijenata?
- Koje su potrebe klijenata zadovoljene tvojim rešenjem?

Karakteristike rešenja

- Nudi rešenje na novi način.
- Ima bolje performanse.
- Bolje je prilagođeno ili je prilagodljivo.
- Završava stvari bolje od postojećih rešenja.
- Ima bolji dizajn.
- Niža cena i smanjenje troškova.
- Ima bolju upotrebnu vrednost.
- Dostupnije je.



3. Kanali pristupa klijentima

- Koji su omiljeni i najčešće korišćeni kanali tvojih klijenata?
- Kako dopireš do njih u ovom trenutku?
- Da li su tvoji kanali komunikacije sa klijentima integrisani?
- Koji su kanali najefikasniji, koji rade najbolje?
- Koji kanali su najjeftiniji za tebe?
- Da li se ritam funkcionisanja tvojih kanala poklapa sa ritmom tvojih klijenata?

Tipovi kanala

- **Svesnost** – kanali koji ti služe da unaprediš ili kreiraš svest i saznanje o tvojim proizvodima i uslugama
- **Procenjivanje** – kanali koji pomažu tvojim klijentima da procene ključne vrednosti tvoje ponude i koji ti omogućavaju da osluškuješ signale koji dolaze od klijenata
- **Kupovina** – kanali putem kojih klijenti mogu da kupuju proizvode i usluge iz tvoje ponude
- **Distribucija** – kanali putem kojih distribuiráš i fizički dostavljaš proizvode
- **Postprodaja** – kanali putem kojih isporučuješ podršku za svoje proizvode i usluge nakon obavljene kupovine i putem kojih neguješ zadovoljstvo i lojalnost klijenata

4. Odnosi sa klijentima

- Koje tipove odnosa klijenti očekuju da uspostaviš?
- Koje odnose si već izgradio?
- Koliko te košta uspostavljanje i održavanje odnosa?
- Da li su odnosi u skladu sa poslovnim modelom koji želiš da izgradiš?
- Kako u svoje poslovanje možeš da integrišeš odnose koje zahtevaju ili očekuju klijenti (cenu, format)?

Primeri:

- Asistiranje klijentima prilikom kupovine
- Odnosi sa stalnim mušterijama
- Lični odnos prema klijentima
- Podrška u rešavanju problema
- Samoposluživanje
- Automatizovana usluga
- Izgradnja odnosa sa zajednicama

5. Linije prihoda

- Odakle dolazi novac?
- Koje su to stvarne vrednosti za koje su tvoji klijenti spremni da plate?
- Šta je to za šta trenutno plaćaju?
- Na koji način trenutno plaćaju?
- Kako bi želeli da plate?
- U kom odnosu svaka linija prihoda učestvuje u ukupnim prihodima?

Načini naplate: Jednokratna uplata, pretplata, licenciranje, održavanje, iznajmljivanje, naknada za korišćenje, provizije

6. Ključni resursi

Koji su resursi potrebni da bi:

- isporučio ključne vrednosti koje nudiš?
- izgradio i održavao kanale komunikacije sa klijentima?
- gradio odnose kako želiš ili kako treba?
- održao nivo prihoda?

Tipovi resursa:

- Informacije i znanje
- Fizički (prostor, oprema)
- Intelektualni (patenti, prava svojine, podaci)
- Ljudski resursi
- Finansijski resursi (novac, kredit)

7. Ključne aktivnosti

Šta je to što moraš da uradiš da bi:

- isporučio ključne vrednosti koje nudiš?
- izgradio i održavao kanale komunikacije sa klijentima?
- gradio odnose kako želiš ili kako treba?
- održao nivo prihoda?

Kategorije:

- Prodaja
- Proizvodnja
- Rešavanje problema
- Umrežavanje
- Koordiniranje
- Razvoj i istraživanje

8. Ključni partneri

- Ko su ključni partneri?
- Ko su ključni dobavljači?
- Koje ključne resurse pribavljaš od partnera?
- Koje ključne aktivnosti realizuju partneri?
- Koji su tvoji motivi za uspostavljanje partnerstava?

Tipovi motivacije za uspostavljanje partnerstava

- Optimizacija i uštede
- Smanjivanje ključnih rizika i nesigurnosti poslovanja
- Pribavljanje specifičnih (oskudnih) resursa ili aktivnosti za koje su potrebna specifična znanja

9. **Struktura troškova**

- Koje troškove nameće poslovni model koji si postavio?
- Koji su troškovi nabavke ključnih resursa?
- Koji su troškovi ključnih aktivnosti?
- Da li te i koliko koštaju ključna partnerstva?
- Koji su troškovi održavanja kanala i izgradnje odnosa sa klijentima?

Pojmovi u vezi sa troškovima

- Fiksni troškovi (plate, rente, kamate)
- Varijabilni troškovi
- Ekonomija obima



Biznis plan VS Biznis model

Biznis plan u potpunosti zavisi od biznis modela. Poslovni model objašnjava protok novca unutar kompanije dok biznis plan objašnjava strukturu koja bi trebalo da obuhvati sav protok novca. Ukoliko promenite svoj poslovni model, moraćete takođe da promenite i svoj biznis plan.

Iako čitav biznis plan ne bude zahtevao promenu, možda ćete morati da izvršite promene u vidu osoblja, opreme, lokacije i marketinga. Ove promene takođe mogu da se odraze i na promene u finansijama ili da izazovu neke druge promene.

Biznis model predstavlja jasniji i koncizniji način kako biznis funkcioniše. Menadžment tim bi trebalo da bude u stanju da opiše biznis model u nekoliko rečenica. Sve kompanije teže ka tome da ispostave vrednost svojim korisnicima. Što je veća vrednost koju nude, pogotovo u poređenju sa onim što konkurencija nudi, pre će veći broj korisnika biti naklonjen toj kompaniji. Biznis model predstavlja na neki način sredstvo za prenos vrednosti u potencijal uz pomoć kojeg će kao rezultat doći profit.

Biznis plan je u suštini detaljnija verzija poslovnog modela. Biznis plan je tradicionalno shvaćen kao fizički dokument, iako se ovo gledište vremenom promenilo jer su biznis planovi migrirali na onlajn platforme. Format biznis plana veoma mnogo zavisi od konteksta i često su verbalizovani u smislu da putem prezentacije prenter pičuje biznis plan pred publikom. Poslovni modeli bi pre poprimili oblik bilo jednostavnih verbalnih opisa ili kratke vizuelne prezentacije koja može biti proizvedena pre biznis plana ili kao deo istog procesa planiranja. Aleksandar Ostervalder, koautor knjige "Business Model Generation" slaže se sa ovom vezom i tvrdi da kada ste dizajnirani i osmislili svoj poslovni model, postavili ste savršenu osnovu za pisanje dobrog biznis plana.

Ukoliko ste na putu izgradnje svog biznisa i kreiranja biznis plana, preporučljivo je da se posvetite i izradi optimalnog poslovnog modela kao i izrade vizuelne prezentacije. U poslednjih nekoliko godina došlo je značajnijih novina kada je reč o poslovnim modelima. Poslovni model je, dakle, sasvim drugačiji od biznis plana. Biznis plan predstavlja jedan veliki cilj sa nizom koraka uz pomoć kojih će se doći do postizanja tog određenog cilja. Ukoliko ste u ranoj razvoja fazi firme vaši ciljevi bi možda pre trebalo da budu usmereni najpre ka kreiranju ili poboljšanju poslovnog modela. Poslovni model je više ideja o tome kako planirate da zaradite novac, dok biznis plan govori o tome koji su koraci kroz koje se mora proći da bi se ti planovi ostvarili. U najosnovnijem smislu, poslovni model je metod poslovanja kojim kompanija može da se održi - to jest, generiše prihode. Poslovni model nabraja kako kompanija zarađuje novac navodeći gde je postavljena u lancu vrednosti. Poslovni model je povezan sa poslovnim planom na isti način kao što su rezime ili ideja povezani sa romanom. Biznis plan utvrđuje i definiše tačno šta kompanija namerava da uradi u budućnosti, uglavnom opisujući detaljno korake koji sumiraju ciljeve, tržište, proizvode, strategiju, menadžment tim i finansijske projekcije.

Poslovni modeli pretvaraju novu tehnologiju u ekonomsku vrednost. Za neke startape, određeni poslovni modeli ne mogu se primeniti, tako da novi modeli moraju biti osmišljeni. Ne samo da su poslovni modeli važni, već u nekim slučajevima inovacija ne počiva u proizvodu ili usluzi, već u poslovnom modelu. Biznis plan je više formalni prikaz niza poslovnih ciljeva, razloga zbog kojih se veruje da su oni dostižni i planova za postizanje tih ciljeva. U svakom slučaju, dobro je i poželjno biti upoznat sa tim šta su biznis plan i biznis model kao i na koji način oni mogu biti korisni u procesu realizacije preduzetničke ideje jer je neminovna njihova veza kao i značaj za uspešno poslovanje.