



Fluxuri de venituri

Introducere

Fluxurile de venituri sunt veniturile (câștigurile) totale generate de toate produsele și serviciile unei companii. Fluxurile de venituri reprezintă veniturile financiare generate de fiecare segment de clienți pentru a crea un model de business profitabil (sau durabil). Câștigurile totale (profitul) generate de o companie se calculează cu următoarea ecuație:

$$\text{Venituri (venit brut)} - \text{Costuri} = \text{Profit (venit net)}$$

Scop

Acest modul își propune să ofere informații teoretice și practice, inclusiv exemple și exerciții, legate de relevanța și utilizarea fluxurilor de venituri din modelul de business, modul în care acestea ar trebui aplicate și modul în care companiile (inclusiv start-up-urile) pot valorifica posibilitățile.

Fluxurile de venituri sunt o componentă critică a modelelor de business care determină profitabilitatea și durabilitatea unei companii. Acestea pot influența dezvoltarea strategiei, planificarea afacerii și investițiile.

Fluxurile de venituri reprezintă valoarea economică pe care clienții sunt dispuși să o plătească pentru produsele sau serviciile unei organizații. Deși fluxul de venituri nu este un model de afaceri, alegerea fluxului de venituri al unei companii poate influența modul în care sunt dezvoltate alte componente din modelul de business.

Există diferite modalități prin care organizațiile pot genera venituri, iar organizațiile au, în general, mai multe fluxuri de venituri. Alegerea fluxului de venituri depinde, în general, de natura produsului sau serviciului unei organizații și de modelul de business.

Rezultatele învățării

La sfârșitul învățării veți fi capabili să:

- descrieți aplicațiile modulului fluxurilor de venituri și relația acestuia cu alte module;
- evaluați fluxurile de venituri actuale pentru a identifica punctele tari și cele slabe;
- apreciați valoarea fluxurilor de venituri și relevanța acestora pentru strategia organizațională;
- examinați și criticați fluxurile de venituri actuale pentru a îmbunătăți comunicarea cu toate segmentele de clienți și pentru a îmbunătăți relațiile cu clienții;
- evaluați segmentul curent al fluxurilor de venituri pentru a aplica gândirea creativă pentru a concepe strategia viitoare și pentru a enumera posibilități alternative și potențiale fluxuri de venituri inovatoare.



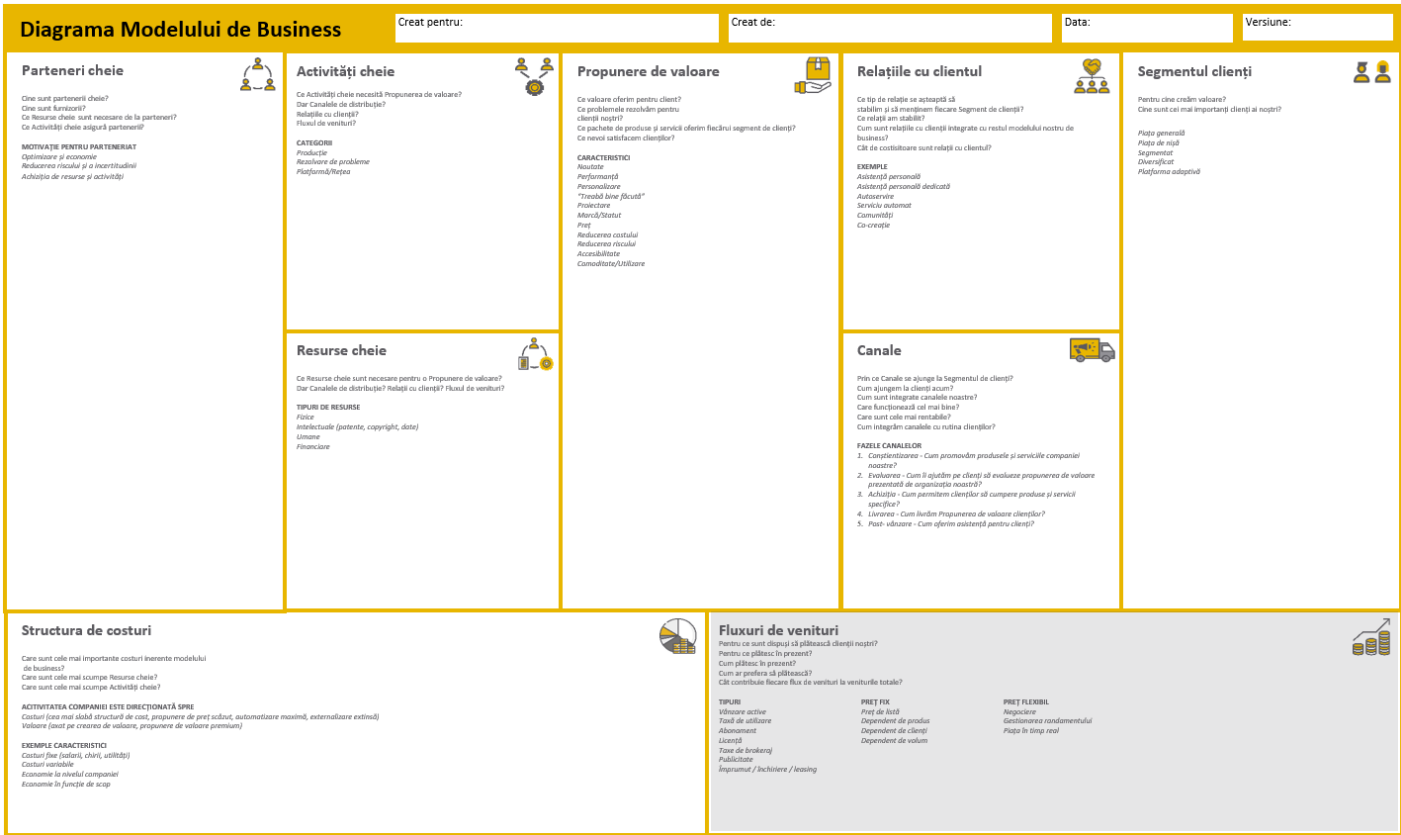


Cuvinte cheie

- Fluxuri de venituri
- Fluxuri de venituri bazate pe tranzacții
- Fluxuri de venituri recurente
- Posibilități de generare de venituri
- Mecanisme de stabilire a prețurilor
- Câștiguri
- Profituri
- Vânzări
- Prognoza veniturilor
- Strategii
- Inovație

Aspecte teoretice

Informațiile legate de fluxurile de venituri se încadrează în colțul din dreapta jos al modelului de business.





Fluxurile de venituri reprezintă diferitele surse din care o companie câștigă bani, prin furnizarea de bunuri sau servicii. Tipurile de venituri pe care o organizație le ia în considerare depind de tipurile de activități desfășurate.

Elementele cheie care trebuie luate în considerare includ:

- Natura produsului sau serviciului și modelul de business (inclusiv propunerea de valoare și structura costurilor) care influențează modul în care produsul este evaluat;
- Strategiile de stabilire a prețurilor care includ: Economie, Penetrare, Skimming și Premium.

Un flux de venituri cuprinde, în general, venituri recurente, venituri bazate pe tranzacții, venituri din proiecte sau venituri din servicii. La nivel guvernamental, termenul „flux de venituri” se referă adesea la diferite tipuri de impozite.

Modele de venituri, fluxuri de venituri și modele de business

Un flux de venituri este ușor confundat cu un model de venit care, la rândul său, este adesea confundat cu un model de business.

Definiția unui flux de venituri:

Un flux de venituri este o sursă distinctă de venit care provine fie din venituri recurente, fie din tranzacții, fie din servicii. O afacere poate avea o singură sursă de venit sau mai multe surse, în funcție de modelul său de business.

Definiția unui model de venituri:

Un model de venituri este un cadru pentru generarea de venituri. Acesta cuprinde strategia pentru modul în care o afacere generează venituri din fluxuri de venituri unice sau multiple. Ca strategie, implică luarea în considerare a valorii de oferit, a prețului și a plății pentru valoare.

Tipuri de fluxuri de venituri:

- **Venituri bazate pe tranzacții:** clienții plătesc o singură dată pentru un produs sau serviciu.
- **Venituri recurente:** plăți continue pentru livrarea de produse sau servicii (de exemplu, abonamente, leasing, închiriere etc.).

Tipuri de venituri:

1. **Venituri operaționale:** suma câștigată din operațiunile de bază ale organizației, de exemplu, vânzarea de bunuri sau servicii;
2. **Venituri non-operaționale:** suma câștigată din alte activități ale organizației, aceasta poate include venituri din dividende sau din dobânzi.





Generarea veniturilor

Există numeroase modalități de a genera venituri din produse și servicii.

Multe piețe au fost perturbate de modificările aduse modelelor de venituri, în special în economia digitală de astăzi.

De exemplu, prin digitalizare, industria muzicală a fost transformată, trecând de la albume pe CD-uri, discuri și casete (**venituri bazate pe tranzacții**) la servicii de streaming de muzică bazate pe abonament, precum Spotify și Apple Music (**venituri recurente**).

Fluxuri de venituri și mecanismele de stabilire a prețurilor

Fiecare dintre fluxurile de venituri ale unei companii poate avea mecanismul său individual de stabilire a prețurilor. Există două tipuri de mecanisme de stabilire a prețurilor:

- **Preț fix:** Acesta este prețul fixat de producătorul unui produs sau de furnizorul unui serviciu care rămâne uniform și stabil. Un preț fix poate depinde de segmentul de clienți (luând în considerare trăsăturile segmentului de clienți țintă), de caracteristicile produsului (preț în funcție de numărul de caracteristici disponibile) sau de volum (preț în funcție de cantitatea cumpărată, cu cât cantitatea este mai mare, cu atât prețul este mai mic).
- **Preț dinamic:** prețul este variabil și se modifică în funcție de condițiile pieței.

Prețul dinamic implică:

- **Negociere:** prețul este negociat între două sau mai multe părți, rezultatul negocierii depinzând de abilitățile de negociere ale celor implicați și de dinamica puterii.
- **Licitație:** prețul final depinde de percepția clienților asupra valorii produsului sau serviciului. Aceasta implică licitația (anunțarea a ceea ce sunt dispuși să plătească) pentru un produs sau serviciu, cea mai mare ofertă obținând produsul sau serviciul.
- **Managementul randamentului:** prețul (care este variabil) depinde de disponibilitatea produsului sau serviciului în momentul achiziției. Companiile pot utiliza informațiile despre clienți pentru a crea venituri. Companiile aeriene și hotelurile adoptă, în general, acest model de venituri.
- **Piața în timp real:** prețul fluctuează, fie din cauza cererii și ofertei, fie din cauza influenței concurenței. Prețul poate scădea dacă există un surplus de ofertă sau poate crește dacă există un surplus de cerere. Lipsa unui produs sau serviciu (de exemplu, legume proaspete care depind de sezonitate) ar implica o creștere a prețului. Dacă concurența oferă produse sau servicii similare (sau identice) la un preț mai mic sau mai mare, și acest lucru ar influența prețul.





Câștigurile generate de mecanismele de stabilire a prețurilor

Un flux de venituri încorporează câștigurile generate de o companie din anumite mecanisme și canale de stabilire a prețurilor. Poate lua una din formele:

- **Venituri bazate pe tranzacții:** obținute din vânzările de bunuri, în general plăți unice.
- **Venituri din servicii:** de furnizare de servicii clienților, calculate în general în funcție de timp (de exemplu, numărul de ore de servicii de consultanță oferite).
- **Venituri din proiect:** câștiguri prin proiecte unice cu clienți existenți sau noi.
- **Venituri recurente:** obținute din plăți pentru servicii continue sau servicii post-vânzare către clienți. Modelul de venituri recurente este adesea utilizat deoarece este previzibil și asigură în general un flux de venituri continuu (de exemplu, abonament, închiriere, leasing sau împrumut de active, licențierea de conținut către terți, taxe de brokeraj, taxe de publicitate).

Tipuri de fluxuri de venituri

- **Vânzarea de bunuri sau servicii:** acesta este, în general, contul de venit operațional de bază pentru majoritatea companiilor. Este probabil cel mai tradițional și mai cunoscut flux de venituri, în care un vânzător vinde un produs sau un serviciu unui cumpărător.
- **Abonamente la servicii:** aceasta implică tranzacții recurente (lunar, anual, etc.) și include servicii de găzduire web, furnizori de servicii de Internet și servicii de telefonie. Pot fi oferite diferite posibilități diferitelor segmente de clienți, în funcție de cât de răspândit este serviciul.
- **Publicitate:** comunicarea unui produs sau serviciu către un public de clienți potențiali.
- **Agenți și brokeri:** intermediari care primesc un comision (procentual) pentru serviciile lor.
- **Vânzare de active:** aceasta implică o tranzacție unică în cazul în care este vândut un activ.
- **Serviciul de afaceri:** acesta poate include diverse tipuri de venituri (de exemplu, proiectarea și construirea unui site web pentru o organizație implică inițial o tranzacție unică, care poate trece ulterior către un model de abonament în ceea ce privește întreținerea și actualizările).
- **Taxă de club:** aceasta implică o taxă de intrare (de exemplu, cinematografe, muzee, parcuri tematice).
- **Consultanță:** organizațiile de consultanță funcționează, în general, pe bază de reținere. Unii pot opera pe baza de proiect. Deținătorul poate specifica un număr maxim de ore de lucru.
- **Abonamente la conținut:** aceasta permite, în general, accesul la mass-media online, cum ar fi ziare, podcast-uri, servicii de streaming TV (Netflix), servicii muzicale (Spotify) și alte portaluri media.
- **Servicii pentru consumatori:** pot fi restaurante, servicii de reparații/întreținere la domiciliu, servicii tehnice, saloane de înfrumusețare și coafor.





- **Educație și instruire:** poate fi direcționată fie către persoane, fie către organizații. Poate fi livrată în diferite moduri, cum ar fi față în față, online sau prin învățare mixtă.
- **Experiențe:** valorifică setea oamenilor de experiențe noi. Include călătorii, escaladă, parașutism, kite surfing, jocuri de război în viața reală, vânătoare de comori, camera secretelor, etc.
- **Servicii măsurate:** implică calcularea consumului unui serviciu (de exemplu, apă, electricitate sau gaz).
- **Dobânda:** câștigată la investiții, care este de obicei clasificată ca venituri non-operaționale.
- **Chirie:** câștigată din închirierea clădirilor sau echipamentelor, este considerată venituri non-operaționale.
- **Dividende:** câștigate din deținerea de obligațiuni sau acțiuni ale altor companii, considerate, de asemenea, ca venituri non-operaționale.
- **Licențe:** aceasta implică licențierea proprietății intelectuale.
- **Franciză:** implică vânzarea drepturilor la sigla, nume și modelul de business către puncte de vânzare cu amănuntul terțe deținute de operatori independenți cunoscuți ca „francizați”. În general, se întocmește un contract care stipulează plata regulată a redevențelor de la francizat către francizor. McDonalds, Subway și UPS sunt exemple binecunoscute de modele de afaceri în franciză.
- **Mass-media:** Organizațiile de producție care realizează filme, documentare, seriale TV și podcast-uri pot vinde ce produc către alte organizații.
- **Drepturi de difuzare:** implică și vânzarea drepturilor media. Este cea mai mare sursă de venituri pentru majoritatea organizațiilor sportive și a altor megeevenimente (de exemplu, concerte sau evenimente muzicale la scară largă).





De ce este importantă înțelegerea fluxurilor de venituri?

1. Venitul este un indicator-cheie de performanță (KPI) pentru toate companiile:

Un indicator-cheie de performanță (KPI) este o măsură care se aliniază la strategia organizațională generală. KPI-urile financiare se leagă de venituri și profituri, dar pot include și fluxul de numerar și lichiditatea. Veniturile sunt o măsură cheie pentru toate părțile interesate, pentru companii noi, dar și pentru corporații mari.

2. Predicția privind performanța diferă în funcție de tipul fluxului de venituri :

Organizațiile ar trebui să poată prezice cantitatea de vânzări care va fi generată în viitor. Investitorii și acționarii au un interes major în previziunile financiare, care permit o mai bună înțelegere a perspectivelor viitoare ale organizației.

Veniturile recurente sunt mai previzibile decât veniturile bazate pe tranzacții, deoarece sunt generate de o bază stabilă de clienți. Veniturile bazate pe tranzacții pot fluctua, în funcție de cererea clienților și de sezonabilitate.

3. Diferite modele de venituri necesită diferite metode de estimare:

Experții financiari aplică diferite modele de prognoză pentru a obține previziuni viitoare, în funcție de tipul de model de venit adoptat. Modelele de prognoză pot fi mai uniforme și mai fiabile atunci când se ocupă de fluxurile de venituri recurente.

Cum se calculează venitul?

Calculul fluxurilor de venituri poate cuprinde un proces simplu sau complicat. Unele organizații pot oferi coduri promoționale, adesea cu o valoare diferită. Un produs cu un preț inițial de 100 € poate fi redus cu 10% - 90 €, 20% - 80 € etc. În astfel de cazuri, venitul total este totalul vânzărilor la fiecare ofertă de preț.

Pentru vânzările de produse, veniturile se calculează luând prețul mediu la care se vând bunurile înmulțit cu numărul total de produse vândute. Pentru furnizorii de servicii, se calculează ca valoarea tuturor contractelor de servicii sau prin numărul de clienți înmulțit cu prețul mediu al serviciilor.





Exemple și bune practici

Studiu de caz- Spotify

Modelul de business al Spotify (fondat în Suedia în 2006 și lansat în 2008) se bazează pe platforma lor digitală care oferă streaming de muzică și care conectează artiștii cu fanii. Spotify a perturbat afacerile legate de distribuția de muzică. Astăzi, Spotify este una dintre cele mai importante platforme globale de streaming de muzică. Apple iTunes este principalul concurent al Spotify.

La început, Spotify era o platformă exclusiv pentru invitați, ceea ce însemna că era nevoie de o invitație pentru a avea acces. Utilizarea deschisă nu a fost disponibilă până când nu a fost lansată în Marea Britanie în 2009. Din cauza cererii ridicate, Spotify a renunțat la invitații în acel an. De asemenea, au folosit modelul cu invitație pentru lansarea lor în SUA în 2011. Acest lucru implică faptul că Spotify a recunoscut valoarea recomandărilor personale.

Spotify are două fluxuri principale de venituri: Conturi Premium (cu abonament) și Publicitate (pentru utilizatorii „freemium”). Cu sute de milioane de utilizatori și o acoperire la nivel mondial, Spotify obține cea mai mare parte a veniturilor sale (1.731 miliarde de euro în T3 în 2019) din Conturi Premium. Veniturile din publicitate (0,71 miliarde euro în T3 în 2019) sunt obținute de la utilizatori care au un cont gratuit, deoarece muzica pe care o transmit este intercalată cu reclame. Conturile gratuite oferă un număr limitat de ore de ascultare pe lună.

Studiu de caz - Gillette

Modelul de business „Razor and Blade” Gillette este un exemplu care s-a răspândit în numeroase produse și industrii. Aceasta implică un mod inovator de modificare a fluxului de venituri și propuneri de valoare.

Gillette a perceput tarife de bază pentru aparatele de ras, în timp ce valorifica lamele (Gassmann și colab., 2013). Exemple de alte industrii care au adoptat acest model includ imprimantele (care sunt vândute relativ ieftin) și cartușele respective, care permit companiilor să își susțină veniturile și, în consecință, profitabilitatea.

Mașinile de cafea care folosesc pahare de cafea de unică folosință sunt un alt exemplu al acestui model (Gassmann și colab., 2013).

Studiu de caz - Rolls Royce

Rolls Royce, înființat în 1884, inițial specializat în fabricarea motoarelor, a avut o afacere bazată pe produse. Prin modelul său inițial de afaceri, Rolls Royce a fabricat și a vândut motoare către producători de aeronave, compania generând venituri din vânzări unice mari.

Pentru a genera un flux de venituri mai durabil, cu fluxuri de venituri mai previzibile și mai stabile, Rolls Royce a lansat „power-by-the-hour”, în care organizația a trecut de la vânzarea motoarelor la motoarele în „leasing” pe baza orelor de utilizare de către companiile aeriene. Prin această inovație a modelului de





business, companiile aeriene plătesc doar pentru orele de funcționare ale motorului, beneficiind de cheltuieli de capital reduse.

Având în vedere că Rolls Royce își „închiriază” motoarele, costurile de întreținere și reparații sunt responsabilitatea Rolls Royce, ceea ce face ca motoarele de avioane să fie mai accesibile pentru diferite segmente de clienți, cum ar fi transportatorii low-cost. Prin această inovație a fluxului de venituri, Rolls Royce a reușit să pătrundă pe o nouă piață, asigurând simultan venituri pe termen lung prin leasing de motoare, spre deosebire de vânzarea acestora. ([Studiu de caz - link](#))

Tehnologie digitală: testarea fluxului de venituri

Tehnologiile digitale permit testarea de noi produse și servicii pentru a evalua ce versiune a unui produs sau serviciu este cea mai profitabilă sau pentru a evalua dacă potențialii clienți înțeleg propunerea de valoare a organizației pe care, ulterior, ar putea fi dispuși să o achiziționeze. (De exemplu: <https://win.gg/news/3661/riot-is-testing-different-league-of-legends-shops-in-lol-client>).

Unele platforme digitale necesită generarea unei baze substanțiale de utilizatori înainte de a genera venituri, de exemplu, Facebook nu a generat venituri timp de câțiva ani, până când a introdus ulterior publicitatea.

Pe alte platforme digitale, este posibil ca sursa de venituri să nu fie evidentă, de exemplu, utilizarea platformei motorului de căutare Google este gratuită. Cu toate acestea, Google vinde datele de căutare și capacitatea de a face publicitate ca o metodă de generare a veniturilor. Principala sursă de venit Google este publicitatea. Aceasta include algoritmul utilizat pentru căutările online, care încorporează pagini sugerate de la agenții de publicitate, împreună cu alte rezultate relevante. Google generează, de asemenea, venituri din serviciile sale legate de cloud, cum ar fi Google Cloud.

Start-up-urile și companiile care oferă produse sau servicii noi prin intermediul unei platforme digitale depind de implicarea clienților, care poate include înscrierea pentru e-mailuri promoționale sau utilizarea regulată și contribuția la anumite platforme de social media, forumuri de discuții sau alte platforme web.

Angajarea pe aceste platforme și înțelegerea propunerii de valoare a unei organizații sunt esențiale înainte de asigurarea achiziționării de bunuri sau servicii. Organizațiile care utilizează platforme digitale folosesc strategii de încărcare a conținutului pe aceste platforme cu implicarea regulată a clienților pentru a-i motiva, ceea ce va duce la vânzări și păstrarea clienților.





Strategie și inovare

Fiecare segment din modelul de afaceri oferă o imagine a situației actuale aferente aceluși segment (pentru companiile consacrate) și un model al așteptărilor fluxurilor de venituri (pentru start-up-uri).

Întrebările cheie care apar sunt:

- Ce urmează?
- Ce obiective și activități comerciale specifice ar trebui să fie vizate pentru a adăuga fluxuri de venituri suplimentare sau pentru a inova fluxurile de venituri actuale pentru a extinde cota de piață a companiei?

Inovarea

Segmentul fluxurilor de venituri dintr-un model de business poate acționa ca un factor declanșator pentru inovație.

Ar putea fi luate în considerare următoarele întrebări:

- Dacă elementele enumerate în fluxurile de venituri ar fi simplificate, ar avea ca rezultat creșterea eficienței, profitabilității și creșterea valorii clienților?
- Ce se întâmplă dacă s-ar lua în considerare inovația incrementală (modificări minore care sunt originale și eficiente)?
- Ar putea fi posibilă inovația radicală (schimbări majore care încorporează întreruperi sau o schimbare de paradigmă) dacă ar fi puse în aplicare instrumente pentru a crea inovații radical noi? Dar integrarea noii tehnologii în modelul de business al organizației? Dar despre dezvoltarea unei colaborări strategice cu alte organizații pentru a reduce costurile și a crește profitabilitatea?

Simplitate

Luați pe rând fiecare dintre fluxurile de venituri enumerate și evaluați valoarea acestora.

- Este posibil să simplificați oricare dintre fluxurile de venituri enumerate?





Inovare incrementală: SCAMPER

Instrumentul SCAMPER poate fi utilizat pe fiecare flux de venituri (mai multe detalii și exemple se găsesc în continuare). SCAMPER înseamnă:

- **S: Substituire**
- **C: Combinare**
- **A: Adaptare**
- **M: Modificare (Mărire, Micșorare)**
- **P: Punerea în altă utilizare**
- **E: Eliminare**
- **R: Revers**

Inovare incrementală: SCAMPER

S: Substituire: Este posibil să înlocuiți oricare dintre fluxurile de venituri? Acest lucru se poate face printr-o evaluare a fluxurilor de venituri dintr-un model de business al concurenței. Poate vreunul dintre fluxurile de venituri pe care le folosește concurența să înlocuiască oricare dintre fluxurile de venituri actuale? Un exemplu de utilizare a „înlocuitorului” implică luarea în considerare a modelului fluxului de venituri „low-cost”, în care veniturile sunt generate din vânzarea de servicii suplimentare (cum ar fi întreținerea dispozitivelor sau furnizarea de piese auxiliare). Fluxul de venituri „Abonament” ar putea fi apoi aplicat, de exemplu, companiilor aeriene low-cost, ca urmare a utilizării „Substituirii”. Acest lucru ar fi aplicat utilizatorilor obișnuiți ai companiilor aeriene care își arată loialitatea față de o singură companie aeriană, din cauza costurilor reduse. Exemple suplimentare includ dispozitive medicale scumpe care sunt închiriate (mai degrabă decât vândute) unor spitale mari.

C: Combinare: Este posibil să combinați două sau mai multe fluxuri de venituri actuale? Bancomatele sunt un exemplu de „Combinare”, deoarece oferă utilizatorilor posibilitatea de a retrage numerar, de a depune numerar sau cecuri și de a furniza informații legate de soldul contului. „Combinarea” ar putea fi aplicată supermarketurilor și restaurantelor care ar putea adopta modelul de venituri Freemium (oferind o cantitate de bază de alimente gratuite, de exemplu, clienților a căror cheltuială obișnuită depășește o anumită limită) sau abonamentului, care ar permite privilegiile precum un proces rapid de plată (timpul este valoros pentru majoritatea clienților de astăzi).

A: Adaptare: Cum ar putea fi adaptat un flux de venituri de succes și profitabil pentru un alt segment de clienți? Un exemplu de „Adaptare” implică modelul de venituri pentru organizațiile media tipărite și online, care ar putea încorpora conținutul crowdsourcing și conținut conceput de clienți în producția lor tipărită și online. Unele companii media utilizează deja conținut creat de clienți, dar acest lucru ar putea fi extins pentru a include o secțiune în care cititorii oferă articole de opinie aprofundate sau, alternativ, idei cu privire





la modul în care formatul și designul portalului online ar putea deveni mai atractive. Acest lucru ar putea duce la o personalizare sporită a unei varietăți de platforme online.

M: Modificare (Mărire sau Micșorare): Ar putea fi modificată (mărită sau micșorată) o evaluare a fiecărui flux de venituri conceput pentru fiecare segment de clienți, pentru a-l face mai reușit și mai profitabil?

Un exemplu este modelul de plată personalizat adoptat de unele companii de asigurări auto pentru a permite clienților să plătească prime de asigurare care reflectă mai bine distanțele pe care le parcurg și obiceiurile lor de conducere, mai degrabă decât taxa anuală tradițională.

P: Punerea în altă utilizare : Privind fluxurile de venituri ale concurenței (pe potențialul lor model de business), ar putea fi folosite acestea în modelul de business al organizației dvs.? Facilitățile restaurantelor și hotelurilor ar putea fi folosite altfel, în special în extra sezon, când ratele de ocupare sunt scăzute. Celelalte utilizări nu trebuie să genereze venituri în mod direct - ar putea aborda cauzele sociale prin activități CSR (Responsabilitate Socială Corporativă), cum ar fi mese gratuite pentru bătrâni. Acest lucru ar putea genera publicitate pozitivă pentru hotel și, la rândul său, ar putea atrage clienți social-conștienți.

E: Eliminare: Ar putea fi eliminat vreunul dintre fluxurile de venituri actuale din cauza resurselor dedicate acestui flux de venituri sau din cauza lipsei de profitabilitate? Acest lucru s-ar putea aplica fluxului de venituri Freemium, de exemplu, pentru produsele care sunt vândute la un preț scăzut, inclusiv dulciuri, produse mici etc. Dacă acestea ar fi oferite clienților fără niciun cost, producătorii ar putea genera în continuare un profit prin includerea publicității pe pachete. Acest lucru ar compensa cheltuielile implicate și ar elimina necesitatea achitării de către client a unor sume mici de bani.

R: Revers: La examinarea fiecăruia dintre fluxurile de venituri, ar putea fi inversat unul dintre ele (de exemplu, schimbarea unui flux de venituri din plăți și oferirea acestuia gratuit)? Exemplul Freemium (a se vedea „Eliminați”) se aplică și aici. Reversul ar putea fi aplicat în momentul în care clienții vor plăti pentru produse și servicii. De exemplu, hotelurile cer, în general, plata în avans, la check-in sau, cel târziu, la check-out. Pentru venituri suplimentare, hotelurile ar putea oferi opțiunea de a plăti prin credit (de exemplu, până la o lună mai târziu), poate cu o taxă suplimentară de „întârziere”. Acest lucru ar putea fi atractiv pentru turismul de shopping, deoarece ar oferi clienților posibilitatea de a cheltui excesiv la cumpărături, fără să se îngrijoreze de decontarea imediată a facturii hotelului. Pentru ca un astfel de sistem să funcționeze eficient și să se asigure că plata cu întârziere este efectuată, hotelurile ar necesita o anumită formă de securitate, cum ar fi cardul de credit al clientului și alte detalii personale.





Inovare radicală

Diverse instrumente de generare a ideilor ar putea fi utilizate pentru a genera noi fluxuri de venituri sau pentru a determina inovații radicale. Un instrument util este „Intrare aleatorie”, a se vedea, de exemplu:

<http://members.optusnet.com.au/charles57/Creative/Techniques/random.htm>

<https://www.designmethodsfinder.com/methods/random-input>

<https://creativiteach.me/creative-thinking-strategies/random-input/>

Fluxurile de venituri inovatoare ar putea fi concepute în acest mod. Acest lucru poate implica concentrarea asupra propunerii de valoare și folosirea ideilor aleatorii, cu scopul de a genera soluții noi care vor fi ulterior testate.

Referințe bibliografice și Web

- https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_02.htm

Studiu general

- Gassmann, O., K. Frankenberger and M. Csik, 2013. The St. Gallen Business Model Navigator. Working Paper, University of St. Gallen, Switzerland.
- <https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194385-how-do-i-use-the-revenue-streams-building-block-of>
- <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf>

Studii de caz

- UBER: <https://www.garyfox.co/uber-business-model/>
- Different revenue stream case studies: <https://www.garyfox.co/business-models/>

Aplicații pentru download

- <https://www.boardofinnovation.com/tools/>

Video: Curs Fluxuri de venituri

- [Click for video source](#)

