



NOVI POSLOVNI MODELI

NEW BUSINESS MODELS

Mirjana Miljanović, Željko Crnogorčić, mr Tamara Gvozdrenović

Rezime: Brojni su uticaji i prilike koje donosi elektronsko poslovanje. Mlada preduzeća, stvorena na Internetu, bore se za dio tržišta pomoću inovativnih poslovnih modela i strategija. Elektronsko poslovanje mijenja poslovanje kakvo poznajemo i zahtijeva potpuno nove pristupe. Do prije nekoliko godina troškovi manipulacije informacijama bili su visoki. Danas je Internet drastično snizio te troškove i omogućio preduzećima da ta sredstva troše u druge svrhe. Elektronsko poslovanje povećalo je nivo usluga i kvalitet proizvoda, a smanjilo vrijeme potrebno za izradu i izlaz na tržište, povećavajući tako sposobnost stvaranja vrijednosti za kupca i stvaranja konkurentne prednosti.

Ključne riječi: elektronsko poslovanje, lanac vrijednosti, poslovni modeli

Abstract: There are numerous reasons for e-business. Young companies and enterprises are actually initiated on the Internet and they struggle for their share of the market using innovative business models and strategies. E-business changes our perception of business and requires whole new approach. Up until several years ago, costs of information manipulation were pretty high. Nowadays, the Internet lowered drastically those costs and enabled companies to direct those funds to other purposes. E-business has raised the level of services delivering and quality of products and at the same time, it has decreased the amount of time needed for production and appearance on the market. Everything aforementioned has increased an ability to produce values for customers and clients and has also contributed to development of competitive advantages.

Key words: e-business, values chain, business models

1. UVOD

Završetkom početne faze elektronskog poslovanja karakterisane tehnološkim entuzijazmom, postaje jasno da tehnolo-gija nije sama po sebi dovoljna. Ono što ponovo dobiva na težini su poslovna strategija, planiranje, organizacija, upra-vljanje finansijama i rizikom, te legislati-vni oblici poslovanja. Preduzeća koja očekuju uspjeh u novom segmentu poslo-vanja ne mogu se više oslanjati na po-slovne modele čiji korijeni proizilaze iz postavki prije jednog vijeka, i od tada su se malo mijenjali. Tradicionalna saznanja o pozicioniranju marke, promociji, distri-buciji i kupcima mijenjaju se pod uticajem nove prirode vrijednosti. [1]

Danas sve više preduzeća ulazi u segment elektronskog poslovanja. Nezavisno od toga čime se bave pojedina preduzeća, zajedničko im je to da se bave novim modelom stvaranja vrijednosti; modelom koji donosi nove poslovne strategije, orga-nizacijske oblike, tehnologije i procese, te

omogućava postizanje većeg zadovoljstva potrošača nego ikad ranije.

2. UNAPREĐENJE KANALA

2.1 B2B I B2C

U kontekstu B2C (eng. Business to Consumer) segmenta, tj. prodaji roba i usluga krajnjem kupcu/potrošaču, kanal predstavlja vezu između prodavaca i kupca. Za razliku od tog segmenta, za B2B (eng. Business to Business) segment, koji označava kupovinu i prodaju između privrednih subjekata, osim prodajnog kanala bitan je i kanal nabavke, tj. veza između preduzeća i njegovih dobavljača. Elektronsko poslovanje omogućava pre-duzeću da u puno većoj mjeri kontroliše i upravlja procesima kupovine dobara i usluga, kao i zaposlenih koji se time bave. Elektronsko poslovanje omogućava pre-duzećima da unaprijede procese u kana-lima nabavke i prodaje.

1) Mirjana Miljanović, Fakultet za proizvodnju i menadžment Univerziteta u Istočnom Sarajevu, Trg palih boraca br.1, 89 101 Trebinje, e-mail: mirjana@teol.net

2) Željko Crnogorčić, Swisslion - Industrija alata Trebinje, Nikšićki put br.12, 89 101 Trebinje, e-mail: iat666@teol.net

3) mr Tamara Gvozdrenović, JMDP Hidroelektrane na Trebišnjici, Obala Luke Vukalovića br.2, 89 101 Trebinje, e-mail: tamarag@teol.net

To ne zahtijeva bitne promjene organizacijske strukture poduzeća osim u odjeljenjima nabavke, prodaje i marketinga. Unapređenje prodaje i nabavke ostvaruje se uvođenjem elektronskog prodajnog kanala baziranog na internet tehnologiji i povećanjem spo-sobnosti preduzeća da se u nabavki ponaša kao jedan kupac primjenom iste tehnolo-gije (eng. e-procurement). [2]

Unapređenje kanala je korak kojim se obično započinje uvođenje elektronskog poslovanja u preduzećima. Prodavci pokušavaju plasirati što više robe putem novog kanala, dok kupci žele zadržati kontrolu i informacije o tome što sve ulazi u predu-zeće putem kanala nabavke.

Na B2B tržištu postoji kontinuirana borba kupaca i prodavaca oko kontrole kanala što je pogotovo izraženo kod velikih pre-duzeća. Kontrola kanala označava kontro-lu nad uslovima transakcija i informacija o potrebama i željama kupaca.

Unapređenje kanala u stvari označava promjene unutar procesa kupovine i prodaje. Te promjene su taktičke, a ne strateške prirode i preduzeća mogu dodati elektronske kanale bez suštinske izmjene svojih poslovnih modela. Ipak, ukoliko preduzeće želi bitnije unaprijediti lojalnost kupaca, službu za korisnike i obim pro-daje moraće razviti nove procese za upravljanje tim novim kanalom.

Elektronsko poslovanje unapređuje kanale zato što omogućava prikupljanje i upra-vljanje znanjem o partnerima s obje strane kanala. Prodavci to znanje koriste kako bi prilagodili svoje proizvode i usluge u ponude prilagođene pojedinom kupcu, dok kupci upotrebom tog znanja postizu povoljnije uslove nabavke. Jedna i druga strana pri tome snižava troškove vezane uz procese nabavke i prodaje i na taj način ostvaruje korist.

2.1.2 Nabavka

Smanjenje troškova nabavke izuzetno je važno za ukupno smanjenje troškova preduzeća. Snižavanje tih troškova za 10% može povećati dobit i za 50%, što je ekvivalent povećanju obima prodaje od 50%. Kada se govori o nabavki i troškovima nabavke, potrebno je razlučiti dva temeljna segmenta: nabavku vezanu uz proizvodnju, tj. temeljnu djelatnost preduzeća (direktna nabavka) i nabavku neproizvodnih dobara i usluga koji se ne ugrađuju u proizvod i ne kupuju se zbog dalje prodaje (indirektna nabavka).

Dok se za nabavku vezanu uz proizvodnju već duže vrijeme pronalaze načini auto-matizacije i elektronske podrške (npr. EDI), nabavka proizvoda i usluga neve-zanih uz proizvodnju smatrana je segme-ntom na kome se ne može puno učiniti. Indirektna nabavka bila je prepuštena pojedincima

koji su imali pravo odlučivanja o kupovini proizvoda i usluga niske i srednje nabavne vrijednosti.

Tehnologija elektronskog poslovanja omogućava standardizaciju procesa naba-vke, agregaciju potražnje, redukovanje broja dobavljača i postizanje povoljnijih cijena. Zbog navedenog bi, za veliki broj preduzeća, upravo segment indirektna nabavke mogao biti prvi korak ka uvodnju elektronskog poslovanja.

Kako tehnologija, koja omogućava unapređenje nabavke, postaje sve sofisticiranija, tako raste i borba za znanjem teme-ljenom na informacijama koje prolaze kroz taj kanal. Transakcija i komunikacija može se obavljati na nestrukturiran (e-mail), strukturiran (EDI) i procesno stru-kturiran (interakcija čovjeka i mašine) način. Posmatranjem sa tačke elektro-nskog poslovanja najveća vrijednost je u procesno strukturiranim transakcijama.

Tehnologija omogućava kupcu da otvori elektronski prozor kojim ulazi u poslo-vanje dobavljača tako što mu daje mogućnost elektronskog pregledavanja i povećanje efikasnosti procesa nabavke. Istovremeno dobavljač pokušava prikupiti što više informacija o preferencijama i potrebama kupca. Dobavljači putem svo-jih internet stranica mogu prodavati malim i srednjim preduzećima koji se prilikom kupovine ponašaju slično kao individualni kupci. Za razliku od njih, veliki se kupci, zbog svoje veličine i ekonomske snage, mogu postaviti drugačije i tražiti od doba-vljača da im pošalju svoje elektronske kataloge putem kojih će se odabirati pro-izvodi i vršiti narudžbe. Kako je sam pro-ces pregledavanja kataloga, odabira, odo-bravanja i kreiranja narudžbe zatvoren unutar korporacijskog Intraneta, dobavlja-či nemaju saznanje oko toga kako se sama odluka o kupovini donosi.

Najnovije tendencije stavljaju naglasak na partnerstvo kupaca i dobavljača rezultirajući još većom efikasnošću elektronske nabavke. U tom se modelu dio informacija propušta od kupca dobavljaču i obratno. Time kupci stiču veće znanje o pro-izvodima, a dobavljači o tome kakve su preferencije kupca. Tehnološku podlogu za takav pristup stvorio je XML.

2.1.3 Prodaja

Unapređenje prodajnog kanala preduzeću donosi niz prednosti: stvara se jedan novi (elektronski) prodajni kanal, umanjuju se troškovi vezani uz prodaju te iniciraju promjene u organizacijskoj strukturi i korporativnoj kulturi bitne za primjenu elektronskog poslovanja u širem opsegu. Tradicionalno poslovanje podrazumijeva trgovinu putem tri kanala: ličnim konta-ktima,

poštom ili telefonski. Elektronsko poslovanje uvodi Internet kao novi, četvrti kanal. Preduzeća su suočena s dvoumlje-njem potpunog orijentisanja na poslovanje putem interneta i napuštanje prije korištenih prodajnih kanala ili zadržavanje poslovnih kontakata ostvarivanih tradicionalnim kanalima, uz korištenje elektronskog poslovanja za ostvarivanje novih poslovnih veza. Takva odluka predstavlja suštinu konflikta kanala.

Ukoliko poduzeće pokrene elektronski prodajni kanal na način da se jednostavno primaju narudžbe putem internet stranica, a zatim ručno unose u informativni sistem preduzeća, moraju se održavati paralelni procesi za podršku naručivanja i alocirati resursi za takav posao. Takvo se rješenje često susreće jer je jednostavno za implementaciju i ne zahtijeva dugotrajnu i sku-pu integraciju s ostalim informacionim sistemima. U trenutku kada se volumen prodaje preko elektronskog kanala poveća na 10% ukupnog volumena, integracija postaje neophodna jer održavanje paralelnih procesa postaje preskupo i ne-efikasno umanjujući time stvorenu vrijednost, a problem integracije postaje još veći, tj. skuplji i dugotrajniji.

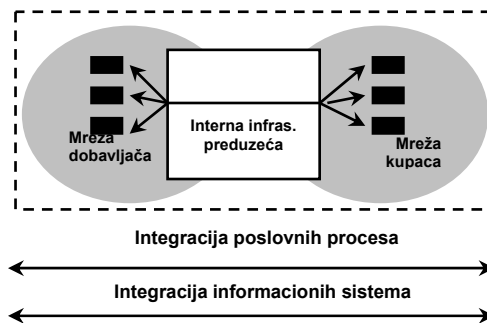
Strategija unapređenja prodajnog kanala može ići u pravcu stvaranja novog, internet kanala ili u pravcu unapređenja distributivne mreže. Obje strategije pruža-ju potencijal za uvećanje prihoda jer omogućavaju relativno jednostavan pro-dor na nova tržišta. Internet i elektronsko poslovanje stvaraju globalna tržišta i brojna su preduzeća koja tim putem pokreću prodaju u regijama u kojima nemaju fizičke prisutnosti, a troškovi upošljavanja ljudi su u tim regijama previ-soki ili ih obim posla ne opravdava.

Da bi kupci prihvatili neku elektronsku trgovinu, ona im mora pružiti određenu vrijednost. Kako će se ta vrijednost pru-žiti, zavisi naravno od tipa kupaca, prodavaca i proizvoda, ali postoji određen broj informacija i funkcionalnosti koje mora pružiti svaka elektronska trgovina. To su: katalog, promocije, konfigurator, košarica, izračunavanje poreza, modaliteti opreme/transporta i načini plaćanja. Sam proces elektronske prodaje možemo podijeliti u dvije faze: elektronsko pregle-davanje i elektronsku kupovinu. Nakon te dvije faze dolazi se do podrške kupcu nakon prodaje što je u domenu kanala službe za korisnike.

3. INTEGRACIJA LANCA VRIJEDNOSTI

Integracija lanca vrijednosti je spajanje poslovnih procesa i informacionih sistema između kupaca, preduzeća, dobavljača i ostalih poslovnih partnera u cilju zajedni-čkog poslovanja. [3] To zahtijeva elektro-nsku podržanu komunikaciju

unutar cjelokupnog poslovnog procesa, od istraživanja tržišta, razvoja proizvoda, odnosa s dobavljačima, proizvodnje, prodaje proi-zvoda do podrške kupcima nakon prodaje. Razvoj Interneta stvorio je tehnologiju koja omogućava integraciju lanca vrije-dnosti.



Slika 1 – Integracija lanca vrijednosti

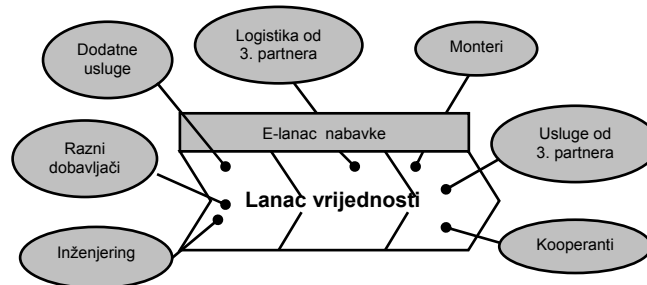
Preduzeća sa integrisanim lancem vrije-dnosti imaju sposobnost da kupcima isporuče izuzetno visok nivo usluge što predstavlja bitnu komparativnu prednost. Integrisanjem lanca vrijednosti stvaraju se ekstrapreduzeća (eng. extraprise) koja se sastoje od preduzeća, njegovih kupaca i njegovih dobavljača. Integracija poslovnih procesa i informacionih sistema vrši se pomoću novog poslovnog modela nazva-nog mreža vrijednosti ekstrapreduzeća. [4] Preduzeća koja djeluju u okviru mreže vrijednosti ekstrapreduzeća razvijaju svoje poslovne startegije u saradnji sa svojim partnerima. To će zahtijevati razvoj novih informacionih sistema koji će podržavati integrisanje procesa i informacionih sistema među partnerima. Osnovu za razvoj takvih sistema predstavljaće kombinacije internet tehnologije, EDI tehnologije i tehnologije sistema za planiranje resursa. Ekstrapreduzeća nazivaju se još i virtualne organizacije. Takav pristup zahtijevaće od preduzeća da dijele sa svojim partnerima gotovo sve informacije o proizvodima, kupcima i tržištima, držeći za sebe samo informacije i tehnologiju vezanu uz njihovu osnovnu djelatnost. Kako će cijena ra-zmjene informacija biti niska, preduzeća će svoje nestrategičke dijelove poslovanja prepustiti svojim partnerima. Mrežom vrijednosti upravljajuće preduzeća koja su njen najjači element. U početku će to biti snažna i velika proizvodna preduzeća koja imaju snagu da oko sebe izgrade takvu mrežu, ali će kasnije ta snaga preći na one dijelove mreže (preduzeća) koja će raspo-lagati sa znanjem i informacijama o kupci-ma. Informacije o kupcu biće najvažniji dio takvih sistema u budućnosti.

Prelaz sa lanca vrijednosti na mrežu vrijednosti zahtijevaće od preduzeća da se fokusiraju na kominakcije, odnose i zna-nje. Partneri u takvoj mreži moraju biti potpuno iskreni

jer se posao sada odvija na multilateralnom nivou. Da bi se i kupci uključili u mrežu, potrebno im je pružiti određenu vrijednost, a to je brza isporuka, povoljna cijena, dobar kvalitet i uopštena vrijednost. Oni zahtijevaju prilagođenu ponudu i jednostavnost provođenja transakcija. Mreža vrijednosti sastoji se od dva dijela: mreže ponude, tj. nabavke koja povezuje preduzeće, njegove partnere i dobavljače u lanac nabavke te mreže potražnje, tj. kupaca koja povezuje preduzeće i njegove partnere putem prodajnog lanca s kupcem.

3.1 Odnosi sa dobavljačima

Dijelovi lanca nabavke koriste se tehnologijom kako bi unaprijedili svoje procese u smislu brzine, fleksibilnosti, kontrole u realnom vremenu i zadoovljstva kupaca. Elektronski podržan lanac nabavke predstavlja komunikacijsku i operativnu osnovicu mreže nabavke koja povezuje preduzeće s njegovim dobavljačima.



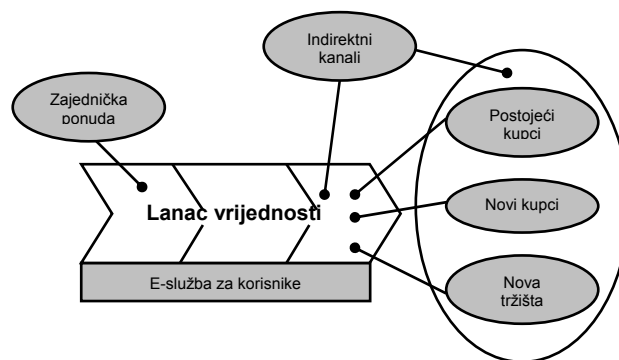
Slika 2 – Mreža nabavke

Elektronski podržan lanac nabavke podržava koordinaciju između obima potražnje kupca s jedne strane i preduzeća sa druge strane. U budućnosti će kupci naručivati kompleksne proizvode i usluge putem Interneta i konfiguratora, a to će zahtijevati od preduzeća da dizajniraju jednostavne i standardizovane komponente za sklapanje takvih proizvoda i usluga. Kako mreža nabavke ima definisane standarde kvaliteta, tako naručene komponente se prilikom isporuke ne trebaju dodatno testirati i provjeravati. Mreža nabavke omogućava praćenje u realnom vremenu

stanja kompletnih zaliha i faza proizvodnje svih partnera u mreži, a time omogućava i precizno planiranje poštovanja rokova, što u sve u globalu smanjuje troškove i povećava efikasnost. [4]

3.2 Odnosi sa kupcima

Mreža potražnje, tj. kupaca sastoji se od kupaca, partnera koji opslužuju indirektno kao što su distributeri i trgovačke kuće, te samog preduzeća.



Slika 3 – Mreža potražnje

Mreža potražnje preduzeću omogućava kreiranje proizvoda prilagođenih cijenom i karakteristikama pojedinim kupcima, posjedovanje informacija o statusu isporuka u stvarnom vremenu, analizu učinkovitosti po jedinim partnera i kanala, obuku kupaca, personalizovani pristup kupcima, te pružanje usluga kupaca putem različitih kanala.

Prilikom analize integrisanog lanca vrijednosti ne smije se zaboraviti da je preduzeće u osnovi ekstarpreduzeće. To je prije svega bitno pri sagledavanju mreže potražnje jer je onaj dio ekstarpreduzeća koji je u istoj interakciji sa kupcima. Upravljanje ekstarpreduzećem će se uglavnom koncentrisati u onom dijelu mreže koji vlada informacijama i odnosima sa kupcima. To

konkretno preduzeće će u najvećoj mjeri uticati na definisanje strategije, sistema i procesa cijelog ekstra-preduzeća u cilju izlaza u susret kupcima i njihovim interesima.

Ono što je tehnologija elektronskog poslovanja omogućila, to je ponovno stvaranje ličnog odnosa sa kupcima, odnosa kakav je postojao prije doba masovne proizvodnje i tržišta. Tehnologija sada pruža mogućnost prikupljanja podataka o preferencijama kupaca što stvara pretpostavku za individualne ponude i direktne interaktivne komunikacije, odnosno za pojedinačne odnose sa kupcima. Kombinacijom ta dva činioca postiže se lični odnos, kakav su nekad imali vlasnici malih trgovina sa svojim kupcima. Kao integralni dio mreže vrijednosti ekstrapreduzeća, kupci putem Interneta dobivaju dodatnu vrijednost putem usluga edukacije o proizvodima, pojedinačnih funkcionalnosti i svojstva proizvoda itd. Informacije postaju integralni dio svakog proizvoda ili usluge.

4. ZAKLJUČAK

Ovim radom je prikazan uticaj Interneta na postojeće lance vrijednosti i na stvaranje potpuno novih lanaca vrijednosti. Taj uticaj je velik na postojeća, tradicionalna preduzeća, ali i stvara pretpostavke za potpuno nove oblike stvaranja vrijednosti i nove poslovne modele, tj. za nova preduzeća.

LITERATURA

- [1] Laudon K., Traver C., "E – commerce: business, technology, society", Addison Wesley, Boston, 2001.
- [2] Turban, Mclean, Wetherbe, "Informaciona tehnologija za menadžment, transformisanje poslovanja u digitalnu ekonomiju", Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, 2003.
- [3] Don Tapscott, "Creating value in the network economy", Harvard Business Review Book, Boston, 1999.
- [4] Jaffery F. Rayport, John J. Sviokla, "Exploiting the virtual value chain", The McKinsey Quarterly, Number 1, 1996.