

## MODELIRANJE ELEKTRONSKOG POSLOVANJA

### POSLOVNI MODEL

Zbirni skup opisa kako kompanija:

- ⊙ formira i diferencira svoje ponude
- ⊙ definiše poslove koje će sama izvršiti, i poslove za koje će angažovati druge
- ⊙ bira svoje poslovne partnere
- ⊙ konfiguriše svoje resurse
- ⊙ izlazi na tržište
- ⊙ formira koristi - dodate vrednosti za kupce
- ⊙ ostvaruje profit

### SADRŽAJ POSLOVNOG MODELA

- ⊙ Detaljni i konkretni opisi sledećih segmenata:
  - **inovacije proizvoda:**  
definiše oblast poslovanja kompanije, predložene inovacije i nove vrednosti
  - **odnosa sa kupcima:**  
definiše ciljne kupce, izgradnju odnosa, isporuku proizvoda, reklamacije
  - **upravljanja infrastrukturom:**  
korišćenje infrastrukture i logistike, korišćenje virtualne organizacije
  - **finansijskih aspekti:**  
opis modela zarade i troškova

### POSLOVNI MODEL E-TRGOVINE

- ⊙ **definiše nov način poslovanja** - novim poslovnim kanalom - Internetom
- ⊙ **razdvaja način na koji kompanija posluje** od toga kako to rade drugi
- ⊙ **opisuju karakteristične prednosti** u odnosu na tržišnu konkurenciju
- ⊙ prikazuje kako korisnik razume **kritične faktore**
- ⊙ menadžment kompanije mora da uvažava uticaj i ulogu Interneta i IKT
  - inovacije treba da budu zasnovane na IKT!

## MODELIRANJE E-POSLOVANJA

- ⊙ EP se mora integrisati sa drugim poslovima organizacije
- ⊙ poslovni model predstavlja osnovu za izradu poslovnog plana kompanije
- ⊙ kompanije se moraju stalno redizajnirati
- ⊙ aktuelan je snažan proces formiranja novih poslovnih modela kompanije

## OSNOVNI ELEMENTI POSLOVNOG MODELA

1. predlog vrednosti (proizvoda/usluge)
2. model prihoda ili finansijski model
3. analiza mogućnosti na tržištu
4. konkurentno okruženje
5. konkurentne prednosti
6. tržišna strategija (e-marketing)
7. organizacioni razvoj
8. upravljački tim

## 1. PREDLOG VREDNOSTI

- ⊙ opisuje kako će predloženi proizvod ili usluga zadovoljiti potrebe kupca,
- ⊙ zašto kupac treba da kupuje baš od određene kompanije.

**Primer:** Amazon ima neuporedivo najbolji asortiman i vrlo dobre rokove isporuke

## 2. MODEL PRIHODA

Opisuje kako će kompanija ostvariti prihod iz kojeg će vratiti investirani kapital i ostvariti profit.

Specijalizacije ovog modela:

- model prihoda od reklama
- model prihoda od pretplate
- model prihoda od takse
- model prihoda od prodaje (od ostvarene transakcije)
- model udruživanja prihoda



### MODEL PRIHODA OD REKLAMA

Zasniva se na Web sajtu koji svojom atraktivnošću privlači veliki broj posetilaca.

Prihod ostvaruje od reklama i banera koji se nalaze na sajtu.

**Primer:**

zarada kod portala, content providera  
- Yahoo, B92, ...

### MODEL PRIHODA OD PRETPLATE

Nudi zanimljive ili usko-stručne sadržaje posetiocima sajta, pri čemu je pristup omogućen samo pretplatnicima (delovi sajta koji su zaštićeni se naplaćuju).

**Primeri:** Gartner Group, Key-to-Steel

### MODEL PRIHODA OD TAKSE

Preko sajta se realizuju poslovi za koje **prodavac plaća određenu taksu** kompaniji čiji je sajt korišćen.

**Primer:** eBay, Limundo

### MODEL PRIHODA OD PRODAJE

Koriste ga kompanije koje prodaju robu, usluge ili informacije.

**Primer:** Amazon

### MODEL UDRUŽIVANJA PRIHODA

Zasniva se na poveravanju dela poslova kojima upravlja vlasnik sajta drugim, bliskim firmama za određeni iznos ili procenat zarade.

**Primer:** *MyPoints* - program nagrada za kupovinu sa prikupljanjem bodova (shopping rewards program)

### 3. MOGUĆNOSTI NA TRŽIŠTU

- ◉ Ukazuju na segment tržišta na kojem jedna kompanija, saglasno svojom potencijalu, želi da bude konkurentna.
- ◉ Definiše ciljnu grupu na koju se računa u novom poslovnom modelu

### 4. KONKURENTNO OKRUŽENJE

- ◉ Sastoji se iz pregleda kompanija koje na istom tržišnom prostoru prodaju iste ili slične proizvode.
- ◉ Razlikujemo:
  - direktne konkurente (iz iste oblasti poslovanja, npr. svi prodavci knjiga)
  - indirektno konkurente (različiti oblici poslovanja iz iste kategorije, npr. saobraćaj - željeznica i drumski prevoz).

### 5. KONKURENTNE PREDNOSTI

- ◉ Ostvaruje se ako se može ponuditi proizvod koji je superioran po svojim osobinama ili ima nižu cenu u odnosu na proizvode istih osobina.
- ◉ Jedinstvena konkurentna prednost je biti prvi sa određenom ponudom na tržištu.

## 6. TRŽIŠNA STRATEGIJA

Opisuje detaljno:

kako organizacija planira svoj izlazak na tržište i na koji način će zainteresovati kupce.

## 7. ORGANIZACIONI RAZVOJ

- ⊙ Opisuje kako će kompanija organizovati rad koji treba da bude izvršen.
- ⊙ Osnova opstanka na tržištu su:
  - kvalitetna organizaciona struktura
  - prihvaćene kulturne vrednosti neophodne da podrže nove forme poslovanja.

## 8. UPRAVLJAČKI TIM

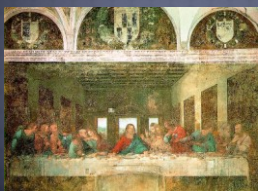
- ⊙ čine oni zaposleni u kompaniji koji su odgovorni da formirani poslovni model proradi
- ⊙ obično se formira od najvišeg rukovodstva
  - prednost - iskustvo,
  - mana - sposobnost prilagođavanja novim situacijama često nedostaje
- ⊙ dobar upravljački tim može:
  - promeniti slab poslovni model,
  - privući investitore i
  - obezbediti neophodan kredibilitet.

## PROCES MODELOVANJA

- ⊙ Uspesne kompanije ne biraju samo jedan model, nego kombinuju i međusobno dopunjuju više osnovnih modela.
- ⊙ Uspesni modeli su dobra kombinacija više osnovnih modela!!

## ELEKTRONSKO POSLOVANJE

- POSTAVLJANJE STRATEGIJE  
E-POSLOVANJA



## FUNKCIJE E-POSLOVANJA

- ⊙ Izvođenje elektronskih poslovnih transakcija:
  - e-trgovina robom, uslugama i informacionim sadržajima
  - oglašavanje i promocija
  - elektronski kontakti poslovnih partnera
  - akcije pre i nakon prodaje
  - elektronsko naručivanje
  - podrška u poslovnim procesima virtuelnog preduzeća

## TROŠKOVI E-POSLOVANJA

Početne ideje su bile:

- ⊙ uštede na hartiji
- ⊙ smanjenje troškova sledećih poslovnih transakcija:
  - traženja poslovnog partnera
  - provere njegovog boniteta
  - pregovaranja
  - sklapanja ugovora
  - koordinacije resursa i procesa u toku realizacije posla

## NAČINI KORIŠĆENJA STRATEŠKIH PREDNOSTI

Postoje dva načina:

- ⊙ **Tranzitni:**
  - biti na pravom mestu sa pravim proizvodom u pravo vreme
- ⊙ **Sofisticirani:**
  - nova postavka poslovnih procesa i mobilizacija kompanije za promene

-----> e-poslovanje

## ODNOSI KOMPANIJA PREMA EP

1. nekima je dovoljan Web sajt sa ponudom
2. drugi preko Interneta pružaju jeftinije usluge
3. pobednička grupa inteligentnim i prilagodljivim rešenjima pretiče konkurenciju
  - ⊙ većina ne želi da krene na slepo bez strateškog modela

## PRINCIPI USPEŠNOG UVOĐENJA EP

Uspešno uvođenje elektronskog poslovanja u kompanijama zasniva se na dobroj postavci tri ključna segmenta:

- ⊙ poslovanja u užem smislu (kritična tačka je komunikacija sa poslovnim partnerima preko mreže)
- ⊙ organizacije kompanije i
- ⊙ primenjenih tehnologija.

## PRINCIPI USPEŠNOG UVOĐENJA EP

Organizacija e-kompanije zahteva:

- specijalizaciju u izboru proizvoda,
- formiranje robne marke,
- određivanje udela na tržištu,
- upravljanje veštinama zaposlenih kroz timove za razvoj virtualne kompanije.

Tehnologije e-poslovanja zahtevaju:

- bezbednost transakcija
- funkcije zasnovane na pristupačnom jeziku
- efikasnu obradu transakcija
- različite servise komunikacija

## PODELA KOMPANIJA U EP

1. Kompanije nastale na Internetu, u tržišnom prostoru elektronskog poslovanja
2. Razvijene kompanije koje prelaze na Internet
3. Kompanije povezane u elektronske konzorcijume da bi udružile svoje moći

## 1. NASTALI NA INTERNETU

- ⊙ najuspešnije tržište je na Internetu
- ⊙ osnov uspeha je vizija proizvoda i tržišta
- ⊙ konceptualna strategija obuhvata:
  - potpuno novi proizvod/usluga ili
  - novo izvođenje postojećeg proizvoda/usluge
- ⊙ veliki rivalitet sa konkurencijom
  - specifičnost ponude od presudnog značaja
- ⊙ vodeće kompanije žele raznolikost ponudu, ali ne žele da razvodne prepoznatljivost robne marke
- ⊙ neophodna je kontinuirana prisutnost na tržištu
  
- ⊙ primeri: eBay, Amazon, Google, Yahoo!, AOL

## 2. ONI KOJI PRELAZE NA INTERNET

- ⊙ sukob tehnoloških promena i inertnosti velikih kompanija
- ⊙ menadžeri velikih organizacija često su slepi i neprilagodljivi za nove uticaje
- ⊙ poslovni ciklusi se skraćuju:
  - pre - u godinama i mesecima,
  - sada - u danima, satima i minutima
- ⊙ pojava konkurencije nastale na Internetu
  
- ⊙ primer: *Amazon i Barnes & Nobbles*

## 3. POVEZANI NA INTERNETU

- ⊙ e-konzorcijumi: grupe organizacija se povezuju da bi bile konkurentnije
- ⊙ pri tom mogu zadržati svoje oblike poslovanja, od klasičnog do individualnih Web sajtova
- ⊙ cilj: jedinstveni, kvalitetniji nastup u virtuelnom prostoru
- ⊙ vrednost e-konzorcijuma raste eksponencijalno kada učesnici rastu linearno
- ⊙ primeri:
  - pružanje zdravstvenih usluga,
  - aukcije,
  - turizam

## STRATEGIJA

- ⊙ precizan plan kojim se poslovanje usklađuje sa promenama u tržišnom okruženju
- ⊙ precizno određivanje akcija koje treba slediti da bi se dostigao željeni cilj, pozicija ili vizija
- ⊙ Nivoi strategije:
  - odnosi sa kupcima/korisnicima usluga
  - odnosi sa partnerima/kooperantima/sestrinskim kompanijama i sl.
  - veze zaposlenih unutar kompanije



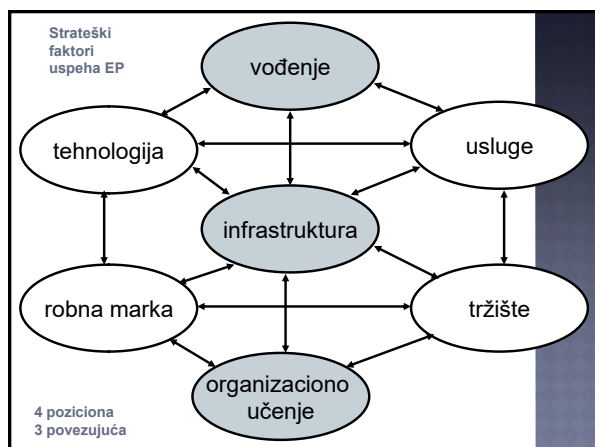
## PROBLEMI PRI POSTAVLJANJU STRATEGIJE

- ◉ da li izvršiti transformaciju postojeće organizacije ili krenuti sa potpuno novom
- ◉ da li isti oni rukovodioci koji su izgradili jednu strategiju mogu da je napuste i izgrade novu
- ◉ da li je moguće ostvariti održivu prednost u odnosu na konkurenciju

## STRATEŠKI FAKTORI USPEHA EP

Uspešna strategija e-poslovanja se zasniva na postizanju **ravnoteže između 7 glavnih faktora:**

- ◉ **4 poziciona:** tehnologija, usluge, tržište i robna marka.
- ◉ **3 povezujuća:** vođenje, infrastruktura i organizaciono učenje.



## VOĐENJE

- ◉ nosioci promena:  
članovi najvišeg rukovodstva organizacije, neko od njih formira viziju
- ◉ faktori uspešnog vođenja:
  - praćenje novih tehnologija
  - posmatranje šta drugi rade
  - ohrabrivanje istraživačkih timova
  - spremnost za sprovođenje izmena u strategiji organizacije



## INFRASTRUKTURA

- ⊙ formira se na 3 nivoa:
  - strateški nivo:
    - određivanje uticaja nove tehnologije na tržište i kompaniju
  - organizacioni nivo:
    - uravnoteženje postojeće prakse, tokova procesa i strukture kompanije
  - fizički nivo:
    - hardver, softver i komunikacije
    - od Internet file servera,
    - preko Internet servis provajdera
    - do on-line poslovnih transakcija

## DOBRA INFRASTRUKTURA

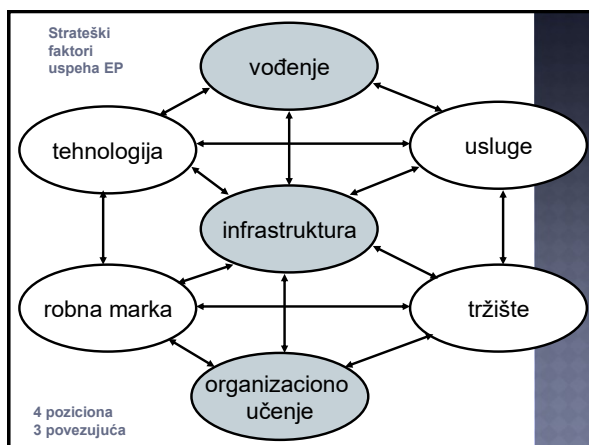
- obezbeđuje:
- ⊙ otvoreno komuniciranje svih nivoa kompanije
  - ⊙ sigurno, robustno i adaptivo tehnološko rešenje (adaptivno - da lako prihvata promene)
  - ⊙ praćenje standarda i njihovu integraciju u infrastrukturu

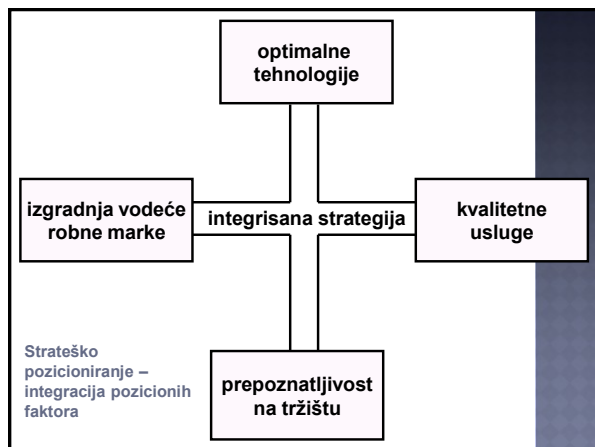
Rukovodioci moraju razumeti tehnologiju!



## ORGANIZACIONO UČENJE

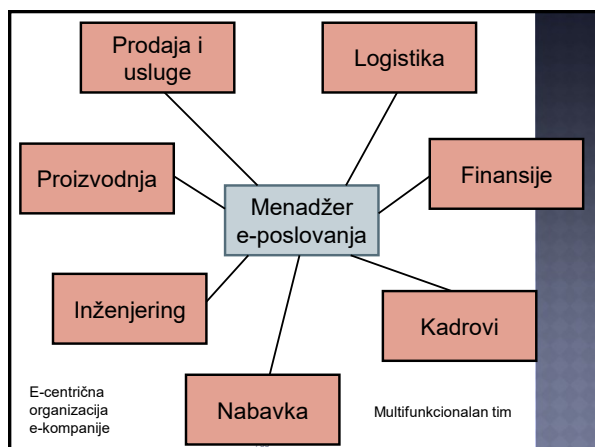
- ⊙ olakšava realizaciju novih koncepata i tehnologija
- ⊙ povezano je sa stilom vođenja kompanije koji:
  - kreira okruženja pozitivnih promena
  - poverenje u kolege na svim nivoima
  - stimuliše radoznalost
  - podržava organizaciono učenje
  - usmeren na strateške ciljeve kompanije
  - podržava deljenje znanja u kompaniji kao deo samog rada, ne kao pomodni dodatak





## STRATEŠKO POZICIONIRANJE

- ◉ Hitre, kreativne kompanije dostigle su pozitivan rast poslovanja na Internetu brzim reagovanjem i razumevanjem novog tržišta
- ◉ Dobar pristup prilagođavanju novim tržišnim uslovima je
- ◉ kombinovanje grupa za marketing, usluge i informacione sisteme u multifunkcionalni tim.



## KOEFICIJENT INTELIGENCIJE - IQ KOMPANIJE

- ◉ IQ kompanije je merilo lakoće sa kojom ona deli svoje informacije sa spoljnim svetom, kao i merilo stepena sa kojim zaposleni nadograđuju svoja stručna znanja i iskustva.
- ◉ IQ kompanije određuje se stepenom povezanosti, raspodele i strukture informacija.

## PROCES FORMIRANJA E-STRATEGIJE

1. formiranje tima sa ekspertskim znanjima i veštinama
2. analiza digitalnog okruženja organizacije
3. definisanje pravca razvoja sistema e-poslovanja

## ANALIZA DIGITALNOG OKRUŽENJA ORGANIZACIJE

3 vrste analize digitalnog okruženja:

- ◉ Stejkholder analiza
- ◉ SWOT analiza
- ◉ Analiza mogućnosti na tržištu

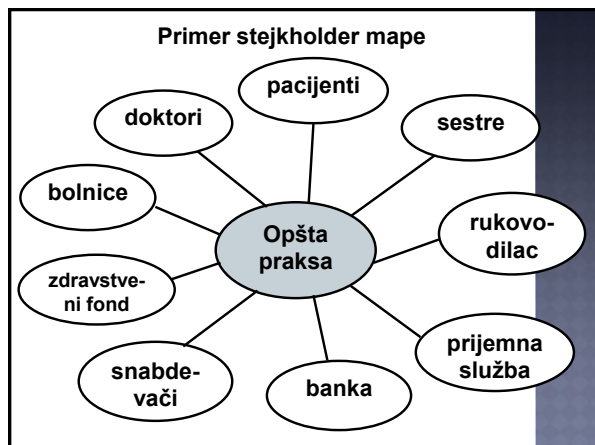
## STEJKHOLDER ANALIZA

- ◉ kompanije se povezuju sa drugima da bi ostvarile obostrane interese
- ◉ učesnici u tom procesu se nazivaju stejkholderi
- ◉ postoji dvosmerna veza uticaja između kompanije i stejkholdera

Autori: *I. Mitroff* i *H. Linstone*

## DEFINISANJE STEJKHOLDERA

- ◉ **stejkholder (učesnik)**: svaka individua, grupa, organizacija ili institucija koja može uticati ili biti pod uticajem
- ◉ **stejkholder mapa**: prikaz svih učesnika povezanih sa internim informacionim sistemom



## KLASIFIKACIJA STEJKHOLDERA PO ZNAČAJU

U odnosu na 3 atributa:

- **moć:**  
ako može nametnuti svoju volju
- **legitimitet:**  
stejkholderi od značaja za donošenje poslovnih odluka
- **hitnost:**  
vremenski osetljivi i važni stejkholderi

Broj pozitivnih odgovora određuje klase stejkholdera:

potencijalni (0)      očekivani (2)  
latentni (1)         definitivni (3)

## KLASIFIKACIJA STEJKHOLDERA PO ZNAČAJU

	Moć	Legitimitet	Hitnost	Komentar
rukovodilac	+	+	+	
pacijenti	+	+	+	
bolnice	-	+	+	
zdravstveni fondovi	-	+	+	
doktori	+	+	+	
sestre	-	+	+	
snabdevači	-	+	+	
...	...	...	...	

## SWOT ANALIZA

- često primenjivana za analizu rada kompanije i njenog okruženja na tržištu
- akronim SWOT označava:
  - prednosti (S trengths)
  - slabosti (W eaknesses)
  - *interni faktori*
  - šanse (O pportunities)
  - pretnje (T hreats)
  - *eksterni faktori*

## PREDNOSTI

Aspekti kojima se uvećava vrednost proizvoda ili usluge, vezani za samu kompaniju, npr:

- ⊙ specijalističko iskustvo kompanije
- ⊙ nov, inovativni proizvod ili usluga
- ⊙ lokacija kompanije
- ⊙ kvalitet poslovnih procesa i procedura
- ⊙ ....

## SLABOSTI

Aspekti koji umanjuju vrednost proizvoda ili usluge, vezani za samu kompaniju, npr:

- ⊙ nedostatak eksperata
- ⊙ nedovoljna diferenciranost proizvoda u odnosu na konkurenciju
- ⊙ loša lokacija posla
- ⊙ slab kvalitet proizvoda ili usluga
- ⊙ uništena reputacija
- ⊙ stara oprema
- ⊙ zaduženost
- ⊙ ....

## ŠANSE

Aspekti koji mogu doprineti uvećavanju vrednosti proizvoda ili usluge u budućnosti, a vezani su za spoljno okruženje kompanije, npr:

- ⊙ razvoj tržišta
- ⊙ zajednički poduhvati ili strateški savezi
- ⊙ ulaz na novi segment tržišta na kojem su bolje zarade
- ⊙ nova međunarodna tržišta
- ⊙ nastanak prostora na tržištu koji je ostavila konkurencija koja se sa njega povukla
- ⊙ krediti za tehnološki razvoj
- ⊙ ...

## PRETNJE

⊙ Aspekti koji mogu doprineti smanjivanju vrednosti proizvoda ili usluge u budućnosti, a vezani su za spoljno okruženje kompanije, npr:

- ⊙ novi konkurenti na postojećem tržištu
- ⊙ rat cenama sa konkurencijom
- ⊙ novi inovativni proizvodi ili usluge konkurencije
- ⊙ slabiji pristup kanalima distribucije
- ⊙ novi porezi
- ⊙ krađa modela
- ⊙ ekonomska kriza
- ⊙ ...

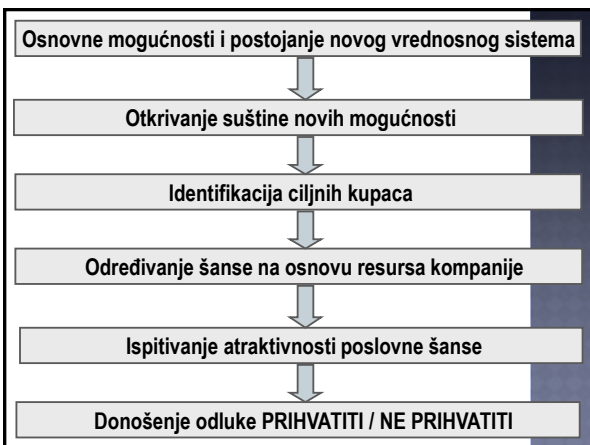
## PRAVILA IZRADE SWOT ANALIZE

Analiza treba da pruži:

- ⊙ realne procene prednosti i slabosti
- ⊙ kratke i jasne opise
- ⊙ razdvajanje opisa gde je kompanija danas i gde će biti u budućnosti
- ⊙ precizne opise (izbeći sive zone procene)
- ⊙ treba da je saglasna sa odgovornostima onog ko je vrši
- ⊙ SWOT analiza je jedan vrlo subjektivan prikaz

## ANALIZA MOGUĆNOSTI NA TRŽIŠTU

- ⊙ Formalizam koji se sastoji iz pet koraka analize
- ⊙ Na osnovu njih se donosi odluka prihvatiti ili ne prihvatiti strategiju



## SADRŽAJ DIGITALNE STRATEGIJE

- ⊙ kratak opis ciljnih segmenata odabranog sistema vrednosti
- ⊙ precizna formulacija predloga
- ⊙ nabrojane nove vrednosti za kupca - dodata vrednost (*added value*)
- ⊙ identifikacija kritičnih resursa i funkcija
- ⊙ analiza razloga sticanja prednosti u odnosu na konkurenciju
- ⊙ načini realizovanja svake funkcije
- ⊙ opis kako će kompanija ostvariti zaradu
  - procena nivoa zarade kompanije

## PRIMER: ROYAL CARIBBEAN CRUISES

- ⊗ Najveća svetska kompanija - organizator krstarenja, godišnji prihod 6 milijardi \$
- ⊗ od 1996. koristi Web sajt za promociju brenda, marketing i prodaju
- ⊗ E-poslovanje uključuje:
  - više IS-a - za informisanje, promociju, prodaju
  - razne tehnologije:  
*CruiseMatch, Sabre, Amadeus, Galileo, Worldspan...*
- ⊗ Preko Web-a se nude:
  - niže cene, bolji izbor usluga, detaljne i relevantne informacije, kvalitet usluga, dobra komunikacija, ali i
  - podrška klasičnim turističkim agencijama

