

Mogućnosti i ograničenja e-businessa****

Rezime: Organizacije tragaju za novim načinima kreiranja vrednosti za sebe, svoje potrošače i partnere. One posluju prelazeći tradicionalne granice i definicije industrije. Ove inovacije vode ka fokusu na biznis model kao novom načinu poslovanja. Akcenat u radu je na tome šta menadžment mora da zna o e-poslovanju, prilikama koje Internet pruža, glavnim razlozima neuspeha dotcom kompanija i principima biznis modela, ukoliko žele da izgrade efektivni biznis model. Pored toga, u radu je prikazan novi biznis model namenjen malim i srednjim preduzećima, posebno u zemljama u razvoju.

Ključne reči: Biznis model, e-poslovanje, e-trgovina, Internet atributi.

Summary: Organizations seek new ways of creating value for themselves, customers and partners. They operate outside and across traditional industry boundaries and definitions. These innovations have lead to focus on business model as a new method conduct business operations. This paper highlights what managers need to know about e-business, Internet's opportunities, major reasons unsuccessful dotcom and business model desing principles, if they want to build own effectual bisniss model. Additionally, this paper present new business model that designed for small and medium enetrprises, in particular, in developing country.

Keywords: Business model, e-business, e-commerce, "disruptive" attributes Internet.

1. UVOD

Transferzalni karakter tehnologije i različite personalnosti modernih kupaca dramatično su proširili poslovne horizonte s jedne, i povećali stepen ranjivosti stečene konkurentske prednosti, s druge strane. Put do uspešne dotcom kompanije može biti veoma težak i konfuzan, ako njeni tvorci nisu svesni koncepata i principa koji stoje iza elektronske trgovine i elektronskog poslovanja.

* Rad je primljen 4. septembra 2006. godine i na zahtev recenzenata, bio je tri puta na reviziji kod autora

** Stipendista MNZŽS, Kragujevac, radivojevic034@yahoo.com

*** Ekonomski institut, Beograd

**** Rad predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 149011 „Determinisanje dimenzija organizacione strukture u funkciji kvantifikacije uticaja najvažnijih kontingentnih faktora preduzeće“ finansiranog od strane MNZŽS

Da bi se na ovo tržište ušlo mudro, potrebno je shvatiti šta treba učiniti tokom pripremnog perioda. Svaka firma koja želi da posluje na Internetu mora da poseduje svoj biznis model tj. plan kako će da zaradi novac i kako dugoročno da iskoristi prednost Interneta. I upravo tu nastaje problem, jer ne postoji univerzalni model koji garantuje uspeh ili magična formula za izbor najboljeg modela. Zajedničko svim uspešnim biznis modelima jeste da na ovaj ili onaj način dodaju vrednost proizvodima/uslugama: obezbeđuju novi proizvod/uslugu, daju dodatne informacije ili usluge sa tradicionalnim proizvodom/uslugom, ili određeni proizvod/uslugu čine znatno jeftinijim.

Tabela 1. Lista poslovnih modela

| | Opis | Primer |
|---------------------------|--|---|
| Virtualna prodavnica | Prodaja proizvoda direktno potrošačima ili partnerima | Amazon.com EPM.com. |
| Posrednik informacija | Obezbeđuje informacije o proizvodima, cenama i dostupnosti proizvođačima i partnerima. Generiše prihode od reklama ili direktne prodaje i kupovine | Ednunds.com Kbb.com Inweb.com IndustrialMall.com |
| Posrednik u transakcijama | Štedi se novac i vreme korisnika i izvođenjem on-line transakcija i generiše dobitak svaki put kada se izvede transakcija. Takođe se daju informacije o odnosima cena i uslovima | Expedia.com |
| On-line tržište | Obezbeđuje digitalno okruženje gde se sreću kupci i prodavci. Služi za odnose sa potrošačima ili B2B aktivnosti, generiše se prihod pri svakoj transakciji | eBay.com Priceline.com Pantellos.com |
| Provajder sadržaja | Stvara prihod od obezbeđanja digitalnog sadržaja | WSJ.com The Street.com |
| On-line provajder usluga | Obezbeđuje on-line servise za pojedince ili partnere. Prihod se generiše od pretplata, oglašavanje ili prikupljanja marketing informacija od potrošača | Xdrive.com Employease.com Salesforce.com |
| Virtualna zajednica | Obezbeđuje on-line mesto za sastanke pojedinaca sa sličnim interesovanjima da bi komunicirali | FortunaCity.com IVillage.com |
| Portal | Inicijalno mesto za ulaz na Web sajt sa specijalizovanim sadržajem i uslugama | MNS.com Yahoo.com StarMedia.com |

Izvor: [8, str. 32]

Kako je mehur savremenih komunikacijskih tehnologija narastao, tržište se napunilo raznim knjigama i člancima o biznis modelima, koji variraju od analitičnih do "kvazi" priručnika sa upustvima kako dizajnirati primenljive biznis modele i izbeći neispravne (videti [7]). Nažalost, čak i danas većina tih radova je taksativna i opisna, klasifikuje tipove biznis modela u liste koji se zasnivaju na višestrukim primerima proučavanih slučajeva (tabela 1). Najkarakterističnija je

klasifikacija koju je dao profesor Rappa sa North Carolina State University, sa devet kategorija, pri čemu unutar svake kategorije postoje veći broj modela: Model posredništva, oglašavanja, model za prenos informacija, za trgovinu, model poboljšanja, model "prema zahtevu", model proizvođača, model zajednice i model pretplate [14, str. 4]. Timerova klasifikacija se mnogo razlikuje: elektronska prodavnica, e-nabavka, e-aukcija, skup elektronskih prodavnica, treća strana u ulozi tržišta, virtualne zajednice, provajderi usluga vezano za lanac snabdevanja, integratori lanca snabdevanja, platforma za saradnju i brokeri informacija (videti [18]). Nepostojanje opšte usvojene klasifikacije, jasno ukazuje da još uvek postoji slaba teorijska osnova za istraživanje i primenu biznis modela.

Otuda, cilj ovog rada je da pomogne u stvaranju takve osnove, ukazujući na neophodnost razumevanja distinkcije između industrijske i informatičke ekonomije, "disruptive" attribute Interneta, ključne razloge (ne)uspeha dotcom kompanija i principe modela kao polazne osnove pri dizajniranju biznis modela.

2. OSNOVE KONCEPTA BIZNIS MODELA

Konczynski o biznis modelu koji se javlja, u osnovi je takav da biznis model predstavlja hipotezu kako kreirati i isporučiti vrednost za učesnike u poslovnim transakcijama. To je visoko usredsređena "javna" izjava koja ima za cilj da pomogne u identifikovanju i izgradnji odnosa koji su osnovni da bi se model pretvorio u realnost. Magretta naglašava "narativni" element biznis modela, ističući da on priča logičnu priču o tome ko su vaši klijenti i kako ćete zaraditi isporučujući im prave vrednosti (videti [4]). Nasuprot ovom viđenju, Hawkins primećuje da biznis model može da postane proizvod u i iz sebe. Naravno, u eri novih komunikacija, biznis model je bio polazna tačka za prodaju za većinu početnika, i kao takav je u velikoj meri postao "brend" za uspešne firme koje se bave elektronskom trgovinom (videti [7]).

Biznis model je metod poslovanja firme koji treba da joj omogući da generiše prihod dovoljan za održivi rast i razvoj. Najškrtniju definiciju dao je Rappa: "Biznis model je razjašnjava kako kompanija zarađuje novac" [14, str. 3]. Sličnu definiciju dao je i Betz da je to "*prepoznavanje*" kako se stiče novac. Weil i Vitel definišu ga kao sistem za opis veza i uloga između firminih potrošača, partnera i dobavljača [19, str 6]. Slywotzky ističe da je biznis model sistem kako kompanija bira svoje klijente, definiše i personalizuje ponude, definiše ciljeve i zadatke koje nastoji da realizuje, bira i konfigurira spoljne izvore, kreira vrednosti za potrošače i apsorbira profit [17, str. 3].

Ako bismo na osnovu svih prethodno datih definicija trebali da izvedemo jedinstvenu definiciju biznis modela, bila bi sledeća: Biznis model je način na koji preduzeće nastoji da kreira i održi distinktivne prednosti poslovanja na Internetu, koje teži da pretoči u povećanu preferenciju potrošača za produktima preduzeća. Jednostavnije rečeno, to je sistem za isporuku koristi potrošačima i generisanje prihoda od tih aktivnosti.

Zajedničko svim definicijama je fokus na "logici kreiranja vrednosti". Određeni broj autora smatra da je ovaj fokus na "logici" i "vrednosti" samo intelektualna osnova za razvoj biznis modela koji treba da utemelji principe i aksiome na kojima se gradi strategija. Strategija se gradi na biznis modelu i cilj joj je da postigne različitost i konkurentnost. Do određenog nivoa, biznis model je "šta" u inovacijama u poslovanju, a strategija "kako". [10, str. 2]. Ono što se primećuje u brojnim komentarima je da se ova dva termina, biznis model i biznis strategija, mešaju. Ovim se umanjuje vrednost "logike" jednog efektivnog biznis modela i čini je suvišnom, kao neku varijantu strategije. Razdvajanje biznis modela od strategije ima daleko snažne posledice. Najvažnija je ta što je logika suština biznis modela koja nam omogućava da shvatimo da je vrednost u domenu strategije (vidti [10]). Upravo je ovo bio glavni razlog zašto su brojne datcom kompanije propale. Svoje biznis modele su "doživljavale" kao samo-primenljive, zbog čega su zanemarili strategiju i implementaciju.

Istraživanja sprovedena u osam visoko razvijenih zemalja (od Australije, Honk-Konga, Grčke, Danske do SAD) jasno su ukazala da je jasno shvaćen biznis model preduslov za uspeh, ali presudna stvar za uspeh ili neuspeh je sposobnost kompanije da prilagodi kako biznis model tako i strategiju dinamici tržišta [10, str. 3]. Izlaganje o razlici između biznis modela i strategije biznisa potkrepićemo primerom koji je navela Margaretta u jednoj diskusiji o Dell-ovom biznis modelu. "Ono što se često gubi u Dell-ovoj priči je uloga koju ima strategija u kompaniji. Dok Dell-ov biznis model govori o aktivnostima koje treba sprovesti (i one koje ne treba), kompanija još uvek mora da odluči koje segmente opslužiti i koje im proizvode/usluge ponuditi" (videti [12]).

Mnogi komentari, naročito oni iz sveta biznis novinarstva, kao što je "Wayport Unveils Its McDonald's Hotspot Business model", čine da razlika između biznis modela i strategije bude nejasna. Prevedeno, ovo znači da je Wayport, servis provajder zaključio poslovnu saradnju sa Waypoint da ponudi usluge u restoranima Mek Donaldsa za mesečnu fiksnu nadoknadu. Ovo je strategija, a ne biznis model. Slično je i sa drugim naslovima poput "Winter Schedule Moves TWA Into American's Business Model", ili "IBM Unveils Its China Business Model". U prvom slučaju reč je o integraciji TWA i America's Airlines, pri čemu su obe kompanije poslovale na istovetan način. Tako da biznis model malo ima veze sa ovom integracijom. "IBM otkriva svoj Kina biznis model" treba protumačiti kao IBM kineski organizacioni plan, s obzirom da je preokupacija u otvaranju novih odeljenja koja rade poput Kineskog IBM, a ne internacionalno odeljenje IBM.

3. INDUSTRIJSKA I INFORMATIČKA EKONOMIJA

Većina neuspešnih Internet prodavaca je neuspešna zato što biznis model koji poseduju zanemaruje dva suštinska pitanja poslovanja na Internetu [4, str. 3]:

- 1) Da li model sledi osnovne principe Internet ekonomije?
- 2) Da li model omogućava kompaniji da kapitalizuje "disruptive" attribute Interneta?

Ova dva pitanja predstavljaju polazište procesa dizajniranja efektivnog biznis modela. Upućuju na čitav niz drugih pitanja koja su relevantna za razvoj i implementaciju biznis modela, kao što su: Koje su to ključne komponente efektivnog biznis modela? Na kojim principima počiva efektivni biznis model? Koji su to "disruptive" atributi Interneta i kako će ih model kapitalizovati? Kako transakcioni troškovi utiču na konkurentsku poziciju preduzeća? Kako se kreira vrednost u digitalnoj ekonomiji? Koji su dodatni izvori prihoda?

3.1. Internet

Pojava novog medijuma - Interneta - podstakla je razvoj novih načina organizovanja i upravljanja koje su transformisale tradicionalne načine poslovanja u celom lancu snabdevanja. Internet ekonomija učinala je tradicionalni način poslovanja manje efikasnim menjajući pravila konkurencije i iznalazeći novu propoziciju vrednosti. Te promene su fundamentalne i strategijske i prevazilaze tradicionalne granice organizacije (videti [4]).

Uspešno uključivanje u tokove e-poslovanja, pre svega, zahteva razumevanje prirode i načina kapitalizovanja "disruptive" atributa Interneta. Internet pomaže kompanijama da stvore i održe uslove za ostvarivanje profita na nove načine, dodajući vrednost proizvodima/uslugama ili obezbeđujući osnovu za novi proizvod/uslugu. Stoga, ukoliko kompanija ne uspe da iskoristi prirodu Internet atributa, njena zarađivačka sposobnost i opstanak biće dovedeni u pitanje. Sposobnost firme da se uspešno takmiče sa konkurencijom u budućnosti zavisice od njene mogućnosti eksploataisanja sledećih "disruptive" atributa Internet ekonomije:

- *Efekat mreže* - prisutan je i u industrijskoj ekonomiji (npr. regularne telefonske usluge), ali u informatičkoj ekonomiji je mnogo značajniji. Fenomen pomoću koga se povećava vrednost neke stvari ili pojave što je veći broj ljudi koristi. Kombinovanjem efekata ekonomije obima i ekonomije širine na strani tražnje pojačava se efekat mreže. Izgradnja održive kritične mase instalirane baze potrošača (efekat obima) je dragocena, jer sa svakim povećanjem obima povećava se broj potencijalnih potrošača za unakrsne kupovine (efekat širine), čime se stvaraju uslovi za još veće povećanje baze potrošača. Dakle, obezbećenje kritične mase potrošača je krucijalna.
- *Otvorena platforma* - Internet omogućava platformu za komunikaciju, saradnju i slobodnu razmenu informacija;
- *Konektivnost i digitalizacija* - zahvaljujući konektivnosti i digitalizaciji bitovi ne ostaju izolovani u proizvodima ili sistemima proizvoda, već se razmena odavlja u realnom vremenu;
- *Razmena informacija* - prenošenje i razmena informacija bez rasipanja, tzv. bez "efekata gluvih telefona" (videti [5]);
- *Digitalna aktiva kao input u procesu poslovne transformacije* - u digitalnoj ekonomiji informacija je izvor prihoda;

- *Transparentnost troškova* - Internet omogućava kupcima da lako uporede sve ponude sa aspekta cena-kvalitet;
- *Brzina i učestalost promena* - u digitalnoj ekonomiji promene su česte i brze. U svim industrijama firme moraju da nauče kako brzo da se adaptiraju na promene u poslovanju i ekonomiji;
- *Virtualna prodavnica* - omogućava izlaganje velikog broja različitih proizvoda, bez ulaganja u fizičke objekte (magacine, skladišta, izloge) i bez fizičkog prisustva;
- *Granica industrije* - Firma, poslovni ekosistem ili "Business web" mora da obezbedi jedinstvenu ponudu koja je u potpunosti individualizovana. Reč je o tzv. *kostjumizaciji (customized* - sačiniti ponudu koja u potpunosti odgovara individualnim potrebama i zahtevima [9, str. 187]).

3.2. Digitalna ekonomija

Glavni pokretač industrijske ekonomije bila je standardizacija proizvodnje, proizvoda i procesa. Pod ovim pretpostavkama, lojalnost kupaca na bazi standardizovane ponude bazirala se na jakim aktivnostima razvoja brenda. Sa razvojem telekomunikacionih sredstava i Interneta, suština poslovanja se pomera od smanjenja troškova putem standardizacije ka stvaranju dodatne vrednosti na osnovu visoko personalizovane ponude. *Kostjumizacija* postaje glavni pokretač digitalne ekonomije (*kostjumizaciju* treba razlikovati od *kostjumerazije* koja se javlja kod potpune personalizacije odnosa između kupaca i proizvođača [8, str. 100]).

U digitalnoj ekonomiji firma mora da poseduje sposobnost kreiranja vrednosti na oba tržišta, na tržištu u fizičkom smislu (*marketplace*) i na tržištu *cyberspace-a (marketspace)*. Proces poslovne transformacije i u digitalnoj ekonomiji može biti predstavljen modelom *input-transformacija-output*. U idnustrijskoj ekonomiji inputi su sirovi materijali (inputi koji su neophodni za proces proizvodnje finalnih proizvoda). Krajnji produkt procesa su outputi, odnosno finalni proizvodi ili poluproizvodi koji se koriste kao inputi u drugom procesu transformacije ili procesu kreiranja vrednosti [4, str. 5]. Saglasno Meredith i Schaffer-u (videti [13]), "fizički" proces transformacije uključuje jednu ili više od sledećih četiri aktivnosti koje kreiraju vrednost: *alter, transport, inspect, store* (tabela 2). Menadžment je fokusiran na to kako unaprediti proces fizičke transformacije implementirajući tehnike upravljanja kao što su TQM ili JIT. U digitalnoj ekonomiji, podaci i informacije (u digitalnoj formi) postaju inputi u procesu poslovne transformacije, koje se tokom procesa transformacije neće potrošiti ili pohabati. Informacije se koriste u kreiranju vrednosti za individualnog potrošača identifikujući njegove potrebe, preferencije i ranije modele kupovine. Raypot i Sviokla (videti [15]) su identifikovali pet koraka u kreiranju vrednosti za potrošača u digitalnoj ekonomiji: *gather, organize, select, synthesize, distribute* (tabela 2).

Tabela 2. Proces poslovne transformacije u fizičkoj i digitalnoj ekonomiji

| | Fizička ekonomija | Digitalna ekonomija |
|--|---|---|
| Input | Sirovine i poluproizvodi (delovi i komponente) | Podaci i informacije u digitalnoj formi |
| Aktivnosti za kreiranje vrednosti | Modifikacija, transport, inspekcija i zalihe | Sakupljanje, selekcija, organizovanje, sinhronizacija i distribucija |
| Output | Poluproizvodi, finalni proizvodi i usluga | <ul style="list-style-type: none">• Informacija i usluga• Nov "Information service" zajedno sa fizičkim proizvodom obezbeđuju za potrošača ono što se naziva "package solutions" |
| Strategijska uloga informacije u procesu transformacije | <ul style="list-style-type: none">• Informacija je podržavajući element koji olakšava fizički proces transformacije• Informacija se koristi kao konekcija između različitih etapa u procesu dodavanja vrednosti unutar lanca snabdevanja | <ul style="list-style-type: none">• Informacija je izvor vrednosti koji omogućava kompaniji da ponudi novu vrednost propozicije• U realnom vremenu informacija omogućava povezivanje, saradnju i sinhronizaciju unutar lanca snabdevanja ili virtualne organizacije• Informacija nakon procesa transformacije se ne troši |

Izvor:[11, str. 349-359]

Fizička i digitalna ekonomija koegzistiraju unutar firme koja posluje na e-tržištu. Od menadžmenta se zahteva da prevaziđe koncentraciju na unapređenje fizičkog procesa transformacije i da se fokusira na leveridž informacione aktive i iskorišćavanje prednosti od "disruptive" atributa Interneta u kreiranju vrednosti za potrošače. U fizičkoj ekonomiji, kako Meredith i Schaffer nazivaju industrijsku ekonomiju, informacija predstavlja neku vrstu "lepka" koji povezuje različite etape u procesu kreiranja vrednosti unutar lanca snabdevanja (videti [13]). Sa pojavom virtualnog lanca vrednosti informacija postaje izvor vrednosti. Informacija o potrošaču kao input poslovnog procesa transformacije omogućava firmi da ponudu prilagodi individualnim potrebama potrošača (*customized*). Na taj način informacija postaje izvor vrednosti, jer ponuda koja je personalizovana (prilagođena individualnim potrebama) ima veću vrednost za individualnog potrošača (veća opažena korist), a time i veći potrošački višak. Kosenkvenca toga na vrednost koju prisvaja firma i njenu konkurentnost su sasvim jasne, te ih neću dalje objašnjavati.

Elektronska trgovina obezbeđuje organizaciji dodatne mogućnosti za ostvarivanje prihoda kao što su: Web sajt reklamiranje, pretplate i članarina, provizija od obavljenih transakcija, pružanja usluga posredovanja, konsaltinga i sl.

3.3. (Ne)uspeh dotcom kompanija

U stručnoj javnosti postoji koncenzus da je slab menadžment glavni uzročnik propadanja i nestanka dotcom kompanija iz cyberspace-a. Odlike takvog menadžmenta su nepoznavanje osnovnih principa *on-line* poslovanja (svaki biznis model mora da se temelji na tri toka vrednosti 1) tok vrednosti za kupce i partnere, 2)logističkom toku i 3) toku prihoda, ravnoteža postignuta između ova tri tokva je ključni činilac uspešnog polovanja na Internetu) i "disruptive" atributa Interneta (o čemu je bilo rači u prethodnom delu), prilika na e-tržištu (*marketspace*) i nerazumevanje esencijalne uloge sadržaja (*content*) i konteksta (*context*) u redukovanju troškova i kreiranju vrednosti i uloge strategije e-poslovanja. Deans ovakav menadžment naziva pohlepnim (videti [2]), ističući da pohlepa vodi do kolapsa. To objašnjava na sledeći način. Preambiciozni menadžment u želji da se što pre uključi u ekspoloataciju "benefita" poslovanja na Internetu, nije imao dovoljno vremena da detaljnije prouči principe i specifičnosti *on-line* poslovanja, zahteve i potrebe potrošača. Rezultat takvog ophođenja je nedovoljno razvijen biznis model. Čak i kada su njihovi startni modeli bili izgrađeni na ispravnim pretpostavkama (biznis modeli koji su nastali pod pretpostavkama koje izgledaju tačno u labaratorijskim uslovima, ali nisu primenljivi u praksi nazivaju se "broken" modeli), mnoge datcom kompanije su propale, jer su zanemarile promenljive potrebe i zahteve potrošača. Druge su propale jer su mislile da su njihovi modeli samo-primenljivi, tj. zanemarili su strategiju i implementaciju.

Tabela 3. Ključni razlozi (ne)uspeha datcom kompanija

| Naziv kompanije | Razlozi uspeha/ne | Opis |
|--|--|--|
| Amazon PayPol Escrow Land's End | Trust, zaštita privatnost i instalirana kritična masa | korisnici su sigurni da njihovi personalni podaci neće biti zloupotrebljeni, već iskorišćeni samo u svrhu kreiranja superiorne vrednosti za njih |
| Edmunds Marshall Inc. | Poverenje i zaštita privatnosti potrošača | personalni podaci se koriste samo u svrhe za koje su prikupljeni |
| Dell | Virtualni lanac vrednosti (poznavanje osnovnih principa na kojima počiva e-biznis) | omogućava da se računar napravi prema individualnim zahtevima, direktnu isporuku, manji broj posrednika i vreme zadržavanja na zalihama, što omogućava idealni balans tri toka vrednosti na kojima počiva e-biznis |

Industrija 1/2007.

| <i>Naziv kompanije</i> | <i>Razlozi uspeha/ne</i> | <i>Opis</i> |
|-----------------------------------|---|--|
| <i>Cisco</i> | Razvio mrežu vrednosti na bazi poznavanja principa e-biznisa | prelazak sa linearnog lanca vrednosti ka mreži vrednosti, čime se postiže balans tri toka vrednosti. Glavne karakteristike ovog modela mogu se prikazati preko 4V - koncepta (Velocity, Volume, Variability, Visibility) |
| <i>General Electric</i> | Trading Process Network (poznavanje principa) | zahtev od partnera da se priključi Web mreži nabvake za GE rezultirao je u smanjenju troškova po jedinici porudžbine sa 100 na 20\$. U 2003. godini ušteda iznosila je 200 miliona \$ |
| <i>FedEX Fitolay</i> | Kreirali virtualni lanac vrednosti i iskoristili prednosti digital assest i IT | uvode Digital Assisted Dispatch System za prenos inforancija sa terena, čime je omogućena lakša personalizacija ponude i Super Tracker barkod sistem za skeniranje kojim se može upravljati isporukama u realnom vremenu |
| <i>The Intel Corporation</i> | Inforamciona tehnologija | pionir u korišćenju savremenih inforamcionih tehnologija |
| <i>Priceline</i> | Razvio jedinstveni biznis model tzv. kvazi-naredbodavni (poznavanje tri toka vrednosti) | postigunta idealna ravnoteža između tri toka vrednosti za 1)kupce i partnere, 2)logističkog toka i 3)toka prihoda |
| <i>AutoByTel</i> | Razumevanje da biznis model nije strategija | kreiran vrednosti pul eksploatišući strategije proizvođača automobila i dilera |
| <i>Netflex</i> | Razumevanje odnosa biznis modela i strategije | uvodi nov način isporuke filmova koji je suprotan strategijama u radnjama |
| <i>Infogate</i> | Razumevanje odnosa strategije i biznis modela | implementirao novu strategiju "push" automatski prevlači prilagođene inforancije individualnim korisnicima na njihove računare |
| <i>America Online EasyJet</i> | Razumevanje uloge i zančaja strategije | e-biznis strategija je uključena u korporativnu strategiju preduzeća |
| <i>The Street MP3 WSJ</i> | Digitalni sadržaj/content | obezbeđuju svoji potrošačima vesti, muziku, slike, softvere i sl. po veoma povoljnim cenama |

| Naziv kompanije | Razlozi uspeha/ne | Opis |
|---|--|---|
| Double Click Nielsen Netratings My Points Greenpoint Coolsavings | Digital assest | upotreba inforamcija kao izvora vrednosti za kreiranje jedinstvene ponude tzv. "package solution" |
| EPS | Kritična masa korisnika | preko 500 000 surera i 20 miliona poseta nedeljno |
| Google Yahoo MNS StarMedia | Kritična masa korisnika i IT | milionski broj posetilaca njihovih sajtova u puku nedelje, tako da se koriste prednosti efekata mreže |
| Chapters Waterstore | Kritična masa korisnika i content | svojim potrošačima ponudili su najnovija izdanja popularnih bestselera za samo 2.5\$ po romanu, u prvih 24 časa preko 400 000 porudžbina bilo je primljeno, prodavalo se 400 primeraka na sat |
| Cameronmoll Hicksdesing 37signals Stopdesign Subtrancation | Dizajn/context | perfektni balans između forme i funkcije. <i>Počivaju svoj uspeh na krlatici "Design for the Real World"</i> |
| The Planet | Loš sadržaj/content | nije ispunio očekivanja vezana za format e-knjige, bez inter aktivnosti ili linkova ka materijalu koji bi bio zanimljiv |
| eBay | Nerazumevanje odnosa između biznis modela i strategije | nedostak adekvatne strategije i pored jedinstvenog biznis modela rezultirao je gubitkom Web sajta. Nerazumevanje da biznis model nije nešto što je samo izvodljivo, tj zanemarili su implemetnaciju |
| HP | Nerazumevanje odnosa biznis modela i strategije | pokušao da kopira Dell-ovu strategiju prodaje i nije uspeo baš kao što nije ni Dell kada je svoju strategiju usmerio suprotno od svog biznis modela |
| Wal Mart | Loš sadržaj i nerazumevanje uloge strategije | I pored jedinstvenog biznis modela koji i danas mnoge datcom kompanije uspešno kopiraju Wal Mart nije uspeo već je svoju bazu podataka o klijentima usputio Netflix-u |

Izvor: [2]

U široj javnosti još postoji uverenje o neverovatnom rastu vrednosti razmene na e-tržištu. Istraživanja Deans-a i Strachan-a upućuju na suprotan zaključak. Cyberspace "ne cveta". Posle dostignutog neverovatnog nivoa 2002. godine, vrednost razmene na e-tržištu počinje dramatično da opada (prema izvoru [2, str. 3] opala je za 90%) i dalje beleži takav trend. Sem toga, mali broj e-tržišta je uspeo da obezbedi kritičnu masu participanata, kako bi se iskoristile prave koristi od poslovanja na e-tržištu [6, str. 5]. Koristi od upotrebe on-line tehnologije koje su identifikovane na osnovu prikupljenih podataka o datcom kompanijama iz tabele 2 i stepen njihove zastupljenosti prezetnirane su tabelom 3.

Tabela 4: Koristi koje donosi upotreba on-line tehnologije

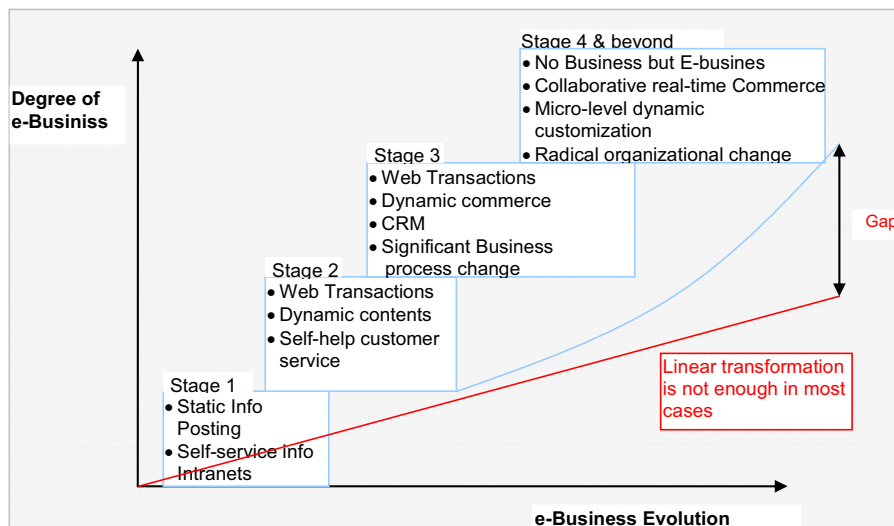
| Pokretači | Učešće % | Pokretači | Učešće % |
|--|-----------------|----------------------------------|-----------------|
| Smanjenje troškova/povećanje efikasnosti | 22.4 | Povećano IT znanje | 2.8 |
| Poboljšanje odnosa sa potrošačima | 11.2 | Veća baza potrošača/nova tržišta | 2.8 |
| Praćenje napredka | 11.2 | Zahtevi menadžmenta | 2.8 |
| Poboljšanje komunikacije sa zaposlenima | 5.7 | Poboljšanje kvaliteta, tačnost | 2.8 |
| Pojednostavljeno praćenje konkurencije | 4.9 | Integrisan proces | 2.1 |
| Brži pristup informacijama | 4.9 | Zahtevi zaposlenih | 2.1 |
| Poboljšanje komunikacije sa dobavljačima | 4.3 | Poboljšanje pouzdanosti | 1.3 |
| Standardizovani procesi | 4.3 | Manje papira | 1.3 |
| Zahtevi potrošača | 3.7 | Skraćeno vreme isporuke | 1.3 |
| Veća baza potrošača | 2.8 | Ostali | 5.3 |

Izvor: [6]

Uprkos brojnim savetima i uputima raznih medija, marketinških agencija i konsultantskih kuća o urgentnosti uključivanja na e-tržište (pre svega B2B), na sadašnjem stupnju razvoja e-biznisa (Slika 1), apeluje se na oprez i sporije uključivanje od onog koje se preporučuje.

U dosadašnjem razvoju e-poslovanja uočavaju se četiri etape, pri čemu treba ukazati da proces evulacije e-poslovanja nije bio linearnog karaktera (slika 3) i četiri tipa e-poslovanja. Razvoj Intraneta i razmene informacije samo u okviru interne mreže označavaju početak e-poslovanja. Web transakcije, razvoj dinamičkog sadržaja (content) i servisa za samousluživanje klijenata označavaju drugu etapu u razvoju e-poslovanja. Promena fokusa od tradicionalnog marketinga ka uspostavljanju interakcija sa potrošačima na duži rok (*relationship marketing*) zahtevala je izgradnju velike baze podataka potrošača (database) i upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM). Pojava e-CRM (Customer Relationship Management) ili "elektronsko služenje potrebama jednog kupca" označila je treću etapu evulacije e-poslovanja. Saradnja i razmena u realnom vremenu i kostjumerizacija (videti [6]) tj. potpuna personalizacija ponude za

pojedinačnog potrošača su karakteristike sadašnju etapu u razvoju e-poslovanja.



Izvor: [16, str. 5]

Slika br. 1. Razvoj elektronskog poslovanja

Nerazumevanje esencijalne uloge digitalnog sadržaja (*content*) jeste ključni uzročnik propadanja najvećeg broja dotcom kompanija. U informatičkoj ekonomiji digitalni sadržaj je osnovni pokretač svih interakcija i transakcija u lancu snabdevanja. Fundamentalna vrednost sadržaja je u njegovoj sposobnosti da zajedno sa tehnologijom redukuje troškove interakcije [2, str. 5]. Osim toga, digitalni sadržaj povećava mogućnost kreiranja vrednosti za firmu (videti [1]), jer dobre informacije i sadržaj mogu da kreiraju značajne konkurentske prednosti za prodavca. Većina Internet prodavaca ne poseduje sadržaj koji će ohrabriti potrošače da ponovo posete sajt, ni relevantne informacije koje im omogućavaju da donose važne odluke. Na to se nadovezuje preteran fokus na značaj tehnologije. Verovanje "ako mi izgradimo oni će doći" (videti [1]). Značaj telekomunikacione infrastrukture se ovde ne dovodi u pitanje, jer bez odgovarajuće informacione tehnologije i softvera, pristup e-poslovanju bio bi nemoguć. Nije ni redak slučaj neuspeha zbog neadekvatne informacione tehnologije. Naročito navođen razlog u ovom domenu jeste nedostatak standarda koji će olakšati i unaprediti integraciju u lancu snabdevanja. Cilj je skrenuti pažnju na potcenjivanje uloge sadržaja za uspeh poslovanja.

Posetioći će sajt oceniti prema lakoći pristupa i koliko je privlačan sa dizajnerskog aspekta (kontekst), pri čemu se pod lakoćom pristupa misli na tri stvari [8, str. 74]:

- 1) Da se sajt lako "otvara" (brzo vidi ceo sadržaj),
- 2) da je sadržaj prve strane razumljiv i
- 3) da je navigacija laka i jednostavna.

Privlačnost sa dizajnerske strane ogleđa se u sledećem:

- 1) Prve strane su jasne, bez preteranog sadržaja,
- 2) font je čitljiv, veličina odgovarajuća i
- 3) kombinovanje boja (i/ili zvuka) je dobro.

U dizajniranju efektivnog Web sajta treba poći od koncepta 7C, koji ističe da efektivan Web sajt sadrži sedam sledećih elemenata: Kontekst (*Context*) - raspored i dizajn; sadržaj (*Content*) - tekst, zvuk, slika i video zapisi; zajednica (*Community*) - komunikacija korisnik-korisnik; prilagođavanje (*Customerization*) - personalizacija sajta od strane korisnika, komunikacija (*Communication*) - dvosmerna komunikacija; veze (*Connection*) - povezanost sa drugim sajtovima i trgovina (*Commerce*) - komercijalne transakcije.

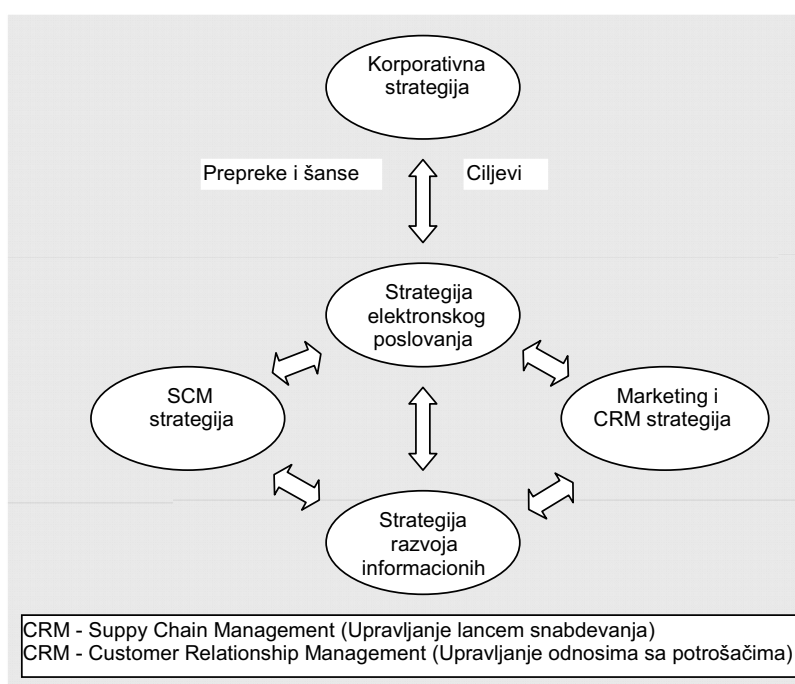
Mnoge datcom kompanije su propale zato što nisu uspele da uvere svoje potrošače u zaštitu njihove privatnosti i upotrebi personalnih inforamcija samo u svrhu kreiranja superiorne vrednosti za njih. Tako da su zaštita podataka i privatnosti i izgradnja poverenja na relaciji prodavac-potrošač značajni elementi biznis modela.

3.4. Strategija e-poslovanja

Danas postoji tendencija izjednačavanja strategije elektronskog poslovanja sa funkcionalnim strategijama, na primer sa planom marketinga ili planom logistike, ili da bude deo strategije razvoja informacionih sistema. Otuda, ovde postoji opasnost da se ona ne prepozna kao važan deo na višim nivoima organizacionog planiranja. Primeri uspešnih kompanija, poput *Dell-a* ili *EasyJet-a*, ukazuju da elektronsko poslovanje element koji se mora razumeti kod razvoja korporativne strategije preduzeća. Drugačije rečeno, ovo znači da strategija elektronskog poslovanja mora da bude podrška korporativnoj strategiji i njenim ciljevima. Ali isto tako mora da podržava i funkcionalne strategije, pre svega one vezane za marketing i upravljanje lancem snabdevanja. Ukoliko nije definisana na ovim premisama može dovesti do [8, str. 41]:

- Neuočavanja šansi, jer se iste ne procenjuju ili ne postoji dovoljno resursa za pokretanje e-poslovanja,
- neodgovarajućeg usmerenja strategije e-poslovaja (na stranu prodaje ili stranu kupovine ili prema podršci internom sistemu),
- ograničenje integracije elektronskog poslovanja na tehničkom nivou što rezultira velikom količinom različitih informacija u različitim sistemima i
- trošenja resursa dupliranjem aktivnosti u razvoju e-poslovanja pri različitim funkcijama ili ograničenog učešća u trci za prestiž. Na primer, svaka poslovna jedinica može razviti poseban Web sajt i to za različite dobavljače čime se ne postiže ekonomija obima.

Da bi se prevažili ovi problemi, organizacije žele da strategija e-poslovanja bude bazirana na ciljevima korporacije koji su definisani na osnovu prilika i šansi iz okruženja. Strategija e-poslovanja treba, ne samo da bude u skladu sa korporativnom strategijom, već da na nju i utiče (slika 2).



Izvor: [3, str. 16]

Slika br. 2. Odnos strategije e-poslovanja i drugih strategija

Istraživanje koje je sproveo Conspectus među kompanijama u Velikoj Britaniji, pokazalo je da je veliki broj njih razvio elektronsko poslovanje na višim nivoima organizacije. Gotovo sve kompanije koje su se našle u uzorku imaju neku vrstu strategije e-poslovanja ili *on-line* strategiju. Skoro polovina njih (48%) imala je celokupnu strategiju kompanije, koja je predlagala centralizovanu kontrolu, dok je samo 4% dozvolilo svojim poslovnim jedinicama da razviju svoje *on-line* akcije bez korporativne kontrole. Ostalih 48% kompanija izjasnilo se za istovremeno korišćenje oba pristupa.

Razvoj strategije e-poslovanja zahteva sjedinjavanje postojećih pristupa strategiji kod tradicionalnog poslovanja i primene informacionih sistema. Kao dodatak elementima tradicionalne strategije kod e-poslovanja javlja se upotreba inovativnih tehnologija za dostizanje konkurentske prednosti [8, str. 40]. Ove inovativne elemente je najteže objasniti, jer je dosta toga u razvoju e-poslovanja još vek nepozanto.

Kroz empirijska istraživanja, istraživači su identifikovali četiri principa na kojima svaki efektivni biznis model počiva: efikasnost, inovativnost, komplementarnost

(količina proizvoda i usluga, kao i sposobnosti i usluge koje firma može da obezbedi) i zadržavanje kupaca. Tabela 3 prezentira kako različiti teorijski pristupi ocenjuju značaj svakog principa s aspekta kreiranja vrednosti. Tako na primer, Schumpeter-ova "kreativna destrukcija" gleda na inovaciju kao najznačajnijeg generatora za kreiranje superiorne vrednosti. Ekonomija transakcionih troškova ističe da je to efikasnost, dok pristup zasnovan na resursima da je to komplementarnost. Posmatrano iz ugla teorije strategijskih mreža, zadržavanje kupaca je ključni činilac uspeha poslovanja. Jedino pristup analize lanca vrednosti ističe podjednaki značaj inovacije, efikasnosti i komplementarnosti u kreiranju vrednosti.

Tabela 5: Principi za dizajniranje biznis modela

| <i>Teorijski pristupi</i> | Inovativnost | Efikasnost | Komplemen- tarnost | Zadržavanje kupaca |
|---|---------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <i>Schumpeter-ova teorija</i> | visok | nizak | nizak | nizak |
| <i>Analiza lanca vrednosti</i> | srednji | srednji | srednji | nizak |
| <i>Teorija strategijskih mreža</i> | srednji | srednji | srednji | visok |
| <i>Pristup baziran na resursima</i> | srednji | nizak | visok | srednji |
| <i>Ekonomija transakcionih troškova</i> | nizak | visok | nizak | srednji |

Izvor: [10, str. 3]

Analizirajući tabelu 3 možemo zaključiti da su efikasnost i inovacija dve najvažnije karakteristike uspešnog biznis modela i da dizajneri neće dobiti mnogo praktičnih smernica od strategijske teorije. Fokus na efikasnost dovodi do ekonomije troškova poslovanja kao bogatog izvora smernica, ali na račun inovacija. Schumpeter-ova "kreativna destrukcija" ukazuje upravo na suprotnu stranu za kreiranje vrednosti. Biznis model koji može uspešno da iskombinuje ova četiri elementa, neće se uklopiti u postojeću teoriju, što je lako proverljivo. U tom smislu, agenda ovog rada je zaista inovativni biznis model.

4. IMA LI E-POSLOVANJE BUDUĆNOST

Uprkos opadanju svetske ekonomije i stalnim pretnjama recesije na globalnom nivou, poslovanje preko Interneta beleži rast. Sve više i više kompanija nastoji da se uključi u tokove e-poslovanja, naročito u zemljama u razvoju. Potencijal koji e-poslovanje nudi preduzećima je od značaja zbog mogućnosti da se ovim poslovanjem poveća produktivnost, smanjenje transakcioni troškovi, poveća efikasnost menadžmenta, potencijali novih tržišta i brža penetracija u već postojeća tržišta kupaca i dobavljača.

U Evropskoj Uniji postoji oko dvadeset miliona MSP i ona čine preko 99% od broja registrovanih preduzeća u većini zemalja članica Evropske Unije, pa

predstavljaju značajan i osnovni izvor za kreiranje novih poslova i širenje nove poslovne prakse, i daju značajan doprinos kreiranju bruštvenog bruto proizvoda. MSP upošljavaju više od 74 miliona ljudi. Slično je i u drugim visoko razvijenim zemljama. Učešće MSP 2005. godine u Hong Kongu i Australiji bilo je oko 98%. U 2005. godini MSP su u SAD obezbedila više od 60% novih poslova.

Tabela 6 - MSP u raznim zemljama u 2005. godini

| Zemlja | Učešće preduzeća sa manje od 100 zaposlenih u ukupnom broju preduzeća |
|----------------|---|
| Evropska Unija | 99% |
| Hong Kong | 98% |
| Australija | 98% |
| Japan | 96,3% |
| Srbija | 97,4% |

MSP u Srbiji su se pokazala kao veoma elastična tokom 90-tih godina XX veka, iako je ovaj period obeležen veoma surovim ekonomskim uslovima (sankcije UN, građanski rat u regionu, bombardovanje 1999. godine, nedostatak stimulatивne regulative za MSP, pravna i ekonomska nestabilnost i sl.). U stvari, tokom ovih godina, broj MSP je stalno rastao. Prema podacima iz 2005. godine, MSP čine 97,4% od ukupno aktivnih preduzeća u Srbiji. Otuda je potrebno sve kognitivne kapacitete staviti u funkciju razvoja biznis modela koji će predvoditi MSP u lansiranju njihove Internet inicijative i povećati im šanse za preživljavanje. Ovo je još više značajno kada se imaju u vidu dva prioriteta cilja koja je postavila Vlada Srbije za period do kraja 2007. godine; porast broja MSP sa 270 000 (ukupno 2002. godin) na 400 000 (do kraja 2007. godine; kao i kreiranje više od jednog miliona novih poslova u neto iznosu u ovom sektoru.

Jedan takav model razvili su Jantaungso i Koon-Ying LI. Elementi predloženog modela su MSP, ASP (Application Service Provider), virtualni biznis i eksterni servis provajder (slika 3). ASP je kompanija koja obezbeđuje pojedincima ili preduzećima pristup preko Interneta ili drugih mreža aplikacionim programima, koji bi inače morali postojati na personalnim računarima, za šta naplaćuje proviziju po principu *pay-per-use*.

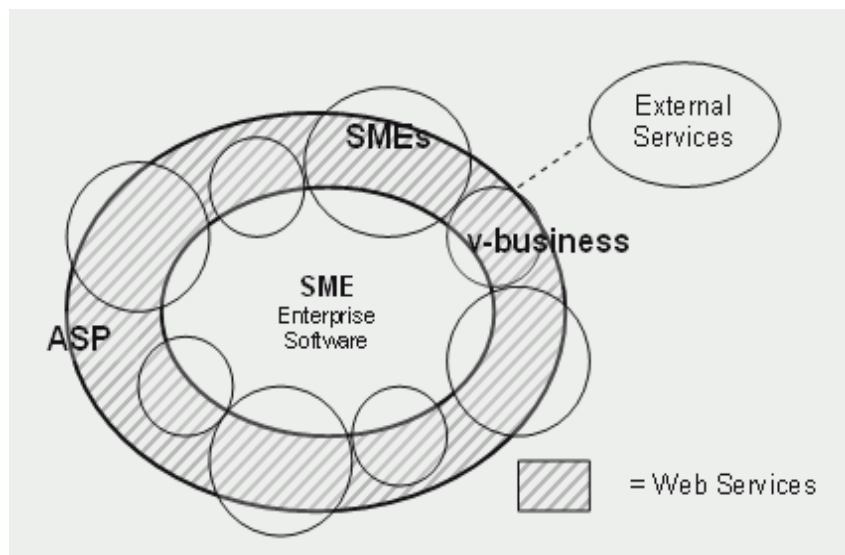
ASP kompanije (Alextra, AdminiTrack, The CarsleyGroup, Minicom i Imagine Nativ. Inc) navode da su najčešće prednosti koje su isticali korisnici njihovih usluga od ovakvog načina uključivanja u e-poslovanje sledeće:

- minimalni startni troškovi (instaliranje, licenciranje, obuka i angažovanje stručnjaka iz oblasti IT i sl.) i tekući troškovi (održavanje, update-ovanje i sl.),
- pristup najkvalitetnijim aplikacionim programima,
- provajder garantuje ispravnost IT tokom perioda korišćenja,
- brža implementacija,
- veća fleksibilnost i

- omogućava razmenu resursa i znanja između kompanija koje koriste isti ASP.

Zanimljivo zapažanje jeste da su svi korisnici na prvo mesto istakli uštedu u troškovima, pre svega troškova instaliranja, licenciranja i angažovanja stručnjaka iz oblasti IT.

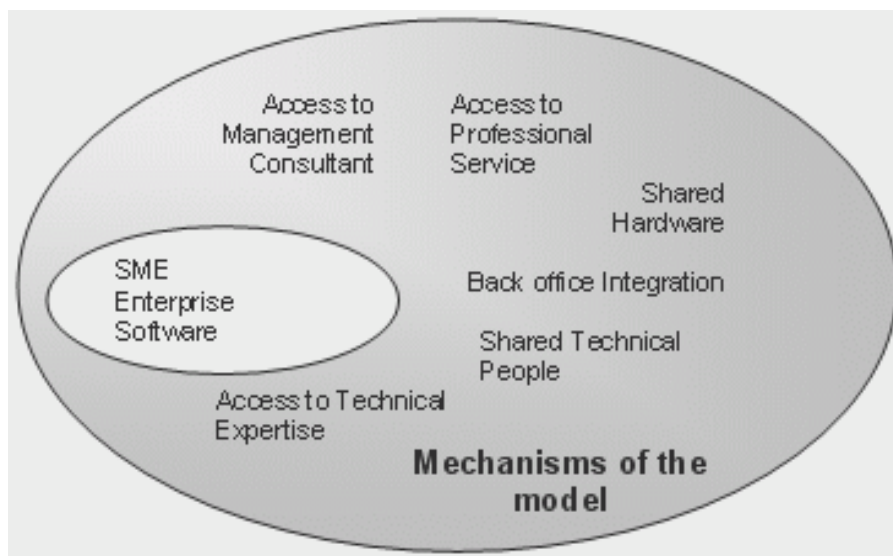
Očekuje se da će ASP da postane najznačajnija alternativa ne samo za MSP koja imaju male budžete za IT, već i za velike kompanije koje se oslanjaju na spoljne izvore snabdevanja (*outsourcing*). Takođe, postaće važan podržavajući element aktivnostima virtualnog biznisa. Itrona definiše virtualni biznis kao privremenu mrežu nezavisnih kompanija, dobavljača, potrošača koji su povezani informacionom tehnologijom koji dele znanja, troškove i pristup tržištima [25].



Izvor:[25]

Slika br. 3. Veza između MSP, ASP, V-biznisa i eksternog provajdera

Srž modela predstavlja softverski modul "*SME enterprise software*" (slika 4). To je softverski modul koji koristi ASP da bi pomogao MSP da upravljaju svojim svakodnevnim operacijama. Modul je zajednički za grupu MSP, pripada i održava ga ASP.



Izvor: [25]

Slika br.4. Softverski modul "SME enterprise software"

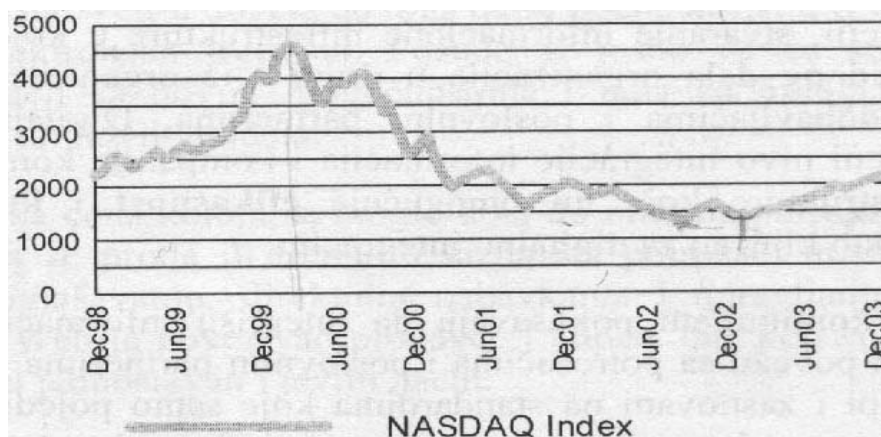
5. AKTUELNI TRENDOVI

Pojava Interneta 1994. godine privukla je veliku pažnju javnosti, a već dve godine kasnije bilo je sasvim jasno da prisustvo na mreži nije bila opcija nego potreba. I dok su na početku sagledavane samo mogućnosti besplatnog oglašavanja i širenja informacija, kasnije je mogućnost dvosmerne komunikacije na Web-u dovela do korišćenja tzv. *direktna Web zasnovane elektronske trgovine*. Postalo je sasvim jasno da će se pojaviti novi poslovni modeli sa novim mogućnostima. Pre svega, niska cena kojom se moglo doći do miliona potrošača širom sveta, mogućnost da se proda ili trenutno sazna šta potrošači misle, dovela je do promena u oglašavanju, direktnim nabavkama i upravljanju odnosima sa potrošačima (CRM).

Tada su mnogi želeli da prvi profitiraju od tih novih modela, ali danas je sasvim jasno da ne postoji magična formula za izbor i dizajniranje najboljeg biznis modela. Da bi se izgradio efektivan biznis model koji će omogućiti kompaniji da iskoristi mogućnosti koje Internet nudi i da kupcima ponudi veću dodatnu vrednost, njeni dizajneri moraju razumeti osnove e-poslovanja, uslove na cyber tržištu i principe na kojima počiva efektivan biznis model.

Danas, nakon neverovatnog rasta nivoa vrednosti razmene na e-tržištu (stopa rasta elektronske trgovine tokom 1996-97. godine iznosila je 1000%) do 2001. godine, na e-poslovanje se gleda sa skepticizmom. Predviđanja da će samo u Americi B2B poslovanje porasti do 2,7 triliona dolara do 2004. godine (videti [22]) ili do 8,7 triliona do 2005. godine (videti [23]) nisu se obistinila. Takođe, nisu se ostvarile ni prognoze da će do kraja 2003. godine 2,9 miliona malih kompanija (ona koja imaju manje od 100 zaposlenih) prodati *on-line*. Jedan od

retkih autora koje je upozoravao još krajem devedesetih na moguće strmoglavo opadanje vrednosti razmene na e-tržitsu bio je Jon Weisman. Čak ni njegova predviđanja nisu bila toliko pesimistička (slika 1 knjiga). Krajem 2001. godine vrednost razmene na e-tržištu opala je za 90%.



Izvor:[20, str. 34]

Slika br. 5. Predviđeni pad elektronske trgovine 2000. godine

Nakon ovih podataka logičko pitanje koje sledi jeste da li na e-poslovanje treba gledati kao na neuspelu epizodu u pokušaju društva da izađe izvan tradicionalnih okvira i granica poslovanja? Možda na osnovu prezentiranih podatak tako ne izgleda, ali e-poslovanje neće propasti. U prilog takve tvrdnje svedoče brojni primeri uspešnih datcom kompanija (2005. godine bilo je oko 500 000 datcom koje su sa uspehom poslovale). Primeri velikih kompanija, poput GE koji je zahvaljujući Web sistemu nabavke troškove po jedinici porudžbine samnjio sa 100 na 20 dolara i time samo u 2003. godini ostavrio uštedu od 200 miliona dolara, zatim GM, Forda i DaimlerChrysler-a koji su formirali *Covisint* i time uštedeli 1200 dolara po jednom automobilu tokom svake nabavke i slične alijanse koju su napravili Coca-Cola, Sara Lee i Kraft, pod nazivom *Transora*, takođe svedoče u prilog e-poslovanja.

Istraživanje koje je *Chaffey* sproveo 2005. godine, o tome kako Internet smanjuje trasnaksione troškove (tabela 7) jasno ukazuje na prednosti poslovanja preko Interneta u odnosu na tradicionalnu ekonomiju. Smanjenje vrednosti razmene na e-tržištu nije uzrokovano time što su potencijali Interneta "nestali" ili prevaziđeni, već zato što svi oni koji su pohrlali na cyberspace do 2001. godine nisu imali adekvatne biznis modele ili su zanemarili implementaciju i strategiju. Jedno drugo istraživanje koje je sproveo *Aberdeen Group*, u martu 2001. godine ukazalo je da kupovina proizvoda i usluga putem Interneta može smanjiti troškove kompanija za 70% [21]. To za kompanije do 100 zaposlenih znači uštedu od oko 2 miliona dolara godišnje (videti [21]).

Tabela 7: Troškovi transakcija u tradicionalnoj i digitalnoj ekonomiji

| Transakcija | Tradicionalno (cena u USD) | Internet (cena u USD) |
|----------------------------------|-------------------------------|---|
| Provera stanja na računu | 1.08 | 0.13 |
| Odgovor na pitanje potrošača | 10-45 | Odgovori na elektronsku poštu: 1-5 Web servis: 0.10-0.20 |
| Trgovina sa 100 akcija na berzi | 100 | 9.95 |
| Ispravka izveštaja o potrošačima | 128 | 2.32 |
| Izrada izveštaja | 36.22 | 4-8.72 po satu |
| Slanje brošure | 0.75-10 | 0-0.25 |
| Plaćanje računa | 2.22-3.32 | 0.65-1.10 |

Izvor: [3, str.4]

Uprkos činjenici da vrednost razmene na e-tržištu, i dalje beleži, blagi, ali ipak negativni trend, broj posetilaca Web sajtova iz dana u dan se povećava (videti izveštaj Forrester Research-a, maj 2006. godine) (u Srbiji broj korisnika Interneta se u periodu 2000-2005. godine povećao za više od 50% sa 400 000 na 650 000). Problem je što broj onih koji posete Web sajt i izvrše porudžbinu je mali i taj procenat se smanjuje (trenutno iznosi oko 1% (videti [22])). Iako istraživanja Forrester-a, Interactive Week-a i Aberdeen Group-a (videti [21], [23] i [26]) ukazuju da primena on-line tehnologije doprinosi smanjenju transakcionih troškova u proseku za 40% i da su moguća poboljšanja u domenu zalih za 25 do 60% i celokupne produktivnosti za 10 do 16%, broj on-line potrošača se ne povećava. Prema konsultantima McKensey-a razlog tome je što se dodatna vrednost koju organizacije kreiraju primenom on-line tehnologije ne prenosi na potrošače. Rešenje ovoga treba tražiti u konceptu "jedinstven pogled pojedinačnog potrošača" i *multichannel* marketingu. Za uspešnu implementaciju koncepta neophodna je ogromna baza podataka potrošača. Primera radi, *Royal Bank of Canada* ima podatke o 9 miliona svojih potrošača i na osnovu toga može modelovati vrednosti u zavisnosti od perioda života svakog potrošača, njihovih mogućih interesovanja za različite ponude i nekih drugih faktora. Izgradnja, održavanje i update-ovanje jedne takve baze podataka moguća je samo primenom Internet tehnologije (pre svega eCRM).

Presudan argument u korist e-poslovanja jeste proces razmene koji je u informaciono doba postao takav da je iniciran i kontrolisan od strane potrošača. Oni koji se bave marketingom čekaju poziv od potrošača da bi započeli proces razmene (*Permission Marketing* - marketing sa dozvolom). Čak i kada ovaj proces započne marketing odeljenje potrošači su ti koji definišu pravila, traže pomoć agenata i posrednika. Potrošači određuju koje informacije žele da dobiju, za koje ponude su zainteresovani i koju cenu su spremni da plate. Sem toga, personalizacija i eCRM su u funkciji povećanja lojalnosti potrošača. Ovo je naročito značajno kada se zna da su troškovi privlačenja novih kupaca tri, a povraćaja izgubljenog potrošača čak 16 puta veći nego troškovi zadržavanja zadovoljnog potrošača. Zahvaljujući eCRM ili elektronskom "služenju" potrebama jednog kupca i to po njegovim individualnim željama, 24 časa dnevno, 7 dana u nedelji, bilo gde u svetu - čak i kada kompanija ima nekoliko stotina pa i miliona kupaca, danas je realnost. Inovacije kao što su *zone* za

pretrživanje, opcije "pozovi" na Web sajtovima postaju standard za usluge potrošačima. Stoga, Internet predstavlja najjeftiniji i dugoročan put za izgradnju dugoročnih odnosa sa potrošačima, što je presudno za postizanje konkurentskog uspeha u digitalnoj ekonomiji u kojoj je *customization* glavni pokretač. Prema podacima *American Marketing Association* (videti [22]) zarada od CRM je porasla od 3,7 milijardi dolara 1997. godine do 16,8 milijardi dolara 2003. godine.

Da vrednost razmene na svim segmentima cyberspace-a ne opada, već i da se povećava može se zaključiti na osnovu *Online Banking Report* o korišćenju on-line bankarskih servisa (tabela 8).

Tabela 8: Korišćenje on-line bankarskih servisa

| Oblast | maj 1995 | januar 2004 |
|---|-----------|-------------|
| Finansijske institucije sa Web bankarstvom (s) | 1 | 6 000 |
| Finansijske institucije sa Web sajtovima (s) | 50 | 14 000 |
| Ukupan broj domaćinstava sa on-line bankarstvom (s) | 5 miliona | 100 miliona |
| Ukupan broj domaćinstava sa on-line bankarstvom (a) | 300 000 | 28 miliona |
| Mesečni saobraćaj kreditnim karticama, na Web-u (a) | 100 000 | 50 miliona |
| Mesečno podnetih zahteva za kredit, korišćenjem Web-a (a) | 0 | 1.5 miliona |

s - celom svetu

a- u SAD

Moguće odstupanje +/- 25%

Izvor:[8, str. 22]

Najnovije istraživanje *Reaching Europe's Internet Holdouts iz septembra 2006.* godine [23], otkriva da 42% potrošača u Evropskoj Uniji još uvek nisu na on-line (prosek Evropske Unije 20 PC-a na 100 stanovnika). Polovina njih je spremna da se odmah uključi u on-line transakcije pod uslovom da pristupi mreži i personalni računari budu jeftiviji. Nažalost istraživanje ne otkriva koliko bi to sniženje trebalo da bude da bi se oni uključili u on-line trgovinu, ali ono što je primetno jeste da cene računarskih komponenti opadaju u proseku za 13, 6% (tabela 9).

Tabela 9: Cene notebook-a u periodu januar-jun 2006. godine

| Naziv kompanije | cena u januaru u Evrima | cena u junu u Evrima |
|-----------------|-------------------------|----------------------|
| Dell * | 749€ | 613€ |
| IBM ** | 630€ | 549€ |
| Toshiba ** | 559€ | 479€ |
| HP * | 799€ | 709€ |

* Ista konfiguracija notebook-a

** Konfiguracije se razlikuju između proizvođača

6. ZAKLJUČAK

Budućim istraživačima ostaje da se posvete proučavanju veze između biznis modela i organizacione forme. Glavno pitanje od koje treba poći je da li jedinstven biznis model zahteva i jedinstven organizacioni dizajn? Iz informacija koje su nam dostupne o firmama kao što su Amazon, eBay, Dell i druge, ne postoji dokaz da se njihov organizacioni dizajn po bilo čemu razlikuje od tradicionalnih formi organizacije. Ali, ipak to ostaje tema za neka druga istraživanja. U ovom trenutku možemo zaključiti da e-buisness nije rekao svoju poslednju reč. Euforija je prošla ali ostale su značajne poslovne mogućnosti u sadašnjosti i budućnosti.

LITERATURA

1. Bryan, L. and Fraser, J. "Getting to Global", The McKinsey Quarterly, No. 4, 1999.
2. Deans, P.,C., and Strachan, J. W., Electronic B2B Commerce: Reasons Adaption was Slower than Forecast
URL: <http://www.aim.org./CIER2002/2C1.pdf>.
3. Chaffey, D. E.business and E-comemerce Management 2nd Edition, Prentice Hall, 2004.
4. Chung-Shing, L. and Nicholas, S.V. Business Model Innovation in the Digital Economy URL:
URL: <http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/EC/Bled01.html>
5. Evans, P.B. and Wurster, T. S., (1997) " Strategy and the new economics of information" *Harvard Business Review*, September-October, pp. 70-82.
6. Fingar, P. and Aronica, R. The Death of E and the Birth of the New Economy, Meghan-Kiffer Press, Florida, 2001.
7. Hawkins, R., Looking Beyond The Dot Com Bubble: Exploring The From and Function of Business Models in the E-marketplace.
8. Ivković, M., (2005): Elektronsko poslovanje, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu, Zrenjanin.
9. Kaplan, S. and Sawhney, M. "E_hubs: The New B2B Marketplace, Harvard Business Review, 2000.
10. Keen, P., Qureshi, S., (2006) Organizational transformation through Business Model, Proceeding of 39th Hawaii International Conference of System Sciences, 2006.
11. Lee, C.,S. (2001) "An Analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies." *Internet Research* 11(4), pp. 349-359.
12. Magretta, J., "Way Business Models Matter", *Harvard Business Review*, 2002.
13. Meredith, J.R. and Schaffer, S.M. (1999) *Operations Management for MBAs*. New York, NY, John Wiley & Sons.
14. Rappa, M. (2002) "Business models on the Web." *Managing The Digital Enterprise*.

- URL:<http://www.digitalenterprise.org/models/models.html>.
15. Rayport, J.F., and Sviokla, J.J. (1995) "Exploiting the virtual value chain." Harvard Business Review, November-December, pp. 75-85.
 16. Segev, A., (2000) e-Business Transformation: A Conceptual Framework, CITM Conference Berkeley, CA, December 6, 2000.
 17. Slywotzky, A. J. (1996) Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition. Boston, MA: Harvard Business School Press.
 18. Timmers, P., European Commission, Directorate-General III, April 1998.
 19. Weill, P. and Vitale, M.R. (2001) *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*, MA: Harvard Business Scholl Press.
 20. Weisman, J. The Making of E-Commerce: 10 Key Moments August 22, 2000.
 21. www.aberdeen.com
 22. www.AMA.com
 23. www.forrester.com
 24. www.garther.com
 25. [www. Raymond.li@infotech.monash.edu.au](mailto:Raymond.li@infotech.monash.edu.au)
 26. www.interactiveweek.com