

Tijana Cvetić¹
Miladin Stefanović
Nikola Komatina
Aleksandar Đorđević

ORIJENTISANOST POSLOVNIH MODELA U REPUBLICI SRBIJI: STUDIJA SLUČAJA

Rezime: *Trenutno, turbulentno okruženje je pojačalo potrebu da se razmotri ne samo kako se usmeriti na potrebe korisnika, već i kako se prikuplja vrednost od pružanja novih proizvoda i usluga. Orijetisanost organizacije ka korisnicima predstavlja prvi korak ka povećanju agilnosti postojećeg poslovnog modela. Analizom podataka dobijenim u prethodnim istraživanjima koja su obuhvatila 255 malih i srednjih preduzeća, uglavnom sa teritorije Centralne Šumadije, dobijeni su podaci koji su pomogli pri svrstavanju ispitanih preduzeća u određene kategorije poslovanja prema njihovoj orijentisanosti radi komparacije i diversifikacije po načinu poslovanja. Preduzeća koja svoj poslovni model zasnivaju na korisnicima i stvaranju vrednosti čine tek 1/4 uzorka. Ovakvo stanje može rezultirati smanjenjem agilnosti preduzeća da odgovori na potrebe tržišta.*

Ključne reči: Poslovni model, Platno poslovnog modela, Korisnici, Zadovoljstvo, Republika Srbija

1. Uvod

Poslovni modeli dobijaju sve veću pažnju naučnika i poslovnih stratega zainteresovanih za objašnjavanje stvaranja vrednosti u organizaciji, poboljšanja performansi i povećanja konkurentske prednosti. Razvoj u globalnoj ekonomiji promenio je tradicionalni balans između kupca i dobavljača. Nova komunikaciona i računarska tehnologija i uspostavljanje razumno otvorenih globalnih režima trgovanja znače da korisnici imaju više izbora, raznolike potrebe korisnika mogu pronaći svoj izraz, a alternative ponude su transparentnije. Stoga preduzeća moraju biti više usredsređena na kupce, posebno pošto se tehnologija razvila kako bi omogućila niže troškove pružanja informacija i rešenja za kupce. Ovi razvoji, zauzvrat, zahtevaju od preduzeća da ponovo procene vrednosti ponude koje nude klijentima.

2. Poslovni modeli

Trenutno, turbulentno okruženje je pojačalo potrebu da se razmotri ne samo kako se više usmeriti na potrebe klijenata, već i kako se prikuplja vrednost od pružanja novih proizvoda i usluga. Bez dobro razvijenog poslovnog modela, inovatori neće uspjeti da „uhvate” vrednost iz svojih inovacija. Ovo naročito važi za on-line kompanije, gde je stvaranje tokova prihoda često najnepovoljnije zbog očekivanja potrošača da osnovne usluge trebaju biti besplatne (Teece, 2010).

U stratezijskom menadžmentu je centralni izazov razumevanje razlike između preduzeća i stoga lanac vrednosti ima centralnu ulogu kao okvir za analizu kompetitivnih snaga i slabosti na nivou firme. Analiza lanca vrednosti se pokazala kao dobar metod za dekompoziciju firme na aktivnosti od stratezijskog značaja i

¹ Kontakt autor: Tijana Cvetić
Email: t.cvetic@kg.ac.rs

razumevanja njihovog uticaja na vrednosti i troškove.

U svom zaključku Giertz (2000) navodi da je svaki oblik biznisa zasnovan na jedinstvenom i sebi svojstvenom modelu kreiranja vrednosti, pri tome razumevanje i upravljanje biznisom zahteva simulaciju poslovnog modela i poslovne strategije.

2.1. Platno poslovnog modela

Za poslovni model se kaže da opisuje na racionalan način kako organizacija stvara i isporučuje vrednost. Ovde govorimo o modelu, a ne planu. Značaj se ogleda u jednostavnosti – model se uvek može modifikovati i za modelom se traga, a plan se izvršava i predstavlja konstantu u poslovnom svetu.

Platno poslovnog modela (*Business Model Canvas*), koje se može opisati kao šematski prikaz poslovanja preduzeća, u literaturi se pojavljuje kao najčešći pojam zadnjih godina. Brojni autori platno poslovnog modela koriste kao polaznu osnovu za svoja dalja istraživanja (Mazzarol et al. 2018; Ojasalo & Ojasalo 2015; Joyce & Paquin 2016; Rantala et al. 2018; Cosenz & Noto 2018; Setiawan et al. 2018).

Platno poslovnog modela (Osterwalder, 2004) razvio je Alexander Osterwalder u svojoj disertaciji “Ontologija poslovnih modela” gde se bazira na kreiranje poslovnog modela koji bi odgovarao preduzetnicima koji žele da se bave poslovanjem u ICT sektoru.

Platno poslovnog modela se sastoji od devet temeljnih komponenti:

1. segmenti kupaca,
2. ponuda vrednosti,
3. kanali,
4. odnosi s kupcima,
5. izvori prihoda,
6. ključni resursi,
7. ključne aktivnosti,
8. ključna partnerstva i
9. struktura troškova.

Uz to, komponente poslovnog modela su analizirane korišćenjem okvira za

vrednovanje poslovnog modela (Platno poslovnog modela).

Temeljno sprovedenim analizama moguće je doneti zaključke o poslovnom modelu malih preduzeća u ICT industriji u utvrditi na čemu posmatrana preduzeća grade svoju konkurentsku prednost (Koprivnjak, 2017).

Kako bi se išlo u korak sa novim tehnologijama i globalizacijom pojavile su se nove procedure za kreiranje i testiranje poslovnih modela. Jedan od ovih novina je Platno za generisanje poslovnog modela, odnosno platno poslovnog modela, koji su predložili Osterwalder i Pigneur.

Platno poslovnog modela predstavlja konceptualni instrument koji pomaže u donošenju pravih odluka u pravom trenutku za razvoj poslovnog modela. U pojednostavljenoj šemi, ona sadrži objekte, koncepte i njihove odnose, izražavajući logiku koja leži u osnovi poslovanja. Na ovaj način moguće je proceniti kako se poslovanje zasniva u odnosu na dodatnu vrijednost, odnose s kupcima, proces stvaranja i finansijske aspekte.

2.2. Model predloga vrednosti

Radi lakše segmentacije tržišta razvijen je pod-model predloga vrednosti (*Value Proposition Model*). Pomoću ovog modela moguće je prepoznati potencijalne kupce i predvideti njihovo ponašanje (Osterwalder et al. 2014). Ovaj pod-model nam nudi mogućnost upoznavanja potencijalnih potrošača kao i “isprobavanje” biznis ideje već na prvom koraku. Samim sagledavanjem problema odnosno potreba ciljnog potrošača možemo videti da li se naš proizvod odnosno usluga mogu “održivo” pozicionirati na tržištu.

Model predloga vrednosti zapravo izdvaja segment kupaca/potrošača i služi kao model za ispitivanje tržišta. Ovaj pod-model se sastoji iz 2 segmenta podeljena na tri elementa i to:

1. Segment proizvoda/usluge i
2. Segment kupca.

Ova dva segmenta su međusobno jako preko sledeće tabele. korelirana. Ovu korelaciju možemo objasniti

Tabela 1. Korelacija elemenata pod-modela propozicije vrednosti

Segment proizvoda/usluge	Uzajamna veza	Segment kupca
Proizvod odnosno usluga koju nudimo	Da li naš proizvod zadovoljava potrebe kupca?	Potrebe kupca
“Lek” za problem	Da li naš proizvod rešava problem kupca?	Problemi
Ostvarenje želja	Da li smo prepoznali želje kupca i implementirali u naš proizvod?	Želje kupca

3. Orijentisanost poslovnih modela ka korisnicima

U radu Tantalo i Priem (2016) ukazuju na činjenicu da „dobri“ poslovni modeli nisu isključivo okrenuti ka zadovoljstvu svojih korisnika. Ispitivanjem sinergije stejkholdera u stvaranju vrednosti došli su do zaključka da uspešni poslovni model u glavnom ne ispunjavaju očekivanja svih stejkholdera, npr. ispunjavanjem zahteva kupaca da aviokompanija spusti cene svojih letova oštećeni budu zaposleni. U poređnom analizom dve low-cost kompanije Southwest airlines i RyanAir dolaze do konstatacije da i ako u bazi svog poslovanja imaju iste poslovne modele, imaju drugačiji odnos prema korisnicima; RyanAir je poznat po obmanjivanju kupaca.

Posmatrajući sektor mobilnih komunikacija u radu autora Hafeez i ostali (2017) ističu da kompanije i ako veoma uspešne sudeći po godišnjim svetskim izveštajima ne uključuju u dovoljnoj meri orijentisanost ka korisnicima. Uključivanje korisnika u proces inovacija je nedovoljno pokriveno. Čak 60% ispitanika smatra da žalbe kupaca ne treba uzeti u obzir kao pokretač inovacija, već pokretač inovacija uglavnom bude konkurencija.

Govoreći o inoviranju postojećeg poslovnog modela u cilju poboljšanja konkurentske pozicije na tržištu autori Spieth, Schneckenberg, i Ricart, (2014) ističu da su zainteresovane strane, a naročito kupci,

važan uzročnik inoviranja poslovnog modela (kreiranje vrednosti za kupca) ali zapravo samo „jedna strana medalje“. Drugi ključni pokretač za razvoj biznisa je hvatanje kreirane vrednosti. U ovom kontekstu autori ističu da je potrebno dodatno istraživanje koje se fokusira na pitanje kako preduzeća mogu koristiti inovacije u poslovnom modelu kako bi uhvatile veću vrednost.

4. Poslovni modeli u Republici Srbiji

Poslovni modeli su podložni promenama, jer menadžeri ne samo da inoviraju poslovne modele, već ih prilagođavaju kao odgovor na eksterne promene, kao što su promene u nivou ili sastavu potražnje koje može biti turbulentno. Saebi, Lien i Foss. (2017) oslanjajući se na teoriju ponašanja firme, tvrde da prethodna strateška orijentacija firme stvara zavisnosti koja utiče na sklonost firme da prilagodi svoj poslovni model.

U Republici Srbiji, preduzeća sa dugom tradicijom poslovanja uglavnom teže ka poslovnim modelima zasnovanim na kvalitetu i očuvanju konkurentne pozicije. Veoma je teško odrediti pravac preduzeća uz stalne promene na tržištu koje su očekivane u zemlji koja se nalazi u tranziciji dugi niz godina. Mlada preduzeća prvenstveno kreću u pravcu profita i održivosti a onda se baziraju na elemente poput kvaliteta, zaštite životne sredine i lokalne zajednice i to u većini slučajeva sekvencijalno.

4.1. Orijentisanost poslovnih modela u Republici Srbiji

Analizom podataka dobijenih u prethodnim istraživanjima (Arsovski i ostali, 2018) koja su obuhvatila 255 malih i srednjih preduzeća, uglavnom sa teritorije Centralne Šumadije, dobijeni su podaci koji su pomogli pri svrstavanju ispitanih preduzeća u određene kategorije poslovanja prema njihovoj orijentisanosti radi komparacije i diversifikacije po načinu poslovanja.

Ispitanici su bili poznati eksperti u svojoj oblasti koji su u datom preduzeću na rukovodećoj poziciji.

Od ispitanika pri diseminaciji upitnika traženo je da navedu orijentisanost svog preduzeća prema poslovnom modelu koji se bazira na:

1. *Material resource based* -Poslovni modeli bazirani na resursima
2. *Quality Based* -Poslovni modeli bazirani na kvalitetu
3. *Supply Chain Based* -Poslovni modeli bazirani na lancu snabdevanja
4. *Innovation Based* -Poslovni modeli bazirani na inovacijama
5. *HR Based* -Poslovni modeli bazirani na ljudskim resursima
6. *Just In Time Based* -Poslovni modeli bazirani na proizvodnji Just in Time
7. *Environmental protection/Sustainability Based* - Poslovni modeli bazirani na zaštiti životne sredine odnosno na održivosti
8. *Financial Resource Based* - Poslovni modeli bazirani na finansijskim resursima

9. *Close to Market/Consumer Based* - Poslovni modeli bazirani na potrošačima
10. *Price/Cost Based* -Poslovni modeli bazirani na cenama
11. *Customer Value Based* -Poslovni modeli bazirani na vrednosti za kupca
12. *Key Processes Based* -Poslovni modeli bazirani na ključnim procesima

Veličina preduzeća obeležena je brojevima 1-6 gde je:

1. preduzeća sa 1-5 zaposlenih
2. preduzeća sa 5-25 zaposlenih
3. preduzeća sa 25-50 zaposlenih
4. preduzeća sa 50-125 zaposlenih
5. preduzeća sa 125-250 zaposlenih
6. preduzeća sa više od 250 zaposlenih

Analizom uzorka možemo utvrditi da preduzeća pod rednim brojevima 1, 2 i 3, odnosno mala i srednja preduzeća predstavljaju 80% uzorka.

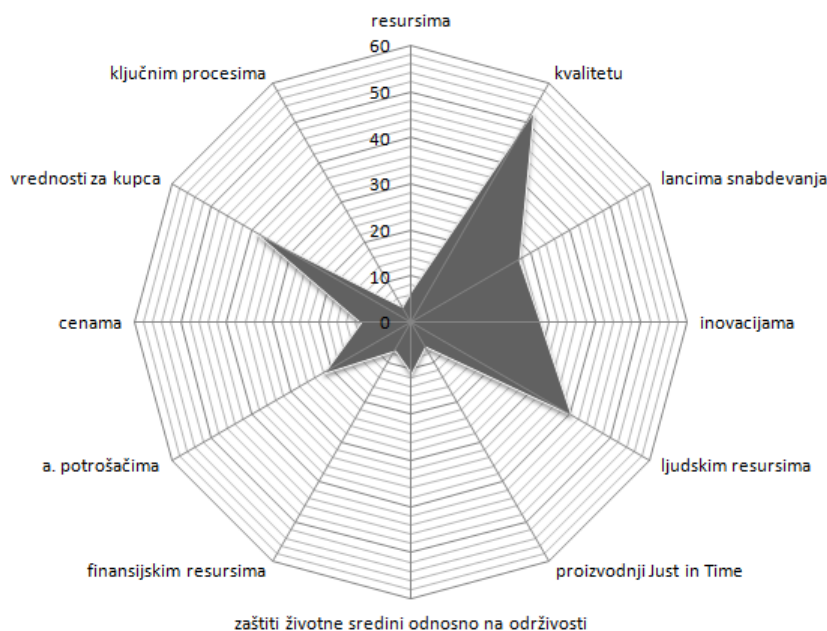
Tabela 2. Veličina preduzeća u uzorku

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	33	12.9	12.9	12.9
2.00	69	27.1	27.1	40.0
3.00	86	33.7	33.7	73.7
4.00	51	20.0	20.0	93.7
5.00	10	3.9	3.9	97.6
6.00	6	2.4	2.4	100.0

Nakon dobijenih rezultata i njihove obrade putem statističke analize (tabela 3) došli smo do zaključka da je najzastupljeniji poslovni model baziran na kvalitetu, zatim na ljudskim resursima, potrošačima, inovacijama, itd (Cvetić & Momčilović, 2018).

Tabela 3. Frekvencija i procenat poslovnih modela u uzorku

Poslovni modeli bazirani na:	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
resursima	7	2.7 %	2.7	2.7
kvalitetu	53	20.8 %	20.8	23.5
lancima snabdevanja	27	10.6 %	10.6	34.1
inovacijama	28	11.0 %	11.0	45.1
ljudskim resursima	40	15.7 %	15.7	60.8
proizvodnji Just in Time	6	2.4 %	2.4	63.1
zaštiti životne sredini odnosno na održivosti	11	4.3 %	4.3	67.5
finansijskim resursima	7	2.7 %	2.7	70.2
a. potrošačima	22	8.6 %	8.6	78.8
cenama	11	4.3 %	4.3	83.1
b. vrednosti za kupca	39	15.3 %	15.3	98.4
ključnim procesima	4	1.6 %	1.6	100.0
Total	255	100.0	100.0	

**Slika 1.** Radar diagram orijentisanosti poslovnih modela

Analizom dobijenih rezultata dolazimo do zaključka da posmatrano pojedinačno poslovni modeli okrenuti ka potrošačima (8,6%) i poslovni modeli okrenuti ka vrednosti za kupca (15,3%) možemo grupisati u poslovne modele orijentisane ka korisnicima (a. i b.) čime obuhvataju 23,9%

uzorka, odnosno 61/255 preduzeća. Dominantni su poslovni modeli zasnovani na kvalitetu (20,8%), odnosno ljudskim resursima (15,7%), zatim ka inovacijama (11%). U sledećoj tabeli prikazane su korelacije između veličine preduzeća i

orijentisanosti preduzeća ka određenom poslovnom modelu.

Tabela 4. Korelacije

		Rb. BM
Veličina preduzeća	Pearson Correlation	.058
	N	255

Rezultati Pirsonovih koeficijenata koji su prikazani u tabeli 4 pokazuju da veličina preduzeća i orijentisanost ka poslovnom modelu nisu međusobno zavisni. Ovaj rezultat je očekivan jer preduzeća posluju po različitim načelima i u različitim industrijama.

5. Zaključak

Razvoj u globalnoj ekonomiji promenio je tradicionalni balans između kupca i dobavljača. Agilnost koja se očekuje od preduzeća u današnjim uslovima nije uvek lako ostvariva. Promene na tržištu uslovljavaju preduzeće da menja svoj način

poslovanja. Analizom poslovnih modela uspešnih preduzeća možemo odrediti dobru praksu i time popločati put mladim preduzećima. Analizom preduzeća sa teritorije Republike Srbije koja posluju dugi niz godina možemo zaključiti da tržište diktira određene uslove a preduzeća odgovaraju na njih kroz prizmu svoje orijentisanosti. Možemo videti da je najveći broj poslovnih modela preduzeća orijentisan, odnosno baziran na kvalitetu. Odmah zatim slede preduzeća koja svoje poslovanje baziraju na ljudskim resursima i preduzeća koja svoje poslovanje baziraju na vrednostima za kupca. Ovakva preduzeća bi po teorijskim osnovama datim u prethodnom delu rada trebalo da poseduju najveću agilnost i njihov odgovor na promene na tržištu, uz redovno ispitivanje proizvoda/usluge i zadovoljstva korisnika, trebalo bi da bude pravovremen. Ovakav zaključak potrebno je ispitati na većem uzorku preduzeća gde bi se podaci statistički obradili i na osnovu njih sproveda simulacija ponašanja preduzeća u slučaju promena.

Literatura:

- Mazzarol, T., Clark, D., Reboud, S., & Limnios, E. M. (2018). Developing a conceptual framework for the co-operative and mutual enterprise business model. *Journal of Management & Organization*, 1-31.
- Ojasalo, K., & Ojasalo, J. (2015). *Adapting business model thinking to service logic: an empirical study on developing a service design tool*. The Nordic School, 309.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Rantala, T., Ukko, J., Saunila, M., & Havukainen, J. (2018). The effect of sustainability in the adoption of technological, service, and business model innovations. *Journal of Cleaner Production*, 172, 46-55.
- Cosenz, F., & Noto, G. (2018). A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning*, 51(1), 127-140.
- Setiawan, M. I., Surjokusumo, S., Ma'soem, D. M., Johan, J., Hasyim, C., Kurniasih, N., ... & Nasihien, R. D. (2018, January). Business Centre Development Model of Airport Area in Supporting Airport Sustainability in Indonesia. In *Journal of Physics: Conference Series*, 954(1), 12-24
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).

- Koprivnjak, T. (2017). *The importance of a business model for developing firms' competitiveness* (Doctoral dissertation, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku).
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Giertz, E. (2000). *Measuring success: Identifying performance indicators*. Celemiab International AB.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.
- Hafeez, S., Hong, L. L., Saeed, B. B., & Afsar, B. (2017). Customer Knowledge Management as a Success Driver for Business in Mobile Sector of Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 1-14.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237-247.
- Arsovski, Z., Arsovski, S., & Rejman P. D. (2018). *Information and Communication Technologies Based Business Models / Monograph - Knowledge-Economy-Society. Challenges and Development of Modern Finance and Information Technology in Changing Market Conditions*, 11-28.
- Cvetić, T., & Momčilović, O. (2018). *Business models in Serbia: innovative approach in creating a business plan for start-up enterprises*, Business management, entrepreneurship and entrepreneurial tendencies (EEE 2018), Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, 18-20th October 2018, Belgrade, Serbia, ISBN 978-1-993029-3-1, pp. 145-157.
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long range planning*, 50(5), 567-581.

Tijana Cvetić

University of Kragujevac,
Faculty of engineering,
Kragujevac,
Serbia)
t.cvetic@kg.ac.rs

Miladin Stefanović

University of Kragujevac,
Faculty of engineering,
Kragujevac,
Serbia)
miladin@kg.ac.rs

Nikola Komatina

University of Kragujevac,
Faculty of engineering,
Kragujevac,
Serbia)
nkomatina@kg.ac.rs

Aleksandar Đorđević

University of Kragujevac,
Faculty of engineering,
Kragujevac,
Serbia)
adjordjevic@kg.ac.rs

