



Пројектовање пословних модела у
Индустрији 4.0

Пословни модели – део 1

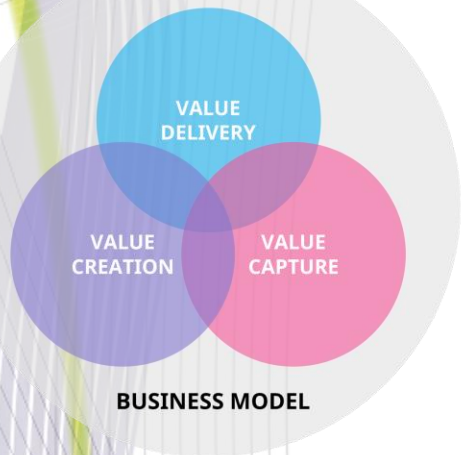
проф. др Весна Спасојевић Бркић

POSLOVNI MODELI



- Pojam poslovni model prvi je put spomenut u akademskom članku iz 1957. (Bellman i dr., 1957) i u naslovu i sažetku članka iz 1960. (Jones, 1960).
- Prema Chesbrough i Rosenbloomu (2002), koncept poslovnog modela vuče korene iz Chandlerove knjige Strategija i struktura iz 1962.
- Isti autori smatraju da je za razvoj koncepta značajnu ulogu imao Ansoff (1965) koji je istraživao područje korporativne strategije, ali i Andrews (1980) koji je popularizovao koncept poslovne strategije.
- Međutim, tek u kasnim 1990-im koncept poslovnog modela počinje se češće koristiti te se povezuje s e-poslovanjem i pojavom tzv. nove ekonomije (Wirtz i dr., 2015), odnosno koncept se počinje češće koristiti u vreme pojave Interneta u poslovnom svetu i snažnog rasta vrednosti američkih tehnoloških poduzeća na NASDAQ berzi (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005).
- U tom kontekstu Zott, Amit i Massa (2010) daju pregled tipova poslovnih modela u e-poslovanju, dok Fiel (2014) detaljnije opisuje razvoj koncepta poslovnog modela.





- Chroneer, Johansson i Malmstrom (2015) navode tri faze razvoja područja poslovnih modela.
- Prva, razvojna faza, obuhvata definisanje poslovnih modela (npr. Amit i Zott, 2001),
- U drugoj su fazi detaljno navedeni elementi poslovnih modela (npr. Petrovic, Kittl i Teksten, 2001),
- Treća faza predstavlja poslovni model kao sveobuhvatni i integrisani okvir (npr. Osterwalder i Pigneur, 2010) i tokom ove faze poslovna praksa usuglašava koncept, elemente i njihove interakcije unutar poslovnog modela.
- Akademska zajednica još nije iznedrila jedinstvenu i zajedničku definiciju poslovnih modela (DaSilva i Trkman, 2013).

Poslovni model je metod vođenja biznisa na način koji kompaniji donosi profit, ukazujući joj gde će se pozicionirati u tržišnom lancu.

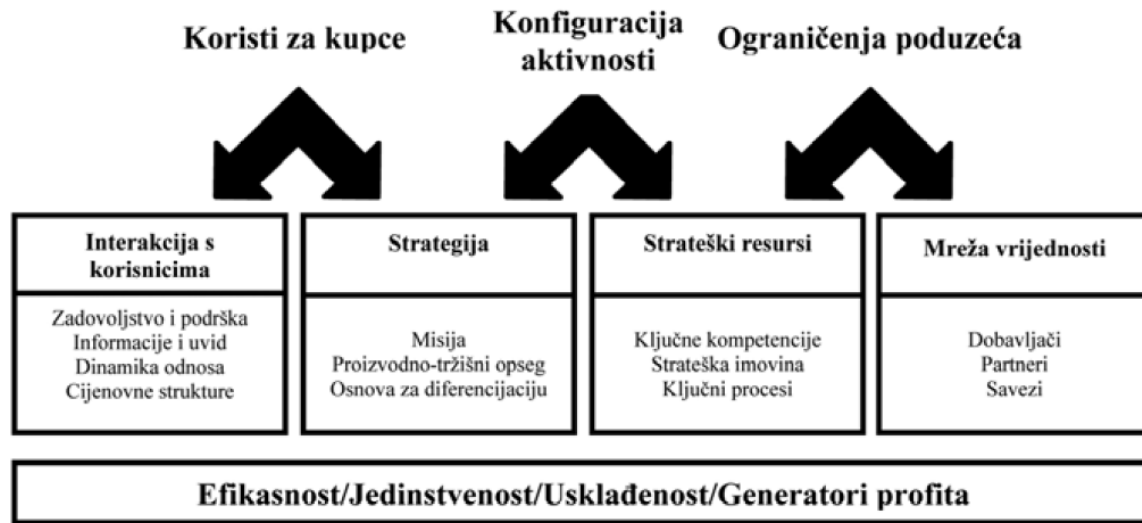


- Mason i Spring (2011) smatraju da je poslovni model poput fotografije, koja u specifičnom trenutku prikazuje suštinu poslovanja.
- Muehlhausen (2012) navodi da je poslovni model formula za profit poduzeća, pri čemu su ključna pitanja: *Šta poslovni model nudi?*, *Kako tu ponudu monetizirati?* i *Kako postići održivost poslovnog modela?*
- Lindgren (2012) *smatra da se poslovnim modelom objašnjava kako preduzeće na temelju predloga vrednosti, ključnih kompetencija, lanca vrednosti i odnosa s kupcima i partnerima generiše profit.*
- Poslovni se model definiše i kao metakoncept koji proizlazi iz strategije poduzeća, a u kome su ključne karakteristike kupci, odnosi s kupcima, monetizacija, lanac vrednosti i povezujući mehanizmi (Baden-Fuller i Mangematin, 2013).
- Poslovni model može biti objašnjen i kao koncepcijski okvir koji predstavlja sponu između strategije i poslovnih procesa, odnosno objašnjava suštinu procesa stvaranja vrednosti (Wirtz i sur., 2015).
- Poslovni model opisuje *logiku kreiranja, dostavljanja i čuvanja vrednosti* (Ondrej, 2019). Predstavlja metod po kome se vrši poslovanje i po kome kompanija može sama, bez ičije pomoći da opstane. Definiše kako kompanija posluje, specificirajući gde je pozicionirana u vrednosnom lancu.



- Većina autora u prvi plan definisanja poslovnog modela stavlja **stvaranje dodatne vrednosti** (Osterwalder i Pigneur, 2014; Afuah, 2004; Magretta, 2002; Tecce, 2010; Muehlhausen, 2012; Casadesus-Masanell i Ricart, 2009; Zott i Amit, 2010; DaSilva i Trkman, 2013), dok se ostatak autora **fokusira na organizacionu strukturu poduzeća** (Cheseborough i Rosenbloom, 2002; Alt i Zimmerman, 2001; Baden-Fuller i Mangematin, 2013; Timmers, 1998; Mason i Spring, 2011).
- Međutim, svi autori navode elaboraciju **profitabilnosti (ili monetizaciju)** kao temeljni deo definicije poslovnog modela.
- Takođe, naglašen je aspekt vremena, pri čemu poslovni model opisuje **trenutno poslovanje** (npr. Magretta, 2002; Mason i Spring, 2011), odnosno poslovni je model poput trenutnog shematskog plana poslovanja (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2004).
- Stoga se može predložiti zajednička definicija koncepta:
- ***Poslovni model predstavlja trenutni opis vrednosti koju preduzeće stvara i načina na koji je preduzeće organizovano da bi stvorilo i distribuiralo vrednost te profitabilnost koja proizlazi iz stvaranja i distribucije vrednosti.***

POSLOVNI MODELI - ELEMENTI



Elementi poslovnog modela prema Afuahu (2004)

- Alt i Zimmermann (2001) navode šest generičkih elemenata u većini definicija koncepta poslovnih modela:
1. misija ,ciljevi, vizija i predlog vrednosti),
 2. struktura (akteri i upravljanje, fokus),
 3. procesi (orijentacija ka kupcima, koordinacijski mehanizmi),
 - 4.prihodi (izvori prihoda, poslovna logika),
 5. pravna pitanja i
 - 6.tehnologija.

POSLOVNI MODELI – PERSPEKTIVE PROUČAVANJA



Are you an entrepreneurial spirit?

yes _____ no _____

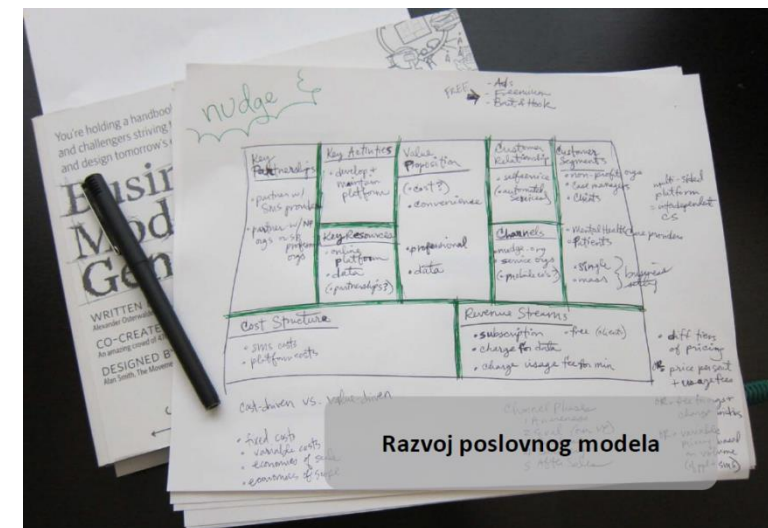
Are you constantly thinking about how to create value and build new businesses, or how to improve or transform your organization?

yes _____ no _____

Are you trying to find innovative ways of doing business to replace old, outdated ones?

yes _____ no _____

If you've answered **“yes”** to any of these questions, welcome to our group!



Razvoj poslovnog modela



The Senior Executive
Jean-Pierre Cuoni,
Chairman / EFG International
Focus: Establish a new business model in an old industry



The Intrapreneur
Dagfinn Myhre,
Head of R&I Business Models / Telenor
Focus: Help exploit the latest technological developments with the right



The Entrepreneur
Mariëlle Sijgers,
Entrepreneur / CDEF Holding BV
Focus: Address unsatisfied customer needs and build new business models



The Investor
Gert Steens, President & Investment Analyst / Oblonski BV
Focus: Invest in companies with the most competitive business models
Gert makes a living by identifying the



The Consultant
Bas van Oosterhout, Senior Consultant / Capgemini Consulting
Focus: Help clients question their business models, and envision and build new ones



The Designer
Trish Papadakos,
Sole Proprietor / The Institute of You
Focus: Find the right business model to launch an innovative product
Trish is a talented young designer

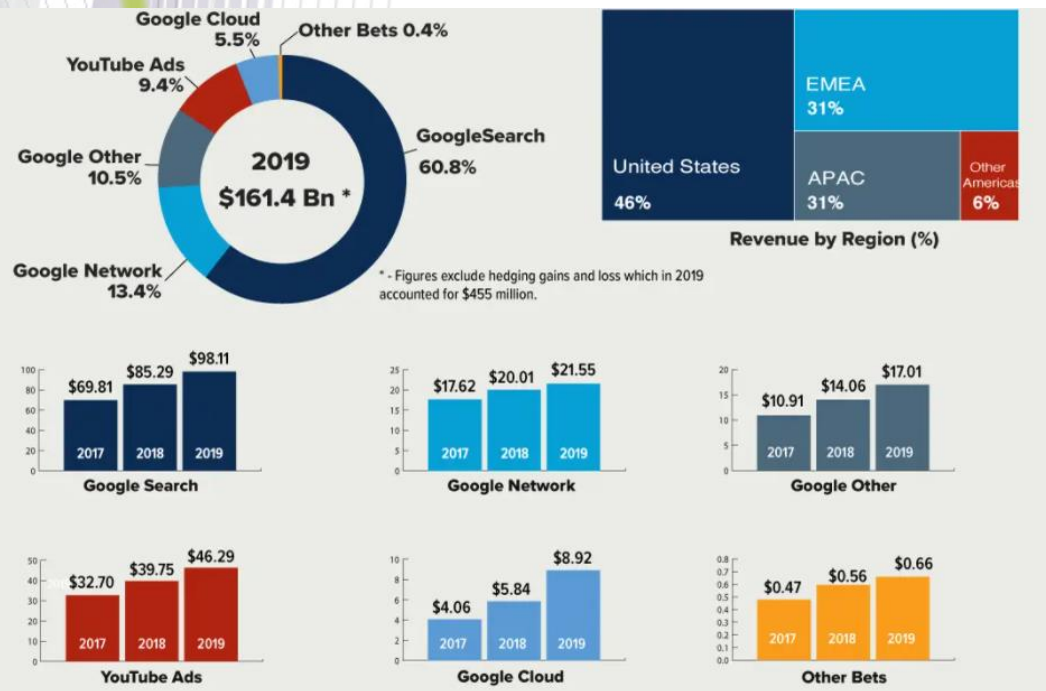


The Conscientious Entrepreneur
Iqbal Quadir, Social Entrepreneur / Founder of Grameen Phone
Focus: Bring about positive social and economic change through innovative business models

POSLOVNI MODELI – primer GOOGLE



- 328 globalno dostupnih internet “search engine-a”, Google je i dalje prvi. Don't be evil. Budi pametan!
- model skrivenog prihoda – korišćenje se ne plaća – plaća se oglašavanje i pojava na sajtu
- vlasnik je kompanija Alphabet, osnovana 1998 sa 120.000 zaposlenih
- *“The goal of our advertising products is to deliver relevant ads at just the right time and to give people useful commercial information, regardless of the device they're using.”*



	Year Ended December 31,				
	2014	2015	2016	2017	2018
	(in millions, except per share amounts)				
Consolidated Statements of Income Data:					
Revenues	\$ 66,001	\$ 74,989	\$ 90,272	\$ 110,855	\$ 136,819
Income from operations	\$ 16,496	\$ 19,360	\$ 23,716	\$ 26,146	\$ 26,321
Net income from continuing operations	\$ 13,620	\$ 16,348	\$ 19,478	\$ 12,662	\$ 30,736
Net income from discontinued operations	\$ 516	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Net income	\$ 14,136	\$ 16,348	\$ 19,478	\$ 12,662	\$ 30,736

<https://www.garyfox.co/google-business-model-explained/>

<https://www.garyfox.co/how-does-google-make-money/>

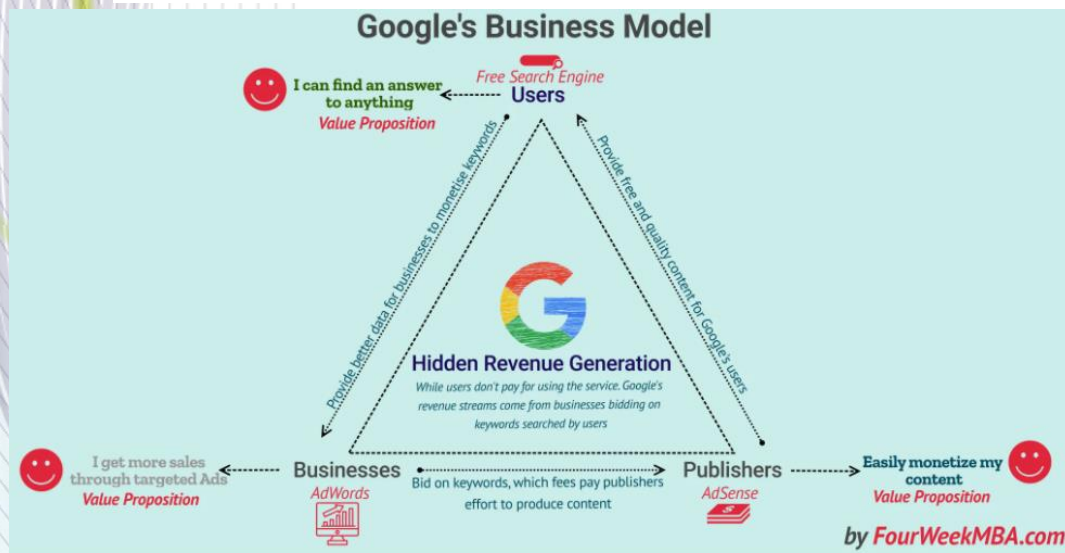
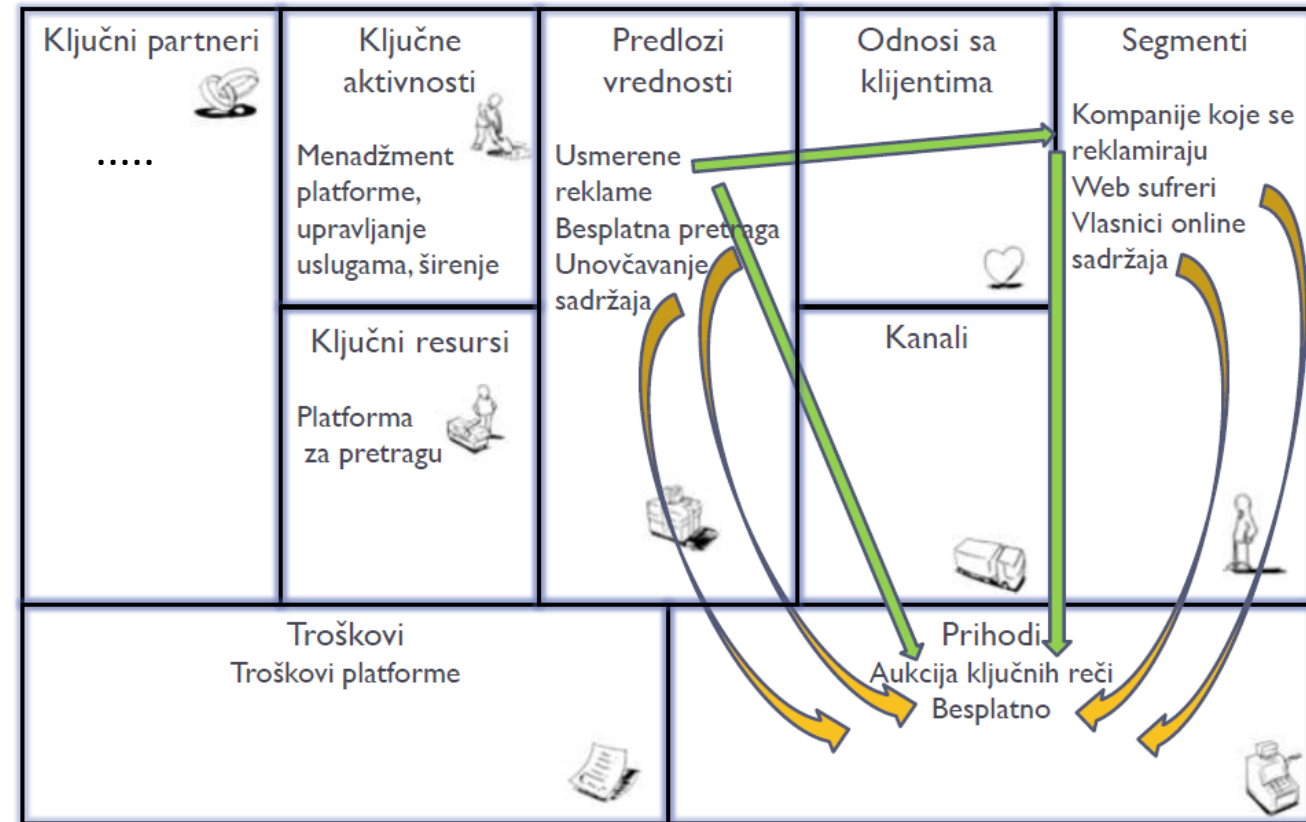
POSLOVNI MODELI – primer GOOGLE



- šablon generisanja poslovnog modela

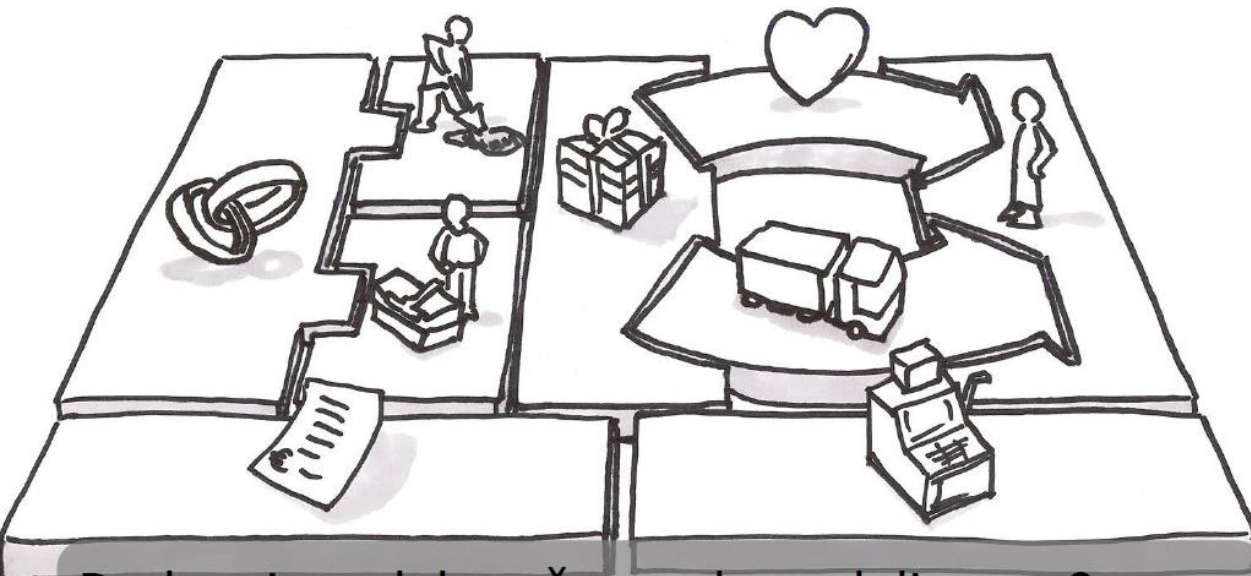
- 1** Ni jedan biznis plan ne preživi kontakt sa KUPCEM!
- 2** Preživi samo POSLOVNI MODEL
- 3** Razmišljajte o alternativnim mogućnostima
- 4** Vaša poslovna ideja je samo skup hipoteza
- 5** Nemojte da gradite kompaniju dok ne potvrdite poslovni model

Google poslovni model





ŠABLON GENERISANJA POSLOVNOG MODELA



Poslovni model možemo da podelimo u 9 ključnih elemenata:

1. **Customer Segments CS** (potrošački segmenti)
2. **Value Proposition VP** (predlog vrednosti)
3. **Channels CH** (kanali distribucije)
4. **Customer Relationships CR** (odnosi sa korisnicima)
5. **Revenue Streams RS** (tokovi prihoda)
6. **Key Resources KR** (ključni resursi)
7. **Key Activites KA** (ključne aktivnosti)
8. **Key Partnerships KP** (ključna partnerstva)
9. **Cost Structure CS** (struktura troškova)