

**POSLOVNI MODELI U SEKTORU TRANSPORTA I LOGISTIKE
BUSINESS MODELS IN THE TRANSPORT AND LOGISTICS SECTOR**Milica Varničić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – SAOBRAĆAJ**

Kratak sadržaj – Poslovni modeli su često korišteni pojam u poslovnoj praksi, gde se koriste za opisivanje i razumevanje suštine poslovanja. Kompanije su, u današnje vreme, primorane da posluju na globalnim tržištima u uslovima stalnih i turbulentnih promena u njihovom okruženju. Da bi se izdvojila od konkurencije svaka kompanija mora da ima jasnu sliku za budućnost o svom poslovanju, konkurentnoj situaciji i da poseduje uspešan poslovni model. Predmet ovog rada jeste analiza poslovnih modela, njihovih ključnih elemenata, te inovacija i evolucija istih u oblasti transporta i logistike.

Ključne reči: Poslovni model, logistika, konkurencija, kompanija, korisnik, inovacije.

Abstract – Business models are often used concepts in business practice, where they are used to describe and understand the essence of business. Nowadays, companies are forced to operate on global markets in conditions of constant and turbulent changes in their environment. In order to stand out from the competition, each company must have a clear picture for the future of your business, a competitive situation and a successful business model. The subject of this paper is the analysis of business models, their key elements, and innovations and evolution of the same in the field of transport and logistics.

Keywords: Business model, logistics, competition, company, user, innovation.

1. UVOD

Samostalna privredna delatnost koja se bavi prenosom materijalnih dobara, ljudi i vesti sa jednog mesta na drugo, imajući u vidu zadovoljenje ljudskih potreba kako u sferi proizvodnje, isto tako i u svakodnevnom životu, naziva se transport.

Logistika predstavlja sredstvo za sticanje određene vrste prednosti i to je prvenstveno prepoznato sa vojnog aspekta tj. pre nego što se u poslovnom svetu pokazalo interesovanje za koordinisano upravljanje logističkim aktivnostima, vojska je uveliko bila organizovana na taj način. Da bi se ispunio zadatak logistike neophodno je integrisati upravljanje logističkim aktivnostima za ceo lanac snabdevanja.

Lanac snabdevanja obuhvata mrežu organizacija koje su uključene u određene aktivnosti, a počinje sa neobrađenim sirovinama i završava sa upotrebom gotovih proizvoda od strane krajnjih korisnika.

Kompanije ne mogu da se oslanjaju samo na unapređenje efikasnosti i snižavanje troškova ukoliko nastoje da ostanu konkurentne. Konkurentna prednost stečena na osnovu operativne efikasnosti je kratkotrajna, tako da kompanije koje teže da unaprede svoje performanse treba da se fokusiraju na rast prihoda. U tom smislu, strateško redefinisavanje poslovanja kompanije, definisanje novih pravila igre ili načina tržišnog takmičenja, predstavlja neophodnost kako bi se ponudila nova vrednost korisnicima.

Poslovni model je plan preduzeća o tome kako će se ono takmičiti, koristiti svoje resurse, strukturirati odnose, odnositi se prema kupcima i stvarati vrednost kako bi preduzeće bilo profitabilno.

2. POSLOVNI MODELI**2.1. Konkurentna prednost**

Kada kompanija ostvaruje profit koji prevazilazi proseku u svojoj grani industrije, kaže se da ona poseduje konkurentsku prednost u odnosu na svoje konkurente. Osnovni cilj svakog preduzeća, pa samim tim i cilj poslovnog modela, jeste da ostvari konkurentsku prednost kojom će postići održivu i profitabilnu poziciju u odnosu na konkurenciju.

Konkurentnost predstavlja organizacionu sposobnost koja omogućava preduzeću da stvara znatno više vrednosti za krajnje korisnike u odnosu na svoje konkurente. Skup faktora koji razlikuju preduzeće od njegove konkurencije na tržištu i koji mu daju jedinstvenu poziciju na istom predstavljaju konkurentsku prednost.

2.2. Definisanje poslovnog modela

Poslovni model se može definisati na više načina, i u literaturi ne postoji definicija koja je opšteprihvaćena. Poslovni model se može definisati kao apstraktna predstava osnovne logike putem koje kompanija stvara, zadržava i isporučuje. Akademska zajednica još nije pronašla jedinstvenu definiciju poslovnog modela.

Poslovni modeli predstavljaju poznat, ali nedovoljno istražen koncept poslovanja. Poslovni model objašnjava kako preduzeće, na temelju predloga vrednosti, lanca vrednosti, odnosa sa partnerima i kupcima, generiše profit i ostvaruje prednost na tržištu. Dakle, poslovni model na racionalan način opisuje kako organizacija stvara i isporučuje vrednost.

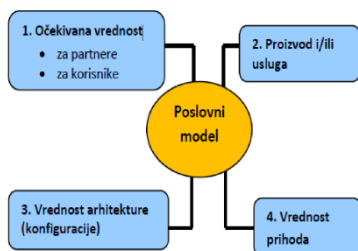
NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Marinko Maslarić, docent.

Prema Alexandru Osterwalderu poslovni model definiše način rada organizacije i način na koji se ostvaruje profit. Definiše vrednost koju organizacija nudi različitim segmentima potrošača, neophodne partnere za stvaranje i isporuku iste, te finansije koje su neophodne za proizvodnju vrednosti [1].

2.3. Elementi poslovnog modela

U literaturi o poslovnom modelu može se naći značajan broj razrada koncepta poslovnog modela, te podela istog na gradivne elemente. Na slici (slika 1) prikazane su komponente poslovnog modela.



Slika 1: Elementi poslovnog modela [2]

Dakle, poslovni model se sastoji od: očekivane vrednosti (za korisnike i partnere), proizvoda i/ili usluga (koji se realizuju poslovanjem), vrednosti konfiguracije (dizajn tržišta, interna konfiguracija, resursi, strateška imovina, kanali distribucije, informacije o korisnicima, cenovni mehanizam, aktivna i pasivna vrednost partnera) i vrednosti prihoda (koja se ostvaruje zadovoljenjem potreba korisnika, isporukom proizvoda ili pružanjem usluge. Prema Hamelu, poslovni model se saastoji od sledećih elemenata [3]:

- interakcija sa korisnicima;
- strategija;
- strateški resursi;
- mreža vrednosti.

2.4. Evolucija i vrste poslovnih modela

Istorija razvoja poslovnih modela stara je nešto više od 100 godina. Prema Alexandru Osterwalderu prva transformacija klasičnog poslovnog modela započeta je 20-ih godina prošlog veka. Klasičan poslovni model podrazumeva postavljanje prodajnog objekta na lokaciju u neposrednoj blizini potencijalnih kupaca, te prezentovanje i javno prikazivanje proizvoda ili usluge koje preduzeće nudi potrošačima. U današnjem svetu koji se brzo razvija, kompanije moraju stalno prilagođavati svoje poslovne modele promenama u svom okruženju. Evolucija poslovnih modela usmerena je prema promeni elemenata poslovnih modela na temelju pokušaja i promišljanja s ciljem povećanja uspešnosti preduzeća.

Jedna od klasifikacija navodi da postoji šest osnovnih vrsta, i to [1]: homogen poslovni model, poslovni model različitosti, segmentisan poslovni model, spoljašnje orijentisan poslovni model, integrisan model i prilagodljiv poslovni model. Klasifikacija koja je predložena od strane Osterwaldera podrazumeva kategorizaciju na savremene poslovne modele [4]:

1. poslovni model rastavljanja;
2. poslovni model dugog repa;

3. poslovni model višestranne platforme;
4. besplatno kao poslovni model;
5. otvoreni poslovni model.

3. MODEL ALEXANDRA OSTERWALDERA

Model *Alexandra Osterwaldera* poznat je pod nazivom „*Canvas*“ i postavljen je od strane Osterwaldera 2008. godine. Ovaj model predstavlja temelj kad je reč o poslovnim modelima, jer se svi kasniji autori oslanjaju na njega ne dirajući polazna stanovišta već daju samo varijacije na glavnu koncepciju. Definicija pojedinih područja u „*Canvas*“ modelu nisu ništa novo u odnosu na dotadašnju literaturu, ali se dobija preglednost, logička povezanost i konzistentnost, što omogućava brzu analizu i odlučivanje. Upravo ovo doprinosi širokoj upotrebi ovog modela. Uloge u funkcionisanju ovog modela ima širi krug ljudi iz pojedinih funkcija preduzeća, kao što su: prodaja, marketing, razvoj, proizvodnja, logistika, finansije.

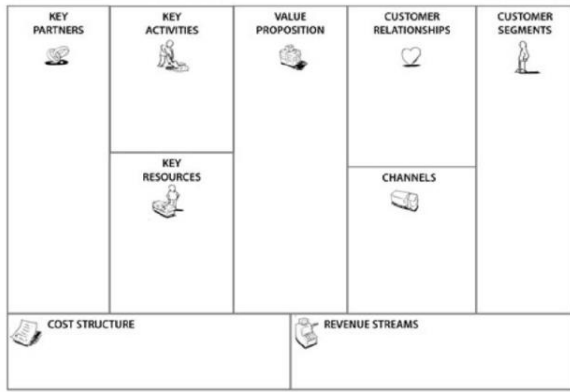
Najuspešnije kompanije uvode takav način poslovanja na čijem čelu je potrošač. Ovo se pokazalo presudnim i veoma uspešnim, jer su sve službe odnosno sve funkcije okrenute krajnjem korisniku. Cilj preduzeća ogleda se u stvaranju zadovoljnih potrošača koji uzvraćaju novčanom naknadom, pa su onda zadovoljni i investitori koji nagrađuju zaposlene i time ih podstiču da rade na zadovoljstvu krajnjih korisnika. Model „*Canvas*“ naziva se još i „*Cause and effect relationship*“, gde sam naziv definiše poslovni model kao relaciju odnosno povezanost uzroka i posledica.

Model *Alexandra Osterwaldera* može poslužiti za posmatranje kako profitabilnih isto i neprofitabilnih organizacija, s tim da je krajnji cilj stvaranje vrednosti. Ovaj model može se primeniti na svaku organizaciju bez obzira na njenu veličinu, jer svako preduzeće samo po sebi je sastavljeno od komponenti koje su definisane poslovnim modelom „*Canvas*“, bez obzira na veličinu. Model predstavlja veoma korisno sredstvo za prevođenje poslovnog plana u poslovni poduhvat.

3.1. Osnovni elementi modela "Canvas"

Model *Alexandra Osterwaldera* možemo podeliti u četiri grupe, koje sadrže *devet ključnih područja*, a koja su međusobno povezana, što je i prikazano na slici 2:

- **Korisnici:**
 1. potrošački segmenti;
 2. kanali distribucije;
 3. odnosi sa korisnicima.
- **Predlog vrednost koja se stvara za korisnike**
- **Infrastruktura:**
 1. ključni resursi;
 2. ključne aktivnosti;
 3. ključna partnerstva.
- **Finansijska održivost:**
 1. troškovi;
 2. prihodi.



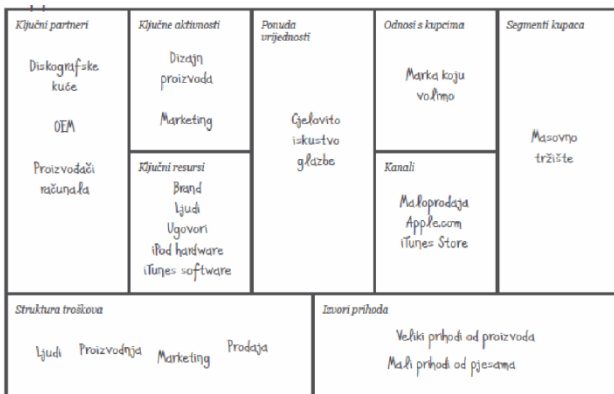
Slika 2: Model „Canvas“ [5]

Ovaj model započinje segmentiranjem tržišta korisnika kojima isporučujemo vrednost (proizvod ili uslugu). Zatim sledi predlog vrednosti koje preduzeće nudi potrošačima, te kanali kojima se proizvod isporučuje. Infrastruktura podrazumeva resurse, procese i partnere. Na kraju sledi finansijski deo koji sadrži tokove troškova i tokove prihoda.

3.2. Primer korišćenja modela

U ovom delu biće objašnjen poslovni model „Canvas“, koji je našao primenu u jednoj od najpoznatijih i najvrednijih svetskih kompanija kao što je „Apple“, koja je dobrim delom zaslužna, između ostalog za stvaranje tržišta prenosivih računara.

Ova kompanija nije bila prva koja je na tržište plasirala prenosni media player, ali je svojom pojavom nadmašila prethodnike. Kompanija „Apple“ i Steve Jobs nisu samo oblikovali iPod, već su uspeali i dogovoriti dobar posao sa diskografskim kućama te su time stvorili najveću ponudu pesama za download. Novi poslovni model čine iTunes softver, iTunes online store i iPod koji korisnicima omogućavaju jednostavno korišćenje sa izvrsnim predlogom vrednosti: jednostavno, brzo i jeftino traženje i slušanje muzike. „Apple“ i Steve Jobs nisu ništa novo izmislili samo su već postojeće na odličan način sjedinili i upakovali. Na slici 3 prikazan je poslovni model na osnovu kojeg posluje kompanija „Apple“.



Slika 3: Prikaz poslovnog modela kompanije Apple [6]

4. POSLOVNI MODELI TRANSPORTA I LOGISTIKE

Logistički sistemi su složeni i kompleksni sistemi koji obuhvataju više podсистema, strukturnih elemenata,

procesa, aktivnosti sa niz vertikalnih, horizontalnih i dijagonalnih veza. Redovno egzistiraju kao podsystemi nekog hijerarhijski višeg privrednog sistema. Integrisani logistički sistem čine čvrsto povezane logističke aktivnosti. To je skup svih podsystema koji omogućavaju efektivnu i efikasnu podršku sistemu u njegovom životnom veku. Logistički sistem može se posmatrati i sa aspekta tokova i sa aspekta podsystema. Sa aspekta tokova, logistika se sastoji od logistike nabavke, logistike proizvodnje, logistike distribucije i logistike povratnih i otpadnih materijala. Sa aspekta podsystema logistički sistem se sastoji od sledećih podsystema: sistem realizacije porudžbine, transportni sistem, sistem zaliha, skladišni sistem i sistem pakovanja.

U današnje vreme, savremene logističke kompanije teže da promovišu ekonomski razvoj. Trenutno, logističke kompanije mogu se podeliti u tri osnovne grupe u zavisnosti od funkcije koju obavljaju, od čega zavise i njihovi poslovni modeli:

- Logističke kompanije koje obavljaju funkciju transporta;
- Logističke kompanije koje realizuju skladištenje;
- Logističke kompanije koje obavljaju funkciju integrisanja.

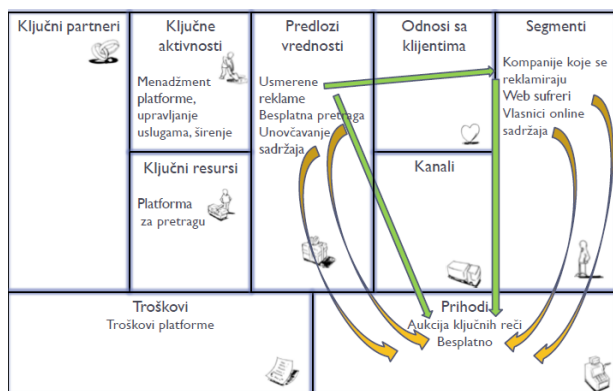
Poslovni modeli koji se primenjuju u logistici danas imaju probleme poput homogene konkurencije, nemogućnost ostvarivanja profita, nerazumevanje potreba korisnika i drugo. Pored ovoga, potražnja korisnika iz dana u dan postaje sve veća, prisutan je razvoj elektronske trgovine, događaju se drastične promene na tržištu, konkurencija je sve nemilosrdnija. Upravo ove promene podstiču reformu preduzeća i potrebu za inovacijama. Danas se mesto inovacije u kompaniji i njen značaj iz dana u dan povećava. Logističke kompanije treba u potpunosti da analiziraju svoj poslovni model i da ga shvate, te da se kroz kontinuirane inovacije istog izdvoje na tržištu i jasno definišu svoj put za dalji razvoj poslovanja.

Sušтина uspešnog modela preduzeća je integracija svih učesnika u lancu snabdevanja. Usled stalnih promena na tržištu i stalnih promena u pogledu povećanja korisničkih zahteva, upravljanje lancem snabdevanja postaje sve značajnije, ali i teže. Logistička preduzeća moraju održavati dobar odnos i komunikaciju sa svim učesnicima, pružajući brz odgovor i visokokvalitetne logističke usluge.

Poslovni modeli koji se primenjuju u sektoru transporta i logistike su sledeći: poslovni modeli sa fokusom na globalizaciju, uzajamno korisni poslovni modeli, otvoreni poslovni modeli, poslovni model lanca snabdevanja, višeplatformski poslovni modeli. U nastavku će malo više reći biti o višeplatformskim poslovnim modelima.

Ovaj poslovni model podrazumeva postojanje dve ili više grupe korisnika vrednosti koje su međusobno zavisne. Višestrana platforma stvara vrednost isključivo ako su sve grupe prisutne. Sama platforma je organizaciono rešenje koje kreira vrednost omogućavajući interakciju među grupama. Vrednost platforme raste sa brojem korisnika i ovaj efekat se naziva efekat mreže. Poslovni model ovog tipa u logističkim preduzećima ima veće zahteve kad je

reč o informacionim tehnologijama, ljudskim resursima i sposobnostima upravljanja, ali su i prihodi takođe ogromni. Primeri korišćenja ovakvih modela dat je na slici 4 (primer kompanije *Google*).



Slika 4: Prikaz poslovnog modela kompanije *Google* [7]

5. INOVATIVNI POSLOVNI MODELI

Budući da su poslovni modeli temelj uspeha preduzeća u turbulentnom, dinamičkom i konkurentskom okruženju, poslovne modele preduzeća treba često menjati. Jedna od grešaka u borbi kad je reč o konkurentskoj prednosti, svakako jeste pasivnost u odnosu na promene na tržištu, što na kraju vodi do smanjenja profitabilnosti.

Kompanije ne mogu da se oslanjaju samo na unapređenje efikasnosti i snižavanje troškova ukoliko nastoje da opstanu na tržištu među konkurencijom. Redefinisanje poslovanja kompanije, definisanje novih pravila igre ili načina takmičenja predstavlja neophodnost kako bi se ponudila nova vrednost korisnicima.

U današnje vreme kad je poslovno okruženje izuzetno promenljivo neophodna je inovativnost, ne samo po pitanju proizvoda i usluga, nego i po pitanju samog poslovanja preduzeća i poslovnih modela. Inovativni poslovni modeli omogućavaju kompaniji da unapredi efikasnost i efektivnost poslovanja. Ovi modeli opisuju inovativne procese o tome kako kompanija kreira, ostvaruje i održava vrednost.

Inovativni poslovni model se sastoji od dva osnovna elementa: predlog vrednosti i operativnog modela. Predlog vrednosti daje odgovore na pitanja šta se nudi i kome, i o ovom elementu je već bilo reči. Operativni poslovni model daje odgovore na pitanje koliko je profitabilna ponuda i obuhvata poslovna opredeljenja kompanije u pogledu tri glavne oblasti: lanac vrednosti, model troškova i organizacija.

Inovativni poslovni modeli su posebno značajni u periodima nestabilnosti poslovanja jer tad pomažu kompanijama da se uspešno nose sa konkurencijom, da ostvare višestruki povraćaj u odnosu na ulaganje, da budu proaktivne i da istraže nove puteve za rast. Inovativni poslovni modeli koji se primenjuju su:

1. Inovativni poslovni model „Canvas“.
2. Inovativni poslovni model „Udio Cycle“.

3. Inovativni poslovni modeli „Red ocean“ i „Blue ocean“.
4. Inovativni poslovni model „Wois“.
5. Inovativni logistički poslovni model „iCargo“.

6. ZAKLJUČAK

Poslovni modeli u današnje vreme predstavljaju ključno mesto kad je reč o poslovanju svake kompanije. Poslovni modeli se mogu koristiti i kao analitički alat za opisivanje aktivnosti koje se realizuju u okviru jednog preduzeća. Takođe pomažu u uklađivanju svih osoba zaduženih za organizaciju i proizvodnju određene vrste vrednosti koju kompanija želi stvoriti. Može se reći da ovaj koncept ima ogromnu praktičnu vrednost.

Ključ svake uspešne kompanije je poslovni model na kojem se zasniva njeno poslovanje. Poslovni model predstavlja način funkcionisanja i poslovanja kompanije, koja za cilj ima da proizvedenu vrednost dostavi korisnicima, a u isto vreme da ostvari profit i da opstane na tržištu tj. da se izdvoji od konkurencije. Da bi se postigao ovaj osnovni cilj logistike i svake kompanije, neophodno je izgraditi uspešan poslovni model.

Uspešan poslovni model usmeren je na krajnjeg korisnika, i oni su ključni deo svakog poslovnog modela. Svaka kompanija treba da teži da zadovolji potrebe korisnika, u smislu realizovanja i dostave željenog proizvoda i/ili usluge. Pri osnivanju poslovnog modela cilj treba da bude stvaranje vrednosti po željama korisnika, te dostava istih na zadovoljavajući način za potrošače.

7. LITERATURA

- [1] Gorevaya, E., Khayrullina, M.: Evolution of Business Models – Past and Present Trends, State Technical University Novosibirsk, 2015.
- [2] Krstić, M., Skorup, A., Lapčević, G.: Trendovi u razvoju inovativnih poslovnih modela, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd, 2016.
- [3] Milovanović, B., Srhoj, S., Krišto, T.: Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja savremenih preduzeća, 2016.
- [4] Milovanović, B., Srhoj, S., Krišto, T.: Strateški pristup inoviranju poslovnih modela, 2016.
- [5] Pavlek, Z.: Na čemu počinje uspeha poslovnog modela „Canvas“, Zagreb, 2016.
- [6] Golob, B.: Inovacija poslovnih modela, 2010.
- [7] Rašković, V.: Razvoj poslovnog modela, Fakultet tehničkih nauka Novi Sad.

Kratka biografija:



Milica Varničić rođena je u Sremskoj Mitrovici 1993. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, iz oblasti Saobraćaja odbranila je 2018. godine.