

ŠABLON RAZVOJA MODELA POSLOVANJA BAZIRANOG NA INTERNETU FRAMEWORK FOR DEVELOPMENT OF INTERNET-BASED BUSINESS MODELS

Tamara Rajkov, Mladen Čudanov

REZIME: Ovaj članak je napisan sa ciljem da olakša preduzetnicima, prvenstveno u oblasti poslovanja baziranog na Internetu, konceptualizaciju i razvoj poslovnog modela. On je rezultat istraživanja poslovnih modela dve vodeće firme iz Srbije čije je poslovanje bazirano na Internetu i sličnom poslovnom modelu na globalnom nivou. Metoda koja je korišćena u radu je studija slučaja, uz šablon poslovnog modela koji su predstavili Osterwalder i Pigneur. Naši nalazi potvrđuju pretpostavke da na uspeh poslovanja pozitivno utiče dobro osmišljeni poslovni model, kroz uočavanje velikog broja sličnosti poslovnih modela najuspešnijih kompanija u istoj delatnosti Internet baziranog poslovanja, koja posluju na različitim tržištima. Ograničenja ovog članka su analiza tri studije slučaja – eBay, Limundo i Kupindo, te se hipoteza ne potvrđuje sa visokom naučnom pouzdanosću. Primena rezultata ovog članka je pre svega u podsticaju preduzetnicima u Internet baziranom poslovanju da razvijaju poslovne modele za svoje kompanije, koristeći ovde prikazanu Osterwalderov i Pigneurov šablon ili druge pristupe.

KLJUČNE REČI: poslovni model, Internet, e-poslovanje, dizajn organizacije, informacione tehnologije

ABSTRACT: This paper has been written with aim to ease entrepreneurs, especially in the field of Internet based business to conceptualize and develop business model. It is the result of research in business models of two leading companies from Serbia and similar Internet based business on a global scale. Methods used is case study, enveloped in business model developed by Osterwalder i Pigneur. Our findings confirm that well developed business model positively influences on business success, by pointing to significant similarities of most successful companies on different markets in this Internet based industry branch. Limitation of this study is focus on only three examples – eBay, Limundo and Kupindo, so this hypothesis cannot be confirmed with high scientific reliability. Application of results of this paper is at most in incentive to Internet entrepreneurs to develop business models for their companies, using Osterwalder and Pigneour pattern or other approaches.

KEY WORDS: business model, Internet, e-business, organizational design, information technologies

1. UVOD

Razvoj modela poslovanja predstavlja jednu od osnovnih strateških odluka preduzetnika. Poslovni model se može definisati kao arhitektura poslovanja i mreže partnera koji kreiraju, dostavljaju ili se bave marketingom vrednosti jednog ili više segmenata potrošača sa svrhom stvaranja profitabilnih i održivih tokova prihoda [1]. On se takođe može shvatiti i kao apstraktna predstava logike poslovanja [2]. Skora istraživanja vezana za modele poslovanja utvrđuju sledeće pretpostavke[3]:

- poslovni modeli postaju nova tema analize;
- poslovni modeli naglašavaju holistički pristup na nivou šire celine poslovnog sistema koji objašnjava kako preduzeće posluje;
- aktivnosti igraju važnu ulogu u konceptualizaciji poslovnih modela;
- poslovni modeli teže da objasne kako se vrednost stvara, a ne samo kako se zadržava u poslovnom sistemu.

Nedostatak validnih poslovnih modela posebno se mogao osetiti tokom „dot-com“ kraha, i nedostatak jasne poslovne strategije koja bi rezultovala jasnim planovima i modelima poslovanja se navodi kao razlog propasti tih kompanija, uz eksternu krizu koju je uzrokovao krah berze [4]. Poslovanje koje je bazirano na internetu stoga ima neslavnu istoriju usklađivanja poslovnog sistema i IT procesa, a upravo to usklađivanje se navodi kao jedan od važnih faktora performansi IT investicija [5]. Stoga je za uspešno poslovanje na internetu važno ne samo imati dobru ideju i ispunjenu tehničku stranu poslovanja, već i da se modeli poslovanja detaljno razmotre.

2. PRIKAZ MODELA POSLOVANJA PO OSTERWALDERU I PIGNEUR-U

Osterwalder i Pigneur kroz inovativno sagledavanje poslovanja opisuju način lakšeg i pravilnijeg sagledavanja unutrašnjeg stanja i potreba tržišta koje formira poslovni model i na tržištu izdvaja sistem od konkurenata. Uključeno je devet elemenata izgradnje poslovnog modela, koji pokrivaju četiri glavna segmenta poslovanja. Segmenti su: korisnici, ponuda, infrastruktura i finansijska održivost. U devet elemenata se ubrajaju: Potrošački Segmenti (Customer Segments), Predlog Vrednosti (Value Proposition), Kanali Distribucije (Channels), Odnosi sa Korisnicima (Customer Relationships), Tokovi Prihoda (Revenue streams), Ključni Resursi (Key Resources), Ključne Aktivnosti (Key Activities), Ključna Partnerstva (Key Partnerships) i Struktura Troškova (Cost Structure) [6]. Svaki od elemenata će biti ukratko opisan u narednom tekstu.

Potrošački Segmenti. – Ovim elementom se definišu različite grupe potrošača i organizacija sa kojima kompanija želi da ostvari saradnju, a koji suštinski omogućavaju postojanje kompanije. Zato im je potrebno posvetiti posebnu pažnju. To se najbolje čini uočavanjem segmenata koje kompanija želi da usluži. Sledeći korak je definisanje stepena prioriteta svakog segmenta i formiranje poslovnog modela za njihovo opsluživanje. Grupa potrošača predstavlja segment onda kada njihove potrebe zahtevaju i opravdavaju određenu ponudu, kada se do njih dolazi različitim kanalima distribucije, zahtevaju različite vrste odnosa, imaju suštinski različite profitabilnosti i žele da plate različite aspekte ponude [6]. [1] Primer vrste potrošač-

kog segmenta su tržišne niše, kao manji delovi tržišta gde klijenti imaju slične karakteristike ili potrebe [7]. Kompanija se orijentiše na snabdevanje specijalizovanog segmenta, prema kome formira jedinstven način poslovanja. Najčešće se mogu naći u odnosima dobavljač-kupac.

Predlog Vrednosti. – Opisuje paket proizvoda i usluga koji je kreiran za potrebe određenog segmenta korisnika. Tim putem kompanija okreće potrošačke segmente ka svom poslovanju. Predložena vrednost mora uvek biti drugačija od postojećih na tržištu, da bi se kompanija izdvojila od konkurencije. Stvaraju se vrednosti za segmente, koje moraju biti kvantitativne. Elementi koji doprinose kreiranju vrednosti jedne kompanije su: novine u poslovanju, performanse proizvoda ili usluga, prilagođavanje potrebama korisnika, dizajn proizvoda, brend i status koji kompanija ima na tržištu, cena proizvoda ili usluge, redukcija troškova korisnika, smanjenje rizika pri kupovini i korišćenju, pogodnost i korisnost ponude [6].

Kanali Distribucije. – Oni su način privlačenja i komuniciranja kompanije sa potrošačkim segmentima. Predstavljaju dodirne tačke kompanije i potrošača, koje najvernije pokazuju poziciju kompanije na tržištu. Putem njih kompanija budi svesnost kod potrošača, pomaže im da procene predloge vrednosti kompanije, omogućava kupovinu proizvoda i usluga, dostavlja predložene vrednosti, daje post-kupovnu podršku [6]. Kanali mogu biti direktni, indirektni, partnerski ili sopstveni. Pravim miksom kanala distribucije korisnici dobijaju najefikasnije zadovoljenje potreba.

Odnosi sa Korisnicima. – Njime se predstavljaju svi tipovi odnosa koje kompanija uspostavlja sa određenim tržišnim segmentima. Za svaki segment treba jasno odrediti tip odnosa koji kompanija želi da uspostavi. Ciljevi koji iniciraju uspostavljanje odnosa mogu biti sticanje novih mušterija, njihovo zadržavanje ili rast prodaje [6]. Direktnim odnosima kompanija podiže u javnosti svesnost o njenom poslovanju. Odnosi koje kompanija uspostavlja mogu biti direktni, individualni, putem automatskih korisničkih servisa, različite zajednice i zajednički naponi kompanije i korisnika u stvaranju vrednosti.

Tokovi Prihoda. - Opisuje količinu gotovine koju kompanija generiše od svakog potrošačkog segmenta. Pitanje na koje kompanija treba odgovoriti je: Koju vrednost je svaki potrošački segment stvarno spreman da plati? Kada pravilno odgovori može formirati jasan i uspešan poslovni model. Postoje dva različita toka prihoda u kompaniju, to su jednokratno plaćanje korisnika i periodični prihodi [6]. Generisanje tokova prihoda kompanija obavlja putem prodaje imovine, naknada za korišćenje usluga, pretplata, iznajmljivanja, lizinga, licenciranja i davanja dozvole, reklamiranje, itd.

Ključni resursi. – Opisuje koja su najvrednija sredstva za funkcionisanje poslovnog modela. Mogu se kategorizovati kao fizički, intelektualni, ljudski i finansijski [6].

Ključne aktivnosti. - Predstavljaju najvažnije akcije koje kompanija treba da sprovede da bi njen poslovni model funkcionisao i da bi poslovanje bilo uspešno. Kompaniji je potrebno da te aktivnosti stvaraju vrednosti, posluju na dinamičnim trži-

štima, održavaju veze sa potrošačkim segmentima i na osnovu toga ostvaruju prihode. Ključne aktivnosti se kategorizuju na: proizvodnju, rešavanje problema i mrežu [6].

Ključna Partnerstva. – Njima se opisuje mreža dobavljača i partnera koji omogućavaju funkcionisanje poslovnog modela. Partnerstva predstavljaju temelj mnogih poslova koje kompanija obavlja, ono što je može izdvojiti na tržištu pomoću jedinstvene ponude. Na taj korak se odlučuju kada prepoznaju prednosti u formiranju novog poslovnog modela i ekonomiji obima, da bi smanjili rizik i neizvesnost ili obezbedili resurse za dalje uspešno poslovanje. Na taj način se formiraju virtualne ili mrežne organizacije koje se često povezuju sa e-poslovanjem [8]. Partnerstva se mogu razvrstati na: strateške alijanse među nekonkurentnim kompanijama, strateška partnerstva konkurenata, zajednička ulaganja u razvijanje novih poslova i odnose kupac-dobavljač radi stalnih dostava [6].

Struktura Troškova. – Predstavlja sve troškove koje kompanija ima pri formiranju novog poslovnog modela. Troškovi nastaju u svakom koraku funkcionisanja poslovnog modela. Relativno lako se mogu obračunati kada kompanija definiše svoje ključne resurse, ključne aktivnosti i ključna partnerstva. Uvek se teži minimiziranju troškova u poslovnom modelu, pa je veoma bitno da kompanija pri formiranju poslovnog modela odredi da li želi da se rukovodi troškovima ili vrednostima. Ako se kompanija vodi troškovima, ona će nastojati da se minimiziraju troškovi kada god je to moguće, korišćenjem predloga vrednosti kroz niske cene, maksimalnu automatizaciju ili korišćenje izvankompanijskih resursa. Kompanije koje se vode vrednostima se raspoznaju po visokom stepenu ličnih usluga u svom poslovanju. Struktura troškova se sagledava kroz: fiksne i varijabilne troškove i ekonomiju obima [6].

Kompanija šemom poslovnog modela objedinjava i razumljivo prikazuje svih devet elemenata poslovnog modela. Svi zaposleni moraju biti upućeni u strukturu poslovnog modela i razumeti njegove komponente. Takvim pristupom kompanija podstiče i neguje razumevanje, diskusije, kreativnost i analizu među osobljem. Razumevanje celine sistema kompanije je ključno za postizanje dobrih poslovnih rezultata na tržištu [9]. Takođe, i sama kompanija bolje uvodi promene i unapređuje poslovanje ukoliko jasno u celini sagledava elemente poslovnog modela.



Slika 1. – Šema modela poslovnog sistema [6]

Šema poslovnog modela je dovoljno fleksibilna da sagleda sve ciljeve jednog preduzetničkog poduhvata, razjasni prave predloge vrednosti poslovanja, a kao najbitnije i načine za njegovo dostizanje i ostvarivanje. Korisno je sredstvo za prevođenje poslovnog plana u poslovni proces, kao i njegovog uspešnog obavljanja. Ovakav pristup poslovnom modelu je primenljiv u svim industrijama, od klasičnih proizvodnih preko uslužnih, do onih koje zahtevaju stalne inovacije i ideje. Jednako je primenljiva na manja kao i ona preduzeća koja posluju na globalnom tržištu, pomaže sagledavanju celine i sprečava odvlačenje pažnje od celine ka detaljima pojedinačnih delova modela, što pomaže boljem sagledavanju budućeg poslovanja kompanije, kao i ostvarivanju profita.

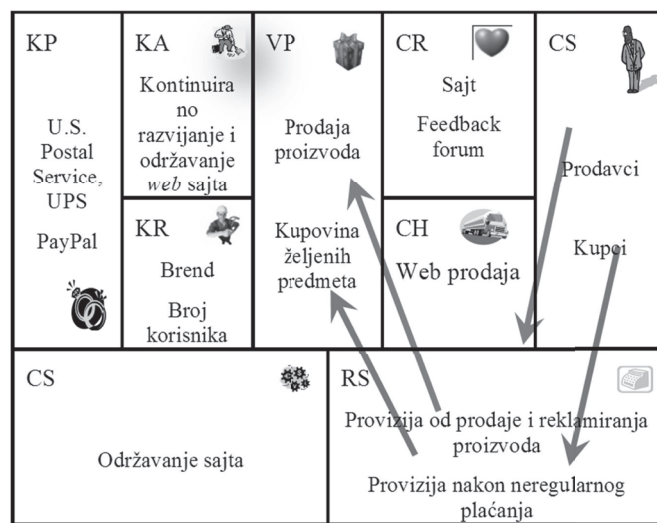
3. ANALIZA – MODELI POSLOVANJA INTERNET AUKCIJSKIH KOMPANIJA

Kompanije danas sve više uviđaju rastuću mogućnost on-line tržišta i počinju da razvijaju elektronsko poslovanje. Među takvim kompanijama su i internet aukcijske kompanije, koje se bave maloprodajom raznovrsne robe, odnosno njihovom javnom aukcijom. Ono što ih čini profitabilnijim od maloprodajnih radnji su niži troškovi poslovanja i veće tržište, odnosno više potencijalnih kupaca širom sveta. Kategorije Internet aukcijskih kompanija su: *Business-to-business* (trguje se isključivo opremom i viškovima pri procesu izrade nekih proizvoda), *Business-to-consumer* (prodaju robu i usluge potrošačima putem Interneta) i *Consumer-to-consumer* aukcijske kompanije (zainteresovanim kupcima i prodavcima omogućavaju konkurentsko nadmetanje u pogledu cene proizvoda ili usluga) [10]. [7]

eBay internet aukcijska kompanija je primer uspešnog trgovanja na Internetu. Kompanija je osnovana 1995. godine sa idejom stvaranja *consumer-to-consumer* trgovinske zajednice, koja će biti otvorena za sve. Vizija *eBay*-a je bila „stvoriti mesto gde će ljudi moći da posluju kao nekada, kada su se svi međusobno poznavali i osećali kao da posluju sa osobama u koje mogu imati poverenja“. O uspehu kompanije svedoče podaci iz 2010. godine, gde je ukupna vrednost robe koja je prodana putem *eBay*-a bila 62 milijarde dolara, što znači da je svake sekunde bio ostvaren promet od oko 2.000 dolara. [11]

Glavna prednost *eBay*-a je jednostavno obavljanje kupovine i prodaje robe. Svaki korisnik koji želi da učestvuje u trgovini se mora registrovati na sajtu, pri čemu dobija jedinstveno korisničko ime i lozinku. Postoji mogućnost kupovine robe po navedenoj ceni, kao i aukcijska kupovina. Jedino prodavci imaju troškove, jer se naplaćuje provizija od prodatog proizvoda, kao i reklamiranje proizvoda na stranici. Kupcima se uzima mali procenat, ali samo ako je plaćanje koje su izvršili neregularno. *eBay* je kupcima znatno olakšao plaćanje kupovinom *PayPal*-a, putem koga korisnici sa svojim *PayPal* računima plaćaju željene proizvode *on-line*. *PayPal* je vodeći *on-line* sistem koji pojednostavljuje elektronske transakcije, a po broju korisnika i transakcijama ga je prošle godine nadmašio jedino kineski Alipay sa Alibaba portalom [12].

Ono što znatno pomaže kupcima pri trgovini na *eBay*-u je forum za povratne informacije, *Feedback Forum*. Nakon svake transakcije se ocenjuju i kupac i prodavac, gde se unose pozitivni ili negativni komentari o trgovanju. Sve komentare koje korisnik dobije se nalaze na njegovom profilu, koji je dostupan ostalima. To umnogome pomaže korisnicima da sagledaju sa kime je jednostavno i efikasno trgovanje zagarantovano. Pogotovo je bitno korisnicima koji do sada nisu trgovali na ovaj način, jer im to uliva sigurnost. Poslovni model *eBay* kompanije se zasniva na *customer-to-customer* načinu poslovanja. Dole prikazanom šemom možemo jasnije predstaviti sam model.



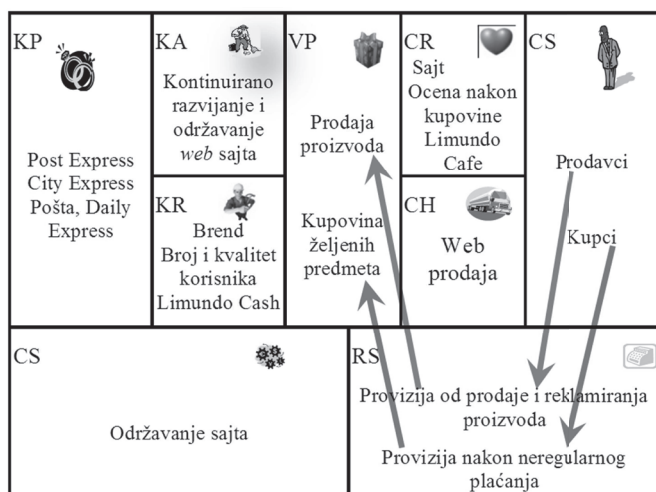
Slika 2. – Šema poslovnog modela *eBay*-a

U našoj zemlji je elektronska trgovina u razvoju. Tek je pre nekoliko godina počelo da se razvija elektronsko tržište. Tada su braća Vladimir i Nenad Nikolić došli na ideju da 2006. godine pokrenu sajt za elektronsko aukcijsko trgovanje *Limundo* [13]. Njihova vizija je bila uspešna i danas *Limundo* predstavlja najposećeniji aukcijski sajt u Srbiji i ma preko 130.000 registrovanih korisnika [13]. *Limundo* je počeo da raste i kao kompanija, i danas imaju preko trideset zaposlenih, koji svojim radom unapređuju sajt, pomažu korisnicima da se osećaju bezbednije i čine im trgovanje jednostavnijim. Uvidevši da se tržište razvija 2010. godine su otvorili *Kupindo*, sajt za elektronsko trgovanje, ali isključivo po fiksnim cenama.

Slično kao kod *eBay*-a, korisnik mora imati svoje jedinstveno korisničko ime i lozinku, isto može koristiti za pristup *Limundo* i *Kupindu*, kao i za trgovinu na njima. Trgovina je jednostavna. Pomoću pretraživača korisnik pronade željeni predmet, na čijoj se strani nalaze sve potrebne informacije, datum i vreme završetka aukcije, trenutna cena i vodeća aukcija, opis i performanse predmeta, kao i korisničko ime prodavca. Postoji system ocenjivanja korisnika sa kojima se trguje, tako da se na njihovim profilima mogu pročitati ocene i komentari, bilo pozitivni ili negativni. Time se korisnicima približava partner u transakciji. Ocene se prenose između *Limunda* i *Kupinda*, pa je korisnicima omogućen uvid u komentare pri bilo kom načinu kupovine.

Svaki prodavac ima opciju da svoju aukciju obeleži drugačije, odnosno da je izdvoji od ostalih. Dodatne opcije kao što su top aukcija, masna slova i „neka sija“ opcija se dodatno naplaćuju. Osnovni trošak svakog prodavca je plaćanje provizije nakon postavljanja aukcije, ali nakon same prodaje, što zavisi od cene prodatog proizvoda. Postavljanje aukcije pri početnoj ceni do 10 dinara se ne naplaćuje. [14] Jedini trošak prema sajtu za kupce je provizija pri neregularnom plaćanju. Slična usluga PayPal-u koju Limundo i Kupindo nude je Limundo Cash. Razlika je u tome što je Limundo Cash sastavni deo Limunda, odnosno oformljen od strane zaposlenih za lakše transakcije korisnika. Korisnici nemaju troškove održavanja računa, samo se plaćaju provizije pri samoj kupovini[15]. To predstavlja pouzdaniji način plaćanja, i čini da se i kupac i prodavac osećaju sigurno, jer dok se ne izvrši primopredaja proizvoda, novac se ne prosleđuje.

Poslovnim modelom Limundo internet aukcijske kompanije možemo bolje sagledati prethodna objašnjenja. Poslovni model Limunda je kao i kod eBay-a baziran na održavanju customer-to-customer poslovnih modela. Kompanija posreduje između kupaca i prodavaca, omogućavajući im jednostavnije i brže trgovanje. Sajt je koncipiran kao takav da se svi na njemu jednostavno snalaze i trguju. To kompaniji pruža bolji ugled na on-line tržištu, privlači više korisnika, sa većim brojem transakcija, koji dovode do rasta profita, što predstavlja krajnji cilj svake kompanije. Bitni za razvoj kompanije su i investitori, koji ulažu u unapređenje poslovanja i u drugom krugu investirali 335.000€ u Limundo[16]. Takođe, slično forumu kod eBay kompanije Limundo kafe obezbeđuje efikasan i efektivan kanal komunikacije sa segmentima klijenata, aktivno praćenje komentara korisnika i poboljšanje poslovanja njihovim uvažavanjem i sprovođenjem.



Slika 3. Šema poslovnog modela Limunda

Nakon formulisanja poslovnih modela eBay kompanije sa jedne i Limundo/Kupindo sa druge, možemo sistematizovati sličnosti sledećom tabelom:

Element modela	Sličnost (1-10)	Razlike
Potrošački Segmenti	9	Globalni/lokalni nivo
Struktura Troškova	9	Skala obima troškova
Predlog Vrednosti	9	Globalni/lokalni nivo
Kanali Distribucije	10	
Odnosi sa Korisnicima	9	Implementacija
Tokovi Prihoda	10	
Ključni Resursi	10	
Ključne Aktivnosti	10	
Ključna Partnerstva	8	Globalni/lokalni nivo partnera, sistem plaćanja

4. ZAKLJUČAK

Analizirajući primere eBay, Limundo i Kupindo portala može se uočiti visoka sličnost poslovnih modela. Sa jedne strane možemo videti uspeh tog poslovnog modela na globalnoj skali sa eBay kompanijom ili u tržišnoj niši Srbije sa Kupindo i Limundo portalima, a propast velikog broja kompanija sa različitim ili čak bez jasno razrađenih poslovnih modela. To potvrđuje hipotezu Hwang-a i Stewart-a o pozitivnom uticaju jasnog poslovnog modela koji se može pretočiti u strategiju na uspeh preduzeća [4]. Nakon dot-com kraha, novi impulsi, a posebno cloud computing [17,18], oživljavaju rast industrije uz nadu da će poslovna strana biti razrađenija što bi sprečilo novi krah. Dot-com krah berze takođe ukazuje da nedostatak poslovnih modela, koji je u nekim slučajevima bio toliko izražen da se poslovanje opisivalo u tri koraka:

1. Napravi sajt.com
2. ?
3. Profit!

Nemogućnost da takav pristup obezbedi uspeh na duži rok obezbedila mu je satirični naziv „Underpant gnomes business model“ i ciničnu kritiku u Southpark animiranoj seriji, koja se proširila na razne delatnosti, od e-poslovanja do naučnog istraživanja [19]. Ovakva paradigma se može veštački održavati samo dok se poklapa osnovnim emocijama na berzi – strahom i pohleptom [20], ali posledice takvog kratkoročnog uspeha smo videli u dot-com krah. Zbog toga preporučujemo preduzetnicima, posebno povezanim sa elektronskim poslovanjem, da analiziraju uspešne poslovne modele, prilagođavaju ih našim uslovima, poput primera koji su izneti u glavi 3. Za konceptualizaciju poslovnih modela mogu koristiti više različitih šablona, od kojih autorima najprikladnijim izgleda šablon koji su razvili Osterwalder i Pigneur [6], a koji je objašnjen i korišćen za studije slučaja u ovom članku. Kako su primeri opisani kroz isti šablon predstavljanja poslovnog modela, možemo uočiti toliko sličnosti da se čak može govoriti o podudarnosti poslovnog modela, uz prilagođavanje specifičnostima u Srbiji, što uz činjenicu da govorimo o vodećim kompanijama u

svojoj delatnosti Internet poslovanja u svetu, odnosno u Srbiji indirektno potvrđuje hipotezu o pozitivnom uticaju kvaliteta poslovnih modela na uspeh kompanija.

5. LITERATURA

- [1] Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1): 5-23.
- [2] Osterwalder, A., (2004). *The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach*. PhD-Thesis. University of Lausanne.
- [3] Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011) *The Business Model: Recent Development and Future Research*. *Journal of Management*, Vol. 37 No. 4, pp.1019-1042 DOI: 10.1177/0149206311406265
- [4] Hwang, H. S., and Stewart, C. (2006). Lessons from Dot-Com Boom and Bust. Poglavlje u M. Khosrow-Pour (Ed.), *Encyclopedia of E-Commerce, E-Government, and Mobile Commerce* (pp. 698-702). doi:10.4018/978-1-59140-799-7.ch112
- [5] Pajić, A., (2011) *Merenje performansi IT investicija / Measuring Performance of IT Investments*, *Info M – časopis za informacione tehnologije i multimedijalne sisteme*, Vol. 40, pp. 4-10
- [6] Osterwalder, A. and Pigneur, Y., (2010), „Business model Generation, a handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers“, John Wiley & Sons, Inc.
- [7] Dalgic, T. and Leeuw, M., (1994), *Niche marketing revisited: concepts, applications and some European cases*, *European Journal of Marketing*, Vol. 24 No. 4, pp. 39-55.
- [8] Li, Q., Zhou, J., Peng, Q.R., Li, C.Q., Wang, C., Wu, J., Shao, B.E.: *Business processes oriented heterogeneous systems integration platform for networked enterprises*. *Computers In Industry*, Vol. 61 (2), pp 127-144 (2010).
- [9] Christopher W.F., (2011) *A new management for enduring company success*, *Kybernetes*, Vol. 40 Iss: 3/4, pp. 369 – 393
- [10] Thompson, A.A.Jr., Strickland, A.J., Gamble, J.E., (2008), „Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću, teorija i slučajevi iz prakse“, četrnaesto cjelovito izdanje Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Tisak, Grafotisak
- [11] *Who we are – eBay Inc.* <http://www.ebayinc.com/who> [pristupljeno 24.01.2012]
- [12] Crainer, S. (2010), *The Long Game*. *Business Strategy Review*, Vol. 21, pp. 36–39. doi: 10.1111/j.1467-8616.2010.00659.x
- [13] *Upoznajte nas – Kupindo.com* <http://www.kupindo.com/Pomoc/Upoznaj-nas/2> [pristupljeno 25.01.2012]
- [14] *Cenovnik i dopuna računa – Limundo.com* <http://www.limundo.com/Pomoc/Cenovnik-i-dopuna-racuna/475> [pristupljeno 25.01.2012]
- [15] *Limundo cash* <http://www.limundo.com/Pomoc/Limundo-Cash/494> [pristupljeno 25.01.2012]
- [16] *Drugi krug investicija – Limundo.com* <http://www.limundo.com/Vest/Drugi-krug-investicija/337> [pristupljeno 25.01.2012]
- [17] Čudanov, M., Krivokapić, J., Krunić, J. (2011), *The influence of cloud computing concept on organizational performance and structure*, *Management – Journal for management theory and practice (Management – časopis za teoriju i praksu menadžmenta (ISSN 0354 – 8635), Volume 16 Issue 60*, pp. 19-25.
- [18] Vujin, V. (2010), *Cloud Computing in Science and Higher Education*, *Management – časopis za teoriju i praksu menadžmenta (ISSN 1820-0222)*, Vol. 59, pp.65-69,
- [19] Linden, G. (2011) *Research in the Wild: Making Research Work in Industry*. *Communications of the ACM* Vol. 54 No. 3, p 13.
- [20] Bollen, J., and Mao. H. (2011) *Twitter mood as a stock market predictor*. *IEEE Computer*, Vol. 44 No. 10, pp. 91–94.



Rajkov Tamara, London School of Commerce Belgrade.

Kontakt: tamara_rajkov@yahoo.com

Oblasti interesovanja: organizacioni razvoj, novi poslovni modeli, marketing i prodaja



dr Mladen Čudanov, Fakultet organizacionih nauka

Kontakt: Mladenc@fon.rs

Oblasti interesovanja: Organizacioni dizajn, IKT, IT menadžment



UPUTSTVO ZA PRIPREMU RADA

1. Tekst pripremiti kao Word dokument, A4, u kodnom rasporedu 1250 latinica ili 1251 ćirilica, na srpskom jeziku, bez slika. Preporučeni obim – oko 10 strana, single pored, font 11.
2. Naslov, abstrakt (100-250 reči) i ključne reči (3-10) dati na srpskom i engleskom jeziku.
3. Jedino formatiranje teksta je normal, bold, italic i bolditalic, VELIKA i mala slova (tekst se naknadno prelama).
4. Mesta gde treba ubaciti slike, naglasiti u tekstu (Slika1...)
5. Slike pripremiti odvojeno, VAN teksta, imenovati ih kao u tekstu, radi identifikacije, u sledećim formatima: rasterske slike: jpg, tif, psd, u rezoluciji 300 dpi 1:1 (fotografije, ekranski prikazi i sl.), vektorske slike – cdr, ai, fh,eps (šeme i grafikoni).
6. Autor(i) treba da obavezno priloži svoju fotografiju (jpg oko 50 Kb), navede instituciju u kojoj radi, kontakt i 2-4 oblasti kojima se bavi.
7. Maksimalni broj autora po jednom radu je 5.

Redakcija časopisa Info M