

АДАМ СОФРОНИЈЕВИЋ
Универзитетска библиотека
„Светозар Марковић“, Београд

УДК: 021:005.5/8

ЗАШТО НАМ ЈЕ ПОТРЕБАН БИЗНИС МОДЕЛ БИБЛИОТЕКЕ?

Сажетак: Бизнис модел је концепт који још увек, у свету библиотекарства, прати неразумевање и велика доза конфузије, како у теоријским радовима, тако и у практичној примени. Овај концепт може бити од велике користи свима који желе да унапреде пословање библиотека и зато је потребно подобије упознати његове карактеристике и могућности које пружа. У раду се даје преглед основних теоријских поставки везаних за концепт бизнис модела, преглед карактеристичних примера коришћења у свету библиотекарства, као и списак области у којима овај концепт може помоћи да се унапреди пословање библиотека. Презентована је и илустрација неких елемената бизнис модела у библиотекама.

Кључне речи: бизнис модел, библиотеке, унапређење пословања, непрофитни сектор, стратегија

Увод

Менаџмент представља процес планирања, организовања, вођења и контролисања посла чланова организације и коришћења свих расположивих средстава организације да се постигну назначени циљеви [1]. Када сагледавамо пословање библиотека са организационог аспекта, менаџмент библиотеке свакако се намеће као један од најважнијих фактора у свакој анализи таквог типа. Пословање библиотека може се унапредити пре свега применом нових метода и техника менаџмента што је данас, може се слободно рећи, више него икада актуелно, у светлу растуће конкуренције за ограниченим средствима финансирања непрофитног сектора.

Библиотекарство услед непрофитне природе свог пословања касни у примени модерних техника и метода менаџмента које настају у пракси орга-

низација профитног сектора и то пре свега оних које располажу највећим ресурсима. Зато ће овај рад представити концепт бизнис модела који може бити од велике користи свима који желе да унапреде пословање библиотека. Овај концепт представићемо онаквим какав је он у пракси библиотекарства данас, а понудићемо и приказ оних решења која нуде могућности за унапређење пословања у библиотекама, а која су позната из праксе профитног сектора и добро су дефинисани у теорији организационих наука.

Услуге библиотека најшире можемо описати као процес креирања информација упаривањем корисника и одговарајућих, расположивих података. Креирање информација је област којом се баве многе гране привреде, профитне и непрофитне, те је стога библиотечка делатност, која се потенцијално, по својој дефиницији, бави креирањем информација везаним за све области, у конкуренцији са многим другим делатностима које се баве креирањем информација у појединим специфичним областима за које су специјализоване. Јавне библиотеке у делу свог пословања које може да се сврста у индустрију забаве имају највећу конкуренцију од свих различитих области пословања у библиотекарству, а посебно последњих неколико година, када појавом електронских читача књига, читање књига у електронском облику ради забаве постаје доступније у све већем броју ситуација. Библиотеке које корисницима нуде креирање научних информација, као што су високошколске и неке специјализоване библиотеке, свакако су у конкуренцији са многобројним консултантским компанијама које су високоспецијализоване за креирање информација из појединих ускостручних области, када је реч о креирању информација у области примењене науке.

Имајући овај теоријски оквир у виду и чињеницу да процес глобализације и свакодневно убрзавање динамике промена карактеришу савремено пословно окружење, долазимо до закључка да се у пракси управљања библиотекама јавља велика потреба за оптимизацијом пословања [2]. Ово се може постићи једино уз добро познавање праксе и теоријског оквира из других, а пре свега профитних сектора и примене идеологије пословања настале у тим делатностима у библиотечкој пракси, која свакако захтева специфичне модификације у методама и техникама имплементације.

Један поглед на теорију бизнис модела

Појам „бизнис модел“ потиче из области организационих наука где се први пут јавља у покушају да се јасније дефинише све сложеније пословно окружење и пословање компанија. Данас се овај појам широко користи у разним контекстима. Осим научних радова, пословних анализа, извештаја и планова, овај појам користи се и у свакодневном говору, као колоквијална замена за неке друге термине. Услед тога долази до великог неразумевања

овог појма и забуна око његовог значења и употребе. Овај проблем уочен је и у стручној јавности земаља у којима је теорија и пракса организационих наука врло развијена. У нашој земљи и домаћој стручној јавности овај проблем је још израженији, посебно у појединим областима у које спада и теорија и пракса библиотекарства. Стога ће преглед савремене теорије која говори о бизнис моделу бити нешто опширнији.

Пре него што се посветимо детаљнијем прегледу теоријских знања о овом појму, размотрићемо историјат термина и његово језичко значење, инспирисани радом Остервалдера и осталих [3]. Прво ћемо назначити ближе значење речи које чине појам „бизнис модел“. На основу дефиниција које налазимо у језичкој бази података енглеског језика WordNet 3.0 [4], можемо закључити да, у контексту појма који разматрамо, реч „модел“ има значење „поједностављени приказ сложеног ентитета или процеса“, док за реч „бизнис“, на исти начин, проналазимо значење „активност која обезбеђује добра или услуге“. Из овога можемо закључити да појам, који описујемо овим речима, носи значење поједностављеног приказа сложених активности којима се обезбеђују добра или услуге.

Година	У наслову	У сажетку	У кључним речима	У пуном тексту свих часописа	У пуном тексту научно рецензираних часописа
2009	26	161	20	7542	827
2008	26	184	17	11377	1301
2007	42	195	18	10598	1299
2006	32	167	20	9541	1076
2005	31	190	30	8271	993
2004	39	206	23	7743	993
2003	31	157	11	6552	785
2002	19	109	4	5467	612
2001	10	115	3	6065	612
2000	18	73	1	6986	462
1999	4	45	0	3204	264
1998	1	20	0	1473	142
1997	2	10	0	828	84
1996	0	17	0	470	80
1995	0	6	0	258	45
1994	0	4	0	142	29
1993	0	6	0	58	25
1992	0	3	0	34	15
1991	0	2	0	35	17
1990	0	6	0	30	20

Табела 1. Приказ појављивања кључних речи „business model“ у бази података Business Source Premier

Свеобухватни историјат појављивања појма „бизнис модел“ у научним чланцима није тема овог рада, али преглед везан за једну базу података свакако може бити колико илустративан, толико и значајан као доказ развоја теорије менаџмента, што је показано у доступној литератури [5]. Почињемо од Штолеровог истраживања [6] које обухвата период до 2000. године, а односи се на претраживање базе податка Business Source Premier за кључне речи „business model“. Спроводимо сопствено истраживање у овој бази података за период до 2009. године и долазимо до резултата приказаних у *Табели 1*. Бројеви појављивања наведени су за часописе са рецензијом, ако није другачије наглашено у табели. Поређењем са Штолеровом табелом долазимо до закључка да је истраживање изведено правилно, јер подаци за период до 2000. године одступају минимално, у складу са малим променама које се врше у бази. Лако је уочити да је појам „бизнис модел“ постао популаран и шире коришћен тек недавно. Иако се прво појављивање овог појма везује за рад Белмана и осталих из 1957. године [7], а прво појављивање у наслову рада проналазимо код цоунса 1960. године [8], прегледом *Табеле 1*. закључујемо да у периоду 1999 – 2000. године и касније уочавамо нагли пораст употребе овог појма.

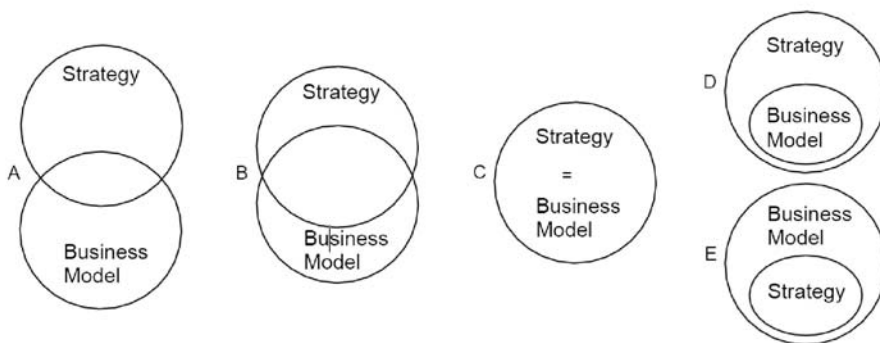
Са овако наглим порастом употребе термина „бизнис модел“, његовом масовном употребом у научним и научно-популарним чланцима, па и у свакодневном говору, са великим бројем области људских активности у којима се користи и великим бројем аутора са најразличитијим образовним профилима који га користе, не чуди што има доста конфузије у његовој примени. Шафера и остали [10] наводе да је 2001. године 27% компанија са листе Fortune 500 користило термин „бизнис модел“ у годишњем извештају о пословању. У области медија исти аутори наводе податак да је у категорији најчитанијих периодичних издања 1990. године само у једном чланку поменут овај термин три и више пута, док је 2000. године већ било око 500 чланака у тој категорији.

И док Мегли и Педерсен [9] наводе да не постоји широко прихваћени консензус око значења овог појма, Шафера и остали [10] наводе сопствено истраживање литературе по коме је у периоду 1998-2002. година публиковано у угледним научним часописима чак 12 различитих дефиниција појма „бизнис модел“ у којима су уочили 42 различита елемента. И Линдер и Кантрел [11] уочавају да већи део конфузије око коришћења термина „бизнис модел“ настаје отуда што различити аутори овим појмом описују различите ствари. У литератури се могу наћи, именовани овим појмом, делови бизнис модела, типови бизнис модела, конкретни примери бизнис модела из реалног света или концепти. Остервалдер и остали [3] класификују ауторе који пишу о бизнис моделу у три категорије:

1. аутори који описују апстрактан концепт бизнис модела којим се могу описати сви постојећи пословни подухвати;
2. аутори који описују више различитих апстрактних типова бизнис модела од којих сваки описује скуп пословних подухвата са неким заједничким карактеристикама;
3. аутори који презентују неке аспекте концептуализације конкретних бизнис модела из реалног света.

У прву категорију можемо сврстати и читав низ аутора који дефинишу мета-моделе састављене од елемената које можемо пронаћи у бизнис моделу. У другу категорију спадају аутори који описују мета-модел, тип бизнис модела који садржи заједничке карактеристике описаних пословних подухвата. У трећу категорију аутора спадају они који пишу о конкретним бизнис моделима из стварног света.

Тема која се не може заобићи када се говори о теорији бизнис модела је дефинисање међусобног односа термина бизнис модел и стратегија. Седон и остали [14] доживљавају термин „бизнис модел“ као апстракцију термина стратегија, негирају њихову еквивалентност и истичу значај и корист у практичној примени коју диференцирање ових појмова може донети, као и потребу нијансирања термина „бизнис модел“. За њих је бизнис модел слика стратегије конкретне, појединачне организације која се може применити на друге организације сличног пословања, уз примену одговарајуће стратегије за сваку од тих организација понаособ. На Слици 1. представљени су сви могући односи ова два појма. Мајкл Портер [15] и харвардска школа менаџмента негирају значај појма „бизнис модел“, пошто је појам стратегије, који су они у претходном периоду детаљно разрадили [16], у великој мери еквивалентан појму бизнис модела и значењу који је он кроз радове многих аутора касније добио.



Слика 1. Могући однос појмова бизнис модел и стратегија, Седон и остали [28], стр. 428

Већина аутора у раном периоду развоја теорије бизнис модела, око 2000. године, сматрала их је еквивалентним, као, на пример, Магрета [12]. Остервалдер и остали [3] прегледом литературе закључују да већина аутора ипак разликује ове појмове, и то у смислу да стратегија укључује опис конкуренције док је бизнис модел усмерен на описивање елемената пословања и њихових односа који омогућавају стварање вредности. По њима, бизнис модел је потребно имплементирати, и он не може да се покаже као успешан или неуспешан по себи, већ само кроз примену у пракси. Уочивши ову важну разлику између бизнис модела и стратегије, прелазимо на скраћени опис онтологије бизнис модела који сматрамо најсвеобухватнијом и најдетаљнијом, а коју је у својој докторској тези презентирао Александар Остервалдер 2004. године [13].

Остервалдер предлаже онтологију у којој најпре дефинише четири области које бизнис модел мора да опише, а затим их дефинише помоћу девет елемената бизнис модела. Четири поменуте области су:

1. Производ: шта је то што делатност којом се организација бави, њени производи и предлози вредности нуде корисницима или купцима.
2. Кориснички интерфејс: ко представља циљну групу корисника за организацију, на који начин им она испоручује робу или услугу и на који начин гради чврсте односе са њима.
3. Менаџмент инфраструктуре: на који начин организација ефикасно решава проблеме у области инфраструктуре и логистике, ко јој у томе помаже и на који начин је организација повезана са партнерима у овој области пословања.
4. Финансијски аспекти: који је модел остваривања прихода, структура трошкова и одрживост бизнис модела.

Ове четири области описују се помоћу девет елемената, и то на следећи начин:

1. Предлог вредности описује прву област, тј. производ, и представља општи преглед скупа производа и услуга које организација нуди, а које имају одређену вредност за корисника или купца.
2. Циљани корисници представљају групу потенцијалних корисника којима организација жели да понуди своје услуге, чиме се описује друга област.
3. Канал дистрибуције је начин да се ступи у контакт са корисницима услуга, чиме се описује друга област.
4. Однос представља повезаности коју организација успоставља са корисницима, чиме се описује друга област.

5. Конфигурација вредности представља распоред активности и ресурса који су потребни да би се креирала вредност за корисника, чиме се описује трећа област.
6. Способност представља могућност да се реализује понављање карактеристичних активности потребних да би се креирала вредност за кориснике, чиме се описује трећа област.
7. Партнерска мрежа представља добровољно закључени уговорни однос између две или више организација са циљем стварања нове вредности за кориснике, чиме се описује трећа област.
8. Структура трошкова представља у новцу сва средства која се појављују у бизнис моделу као трошкови организације, чиме се описује четврта област.
9. Модел прихода описује начин на који компанија остварује приход путем различитих токова прихода, чиме се описује четврта област.

Преглед досадашње примене у библиотекарству

Теорије из домена науке о организацији брзо се преносе у теорију других научних области, па и у библиотекарство. Често се дешава да неки појам постане „реч дана“ која се масовно користи, понекад и без много везе са њеним оригиналним значењем. Брз развој теорије организационих наука доводи до умножавања знања и појмова у овој области науке и великих прилика за примену у другим областима. Ова примена често настаје у периодима док неки појам, концепт или теорија нису у потпуности развијени или не постоји консензус око дефинисања њиховог значења. Зато можемо и у домену саме науке о организацији, али још чешће приликом коришћења у библиотекарству концепата и појмова насталих у оквиру ове науке, наћи различите интерпретације појмова, а различити аутори могу помињати исти појам, а подразумевати различита значења. Ова ситуација врло је изражена у случају појма „бизнис модел“. Као што смо видели у прегледу теорије, и у оквиру науке о организацији дуго није било консензуса око дефиниције овог појма. Увидом у доступну литературу из области библиотекарства закључујемо да различити аутори који користе овај појам подразумевају различите ствари. Ради свеобухватне слике појма који је тема овог рада у наставку дајемо преглед неких радова из области библиотекарства у којима се користи термин „бизнис модел“, уз краћу анализу и објашњење у контексту претходно сагледане теорије бизнис модела.

Соергел [17] помиње потребу да дигиталне библиотеке успоставе одрживи бизнис модел, под којим подразумева део бизнис модела који би се поклапао са делом четврте области бизнис модела како га дефинише Остервалдер [13], прецизније, са деветим елементом описане онтологије –

моделом прихода. Још прецизније Соергел наводи потребу да се утврди прецизан извор финансирања, тј. један од могућих Остервалдерових токова прихода, при том не наводећи механизам одређивања цене.

Брау и Вебер [18] у апстрактну раду наводе да рад износи приказ бизнис модела немачког пројекта дигиталне библиотеке MeDoc. И заиста, у другом поглављу овог рада дат је приказ модела, тј. неких елемената бизнис модела, и у овом случају се ради о моделу прихода. Токови прихода су нешто детаљније дефинисани, а акценат рада је на дефинисању и описивању механизма одређивања цена, што се наводи у трећем поглављу „Модели трошкова“. Из описа сазнајемо да постоји више метода одређивања цена, и то: фиксна цена из менија понуда цена, плаћање по броју купљених услуга, диференцијално одређивање цена у односу на купца и у односу на обим куповине. Такође је доста простора посвећено опису начина плаћања, тј. ономе што бисмо могли описати трећим елементом бизнис модела Остервалдерове онтологије, прецизније, елементом декомпозиције веза и његовим параметром „циклус куповине“. Трећа фаза овог параметра описује, поред осталог, и наплату. Дате су и две слике које ово илуструју, а које преносимо да бисмо стекли бољи увид у приказани рад. *Слика 3.* приказује модел и унапређени модел. Поред модела прихода, у овом делу рада дају се и назнаке описа партнерске мреже, када се говори о унапређеном моделу.

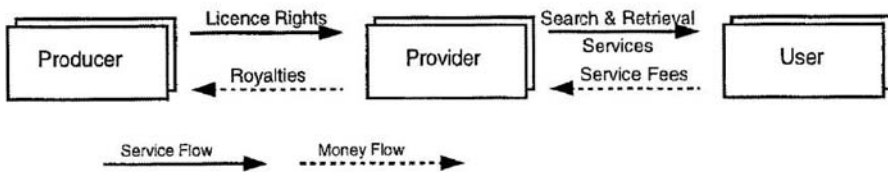


Fig. 1. The Business Model of the MeDoc System.

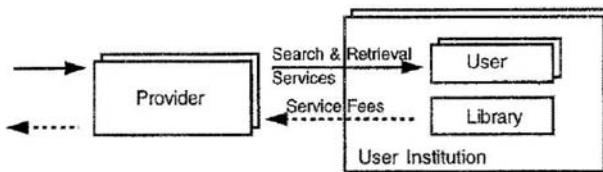


Fig. 2. The Refined Business Model

Слика 2. Модел и унапређени модел дигиталне библиотеке MeDoc, Брау и Вебер [18], сџр. 377 и 378

Из описа закључујемо да је у питању први тип партнерске мреже, јер је партнерским установама, у овом случају збирно названим „библиотеке“, препуштен део активности и ресурса који нису кључни за постизање конкурентске предности. Практично се описује група уговора са „библиотекама“ који се заснивају на оптимизацији пословања ради постизања економије обима, чију би стратешку важност могли оценити оценом 3, пошто без постојања сваког појединачног уговора део корисника не би био доступан, али целокупно пословање не би било доведено у питање. Степен конкурентности бисмо могли оценити као низак, а степен интеграције као висок. Да бисмо дали оцену одрживости сваког појединачног уговора, морали бисмо да имамо још информација о ширем пословном окружењу. Као што видимо, Брау и Вебер дају нешто богатију слику модела пословања, али она и даље представља само део елемената бизнис модела. Можемо наслутити колико би пословање немачког пројекта дигиталне библиотеке MeDoc било разумљивије, а пословни процеси и пословна логика који стоје у позадини јаснији, да је, на пример, представљена целокупност параметра „циклус куповине“ поделементата веза.

Извештај „Бизнис модели за часописе“ који је консултантска кућа Rightscom припремила за JISC (Joint Information Systems Committee) 2005. године [19], и поред тога што у наслову садржи појам бизнис модела, не носи приказ комплетнијег бизнис модела, већ тај појам користи као синоним за врло сажет опис модела прихода. Описани модели прихода приказани су кроз само неколико реченица, а можемо само претпоставити да аутори извештаја подразумевају да читаоци, бар интуитивно, познају или могу претпоставити како функционишу остали сегменти пословања који нису описани. Поменути описи модела прихода у ствари представљају најсажетији приказ поделементата „ток прихода и механизам одређивања цене“, у оквиру кога је приказан само метод одређивања цене. Детаљно су упоређени бројни методи одређивања цена, али, на жалост, недостаје подробнија и систематична информација везана за остале параметре елемента „модел прихода“ и осталих елемената бизнис модела који би помогли да се боље схвати суштина пословања у овој специфичној области.

Извештај „Проба JISC бизнис модела“ који је израдила компанија специјализована за рад са научним часописима Content Complete Ltd 2007. године [20], надовезује се на претходно поменути извештај, како по укупном садржају и тематици, тако и по употреби термина „бизнис модел“. Иако је тема извештаја проба функционисања бизнис модела, овај модел је поново описан, али врло штуро, заправо само елемент „модел прихода“. Позивајући се на детаљнији опис у претходном извештају, аутори наводе бизнис моделе само по скраћеницама које илуструју методу одређивања цене.

Едвардс [21] кроз презентацију врши представљање бизнис модела „Европске библиотеке“. Он под овим појмом подразумева опис елемента

„модела прихода“, док опис елемента „понуде вредности“, који такође даје, очигледно сматра битним за разумевање пословања организације. У првом делу презентације он дефинише понуду вредности кроз опис услуга доступних за кориснике, док се у другом делу разматра модел прихода који експлицитно назива бизнис моделом.

У документу под називом „Извештај о раду заједничке радионице одржане у библиотеци Koninklijke Bibliotheek у Хагу“ [22] појам „бизнис модел“ помиње се три пута. У првом помињању, на страни 2, у оквиру ПЕСТ анализе, овај појам сврстава се у групу економских покретача промена. У оквиру ове анализе бизнис модел наведен је уз друге факторе, од којих је један назван „модели и методи финансирања“. Овај фактор очигледно представља један од елемента бизнис модела који описује Остервалдер, што илуструје конфузију која влада у примени овог термина. У другом помињању, на страни 4, у оквиру разраде елемената ПЕСТ анализе, конкретно економских фактора, наводи се да је бизнис модел био у фокусу расправе. У наставку текста наилазимо на опис два елемента бизнис модела, као битних фактора у расправи, и то понуде вредности и модела прихода. Расправа се и закључује употребом појма бизнис модела, на страни 5, где аутори указују на потребу идентификовања одговарајућих бизнис модела услед растуће важности економских фактора.

Ансон и Конел [23] у извештају о истраживању на тему електронских књига појам бизнис модела помињу шест пута. У првом помињању, на страни 11, експлицитно говоре о бизнис моделу набавке и услуга, док у другом, на страни 12, у истом контексту говоре о чињеници да мали број библиотека користи радне групе да би пројектовао бизнис модел одабира, набавке и услуга. На страни 16 износе наду да ће издавачи ускоро успоставити униформни бизнис модел у целој делатности, а затим на истој страни износе став да је дошло време да библиотеке и продавци заједнички развију бизнис модел куповине електронских књига. Треће помињање појма бизнис модела на истој страни односи се на дефинисање циља удруживања непрофитних и профитних организација, што се поистовећује са појмом „бизнис модел“. И најзад, на страни 17, опет се износи потреба да се бизнис модел изграђује у заједници библиотека и издавача. Овај рад презентујемо нешто детаљније да бисмо указали на чињеницу да у области библиотекарства и даље влада одређена недоследност и конфузија везана за употребу појма бизнис модел, чак и у библиотекарству развијених земаља и издањима угледних издавача.

У наредном делу текста поменућемо текстове који су објављени на различитим Интернет презентацијама, углавном блоговима, који последњих година постају све важнији медији за пренос мишљења и исказивање научних ставова у области библиотекарства.

Под насловом „Смрт аутора као бизнис модел“, аутор Rori Litvin (Rory Litwin) на свом познатом блогу Library Juice [24] користи појам бизнис модела да би изразио ироничан став о пословању једне издавачке куће. Наслов носи разумевање појма бизнис модела као елемента модела прихода, што ствара иронични контраст у наслову.

У тексту који говори о изазовима финансирања издавачких пројеката који се заснивају на принципима отвореног приступа [25], угледни Library Journal преноси став аутора који још једном поистовећује елемент модел прихода са појмом бизнис модела.

На блогу *Леријево њисмо*, аутора Стивена Лерија, у тексту који се бави тематиком сврсисходности наплаћивања казни за прекорачење рока за враћање позајмљених материјала у библиотеку [26], аутор, као и многи претходно поменути, поистовећује елемент модела прихода и појам бизнис модела. Он то чини духовитим изражавањем става да бизнис модел појединих библиотека чини наплаћивање казни.

Блог професора Ерика Шнела *Мегијум је њорука* доноси текст [27] у коме аутор преноси делове извештаја националне библиотеке Аустралије, који се односе на редефинисање понуде вредности, под насловом који имплицира да се у тексту дефинише бизнис модел.

Из наведених примера закључујемо да у теорији библиотекарства није јасно дефинисан и општеприхваћен појам бизнис модела, као и да има доста конфузије у употреби овог појма, и неразумевања могућности које он носи за унапређење библиотечке праксе.

Шта бизнис модел нуди библиотекама

Која је сврха анализе пословања кроз креирање бизнис модела или неких елемената бизнис модела који описују то пословање? Један одговор на то налазимо у литератури. Остервалдер и остали [3] наводе пет могућих одговора на постављено питање, а улогу концепта бизнис модела виде у следећих пет области:

1. разумевање пословања и шира доступност нових сазнања у оквиру организације;
2. анализирање пословања;
3. менаџмент;
4. стварање могућности за успехе у будућности;
5. патентирање бизнис модела.

За нас су, наравно, релевантне прве четири области те ћемо њима посветити нешто више пажње.

1. Ову област можемо поделити на подобласти: снимање, визуелизација, разумевање и шира доступност пословне логике у организацији.
- 1.1. Снимање пословне логике има своју сврху, јер се у пракси често дешава да менаџери не умеју јасно да опишу чиме се њихове организације баве, као ни да пренесу јасно изражену пословну логику надређенима и подређенима. Ово је посебно изражено у великим библиотекама, будући да се у оваквим организацијама паралелно одвија већи број пословних процеса који нису уопште, или нису у великој мери, повезани. Као пример можемо дати пословне процесе који се одвијају у позадини пружања услуге међубиблиотечке позајмице и услуге обезбеђивања радног простора за кориснике у читаоницама. Услед релативне сложености пословања, потребно је снимити ситуацију да би се добио јаснији преглед и могла формалније дефинисати и изложити пословна логика.
- 1.2. Визуелизација пословне логике је врло практична метода појашњавања сложене појаве, јер већина људи визуелним путем лакше савладава комплексне теме.
- 1.3. Разумевање пословне логике све је теже, јер бизнис модели и пословна логика коју описују постају све сложенији, посебно у областима са великим упливом информационо-комуникационих технологија. Зато је потребно прећи са интуитивног начина разумевања пословне логике на формалнији опис путем бизнис модела који ће олакшати разумевање сложених процеса у позадини пословне логике. Ово посебно важи за случај великих библиотека које, поред тога што пословање све више преносе у област електронског пословања, скоро по правилу послују као непрофитне организације, што додатно усложњава представу о пословном успеху и резултатима пословања.
- 1.4. Дељење пословне логике је нешто што је немогуће ако се она пре тога у потпуности не разуме. Ова важна функција омогућава да се идеје, планови, захтеви, молбе и предлози представе групама које имају било какав интерес за пословање организације. Конструктивна комуникација између представника ових група може се реализовати само уз постизање довољног степена разумевања учесника комуникације о пословању организације. Стога је за реализацију ове функције, неопходне у савременом пословању, дефинисање бизнис модела од велике важности, посебно у областима пословања које, као у библиотекама, захтевају неколико паралелних пословних процеса, компликоване начине финансирања услед непрофитне природе организације и великог уплива савремене технологије која све више преноси пословање у домен виртуелног.

2. Јасно дефинисан бизнис модел може допринети успешној анализи пословне логике и може се рећи да он унапређује мерење, уочавање и поређење пословне логике организације.
- 2.1. Мерење зависи, пре свега, од добро одабраних параметара у чему бизнис модел може бити од велике користи. Паметно одабрани индикатори омогућавају лако и поуздано праћење имплементације бизнис модела, кроз реализацију стратегије. Квантификацији пословних активности се у библиотекама посвећује доста пажње, али лош одабир и застарелост параметара и индикатора углавном чине ове активности непотребним у облику у коме се обављају. Стога сваки напредак у правцу правилнијег одабира индикатора пословања мора довести, у крајњој инстанци, до унапређења пословања.
- 2.2. Уочавање промена у пословној логици постало је свакодневна потреба организације данас, будући да пословно окружење, које је сваким даном све динамичније, диктира до сада невиђени темпо промена за оне који желе да остану у врху пословања. Креирање информација као суштина библиотекарског посла свакако спада у најдинамичније области пословања, па је, стога, потреба за дефинисањем бизнис модела библиотеке велика.
- 2.3. Поређење пословне логике организације са пословним логикама других организација, као и уочавање промена, све је актуелније са убрзањем динамизације пословног окружења. Праћење конкуренције је нешто чиме се библиотеке нису много бавиле, делом и због непостојања инструмената који би описали њихову сопствену пословну логику, те стога и немогућности да је, осим интуитивно, пореде са пословним логикама конкурената.
3. Постојање бизнис модела унапређује менаџмент пословне логике организације. Све функције менаџмента могу се унапредити на основу јасне и прегледне слике пословања и података који се добијају на основу те слике праћењем реалног стања. Све наведене предности у претходне две тачке имају велики позитиван утицај на свакодневне активности менаџмента.
4. Претходно наведене предности које пружа постојање дефинисаног бизнис модела имају за последицу и олакшано планирање. Поред овога бизнис модел поспешује иновативност и олакшава увођење иновација, јер иноваторима пружа јасну основу за имплементацију нових идеја.

Пример описа неких елемената бизнис модела у библиотекама

Да бисмо конкретизовали презентовану теорију, дајемо преглед неких елемената бизнис модела у библиотечком окружењу, уз напомену да је сврха овог прегледа илустрација, а не имплементација и да у том смислу дефинисање елемената бизнис модела библиотеке захтева много шири и подробнији рад.

Канал дистрибуције представља трећи елемент бизнис модела који се декомпоује на везе. Представимо особине везе која прати предлог међубиблиотечке позајмице. Коришћење комуникације путем електронске поште додаје вредност овом предлогу. Смањивање вредности услед ризика и напора се такође максимализује коришћењем електронске поште или неког другог облика комуникације путем савремених информационо-комуникационих технологија. Циклус куповине започиње фазом свесности, за коју је јако важан одабир што већег броја веза, што би у теорији маркетинга био еквивалент позиционирању у свести корисника. Размена банера је један од начина да се у имплементацији бизнис модела у конкретном пословном окружењу Србије данас, уз минимум трошкова, повећа број веза за ову фазу циклуса куповине. За фазу евалуације важе исте напомене као и за претходну фазу, уз додатак да је потребно обезбедити могућност да корисник перципира што више информација у што краћем времену, па је у имплементацији добра идеја тежити аудио-визуелним решењима. У фази куповине нарочито су важни сегменти наруџбине и њеног праћења. На примеру организација које се баве доставом робе, што је у физичком смислу иста пословна операција, а које послују у профитном сектору, можемо закључити о важности ових сегмената. Наплата и испорука, иако на први поглед делују као једноставни сегменти фазе куповине, пружају могућност да се креира ниво вредности и већи од основног. Фаза после куповине у овом предлогу не нуди велике могућности за подизање нивоа вредности, али ипак не треба у потпуности одбацити ни ову могућност. Услед снажне динамике развоја информационо-комуникационих технологија, те стога недовољне обучености свих циљаних група корисника за њихово коришћење, отварају се могућности у сегментима решавања проблема и обуке. Ниво вредности везе на основу изложеног може се пројектовати и као нешто већи од основног, уколико се примене иновативна имплементациона решења. У том случају може се оправдати ниво цена већи од економског. Друга ситуација у вези са тим је монополски положај при имплементацији бизнис модела у овом сегменту пословања, што се све мање може очекивати у будућности. Животни циклус везе, као параметар који описује овај елемент декомпозиције елемента бизнис модела, канал дистрибуције, исказује могућност за повећање

нивоа вредности у сегментима стварања вредности и коришћења. Први сегмент нуди велике могућности за подизање нивоа цена, али захтева и значајне, пре свега људске ресурсе, у фази имплементације.

Четврти елемент бизнис модела, а то је однос који организација гради са корисницима, представља један од сложенијих елемената бизнис модела и његово дефинисање заснива се у великој мери на теорији маркетинга. Представићемо један механизам који чини елемент декомпозиције овог елемента бизнис модела. Механизам односа са први пут уписаним студентима започиње процесом привлачења. Овај процес врло је важан за укупно пословање организације. Процена исплативости циљних група за укупно пословање овде је врло важна и у тренутним условима имплементације бизнис модела говори да се не исплати улагати превише у ову област, услед малих капацитета за пружање понуда које су најзанимљивије овој циљној групи. Стога се у тренутној имплементацији бизнис модела овај механизам заснива на методама герилског маркетинга, који се не спроводи свесно и организовано од стране организације, већ организација само региструје његово постојање и анализом закључује да нису потребна даља улагања у овом правцу. Фазе задржавања корисника и додатне продаје такође би требале да се пројектују у складу са проценама о исплативости задржавања одређених циљаних корисника. Детаљнија анализа параметара овог елемента бизнис модела, због сложености теорије маркетинга, само би умањила јасноћу приказа корисности дефинисања бизнис модела и стога излази из обима овог рада. Из целог скупа могућих анализа издвајамо само значај изградње брэнда, као најважнијег фактора у процени вредности механизма као елемента бизнис модела који описујемо.

Конфигурација вредности, као елемент бизнис модела, нарочито је интригантна за описивање у случају великих библиотека, будући да носи карактеристике сложености пословања, које се састоје из креативних и некреативних радних задатака, оних које чине основу пружања услуга и оних који чине њихову суштину. У односу на то можемо идентификовати чак два типа конфигурације вредности у бизнис моделу који описујемо. Један – ланац вредности, везује се за послове креирања фонда библиотеке и његовог коришћења, ако те две активности посматрамо као јединствену целину. Вредност улазима у фонд додаје се обрадом и циркулацијом у за то задуженим организационим јединицама. Радионицу вредности можемо идентификовати у оним предлозима који се односе на решавање проблема корисника, као што је већина радних задатака у каталогу или референтној служби.

Шести елемент бизнис модела – способност, декомонујемо одмах на ресурсе да бисмо стекли представу о улози овог елемента. Као пример послужиће нам Универзитетска библиотека „Светозар Марковић“. Опишљиве ресурсе Универзитетске библиотеке „Светозар Марковић“ чине зграде у Буле-

вару краља Александра 71 и Бирчаниновој 24, инвентар записан у књизи инвентара, као и новчана средства на три рачуна које Библиотека има отворене у Трезору Министарства финансија. Од неописљивих ресурса можемо издвојити углед који Универзитетска библиотека „Светозар Марковић“ као институција има код одређених циљаних корисника, као и зачетке бренда чији је визуелни носилац препознатљива фасада зграде у Булевару краља Александра 71. Детаљнији опис људских ресурса Универзитетске библиотеке „Светозар Марковић“ био би опсежан посао који би смањео прегледност рада, те ћемо се стога задржати само на неким краћим запажањима везаним за ову област. Ако као карактеристику људских ресурса узмемо формално образовање, уочавамо да је око половине запослених са четвртим, а друга половина са седмим степеном стручне спреме. Дефинисање потребних вештина и знања можемо посматрати кроз призму положеног ЕЦДЛ теста или неког другог формалног теста знања и вештина.

Партнерска мрежа, као седми елемент бизнис модела, описује које активности и који ресурси су дистрибуирани међу партнерима организације. Као пример послужиће нам Универзитетска библиотека „Светозар Марковић“. Представићемо два уговора којима се декомпонује овај елемент бизнис модела. Први је партнерски однос који Библиотека има са институтом ИЗУМ из Марибора, а други који има са компанијом „Деск“ д. о. о. Партнерски однос који библиотека остварује кроз уговор са институтом ИЗУМ базира се на добијању ресурса од партнера, у овом случају технологије. Разлози који описују мотивацију за склапање овог уговора су оптимизација пословања и прибављање ресурса. Овај уговор оцењујемо оценом стратешке важности четири, пошто би његовим раскидањем дошло до великих потешкоћа у пословању, али би оно ипак могло да се у неком облику настави. Партнерски однос у делу прибављања технологије не искључује у овом случају конкурентност партнера у делу пружања услуга информисања корисника путем интернета. Степен интеграције партнера у овом уговору могли бисмо оценити оценом три, пошто однос није успостављен директно, него преко ВВС центра Народне библиотеке Србије. Оцена одрживости је врло висока, јер би у овом тренутку било јако тешко за оба партнера да нађу замену за постојећег. Партнерски однос који Библиотека остварује кроз уговор са компанијом „Деск“ д. о. о базира се на препуштању вршења услуга сервиса рачунарских компоненти партнерској компанији „Деск“ д.о.о од стране Библиотеке. Разлози који описују мотивацију за склапање овог уговора су оптимизација пословања и смањење ризика. Овај уговор оцењујемо оценом стратешке важности три, пошто би његовим раскидањем дошло до потешкоћа у пословању, али би оно ипак могло да се настави. Партнерски однос у делу дистрибуирања вршења активности које не спадају у домен кључних компетентности, у овом случају, потпуно искључује конкурентност партнера, будући да Библиотека у својој понуди вредности нема пред-

лог сервисирања рачунарске опреме корисника. Степен интеграције партнера у овом уговору могли бисмо оценити оценом три, пошто обим активности који Библиотека дистрибуира партнеру не омогућава да он за овај уговор одвоји ресурсе који би обезбедили виши степен интеграције. Оцена одрживости је релативно ниска, јер би у овом тренутку оба партнера могла, релативно лако, да нађу замену за постојећег партнера.

Структура трошкова, као осми елемент бизнис модела, представља изражавање новчаним износима свих средстава која се појављују у бизнис моделу. Нећемо детаљније дефинисати овај елемент, јер је то врло приметан посао који укључује преузимање рачуноводствених података. Желимо само да укажемо да је потребно на објективан и прегледан начин дефинисати овај елемент у случају примене бизнис модела за пројекцију имплементације одређене стратегије, што може донети велике уштеде, али захтева и велика улагања, пошто израда детаљног приказа овог елемента тражи улагања људских ресурса која нису мала.

Модел прихода – девети елемент бизнис модела, описује начин на који организација остварује приход. Декомпозиција овог елемента врши се преко тока прихода и механизма одређивања цене. Како се овај елемент често замењује појмом бизнис модел, најчешће тако што се користи уместо њега, а што смо показали у прегледу литературе, нећемо га детаљније дефинисати, пошто је то већ урађено више пута у литератури везаној за библиотекарску делатност и то на релативно систематичан и подробан начин, што је такође већ приказано у претходном поглављу, а што нам омогућава да стекнемо слику о корисности дефинисања овог елемента бизнис модела.

Закључак

Да би повратиле конкурентску предност, библиотеке у дигиталној ери се морају стално мењати у организационом смислу [28]. Само на тај начин оне ће моћи да обезбеде реализацију довољног броја услуга за кориснике, а самим тим и финансирање. Креирање конкурентске предности је сложен и захтеван посао којим се профитне делатности баве јако дуго и постоји врло развијена теорија и пракса у овој области. Да би се ово реализовало потребно је познавање многих дисциплина, техника и принципа из домена области организационих наука. Важна помоћ у овом послу може бити познавање елемената библиотечног бизнис модела и начина на који се додаје вредност у ланцу вредности који карактерише рад датог типа библиотеке [29].

Бизнис модел представља релативно нови концепт у теорији организационих наука. Међутим, због предности које пружа у описивању и упознавању пословања организације добро је разрађен и постоји велики број радова који се односе на овај појам [32]. Елементима бизнис модела се на

прегледан и практичан начин структурирано описује пословање организације, што омогућава дубинско разумевање процеса који се одвијају током пословања [30]. Да бисмо планирали и реализовали организационе промене, планирали одговарајућу организациону структуру за дату организацију и планирали и ширили пожељну организациону културу, потребно је да до детаља познајемо пословање, као и да имамо план у какво стање желимо да преведемо организацију као систем. Оптималан алат за реализацију ових циљева представља бизнис модел [31].

Због свега овога потребно је теоријски дефинисати и у пракси потврдити функционисање библиотечког бизнис модела за дати тип библиотеке. Само пројектовање елемената бизнис модела омогућава креирање праве конкурентске предности за библиотеку у дигиталној ери и зато је важно развијати библиотечки бизнис модел у теорији и пракси.

Литература

- [1] Стонер Џ., Фриман Е., Гилберт Д., 2000, Менаџмент, Желинд, Београд, стр. 7.
- [2] Но, Chooi Hon, 2004., Managing the e-library in a global environment, Program: electronic library and information systems, Vol. 38, No. 3, стр. 168-175.
- [3] Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves, Tucci, Christopher L., 2005, „Clarifying business models: origins, present and future of the concept“, Communications of the association for information systems, Vol. 15.
- [4] <http://wordnet.princeton.edu>, приступљено 15. септембра 2009.
- [5] Abrahamson, E., Fairchild, G., 1999, „Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes“, Administrative Science Quarterly Vol. 44, No. 4, стр. 708-740.
- [6] Stähler, P., 2001, Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen, докторска теза, Универзитет Ст. Гален, стр. 37, Слика 6., преузето са http://books.google.com/books?id=mgO-E6l0DScC&pg=PR5&lpg=PR5&dq=gesch%C3%A4ftsmodelle+in+der+digitalen+%C3%B6konomie.+merkmale,+strategien+und+auswirkungen.+dissertation.+university+of+st.gallen&source=bl&ots=Db3GxCMY_R&sig=28i1Q0yJd1zTb-RQ-0WyA7x23qs&hl=en&ei=B2raSv_DG8j9_AbKjKDND&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CAwQ6AEwAQ#v=onepage&q=&f=false, 15. септембра 2009.

- [7] Bellman, R., C. Clark, и остали, 1957, „On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game“, *Operations Research* Vol. 5, No. 4, стр. 469- 503.
- [8] Jones, G. M., 1960, „Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis“, *Accounting Review* Vol. 35, No. 4, стр. 619-626.
- [9] Methlie, Leif B. Pedersen, Per E., 2007, Business model choices for value creation of mobile services, *The journal of policy, regulation and strategy for telecommunications*, Vol. 9, No. 5, стр. 70 – 85.
- [10] Shafera, Scott M., Smitha, H. Jeff, Linder, Jane C., 2005, „The power of business models“, *Business Horizons*, Vol. 48, стр. 199-207.
- [11] Linder, J., S. Cantrell, 2000, „Changing Business Models: Surveying the Landscape“, *accenture Institute for Strategic Change*.
- [12] Magretta, J., 2002, „Why business models matter“, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, стр. 86 – 94.
- [13] Osterwalder, A., 2004, „The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach“, докторска теза, Универзитет у Лозани, Швајцарска, преузето са <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/> 15. септембра 2009.
- [14] Seddon, P. B., Lewis, G.P., Freeman, P., Shanks, G., 2004, „The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy“, *Communications of the Association for Information Systems* Vol. 13, стр. 427-442.
- [15] Porter, M.E., 2001, „Strategy and the Internet“, *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3 стр. 63-78.
- [16] Porter, M.E., 1996, „What is Strategy?“, *Harvard Business Review* Vol. 74, No. 6, стр. 61-78.
- [17] Soergel, D., 2002, „A Framework for Digital Library Research“, *D-Lib Magazine*, Vol. 8, No. 12.
- [18] Breu, M., Weber, R., 1997, „Charging for a digital library : The business model and the cost models of the MeDoc digital library“, *Research and advanced technology for digital libraries: European conference on digital libraries No1, Pisa , ITALIE*, vol. 1324, str. 375-385.
- [19] Rightscom, 2005, „Business Models for Journal Content, Final Report“, *The National e-Journals Initiative*, преузето са http://www.nesli2.ac.uk/JBM_o_20050401Final_report_redacted_for_publication.pdf 15. септембра 2009.
- [20] Content Complete, Ltd, 2007, „JISC Business Model Trials“, *JISC Collections*, преузето са <http://www.jisc-collections.ac.uk/media/documents/>

- jisc_collections/business%20models%20trials%20report%20public%20version%207%206%2007.pdf 15. септембра 2009.
- [21] Edwards, L., Introduction to The European Library business model, презентација, преузето са http://version1.europeana.eu/c/document_library/get_file?uuid=f531a14c-7f13-4ac8-ac7c-f64511a651aa&groupId=10602 15. септембра 2009.
- [22] „What is the future for library portals?“, 2008, Извештај о раду заједничке радионице одржане у библиотеци Koninklijke Bibliotheek у Хагу, преузето са http://www.theeuropeanlibrary.org/portal/organisation/about_us/Documents/future_library_portals.doc 15. септембра 2009.
- [23] Anson, C., Connell, R. R., 2009, „E-book Collections“ SPEC Kit313, Association of Research Libraries, преузето са <http://www.arl.org/bm~doc/spec-313-web.pdf> 15. септембра 2009.
- [24] Објављено 05. 05. 2006, „The Death of the Author, as a Business Model“, преузето са <http://libraryjuicepress.com/blog/?p=59> 15. септембра 2009.
- [25] Објављено 23. 06. 2006, „OA Business Model a Challenge for Public Library of Science“, преузето са www.libraryjournal.com/article/CA6346148.html 15. септембра 2009.
- [26] Објављено 04. 05. 2006, „The Library Fine Business Model“, преузето са <http://blog.stephenleary.com/2006/05/library-fine-business-model.html> 15. септембра 2009.
- [27] Објављено 27. 03. 2007, „Single business model and emerging library systems“, преузето са <http://ericschnell.blogspot.com/2007/03/single-business-model-and-emerging.html> 15. септембра 2009.
- [28] Linn, M., 2008, „Perspectives on managing a library“, The Bottom Line: Managing Library Finances, Vol. 21, No. 4, 2008, стр. 124-128.
- [29] Pateli, G., Giaglis, G., M., 2005., „Technology innovation-induced business model change: a contingency approach“, Journal of Organizational Change Management, Vol. 18, No. 2, стр. 167-183.
- [30] Onzono, S., Carmona, S., 2007., „The changing business model of B-schools“, Journal of Management Development, Vol. 26, No. 1, стр. 22-32.
- [31] Chesbrough, H., 2007, „Business model innovation: it's not just about technology anymore“, Strategy & Leadership, Vol. 35 No. 6, стр. 12-17.
- [32] Methlie, L., B., Pedersen, P., E., 2007., „Business model choices for value creation of mobile services“, Info - The journal of policy, regulation and strategy for telecommunications, Vol. 9, No. 5, стр. 70-85.

WHY DO WE NEED LIBRARY'S BUSINESS MODEL

Summary

In the librarianship business model is a concept still somewhat obscure and confusing both in theory and in practice. For those who want to upgrade library business this concept might be of great help and therefore its characteristics should be studied closely. Paper presents basic theory of business model concept along with some examples of its use in librarianship and pin-points areas where it might help improve library business. Some elements of library business model are presented in this paper.

Key words: business model, library, business development, nonprofit sector, strategy

Adam Sofronijevich