

## ELEKTRONSKO POSLOVANJE I PROMJENE PROCESA UPRAVLJANJA

### *E-BUSINESS AND CHANGE MANAGEMENT PROCESS*

DIJANA KOVAČEVIĆ,  
Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet Podgorica

**Apstrakt:** *Elektronsko poslovanje sa sobom nosi suštinske promjene u procesu obavljanja posla, organizaciji i upravljanju. U ovom radu se razmatraju nove preformanse kompanije i izazovi menadžmenta u savremenom, elektronskom okruženju. Fenomen novog načina poslovanja i upravljanja sve više je preduslov za uspješno poslovanje na globalnom tržištu, povećanju konkurencije i korišćenju novih resursa koji informaciona tehnologija omogućava. Naime, proces upravljanja u elektronskom okruženju razvija intelektualne mogućnosti, konceptualni i operativni menadžment u njegovoj ulozi i korišćenju, ali isto tako utiče na osnovne promjene ljudskih i poslovnih aktivnosti. Znanje i informacija su ključni resursi informatičke ekonomije, a uloga top menadžmenta se mijenja i ima više akcenat na saradnju i upravljanje ljudima, kao i stvaranje vrijednosti kompanije kroz proces upravljanja znanjem.*

**Ključne riječi:** *Elektronsko poslovanje, upravljanje, informacija, znanje, organizacija.*

**Abstract:** *E-business brings with it fundamental changes in the process of doing business, organization and management. In this paper the new company's performance and management challenges in the modern, electronic environment. The phenomenon of new ways of business and management increasingly is a prerequisite for successful business in the global market, increasing competition and the use of new resources that information technology provides. The process of management in electronic environment develop intellectual capabilities, conceptual and operational management in his role and use, but also affects the fundamental changes in human and business activities. Knowledge and information are key resources of information economy and the role of top management changes and has more emphasis on cooperation and managing people, and create value through the company's knowledge management process.*

**Key words:** *E business, management, information, knowledge, organization.*

JEL Classification: L 81;  
Review; Received :October 28, 2010

### 1. Uvod

Internet kao globalni multimedijalni resurs doživio je svoju revoluciju u dvije posljednje decenije 20-tog vijeka, prekinuo dotadašnji kontinuitet u razvoju, doveo do radikalnih promjena, stvaranja nove tehnološko-ekonomske paradigme i postao osnov nove (informatičke) ekonomije. Pojava Interneta je riješila mnoge probleme u povezivanju udaljenih odjeljaka kompanije, povezivanju računara različitih proizvođača sa različitim softverskim platformama, povezivanju kompanija koje poslovno saraduju i čiji je istovremeni pristup informacijama od neprocjenjivog značaja. Postulati klasične ekonomije – zemlje i kompanije iz regiona najviše saraduju, proizvode i izvoze sa najbližim susjedima postaju nerelevantni. Nova informatička ekonomija se suštinski razlikuje od tradicionalne ekonomije. Radikalne i brze promjene koje su nastale u posljednjoj deceniji ukazuju na novu etapu razvoja koji konceptualno i istorijski mijenja ekonomski i društveni okvir. Informatička revolucija i komunikaciona tehnologija utiče na razvoj nove ekonomije u globalnim razmjerama, a ne na nacionalnim osnovama kao u tradicionalnoj ekonomiji.

Informatička ekonomija kao potpuno novi oblik poslovanja i razmišljanja stvorila je uslove i izborila put poslovanju elektronskim putem na globalnom nivou. Praktična primjena Interneta kao multimedija mijenja u potpunosti način poslovanja i postaje infrastruktura elektronskog poslovanja. Elektronsko poslovanje se pojavilo još 70-tih godina prošlog vijeka, ali svoju ekspanziju doživljava krajem 20. vijeka, kao posljedica sve veće primjene Interneta. Masovno korišćenje Interneta je motivisalo mnoge poslovne subjekte, bez obzira da li se radi o pojedincima ili preduzećima svih veličina i oblika, da uz minimalne investicije, sve više koriste mogućnosti koje pruža Internet, i da u sveopštoj integraciji ili modelu poslovanja koji predstavlja mrežu poslovnih procesa, tehnologije i potreba kupaca iskoristi sve prednosti elektronskog poslovanja. Ovakva mogućnost ima za posljedicu masovno usvajanje elektronskog načina poslovanja, naročito u razvijenim zemljama čije se stanovništvo već nalazi na višem stepenu informatičke pismenosti. Ona je nešto znatno šire od pukog tehničkog znanja, ona je analogno jezičkoj pismenosti, spoj znanja, određene vještine i određenih navika.

*E-business* (*Electronic Business*- znači elektronsko poslovanje) je relativno nov pojam, među prvima ga je koristio IBM stvarajući 1997. svoju marketinšku kampanju upravo oko tog slogana. Cilj kampanje je bio da se napravi konceptualna razlika između termina "*e-business*", sa do tada upotrebljavanim terminom "*e-commerce*" (elektronska trgovina), koji je izjednačavao elektronsko poslovanje sa elektronskom trgovinom. Elektronsko poslovanje podrazumijeva više od direktne prodaje i kupovine proizvoda (kako se često zamjenjuju ili poistovjećuju pojmovi elektronskog poslovanja i trgovine) online, obezbjeđujući organizacijama u mreži značajne tržišne prednosti. Sistemi elektronskog poslovanja se oslanjaju na resurse Interneta, intraneta i ektraneta, kao podrške za svaki od poslovnih procesa. "*Elektronsko poslovanje je transformacija ključnih poslovnih procesa upotrebom Internet tehnologija*" je jedna od prvih definicija koju je upravo dala kompanija IBM.

Elektronsko poslovanje se još može definisati i kao vođenje poslova na Internetu, brigu o klijentima i poslovnim partnerima, kao i organizaciju poslovanja u sopstvenoj firmi "*on-line*" ili kao "*razmjenu informacija elektronskim putem u okviru organizacije, kao i između organizacije i eksternih stejkholdera u cilju podržavanja kompletnog opsega poslovnih procesa*" (Chaffey 2009, s. 35). Još detaljnije određenje pojma elektronsko poslovanje je da elektronsko poslovanje predstavlja elektronski prenos i razmjenu poslovnih dokumenata (poruka) ili informacija između kompjuterskih sistema, sredstvima standardizovanih elektronskih poruka preko specijalnih komunikacionih mreža sa visokim nivoom zaštite.

Elektronsko poslovanje postaje standardni dio poslovanja kompanije. U svom razvoju elektronsko poslovanje je prošlo kroz četiri faze (Kalakota, Robinson 2002, s. 32):

- ❑ *Prisustvo na webu* – svaka kompanija ima svoj web site iako često nijesu ni sami sigurni koji je razlog takvog opredjeljenja (1994-1997), *važno je biti online*;
- ❑ *Elektronska trgovina* – pored prisustva na Internetu kompanije razvijaju i elektronsku trgovinu, uočavajući sve prednosti ovog načina poslovanja (1997-2000);
- ❑ *Elektronsko poslovanje* – obavljanje poslovnih transakcija elektronskim putem, razmjena informacija i komunikacija između svih zainteresovanih strana za poslovanje kompanije (potrošači, zaposleni, menadžment, stejkholderi) (2000 - 2006)
- ❑ *Inteligentni E - business* – obavljanje svih poslovnih procesa elektronskim putem, odnosno proces transformacije poslovanja ka potpunoj digitalizaciji i virtualizaciji (2006 - ....). Ova četvrta faza je nastala poslije izlaska knjige prethodno pomenutih autora.

## 2. Od tradicionalnog ka e-poslovanju

Savremeno poslovanje je nezamislivo bez Interneta kao poslovnog integratora i multimedijalnog resursa koji eliminiše troškove, povećava efikasnost, skraćuje tok procesa komunikacije, jednom riječju - *mijenja suštinu upravljanja i poslovanja kompanije*. Usvajanje elektronskog poslovanja utiče na poboljšanje kompletnih performansi poslo-

vanja kompanije u turbulentnim uslovima. Povećanje konkurentnosti je jedan od prioriteta kompanije, a elektronsko poslovanje postaje ključna pretpostavka konkurentnosti, koja se postiže brzo i prevremenom razmjeno informacija i to ne samo unutar kompanije već i između same organizacije i poslovnih partnera i potrošača. Elektronsko poslovanje znači i primjenu savremene tehnologije u cilju povećanja efikasnosti poslovnih procesa, ali sve to ne donosi adekvatne rezultate ukoliko se paralelno ne mijenja i način upravljanja, proširuje nivo znanja o poslovnim procesima i aktivnostima u svim segmentima poslovanja. Te aktivnosti podrazumijevaju optimizaciju poslovnih procesa (proizvodnja, marketing, veleprodaja, distribucija, prodaja, naplata, isporuka, dopuna zaliha,...), unaprijeđenje odnosa sa ciljnim javnostima (klijentima, zaposlenima, dobavljačima, distributerima) i unaprijeđenje ostalih poslovnih odnosa (računovodstvene agencije, zakonodavstvo i vladine agencije).

Osnovne pretpostavke razvoja koje sa sobom donosi elektronsko poslovanje su: povećanje brzina promjene u poslovanju (dinamičnost), značaj udaljenosti kao parametra poslovanja gotovo nestaje, smanjuju se vremenske disproporcije, globalizuje se svjetsko tržište, uklanjaju se posrednici, transformiše se odnos proizvođač – potrošač, sistem postaje otvoren i fleksibilan, znanje i vještina (multidisciplinarnost) postaju neophodni resursi. Uvođenje elektronskog poslovanja kao dominantnog modela poslovanja zavisi od nekoliko činjenica – svijesti top menadžmenta o potrebi prelaska na novi način poslovanja (da bi organizacije i zaposleni prihvatili novu filozofiju poslovanja, neophodno je da menadžment prvo shvati i predoči neophodnost uvođenja elektronskog poslovanja i prednosti koje kompanija tim dobija); moći da se proces implementacije uspješno obavi (uspješno sprovođenje velikih promjena i slamanje otpora prema promjenama) i kontinuitet u upravljanju cijelim projektom, odnosno novim načinom obavljanja posla.

Strategija prelaska na koncept elektronskog poslovanja zavisi od konkretne potrebe kompanije i stepena njene uključenosti u elektronsko poslovanje. Optimalni poslovni model koji može biti platforma poslovne strategije ne postoji u apsolutnom smislu, on se razlikuje od kompanije do kompanije, od oblasti do oblasti i uslovljen je samim performansama te organizacije. Iako danas ekonomija sve više dobija odlike tehnološke obojenosti, fokus je na ljudima i znanju, njihovim vještinama, kognitivnom procesu, a ne na tehnologiji. Ono što nazivamo "*informatičkom revolucijom je, u stvari revolucija znanja*" (Drucker 2000, s. 57). Ona je integrator i baza, ali uspješnost definiše količina primijenjenog ljudskog znanja i korištenje prednosti koji ovaj sistem pruža, u skladu sa potrebama pojedinačne organizacije. Tehnologija je omogućila reorganizaciju tradicionalnog rada, primjenom znanja a posebno sistematične, logične analize. To znači da će ključ za održavanje leaderske pozicije na tržištu i tehnologiji koji će se uskoro pojaviti, vjerovatno biti društveni položaj stručnjaka znanja i društveno prihvatanje njihovih vrijednosti.

Uspješnost jedne kompanije koja svoje poslovanje organizuje na konceptu elektronskog poslovanja sve je

više uslovljena mogućnošću da eksploatiše znanje, a to je upravo prednost koju umreženi, otvoreni sistem pruža. Znanje je vrijednije i moćnije od svih prirodnih resursa, ogromnih fabrika ili mnoštva bankovnih računa, a korporativno znanje prerasta u dinamički resurs koji će se neprestano koristiti u svrhu što kvalitetnijeg poslovanja.

Nauka postaje nova proizvodna snaga, koja preuređuje ekonomiju, mijenja strukturu zaposlenih u korist tehnološki "obojenih" djelatnosti. Ekonomiju roba zamjenjuje informatička ekonomija što dovodi do novog perioda razvoja ljudskog društva i novog načina razmišljanja i upravljanja. Mogu se očekivati paralelni procesi globalizacije i decentralizacije ekonomskih aktivnosti. Razvoj se ogleda u sve većem udaljavanju od veličine i birokratije i ubrzanom približavanju univerzalnosti i individualnosti.

U skoro svim poljima poslovanja uspjeh postižu kompanije koje imaju najbolje informacije, ali koje istovremeno znaju najbolje i najefikasnije da ih iskoriste i upravljaju njima. *Wal-Mart*, *Microsoft* i *Toyota* nisu postale velike kompanije zato što su bile mnogo bogatije od *IBM*-a ili

*General Motors*-a. Naprotiv, imale su nešto daleko vrijednije od fizičkih ili finansijskih sredstava, a to je razrađena i uhodana metodologija planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrole znanjima i informacijama. Sve ovo implicira da je krajnji faktor uspjeha u procesu prihvatanja i prelaska na elektronsko poslovanje znanje i vještina menadžmenta. Menadžeri su ključni faktori uspjeha, na njima je da pronađu adekvatna rešenja, oni moraju biti lideri, agregatori, izvršioци, mentori i aktivni učesnici promjena. Menadžment mora dati smjernice i razviti snažne i kvalitetne sisteme u organizaciji za upravljanje znanjem, pripremiti zaposlene na promjene, mijenjati organizacionu kulturu, stvarati klimu za učenje i inovacije, omogućiti korišćenje potencijala Interneta za procese organizacionog učenja i razmjene ideja, podataka, informacija i znanja, uticati na organizaciju baze znanja i uspješno obučiti zaposlene na svim nivoima da koristi prednosti takvih sistema. Sve ovo determiniše sposobnosti i fleksibilnost kompanije na tržištu i njenu mogućnost transformacije u veoma konkurentnom i nestalnom okruženju.

Tabela 1 : Poređenje obilježja tradicionalnog i e poslovanja

<i>Karakteristike</i>	<i>Tradicionalno poslovanje</i>	<i>E - poslovanje</i>
Ciljevi	Usko postavljeni i stalni	Široko postavljeni i promjenljivi
Radni zadaci zaposlenih	Redovni radni zadaci u punom random vremenu	Dodatni radni zadaci uz redovne, projektni zadaci
Tehnologija	Podržavajuća uloga	Inicijalna i veoma često ključna (opredjeljujuća) uloga
Tipovi zadataka	Uglavnom jednokratni	Neprekidni i trajni
Povezanost sa drugim projektima	Ograničena	Intenzivna, dijeljenje zajedničkih resursa
Proizvodnja	Proizvodni proces kojim se kreira fizički opipljiv proizvod	Proces u kome zaposleni znanje pretvaraju u akciju kako bi kreirali neopipljivu vrijednost
Uska grla proizvodnje	Kapital i ljudske vještine	Vrijeme i znanje
Odnos s kupcima	Jednosmjernan, putem tržišta	Interaktivan, kroz lične kontakte (mrežni pristup)
Znanje	Jedan od resursa poslovanja	Postaje focus poslovanja
Zaposleni	Generatori troškova	Postaju generatori prihoda
Moć menadžera	Pozicija u hijerarhiji	Nivo njihovog znanja
Glavni zadatak menadžera	Nadgledati podređene	Podsticati i motivisati zaposlene

### 3. Nova filozofija poslovanja i promjena sistema vrijednosti

Praksa (mnoge internacionalne kompanije poput *Cisca*, *Della*, is lično) je pokazala da su samo oni koji brzo prepoznaju trendove, nove šanse i na poslovanje gledaju kao na mapu mogućnosti mogu da se nazovu uspješnim. Za ovakav pristup poslu i način obavljanja tog posla prvenstveno utiče informaciona tehnologija. Zamasi koje je je ona pružila kao podršku savremenom poslovanju mijenja i sistem vrijednosti i način rada i percepciju stvarnosti. Poslovanje se sve više pomjera ka saradnji, umjesto ka konkurenciji, kompanije se sve više fokusiraju na potrošača, umjesto na konkurente; novi koncept proizvoda i usluga postaje imperativ, a stvaranje vrijednosti savremena doktrina kompanije u elektronskom poslovanju. U pitanju je potpuno, nova (u tradicionalnom poimanju posla goto-

vo i nezamisliva) filozofija poslovanja. Ova filozofija poslovanja u fokusu ima potrošača (kupca ili korisnika u zavisnosti šta kompanija pruža konzumentu), njegove želje i zahtjeve. Prema njima se upravlja i tek sa ispunjenjem njegovih potreba kreira i svoju vrijednost. Saradnja sa poslovnim partnerima, konkurentima, potrošačima, interesnim grupama, otvorenost i spremnost na promjene pod uticajem te saradnje današnju kompaniju čini fleksibilnom i omogućuje joj poslovanje u turbulentnim uslovima. Novi sistem vrijednosti koji usvaja svaki zaposleni mijenja mentalnu mapu, a samim tim povlači i mnogostruke promjene u samoj kompaniji. Postaje potpuno logično da je novi način poslovanja zahtijevao jednu novu organizaciju, drugačije procese, nove načine vođenja poslova i upravljanja njima, organizaciju koja koristi i kombinuje postojeće resurse i nove resurse— znanje, informacije i ugrađuje ih u

lanac vrijednosti. Sve to zahtijeva i novu organizaciju, novu organizacionu strukturu koja opet zahtijeva moderniji i savršeniji pristup znanju, organizacionoj kulturi, povjerenju, tehnici i tehnologiji kao ključnim faktorima uspjeha nove organizacije.

Ovakav oblik i pristup obavljanja posla ostavlja otvorena vrata za svakodnevne i brze reakcije kompanija na zahtjeve tržišta, donosi sa sobom nova partnerstva i udruživanja, formiranja virtualnih alijansi, ali i sposobnost adaptacije, nove mogućnosti za sticanje znanja. Novi oblici saradnje omogućavaju reagovanje organizacije, u mnogim slučajevima, u realnom vremenu i fokusiranje na svakog kupca pojedinačno, a da se pri tome u svakom trenutku uključuje lično angažovanje potrošača u kreiranju proizvoda, kao i interakcije poslovnih partnera i kreiranje proizvoda u momentu kada se za njim javi potreba. Otuda je ovo područje savremenog poslovanja veoma dinamično, napredno i promjenljivo. Kompanija mora biti spremna da kontinuelno istražuje, unapređuje, inovira i to primjenjuje u svakodnevnom poslovanju. Integracija svojih sposobnosti sa novim mogućnostima pruža mogućnost opstanka na tržištu.

Internet je promijenio strukturu i odnos izvora moći na tržištu, ojačala je pozicija potrošača jer su potrošači su sve više svjesni svog položaja, oni očekuju da brzu reakciju kompanije na njihov zahtjev, visok nivo usluga i dosta pažnje. Tržište se u elektronskom svijetu može lako može istražiti, dovoljan je "klik mišem" i potrošač veoma brzo i bez velikog napora i troškova može odabrati proizvod, kompaniju, tako da se greške ili kašnjenja u plasmanu ne tolerišu, ili još bolje rečeno skupo koštaju kompaniju. Pojavljuju se sasvim nova polja istraživanja i interesovanja pojedinih kompanija – znanje o kupcima, posebno preferencijama pojedinačnog kupca, mogućnost korišćenja tehnologije u pronalasku i sortiranju podataka u relativno kratkom vremenu, potreba da se na te potrebe kupca odmah odgovori, zahtijeva i novi pristup procesu obavljanja posla na svim nivoima kompanije. Sve više se ulaze u oblasti razvoja proizvoda, razvoja servisa i poboljšanju dizajna i kvaliteta, mnogo se energije i pažnje posvećuje korišćenju svih informacija u formalnim i neformalnim kontaktima sa kupcima i korisnicima (forumi, diskusione grupe, društvene mreže), a znanje o potrošaču, proces prodaje i plasman (status poružbine, praćenje isporuka, prodajni i partnerski kontakti) su svakodnevna obaveza zaposlenih. Cijeli sistem poslovanja postaje kompleksniji, ali se ujedno na njega gleda kao na mapu resursa i mogućnosti jer se upotrebom Interneta i novih aplikacija omogućava brži pristup znanju, brže dijeljenje znanja, smanjenje troškova poslovanja zahvaljujući razmeni iskustava, uvećanju baze znanja i povećavanju produktivnosti. Razvijanjem kulture organizacije, koja je usmjerena ka učenju i stvaranju znanja mijenja se pristup i započinje mentalna revolucija svih zaposlenih. Prihvatanje zajedničke vizije i posvećenost zajedničkoj ideji u svakodnevnom poslovanju je neophodno za uspješnu podjelu znanja i informacija i sprovođenju aktivnosti i strategija koje vode ka zajedničkim ciljevima. Cijeli proces zahtijeva sklad i usaglašenost između vjerovanja i vrijednosti zaposlenih.

Promjene koje se dešavaju su sveobuhvatne sa bilo kog aspekta kompanije, svih nivoa menadžmenta, zaposlenih, njihovih aktivnosti ka trećim licima, jednom rječju, svim interesnim grupama. Interaktivnost nove kompanije, njeno svakodnevno prilagođavanje promjenama na tržištu kroz sve bolje proizvode i usluge, bolju percepciju tržišta i potrošača, mijenja suštinski način poimanja poslovanja. Kroz taj proces se u uzajamnom djelovanju unapređuje kompetencija kompanije ili organizacije. Elementi interaktivnog okruženja, "umreženi kupac i umrežena organizacija" počinju djelovati u harmoniji i međusobnom podsticaju koji u kontinuitetu unapređuje sve performanse uspješnosti poslovanja. Pod ovim se naravno podrazumijeva i potrošač jer se on više ne posmatra kao treće lice već kao ravnopravan član mreže. Procesi postaju dominantni, a odnosi i komunikacija sa kupcima uslov i model poslovanja kompanije.

#### 4. Upravljanje virtualnim lancem vrijednosti

Kompanija na elektronskom tržištu počinje funkcionisati u potpuno drugačijem maniru, koristeći sve prednosti i tehnologije bazirane na web-u. Pri tome se podrazumijeva da infrastruktura i ljudski faktor u potpunosti podržavaju razvoj ovakvog modela poslovanja. Razni oblici softvera, ekspertskih sistema i aplikacija olakšavaju operacije i poslove bez vremenskih i teritorijalnih ograničenja, koristeći ljudsko znanje i informaciju kao opredjeljujući resurs u građenju nove vrijednosti. Elektronsko poslovanje je upravo otvorilo nove horizonte za kompanije, mogućnost bliske saradnje sa partnerima i potrošačima i djelovanje u pravcu potrošačevih želja i potreba. Poslujući u u umreženom obliku udruživanja, kroz razne forme alijansi i partnerstava (i virtualnoj organizaciji kao njihovom krajnjem dometu) za kompanije postaje mnogo bitnije da prepozna i zadovolji potrebe kupca, od npr. visoke marže.

Ako odemo korak dalje, možemo reći da se mijenja cjelokupan način pristupa poslu i načinu njegovog obavljanja, pa se mijenja i način upravljanja lancem vrijednosti koji dobija jednu novu dimenziju, informaciju i znanje kao najvažnije resurse budućnosti. Najveći izazov za menadžere novog vijeka, nove ekonomije je upravljanje virtualnim lancem vrijednosti. Virtualni lanac vrijednosti podrazumijeva korišćenje svih tehnologija Interneta u cilju što većem posvećenju potrošaču i istraživanju njegovih potreba jer zadovoljan kupac je i lojalan kupac. Lojalnost kupaca se mnogo duže gradi i stiče nego održavanje zadovoljstva (mnogo više i košta), pa se kompanije sve više moraju fokusirati na potrošača, njegov sistem vrijednosti i prilagođavati se ili proaktivno djelovati u skladu sa pretpostavkama o mogućim inovativnim proizvodima u cilju što bolje percepcije potreba potrošača. Kreiranje vrijednosti u virtualnom lancu vrijednosti uključuje slijed od pet aktivnosti - sakupljanje, organizaciju, selekciju, sintezu i distribuciju informacija. Proces dodavanja vrijednosti putem informacija se odvija u tri faze:

- ❑ *vidljivost ili transparentnost* – kompanije stiču bolji uvid u fizičke operacije upotrebom informacija o njima;
- ❑ *traženje mogućnosti* – kompanije zamjenjuju fizičke aktivnosti virtualnim, kreira se paralelan lanac vrijednosti na virtualnom tržištu;
- ❑ *novi odnosi sa kupcima* – menadžeri koriste tok informacija za dodavanje novih vrijednosti za samog kupca.

Iako ovo zvuči dosta apstraktno primjeri iz prakse ukazuju na značaj i mogućnost korišćenja virtualnog lanca vrijednosti u poslovanju i poboljšanju cjelokupnih performansi kompanije. Tako je npr. kompanija *Wall Mart* (Kalakota, Robinson, 2002, s.80) omogućila svojim dobavljačima (u fizičkom lancu vrijednosti) sagledavanje svih podataka o njihovoj prodaji i na taj način omogućila da se svi u lancu vrijednosti aktivno uključe u proces zadovoljenja potreba kupca, a da pri tome imaju mogućnost smanjivanja zaliha u svim nivoima lanca. Na taj način se u integriranom lancu vrijednosti, povećanjem transparentnosti i širenjem informacije potreba za zalihama smanjuje ili eliminiše, pa postaje evidentno da *informacija zamjenjuje zalibe*, odnosno da ugradnjom informacija u lanac vrijednosti stvaramo i novu vrijednost. Ova kompanija je u potpunosti promijenila pravila igre i postala lider u svojoj oblasti uvodeći sofisticirane satelitske mreže koje su osiguravale pravovremene informacije o prodaji i narudžbama. U potpunosti su digitizovali svoju logističku mrežu u i ove inovacije u tehnologiji su dovele do potpuno drugačijeg pristupa poslu, koji opet odnosi prednosti i kupcu sa jedne (npr. pravom mjestu, u pravo vrijeme), ali i dobavljačima sa druge strane. Smanjenje troškova, integracija operacija sa dobavljačima i prikupljanje važnih informacija o kupcima su, uvođenje bar kodova kao evidencije prodaja su zauvijek inovirale nabavku i odnos u lancu vrijednosti i što je najvažnije omogućile zadovoljnog potrošača, maloprodaju i dobavljača.

Takođe jedan od primjera transparentnosti je i uvođenje mogućnosti praćenja pošiljki putem web-a od strane FedEx-a, što je dovelo do revolucije u poslovanju i kvalitetu servisa. Takođe American Airlines je putem web-a učinio vidljivim svoje ponude karata pod specijalnim uslovima – karte u posljednji čas, po povoljnijim cijenama, proaktivno obavještavanje mailom o posebnim promotivnim ponudama i slično. Dodata vrijednost za kupca je veoma velika i doprinosi većem vezivanju i lojalnosti kupca. Kada govorimo o prebacivanju aktivnosti u virtualni svijet poput upotrebe sofisticiranih tehnologija, onda je jedan od najboljih primjera za to kompanija *Ford ili Boieng* koje su upotrebom specifičnih tehnologija i softvera omogućile timski rad, testiranje i sveopštu informisanost i uključenost svojih zaposlenih u sam proces stvaranja proizvoda ili usluge. Kompanija Ford je u razvoju "globalnog automobila" koristio sve tehnologije Interneta i omogućila korišćenje sinergije timskog rada što u krajnjem rezultira novim idejama, inovacijama, korišćenjem specifičnog znanja i prijedloga zaposlenih iz raznih sektora (marketing, dizajn, inženjering) u okviru kompanije, na globalnom

nivou. Kompanija Boieng je prilikom dizajniranja dijela novog modela Boieng-a 737 cijeli sistem testiranja, uz pomoć specifičnog softvera, prebacila u virtualni svijet čime je omogućila neograničen broj testiranja, za šta bi prema procjenama stručnjaka u realnom vremenu ekvivalent bio period od 20-tak godina, a inkrementalni troškovi prototipa su bili blizu nule.

Novi odnosi sa kupcima su ono što diferencira elektronsko poslovanje u odnosu na tradicionalno poslovanje. Mogućnost personifikacije je omogućio kompanijama da na osnovu profila kupaca proaktivno djeluju, odnosno da potrošačima ponude ono što ih može interesovati, npr. kompanija Amazon svojim korisnicima i kupcima šalje redovne izvještaje o promocijama, novim izdanjima, popustima i knjigama iz njihove sfere interesovanja. Za uspješno poslovanje kompanija često mora da uspješno upravlja sa oba lanca vrijednosti, iako je sam proces upravljanja različit, on na nivou kompanije mora da bude u međusobnom skladu. Smanjenje zaliha, ubrzanje procesa proizvodnje, isporuke tačno na vrijeme, poboljšan nivo kvaliteta usluge ka potrošačima i bolje upravljanje tokovima novca rezultiraju ne samo uštedama koji su mjerljivi (smanjenje troškova) već i boljoj poslovnoj klimi i odnosima sa dobavljačima, kupcima i poslovnim partnerima. Neke od mogućnosti za unapređenje kvaliteta usluga i smanjenje troškova primjenom modela elektronskog poslovanja su:

- ❑ mogućnost praćenja isporuke u realnom vremenu,
- ❑ konstantna (365 dana) interakcija sa kupcima širom svijeta,
- ❑ pristup problemima i po mogućstvu njihovo rješavanje u realnom vremenu,
- ❑ primena JIT koncepta između dobavljača, proizvođača i kompanije transportera,
- ❑ jednostavna i brza promjena parametara porudžbine,
- ❑ elektronska plaćanja,
- ❑ poboljšanja u predviđanju tražnje i
- ❑ virtualne nabavke.

U elektronskoj trgovini transport i isporuka proizvoda su veoma važni. Mnoge kompanije posluju sa specijalizovanim kompanijama za logistiku i isporuku proizvoda, odnosno iznajmljuju njihove usluge kako bi na najbolji mogući način zadovoljile potrebe svojih potrošača. Kompanije imaju mogućnost da u realnom vremenu prate isporuke, upravljaju zalihama kroz cijeli lanac, šalju račune, saraduju sa carinom i kupcima – i sve to na globalnom nivou. Eliminacija nepotrebnih aktivnosti i prepuštanje određenih poslova kompanijama koje to bolje rade eliminišu se dodatni troškovi i ubrzaava kompletan proces od proizvodnje do distribucije proizvoda ili usluge.

## 5. Zaključak

Novi pristup poslovanju, holističko sagledavanje aktivnosti kroz procese i akcije koje se preduzimaju miješanjem i način sagledavanja ishodišta svih aktivnosti. U

tradicionalnom načinu poslovanja proizvod je u fokusu interesovanja svih funkcija kompanije koje se organizuju da proizvedu proizvod koji će na tržištu pronaći svog kupca. Ono što je suštinski drugačije u elektronskom poslovanju je pristup i fokus kompanije. Na početku i kraju svega je potrošač ili kupac, ili možda najbolje rečeno klijent. Kupac se više ne shvata kao dio odnosa u kome preovladava obostrano razumijevanje (podrazumijeva se da kompanija zna šta kupac želi), već kao cilj. Dobrobit je višestruka, prije svega zadovoljan i lojalan kupac, ali i efikasna, fleksibilna i probitabilna kompanija. Jednom riječju *fokus je na kupcu, prioritet poslovne aktivnosti postaje dvosmjerna komunikacija kompanije i potrošača proizvoda ili korisnika usluga.*

Mijenjajući način i pristup poslu mijenja se i način sagledavanja ciljeva kompanije. U cilju zadovoljenja potrebe kupaca i njihove lojalnosti cijeli sistem poslovanja i način organizacije, uz veliku podršku Internet tehnologija, fokusira se na optimizaciju svakog pojedinog procesa, integraciju svih procesa, sistema i sektora u procesu stvaranja vrijednosti za potrošača.

Kroz razne modele integracije i usklađivanja sistema koji su od najveće važnosti za funkcionisanje kompanije u elektronskom poslovanju – upravljanje odnosa sa klijentima CRM (*Customer Relationship Management*), upravljanje lancem nabavke ili ponude SCM (*Supply Chain Management*), sistem planiranja poslovnih resursa ERP (engl. *Enterprise Resource Planning*), baze podataka DW (engl. *Data Warehouse*) postiže se kompleksan digitalni ekosistem koji omogućava fleksibilno i efikasno ponašanje kompanije na tržištu.

*Produktocentrična* organizacija se mijenja i postaje *webocentrična*, a korak dalje je put ka *klijentocentričnoj organizaciji* (Panian Ž. 2003, s. 230). Kreiranje organizacije koje su orijentisane na zadovoljenje potreba potrošača, zatijeva radikalne promjene u odnosu na tradicionalno poslovanje. To podrazumijeva kreiranje vrijednosti za potrošača – ne maksimiziranje profita i akcijske vrijednosti – kao cilj biznis strategije, i zahtijeva značajne promjene u upravljanju poslom – redefinisane ciljnih potrošača, pregled i prepravku polisa za zaposlene, kao i redizajniranje inicijativa. U elektronskom svijetu moć kupaca i potrošača raste, a kompanije su često izložene dodatnim troškovima koje moraju imati da bi zadovoljili rastuće i specifične potrebe kupca, ali koji su u svakom slučaju manji nego da izgube svog kupca. U slučaju gubitka lojalnosti kompanija višestruko gubi i povratak izgubljenog kupca je skuplji i zahtjevniji. Na elektronskom tržištu lojalnost kupca je sve manja jer raste njegova pregovaračka moć, moć da utiče na cijene i moć da jednostavno ode kod drugog proizvođača, bez većih dodatnih troškova.

Kompanije postaju svjesne da nove okolnosti traže nove modele poslovanja, upravljanja i stvaranja vrijednosti krajnjem potrošaču. Proaktivna akcija zahtijeva kontinuirano, svjesno i organizovano prikupljanje podataka

i informacija o tržištima, dobavljačima, kupcima, konkurentima, kanalima distribucije, industriji i tehnologiji, koje se daljom analizom pretvara u novo ili do tada nekorišteno znanje za podršku strateškom upravljanju. Sinergija ovakvih procesa se odvija na dva paralelna nivoa – na tržištu kao vidljiva reakcija kompanije na promjene i mogućnosti iz okruženja i kao nevidljiva, a najvažnija, promjena na mentalnoj mapi organizacije koja dalje rezultuje promjenom upravljanja, organizacije i vrijednosti cjelokupne kompanije.

#### Literatura:

- Castells M. (2001), *The Internet Galaxy, Reflections on the Internet, Business and Society*, New York: Oxford University Press.
- Castells M. (2000), *Uspion umreženog društva*, Zagreb.
- Chuck, M. (1999), *Net future*, New York: Irwin Mc Graw Hill.
- Collins E. G. C., Devanna M. A. (2002), *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*, Zagreb: Mate.
- Drucker, Peter (2002), *Managing in the next society*, New York.
- Gates, Bill (1999), *Business@the speed of thought*, Warner books.
- Hamel G. (2009), *Budućnost menadžmenta*, Zagreb: Mate.
- Liautaud B., Hammond, M.(2006), *e-Poslovna inteligencija*, Varaždin: Prudens consilium.
- Kalakota R., Robinson M (2002), *E-Poslovanje 2.0, Vodič ka uspjehu*, Zagreb: Mate.
- Kelly K.(1998), *New Rules for the New Economy*, Penguin Books.
- Novaković J.(2005), *Elektronsko poslovanje*, Beograd: Megatrend.
- O'Brien James (2002), *Management Information systems: managing IT in the Business Enterprises*, New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Panian Ž.(2003), *Odnosi s klijentima u E-poslovanju*, Zagreb: Sinergija.
- Shapiro C., Varian H. (1999), *Information Rules: A Strategic Guide to the network Economy*, Boston: Harvardian Business School Press.
- Srića V., Muller J. (2001), *Put k elektroničkom poslovanju*, Zagreb: Sinergija.
- Srića V., Spremić M. (2000), *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Sinergija.
- Turban E., McLean E., Wetherbe J. (2003), *Informaciona tehnologija za menadžment*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Vlada Crne Gore, Ministarstvo za informaciono društvo (2009), *Strategija razvoja Informacionog društva u Crnoj Gori od 2009. do 2013. godine*, www.gov.me.