

# STRATEGIJE ZA ELEKTRONSKO POSLOVANJE

## STRATEGIES FOR E-BUSINESS

**Prof. dr Rade Stankić**  
Ekonomski fakultet, Beograd  
*rstankic@yahoo.com*

### APSTRAKT

U ovom radu opisane su specifičnosti strategija za elektronsko poslovanje. Okvir strategije za elektronsko poslovanje obuhvata tri široke grupe pitanja. To su: 1) Gde smo (kao firma) i gde želimo da se takmičimo? 2) Koji tip vrednosti želimo da stvorimo? 3) Kako da prilagodimo i organizujemo naše preduzeće kako bi isporučili željenu vrednost? Očigledno je da su ove tri grupe oblasti veoma povezane. Ne može se dobiti odgovor na jedno pitanje bez razmatranja druga dva. Strategije za elektronsko poslovanje imaju veće šanse da budu uspešne ukoliko menadžeri sagledaju sve njihove relevantne dimenzije.

**Ključne reči:** strategije, elektronsko poslovanje.

### ABSTRACT

This paper describes specifics of strategies for e-business. The e-business strategy framework addresses three broad sets of questions. These are: Where do we (as a company) want to compete? What type of value do we want to create? How should we set up and organize our company to deliver the desired value? Obviously, these three areas are very much interlinked. We cannot answer one question without considering the other two. E-business strategies are thus more likely to be successful if managers take into consideration all relevant dimensions.

**Key words:** strategies, e-business.

### UVOD

*Elektronsko poslovanje* jeste vođenje poslova putem elektronskih medija poput Interneta, ostalih vidova računarske umreženosti ili bežičnih informaciono-komunikacionih sistema. Tu spada i elektronska trgovina, koja je u suštini samo podskup elektronskog poslovanja. [Chen, 2005, str. 214]

Nove informaciono-komunikacione tehnologije su sa sobom donele niz prednosti tradicionalnim preduzećima, ali i brojne probleme. Mnoga preduzeća koja su do tada mogle da postavljaju relativno dugoročnu i precizno definisanu strategiju, sada su počela da se suočavaju sa veoma promenljivim okruženjem koje se menja tolikom brzinom da je preduzećima teško da izaberu najbolju strategiju.

Mesto strategije elektronskog poslovanja u kompaniji prvenstveno zavisi od dva faktora:

- prirode kompanije, i
- pozicioniranja elektronskog poslovanja i njegovih nosilaca u kompaniji.

Priroda preduzeća određuje se stepenom zasnovanosti poslovanja na bazi Internet tehnologija. Prema tom kriterijumu moguće je razlikovati sledeće grupe preduzeća:

- “dot com“ preduzeća;
- tradicionalna preduzeća, i
- virtuelna preduzeća.

“**Dot com**” preduzeća su nastala zahvaljujući razvoju Interneta i informaciono-komunikacionih tehnologija. Svoju misiju, viziju i ciljeve pretežno zasnivaju upravo na tim tehnologijama. Iz takve njihove prirode proizilazi da su glavne strategije u ovim preduzećima poznate još kao “dot com” strategije. Ta preduzeća su, na primer, provajderska, komercijalna i druga među kojima su: Yahoo, Amazon i druga.

**Tradicionalna preduzeća** posluju po tradicionalnim modelima pri čemu mogu biti zastupljeni u većoj ili

manjoj meri ili da uopšte nisu zastupljeni Internet modeli poslovanja. Takva preduzeća u okviru glavne strategije imaju elemente delimičnog usmeravanja poslovanja ka Internetu ili imaju strategije elektronskog poslovanja na nižim nivoima, kao na primer, strategije neke poslovne jedinice ili neku od funkcijskih strategija. Veliki broj preduzeća posluje pretežno po tradicionalnim modelima, ali su deo poslovanja usmerili ka *on-line* aktivnostima.

**Virtuelna preduzeća** imaju strategije koje se pretežno zasnivaju na elektronskom poslovanju.

Svakako da poslovanje neke organizacije ne mora nužno da bude u potpunosti elektronsko. Umesto toga, preduzeća mogu da primene bilo koji od tri strategijska pristupa elektronskom poslovanju:

Prvi pristup podrazumeva organizaciju poboljšanu elektronskim poslovanjem, odnosno tradicionalnu organizaciju koja uvodi mogućnosti elektronskog poslovanja, obično elektronske trgovine, zadržavajući pri tom svoju tradicionalnu strukturu. Na primer, odsek za prodaju na Internetu, kompanije *Wall-Mart*, tradicionalnog maloprodajnog lanca koji obuhvata hiljade „fizičkih“ prodavnica širom sveta, osnovan je sa ciljem da se prošire, a ne zamene, glavni izvori prihoda kompanije.

Drugi pristup elektronskom poslovanju podrazumeva organizaciju sa mogućnošću za elektronsko poslovanje, koja elektronske medije koristi da bi svoje tradicionalne poslovne funkcije obavljala bolje od ostalih, ali ne i da bi nešto prodala. Mnoga preduzeća koriste elektronske medije da bi komunicirale sa svojim zaposlenima, kupcima ili dobavljačima. Na primer, kompanija *Levi Strauss* koristi svoj *Web* sajt da bi stupila u kontakt sa svojim potrošačima, pružajući im na taj način najnovije informacije o kompaniji i njenim proizvodima, ali ne i da bi prodavala svoje proizvode.

Treći pristup je potpuni prelazak organizacije na elektronsko poslovanje. Organizacije kao što su *Amazon*, *Google*, *Yahoo* i *eBay* bave se isključivo elektronskim poslovanjem. Njihov celokupan pristup poslovanju zasniva se na Internetu i ostalim vidovima elektronske tehnologije. Kada jedno preduzeće počne da se bavi isključivo elektronskim poslovanjem, ono zapravo u potpunosti preuređuje svoj standardni način poslovanja.

Uloga strategija uopšte, pa time i strategija elektronskog poslovanja je višestruka, a ogleda se kroz:

- usmeravanje (one su nit vodilja kompanije);
- integraciju potencijala (postizanje sinergije preduzeća);
- platformu (iz nje priozilaze zajednički planovi, programi i aktivnosti kompanije u određenom vremenskom periodu);
- orjentir ili reper (posmatranje i ocena poslovne politike i aktivnosti kompanije u odnosu na predviđeno);
- prognoziranje (procena promene okoline i u skladu stim pozicije kompanije) i druge.

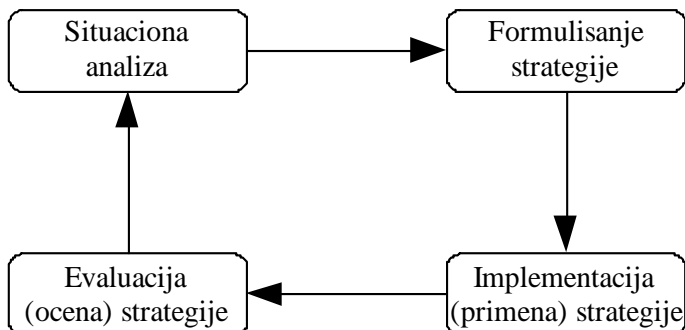
Tradicionalan prilaz strateškom razvoju sastoji se od sledećih koraka: 1) definisanje ciljeva; 2) pristup spoljnom okruženju; 3) pristup unutrašnjem okruženju; 4) otkrivanje gapova; 5) razvoj strateškog plana; 6) implementacija plana.

Međutim, u prilazu strateškom razvoju zasnovanom na elektronskom poslovanju prisutni su i dodatni zahtevi povezani sa sledećim karakteristikama elektronskih tržišta: 1) transakcije su virtuelne; 2) tržišta su nestabilna; 3) tržišta su veoma dinamična; 4) preduzeća su međusobno visoko povezana; 5) postoji visoka neizvesnost na tržištima.

*Strategijski menadžment* je proces u kome se analizira trenutna situacija, formulišu odgovarajuće strategije, te strategije sprovode u delo i ocenjuju, modifikuju ili menjaju, u zavisnosti od potrebe. Te aktivnosti se obično nazivaju situaciona analiza, formulisanje strategije, implementacija (primena) strategije i evaluacija (ocena) strategije (slika 1.).

Strategijski menadžment je proces definisanja organizacionih ciljeva, razvijanja politike i planova radi postizanja tih ciljeva, i alokacije resursa radi implementacije planova. Ovaj proces počinje sa definisanjem vizije i misije preduzeća. Vizijom i misijom se definiše svrha postojanja preduzeća, sa osvrtom na koristi koje ona donosi svojim ciljnim klijentima. Nakon formulisanja misije pristupa se definisanju ciljeva. Ciljevi

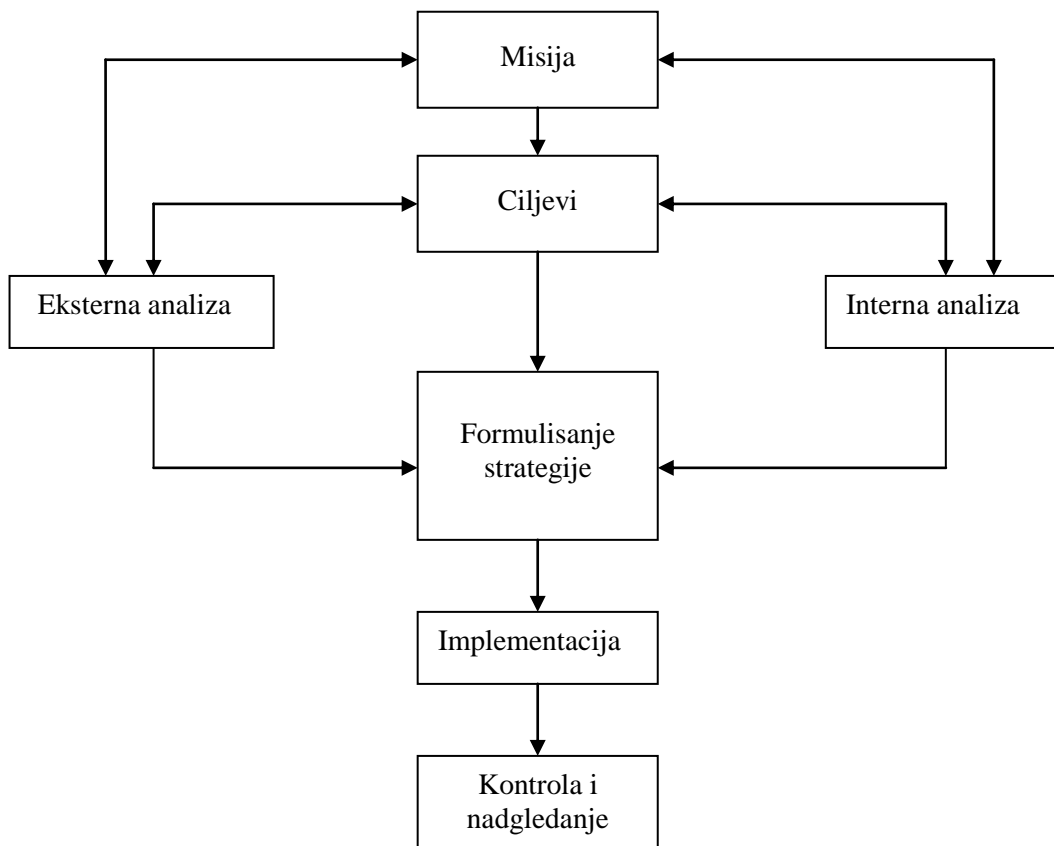
predstavljaju konkretizaciju misije, odnosno ono što preduzeće želi da postigne. Ciljevi mogu biti interni ili eksterni, dugoročni ili kratkoročni, orijentisani na kupce, finansijski, itd. Organizacija mora preispitati sopstvene snage i slabosti. Takođe, mora izvršiti i analizu eksternih pretnji i šansi. Ovim analizama se utvrđuje kojim resursima kompanija raspolaže i kako najbolje te resurse iskoristiti. Rezultati interne i eksterne analize omogućavaju kompaniji da stekne bolju sliku o sebi, svom okruženju i da na najbolji način definiše korporativnu strategiju.



**Slika 1: Osnovne aktivnosti procesa strategijskog menadžmenta**

Kada se jednom definiše strategija, menadžeri razlažu tu strategiju na taktike i operativne planove kojima se ona realizuje. Implementacija se vrši kroz niz planova, politika, programa, procedura i zadataka. Nakon implementacije strategije potrebno je da menadžment kontroliše i nadgleda rezultate koji su ostvareni i da ih upoređuje sa projektovanim ciljevima na početku procesa.

Proces strategijskog menadžmenta je prikazan na slici 2:



**Slika 2: Proces strategijskog menadžmenta**

Za strategiju elektronskog poslovanja je najbitnije da se inkorporira potreba za stalnom promenom i brzom adaptacijom na eksterne promene. To su dva najznačajnija činioca strategije koja prave razliku između

uspešnih i neuspešnih preduzeća na Internetu. Treba napraviti razliku između korporativne i strategije elektronskog poslovanja. Kod većine kompanija koje potiču iz tradicionalne ekonomije strategija elektronskog poslovanja predstavlja deo korporativne strategije i proističe iz nje. Ostvarivanjem ciljeva strategije elektronskog poslovanja ostvaruje se i deo korporativnih ciljeva.

Strategija elektronskog poslovanja predstavlja definisanje pristupa kojim se primena internih i eksternih elektronskih komunikacija može podržati i uticati na ostvarenje korporativne strategije. Sve strategije, bile one definisane na korporativnom nivou ili na nivou organizacionih jedinica, formiraju se kroz proces koji podrazumeva određene analize i poštovanje određenih pravila.

Ovaj proces odvija se kroz sledeće faze:

- (1) *Situaciona analiza* – sa podfazama: a) Analiza eksternog okruženja; b) Analiza internog okruženja.
- (2) *Određivanje strateških ciljeva* – sa podfazama: a) Definisanje vizije i misije; b) Postavljanje ciljeva.
- (3) *Definisanje strategije* – sa podfazama: a) Prikupljanje alternativa; b) Analiza alternativa; c) Izbor alternative.
- (4) *Implementacija strategije* – sa podfazama: a) Planiranje; b) Izvršenje; c) Kontrola.

Neophodno je kontinuirano nadgledati ovaj proces, uz evaluaciju i pravovremeno reagovanje.

## SITUACIONA ANALIZA

Pre nego što se opredele za odgovarajući strateški pravac delovanja ili reagovanje, zaposleni unutar organizacije treba prvenstveno da analiziraju trenutnu situaciju. *Situaciona analiza* predstavlja skeniranje i procenu trenutnog organizacionog konteksta, eksternog okruženja i okruženja unutar same organizacije. [Kotler, 2010, p. 9]

Situaciona analiza je prvi korak u formiranju određene strategije. Ona obuhvata analizu:

- internih resursa i procesa u preduzeću, kao i aktivnosti preduzeća na tržištu;
- užeg okruženja preduzeća (tržišne strukture i odnose sa partnerima i potrošačima; tražnju i konkurenciju);
- šireg okruženja preduzeća – ekonomske, političke, pravne, socijalne, tehnološke i druge faktore koji mogu da utiču na poslovanje preduzeća.

Analiza eksternog okruženja obuhvata:

- *Ekonomske faktore* - prosečna lična primanja korisnika Internet usluga, nivo nacionalnog dohotka, troškovi poslovanja u određenom regionu (porezi, carine i druge dažbine vezane za transport proizvoda prodatih putem Interneta) i drugi ekonomski faktori koji mogu da utiču na odluku preduzeća na koji region će primarno da se usmeri.
- *Političke faktore* – spremnost država i njihovih vlada da prihvate ovakav vid poslovanja; spremnost da menjaju postojeće i donose nove zakone; spremnost da institucionalno uspostave standarde i regulišu elektronsko poslovanje na nacionalnom nivou itd.
- *Pravne faktore* - pravna regulativu koja ograničava i determiniše poslovanje u digitalnom okruženju. Jedan od velikih problema je neusklađenost pravne regulative koja se odnosi na poslovanje na Internetu, na nacionalnim nivoima.
- *Socijalne faktore* - demografska struktura i broj ljudi koji ima pristup Internetu, nivo tražnje za Internet uslugama i drugo.
- *Tehnološke faktore* – koje tehnološke inovacije treba uvesti kako bi preduzeće ostalo ili postalo konkurentno.

Analiza internog okruženja obuhvata:

- *Analizu resursa* – finansijskih, materijalnih i ljudskih, kojim raspolaže preduzeće.
- *Analizu konkurencije* - obuhvata analizu lokalnih konkurenata, internacionalnih konkurenata, kao i novih Internet preduzeća, koja tek započinju poslovanje na lokalnom ili internacionalnom nivou. Posebno se analiziraju novi pristupi postojećih preduzeća, nova preduzeća koja započinju elektronsko poslovanje, nove tehnologije, tehnike dizajna i podrške potrošačima.
- *Analizu tražnje* - za utvrđivanje postojeće i projektovanje buduće tražnje za određenim proizvodima ili uslugama. Prikupljaju se podaci o kupaca koji imaju pristup Internetu, koji su pristupili *Web* sajtu preduzeća, na koje se može pozitivno uticati i kupcima koji kupuju *on-line*.
- *Portfolio analizu* - razvijena od strane *BCG (Boston Consulting Group)*, koristi matrice za predstavljanje određenih poslovnih situacija (jedna osa predstavlja okruženje, a druga određene snage organizacije). U slučaju najpoznatije, *BCG* matrice, dimenzije su relativno tržišno učešće i rast tržišta. Postoje i matrice koje su razvile druge kompanije, na primer, *McKinsey/General Electric* matrica, gde su dimenzije snaga preduzeća i atraktivnost industrijske grane.
- *SWOT analizu* – predstavlja analitičku metodu kojom se definišu kritični faktori koji imaju najveći uticaj na poslovanje preduzeća na tržištu. Ona se obavlja kroz matricu koju čine 4 elementa – polja: **S** – *Strengths* (snage), **W** – *Weaknesses* (slabosti), **O** – *Opportunities* (šanse i mogućnosti), **T** – *Threats* (opasnosti i pretnje). Početna slova ovih elemenata, na engleskom jeziku, daju naziv ove metode – *SWOT*. Snage predstavljaju pozitivne, a slabosti negativne unutrašnje faktore. Šanse predstavljaju pozitivne, a pretnje negativne spoljašnje faktore. *SWOT* analiza služi za razumevanje trenutnog položaja preduzeća i definisanje strategije koju treba primeniti da bi se postigao željeni ishod i ostvarili poslovni ciljevi.

## STRATEŠKI CILJEVI

### Definisanje vizije i misije

Vizija se može definisati kao ideja vodilja, strateška predstava, odraz očekivanja, nade i želje preduzetnika o budućem stanju i položaju preduzeća i načinima njihovog postizanja. Ona mora da bude relevantna, prilagodljiva i da motiviše zaposlene na maksimalno zalaganje.

Iz vizije proističe misija. Misija je iskaz o prirodi poslovanja preduzeća i odnosi se na suštinu razloga njegovog postojanja. Misija predstavlja konkretizaciju vizije. Vizija i misije definišu budući tok kretanja jednog poslovanja. Često se tokom procesa definisanja vizije i misija postavlja ključno pitanje:

- Da li će modeli elektronskog poslovanja biti komplementarni sa tradicionalnim kanalima poslovanja ili će ih zameniti?

### Postavljanje ciljeva

Ciljevi proističu iz misije preduzeća i predstavljaju njenu konkretizaciju. Ciljevi su buduća stanja i rezultati preduzeća koja se žele dostići u datom vremenu uz ulaganje određenih sredstava i uz pomoć određenih aktivnosti. Kako bi se mogli izmeriti, ciljevi moraju imati neku od kvantitativnih dimenzija: količinsku, prostornu, vremensku, vrednosnu ili neku drugu. Ciljevi elektronskog poslovanja moraju biti fleksibilni zbog prirode poslovanja na Internetu koje je vrlo podložno promenama. Preduzeće mora postaviti ciljeve tako da prilikom pojave nove tehnologije može brzo da reaguje.

SMART model definisanja ciljeva pomaže da sopstvene ciljeve ili ciljeve projekta, posla i sl. definišemo na način koji će stvoriti uslove za njihovo lakše ostvarivanje. Reči koji čine akronim za reč SMART se razlikuju od izvora do izvora, što ne menja značajno tumačenje ovog modela.

SMART je akronim sastavljen od engleskih reči:

- Specific (precizno određeni – ko, kada, kako, gde, koga i zašto);
- Measurable (merljivi – koliko);
- Attainable (dostižni – uskladiti resurse sa zahtevima);
- Realistic (realni – ostvarljivi);
- Tangible (opipljivi – rezultate ostvarenja cilja moraju iskusiti svi koji su u ostvarivanju učestvovali).

## DEFINISANJE (FORMULISANJE) STRATEGIJE

*Formulisanje strategije* podrazumeva razvoj, a potom i odabir adekvatnih strategija koje proizilaze iz rezultata situacione analize, na osnovu vizije, misije i postavljenih ciljeva. Potrebno je stalno pratiti i meriti nivo ostvarenja ciljeva kako bi se utvrdila validnost strategije.

Nakon prikupljanja alternativa, analize alternativa i izbora alternative potrebno je doneti šest ključnih odluka za strategiju elektronskog poslovanja. To su odluke o: 1) prioritetima elektronskog poslovanja; 2) restrukturiranju organizacije; 3) modelima poslovanja i prihoda; 4) restrukturiranju tržišta; 5) razvoju tržišta i proizvoda; 6) pozicioniranju i diferencijaciji.

### (1) Odluka o prioritetima elektronskog poslovanja

Prilikom definisanja strategije prvo se moraju definisati prioriteti. Ovi prioriteti proističu iz ciljeva poslovanja. Ukoliko se smatra da prioritet treba da bude stavljen na potpuno zadovoljavanje potreba potrošača, onda najveći deo finansijskih sredstava treba usmeriti u tom pravcu. U okviru ove faze preduzeće se odlučuje u kojoj meri želi da bude prisutno na Internetu. Prisustvo na Internetu varira od jednostavnog distribuiranja informacija do čistih Internet preduzeća (ne postoje fizičke prodavnice, već se poslovanje obavlja isključivo *on-line*).

### (2) Odluka o restrukturiranju organizacije

Ova odluka je usko povezana sa prethodnom odlukom i može se sprovesti na više načina:

- promenama unutar kompanije;
- ostvarivanjem joint venture-a;
- strateškim partnerstvima; i
- odvajanjem delova organizacije.

Prva dva pristupa su karakteristična za *click-and-mortar* kompanije, dok će se za druga dva pristupa prevashodno opredeliti kompanije koje posluju isključivo na Internetu. Promene unutar kompanije omogućavaju bolje iskorišćenje snage postojećih brendova, lakšu razmenu informacija i ostvarivanje velikog obima poslovanja. Odvajanje delova organizacije omogućava ostvarivanje boljeg poslovnog fokusa i bolju fleksibilnost organizacionih delova. Razdvajanje se vrši kada postoji razlika između ciljnih segmenata u tradicionalnom i *on-line* poslovanju, kada Internet model predstavlja pretnju za tradicionalni model poslovanja. Promene u organizacionoj strukturi mogu podrazumevati formiranje nove organizacione jedinice, formiranje strateške poslovne jedinice ili osnivanje sasvim novog preduzeća.

### (3) Odluka o poslovnim modelima i modelima prihoda

Poslovni model iskazuje način na koji će kompanija ostvariti prihod predstavljajući svoje proizvode, povećavajući njihovu vrednost dodatnim uslugama i postizati maksimalno zadovoljstvo svojih ciljnih potrošača. Kompanija mora odlučiti da li želi da formira e-prodavicu, e-aukciju, da formira virtualnu zajednicu, distribuira informacije ili nešto drugo. Modeli prihoda opisuju načine na koje kompanije zarađuju novac *on-line*. Prihod se može ostvarivati omogućavanjem reklamiranja pomoću banera, naplaćivanjem usluga kao što je održavanje *Web* stranice nekog preduzeća, posredovanjem u elektronskim transakcijama i na druge načine.

#### (4) Odluka o restrukturiranju tržišta

Usko povezano sa prethodnom odlukom je i restrukturiranje tržišta. Ovo se može vršiti na dva načina:

- izbacivanjem posrednika iz distributivnog kanala - kada se isključuju posrednici (velikoprodavci i maloprodavci) koji postoje između proizvođača i krajnjeg kupca;
- uključivanjem posrednika u distributivni kanal - kada se novi posrednici uključuju kako bi vršili neke specifične usluge, kao što su analiza tržišta i servisiranje kupaca.

Restrukturiranje tržišta se može vršiti i na strani tražnje (direktnom kupovinom - zaobilaznjem distributera ili kupovinom preko novih distributera) i na strani ponude (direktnom prodajom, stvaranjem novih posrednika ili udruživanjem sa već postojećim posrednicima).

#### (5) Odluka o strategiji razvoja proizvoda i tržišta

Menadžeri kompanije koja želi da posluje *on-line* moraju da donesu odluku o tome kakve proizvode žele da plasiraju i koje tehnologije žele da koriste. Koju će strategiju izabrati zavisi od toga koliko su spremni da rizikuju u *on-line* poslovanju. Da bi doneli ovu odluku, oni moraju da odrede strategiju koju žele da preuzmu u elektronskom poslovanju:

- *Ulazak na on-line tržište* - podrazumeva prodaju postojećih proizvoda na postojećim tržištima posredstvom Interneta. Internet se može koristiti za povećanje tržišnog udela na fizičkom tržištu, putem prodaje većeg broja proizvoda, boljom promocijom itd. Takođe, može se koristiti za osvajanje novih i zadržavanje postojećih kupaca. Ovo je nisko-rizična strategija.
- *Razvijanje tržišta – on-line* kanali se koriste za prodaju postojećih proizvoda na novim tržištima. Na ovaj način se koriste troškovne prednosti Interneta u promovisanju svojih proizvoda van nacionalnih granica. Naravno, iako predstavlja veliku šansu za mala preduzeća za povećanje izvoza, ona ipak moraju da prevaziđu barijere logistike potrebne za izvoz i povećan obim poslovanja. Takođe, preduzeće može ciljati nove tržišne segmente ili ciljne kupce.
- *Razvoj proizvoda* - odnosi se na razvoj digitalnih proizvoda i nuđenje digitalnih usluga koji se mogu distribuirati putem Interneta. Ovo predstavlja inovativnu primenu Interneta.
- *Diverzifikacija* - podrazumeva i razvoj novih proizvoda i novih tržišta. U okviru ove strategije kompanija proizvodi nove proizvode i prodaje ih na novim tržištima. Ovde postoji opasnost od preterane diverzifikacije i ova strategija je najrizičnija za preduzeće.

#### (6) Odluka o strategiji pozicioniranja i diferencijacije

Kompanija se pozicionira u odnosu na konkurenciju i njihove proizvode na četiri načina: kvalitetom, uslugom, cenom i brzinom isporuke. Treba obratiti pažnju na podizanje nivoa kvaliteta proizvoda i usluga i uticaj ovoga na cenu i rokove isporuke. Kompanija treba da teži da ostvari savršenstvo u svakom od ovih segmenata. Ovo pozicioniranje u odnosu na kvalitet, troškove i vreme isporuke je veoma slično Porterovim strategijama diferencijacije, vođstva u troškovima i fokusiranja na troškove i diferencijaciju. Potrošači verovatno neće procenjivati poziciju preduzeća na osnovu jednog kriterijuma, već će to činiti na osnovu više kriterijuma. Neki od kriterijuma mogu biti lakoća korišćenja, ranija iskustva sa preduzećem ili proizvodom, informisanost o preduzeću ili proizvodu, dodatne usluge, ukupni troškovi (uključujući troškove transporta, carinjenja, kamate itd.) i drugi.

### IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

*Implementacija (primena strategije)* podrazumeva sprovođenje određene strategije u delo. Način na koji će strategija biti primenjena trebalo bi razmotriti nakon što smo je prethodno formulisali. Implementacija strategije odvija se kroz sledeće faze: planiranje, izvršenje i kontrolu. Aktivnosti prilikom implementacije mogu se podeliti u sledeće grupe:

#### (1) Aktivnosti vezane za upravljanje lancem snabdevanja (*Supply Chain Management - SCM*)

Upravljanje lancima snabdevanja je koncept koji podrazumeva koordinaciju svih aktivnosti snabdevanja organizacije polazeći od snabdevača pa sve do krajnjeg potrošača. Preduzeće koje želi da usvoji jedan od

modela elektronskog poslovanja mora da izvrši restrukturiranja svog lanca snabdevanja. Te promene mogu se odvijati kontinuirano, ali mogu podrazumevati i radikalnu transformaciju. Upravo zbog toga možemo razlikovati četiri strateške opcije prilikom restrukturiranja:

- a) poboljšanje procesa;
- b) integraciju ili dezintegraciju procesa;
- c) kontinuirano poboljšanje procesa;
- d) radikalnu transformaciju.

Prva dva opredeljenja se odnose na pojedinačne procese ulazne ili izlazne logistike i mogu se smatrati poboljšanjem na operativnom nivou. Ona mogu doneti kratkotrajna poboljšanja, ali je rizik prilikom uvođenja promena mali. Treća i četvrta aktivnost nose sa sobom veći rizik, ali i potencijalno mnogo veće koristi. Ove promene podrazumevaju reinženjering procesa i velike promene u lancu snabdevanja. Navedene aktivnosti vezuju se za interni lanac snabdevanja. Promene u upravljanju lancem snabdevanja se mogu ostvariti i stvaranjem strateških partnerstava sa dobavljačima i distributerima, čime se stvara mreža vrednosti. Za ostvarivanje jakih veza sa dobavljačima i distributerima potrebno je postojanje jakog međusobnog poverenja i razmena informacija.

## (2) Aktivnosti elektronskog marketinga

Razvoj e-marketing lanca obuhvata: situacionu analizu, postavljanje marketinških ciljeva, definisanje marketing strategije, definisanje taktika, sprovođenje i kontrolu.

- a) *Situaciona analiza* se primenjuje kako bismo razumeli trenutno i buduće okruženje u kome kompanija posluje. U okviru ove faze vrši se analiza tražnje, konkurencije, posrednika, kao i analiza internih snaga i slabosti.
- b) *Ciljevi* mogu biti vezani za ostvarivanje manjih troškova i povećanje ukupne dobiti, povećanje *on-line* prihoda, osvajanje novih kupaca, poboljšavanje imidža kompanije i drugi. Validnost ciljeva se može proveravati preko SMART koncepta.
- c) *E-marketing* strategijom definiše se kako će kompanija ostvariti postavljene e-marketing ciljeve. U ovom koraku potrebno je definisati kako će se izvršiti pozicioniranje proizvoda na tržištu, koje će se marketing strategije i kanali koristiti i drugo.
- d) *Marketing taktike* za ostvarivanje marketing strategije i ciljeva se tradicionalno vezuju za elemente marketing miksa: proizvod, cenu, pozicioniranje i promociju.
  - Na osnovu *proizvoda* se određuje kako se diferencirati od konkurencije, kako preneti trenutni brend *on-line*, kakve će se dodatne usluge u vezi sa proizvodom nuditi i drugo.
  - *Cena* se može određivati na više različitih načina: troškovi plus željeni profit; na osnovu praćenja fiksnih i varijabilnih troškova i ciljnog profita; na osnovu cena konkurencije i na osnovu elastičnosti tražnje.
  - *Pozicioniranje* se odnosi na mesta gde će se proizvod prodavati, distribuirati ili konzumirati. Najčešće se ovaj deo marketing miksa vezuje za uvođenje ili eliminisanje posrednika iz lanca vrednosti.
  - *Promocijom* se utiče na kupce i ona je deo strategije komunikacije. Ovde preduzeće utvrđuje kako će komunicirati sa ciljnim kupcima.
- e) *Sprovođenje* vrše menadžeri na osnovu prethodno definisanih koraka, i podrazumeva raspoređivanje resursa, obuku osoblja, terminiranje i sprovođenje promena i drugo.
- f) *Kontrola* je korak koji se mora obaviti kako bi se utvrdili efekti celokupnog procesa. Ona se može vršiti kroz ispitivanje tržišta, pomoću intraneta i na druge načine, u zavisnosti od toga šta je kompanija želela da postigne.

## (3) Planiranje, terminiranje i upravljanje promenama

Upravljanje promenama predstavlja skup aktivnosti koje se vrše prilikom promene u procesima,



organizacionoj strukturi, tehnologijama, zaposlenima i organizacionoj kulturi. Prvo treba odrediti intenzitet i obimnost promene. Ukoliko je u pitanju radikalna promena, kao na primer reinženjering poslovnih procesa, potrebno je angažovati znatno više resursa nego ako su u pitanju samo poboljšanja pojedinačnih procesa. Zatim treba izvršiti planiranje promene. U ovom koraku pravi se projektni plan i vremenski raspored aktivnosti koje će se vršiti. Karakteristična tehnika koja se ovde primenjuje je korišćenje prototipa. Potrebno je utvrditi potrebne ljudske resurse za sprovođenje promene. Takođe, prilikom velikih promena u preduzeću primetna je velika fluktuacija zaposlenih, pa je potrebno osmisliti kako zadržati zaposlene i maksimalno ih motivisati za sprovođenje promene. Precizno definisana vizija i misija, zatim dobra organizaciona kultura i konstantna komunikacija između viših i nižih nivoa menadžmenta i zaposlenih imaju veliku ulogu u ovome. Organizaciona struktura se neminovno mora promeniti kako bi odgovarala dinamičnom *on-line* poslovanju. Te promene mogu varirati od osnivanja posebnog odeljenja za *on-line* poslovanje do osnivanja potpuno nove kompanije. Konačno, u ovoj fazi je potrebno analizirati potencijalne opasnosti koje se mogu pojaviti prilikom sprovođenja promena i formirati strategije i kontigentne planove kojima će se ove pojave suzbiti ili njihovi efekti smanjiti na najniži mogući nivo.

#### (4) Analiza i dizajniranje e-poslovanja

Analiza elektronskog poslovanja podrazumeva korišćenje čitavog niza tehnika prilikom modeliranja procesa i tokova podataka. U okviru dizajniranja elektronskog poslovanja definiše se arhitektura celokupnog poslovanja, koja zavisi od toga koji *on-line* poslovni model i koncept preduzeće želi da preuzme. Takođe, potrebno je usvojiti orijentaciju koja se fokusira na potrošača. Cilj je da se omogući da svaki potrošač na najlakši način dođe do informacija o proizvodu, testira ga i uporedi sa konkurentskim i izvrši kupovinu. Takođe, preduzeće mora da obrati pažnju na sigurnost transakcije. Kupac koji jednom bude izneveren je najčešće izgubljen zauvek.

#### (5) Sprovođenje i kontrola projektovanih promena

U okviru implementacije vrši se sprovođenje i kontrola projektovanih promena uz korišćenje raznih resursa. Sam čin implementacije se odnosi na promenu postojećeg u novi način poslovanja.

### OCENJIVANJE STRATEGIJE ELEKTRONSKOG POSLOVANJA

*Evaluacije strategije* podrazumeva ocenjivanje načina na koji su strategije primenjene, ali i analizu ostvarenih rezultata. Zaposleni unutar jedne organizacije trebalo bi da nadgledaju i sprovođenje same strategije i ishod učinka strategija koje su primenjene. Ukoliko se ispostavi da ishod učinka ne ispunjava zadata očekivanja ili strategijske ciljeve, sama strategija ili proces sprovođenja morali bi da se modifikuju ili u potpunosti izmene.

### ZAKLJUČAK

Osnovna karakteristika elektronskog poslovanja je multidisciplinarnost, i stoga podrazumeva saradnju među zainteresovanim stranama i stručnjacima iz svih relevantnih odeljenja u preduzeću. Preduzeća koja su do uvođenja elektronskog poslovanja mogla da odaberu relativno dugoročnu i precizno definisanu strategiju, sada se suočavaju sa okruženjem u kojem se promene dešavaju takvom brzinom da im je teško da izaberu najbolju strategiju.

Strategija elektronskog poslovanja je od suštinskog značaja za svako preduzeće koje posluje u digitalnom okruženju. Potrebno je da bude usaglašena sa poslovnom strategijom, a takođe i sa drugim planovima, uključujući marketinške, organizacione i IT strateške planove.

### LITERATURA

- [1] Chen S. (2005). *Strategic Management of e-Business*, second edition, John Wiley & Sons, Ltd
- [2] Jelassi Tawfik, Enders Albrecht (2008). *Strategies for e-business – Electronic and Mobile Commerce – Concepts and Cases*, Prentice Hall, New York.
- [3] Kolter M. (2010). *Strategijski menadžment na delu*“, četvrto izdanje, Data status, Beograd, *University of Missouri*.