

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

**UTICAJ ELEKTRONSKOG POSLOVANJA NA
STVARANJU ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Mentor:

Prof. dr Danilo Golijanin

br. indeksa: 415238/2013

Student:

Sara Jakšić

Beograd, maj 2015.

SADRŽAJ

UVOD	3
Predmet i polazište istraživanja.....	4
Značaj i aktuelnost istraživanja.....	4
Ciljevi istraživanja.....	5
Hipotetički okvir istraživanja.....	5
Metode istraživanja	6
Struktura rada.....	7
I DEO	9
1. INTERNET I SAVREMENO POSLOVANJE U TURIZMU	9
1.1. Nastanak interneta	10
1.2. Razvoj turizma	13
1.3. Funkcija upravljanja u turizmu	14
1.4. Marketingkoncept.....	15
1.4.1. Koncept marketinga u turizmu.....	16
1.4.2. Marketing u hotelijerstvu.....	18
1.5. Internet i promene u načinu poslovanja u turizmu	19
II DEO	21
2. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE U TURIZMU.....	21
2.1. Finansijski izveštaji	21
2.1.1. Bilans stanja.....	22
2.1.2. Bilans uspeha	22
2.1.3. Izveštaj o promenama na kapitalu.....	23
2.1.4. Izveštaj o tokovima gotovine	24
2.1.5. Napomene	24
2.2. Analiza poslovanja turističke agencije "Kon-Tiki travel"	25
2.2.1. <i>Finansijski izveštaj turističke agencije "Kon-Tiki travel"</i>	26
III DEO.....	30
3. ELEKTRONSKO POSLOVANJE	30
3.1. Razvoj elektronskog poslovanja.....	30
3.2. Modeli elektronskog poslovanja	32
3.3. Elektronska trgovina.....	35

IV DEO	37
4. INTERNET MARKETING U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI	37
4.1. Pojam i karakteristike internet marketinga	39
4.2. Funkcije internet marketinga.....	40
4.3. Marketing na internetu.....	41
4.3.1. <i>Instrumenti marketinga na internetu</i>	43
4.3.2. <i>Computer Reservation Systems (CRSs)</i>	45
V DEO.....	47
5. ELEKTRONSKO POSLOVANJE U TRGOVINI.....	47
5.1. Karakteristike elektronskog poslovanja.....	48
5.2. Oblasti elektronskog poslovanja	50
5.3. Internet trgovina	51
5.4. Glavni oblici internet trgovine	54
5.4.1. <i>Internet trgovina na veliko</i>	55
5.4.2. <i>Internet trgovina na malo</i>	57
5.4.3. <i>Internet trgovina između potrošača</i>	59
5.5. Uloga društvenih mreža	61
VI DEO	63
6. KONKURENTNOST I OSVAJANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI.....	63
6.1. Pojam konkurencije	64
6.2. Porterovih pet činilaca konkurentnosti	65
6.3. Konkurentska prednost	67
6.4. Vrste konkurencije.....	70
6.5. Granska konkurencija	74
6.6. Strategije konkurentnosti	75
6.7. Faktori konkurentnosti hotelskih preduzeća	77
VII DEO	79
7. STUDIJA SLUČAJA NA PRIMERU HOTELA IN	79
7.1. Istorijat i razvoj hotela IN	80
7.2. Organizacija rada u hotelu IN	85
7.3. Booking.com	87
ZAKLJUČAK.....	93
LITERATURA	96

UVOD

Savremeni trend promena na turističkom tržištu karakterišu složeniji zahtevi i potrebe turista. U XXI veku zapažaju se trendovi, koje karakterišu snažna i dinamična konkurencija, globalizacija, rastući troškovi pridobijanja kupaca i visoka stopa njihove promenljivosti, naglo ubrzavanje poslovnih procesa i brze inovacije, koje se ogledaju u brzom pojavu novih informacionih tehnologija. Razvoj savremenog turističkog poslovanja danas je zasnovan na konceptima globalnog tržišta i marketinga i globalne računarske mreže. Upravo sve veća primena informacionih tehnologija, posebno interneta, u potpunosti je izmenila način poslovanja turističkih kompanija. U odnosu na tradicionalno poslovanje, upotreba interneta i elektronskog poslovanja pruža veću povezanost, fleksibilnost, jeftinije i brže poslovanje. Značaj interneta je i u tome što omogućava bolje istraživanje turističkih trendova u okruženju, lakši pristup tržištima, kreiranje i uspostavljanje neposredne komunikacije sa sadašnjim i budućim potrošačima. Marketing menadžeri u turizmu su među prvim prepoznali svoju šansu u internetu.

Krajem XX i početkom XXI veka razvile su se nove tehnologije, koje su dovele do revolucionarnih promena u obavljanju tradicionalnog poslovanja. Kao rezultat tih promena, nastala je jedna nova ekonomija, poznata pod nazivom digitalna (internet) ekonomija. Njene osnovne karakteristike su mobilnost, fleksibilnost i velika brzina interaktivnosti među učesnicima u elektronskom poslovanju. Ovakvo poslovanje dovodi do sposobnosti brže reorganizacije kompanije i kreiranja novih vrednosti i poslovnih modela, koji odgovaraju potrebama sve zahtevnijih potrošača. Ovakvo poslovanje je i dinamično, globalno, mrežno i virtuelno, zasnovano na inovacijama i znanju i ljudskom kapitalu.

Sa nastankom interneta mnoge kompanije su uvidele njegov potencijal za korišćenje u savremenom poslovanju. Praksa pokazuje da sve veći broj kompanija uviđa prednosti primene novih tehnologija u sopstvenom poslovanju i upravljanju odnosima sa kupcima usluga i poslovnim partnerima. U uslovima globalizacije, elektronsko poslovanje čini neizostavan elemenat marketing i ukupne poslovne strategije kompanija u stvaranju održive konkurentske prednosti.

Predmet i polazište istraživanja

Predmet ovog master rada je analiza upotrebe novih tehnoloških rešenja, odnosno elektronskog poslovanja i njihov uticaj na stvaranju održive konkurentske prednosti. Intenzivan razvoj poslovne prakse, zasnovan na praćenju razvoja elektronskog poslovanja, nalaže potrebu pažljive analize ključnih elemenata ovog tržišnog nastupa. Pojava je posebno izražena u turizmu. Primena novih informatičkih znanja, pa samim tim i elektronskog poslovanja je jedan od ključnih preduslova za realizaciju strategije rasta i razvoja kompanija na globalnom tržištu. Informacije koje pruža internet marketing mogu doprineti povećanju turističke prodaje, smanjenju troškova, poboljšanju komunikacije sa akcionarima, razvoju poslovanja na internetu, uštedi u vremenu i slično.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj i aktuelnost istraživanja su višestruki. Svetski razvijena turistička poslovna praksa primenu elektronskog poslovanja smatra sve značajnijom. Predmet analize je posebno zanimljiv sa aspekta uloge koju ima u kreiranju konkurentne prednosti jednog preduzeća. Naime, u uslovima globalizacije tržišta i ubrzanog razvoja novih tehnologija, čini se kao da veliki igrači sve više odgovaraju na nove izazove iz okruženja. Da bi se to bolje objasnilo, zanimljivo je posmatrati do kakvih je promena u turizmu dovelo elektronsko poslovanje – inovativna rešenja doprinela su povećanju raspoloživih sadržaja, a i mogućnost izbora pri rezervaciji putovanja znatno se povećala zahvaljujući upotrebi interneta. S obzirom na to da globalni sektor turizma predstavlja najznačajniji segment svetske privrede, a imajući u vidu njegovu slabu ukorenjenost na ovim prostorima, rad bi trebalo da pruži jasne preporuke za unapređenje elektronskog poslovanja lokalnih subjekata turističke ponude. Činjenica da je oblast turizma u Srbiji u zaostatku za svetskim trendovima i liderskom praksom govori u prilog značaja ove teme i potrebe za usvajanjem novih tehnologija i integracijom elektronskog poslovanja u ukupno poslovanje domaćih učesnika u sektoru turizma. Stoga je svrha ovog rada da naglasi da primena elektronskog poslovanja kompanijama može da obezbedi konkurentsku prednost.

Ciljevi istraživanja

Cilj ovog rada je usmeren na značaj uspešne primene elektronskog poslovanja u poslovanju turističkih kompanija. Cilj rada je da ukaže da se primenom elektronskog poslovanja stiču preduslovi za postizanje konkurentske prednosti, jer se poslovanje pojednostavljuje, povećava se brzina pružanja usluga, smanjuju troškovi poslovanja, proširuje tržište i nestaju prostorne i vremenske granice. Imajući u vidu izložene trendove i predviđanja, cilj rada je da pokaže da se buduće poslovanje kompanija i njihovo dugoročno povezivanje sa korisnicima usluga ne može zamisliti bez praćenja i usvajanja novih tehnologija, a naročito onih koje koriste internet. Namera je i da se na ovaj način skrene pažnja domaćim pružaocima turističkih usluga.

Društveni cilj istraživanja je da pruži adekvatno rešenje za postizanje, održavanje i unapređenje efikasnosti poslovanja turističkih organizacija. Društveni cilj ovog rada teži praktičnoj koristi rezultata ovog istraživanja i da pruži alternativna rešenja onima koji se bave internet marketingom.

Naučni cilj ovog istraživanja jeste naučni opis i analiza primene elektronskog poslovanja u savremenom poslovanju u turizmu.

Hipotetički okvir istraživanja

Iz predmeta istraživanja i okvira u kome su određeni ciljevi i zadaci istraživanja, proističu i hipoteze koje su u ovom istraživanju postavljene. Hipoteze su "nedokazane ili nepotvrđene propozicije odnosno pretpostavke koje prethodno ili privremeno objašnjavaju određene činjenice ili fenomene."¹

Hipoteze sa naučnog aspekta treba dokazati ili opovrgnuti.

Polazna hipoteza glasi:

Elektronsko poslovanje ima veliki uticaj na stvaranju održive konkurentske prednosti.

U radu su postavljene i posebne hipoteze:

H1: Današnje poslovanje u turizmu poprima nove oblike i u stalnom je razvoju, pa uvođenje Interneta predstavlja rešenje koje pruža tehnološku i organizacionu podlogu za prelazak u informaciono društvo.

H2: Za osvajanja potrošača, najbolja garancija je konkurentska prednost u posedu

¹ Miljević I.M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Pale, str. 58.

trgovinskog preduzeća.

H3: Uvođenjem elektronske trgovine, kao oblika trgovanja stiču se mnoge prednosti jer se poslovanje pojednostavljuje, povećava se brzina pružanja usluga, smanjuju troškovi poslovanja, proširuje tržište i nestaju prostorne i vremenske granice.

H4: Iako se internet uglavnom koristi kao medij komunikacije i promotivnog predstavljanja, on se sve više upotrebljava i kao sredstvo marketing istraživanja, kao i sredstvo neposredne *on-line* prodaje u turizmu.

Metode istraživanja

Reč metod potiče od latinske reči *methodos* i označava put i način istraživanja. U nauci se pod metodom podrazumeva postupak spoznaje njenog predmeta, odnosno dolaska do naučne istine i do novih saznanja. Između metoda i istraživačkih instrumenata postoji velika povezanost. Svaki metod podrazumeva upotrebu određenih tehničkih sredstava. To ne znači da svaki metod mora da ima i sopstvene instrumente. Jedan određen istraživački metod može da koristi razna sredstva istraživanja odnosno ista istraživačka tehnika može da se koristi u više različitih metoda.

O pojmu naučnog metoda postoje različita shvatanja. Najčešće shvatanje je da on predstavlja put kojim se dolazi do istine. Pri tome, taj put je neodvojiv od same nauke. "Kao takav nerazdvojni sastavni deo nauke, metod je prirodno gotovo srastao sa onim zadacima koje nauka treba da reši u jednom periodu. Štaviše, osnovna shvatanja o metodu su jedan od bitnih elemenata osnovnog pojma neke nauke i imaju, usled toga, pored istraživačko-operativnog i konstitutivni značaj za nauku."²

Osnovni cilj metodologije je da se shvati suština naučnog znanja i da se nauče osnovni principi u njegovom sticanju i kritičkom preispitivanju. Takođe, "cilj metodologije je da nas nauči kojim sredstvima i postupcima treba da se služimo da bi smo došli do što preciznije spoznaje svog predmeta istraživanja."³

Definisanje pojma naučnog metoda odnosno metoda naučnog saznanja je olakšano postojanjem definicije nauke i predmeta nauke, kao i definicije naučnog saznanja. Najopštije rečeno, metod naučnog saznanja je "smisleno i svrsishodno, racionalno konstituisan sistem ideja, koncepcija, radnji (postupaka) i sredstava odabran po naučnim

² Miljević I.M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Pale, str. 55.

³ Branković S. (2007) *Uvod u metodologiju, Kvalitativni metodi istraživanja društvenih pojava*, skripta, Beograd, str. 12.

kriterijumima i naučno proveren u cilju sticanja naučnog saznanja, odnosno naučnog istraživanja o predmetu ili metodu nauke."⁴

Teorijsko-metodološki pristup predstavlja najapstraktniji deo metoda čija je funkcija višestruka. "Opšti metod, kao snažno svetlo reflektora, usmerava istraživača na onaj sloj realnosti, kome se pridaje najveći značaj i gde treba tražiti najvažnije činjenice i eventualne uzroke koji izazivaju pojavu, koja je predmet našeg proučavanja. On istovremeno sadrži i izvesne principe, pomoću kojih se tumače činjenice. Naučni metod je ciklus faza koje se koriste za razvoj i dogradnju teorija."⁵

Teoretsko istraživanje (*Desk research*) zasniva se na pregledu relevantne literature iz oblasti: metodologije, marketing menadžmenta, elektronske trgovine i savremenog poslovanja, Interneta. Uzimajući u obzir specifičnost i složenost predmeta istraživanja, u radu su korišćene različite metode sa ciljem da se zadovolje osnovni metodološki zahtevi – opštost, pouzdanost, objektivnost i sistematičnost.

Utvrđivanje uticaja elektronskog poslovanja na stvaranju održive konkurentske prednosti zahteva primenu specifičnih metoda i tehnika istraživanja i analize. Opšti stavovi i zaključci formulisani su korišćenjem metoda konkretizacije i generalizacije. Metodama analize i sinteze analiziran je uticaj elektronskog poslovanja u kontekstu konkurentske prednosti. Na osnovu istraživačke građe metodom verifikacije potvrđene su polazne hipoteze. Dalje, metodom generalizacije su izvedeni i uobličeni teorijski zaključci, koji su polazna osnova za razmatranje uticaja elektronskog poslovanja na stvaranju održive konkurentske prednosti. Cilj je da se primenom navedenih metoda postigne jasno teorijsko sagledavanje problema i izvođenje relevantnih zaključaka.

Struktura rada

Polazeći od cilja i predmeta istraživanja, kao i od očekivanih rezultata, rad je koncipiran u sedam delova, koji zajedno sa zaključkom čine metodološku celinu.

U prvom delu rada pod nazivom *Intenet i savremeno poslovanje u turizmu* analiziraju se ubrzani razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija i pojava interneta kao osnovnog fenomena virtuelne stvarnosti, kao i razvoj i upravljanje u turizmu. Ukazuje se da razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija u centar turističkog poslovanja dolazi internet i da u uslovima oštre konkurencije turističke kompanije moraju na efikasan način da udovolje

⁴ Banjanin M. (2006) *Naučnoistraživačka metodologija*, Dispublic, Beograd, str. 32.

⁵ Pečujlić M., Milić V. (2003) *Metodologija društvenih nauka*, Vizartis, Beograd, str. 121

zahtevima tržišta, a to je gotovo nemoguće bez informacionih tehnologija. Posebno je ukazano na internet i promene u načinu poslovanja u turizmu.

Drugi deo rada pod nazivom *Finansijsko izveštavanje u turizmu* bavi se analizom i značajem finansijskog izveštavanja za poslovanje kompanija. U okviru ovog dela rada data je analiza poslovanja turističke agencije *Kontiki-Tiki travel* i analizirani su osnovni delovi finansijskog izveštaja ove agencije.

Treći deo rada pod nazivom *Elektronsko poslovanje* govori o poslovanju u kojem se poslovne transakcije prevashodno ostvaruju elektronskim putem, upotrebom internet tehnologija, odnosno elektronskim poslovanjem.

U četvrtom delu rada pod nazivom *Internet marketing u turističkoj industriji* predstavljen je internet kao značajan kanal i medij marketinškog delovanja na korisničkom tržištu interneta. Analizirani su modeli poslovanja preko interneta u turizmu. Razmatram je adekvatan marketinški nastup turističkih kompanija na internetu, koji podrazumeva tehnike on-line promocije i razne marketinške taktike.

U petom delu rada razmatraju se uopštene teoretske postavke o elektronskom poslovanju u trgovini. Naglasak je na glavnim oblicima internet trgovine (B2B, B2C i C2C). Analizirana je i uloga društvenih mreža u elektronskom poslovanju. U šestom delu rada govori se o odlikama konkurentnosti i osvajanju konkurentske prednosti. Analizirano je Porterovih pet činilaca konkurentnosti, vrste konkurencije, kao i strategije konkurentnosti. Takođe, govori se i o faktorima konkurentnosti hotelskih preduzeća. Sedmi deo rada predstavlja studijsko istraživački rad na primeru Hotela IN, na osnovu kojeg je predstavljen uticaj i značaj elektronskog poslovanja na stvaranju održive konkurentske prednosti. Poslednji deo rada predstavlja sumiran način iznošenja osnovnih zaključaka rada.

IDEO

1. INTERNET I SAVREMENO POSLOVANJE U TURIZMU

Internet je doveo do brojnih promena u poslovanju uopšte, pa tako i u turizmu. Drugim rečima, globalno ujedinjavanje sveta i virtuelno poslovanje su u tesnoj vezi i imaju značajan uzročno-posledični odnos.

U odnosu na tradicionalni način poslovanja, virtuelno poslovanje u turizmu ostvaruje značajne rezultate, jer smanjuje troškove poslovanja, povećava učešće visokoobrazovane radne snage, smanjuje učešće početnog kapitala, demonopolizuje tržište, integriše svetsko tržište, stvara pogodnosti u proizvodnji i potrošnji, promoviše individualno preduzetništvo i ima indirektan uticaj na razvoj drugih aktivnosti.

Snaga pozitivnih implikacija virtuelnih zajednica omogućava turističkim kompanijama da ostvare održivu konkurentsku prednost.

Kompanije treba da podstiču razvoj pozitivnih implikacija, koje se odnose na:⁶

- širenje tražnje za proizvodima i uslugama
- uvećanje *word-of-mouth* promocije proizvoda i usluga
- generisanje informacija o potrošačima i tržištima i
- omogućavanje rekalmiranja da bude viđen kao koristan, a ne kao poučan.

Pojava virtuelnih tržišta je od posebnog značaja za savremeni marketing. "Ona ne predstavljaju samo sredstvo koje omogućuje razmenu, nego i medij pomoću kojeg ljudi komuniciraju, uče i pomažu jedni drugima u pronalaženju pravih informacija."⁷

Digitalno umrežavanje i komunikacione infrastrukture pružaju široku osnovu na kojoj ljudi i turističke organizacije uzajamno deluju, komuniciraju i poslovno sarađuju. S druge strane ta široka osnova obuhvata veliki broj proizvoda, koji se mogu digitalizovati i koji se putem digitalne infrastrukture u svako doba i svuda po svetu mogu dostaviti. Takođe, obuhvata i potrošače i kompanije, koji svoje finansijske transakcije sprovede digitalno, i to putem digitalnih valuta ili finansijskih žetona preko umreženih računara i mobilnih uređaja.

⁶Ljubojević Lj. Č. (2001) *Menadžment i marketing usluga*, Želnid, Beograd, str. 145-153.

⁷Radojičić M. M. (2008) *Istraživanje virtuelnih zajednica i javnog mnjenja na internetu*, Službeni glasnik, Beograd, str. 69.

1.1. Nastanak interneta

Internet je najveća otvorena računarska mreža, koja ima veliki broj međusobno povezanih manjih, lokalnih računarskih mreža i računara, a čijim se korišćenjem može dobiti ogroman broj najrazličitijih podataka i informacija. Internet je nastao kao rezultat globalne razmene informacija, a realizovan je kroz otvoreno povezivanje miliona računara širom sveta. Internet predstavlja globalnu računarsku mrežu "preko koje se vrši razmena podataka između korisnika računara."⁸

Internet je u stvari skup međusobno povezanih mreža provajdera (internet posrednika) i njihovih korisnika. Internet je sastavljen iz hiljada međusobno povezanih mreža koje koriste internet protokol (*IP - Internet Protocol*) za međusobnu komunikaciju. Reč je o velikom broju privatnih i javnih kompjuterskih mreža, koje omogućavaju potrošačima brz i lak pristup velikoj količini informacija, a aktivnim marketarima kvalitetan kanal i medij za istraživačko i akciono marketing prisustvo na globalnom korisničkom tržištu interneta.

Internet je mnogo više od računarske mreže. "Njegova vrednost je u potencijalu primene u savremenom poslovanju i zato se najčešće koristi termin internet tehnologije."⁹

Internet se rađa u jeku Hladnog rata kao rezultat nadmetanja Sjedinjenih Američkih Država i Sovjetskog Saveza. Tako je 50-tih godina, za potrebe američke vojske, napravljena velika računarska mreža SAGE (*Sem-automatic Ground Environment*) koja je pokrivala teritoriju SAD-a. Tih godina osnovana je i agencija za napredne projekte ARPA (*Advanced Research Projects Agency*) koja je imala zadatak da naučna istraživanja prilagodi vojnim potrebama.¹⁰

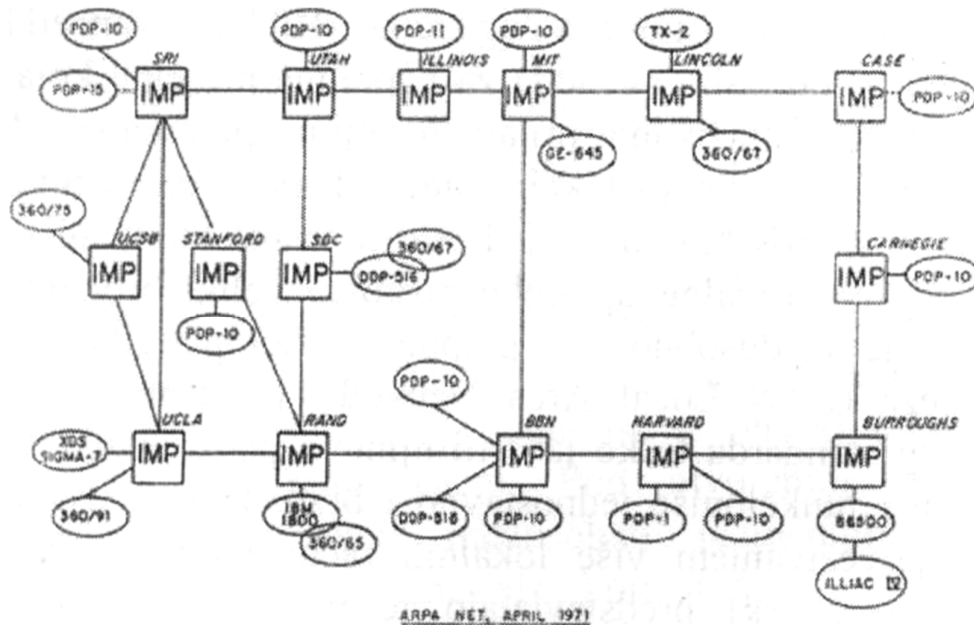
Za civilne potrebe velike kompanije su lokalno umrežavale svoje računare i u tu svrhu razvijani su posebni softveri. Razvojem lokalnih mreža (*LAN Local Area Network*) pokazalo se da je bez odgovarajućeg standarda teško izvršiti njihovo povezivanje u celinu, a da istovremeno sve funkcioniše jednostavno i brzo. Daljim usavršavanjem i spoljašnjim povezivanjem više lokalnih računarskih mreža u WAN (*Wide Area Network*) došlo se do nove faze u povezivanju računara. Naime, WAN mreže su omogućile komunikaciju udaljenih LAN mreža na taj način što je svaka LAN mreža imala jedan specijalizovani

⁸Šapić D. (2002) *Marketing na Internetu: marketing za treći milenijum*, Marketing za treći milenijum, Beograd, str. 3.

⁹Radojičić M. M. (2008) *Istraživanje virtuelnih zajednica i javnog mnjenja na internetu*, Službeni glasnik, Beograd, str. 30.

¹⁰Stankić R. (2008) *Poslovna informatika*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 119.

Prvi ARPANet procesor za informacije i poruke (IMP) je bio instaliran na Univerzitetu u Los Angelesu u septembru 1969. godine. ARPANet, kao inicijalna preteča Interneta, je omogućavao decentralizovani prenos informacija između računarskih mreža. U početku je bio korišćen samo u vojne svrhe. ARPANet mreža je startovala sa četiri priključka na univerzitetima: UCLA, Stanford, Santa Barbara i Juta.



Slika 1 – *ARPANet oko 1971. godine*

Izvor: <http://infosys3.elfak.ni.ac.rs/nastava/attach/URPredavanja/Internet+i+Web.pdf>

Godine 1973. započelo se na razvoju protokola kasnije nazvanog TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*), koji ima svrhu da obezbedi međusobnu komunikaciju različitih mreža i prelazak sa sistema jedne mreže na sistem mreže mreža.

¹¹Rakita B. (2009) *Međunarodni marketing*, II izdanje, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 477.

Godine 1984. došlo je do deljenja ARPANet-a, tako da se jedan deo odvojio za potrebe vojske pod nazivom MILNet.¹²

Iste godine nastao je i NSFNet (*National Science Foundation Network*) kao mreža Nacionalne Naučne Fondacije. Tokom 80-ih godina, ARPANet je prerastao u modernu i brzu mrežu. Od 1995. godine NSF (*National Science Foundation*) ne dozvoljava direktan pristup glavnim magistralama mreže već je to omogućeno preko četiri glavna provajdera koji dalje vrše povezivanje ka podprovajderima. Na taj način Internet je postao sistem dostupan širokom krugu ljudi. U suštini, Internet funkcioniše kao otvorena obrazovna i istraživačka mreža.

Potpuna komercijalizacija interneta je ostvarena pojavom Web browsera ili grafičkih čitača hiperteksta. Pretraživač (*Browser*) je program koji služi za pregled interneta i predstavljanje sadržaja na grafički način. Prvi je bio *browser Mosaics* sredinom 90-ih godina, dok su danas korisnicima interneta dostupni multimedijalni sadržaji sa informacija u vidu teksta, grafike, zvuka i pokretnih slika.

Jezik HTML – za pisanje hiperteksta je nastao 1993. godine, a 1994. godine doneto je niz novina u internetu kao što su: *web* stranica, *Netscap Navigator*, pretraživači Interneta kao i prvi slučaj "spam-a"- zlonamernog slanja velikog broja E-poruka. Godine 1995. karaktersitična je po pojavi prvog celodnevnog radio programa na Internetu, stvaranju programskog jezika "Java", i po pretraživaču interneta *Altavista* i niza manje važnih softvera. Telefoniranje preko Interneta je obeležilo 1996 godinu.

Iako je internet primarno bio zamišljen kao mehanizam razmene informacija, on je vremenom postao moćan elektronski medij marketinga. "Postao je kvalitetan i bogat izvor marketing informacija, ali i vrlo značajan kanal i medij marketinškog delovanja na korisničkom tržištu interneta."¹³

Internet je u Srbiji zaživeo između 26. i 27. februara 1996. godine. Tog dana je proradila i akademska mreža Jugoslavije. Iste godine je pušten link Beograd - Amsterdam i počeli su sa radom domaći provajderi EUnet i BeoTelNet. Na taj način je stvorena osnova za širok pristup korisnika Internetu. Tako je stvorena globalna mreža i omogućeno savremeno poslovanje, naučni rad, učenje, čitanje knjiga i časopisa, i pristup najrazličitijim informacijama iz svih sfera života.

¹²Vasković V. (2008) *Elektronsko poslovanje i Internet marketing*, BPŠ, Beograd, str. 9.

¹³ Rakita B., Mitić S. (2005) *Globalni karakter internet marketinga*, u: *Marketing*, god. 36, br. 4, Beograd, str. 180.

1.2. Razvoj turizma

Turizam je danas jedna od tri vodeće "industrije" sveta. Prva asocijacija pri pomenu pojma turizam predstavlja kretanje ljudi u cilju zadovoljavanja određenih potreba. Sama reč "turizam" potiče od engleske reči *tour*, što u prevodu znači "zadovoljstvo od putovanja sa zadržavanjem u različitim mestima"¹⁴.

Sveobuhvatnija definicija bi bila da je turizam uslužna industrija, koja se sastoji od većeg broja opipljivih i neopipljivih elemenata. Osnovu turizma kao privredne delatnosti sačinjavaju: saobraćaj, ugostiteljstvo, trgovina na malo, putničke (turističke) agencije, zanatstvo i komunalne delatnosti.

Jedna od najstarijih definicija turizma datira iz 1895. godine, koju su dali Guyer i Freuler: "Turizam u modernom smislu predstavlja pojavu novog vremena, koja se temelji na povećanoj potrebi za odmorom i promenom vazduha, na povećanom smislu za prirodne lepote, veselju i uživanju u prirodi, a posebno je uslovljena povećanom razmenom ljudi iz različitih slojeva ljudskog društva, koji nastaju kao posledica razvoja trgovine, industrije i obrta, te razvojem prevoznih sredstava".¹⁵

Iz definicije turizma dalje proizilazi i pojam turiste¹⁶, koji predstavlja nosioca turističkih kretanja, odnosno pojavu na kojoj turizam počiva. Pojmovi turista i turizam prvi put su zvanično korišćeni 1937. godine od strane Lige naroda. Uz navedenu definiciju su navedene četiri grupe osoba, koje se smatraju turistima. To su oni koji putuju u svrhu razonode, zatim osobe koje idu na skupove u vezi sa misijama bilo koje vrste, osobe na poslovnim putovanjima, kao i osobe na morskim krstarenjima, makar njihov boravak bio kraći od 24 časa. Ovu definiciju je usvojila posle rata i Međunarodna organizacija službenih turističkih organizacija na sastancima u Dablinu 1950. godine i Londonu 1957. godine sa jednom dopunom, da su studenti i omladina u pansionima i na školovanju u inostranstvu uključeni u turiste.

U XX veku, turizam dobija na značaju razvojem grupnih putovanja, odnosno razvojem privrede, politike, obrazovanja, umetnosti, nauke i sporta. Turizam je u drugoj polovini XX veka ostvario dinamičan razvoj i pretvorio se u masovni fenomen, a u tome je prvorazrednu ulogu imao internet.

¹⁴Unković S. (1988) *Ekonomika turizma*, XI izdanje, Savremena administracija, Beograd, str. 15

¹⁵Marić R. (2004) *Menadžment turizma i ugostiteljstva*, BPŠ, Beograd, str. 19.

¹⁶Unković S. (1988) *Ekonomika turizma*, XI izdanje, Savremena administracija, Beograd, str. 18.

1.3. Funkcija upravljanja u turizmu

Turistička preduzeća "suočavaju se sa veoma ozbiljnim problemima u zapošljavanju, razvijanju i održavanju lojalne, kompetentne, dobro rukovođene i motivisane radne snage, usredsređene na pružanje kvalitetne usluge sve zahtevnijim i sve kritičnijim turistima-gostima."¹⁷

S obzirom na navedene činjenice, funkcija upravljanja je od velikog značaja. Funkcija upravljanja predstavlja "interpersonalni aspekt menadžmenta, pa je logično da su problemi koji nastaju u realizaciji ove funkcije najsloženiji i najosetljiviji."¹⁸

Upravljanje uključuje motivisanje, izbor između različitih stilova upravljanja i komuniciranja s ljudima.

Upravljanje u turizmu podrazumeva usredsređenost na više činioca, odgovarajuću sistematičnost u redosledu poteza, a sve u cilju utvrđivanja odgovarajuće menadžment strategije i politike, koje će pridoneti ostvarenju postavljenih ciljeva svakog konkretnog turističkog sistema.

Savremeni način poslovne saradnje među turističkim preduzećima predstavlja horizontalno povezivanje, koje se odvija u okvirima poslovanja odnosno turističke delatnosti. Nastaje "spajanjem preduzeća u okviru iste delatnosti uz uspostavljanje odgovarajućih poslovnih odnosa, kao što su različite forme ugovora o franšizingu, menadžmentu i sl."¹⁹ Međutim, ako je povezivanje na dobrovoljnoj bazi i isključivo u poslovne svrhe, to ne znači da dolazi i do promene vlasništva.

Horizontalni način povezivanja obavlja se po dubinii po širini. Povezivanje hotelskih preduzeća po dubinipodrazumeva širenje hotelskih kapaciteta, s tim što ona ne moraju biti iste vrste, niti iste kategorije. Osnovni razlozi za stupanja preduzeća u ove oblike integracije su: ostvarivanje efekata ekonomija obima i poboljšanje ukupne tržišne pozicije.

Strategija vertikalne integracije u novije vreme kao posebna strategija sve više je prisutna i preporučuje se i u savremenim hotelskim preduzećima. U stvari, odnosi se na vertikalno povezivanje napred – nazad. Ova strategija se preporučuje kada preduzeće želi da ojača svoju konkurentsku poziciju na tržištu baziranu na kompetentnosti. Primenom ove strategije dolazi do snižavanja troškova preduzeća, smanjenja zaliha i vremenske uštede

¹⁷Čerović S. (2012) *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, str. 13.

¹⁸Radosavljević Ž. (2008) *Praksa upravljanja hotelskim sistemima*, FTB, Beograd, str. 62.

¹⁹Čerović S. (2004) *Istraživanje turističkog tržišta*, PMF – Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str.178.

zbog nepostojanja pregovora. Takođe, kod ove strategije postoji bolja tehnološka i marketinška informisanost, veća mogućnost kreativnog diferenciranja, efikasnija kontrola, sinergija i poverenje.

Teorija i praksa poznaju dva osnovna oblika vertikalnog načina povezivanja koja su prisutna u hotelijerstvu i to: proizvodni tip poslovnog povezivanja (povezivanje unazad), i prodajni tip (povezivanje unapred) poslovnog povezivanja.

Prodor na međunarodno tržište hotelskih usluga obeležen je egzistencijom različitih oblika ugovornih aranžmana među kojima je ugovor o franšizingu jedan od najistaknutijih. Ugovor o franšizingu podrazumeva ugovorni odnos između dve strane: davaoca franšize (franšizera) i primaoca franšize (franšizanta).

Davalac franšize pod određenim (ugovorom utvrđenim) uslovima ustupa primaocu franšize pravo na korišćenje sopstvenih standarda poslovanja u tehničko-tehnološkom, organizaciono-kadrovskom, propagandno-promotivnom smislu. Ovaj paket zaštićenih prava davaoca franšize uključuje i pravo na korišćenje njegovog imena.

U hotelijerstvu se sreće koncept integralnog franšizinga, odnosno franšizing poslovnog formata, koji podrazumeva kompleksan poslovni uticaj davaoca, u domenu informisanja, upravljanja, organizacije i poslovođenja, marketinških aktivnosti i dr.

Ugovor o menadžmentu je najčešći oblik poslovanja u hotelijerstvu, i sličan je ugovoru o franšizi. Razlika je u tome što lanac hotela preko svojih menadžera upravlja poslovanjem i vlasnik nema uticaja na donošenje poslovnih odluka. Na taj način je osigurana i stroža kontrola ispunjavanja standarda kvalitete. Visina provizije je, po pravilu, veća nego pri ugovoru o franšizi. U određenim slučajevima lanci hotela ulaze i u vlasničku strukturu tih hotela.

1.4. Marketingkoncept

Kotler definiše marketing kao "društveni proces putem koga pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno i šta žele putem kreiranja, ponude i slobodne razmene proizvoda i usluga od vrednosti sa drugima".²⁰

Prema Kotleru, od marketinga se traži da poduzeće dovede u položaj u kojemu će "preživjeti" i čak rasti u okruženju karakterističnome po različitim interesnim skupinama i

²⁰ Kotler Ph., (2000) *Marketing Management*, The Millenium Edition, Prentice – Hall, International New Jersey, str. 8.

tržištima. Pritom poduzeće mora uspeti ne samo analizirati raznoliko okruženje u kojem se nalazi već na njega isto tako i uticati, te prognozirati i pokretati tendencije razvoja.²¹

Prema Kotleru i Keleru "marketing je organizaciona funkcija i set procesa kreiranja, komuniciranja i isporuke vrednosti potrošačima i upravljanja odnosom sa kupcima, na način koji donosi korist organizaciji."²²

Jobber i Fahy ističu da je marketing "vrlo često presudan faktor za ishod poslovanja kompanija, jer je fokus marketinga na kupcima i njihovim potrebama koje se menjaju."²³

Marketing koncepte bisadrži ključ
zapostizanje ciljeva preduzeća koji su izvedeni iz potrebi
želja i ciljnih tržišta i isporuke
željenih satisfakcija mnogo efektivnije i efikasnije od konkurenata.

1.4.1. Koncept marketinga u turizmu

Turizam karakteriše visok stepen implementacije marketinga.
Razlog tome je uspecifičnost turističkog tržišta,
koje zahteva upotrebu marketinga kao preduslova uspešnosti poslovanja turističkih preduzeća.
Osnovni cilj marketinga u turizmu sastoji se u ostvarivanju
što boljih rezultata turističke privrede i turističkih organizacija, ostvarivanjem
što većerealizacije, kroz optimalan obim posete i maksimizaciju profita.

Kreiranje turističkog proizvoda u prvi plan stavlja definisanje i primenu adekvatnog marketing koncepta koji omogućava koordinaciju svih učesnika na specifičnom turističkom tržištu i donošenje odluka i realizaciju konkretnih zadataka. Pritome se uzimaju u obzir različita ponašanja subjekata turističke ponude i subjekata turističke tražnje. Ključ uspeha turističkih preduzeća sve više zavisi od shvatanja mesta i uloge strategije kao planske odluke putem koje se komunicira sa sredinom.

Kripendorf, koji se smatra rodonačelnikom primene marketing koncepta u turizmu, kaže da je
"marketing u turizmu sistematsko i koordinirano prilagođavanje poslovnih politika turističkih preduzeća i turističke politike države na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou,

²¹ Kotler, P. (2003) *Marketing management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 41.

²² Kotler P. i Keller K.L. (2006) *Marketing menadžment*, Beograd, Data status, str. 6.

²³ Jobber D. i Fahy J. (2006) *Osnovi marketinga*, Beograd, Data status, str. 3.

dabisedostiglooptimalnozadovoljavanjepotrebaodređenihgrupapotrošača (segmenata - O.B.) itakoostvarioodgovarajućiprofit".²⁴

Marketingkonceptijauturizmupočivanaorijentacijinapotrošače,
marketingorganizacijiiostvarivanjuprofitanabazizadovoljavanja željapotrošača.
Orijentacijunapotrošačepodrazumevaanalizu
željapotrošačaikreiranjejakvalitetnijeproizvodaiproizvodaprilagođenog
željamapotrošača. Ufokususupotrošačiinjihovepotrebe,
aprofitseostvarujenabazizadovoljavanja željakrozadekvatnumarketingorganizaciju.

Kadaseposmatramarketinguturizmuondajeucentrupažnjepitanjekakoinakojinačinmark
eting, posebnokaoposlovnakonceptija,
možedadoprinesedaseolakšaprocesrazmenenamedunarodnomidomaćemturističkomtržištu.

Marketing u turizmu polazi od definisanja usluga, objašnjavanja specifičnosti turističkog tržišta i šireg uticaja ekonomskog, demografskog, tehnološkog, sociološkog i drugog okruženja, koja se ne bavi pitanjima planiranja instrumenata tržišnog nastupa, organizovanjem i kontrolom marketing aktivnosti i na mikro i na makro nivou.

U ovom kontekstu, definisanja marketinga u turizmu, ističe se nekoliko njegovih osnovnih ciljeva, koji se sastoje u potrebi: planiranja, istraživanja, primene kontrole i evaluacije.

Imaju se u vidu njegove sledeće osnove:²⁵

- zadovoljstvo potrošača, tj. njegovih potreba i želja (onih kojih je potrošač svestan da želi da ostvari);
- njegova primena u kontinuitetu. On nije ad hoc aktivnost, nego kontinuirana aktivnost u menadžmentu;
- sekvencijalna priroda marketinga. Marketing se odvija kao niz koraka, koji idu jedan za drugim;
- ključnu ulogu ima marketing istraživanje. Potrebno je anticipirati i identifikovati potrebe i želje potrošača kao ključne za aktivnost marketinga;
- međuzavisnost različitih delova u turističkom sistemu. Snažna je potreba za kooperacijom u marketingu svih delova turističkog sistema (hotelijeri, restorateri, saobraćajna preduzeća, organizatori putovanja i sl.);
- međusobna povezanost napora u svakom pojedinačnom delu turističkog

²⁴ Kripendorf J., (1973) *Marketing et Tourisme*, Berne, str. 46.

²⁵ Morrison M. A., (2002) *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar, Thomson Learning, USA, str. 3-4.

sistema.

Reč je, u suštini, o povezanosti svih funkcija i aktivnosti unutar turističkog preduzeća.

Osnovni cilj marketinga u turizmu obuhvata sakupljanje, obradu, skladištenje, kontrolu i analizu podataka i informacija o turističkom tržištu, promociju turističke ponude, tražnje, kao i mogućnosti potrošnje, plasman integralnog turističkog proizvoda u cilju zadovoljavanja želja i potreba turista, komunikaciju sa tržištem u cilju objektivnog obaveštavanja tržišta o stanju i razvoju turističke ponude i politiku marketinga u turizmu u obliku strategija i taktika razvoja. S obzirom na karakteristike turizma kao privredne delatnosti i posebno karakteristike turističke tražnje i ponude, smatra se da marketing koncept treba da bude osnov za organizaciju turizma na makroplanu (nivo zemlje u celini, regije, turističkog mesta, lokaliteta i dr.), kao i na mikroplanu (preduzeća turističke privrede). To dalje znači da se marketing koncept može prihvatiti kao osnov za uspešno razgraničenje i koordiniranje raznih interesa i nadležnosti u razvoju turizma na raznim nivoima tj. kao osnova postavljanja i sprovođenja turističke politike, odnosno poslovne politike preduzeća turističke privrede.

Nova marketing koncepcija polazi od strategije diferenciranog tržišta, tj. potrošača, u smislu da se u poslovnoj politici preduzeća vodi računa o izboru odgovarajućih grupa prioriternih potrošača.²⁶

1.4.2. Marketing u hotelijerstvu

Iako je marketing relativno nova industrija hotelijerstva, zajednička karakteristika mnogih uspešnih predvodnika industrije je njihova uspešna primena osnovnih marketinških načela. "Ova načela uključuju usredsređenost na goste kako bi se zadovoljile njihove želje i zadovoljavanje zaposlenih koji uslužuju goste."²⁷

Funkcije marketinga u jednom hotelskom preduzeću čine grupu aktivnosti, koje se izvršavaju u procesu stvaranja proizvoda i usluga kojima će dase zadovoljiti potrebe potrošača.

²⁶Unković S., Zečević B., (2009) Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str.129.

²⁷Kotler P., Bowen T. J., Makens C. J., (2010) *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate d.o.o., Zagreb, str. 29.

Na osnovu tog marketinga, jedina moguća podstiga motivacija potrošača za određeni hotel skim proizvodom/uslugom, odnosno da bi predstavio i izrekla mira o proizvodna što bolji način da bi predstavio kvalitet funkcionalnosti hotelskih preduzeća. Cilj marketinga je da stvori istinsku vrednost za kupce i da na toj osnovi ostvari profit za hotelsko preduzeće. U tom smislu ciljevi preduzeća i kupaca moraju da budu identični. Tako se stiču novi, zadovoljni i lojalni kupci. U konkurentskom svetu, marketing predstavlja važan element za uspeh svakog hotelskog preduzeća.

Marketing definiše poslovnu filozofiju hotelskog preduzeća, koja se bazira na zadovoljenju potrebe klijenata. Isto tako, marketing daje potrebne inpute strateškim planovima, pomaže im u identifikaciji atraktivnih tržišnih prilika i u oceni potencijala i prednosti hotelskog preduzeća, a i definiše strategiju ostvarenja ciljeva svake hotelske jedinice. Time se postiže permanentan i skladan rast preduzeća. Kroz istraživanje svih raspoloživih tržišta utvrđuju se glavni zahtevi potrošača, faktori koji utiču na odluke potrošača o kupovini, pronalaženje tržišta u ekspanziji, prednost konkurencije na tržištu. Ovi ciljevi se najlakše ostvaruju kroz direktnu komunikaciju između hotelskih preduzeća i potrošača. Na taj način kupci se bolje upoznaju sa uslugama i proizvodima preduzeća, a sa druge strane, preduzeća upoznaju svoje kupce i kreiraju ponudu prilagođavajući se njihovim potrebama.

Danas je u većini, moderno organizovanih hotelskih poduzeća, marketing prihvaćen kao najuspešniji oblik poslovne politike. Marketing se shvata kao izraz preduzetničkog, tržišno orijentisanog stila razmišljanja koji se odlikuje stvaralaštvom, sistematičnošću, a ponekad i agresivnošću. Time je marketing postao preduzetnički način razmišljanja, filozofija vođenja preduzeća prema kojoj su sve poslovne aktivnosti dosledno usmerene na sadašnje i buduće potrebe tržišta. Hotelski marketing se koncepcijski može osloniti na spoznaje marketinga materijalnih dobara, ali se one moraju prilagoditi posebnim uslovima i pojavama hotelske delatnosti.

1.5. Internet i promene u načinu poslovanja u turizmu

Promene koje su usledile pojavom tehnološkog razvoja su značajne, posebno za razvoj turizma, koji je u okviru procesa globalizacije ostvario značajne rezultate. To je bilo moguće zahvaljujući naprednim tehničkim inovacijama, a posebno internetu. Razvojem i sve širom primenom interneta došlo je do značajnih promena u načinu poslovanja.

Zahvaljujući razvoju interneta, danas sve turističke organizacije i hoteli imaju podjednake šanse da na internetu prikažu svoje usluge, koje su pristupačne svima.

Promene u načinu poslovanja podrazumevaju promene u odnosima sa drugim kompanijama (*Business to Business*), promene unutar organizacije i promene odnosa sa korisnicima (*Business to Consumer*). Kada je reč o promenama u odnosima sa drugim organizacijama uvođenje interneta dovelo je do značajnih promena u sledećim oblastima:²⁸

- upravljanje snabdevanjem,
- upravljanje inventarom,
- upravljanje distribucijom,
- upravljanje komunikacionim kanalima,
- upravljanje plaćanjem,
- posredovanje.

Za hotelijerstvo su od izuzetne važnosti globalne elektronske mreže koje su zasnovane na Internetu. Dve najvažnije komponente Interneta su World Wide Web i E-mail. Web nudi hotelima alternativni način kreiranja i pružanja informacija potencijalnim gostima. E-mail sa druge strane predstavlja najčešće korišćen tip elektronskog posredništva u komunikaciji gosta sa hotelijerom.

²⁸Vasković V. (2008) *Elektronsko poslovanje i Internet marketing*, BPŠ, Beograd, str. 43.

II DEO

2. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE U TURIZMU

Celokupna finansijska struktura hotelskih organizacija prikazuje se u finansijskim izveštajima. Finansijski izveštaji predstavljaju jednu vrstu putokaza koji ukazuje na poziciju, koju su kompanije imale u prošlosti, koju imaju u sadašnjosti, kao i u kom pravcu će se kretati u budućnosti. Stoga je pravilno i istinito prikazivanje i tumačenje finansijskih izveštaja od velike važnosti.

Finansijsko izveštavanje se shvata kao proces obezbeđenja kvantitativnih finansijskih (računovodstvenih informacija) o preduzeću i njihovog komuniciranja zainteresovanim korisnicima, odnosno donosiocima odluka.

Menadžment hotelskog preduzeća zainteresovan je za sve aspekte poslovanja pa je s obzirom na to važna analiza finansijskih izveštaja kao celina.²⁹

2.1. Finansijski izveštaji

"Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja se ne propisuje forma i izgled obrazaca finansijskih izveštaja, već samo minimum elemenata koje oni moraju da sadrže."³⁰

Finansijske izveštaje čine:

1. bilans stanja,
2. bilans uspeha,
3. izveštaj o promenama na kapitalu
4. izveštaj o tokovima gotovine i
5. napomene.³¹

Finansijski izveštaji su namenjeni spoljnim korisnicima (vlasnici, kreditori, fiskalni organi, naučni instituti, privredna publicistika) i internim korisnicima - menadžerima. Međutim, za razliku od spoljnih korisnika, autsajdera, kojima su finansijski (računovodstveni) izveštaji jedini informacioni izvor o stanju i uspehu preduzeća,

²⁹ Radojević T. (2012) *Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 281.

³⁰ Petrović Z., Vićentijević K., Stanišić N. (2009) *Praktikum iz računovodstvene regulative*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 39.

³¹ Petrović Z. (2012) *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 40.

menadžerima, u čijoj nadležnosti i jeste sastavljanje i prezentovanje finansijskih izveštaja, stoje na raspolaganju i drugi informacioni izvori.

U okviru finansijskih izveštaja mogu se prikazati: godišnji izveštaji rukovodstva o poslovanju, komentari rukovodstva, mišljenje revizora i druge isprave.³²

Cilj sastavljanja finansijskih izveštaja je pružanje informacija o finansijskom položaju, uspešnosti i promenama u finansijskom položaju preduzeća.

2.1.1. Bilans stanja

Bilans stanja je najvažniji finansijski izveštaj jednog preduzeća. Predstavlja trenutnu sliku finansijskog položaja neke kompanije na određeni dan. Bilans stanja prikazuje "veličinu i strukturu sredstava i izvora finansiranja."³³

Strukturu bilansa stanja čine aktiva i pasiva. Kao opšti naziv za sredstva po nameni koristi se izraz *Aktiva*, a za sredstva po poreklu *Pasiva*, iz čega proističe osnovna knjigovodstvena jednačina $Aktiva = Pasiva$.

Bilans stanja na jednoj strani iskazuje imovinu a na drugoj strani iskazuje kapital i obaveze. Budući da je to jedna ista stvar posmatrana sa dva različita aspekta i to jednom sa aspekta imovine, a drugi put sa aspekta porekla imovine, razumljivo je i logično da mora postojati ravnoteža (jednakost) između imovine i kapitala uvećanog za obaveze.

Prikazano u obliku proširene bilansne jednačine :

Stalna sredstva + obrtna sredstva = Sopstveni izvori + pozajmljeni izvori

Bilans stanja predstavlja "sliku imovine preduzeća u određenom trenutku."³⁴

Bilans stanja se sastavlja najmanje jednom godišnje, a u Srbiji postoji zakonska obaveza na kraju godine (uz šestomesečne i devetomesečne). Bilans stanja se sastavlja i vanredno u slučaju statusnih promena, promena oblika organizovanja ili prodaje pravnog lica, vlasničke transformacije i prestanka rada pravnog lica.

2.1.2. Bilans uspeha

Bilans uspeha je računovodstveni izveštaj u kojem su iskazani ostvareni prihodi i rashodi preduzeća u određenom obračunskom periodu. Razlika prihoda i rashoda

³²Petrović Z. (2011) *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 15.

³³ Knežević G. (2008) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11.

³⁴Petrović Z. (2012) *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 40.

predstavlja finansijski rezultat. Bilans uspeha daje informacije o ostvarenim prihodima kao i troškovima nastalim po osnovu celokupnog poslovanja preduzeća.

Za razliku od bilansa stanja koji pokazuje finansijsku poziciju na tačno određeni dan, bilans uspeha je periodičan izveštaj. Finansijska analiza bilansa uspeha predstavlja u stvari analizu prihoda i rashoda. Ovo proizlazi iz činjenice da je bilans uspeha u stvari dvostrani pregled rashoda i prihoda nastalih u određenom vremenskom periodu na osnovu koga se suprostavljanjem rashoda prihodima utvrđuje finansijski rezultat. Tako utvrđen finansijski rezultat ako je pozitivan, podrazumeva da su prihodi veći od rashoda, a to ujedno predstavlja i povećanje sopstvenih izvora sredstava. Obrnuto, ako je utvrđen finansijski rezultat negativan to podrazumeva da su rashodi veći od prihoda, što ujedno predstavlja i smanjenje sopstvenih izvora sredstava.

Bilans uspeha sastavlja se redovno na kraju godine 31. decembra i vanredno u slučaju statusnih promena, promena oblika organizovanja ili prodaje pravnog lica, vlasničke transformacije i prestanka rada pravnog lica i dr..

Za bilansiranje uspeha koriste se dve metode: metoda ukupnih troškova i metoda troškova prodatih učinaka. Forme za prikazivanje bilansa uspeha mogu biti: horizontalni dvostrani pregled i vertikalni pregled (lista).

2.1.3. Izveštaj o promenama na kapitalu

Izveštaj o promenama na kapitalu je deo finansijskog izveštaja u kome se prikazuju podaci o promenama (povećanjima i smanjenjima) sopstvenog kapitala jednog pravnog lica u periodu od početka poslovne godine do dana bilansiranja. Cilj sastavljanja ovog izveštaja je da se "korisnicima finansijskih izveštaja pruže informacije o promenama koje su u toku godine bile na kapitalu preduzeća."³⁵

Sastavljanje izveštaja o promenama na kapitalu, uz uvažavanje zahteva MRS, omogućava ne samo standardizaciju finansijskog izveštavanja, već je i jedan od načina privlačenja i zaštite investitora.

U ovom izveštaju se prikazuju sva povećanja ili smanjenja neto imovine koja mogu da nastanu kao posledica transakcija sa akcionarima, iskazivanja neto dobitka ili gubitka u datom obračunskom periodu, pripisa efekata revalorizacije, povećanje ili smanjenje neraspoređenog dobitka, promena na poziciji rezerve, kao i promena koje su posledice promena u računovodstvenim politikama na kapital preduzeća.

³⁵Petrović Z. (2012) *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 58.

Ovaj izveštaj se sastavlja kao poseban i u njemu se kao minimum pozicija iskazuju: neto dobitak ili gubitak obračunskog perioda, stavke prihoda i rashoda koje ne ulaze u bilans uspeha već se priznaju u korist ili na teret kapitala, i zbirni efekat promena u računovodstvenoj politici. Pored pomenutog, ovaj izveštaj sadrži i informacije o kapitalnim transakcijama (dodatni ulozi vlasnika, povlačenje uloga), saldo akumuliranog dobitka ili gubitka na početku perioda i na dan bilansa stanja, kao i kretanje za period i promene i stanje na svakoj klasi akcijskog kapitala, emisione premije i rezervi na početku i kraju perioda.

2.1.4. Izveštaj o tokovima gotovine

Izveštaj o tokovima gotovine je svojevrsna korekcija bilansa uspeha pošto ističe razliku između profita i novčanog toka, praveći razliku između fakturisane i ostvarene realizacije. Ovaj izveštaj je relativno nov u svetu finansijskog izveštavanja i Američka komisija za hartije od vrednosti i berze - SEC zahteva ga od 1988. godine i to i na kvartalnom i na godišnjem nivou.

Izveštaj o tokovima gotovine je "izvedeni finansijski izveštaj, pošto nastaje rearanžiranjem pozicija bilansa stanja i bilansa uspeha. Definiše se kao izvedeni finansijski izveštaj u kojem su prikazani prilivi i odlivi gotovine po osnovu poslovne, investicione i finansijske aktivnosti u toku obračunskog perioda.

Ciljevi sastavljanja izveštaja o novčanim tokovima sadržani su u obezbeđivanju informacija koje služe korisnicima da procene: sposobnost preduzeća da generiše dovoljno novca kojim će da finansira svakodnevne poslovne aktivnosti, sposobnost preduzeća da plaća glavnice i kamatu po osnovama uzetih kredita i dividende akcionarima i sposobnost preduzeća da raste i razvija se kroz dodatna ulaganja u nekretnine, postrojenja i opremu ili da prodaje dugoročna sredstva kako bi generisalo gotovinu.

2.1.5. Napomene

Napomene su prilozi koji idu uz postojeći set finansijskih izveštaja - bilans stanja, uspeha i novčanih tokova. Po svojoj suštini, nisu finansijski izveštaji, već njihov neophodan, prateći element.

U napomenama se prikazuju skraćeni opisi ili detaljne analize pozicija u bilansu stanja, bilansu uspeha i izveštaju o tokovima gotovine. Sadrže detaljnije kvantitativne i

kvalitativne informacije vezane za osnove na kojima su finansijski izveštaji sastavljeni, odnosno računovodstvene politike koje su primenjene za evidentiranje značajnih poslovnih događaja.

Prema *Okviru Međunarodnih računovodstvenih standarda* centralni deo napomena čine informacije o računovodstvenim politikama.

Iako ne postoji generalna lista informacija koje treba prikazati u napomenama, smatra se da je izbor informacija ograničen njihovom važnošću. Ako menadžment preduzeća smatra neku informaciju materijalno značajnom za korisnika i njegove poslovne odluke, odnosno ako priroda delatnosti kojom se preduzeće bavi to zahteva (specifične informacije o delatnosti), takvu informaciju treba objaviti u napomenama.

2.2. Analiza poslovanja turističke agencije "Kon-Tiki travel"

Turistička agencija "Kon-Tiki travel" poseduje licencu br: OTP 10/2014. Delatnosti ove agencije su: avio karte, kongresi-sajmovi-izložbe, seoski turizam, nautika, kulturne i sportske manifestacije, koncerti, krstarenja, obrazovni turizam, banjski turizam, jezera, receptivna agencija, inicijativna agencija, lovni turizam, more/LETO, rezervacija smeštaja, turizam velikih gradova, dečiji i omladinski turizam - ekskurzije, razgledanja, manastiri, turizam na Dunavu, sportski turizam, planinski turizam/ZIMA.

Turistička agencija Kontiki trevel koristi "on-line" rezervacioni sistem "Evropa", kojim je obuhvaćeno više od 1.400 hotela svih kategorija u gotovo 300 gradova širom Evrope.³⁶ Na taj način ova turistička agencija omogućava svojim putnicima pogodnost ovakve rezervacije i informisanje po svetskim standardima o svim destinacijama putem svog sajta.

U Sistemu Evropa postoji jednostavna prezentacija hotela sa mapom na kojoj je označen njihov položaj, odnosno udaljenost hotela od najatraktivnijih mesta u gradu, a omogućena je i momentalna potvrda rezervacije. Jedinstvenim simbolima jasno su označene vrste usluga i sadržaja u hotelu i sobi, a korisnici pretražuju hotele u skladu sa svojim zahtevima za sve posebne usluge. Jednostavnim sistemom korišćenja sajta omogućeno je da prateći uputstva korisnik lako može da napravi rezervaciju za željeni smeštaj.

³⁶ http://www.kontiki.rs/o_nama/o_nama.11.html

2.2.1. Finansijski izveštaj turističke agencije "Kon-Tiki travel"

Bilans stanja sa stanjem na dan 31.12.2012. godine		
Naziv pozicije	iznosi u 000 dinara	
	2012	2011
A. STALNA IMOVINA	90.399	101.257
III. NEMATERIJALNA ULAGANJA	86.117	94.750
IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA	4.282	6.507
B. OBRTNA IMOVINA	613.093	593.782
I. ZALIHE	267.127	288.373
III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA	345.966	305.409
G. POSLOVNA IMOVINA	703.492	695.039
Dj. UKUPNA AKTIVA	703.492	695.039
E. VANBILANSNA AKTIVA	173.674	226.072
A. KAPITAL	82.932	63.714
I. OSNOVNI I KAPITAL	94.528	93.365
VII. NERASPOREDJENI DOBITAK	19.218	42.815
VIII. GUBITAK	30.814	72.466
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	620.560	631.325
I. DUGOROČNA REZERVISANJA	2.031	0
II. DUGOROČNE OBAVEZE	150.202	136.984
III. KRATKOROČNE OBAVEZE	468.327	494.341
G. UKUPNA PASIVA	703.492	695.039
D. VANBILANSNA PASIVA	173.674	226.072

Na osnovu bilansa stanja turističke agencije *"Kon-Tiki travel"* u posmatranom dvogodišnjem periodu može se zaključiti da je ukupna aktiva kompanije povećana u 2012. godini u odnosu na prethodnu za manje od 2% ili za 8,4 mil. RSD. Obrtna imovina je u istom periodu uvećana za 3,2% ili za 19,3 mil. RSD, dok je stalna imovina imala pad za skoro 11% ili za 10,8 mil. RSD.

Kapital turističke agencije *"Kon-Tiki travel"* je uvećan za čak 30.1% ili za 19,22 mil. RSD. Dugoročna rezervisanja i obaveze su u 2012. godini umanjena za 1,7% ili za 10,7 mil. RSD.

Bilans uspeha u periodu od 01.01.2012 do 31.12.2012. godine		
Naziv pozicije	iznosi u 000 dinara	
	2012	2011
I. POSLOVNI PRIHODI	311.470	279.996
II. POSLOVNI RASHODI	241.292	253.675
2. Troškovi materijala	11.386	8.813
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	95.161	136.094
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	13.595	5.914
5. Ostali poslovni rashodi	121.150	102.854
III. POSLOVNI DOBITAK	70.178	26.321
V. FINANSIJSKI PRIHODI	75.607	77.662
VI. FINANSIJSKI RASHODI	83.750	64.969
VII. OSTALI PRIHODI	8.485	17.206
VIII. OSTALI RASHODI	41.680	6.597
IX. DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	28.840	49.623
XII. NETO GUBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	3.438	10
B. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	25.402	49.613
1. Poreski rashod perioda	6.184	6.798
DJ. NETO DOBITAK	19.218	42.815

Poslovni prihodi turističke agencije "*Kon-Tiki travel*" su u 2012. godini, a u odnosu na prethodnu godinu, uvećani za 11,2% ili za 31,47 mil. RSD. Istovremeno su povećani prihodi od prodaje za 12,2% ili za 32,3 mil. RSD. Poslovni rashodi turističke agencije "*Kon-Tiki travel*" su umanjeni za bezmalo 5% ili za 12,4 mil. RSD. Neto dobit je zabeležila osetan pad u 2012. godini i to za čak više od 55% ili za 23,6 mil. RSD.

Izveštaj o tokovima gotovine u periodu od 01.01.2012 do 31.12.2012. godine		
Naziv pozicije	iznosi u 000 dinara	
	2012	2011
I. Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 3)	3.001.704	2.898.996
1. Prodaja i primljeni avansi	2.994.924	2.853.244
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	6.780	45.752
II. Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 5)	2.954.097	3.060.035
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	2.850.064	2.911.695
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	56.219	113.962
3. Plaćene kamate	24.185	33.178
4. Porez na dobitak	1.713	1.200
5. Plaćanja po osnovu ostalih javnih prihoda	21.916	0
III. Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti (I - II)	47.607	0
IV. Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti (II - I)	0	161.039
I. Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja (1 do 5)	0	206.603
3. Ostali finansijski plasmani (neto prilivi)	0	206.603
II. Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja (1 do 3)	1.335	36.127
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja, opreme i bioloških sredstava	1.335	331
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)	0	35.796
III. Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja (I - II)	0	170.476
IV. Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja (II - I)	1.335	0

I. Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja (1 do 3)	0	47.108
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto prilivi)	0	47.108
II. Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja (1 do 4)	48.508	79.032
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)	48.109	79.032
3. Finansijski lizing	399	0
IV. Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja (II - I)	48.508	31.924
G. SVEGA PRILIVI GOTOVINE	3.001.704	3.152.707
D. SVEGA ODLIVI GOTOVINE	3.003.940	3.175.194
E. NETO ODLIV GOTOVINE	2.236	22.487
Ž. GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	15.262	37.070
Z. POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	977	843
I. NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	15	164
J. GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	13.988	15.262

Turistička agencija *Kon-Tiki travel* je u 2012. godini zabeležila neto priliv gotovine od 47,6 mil. RSD, dok je u prethodnoj godini imala neto odliv gotovine od 161 mil. RSD. Agencija je zabeležila odliv gotovine u 2012. godini iz aktivnosti investiranja, od svega 1,3 mil. RSD.

Ukupan neto odliv gotovine je zabeležen u obe analizirane godine. U 2012. godini, je neto odliv gotovine bio za 90% manji nego u prethodnoj godini ili za 20,2 mil. RSD.

III DEO

3. ELEKTRONSKO POSLOVANJE

Poslovanje u kome se poslovne transakcije prevashodno ostvaruju elektronskim putem poznato je pod imenom elektronsko poslovanje (*electronic business*). Danas je elektronsko poslovanje opšte poznat pojam i nešto bez čega moderno poslovanje ne može ni da se zamisli. E-poslovanje je "nesumljivo karakteristika savremenog života i rada ljudi."³⁷

Danas je teško izdvojiti oblast društvenog života i privređivanja u koje nije uključeno elektronsko poslovanje, počevši od trgovine, bankarstva, izdavačke delatnosti, marketinga, proizvodnje, pa sve do pojedinih funkcija same države. Elektronsko poslovanje se danas koristi u svim oblastima privrednog života, od velikih i malih kompanija, države i njenih pojedinih ustanova, do svakog pojedinca u društvu.

Elektronsko poslovanje predstavlja "elektronski prenos i razmenu poslovnih dokumenata (poruka) ili informacija između kompjuterskih sistema, sredstvima standardizovanih elektronskih poruka preko specijalnih komunikacionih mreža sa visokim nivoom zaštite."³⁸

Informaciona tehnologija je omogućila "elektronsko" komuniciranje između pojedinaca, pojedinaca i organizacija i između samih organizacija. "U turizmu su velike nade polagane u tzv. videotekst, odnosno sisteme dvosmernog elektronskog slanja informacija i poruka, obično putem telefona."³⁹ Videotekst može biti javno dostupan ili privatn (ograničen na zatvorenu grupu korisnika).

U Srbiji razvoj elektronskog poslovanja ide veoma sporo i za sada je još uvek mali broj poslovnih subjekata u oblasti trgovine, koji su prešli na elektronsko poslovanje. Stoga e-poslovanje treba da se iskoristi kao jedna od šansi za ubrzani razvoj.

3.1. Razvoj elektronskog poslovanja

Pojam elektronskog poslovanja prva je definisala kompanija *IBM (International Business Machine Corporation)*, opisujući ga kao "delatnost koja omogućava izgradnju i

³⁷ Bjelić P. (2000) *Elektronsko trgovanje-elektronsko poslovanje u međunarodnoj trgovini*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str. 16.

³⁸ Applegate M. L. (2002) Excerpts form the E-business Handbook (The St. Lucie Press, 2002), (dostupno na: http://hbswk.hbs.edu/tools/print_item.jhtml?id=3007&t=ecommerce)

³⁹ Bakić O. (2010) *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 100.

primenu poslovnog modela u kome su promene katalizator rasta, a organizaciona struktura se menja zavisno od poslova."⁴⁰

Počeci elektronskog poslovanja se uglavnom vezuju za pojavu elektronskih sistema plaćanja, i to od interbankarskih sistema zatvorenih mreža i elektronskog transfera sredstava na mestu kupovine, do plaćanja na otvorenim mrežama, kao što je Internet. Prva aktivnost elektronskog poslovanja na Internetu bila je elektronski marketing, da bi se kasnije razvila elektronska proizvodnja (*electronic manufacturing*) i elektronska distribucija (*electronic distribution*).

Elektronska proizvodnja se odnosi na proizvodnju određenih proizvoda u informacionom okruženju i danas je ograničena, uglavnom, na elektronsko izdavaštvo (*electronic publishing*), a elektronska distribucija se počela značajno razvijati pojavom X, Y, i Z modema i protokola za prenos informacija.

Razvoj e-poslovanja može da se podeli u četiri faze:⁴¹

- web sajt,
- e-poslovanje I,
- e-poslovanje II,
- inteligentno e-poslovanje.

U prvoj fazi (*Web sajt*) kompanija postavlja svoju *Web* prezentaciju na internetu, u cilju komunikacije sa sadašnjim i potencijalnim kupcima.

U drugoj fazi (*e-poslovanje I*), pored *Web* prezentacije, vrši se i *online* kupovina i prodaja.

Treća faza (*e-poslovanje II*) uključuje i deljenje informacija između stejkholdera, odnosno svih zainteresovanih strana za poslovanje jedne firme.

U četvrtoj fazi (*inteligentno e-poslovanje*), dolazi do integracije i obavljanja svih poslovnih procesa elektronskim putem. Kako razvoj e-poslovanja teče od prve ka četvrtoj fazi, dolazi do povećanja prodaje, povećanja brzine isporuke, kao i kvaliteta proizvoda i usluga.

Razvoj e-poslovanja uslovljen je:⁴²

- uticajem ekonomskih snaga
- zahtevima potrošača
- razvojem novih tehnologija.

⁴⁰Štanić R. (2007) *Elektronsko poslovanje*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 15.

⁴¹Živadinović J., Radovanović S. (2010) *Elektronsko poslovanje*: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, str. 14.

⁴² Kalakota R., Robinson M. (2002) *E- poslovanje*, Mate, Zagreb, str. 32.

Iako se elektronsko poslovanje pojavilo još početkom 70-ih godina XX veka, ubrzani razvoj doživelo je tek poslednje dve decenije. Na motivaciju sve većeg broja korisnika e-poslovanja uticali su razvoj i primena interneta.

3.2. Modeli elektronskog poslovanja

Do sada je napravljeno više modela elektronskog poslovanja.

Modeli elektronskog poslovanja su definisani na osnovu strana koje učestvuju u poslovnom procesu i prirode njihovog poslovnog odnosa.⁴³

Poslovanje između kompanija (B2B – *Business to Business*) podrazumeva poslovnu saradnju među kompanijama koja razmenjuju resurse u obliku proizvoda, usluga ili informacija.

Poslovanje između kompanije i klijenta (B2C – *Business to Consumer*) predstavlja direktnu poslovnu saradnju između **kompanije** i klijenta, gde **kompanija** klijentu prodaje proizvode, usluge ili informacije.

Elektronsko poslovanje između kompanije i zaposlenog(B2E – *Business to Employee*) je model elektronskog poslovanja koji definiše procedure unutar **kompanije** koje se odnose na odnos **kompanije** i **zaposlenog**.

Elektronsko poslovanje između klijenata (C2C – *Consumer to Consumer*) podrazumeva direktan kontakt potrošača sa drugim potrošačem preko onlajn posrednika.

G2B(*Government toBusiness*) predstavlja kontakte i saradnju vlade sa poslovnim subjektima i drugim pravnim licima.

G2C(*Government toConsumer*) je saradnja vlade i građana 24 sata dnevno.

G2G(*Government toGovernment*) je model elektronskog poslovanja koji pruža mogućnost državnim organima da koriste internet servise na svim nivoima upravljanja.

G2E(*GovernmenttoEmployes*) služi za korišćenje raspoloživih informacionih i komunikacionih sistema za saradnju zaposlenih u vladinim organima.

B2B model poslovanja predstavlja model elektronskog poslovanja između kompanija u razmeni proizvoda, usluga i informacija iz okruženja. Model povezuje sve učesnike u poslovnom procesu (proizvođače, dobavljače, distributere, posrednike) koji vode do krajnjeg korisnika. Primena interneta u ovom modelu donosi određene pogodnosti, kao što su velika dostupnost interneta, potreba za korišćenjem standardnog softvera za pristup, lako povezivanje, niska cena usluga, postojanje odgovarajućih sigurnosnih servisa, laka

⁴³ http://vesti.kombib.rs/Osnovni_modeli_elektronskog_poslovanja.html, (od 24. 02. 2014.)

integracija sa postojećim *back-office* sistemima i nužna potreba prilagođavanja zbog opstanka na tržištu.

B2C model elektronskog poslovanja zahteva direktan kontakt i poslovanje između kompanija i potrošača. Primer je sajt maloprodaje proizvoda i usluga, gde dolazi do direktnog kontakta kupca sa maloprodajom. Pored trgovanja, u ovaj model poslovanja mogu da se uključe i druge grane privrede, kao što su turizam i saobraćaj, *on-line* aukcije, *on-line* bankarstvo, nekretnine i zdravstvene informacije.

B2E model elektronskog poslovanja je jedan od novih trendova poslovanja u elektronskom svetu.⁴⁴ Orijentisan je na olakšavanje rada zaposlenih, ubrzavajući im radne postupke i olakšavajući im rad. Korišćenje internet komunikacije brzo menja klasične komunikacije u firmama. Razvojem korporativnog interneta, mnoge kompanije implementiraju *Employee Services*-usluge za zaposlene kao što su samouslužni, automatizovani sistemi za menadžere i ostale zaposlene.

G2C model poslovanja odnosi se na saradnju institucija vlasti sa građanima. Polazi od pretpostavke da građani mogu da deluju za sebe, bez uplitanja administracije. Državne institucije moraju da se smatraju pomagačima građana. Svaka vlast mora da teži ka primeni digitalnih procesa u pružanju usluga svojim biračima, i da se više orijentiše na njih nego na skupljanje i zapošljavanje skupe administracije. Npr. u nekoliko američkih država koriste se elektronski sistemi u procesu stvaranja zakona. Takvo korišćenje elektronskih sistema dovodi do velikih ušteda, jer isključuje ogromne troškove štampe i revizije zakona.

Najčešće se u obzir uzima podela modela poslovanja koju je dao Majkl Rapa (*Michael Rappa*), a koja obuhvata:⁴⁵

1. Model brokera *Brokerage*
2. Model oglašivača *Advertising*
3. Model infoposrednika *Infomediary*
4. Model trgovca *Merchant*
5. Model proizvođača *Manufacturer*
6. Affiliate model *Affiliate*
7. Model komunikacije *Community*
8. Model pisama *Subscription*
9. Korisnički model *Utility*

⁴⁴ http://vesti.kombib.rs/Osnovni_modeli_elektronskog_poslovanja.html

⁴⁵ Vasković V. (2008) *Elektronsko poslovanje i Internet marketing*, BPŠ, Beograd, str. 56.

Brokerski (komisioni) modeli se baziraju se na brokerima (posrednicima) koji imaju ulogu kreatora tržišta. Imaju ulogu da povezuju klijente i prodavce, odnosno davaoce usluga i da olakšavaju obavljanje elektronskih poslovnih transakcija između njih. Pojavljuju se na tržištima B2B, B2C ili C2C, a svoj interes ostvaruju kroz naplaćivanje određene naknade ili provizije (komisije) za svaku transakciju koju su pomogli. Brokerski modeli su modeli posredovanja pri kupovanju/prodaji, modeli robne berze, distribucion modeli, elektronski oglašivači i sl.

Oglašivački modeli omogućavaju distribuciju oglasnih poruka. Distributer oglasnih poruka (web) pruža korisnicima sadržaj i usluge kao što su email, forumi, (*chat*), ankete i sl. U kombinaciji s oglasima u formi banner-a.

Modeli informacionih posrednika imaju značaj u prikupljanju, obradi i davanje na korišćenje, odnosno prodavanje podataka o potrošačima. Često korisnicima nude i dodatne pogodnosti (npr. besplatan pristup Internetu, besplatan hardver u zamenu za informacije o ponašanju pri korišćenju Interneta i kupovnim navikama). Takođe, svojim klijentima pružaju marketinške informacije koje oni mogu da koriste pri obavljanju svojih poslova.

Trgovinski modeli koriste internet kao distribicioni kanal.

Proizvodni modeli se temelje na mogućnosti web-a da proizvođačima osigura direktan pristup do kupaca i tako skraćuje i ubrzava kanal distribucije. Smatra se da primena ovog modela može da izazove ozbiljne konflikte u kanalu distribucije.

Saradnički modeli omogućavaju kupovanje roba ili usluga od kompanije koja ih primenjuje bez obzira na to sa koje pozicije Web-a korisnici polaze. Ovi modeli preusmeravaju zahteve korisnika prema "izvornom" trgovcu.

Modeli virtuelnih zajednica podrazumevaju uloženo vreme a često i emocije korisnika u takvo Web mesto.

Pretplatnički modeli su karakteristični po toem da njihovi korisnici plaćaju za pristup. Njihova profitabilnost zavisi od ponuđenog informacionog sadržaja.

Modeli pomoćnih usluga podrazumevaju usluge kriptografske zaštite podataka u prenosu Internetom.

Efilijet (Affiliate) model predstavlja poslovni odnos između on-lajn trgovaca i vlasnika Web-sajtova. Naziva se i partnerski, jer neka kompanija nagrađuje jednog ili više affiliate-a (saradnika) za svakog posetioca ili korisnika koji je doveden marketinškim naporima tog affiliate-a.



Slika 2 – *Affiliate model*

Izvor: www.timpedia.com

Ovaj model se javio jer veliki trgovinski sajtovi nisu bili u mogućnosti da obezbede dovoljnu posetu korisnika na svom sajtu. Danas ovaj model omogućava kompanijama koje se oglašavaju, da uz manja finansijska sredstva dospeju do "nepristupačnih malih" tržišta.⁴⁶

3.3. Elektronska trgovina

Elektronska trgovina (*Electronic Commerce*) ili E-trgovina (*e-Commerce*) kao sastavni deo elektronskog poslovanja, predstavlja poslovnu komunikaciju i prenos dobara i usluga (kupovina i prodaja), preko mreže i kompjutera, kao i prenos kapitala, korišćenjem digitalne komunikacije. Uključuje i ostale poslovne funkcije preduzeća, kao što su marketing, finansije, proizvodnja, prodaja i administrativna funkcija. E-trgovina je samo manji podskup e-poslovanja, zajedno sa oblastima kao što su elektronsko bankarstvo, mobilno poslovanje, virtuelne organizacije, elektronske berze, elektronsko poslovanje u javnoj upravi, itd.

Termin *e-Commerce* može se definisati i kao proces upravljanja online finansijskim transakcijama od strane pojedinaca ili kompanija. Ovaj proces uključuje kako maloprodajne, tako i veleprodajne transakcije.

Poslovanjem po principima elektronske trgovine, Internet pruža niz mogućnosti za maloprodaju: nisu potrebne skupe nekretnine niti aranžiranje izloga, neophodno je

⁴⁶ Sweeney S. (2006) *Third- Generation Internet Marketing Strategies for Online Success*, Andy MacLellan Ed Dorey, Canada, str. 38.

minimalno prodajno osoblje, mogućnost prodaje kupcima na bilo kojem geografskom području, omogućena je trenutna komunikacija, prezentuje se interaktivni multimedijalni katalog koji može da pruži onoliko informacija koliko kupac želi (bez skupih klasičnih kataloga i poštanskih troškova), i velika je mogućnost adaptacije zahtevima kupaca. Navedeno je u skladu sa *hipotezom H1*, prema kojoj se uvođenjem elektronske trgovine, kao oblika trgovanja stižu mnoge prednosti jer se poslovanje pojednostavljuje, povećava se brzina pružanja usluga, smanjuju troškovi poslovanja, proširuje tržište i nestaju prostorne i vremenske granice.

S druge strane javljaju se i određeni problemi u prodaji preko Interneta:

- mnogi potencijalni kupci još uvek ne koriste Internet,
- mnogi nemaju brze veze,
- kupovina preko Interneta zahteva veliku dozu poverenja (sa obe strane),
- ugrožena privatnost: lična (proaktivni marketing, cookies), finansijska (zloupotreba kartica),
- problem stvarnog postojanja prodavca na Internetu,
- bezbednost obavljanja transakcije.

Uvođenjem e-poslovanja kompanija zauzima stratešku poziciju na tržištu, čuvajući na taj način stare i pridobijajući nove klijente, a istovremeno stiče, održava i razvija konkurentnost. Može da se kaže da veliki broj kompanija posluje preko interneta zbog mogućnosti lake izrade prezentacije i mogućnosti da se njome privuku milioni potencijalnih kupaca. Ovakav pristup omogućava sniženje troškova poslovanja i automatizacija celokupnog procesa.

IV DEO

4. INTERNET MARKETING U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI

Zahvaljujući pojavi i razvoju interneta, može da se kaže da ni jedna oblast nije osetila tehnološke promene u tolikoj meri u kojoj je to slučaj sa oblašću turizma. Razvoj društvenih odnosa i modernizacija turističkog poslovanja uslovljavaju prilagođavanje turističkog sistema tim savremenim pojavama. Pojava sve veće konkurencije na tržištu podstakla je uvođenje novih usluga u turizmu. Tehnološki razvoj, koji se ogleda u automatizaciji operacija, ponuda on-line usluga i elektronska trgovina, omogućili su turističkim kompanijama da ponude svoje usluge i proizvode.

Upotreba internet marketinga u turizmu vodi ka objedinjavanju operativnih sistema, omogućavajući na taj način potrošačima-turistima direktan kontakt sa raznovrsnim pružaocima turističkih usluga. Internet omogućava potencijalnim turistima da pretražuju informacije iz različitih izvora podataka (destinacije, hoteli, putne agencije...), da ih uporede i izvrše rezervaciju. Danas, savremeni marketing koncept integriše predhodna dva shvatanja i potencira da je "marketing vodeća menadžment filozofija u organizaciji, pri čemu je svaki njen deo tako koordiniran da se zahtevi potrošača zadovolje na najvišem nivou uz istovremeno obezbeđivanje visoke profitabilnosti organizacije."⁴⁷

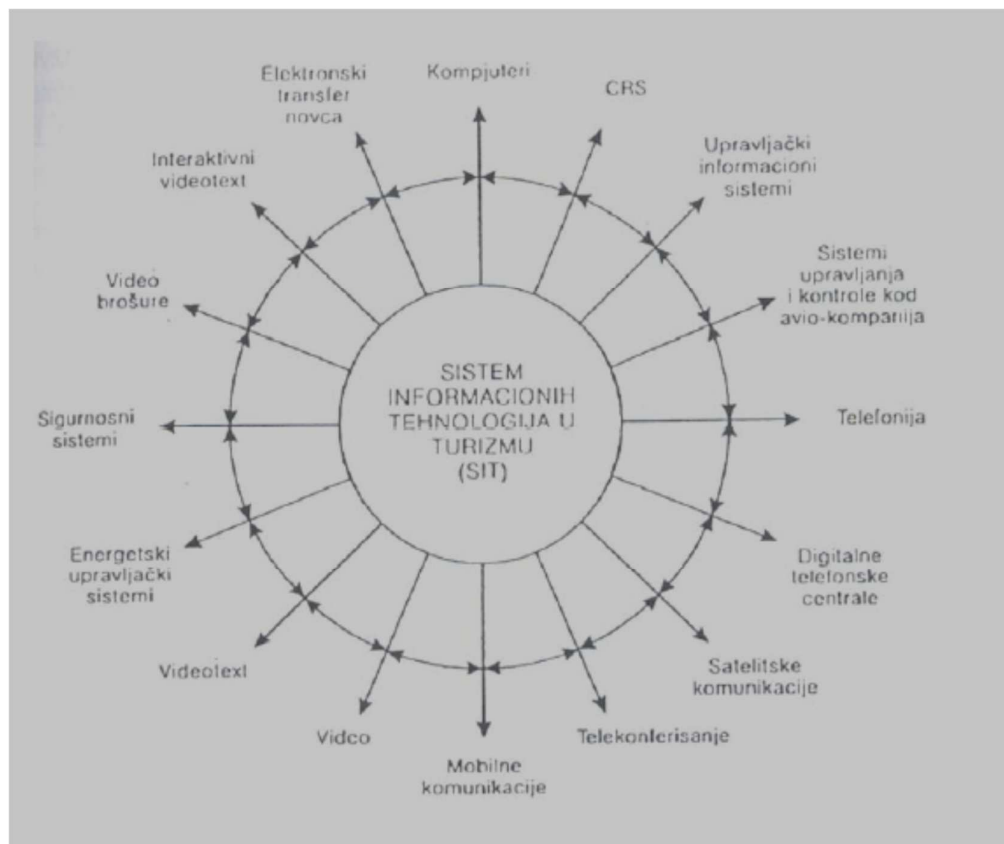
Internet marketing se bazira na "savremenom konceptu relacionog ili marketinga odnosa."⁴⁸

Stoga ne čudi činjenica da za turističke kompanije, koje prodaju informacije, karte za putovanja, koncerte i druge manifestacije, finansijske i druge konsultantske usluge, internet nije samo komunikativni medij u marketingu, nego i efikasan kanal za prodaju i distribuciju. U praksi, internet marketing podrazumeva upotrebu web sajta turističke kompanije zajedno sa online promocijnim tehnikama kao što su pretraživači, oglašavanje putem banera, direktni marketing putem elektronske pošte, kao i linkovi i usluge drugih web sajtova u cilju privlačenja novih potrošača i pružanja usluga postojećim u cilju razvoja odnosa i veza sa njima.

⁴⁷ Đurković J., Prokić M. (2004) *Strategijska kontrola i Internet marketing*, u: *Strategijski menadžment*, god. 9., br. 3., Ekonomski fakultet, Subotica, str. 18.

⁴⁸ Rakita B, Mitić S. (2005) *Globalni karakter internet marketinga*, u: *Marketing*, god. 36, br. 4, Beograd, str. 181.

Od tradicionalne "industrijske ekonomije", gde je aktivnost kompanije prvenstveno usmerena prema kreiranju ponude i primeni strategije "guranja proizvoda" (*push strategy*), dolazi do pomeranja ka informaciono baziranoj "novoj ekonomiji" gde su kompanije vođene potrebama kupaca, i sprovode strategiju "privlačenja kupaca" (*pull strategy*). Stoga i ne čudi da neki autori prodaju na internetu nazivaju "svetim gralom internet marketinga."⁴⁹



Slika 3 – Sistem novih informacionih tehnologija u turizmu

Izvor: Bakić O. (2008) *Marketing u turizmu*, Univerzitet u Singidunum, Beograd, str. 103.

Internet omogućava mogućnost prikupljanja marketinških informacija o potrošačima. Kao nova sredstva marketinškog merenja, Quelch i Klein navode:⁵⁰

- On-line ankete – postavljaju se na sajt. Postoji mogućnost postavljanja različita pitanja na osnovu prethodnih odgovora.
- Buletin Boards. On-line BBS-i nalikuju klasičnoj tabli od plute koja služi za

⁴⁹ Sweeney et al (2006) *3G Marketing on the internet: Third Generation Internet Marketing Strategies for Online Success*, Seventh edition, str. 283.

⁵⁰ Zečević B. (2007) *Marketing turističkih destinacija-uloga informacione tehnologije*, JK komerc, Beograd, str. 226.

poruke, s tim što software omogućava "nizanje" poruka tako da čitač može pratiti konverzaciju i lako proveravati odgovore i reakcije na svako postavljeno pitanje ili dato mišljenje. Kompanije mogu simultano pratiti i učestvovati u takvim grupnim diskusijama u mnogo zemalja.

- Praćenje posetilaca Web-sajta. Serveri automatski beleže podatke o putanji kojom se posetioci "kreću" dok su u poseti sajtu, uključujući i vreme provedeno na svakoj stranici. Zaposleni u marketingu mogu odrediti vrednost tih informacija i oceniti korelaciju uočenog kretanja sa ponašanjem u kupovini.
- Merenje uspešnosti oglašavanja. S obzirom na to da server automatski pamti link kroz koji je posetilac došao na Web sajt, ljudi iz marketinga mogu tačno proceniti saobraćaj, kao i prodaju generisanu linkovima postavljenim na drugim sajtovima.
- Sistemi za identifikovanje klijenata. Marketing stručnjaci uspostavljaju registracione procedure koje im omogućavaju da identifikuju posetioca i prate kupovine tokom vremena, stvarajući "virtuelne paralele".
- E-mail marketinške liste. Mnogi sajtovi pitaju svoje klijente (posetioce) da se dobrovoljno prijave na mejling liste o kompanijskim novostima. Tako stvorena publika veoma se razlikuje od one ciljane kroz direktni marketing.

Navedeno je u skladu sa *hipotezom H2*, koja glasi: Iako se internet uglavnom koristi kao medij komunikacije i promotivnog predstavljanja, on se sve više upotrebljava i kao sredstvo marketing istraživanja, kao i sredstvo neposredne *on-line* prodaje.

4.1. Pojam i karakteristike internet marketinga

Smatra se da "internet ne bi imao razvojnu perspektivu bez marketinga."⁵¹

Generalno govoreći, sve što se radi sa internetom i preko interneta, jeste u direktnoj ili indirektnoj vezi sa marketingom. Koncept i principi marketinga ostaju isti, ali se sada realizuju u novom okruženju. Internet marketing je skup kvalitetno ukomponovanih tehnika promocije proizvoda i usluga na Internetu, kojima se proširuje tradicionalni marketing. U odnosu na tradicionalni marketing, Internet marketing poseduje interaktivnost (*on-line* komunikacija), pregledno predstavljanje informacija, blagovremeno ažuriranje informacija, praćenje informacija o korisnicima, smanjenje operativnog osoblja, niske troškove i globalni karakter.

⁵¹ Rakita B, Mitić S. (2005) *Globalni karakter internet marketinga*, u: *Marketing*, god. 36, br. 4, Beograd, str. 180.

Internet marketing predstavlja korišćenje pretraživanja i prezentovanja na internetu u cilju sticanja profita. Internet marketing ili marketing baziran na Internetu podrazumeva upotrebu Interneta i sa njim povezane digitalne tehnologije u cilju ostvarivanja marketing ciljeva i podrške modernom marketing konceptu. Očigledno je da internet marketing pruža velika očekivanja za budućnost. Međutim, iako se veoma brzo razvija, internet marketing još uvek ima domet do ograničenog tržišta. Naime, mnogi web korisnici više pretražuju nego što kupuju.

Postoje četiri ključne odrednice internet marketinga:⁵²

- internet marketing se temelji na *informacijama* odnosno bazama podataka o potrošačima i njihovom ponašanju;
- *interaktivnost* odnosno mogućnost dvosmerne komunikacije između uključenih strana, bilo da je reč o marketinškoj komunikaciji, transakciji ili upravljanju odnosima spotrošačima;
- *mogućnost direktnog odzivanja* gotovo sve oblike marketinških aktivnosti (na primer, klik na oglas kod oglašavanja putem interneta), što u većini slučajeva nije moguće kod tradicionalnih marketinških aktivnosti;
- *visok stepen merljivosti učinaka* svih marketinških aktivnosti provedenih u elektronskom okruženju.

Internet marketing se bazira na savremenom konceptu relacionog ili marketinga odnosa. Internet pojednostavljuje održavanje stalne i direktne komunikacije sa potrošačima što će olakšati razvijanje relacionog marketinga, koji potrošačima treba da pruži punu slobodu u ostvarivanju njihovih preferencija. Marketing odnosa preko interneta stvara vrlo konkretne i specificirane obaveze za marketere i prodavce.

4.2. Funkcije internet marketinga

Internet marketing predstavlja novu formu tržišnih odnosa, jer omogućava direktnu komunikaciju između proizvođača i korisnika (kupaca), što predstavlja osnovu savremenog poslovanja.

Sa aspekta obuhvatnosti, aktivnosti Internet marketinga se mogu svrstati u četiri funkcije:

- komuniciranje (*communicating*);

⁵² Mulhern F. J., (2011) *Direct and Interactive Marketing*, u: Peterson, R. A., Kerin, R. A., ur., Wiley *International Encyclopedia of Marketing – Volume 1: Marketing Strategy*. Wiley, str. 67.

- prodaja (*selling*);
- ponuda sadržaja i programa (*content providing*);
- umrežavanje (*networking*).

Većina turističkih kompanija primenjuje marketing koncept tek kada uoči neki od simptoma za greške u poslovanju: pad prodaje, slab rast investicija, promena kupovnih navika, povećanje konkurencije. Marketing koncept je pristup - skup sistemskih aktivnosti kojima se upravlja. Tek tako pruža mnoge mogućnosti i znači konkurentsku prednost. U suprotnom, izlazak firme na Internet mrežu može biti potpuni promašaj.

Menadžment domaćih turističkih kompanija se ne odnosi dovoljno ozbiljno prema nastupu na Internetu. Menadžeri nikako da shvate da je sajt kompanije - kompanija, a Internet prostor - tržište sa svim zakonitostima koje treba uvažiti. Ako to nije u stanju da uradi, onda je bolje da kompanija uopšte nema sajt i ne igra se svojom reputacijom.

4.3. Marketing na internetu

Marketing je "organizaciona funkcija i set procesa kreiranja, komuniciranja i isporuke vrednosti potrošačima i upravljanja odnosom sa kupcima, na način koji donosi korist organizaciji."⁵³

Marketing je vrlo često "presudan faktor za ishod poslovanja kompanija, jer je fokus marketinga na kupcima i njihovim potrebama koje se menjaju."⁵⁴

U poslednjih desetak godina razvio se čitav niz različitih marketing koncepata, koji svi u fokusu imaju razvoj odnosa sa potrošačima.

Najčešće pominjani su:⁵⁵

- *marketing odnosa (Relationship marketing)*;
- *marketing pomoću baze podataka (Database marketing)*;
- upravljanje odnosima sa kupcima (*Customer Relationship Management - CRM*).

U literaturi su prisutni izrazi poput marketing zadržavanja, međuzavisni marketing, marketing lojalnosti, 1 : 1 (*One-to-One*) marketing, *partnership* marketing, marketing sa dozvolom, *frequency* marketing, *real-time* marketing i dr.

Marketing na Internetu može i treba da se usmeri na uspostavljanje odnosa sa postojećim i potencijalnim korisnicima usluga, prezentovanje usluga, istraživanje ciljnih

⁵³ Kotler, P., Keller, K. L. (2006) *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 6.

⁵⁴ Jobber, D., Fahy J. (2006) *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str. 3.

⁵⁵ Veljković, S. (2009) *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 172.

tržišta i konkurencije, podršku postojećim korisnicima i pridobijanje novih, smanjenje troškova i povećanje profita.

Pojam marketinga na internetu odnosi se na sprovođenje marketing aktivnosti korišćenjem javne međunarodne internet mreže. Da bi se izbegao haotični, neplanski izlazak kompanija na internet, potrebno je pratiti "marketing koncept postavljen u vidu Smart modela koji daje uslove za upravljanje marketingom."⁵⁶

Internet marketing ili marketing baziran na internetu može se definisati kao upotreba interneta i sa njim povezanih digitalnih tehnologija u cilju ostvarivanja marketing ciljeva i podrške modernom marketing konceptu.

Pre nego što se kompanija pojavi na internetu mora da utvrdi:⁵⁷

- razloge zbog kojih je taj vid poslovanja pogodan i neophodan (profit ili prestiž);
- šta žele da postignu. U zavisnosti od realno postavljenog cilja i određene ciljne grupe korisnika mreže, firma usvaja svoju četvorodimenzionalnu marketing strategiju za primenu na mreži (4D: osvajanje novih kupaca, prodaja novih proizvoda i usluga postojećim kupcima, obezbeđenje servisa i postpro- dajna podrška kupcima);
- koji su ciljevi i da ih definiše - šta se očekuje od prisustva na Internetu? Očekivanja su različita za različita preduzeća, ali i u okviru odeljenja samog preduzeća;
- sve raspoložive resurse;
- projektuje ciljeve vremenski (kratkoročno i dugoročno), kvantitativno (stopa prihoda na osnovu angažovanog i investiranog kapitala), kvalitativno (položaj firme, imidž, identitet).

Planski izlazak kompanije na internet u nameri da primeni marketing koncept na domaćem internet prostoru trebalo bi da se odvija na osnovu Smart modela. Ovaj model se bazira na pretpostavci da je "e-marketing proširenje, a ne zamena klasičnog (*offline*) marketinga."⁵⁸

⁵⁶ Vukmirović et al (2001) *Sm@rt - model marketing nastupa na Internetu*, IKT Sarajevo, str. 19.

⁵⁷ <http://www.marketing-online.co.uk/Internet-Marketing-Training.htm>, (od 27. 02. 2014.)

⁵⁸ <http://code.google.com/p/smatrt/>(od 25. 02. 2014.)

4.3.1. Instrumenti marketinga na internetu

Zahvaljujući svojim koristima i prednostima koje nosi sa sobom internet je postao "moćan marketinški medij."⁵⁹ Jedan od njegovih značajnih karakteristika je pružanje novih načina za sastavljanje marketing miksa.

Prilikom koncipiranja, kreiranja i nuđenja *proizvoda*, polazi se od informacija o potrebama i željama pojedinačnih kupaca i potrošača. Internet pruža realne mogućnosti za pravu i potpunu kastumizaciju proizvoda kao instrumenta marketinga. Sam razvoj, testiranje, uvođenje, komercijalizacija i modifikovanje proizvoda obavljaju se na brži i kvalitetniji način, uz neposredan kontakt, usmerenja i sugestije potrošača.

Internet daje priliku za poboljšavanje *proizvodana* više načina, odnosno na individualni, kastomizirani i digitalni način. Individualni način znači da lične specifikacije mogu da rezultiraju stvaranjem proizvoda, koji su prilagođeni individualnim potrebama kupaca. Kastomizirani podrazumeva da sajtovi vode evidenciju o proizvodima koje kupac redovno kupuje i onda pružaju kastomiziranu listu njegovih favorit.

Cena je najosetljiviji element marketing miksa, a internet, zbog svoje brzine i efikasnosti, može da omogući prikupljanje informacija za njeno formiranje. Cena proizvoda ili usluge, u velikoj meri, utiče na uspeh prodaje preko interneta. Konkurentska utakmica je bazirana na izgradnji promotivnih strategija i taktika, koje se, uglavnom, svode na rat cenama, gde se proizvođači utrkuju da budu jeftiniji od glavnih konkurenata, kako bi ih eliminisali sa tržišta svesno ulazeći u gubitak. Internet marketing uvodi koncept *added value*, gde se konkurenti utrkuju da pruže što više pogodnosti i dodatnih vrednosti svojim kupcima. Politika cena se može postaviti i voditi elastičnije, u skladu sa uslovima tražnje, konkurencije, specijalnih i pojedinačnih zahteva na virtuelnom tržištu. Zahvaljujući brzini, efikasnosti i interaktivnosti interneta, moguće je voditi politiku pojedinačnog i fleksibilnog ugovaranja cena i uslova plaćanja.

Prodaja preko interneta predstavlja savremenu formu direktnog marketinga, jer se kompanija obraća direktno korisniku. Razvoj interneta je doveo i do menjanja strukture kanala prodaje na ukupnom turističkom tržištu, gde se zapaža razrastanje uloge online kupovine, kao i na relativno smanjivanje uloge posrednika (putničkih agencija i touroperatora) u kanalima prodaje.⁶⁰

⁵⁹Jobber D., Fahy J., (2006) *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str. 286.

⁶⁰Đelić T. (2005) *Kanali prodaje na turističkom tržištu - uticaj promena u strukturi*, u: Marketing, vol. 36, br. 3, MFE, Beograd, str. 155.

Kada je reč o *distribuciji*, internet se može posmatrati kao novi marketing kanal. Proizvodi/usluge mogu se korisnicima ponuditi u virtuelnoj prodavnici, kupovina se obavlja on-line, a plaćanje robe može da se vrši elektronskim karticama ili pouzećem.

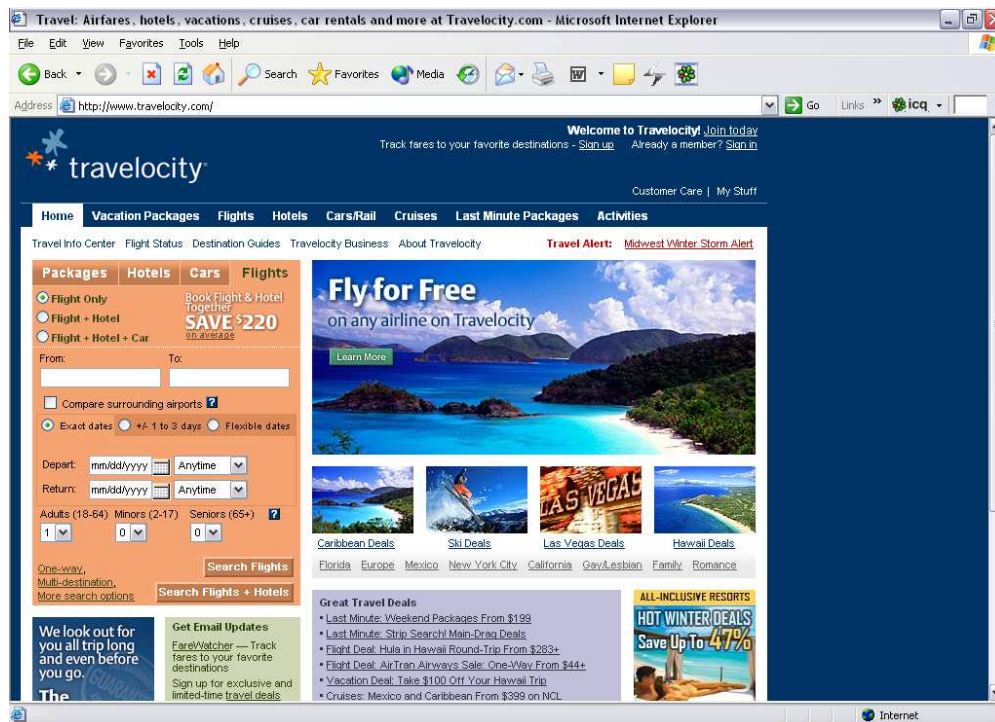
Prednost kod kanala prodaje i distribucije je da se izbegavaju posrednici, skraćuju se rokovi isporuke, smanjuju se operativni i logistički troškovi, uspešnije se prevazilazi geografska i kulturna distanca. Za razliku od klasične turističke agencije koje imaju svoje radno vreme, internet turističke agencije nikada nije zatvoren.

Dosadašnje promene u kanalima distribucije u turističkoj industriji, nastale kao rezultat uvođenja online CRS-a ili Interneta kao posledice razvoja informacione tehnologije, omogućile su pružaocima turističkih usluga da svoje proizvode učine elektronski dostupnim krajnjim potrošačima direktnim putem bez posredovanja agenata.⁶¹

Promocija se obavlja kroz direktnu interakciju sa kupcima. Zasniva se više na objektivnim i istinitim informacijama, nego na emotivnim stimulansima i ubeđivanju. Na značaju dobijaju razne mere unapređenja prodaje i direktnih odnosa sa potrošačima u odnosu na klasični advertajzing. Činjenica je da sve više ljudi koristi internet, a istovremeno se i sve više kompanija okreće internetu kao mediju koji je izuzetno pogodan za prenošenje marketinških poruka. Marketing aktivnosti koje se pri tome vrše su: prikupljanje informacija o korisnicima i konkurentima, prikupljanje informacija o proizvodima/uslugama, rešavanje problema u procesu prodaje i sl.

Danas gotovo da nema ozbiljne kompanije u turističkoj privredi razvijenih zemalja koja nema svoju Internet prezentaciju. To se odnosi kako na avio-kompanije, hotelske lance, R-A-C kompanije, železnice i sl., tako i na manja preduzeća turističke privrede koja Internet "vide" kao relativno jeftin medij za izlazak na međunarodno tržište.

⁶¹ Đelić T. (2005) *Kanali prodaje na turističkom tržištu - uticaj promena u strukturi*, u: Marketing, vol. 36, br. 3, MFE, Beograd, str. 155.



Slika 4 – Promocija na internetu

Izvor: www.ekof.bg.ac.rs/%2Fupload%2F1119ONLINE%2520AGENCIJE.ppt

Web prezentacije pružaju detaljne podatke o proizvodima i uslugama koje nude, turističke kompanije omogućavaju posetiocima postavljanje pitanja o proizvodima i uslugama, kupovini proizvoda, podučavaju kako se proizvod upotrebljava i rešavaju probleme u vezi sa kupljenim proizvodima.

4.3.2. Computer Reservation Systems (CRSs)

Kompjuterski rezervacioni sistemi (*Computer Reservation Systems*) obezbeđuju pravljenje rezervacija i alate za povećavanje sveukupnih bukinga i prihoda u hotelskom poslovanju. CRS se koristi za skladištenje i prikupljanje informacija, kao i za upravljanje transakcijama koje su vezane za putovanja. Na početku su to bili zatvoreni statički sistemi jednosmernog kontakta – *on-line bookings* između avio-kompanija i putničkih agencija u prodaji avio-karata. Zatim su nastali ograničeno dostupni sistemi, a potom kooperativni sistemi, da bi se usavršavanjem došlo do višestruko pristupačnih sistema.⁶²

Glavne funkcije ovog sistema su:⁶³

⁶² Kosar Lj. (2008) *Hotelijerstvo*, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, str. 81.

⁶³ http://aws.iwi.uni-leipzig.de/em/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_06/Issue_02/The_Role_

- **rezervacije** – rukovanje svim tipovima rezervacija: individualne, grupne, poslovne i slično, pregled slobodnih soba, cena, rukovanje depozitima, blokiranje soba, izmena rezervacija, mogućnost rezervisanja prevoza, restorana, aktivnosti i slično.
- **eCommerce** (web portali i mogućnost rezervisanja 24/7)
- **CRM** – prikuplja i upravlja informacijama o gostima (e-mail, mobilni telefon, info o boravcima, statistika prihoda, potrebe i slično), sobne usluge, korišćenje minibara, Web usluge i sl.
- **GDS interfejs** – mogućnost povezivanja baze podataka hotela i GDS-a i Web bukinga omogućava turoperatorima, turističkim agencijama, internet korisnicima i drugo, da naprave, izmene ili otkazu rezervaciju)".

Danas najviše avio-kompanije koriste kompjutersku tehnologiju u rezervaciji kapaciteta, za izdavanje karata, računovodstvene operacije, fakturisanje, informisanje i dr. U najpoznatije rezervacione sisteme avio-kompanija ubrajaju se: "SABRE" (*American Airlines*); "DATAS" (*Delta Airlines*); "APOLLO" (*United Airlines*); "SODA" (*Eastern Airlines*); "PARS" (*TWA*); "START" (*Lufthansa*); "ALPHA III" (*Air France*).

V DEO

5. ELEKTRONSKO POSLOVANJE U TRGOVINI

Razvoj marketinga doprineo je da upravljanje trgovinskim preduzećem preraste iz faze masovne prodaje, čiji je cilj bio da obezbedi odgovarajući asortiman, odgovarajućeg kvaliteta, na odgovarajućem mestu, u pravo vreme i po odgovarajućoj ceni, u savremenu fazu strategijskog upravljanja. Ova faza upravljanja dugoročno je usmerena i strogo potrošački fokusirana.

Jedan od primarnih zadataka upravljanja preduzećem u trgovini je stvaranje uspešne tržišne pozicije, i to na dugi rok. Uspešno tržišno pozicioniranje preduzeću dugoročno obezbeđuje ostvarivanje osnovnih ciljeva poslovanja. Sa jedne strane, zadovoljavanje potreba kupaca, odnosno potrošača, a sa druge odgovarajuću profitabilnost. Biti prvi, garancija je ostvarivanja uspešne tržišne pozicije. Međutim i za one koji to nisu, postoje razne mogućnosti da se adekvatno pozicioniraju.

Pozicioniranje je "akt kreiranja imidža preduzeća i vrednosti ponude, tako da potrošački segment razume i uvažava šta preduzeće nudi i predstavlja u odnosu na konkurenciju."⁶⁴

Prema nekim autorima pozicioniranje "pokazuje kako preduzeće želi da ciljno tržište gleda na marketing miks (ponudu) preduzeća, a obavlja se poređenjem sa konkurencijom."⁶⁵

Kada je preduzeće u trgovini u pitanju, pozicioniranje je "strategija orijentisana na zadržavanje povoljne ili zauzimanje povoljnije pozicije u odnosu na konkurente, stvaranjem povoljne i prepoznatljive slike o svom preduzeću u eksternom i internom ambijentu koja je zasnovana na kontinuelnom istraživanju mišljenja uticajnih grupa o konkurentima i dimenzijama trgovinske ponude."⁶⁶

Od konkurenata, sa jedne i potrošača, sa druge strane, zavisiće izgrađivanje strategije pozicioniranja jednog preduzeća. Jasno je da su preduzeću, za donošenje ispravnih strategijskih odluka, neophodne informacije o pozicioniranosti preduzeća na tržištu, u odnosu na konkurente.

⁶⁴ Kotler P. (1988) *Marketing Management*, sixth edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 309.

⁶⁵ Milisavljević M., Todorović J. (1991) *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 118.

⁶⁶ Petković G. (1995) *Pozicioniranje trgovinskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, str. 26.

Osnovni cilj je da se, "na osnovu informacija dobijenih od potrošača, formira takva slika o preduzeću koja će ga učiniti prepoznatljivim među konkurentima i to po onim karakteristikama koje potrošači ocenjuju kao značajne... Pozicija koja se gradi je zapravo mesto koje preduzeće želi da zauzme u mentalnoj mapi potrošača".⁶⁷

Uspešna tržišna pozicija predstavlja visoko postavljen zadatak za jedno trgovinsko preduzeće. Šanse za uspešno poslovanje su daleko veće ukoliko se pozicija na tržištu gradi svesno i planirano. To je jedan od razloga zbog kojih je elektronsko poslovanje postalo značajno u pozicioniranju preduzeća. Istorijski posmatrano, definisanje prodajne strategije do kraja polovine prošlog veka baziralo se na stvarnim karakteristikama prodajnih objekata, odnosno, na nekim posebnim fizičkim i funkcionalnim karakteristikama, poput cene, asortimana, usluga i lokacije. Od sredine šezdesetih godina težište je stavljano na imidž prodajnog objekta, na subjektivne attribute ponuđenih proizvoda i usluga, odnosno, na njihovo mentalno opažanje od strane tražnje. U tom periodu promocija i ostali instrumenti necenovne konkurencije počinju da dobijaju na značaju.

Elektronsko poslovanje podrazumeva koncept primene savremene tehnologije u svim fazama poslovnog procesa. Najznačajniju primenu imaju svakako informaciono-komunikacione tehnologije, odnosno elektronske tehnologije. Može da se kaže da je razvoj elektronskih tehnologija promenio način obavljanja trgovine. Došlo je do pojave novih oblika poslovanja, novih proizvoda i usluga, kao i modela trgovine i potpuno novih načina komunikacija između poslovnih partnera. Pojava interneta otvorila je značajan prostor za tržišno pozicioniranje i takmičenje. Stoga, preduzeće mora da iskoristi te mogućnosti za stvaranje novih proizvoda i usluga, kako bi ostvarilo uslove za svoj brži rast.

5.1. Karakteristike elektronskog poslovanja

E-poslovanje je "transformacija ključnih poslovnih procesa upotrebom internet tehnologija".⁶⁸

Pod ključne poslovne procese u organizaciji mogu se podvesti istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja i ulazna i izlazna logistika. Kompanija IBM, koristi termin elektronsko poslovanje (*Electronic Business*), da bi označila primenu savremenih

⁶⁷ Petković G. (1995) *Pozicioniranje trgovinskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, str. 21.

⁶⁸ Vidas-Bubanja M. (2007) *E-poslovanje: menadžment, tehnologije, aplikacije*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 21.

tehnologija u poslovnim procesima. Pre toga se elektronsko poslovanje odnosilo na poslovanje preduzeća u elektronskoj industriji i proizvodnju elektronske opreme i uređaja.

Dok je tradicionalno poslovanje zasnovano na korišćenju papirnih dokumenata u komunikaciji između učesnika u poslovanju, elektronsko poslovanje omogućava digitalno obavljanje transakcija i procesa u okviru preduzeća uz pomoć i pod kontrolom informacionog sistema tog preduzeća. "Većina preduzeća kombinuje segment elektronskog poslovanja sa tradicionalnim obavljanjem aktivnosti i takve organizacije se nazivaju kompozitnim organizacijama."⁶⁹

E-poslovanje uvodi neka nova pravila koja ne važe u tradicionalnom poslovanju, te se stoga na elektronsko poslovanje gleda kao na nov način obavljanja poslovanih aktivnosti.

Neka od tih pravila su:⁷⁰

1. "Tehnologija se više ne koristi naknadno u već formiranoj poslovnoj strategiji, već je uzrok i pokretač poslovanja;
2. Sposobnost unapređenja strukture informacija, kao i sposobnost da se kontrolišu i utiče na njih, sada je dramatično jača i isplativija, nego što je bila u eri dominacije proizvodnje fizičkih proizvoda;
3. Nemogućnost da se zbaci dominantan, zastareo poslovni model, često dovodi do poslovnih neuspeha;
4. Koristeći e-trgovinu, kompanija može osluškivati svoje potrošače i postati "najjeftinija", "najpoznatija" ili "najbolja";
5. Nemojte koristiti tehnologiju samo da biste napravili nov proizvod. Koristite tehnologiju da inovirate, da se zabavite i poboljšate ceo doživljaj, koji okružuje proizvod: od odabira, do naručivanja porudžbine;
6. Poslovni model budućnosti sve više koristi rekonfigurisane modele e-poslovanja da bi se na najbolji način izašlo u susret potrošačevim potrebama;
7. Cilj novog poslovnog modela za kompanije je da formiraju fleksibilne alijanse, koje ne samo da neće troškovno opteretiti potrošače, već će ih takođe učiniti ushićenim."

Po nekim mišljenjima, postoji i oblast koja je šira od elektronskog poslovanja, a to je okruženje elektronskog poslovanja (*E-business environment*). Ovo okruženje podrazumeva ekonomske, socijalne i političke efekte organizacionih promena, koje su nastale primenom

⁶⁹ Rainer R. K. Jr., Turban E. (2009) *Uvod u informacione sisteme*, Data Status, Beograd, str. 168.

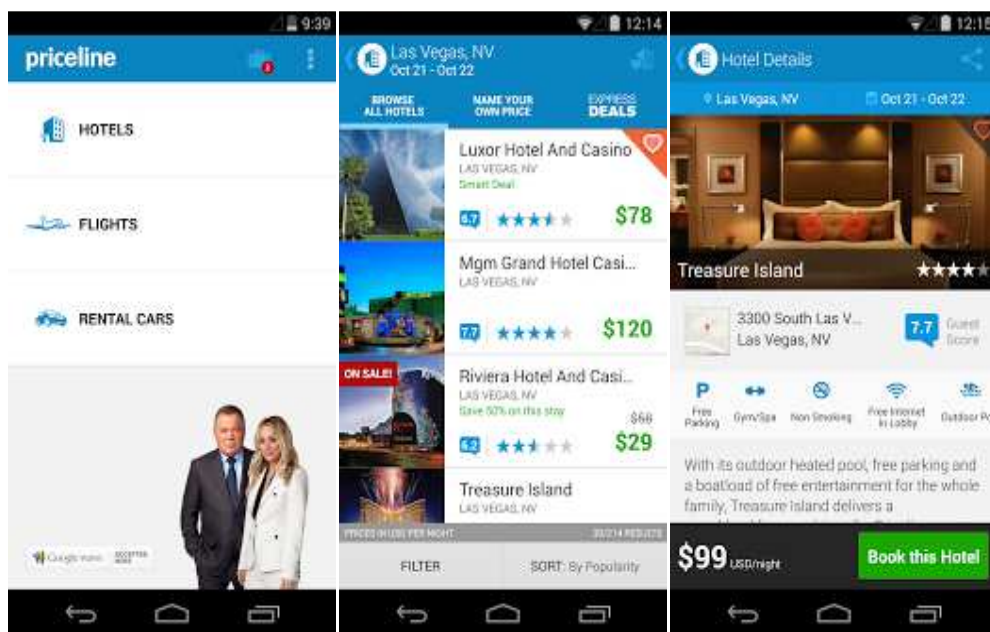
⁷⁰ Kalakota R., Robinson M. (2011) *E-Business 2.0*. Addison-Wesley. New York, str. 6.

informaciono-komunikacionih tehnologija, kako u javnom, tako i u poslovnom segmentu društva.

5.2. Oblasti elektronskog poslovanja

Elektronsko poslovanje podrazumeva nekoliko oblasti, čija je zajednička karakteristika korišćenje savremenih elektronskih tehnologija. Oblasti elektronskog poslovanja su: elektronska trgovina, elektronska plaćanja, elektronske komunikacije, elektronska proizvodnja i elektronska distribucija.

Danas novi tipovi posrednika otvaraju prodavnice na web-u i nude potrošačima direktan pristup širokim mogućnostim izbora. Dobar primer uspešnog posrednika je *online* turistička agencija *Priceline.com*. Potrošač odlazi na *Priceline* sajt, odabira destinaciju i datum i navodi cenu. *Priceline.com* traži željeni turistički aranžman.



Slika 5 – Online turistička agencija *Priceline.com*

Izvor: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.priceline.android.negotiator>, pregledano 21. 03. 2015. godine.

Ako ga *Priceline* nađe, potrošač može odmah da obavi kupovinu. Ovaj tip posrednika omogućava potrošačima da pronađu niže cene. Na taj način se potpuno eliminiše potreba direktnog kontakiranja avio agencija. Takve virtuelne prodavnice često

su pretnja tradicionalnim poslovnim posrednicima. Međutim, iako je *Priceline.com* uzeo deo tržišta turističkih agencija malo je verovatno da će stvarne turističke agencije da nestanu. Turističke agencije imaju godine iskustva u turizmu i znaju kako da sačine turistički angažman na osnovu iskustva. Potrošači mogu pretraživati web, ali oni ne znaju da li su odabrali najbolju ponudu ili optimalan plan putovanja.

Prema analitičarima kao što su *Gartner Group* i *Forrester Research*, najveća mogućnost za rast na tržištu e-poslovanja je u interposlovanju. Obrada automatizovanih podataka između preduzeća je osnova e-poslovanja. Cilj je da kompanije poboljšaju svoje odnose sa dobavljačima i potrošačima kako bi snizile troškove poslovanja. Kompanije koje investiraju u tehnologiju e-poslovanja dovode do boljeg servisa potrošača, viših prihoda i veće konkurentnosti.

E-poslovanje može radikalno da promeni način na koji jedna kompanija radi sa drugom zahtevajući veći stepen saradnje. Ono zahteva prihvatanje svih u organizaciji, od najviših rukovodilaca do izvršilaca. E-poslovanje se sa uspehom primenilo na nekoliko najvažnijih poslovnih oblasti: automatizaciju lanca snabdevanja, menadžment potrošača, upravljanje prodajnom snagom, upravljanje odnosima sa potrošačima i plaćanje ili poravnanje.

"Lanac snabdevanja" se odnosi na skup poslovnih procesa koji povezuje dobavljače, proizvođače i trgovce na malo, potrošače i druge koji su uključeni u stvaranje, prodaju i isporuku roba krajnjem potrošaču. On uključuje sve aktivnosti kao što u zaključivanje porudžbine, izvršenje i distribucija. Automatizacija lanca snabdevanja je oblik saradnje koji koristi tehnologiju e- poslovanja radi ostvarenja željenih ciljeva. Tokom poslednje dve decenije mnoge kompanije uzele su učešće u inicijativama za automatizaciju lanca snabdevanja kao što su upravljanje zalihama od strane dobavljača, efikasan odgovor potrošačima i programi kontinuelnog popunjavanja. Iako je potreba za poboljšanjem lanca snabdevanja uvek bila prisutna, danas postoji jači podsticaj da se bude brži u razmeni informacija, koje mogu uticati na raspored proizvodnje i isporuke.

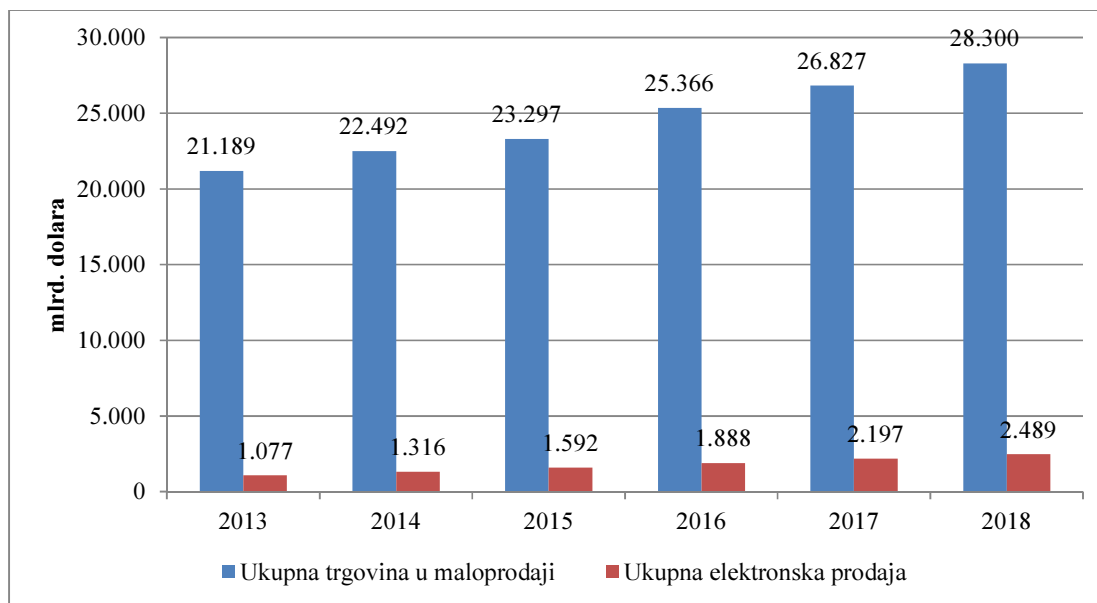
5.3. Internet trgovina

Danas se u mnogim definicijama elektronskog poslovanja ističe značajna uloga interneta, kao najsavremenije tehnologije koja se upotrebljava u poslovanju. Internet trgovina (*Internet Commerce*) je sastavni deo elektronske trgovine. Iako je ranije razmena na privatnim mrežama bila značajniji segment elektronske trgovine, internet je uspeo da se

nametne kao glavni poslovni kanal, zahvaljujući svojoj troškovnoj efikasnosti i mogućnosti dopoveže veliki broj poslovnih subjekata. Internet trgovina je "širok pojam koji pokriva sve komercijalne aktivnosti na internetu, uključujući naručivanja, plaćanja, prenos sredstava, aukcije, kao i saradnju sa trgovinskim partnerima."⁷¹ Internet je dakle, osnovni kanal i medijum obavljanja ove trgovine.

OECD definiše internet trgovinu kao "prodaju ili kupovinu roba i usluga, bez obzira da li se obavlja između preduzeća i domaćinstava, odnosno pojedinačnih potrošača, državnih organa ili drugih privatnih i javnih organizacija, a koja se obavlja putem interneta. Naručivanje proizvoda i usluga vrši se preko mreže, ali dostava i plaćanje se može obavljati preko interneta ili izvan njega."⁷²

Najočiglednija karakteristika internet trgovine jeste brzo smanjenje obavljanja trgovine, odnosno razmene između različitih učesnika na tržištu, od trgovaca, preko raznih posrednika, do potrošača. Na primer, današnji trgovci poseduju više informacija o svojim kupcima nego ranije, tako da mogu veoma efikasno da ih iskoriste. Danas se veliki značaj pridaje internet trgovini, o čemu svedoči i naredni grafikon.



Grafikon 1 – Globalni, ukupni iznos trgovine u maloprodaji i e-trgovini za period 2013-2018.

Izvor: <http://www.emarketer.com/> pregledano 21. 03. 2015. godine.

⁷¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/internet-commerce.html>, pregledano 17.03.2015. godine.

⁷² OECD, <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/2771174.pdf>, 89-90, pregledano 21.03.2015. godine.

Internet trgovina se veoma brzo razvija i beleži visoke stope rasta zahvaljujući sledećim faktorima:⁷³

- Veoma niski troškovi početnog ulaganja;
- Brz povraćaj investicionih ulaganja;
- Zaštita investicija kroz otvorene mreže i standarde;
- Povezanost i komunikacije;
- Ispunjavanje informacionih potreba;
- Izgradnja kritične mase korisnika i provajdera;
- Tehnološki vođen virtuozi inovacioni ciklus, koji kreira konstantne mogućnosti, zahvaljujući rapidnom progresu tehnologija elektronske trgovine.

Jasno je da internet daje mogućnosti kompanijama, koje se bave trgovinom, da osnivaju nove internet kompanije, koje prodaju svoje proizvode i usluge isključivo preko interneta. Internet trgovina omogućava kompaniji da bira najboljeg snabdevača, bez obzira na njegovu geografsku lokaciju, i da prodaje i plasira svoje proizvode i usluge na globalnom tržištu.

Kao osnovne prednosti internet trgovine u odnosu na tradicionalnu trgovinu, obično se navode:⁷⁴

- Ukidanje posrednika u trgovini - internet trgovina značajno smanjuje udaljenost između proizvođača i kupca, koji sada svoju kupovinu može obavljati direktno, bez angažovanja tradicionalnih posrednika. Na drugoj strani, internet trgovina nameće potrebu za novom vrstom posredovanja - provajderima, koji obezbeđuju pristup mreži, elektronskim sistemom plaćanja, kao i uslugama autorizacije i sertifikacije transakcija. Novi "posrednici" su mnogo manje radno intenzivni i ne moraju biti vezani za određenu geografsku lokaciju. Komunicirajući direktno sa kupcima, kompanije povećavaju lojalnost svojih potrošača, kojima sada obezbeđuju bržu i efikasniju uslugu i isporuku.

- Unapređenje odnosa prodavac-potrošač - Internet postaje značajan instrument za prikupljanje informacija, jer prodavac i kupac putem e-mail-a, razmenjuju pohvale ili reklamacije, koje se odnose na proizvod ili uslugu, zatim podatke o isporuci i sl.

- Obezbeđivanje boljeg pristupa informacijama - Globalna trenutna dostava standardizovanih informacija, ne samo podataka i teksta, već i slika, grafikona, video i audio zapisa, postaje glavni uslov konkurentnosti u XXI veku. Internet omogućava

⁷³ Končar J. (2008) *Elektronska trgovina*, Univerzitet u Novom Sadu. Ekonomski fakultet. Subotica, str. 57.

⁷⁴ Vidas-Bubanja M. (2007) *E-poslovanje: menadžment, tehnologije, aplikacije*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 36.

stvaranje okruženja za prikupljanje i slanje informacija, uz maksimalno poštovanje i uvažavanje komponente "vreme".

- Modifikacija tradicionalnog poimanja tržišta (globalizacija) - Budući da preduzećima omogućava direktan pristup udaljenim tržištima, internet trgovina otvara nove mogućnosti za ostvarivanje ekonomije obima i direktno podržava globalizaciju komercijalnih aktivnosti.

- Uticaj na efikasnost regulativnih sistema - Omogućavanjem lake i brze realizacije proizvoda i usluga, Internet trgovinom se mše mnoge dosadašnje granice u razlikovanju domaćih i stranih kompanija, do tačke kada se teško može odrediti čijoj regulativi podleže realizovana transakcija.

Zahvaljujući ovim, ali i mnogim drugim karakteristikama, internet trgovina je postala ozbiljna konkurencija i tradicionalnoj kupovini.

5.4. Glavni oblici internet trgovine

Jedna od specifičnosti internet trgovine, jeste činjenica da se transakcije, koje se obavljaju na internetu mogu značajno razlikovati, a jedan od kriterijuma razlikovanja može biti vrednost transakcije, pa se tako u internet trgovini mogu obavljati kako transakcije malih i mikro vrednosti, tako i transakcije velikih vrednosti. Osim toga, jedan od kriterijuma za razlikovanje oblika internet trgovine, mogu biti i subjekti koji učestvuju u ovoj aktivnosti, tako da postoje različiti oblici internet trgovine, poznati i kao poslovni modeli internet trgovine, kao što je internet trgovina između preduzeća, internet trgovina između preduzeća i potrošača, internet trgovina između samih potrošača i slično.

U početku su se ovi oblici odnosili na elektronsku trgovinu, ali kako je vremenom skoro cela elektronska trgovina, počela da se obavlja preko interneta, moglo bi se reći da su granice između elektronske trgovine i internet trgovine, postale gotovo nevidljive, te da su osnovni oblici elektronske trgovine, postali sada već osnovni oblici internet trgovine. Reč je o sledećim glavnim oblicima Internet trgovine:

- 1) Internet trgovina na veliko ili internet veleprodaja (*Internet Wholesale*), obuhvata transakcije velikih vrednosti i internet trgovinu koja se odvija između preduzeća (*Business-to-Business*, ili skraćeno B2B);

- 2) Internet trgovina na malo ili Internet maloprodaja (*Internet Retail*), obuhvata transakcije malih i mikro vrednosti i internet trgovinu koja se odvija sa potrošačima, kao

glavnim subjektima, bilo da oni trguju sa preduzećima ili međusobno. Ovde postoje tri najznačajnija poslovna modela: *Business-to-Consumer*, ili skraćeno B2C, *Consumer-to-Business* ili C2B i *Consumer-to-Consumer* ili C2C.

Kada preduzeće prodaje proizvod/uslugu finalnom potrošaču, reč je o klasičnoj maloprodaji (B2C). Kada se transakcija obavlja između dva poslovna subjekta takvo tržište se označava kao tržište industrijskog kupca (B2B). U nekim situacijama moguća je i trgovina između dva finalna potrošača (C2C). Transakcije na poslednjem segmentu se uglavnom realizuju putem internet aukcija.

Finalni potrošači i industrijski kupci imaju ista očekivanja u vezi interneta, ali se njihove potrebe razlikuju. Tržište proizvodno-uslužno potrošnje čine "pojedinci i organizacije koji nabavljaju robu i usluge za proizvodnju proizvoda i usluga koji su namenjeni prodaji, iznajmljivanju ili snabdevanju drugih".⁷⁵

S druge strane, savremeni potrošač nije ograničen samo na tradicionalnu prodavnicu. Ukoliko želi da obavi proces kupovine on to može da učini na više načina: telefonom, poštom, putem interneta i sl.

5.4.1. Internet trgovina na veliko

Internet trgovina na veliko (B2B) podrazumeva trgovanje, koje se obavlja putem interneta, gde su kupci i prodavci u transakciji preduzeća. Internet trgovinu na veliko ostvaruju kompanije koje internet mrežu koriste za pretraživanje kataloga proizvoda, naručivanje od dobavljača, prijem faktura i ostvarivanje Internet plaćanja. U narednoj tabeli je dat pregled najvažnijih B2B biznis modela.

Tabela 1 – Najvažniji B2B poslovni modeli tipa mrežnog tržišta

	B2B POSLOVNI	MODELI – MREŽNO	TRŽIŠTE
POSLOVNI MODEL	PRIMERI	OPIS	MODEL PRIHODA
E-distributeri	Grainger.com FindMRO.com	Onlajn verzija maloprodaje i	Prodaja proizvoda

⁷⁵ Bingham F., Raffield B. (1990) *Business to Business Marketing Management*, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Boston, str. 4.

	Staples.com	veleprodaje, održavanje snabdevanja, popravke, indirektni ulazi	
E-nabavke	Ariba.com CommerceOne.com Siemens	Pojedinačne kompanije koje kreiraju digitalno tržište na kome kupci i prodavci obavljaju transakcije nad indirektnim ulazima	Provizije za pružanje usluga posrednika, prihodi od upravljanja zaliham a i servisima obavljanja transakcija
Berze	Exchange.eSteel.com IMX.com GEPolymerland.com	Nezavisna digitalna tržišta nad direktnim ulazima. Vertikalna industrijska orijentacija	Provizije od transakcija
Industrijski konzorcijumi	Covisint.com Sciquest.com Pasticsnet.com	Vertikalna digitalna tržišta u posedu industrije namenjena selekciji snabdevača	Provizije od transakcija

Izvor: Milosavljević M., Mišković V. (2011) *Elektronska trgovina*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 39.

Internet veleprodaja je danas dominantna aktivnost internet trgovine. Prema poslednjim procenama očekuje se da će promet u internet trgovini na veliko, samo u SAD na kraju 2014. godine dostigao 559 milijardi US dolara."⁷⁶ Međutim, mora se imati u vidu činjenica da se Internet maloprodaja dinamično razvija, pa se u budućnosti može očekivati da će se ovaj segment internet trgovine, po obimu prometa približiti internet veleprodaji.

Kompanija *Cisco* se smatra liderom na tržištu opreme za rad interneta, pre svega rutera. Kompanija je osnovana 1984. godine od strane braćnog para Leonard Bosack, koji je razvio ruter tehnologiju, i Sandre Lerner.⁷⁷

⁷⁶ Izvor: <https://www.forrester.com/Kev+Trends+In+B2B+eCommerce+For+2013/fulltext/-/E-RES82102>, pregledano 19.03.2015. godine.

⁷⁷ Beynon-Davies P. (2004) *E-business*, Palgrave Macmillan. London, str. 333.

Rast kompanije bio je praćen naglim porastom u saobraćaju podataka. U početku je kompanija svoje aktivnosti usmeravala na univerzitete, vazdušno-kosmičke kompanije i vladine institucije, kao ciljno tržište. *Cisco* je počeo da pruža podršku preko interneta još 1991. godine. Prve aplikacije odnosile su se na mogućnost preuzimanja softvera, detekciju kvarova i pružanje tehničkih saveta. U proleće 1994. godine, kompanija je svoj sistem stavila na web pod imenom *Cisco Connection Online*. Do 1998. godine, kupci kompanije *Cisco* i distributeri loguju se na sajt oko milion puta mesečno da bi dobili tehničku pomoć, proverili svoje porudžbine i preuzeli softver. Online usluga je tako dobro funkcionisala, da se "skoro 70% svih upita kupaca isporučuje online, dok se 90% softvera takođe prodaje putem interneta."⁷⁸

Dobro funkcionisanje online tržišta je omogućilo da kompanija pređe na sistem izrade proizvoda po porudžbini, sa veoma malim zalihama, što je dodatno smanjilo troškove.

5.4.2. Internet trgovina na malo

Internet trgovina na malo (B2C) podrazumeva sve aktivnosti internet trgovine između preduzeća i fizičkih lica. Ovde se proizvodi i usluge direktno prodaju iz internet izloga ili internet tržnih centara, uz pomoć internet kataloga i aukcija. Kod ove trgovine se preduzeća javljaju kao prodavci, a fizička lica kao kupci (B2C). Takođe, postoji mogućnost i da fizička lica prodaju svoju robu ili usluge preduzećima (C2B).

Osim toga, postoji i poslovni model internet trgovine B2B2C, koji se javlja "kada proizvođači putem interneta prodaju svoju robu veletrgovcima, koji je potom prodaju maloprodavcima radi njene dalje prodaje finalnim kupcima."⁷⁹

Ovde se javlja i internet veleprodaja i internet maloprodaja. Međutim, s obzirom da je cilj internet trgovine upravo eliminisanje suvišnih posrednika, ovaj model se znatno manje koristi u poslovanju. Neophodno je naglasiti da se elektronska maloprodaja može obavljati i na privatnim mrežama, što je u prošlosti bio daleko češći slučaj. Međutim, internet maloprodaja je danas ipak najznačajniji segment elektronske maloprodaje.

"Najpoznatiji internet maloprodavci su kompanije *Amazon* i *eBay*, koji zajedno obuhvataju trećinu ukupnog broja ostvarenih online maloprodaja i imaju najpoznatije

⁷⁸ Vidas-Bubanja M. (2007) *E-poslovanje: menadžment, tehnologije, aplikacije*, Beogradska poslovna škola. Beograd, str. 129.

⁷⁹ Bjelić P. (2012) *Globalna elektronska trgovina*. CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu. Beograd, str. 105.

online robne marke, dok prvih deset najuspešnijih online maloprodavaca pokriva više od polovine svih online kupovina."⁸⁰

Internet maloprodavci mogu da budu različite veličine i da imaju različite forme, od giganata, kakav je *Amazon.com*, do malih lokalnih radnji, koje imaju svoju internet stranu. Neki internet maloprodavci, koji su poznati kao *click and brick* kompanije, predstavljaju online afilijacije trgovinskih kompanija, koje poseduju svoje fizičke prodavnice, tako da obavljaju prodaju istih proizvoda i *online* i *offline*. Primeri takvih kompanija su Wal-Mart, Barnes&Noble, Staples i sl. Ovakve kompanije nazivaju se još i "delimične sajber-marketing kompanije."⁸¹

S druge strane postoje internet maloprodavci, odnosno virtuelni trgovci, koji svoje proizvode i usluge prodaju isključivo online, bez ikakve veze sa fizičkim objektima, ili tzv. *full sybermarketing* kompanije, kao što su eBay.com, Amazon.com, MarthaStewart.com i mnogi drugi. Ovakve kompanije se nazivaju još i jednokanalne trgovinske kompanije, jer sav prihod ostvaruju od jednog kanala -online prodaja.

Tabela 2 – Najznačajniji internet maloprodavci iz Severne Amerike u 2014. Godini

Rang u 2014. godini	Kompanija	Oblast	Stopa rasta u 2013. godini
1.	Amazon.com Inc.	Opšti Internet trgovac	27,06%
2.	Apple Inc.	Računari i elektronika	-2,83%
3.	Staples Inc.	Kancelarijska oprema	33,57%
4.	Walmart.com	Opšti trgovac	20,31%
5.	Sears Holdings Corp.	Opšti trgovac	14,36%
6.	Liberty Interactive Corp.	Opšti trgovac	16,53%
7.	Netflix Inc.	Video, knjige, muzika	-0,98%
8.	Macys Inc.		-15,40%
9.	Office Depot Inc.	Kancelarijska oprema	12,65%
10.	Dell Inc.	Računari i elektronika	13,39%

Izvor: <http://www.top500guide.com/top-500/>, pregledano 21.03.2015.

⁸⁰ Vidas-Bubanja M. (2007) *E-poslovanje: menadžment, tehnologije, aplikacije*, Beogradska poslovna škola. Beograd, str.150.

⁸¹ Turban E. (2000) *Electronic Commerce - A Managerial Perspective*. Prentice Hall, New Jersey. str. 44.

JCPenney je lanac robnih kuća. Ova maloprodajna kompanija poseduje preko 1100 robnih kuća u SAD, Meksiku i Portoriku, a osamdesetih godina prošlog veka, kompanija počinje da se bavi i kataloškom prodajom svojih proizvoda. Međutim, devedesetih godina, internet postaje glavni komunikacioni kanal, pa kompanija započinje prodaju svojih proizvoda preko interneta, kako bi održala korak sa konkurencijom. U 1998. godini, ova kompanija uspeva da celu svoju katalošku ponudu stavi i u online kanal i ulazi u 10 vodećih online maloprodavaca u SAD. Prednost koju *JCPenney* nudi svojim potrošačima, jeste mogućnost da robu kupljenu u fizičkoj prodavnici, preko kataloga ili online, vrate u prodavnicu ili putem pošte, što je pogodnost koju malo trgovaca nudi svojim kupcima. *JCPenney* nudi mogućnost velikog izbora, od nakita, satova, cipela do nameštaja. Kao ciljna potrošačka grupa odabrane su žene. Sajt omogućava veoma lako kretanje od jedne do druge kategorije proizvoda, što privlači veći broj kupaca, naročito mlađih, koji ranije nisu nikada kupovali u robnim kućama *JCPenney*.

5.4.3. Internet trgovina između potrošača

Internet trgovina između potrošača, odnosno fizičkih lica (C2C) omogućila je da se ljudi daleko lakše povezuju. Iako postoji više oblika ove trgovine, najčešće se ova trgovina obavlja putem klasifikovanih internet oglasa i internet aukcija

Internet klasifikovani oglasi su oglasi pojedinaca objavljeni na internetu. Tradicionalno oglašavanje u dnevnim novinama sada je dobilo ozbiljnu konkurenciju zahvaljujući internetu, jer je oglašavanje preko interneta mnogo praktičnije i jeftinije. Primeri Internet klasifikovanih oglasa mogu se pronaći na Internet stranama kao što su *classifieds2000.com* ili *freeclassified.com*.⁸²

Internet aukcija ili aukcija na mreži uključuje i posrednika, najčešće u vidu internet portala, koji pruža usluge obavljanja internet aukcije. Dakle, trgovina između fizičkih lica se ne obavlja direktno, već je neophodno posredovanje treće strane, koja može, ali i ne mora da naplaćuje proviziju za uslugu koju pruža.

Pre deset godina internet aukcije su bile veoma popularan vid zabave, ali danas online prodavci uglavnom prodaju robu po fiksnim cenama. Međutim, ovakav način trgovine i dalje postoji, a posebno je koristan kada se prodaje roba koja je specifična, na

⁸² Bjelić P. (2012) *Globalna elektronska trgovina*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu. Beograd, str. 149.

neki način jedinstvena i "nema duplikat", kao što je na primer, pramen kose od poznate pop zvezde Džastin Bibera (Justin Biber).⁸³

Najvažniji saveti potrošačima za kupovinu putem internet aukcija su:⁸⁴

- Prema ličnim podacima treba se odnositi odgovorno, a to podrazumeva da se vodi računa o tome u kojoj meri i na kojim sajtovima se ostavljaju;
- Neophodno je informisati se o internet portalu, koji pruža uslugu obavljanja internet aukcije, i upoznati se sa opštim uslovima kupovine preko tog portala;
- Prilikom kupovine robe na aukcijskim sajtovima, kao što su Limundo.com ili eBay.com, treba proveriti samog ponuđača robe, odnosno da li je pružio osnovne informacije o sebi, koliko dugo nudi robu preko aukcijskog sajta, kakvi su komentari drugih kupaca o njemu itd.
- Ako kupac želi dodatnu proveru ili su mu potrebne dodatne informacije o prodavcu ili ponudi, ne treba oklevati, već se preporučuje da se okrene telefonom prodavac ili da mu se pošalje e-mail. U najvećem broju slučajeva odgovor će stići vrlo brzo (najčešće u toku radnog dana ili najkasnije sledećeg), a ako se to ne desi, postoji dobar razlog za dodatnom oprežnošću i detaljnijom proverom pre kupovine.

Na Internetu postoji veliki broj portala koji pružaju usluge organizovanja online aukcija između fizičkih lica.

Tabela 3 – Top 10 aukcijskih Internet portala u 2014. godini

Rang	Aukcijski Internet portal
1.	eBay
2.	uBid
3.	Liquidation.com
4.	Online Auction
5.	WeBidz
6.	WebStore
7.	Cqout
8.	ePier
9.	Public Surplus Auctions
10.	eBid

Izvor: <http://auctions.nettop20.com/>, pregledano 29.03.2015. godine.

⁸³Einav et al (2013) Sales Mechanisms in Online Markets: What happens to Internet Auctions?, The National Bureau of Economic Research, Cambridge, str. 6.

⁸⁴ Dželabić et al (2009) *E-kupovina: Vodič za kupce u elektronskoj trgovini*, Uprava za Digitalnu agendu, Beograd, str. 12-23.

Kompanija eBay Inc. je multinacionalna internet korporacija, osnovana za internet trgovinu između potrošača, sa sedištem u Kaliforniji. Osnovana je 1995. godine i vrlo brzo je postala jedna od najuspešnijih dot.com kompanija, koja posluje u više od trideset zemalja. Kompanija vodi i organizuje internet aukcije na portalu eBay.com, preko kojeg ljudi širom sveta mogu da prodaju i kupuju proizvode i usluge širokog spektra.

5.5. Uloga društvenih mreža

Rukovodeći se rezultatima novih istraživanja, a koja otkrivaju da "80% odluka o kupovini predstavljaju posledicu nečije direktne i neformalne preporuke ili saveta, postoje gledišta koja sugerišu da je komunikacija između potrošača jedan od najboljih metoda za kupovinu proizvoda i usluga."⁸⁵

Uzimajući u obzir da društvene mreže predstavljaju mesta okupljanja i formiranja grupa sa sličnim interesima, kompanije su počele da komuniciraju sa potrošačima u jednom zatvorenijem, ali istovremeno i javnom načinu. Dakle, važna prednost u povezivanju sa potrošačima, diskutovanju o proizvodu, primanju sugestija, pohvalama i kritikama je kreirana. Upoznavanje sa kritikama i njihovo ispitivanje je od velikog značaja za preduzeća u procesu promene stavova potrošača i stvaranja od njih vernih kupaca. Npr. kompanija *Dell* ima pozitivno iskustvo sa veb sajtom *Idea*. Svaki posetilac tog sajta može da ostavi komentar o iznetim konkretnim predlozima i time podupre značaj iznetih predloga. Upravo na taj način je i razvijen poznati operativni sistem *Linux*, koji je imao najveći broj datih sugestija. "Nakon on-lajn istraživanja o potrebama potrošača, *Dell* je lansirao na tržište seriju računara sa instaliranim *Linux* operativnim sistemima."⁸⁶

Postoji veliki broj obožavalaca pojedinih kompanija i robnih marki koji su formirali veb sajtove sa malim uticajem samih kompanija. Drugi imaju aktivniji odnos prema društvenim medijima i interaktivan odnos sa vernim potrošačima. Kao rezultat praćenja poslovne aktivnosti na Fejsbuku, advertajzing kompanija *The Big Money*, sastavila je rang listu kompanija u odnosu na njihovu veličinu, broj korisnika, koji se loguju na njihove sajtove svaki dan i mogućnosti koje su ponuđene kompanijama.

Danas mnoge kompanije imaju svoje stranice na društvenim mrežama, poput Facebook-a, Instragrama, LinkeIn-a. *Instagram* je jedna od najpopularnijih društvenih

⁸⁵Đukić S., Stanković J., (2010) *Using social media for Internet marketing*, in the: *The challenges of economic science and practice in the 21st century*, Faculty of Economics, University of Nis, Niš, str. 662.

⁸⁶ Mangold G.W., Faulds J.D., (2009) *Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix*, Business Horizons, 52, str. 370.

mreža u regionu, ali kompanije još nisu prepoznale njen potencijal pa je i ne koriste u velikoj meri.

Profili društvenih medija obično sadrže podatke kao što su rodni grad, prebivalište, datum rođenja, obrazovanje, interesovanja, aktivnosti i hobiji. Pristup ovoj količini personalnih informacija je marketinški san. Jedini problem je što *Majspejs* nije imao nikakvu standardizaciju navedenih podataka. Dok je *Majspejs* nastavio da raste u periodu od 2004. do 2008. godine *Fejsbuk* se pojavio kao njegov glavni konkurent na polju industrije društvenih mreža u svetu. *Fejsbuk* je bio veoma sličan, jer je imao skoro isti profil podataka kao i njegov prethodnik. Glavna komparativna prednost *Fejsbuka* je bila standardizacija podataka kao i sveukupan doživljaj pretraživanja profila. *Fejsbuk* je korisnicima ponudio bogat skup alati da se ograniče ili izlažu podaci samo određenim ljudima: prijateljima, prijateljima prijatelja ili ljudima u određenim mrežama.

VIDEO

6. KONKURENTNOST I OSVAJANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Da bi se donele ispravne upravljačke odluke, nije dovoljno samo poznavati potrošače konkretnog preduzeća, odnosno tržišne segmente prema kojima je usmeren, ili će se usmeravati, paket ponude. Neophodno je poznavati i konkurente sa kojima se preduzeće suočava ili se može suočiti na tržištu u borbi za realizaciju tržišnog učešća. Poznavati konkurente, i njihovu tržišnu poziciju, pored poznavanja potrošača i vlastitih slabosti i snaga, preduslov je ostvarivanja strategije pozicioniranja.

"Umnogome, strategija pozicioniranja sa respektom konkurencije je poput vožnje automobila. "Vozač mora biti svestan svega što se dešava oko njega i spreman da, ako ustreba, preduzme akciju kojom će izbeći nesreću. Glavna pretnja ne mora biti to da li vi možete ili ne možete da upravljate svojom vožnjom; to može biti budala iza vas, koja bukvalno, ne gleda kuda ide".⁸⁷

Analiza konkurencije predstavlja složen proces. Do podataka o konkurentima često je nemoguće, teško ili preskupo doći. Osim toga, vrlo često su značajnije percepcije potrošača, odnosno kako potrošači vide i vrednuju ponudu preduzeća u odnosu na ponudu konkurenata, od stvarnog stanja.

Na konkurenciju u nekoj grani ne utiču samo potezi direktne konkurencije. Konkurentski odnosi su znatno složeniji. Tu se pojavljuju i dobavljači, kupci, mogući supstituti i potencijalni konkurenti, pored postojećih konkurenata. Međutim, za analizu pozicije preduzeća na tržištu najbitniji su direktni konkurenti.

U analizi konkurencije potrebno je istražiti sve elemente poslovanja konkurenata, počev od njihovih misija i ciljeva, preko organizacije, kulture, zaposlenih..., do troškova poslovanja i ostvarenih rezultata. Poređenjem sa sopstvenim preduzećem omogućava se sagledavanje objektivne pozicije koju ono zauzima u odnosu na svoje konkurente. Međutim, da li će ta objektivna pozicija biti u skladu sa onom u očima potrošača, predmet je daljih ispitivanja i mogućnosti da im dato preduzeće ponudi veću vrednost od konkurenata.

⁸⁷ Brooks J., Davies G. (1989) *Positioning Strategy in Retailing*, Paul Chapman Publishing Ltd, London, str. 223.

Da bi uopšte moglo da kupcima ponudi neku višu vrednost od konkurenata, da bi osvojilo i zadržalo njihovu lojalnost, neophodno je, između ostalog, i da preduzeće:⁸⁸

- identifikuje postojeće i potencijalne konkurente;
- utvrdi koji su ključni konkurenti i njihove misije;
- sazna poziciju konkurenata na ključnim tržištima;
- otkrije osnovne slabe i jake tačke konkurenata;
- uoči organizacionu strukturu konkurenata i promenu organizacione strukture.

Bez komparativne analize uspešnosti poslovanja preduzeća i poslovanja njegovih konkurenata, praktično je nemoguće sprovesti politiku diferenciranja od konkurencije. Dobra konkurentna pozicija preduzeća obezbeđuje mu favorizujući status kod kupaca, odnosno potrošača, a taj favorizujući status vremenom prerasta u lojalnost potrošača.

6.1. Pojam konkurencije

Pojam konkurentnosti se može objasniti na različite načine. U suštini, postoje dva pristupa u analizi konkurentnosti: *klasični*, koji pri izučavanju konkurentnosti posmatra nacionalnu privredu u celini i noviji, *mikroekonomski pristup*, koji u središte analize stavlja proizvode, preduzeća, odnosno branše. Konkurencija je mehanizam koji odvaja uspeh od neuspeha.

Konkurenti su, zapravo, neposredni konkurenti, odnosno, preduzeća koja pripadaju istoj grani. U istoj grani se nalaze preduzeća koji proizvode slične proizvode (i njihove komplementare), koristeći istu tehnologiju i prodajući ih određenim kupcima. Širi koncept uključuje, pored preduzeća iz grane, i partnere/konkurente tih preduzeća, preduzeća koja ulaze u granu iz drugih grana i preduzeća koja proizvode supstitute. Širi koncept adekvatnije odražava konkurentno okruženje. Konačno, postoji mogućnost analize i na bazi tzv. "strategijskih grupa" koje predstavljaju preduzeća, koja su izložena specifičnim pretnjama i šansama, koje se razlikuju od pretnji i šansi u grani.

Prema tradicionalnom shvatanju "pod konkurencijom se podrazumeva perfektna ili idealna konkurencija, a pravo konkurencije kao skup pravnih i drugih pravila ponašanja učesnika na tržištu, koje donosi država sa ciljem da stvori pogodno pravno okruženje za uspostavljanje takvog modela".⁸⁹

⁸⁸ Cravens D. (1987) *Strategic Marketing*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin,

⁸⁹ Vukadinović R. (1996) *Pravo Evropske unije*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str. 215.

Nakon Drugog svetskog rata tradicionalni koncept prava konkurencije je prihvaćen u većini zapadnoevropskih država. U kapitalističkom načinu proizvodnje konkurencija igra nemešljivu ulogu. Ona motiviše i pokreće napred u proizvodnji, ali i u trgovini.

Konkurentnost je "superiornost u odnosu na rivale, druge konkurente na tržištu".⁹⁰

Konkurentnost se definiše kao niz institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti. Nivo produktivnosti, s druge strane, opredeljuje održivi nivo prosperiteta, koji može da stvori neka privreda.

U Izveštaju o globalnoj konkurentnosti u izdanju Svetskog ekonomskog foruma, konkurentnost se definiše kao "skup institucija, politika i faktora koji determinišu nivo produktivnosti jedne zemlje".⁹¹

Globalni indeks konkurentnosti (*GCI*) beleži mikroekonomske i makroekonomske temelje nacionalne konkurentnosti.

Makroekonomska konkurentnost predstavlja konkurentnost privrede, odnosno sposobnost zemlje da nacionalne resurse specijalizuje u pravcu rasta realnog dohotka i standarda stanovništva, i pozitivnog salda tekućeg platnog bilansa.

Mikroekonomska konkurentnost označava konkurentnost na nivou preduzeća. To je sposobnost određene kompanije da učestvuje i pobeđuje u svetskoj ponudi konkretnog proizvoda (usluge).

"Izučavanje konkurentnosti i upravljanje konkurentošću postaju sve značajnija pitanja, upravo usled rapidnih i stalnih promena tehnologije, dinamike i globalizacije poslovanja i internacionalizacije tržišta."⁹²

6.2. Porterovih pet činilaca konkurentnosti

Okruženje u kojem posluje preduzeće Majkl Porter definiše kao konkurentsko jezgro, koje uz proizvodne faktore obuhvata i čitav niz činilaca i snaga koje deluju na tržištu, u kojem svaka privredna grana ima različit profil konkurentnosti.

Porter navodi pet snaga konkurentnosti:⁹³

- pretnja ulaska novih konkurenata,

⁹⁰Unković M. (2010) *Međunarodna trgovina*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 207.

⁹¹ World Economic Forum (2015) *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, Geneva, Switzerland, Centre for Global Competitiveness and Performance, str. 2.

⁹² Unković M., Cvijetičanin D. (2012) *Konkurentnost u trgovini: Aspekt mikrokonkurentnosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd, materijal sa predavanja za studente

⁹³ Porter E. M. (2008) *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, str. 79.

- pregovaračka snaga dobavljača,
- pregovaračka snaga kupaca,
- opasnost od supstituta i
- rivalstvo postojećih konkurenata.

Pretnja ulaska novih konkurenata – određuje konkurentsku prednost preduzeća, koja se ogleda u troškovima ili diferencijaciji. Tehnologija deluje na konkurentsku poziciju preduzeća i uslovljava oba ova pravca konkurentske prednosti. Novi konkurenti su preduzeća koja su odskoro u grani ili koja imaju nameru da uđu u granu. Novi konkurenti ulaze u granu vođeni iznadprosečnom profitabilnošću koju postojeći konkurenti u grani ostvaruju.

Pregovaračka snaga dobavljača – dobavljači mogu da zaprete kada povećavaju cene ili smanjuju kvalitet svojih isporuka. Dobavljači imaju moć kada njihovi potezi ne mogu da se ponište diferenciranjem ili uštedama u troškovima tako da utiču na profitabilnost svojih kupaca. Dobavljači imaju moć u odnosu na kupce kada je stepen koncentracije u njihovoj grani niži od stepena koncentracije u grani, koja kupuje njihove proizvode.

Pregovaračka snaga kupaca – dok dobavljači prete da će povećati troškove, kupci prete da će smanjiti prihode. Što je veća moć kupaca, to je veća pretnja profitabilnosti. Kupci imaju moć ukoliko je stepen koncentracije u grani, koja kupuje viši od stepena koncentracije grane koja prodaje.

Opasnost od supstituta – meri se sposobnošću firme da pre konkurenata lansira novi proizvod na tržište što je veoma zavisno od diverzifikovanosti tehnološke osnovice i ostvarivih operacija ka zadovoljenju tržišnih zahteva u pogledu troškova, isporuke, kvaliteta. Supstituti su proizvodi koji zadovoljavaju približno iste potrebe na različit način od proizvoda granskih konkurenata. Supstituti određuju gornji nivo cena, koji se može postići u određenoj grani. U ekstremnom slučaju, supstituti mogu da izazovu potpunu zamenu postojećih proizvoda. To se dešava ukoliko su supstituti bitno superiorniji od granskih proizvoda. Pojava supstituta, obično, izaziva kolektivnu reakciju konkurenata iz napadnute grane.

Rivalstvo postojećih konkurenata ili intenzitet konkurencije je posledica delovanja strukturnih karakteristika grane. Uspostavlja se na osnovu identifikovanog broja "igrača" i stepena njihove konkurentnosti, što uslovljava stepen diverzifikovanosti i diferencijacije proizvoda preduzeća. Brojni su primeri kako se ispoljava rivalitet postojećih konkurenata: smanjivanje cena, uvođenje novih proizvoda, advertising kampanje i unapređenje kvaliteta.

Rivalitet je posledica nastojanja da se odbrani ili popravi stečena pozicija. Visok rivalitet u kompanijama ograničava profitabilnost industrije.

Navedenih "pet konkurentskih sila" formira strukturu svake pojedinačne proizvodnje i određuje njihove dugoročne profitne potencijale. Podrazumeva zapravo "pet pretnji" koje preduzeće svojim ponašanjem ili strategijom treba da neutrališe kako bi ostvarilo konkurentsku prednost.

6.3. Konkurentska prednost

Jedna kompanija postiže konkurentsku prednost "ako uspe da proizvede superiorni proizvod i/ili iznese proizvod na tržište po nižoj ceni od većine ili svih konkurenata."⁹⁴

Kotler i Keler određuju konkurentsku prednost kao "sposobnost kompanije da na određeni način kreira vrednost na koju njeni konkurenti ne mogu ili ne žele da odgovore."⁹⁵

Grant navodi dva tipa konkurentске prednosti:⁹⁶

- *Poziciona* – definisanje pozicije koja vodi boljim performansama; često se izvodi iz vlasništva ili pristupa bazičnim izvorima; govori o poslovnim uspesima preduzeća u prošlosti; bez nje kinetička bi teško realizovala svoj puni potencijal.
- *Kinetička* – akciono orjentisana sposobnost koja omogućava preduzeću da funkcioniše efektivnije i efikasnije od drugih u grani; zasniva se na znanju, iskustvu i kompetentnosti; čine je četiri sposobnosti preduzeća: preduzetnička, tehnička, organizaciona i menadžerska; njen nedostatak ugrožava buduću pozicionu prednost.

Konkurentska prednost je neka dodatna vrednost, nešto specifično, nešto drugačije, nešto više što preduzeće može da ponudi svojim potrošačima u odnosu na konkurenciju. Ona predstavlja njegovu sposobnost da preotima potrošače od konkurenata, i da svoje potrošače zadrži i ne prepusti ih konkurentima, pri čemu je obično potrebno mnogo manje napora da se zadrže postojeći potrošači, nego da se od konkurencije preotmu novi.

"Gde god potrošači imaju i novac i mogućnost izbora, istinski dobra ponuda pruža preduzeću samo dozvolu za učešće u konkurentskoj utakmici. Pobeda će zavisiti od

⁹⁴ Milosavljević M., Mišković V. (2011) *Elektronska trgovina*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 29.

⁹⁵ Kotler, F. I Keler, K.L. (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 150.

⁹⁶ Grant R. (2005) *Contemporary Strategy Analysis, Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishing, Georgetown University, str. 232.

njegove moći da doda veću vrednost svojoj ponudi od one koju konkurencija može da pruži".⁹⁷

Ta veća vrednost, to nešto više, mora da bude opaženo od strane potrošača. Drugim rečima, za preduzeće u trgovini, najvažnije je da njegov jedinstven set ponude potrošači vide i shvataju kao različit u odnosu na set ponude konkurencije.

Superiornost nad konkurencijom u literaturi se posmatra ne samo kao superiornost u izvorima i stručnosti, nego i kao superiorna pozicija, koja rezultira satisfakcijom i lojalnošću potrošača, većim tržišnim učešćem i rentabilnošću, koja omogućava investiranje dela dobiti za održavanje i uvećavanje stečene prednosti. Uspešna preduzeća imaju prepoznatljiv identitet i sposobnost da zadrže uspešnu poziciju tokom dužeg vremenskog perioda. Stoga se, u upravljanju preduzećem, o stvaranju i održavanju konkurentske prednosti, koja po definiciji predstavlja svaku karakteristiku koja diferencira ponudu preduzeća od ponude njenih konkurenata, mora voditi računa na svim upravljačkim nivoima.

Prednosti nad ostalim prodavcima na tržištu preduzeća pokušavaju da ostvare i naglašavanjem pojedinih elemenata iz svog paketa ponude, nastojeći da se nekom specifičnom uslugom izdvoje od ostalih i tako privuku i po mogućnosti zadrže kupce (besplatni telefonski broj za pružanje informacija potrošačima, stavljanje na raspolaganje računara za lakše pronalaženje potrebnih artikala, isporuka robe koje trenutno nema u prodajnom objektu bez dodatnih troškova za potrošača, itd). Ipak, najpovoljnija varijanta je kada preduzeća uspe da se izdvoji od konkurenata zahvaljujući svom ukupnom paketu ponude, bolje reći, zahvaljujući slici koju ima u očima potrošača.

Osnovne podatke za utvrđivanje sopstvene konkurentske prednosti daju proučavanja i konkurencije i potrošača. Međutim, temeljno razumevanje i otkrivanje konkurentske prednosti je naporan i višedimenzionalan prikaz niza prednosti i slabosti i vlastitog poslovanja, i poslovanja konkurenata. Uz sve to, jednom stvorena konkurentska prednost, nije večna. Turbulentnost okruženja, uz lake i učestale imitacije od strane konkurencije i promene na strani tražnje, zahtevaju stalne napore, ulaganja i inovacije.

Promene okruženja potrebno je uvažiti i na njih adekvatno odgovoriti, ako je ikako moguće, pre konkurencije, i bolje od konkurencije. Preduzeće stalno mora da pronalazi načine na koje će povećavati vrednost, koju kupci od njega očekuju. "Povoljna tržišna pozicija, sa svoje strane, preduzeću obezbeđuje diferencijaciju od konkurencije, doprinosi

⁹⁷ Bullmore J. (1998) *Why Successful Businesses Need Sherpas, Machine Oil and Global Positioning Systems*, WPP Group plc, United Kingdom, str. 18.

stvaranju barijera za ulazak novih konkurenata, obezbeđuje relativnu konkurentsku prednost nad konkurentima i snabdevačima i služi kao osnova za razvoj buduće strategije."⁹⁸

Ukratko, povoljna tržišna pozicija, sama po sebi, za preduzeće predstavlja značajnu i branjivu konkurentsku prednost.

Porter je popularizovao ideju da kompanija profitira ukoliko stvara relevantnu i održivu konkurentsku prednost. Da bi kompanija realizovala tržišni uspeh potrebno je da poseduje konkurentsku prednost u vidu nižih troškova i diferencijacije proizvoda, uz strategiju dugotrajnog obezbeđivanja proizvoda i usluga visokog kvaliteta, uključujući stalno inoviranje. Kao temeljni instrument dijagnostikovanja konkurentске prednosti i pronalaženja načina za njeno poboljšanje Porter navodi lanac vrednosti (*Value Chain*). Taj okvir, poznat je kao "Porterov dijamant".

Prema Porteru "osnovne aktivnosti u lancu vrednosti su ulazna logistika, radni procesi, izlazna logistika, marketing i prodaja i servisiranje."⁹⁹

Analiza lanca vrednosti omogućava projektovanje odgovarajuće organizacione strukture i optimizaciju aktivnosti svih organizacionih oblika kompanije. Lanac vrednosti stvara mogućnosti poboljšanja poslovnih aktivnosti u okviru određene organizacije, ili poboljšanja aktivnosti u nekoj manjoj organizacionoj celini. Otuda održiva konkurentska pozicija kompanije označava ostvarivanje najveće vrednosti za kupce.

Porterov model, polazi od logike da konkurentnost preduzeća određuju četiri široka atributa, koja su karakterična za posmatranu granu. Logika nacionalnog dijamanta je u tome da on, kroz delovanje četiri determinante, podstiče ili sputava konkurentnost grana. To su:

1. *Uslovi faktora (proizvodnje)* u koje spadaju ljudski resursi, prirodni ili fizički resursi, resursi znanja, kapital i infrastruktura;
2. *Uslovi tražnje* koji se odnose na karakteristike tražnje za proizvodima ili uslugama date grane (kvantitativne i kvalitativne) koje utiču na njenu konkurentnost;
3. *Povezane industrije* doprinose, odnosno podržavaju razvoj grane. Razvijeni, motivisani, sposobni i inovativni dobavljači i prateće grane, odnosno delatnosti, podstiču konkurentnost grane. Što je veća konkurencija među dobavljačima, to će i

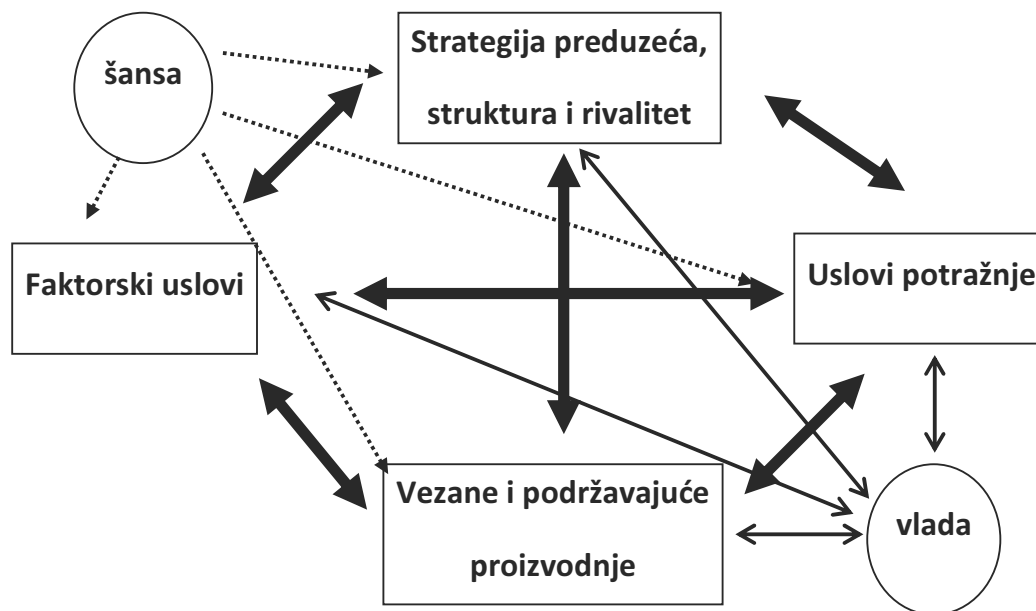
⁹⁸ Davies G., Brooks J. (1989) *Positioning Strategy in Retailing*, Paul Chapman Publishing Ltd, London, str. 83.

⁹⁹ Porter M. (2007) *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 56.

podsticaj njihovom razvoju biti veći;

4. *Strategija firme, njihova struktura i rivalitet* koji među njima u okviru date grane postoji, razlikuju se od zemlje do zemlje i pod uticajem su lokalnih uslova.

Pored četiri navedene determinante, Porter uvodi i dve dodatne varijable. To su: *slučajne ili nepredviđene okolnosti* i *uticaj i delovanje vlade*. Uloga vlade je od izuzetne važnosti za konkurentsku sposobnost zemlje.



Slika 6– Porterov dijamant

Izvor: <http://www.google.com/#sclient=psy-ab&q=Porterov+model+konkurentnosti+image&oq=Porterov+model+konkurentnosti+image&g>, pregledano 29. 03. 2015. godine

6.4. Vrste konkurencije

Tržište je komponovano od različitih stepena konkurencije. Među glavne tipove tržišta, koji odražavaju stepen konkurencije i monopola ubrajaju se čisti monopoli, dominantna firma, čvrsti oligopoli, labavi oligopoli, monopolistička konkurencija i savršena konkurencija. Prva tri tipa (čisti monopol, dominantne firme i čvrsti oligopoli) označavaju neefektivnu konkurenciju, odnosno da jedna ili više firmi dominira nekim tržištem i nisu zadovoljeni neophodni uslovi za razvoj prave tržišne konkurencije. S druge strane labavi oligopoli, monopolistička konkurencija i potpuna konkurencija predstavljaju efektivnu konkurenciju, koja podrazumeva prisustvo borbe između poslovnih rivala na tržištu, koji nisu sposobni da bitno povećavaju cene iznad troškova.

"Definicija konkurencije koju daju ekonomisti izgleda tako pasivna: kažemo da je tržište *čisto konkurentsko* ako svako preduzeće pretpostavlja da je tržišna cena nezavisna od njegovog sopstvenog nivoa autputa."¹⁰⁰

Savršena konkurencija predstavlja tržište na kojem nijedno preduzeće ili potrošač nisu dovoljno veliki da mogu da utiču na tržišne cene i podelu tržišta.

Savršeno konkurentna tržišta određuju dve osnovne karakteristike:¹⁰¹

- (1) sva dobra koja se nude na prodaju su istovetna, i
- (2) kupci i prodavci su toliko brojni da nijedan kupac ni prodavac ponaosob ne mogu da utiču na tržišnu cenu.

Kupci i prodavci su "*price takeri*" odnosno nemaju drugu mogućnost nego da prihvate cenu koju je odredilo tržište. Ovo sledi iz prisustva velikog broja konkurenata, koji nude isti proizvod. Takođe, ne postoje barijere ulaska, odnosno preduzećima se ne sprečava ulazak na tržište.

Kada neka kompanija ima značajan uticaj na tržištu i utiče na formiranje cena, reč je o *nesavršenoj konkurenciji*. To se događa, na primer, kada jedan prodavac (monopolist), da bi zaradio visoke profite, previše podigne cenu dobara. Proizvodnja tog dobra smanjila bi se ispod najefikasnijeg nivoa, a cela privreda bi trpela zbog neefikasnosti.

Postoji nekoliko vrsta nesavršene konkurencije:

- a) monopol - na tržištu postoji samo jedno preduzeće,
- b) duopol - na tržištu postoje samo dva preduzeća,
- c) oligopol - postoji nekoliko preduzeća,
- d) monopolistička konkurencija - postoji mnogo preduzeća koja proizvode različite proizvode.

Po svojim karakteristikama *monopol* je potpuna suprotnost savršenoj konkurenciji. Monopol se u nesavršenoj konkurenciji javlja kao krajnji oblik: jedan prodavac ili davalac usluga s potpunom kontrolom nad celim privrednim sektorom. To znači da jedan proizvođač/davalac usluga tržištu nudi proizvod za koji ne postoji pravi supstitut. Zbog nepostojanja tržišne konkurencije monopolista diktira cenu i ima mogućnost zarade ekstra profita. Primer monopoliste su telefonske usluge, gasovod, voda, struja itd. Monopolista potiskuje sitne robne proizvođače, odnosno proizvođače savršene konkurencije jer proizvodi po nižim cenama. Međutim, monopolista po istiskivanju sa tržišta robnih

¹⁰⁰ Varijan R. H. (2010) *Mikroekonomija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 380.

¹⁰¹ Mankiw N. G., Taylor P. M. (2006) *Ekonomija*, Data status, Beograd, str. 64.

proizvođača savršene konkurencije smanjuje obim proizvodnje. Monopolista je *price maker*, odnosno onaj koji nameće cene i često izaziva njihov rast.

Čisti monopol postoji kada jedan prodavac kontroliše celokupnu prodaju na nekom tržištu. U praksi je teško naći čisti monopol, jer se u tim slučajevima država pojavljuje sa svojim intervencionističkim merama u cilju sprečavanja monopolizacije. Prirodni monopol je kompanija kao jedini dobavljač određenog proizvoda ili usluge i to iz razloga, jer taj proizvod ili usluga po svojoj prirodi čine jednog proizvođača tj. dobavljača puno efikasnijim, nego kada bi postojala konkurencija.

Oligopol je tržište pod dominacijom nekoliko prodavaca, od kojih neki imaju veliko učešće na tržištu i sposobnost da utiču na formiranje cena. Oligopolista može da bude jedan od malog broja prodavaca, koji proizvode neki istovetan proizvod. Oligopol malog broja podrazumeva konkurenciju između dva ili tri krupna preduzeća, koja deluju na određenom regionalnom području. Svaki oligopolista povećava proizvodnju sa namerom da zahvati veći deo tržišta. To isto čine i drugi učesnici na tržištu. Rezultat je povećanje ukupne proizvodnje (ponude) i sniženje cena. Obeležje oligopola zavisi od broja učesnika, njihove povezanosti i učešća na tržištu. Oligopol je moguće rangirati od čvrstog oligopola pa sve do labavog oligopola. Razlika između njih je u tome što je kod čvrstog oligopola dogovaranje verovatno, a u slučaju labavog oligopola dogovaranja nema.

Kod *monopolističke konkurencije* postoji mnogo konkurenata, pri čemu je svaki sa malim stepenom tržišne snage, odnosno niko nema više od 10% učešća na tržištu. Monopolističku granu čine sva preduzeća, koja proizvode dati proizvod, odnosno skup preduzeća, koja proizvode artikle koje potrošači smatraju bliskim supstitutima. Ukoliko veliki broj preduzeća u grani proizvodi identične proizvode, onda će kriva tražnje, sa kojom se suočava jedno preduzeće, da bude ravna. Svako preduzeće mora da prodaje svoj proizvod po bilo kojoj ceni koju naplaćuju ostala preduzeća. Svako preduzeće koje pokuša da poveća svoju cenu, u odnosu na cene ostalih preduzeća koja prodaju identične proizvode, ubrzo gubi svoje kupce. Međutim, ako jedno preduzeće ima ekskluzivno pravo na prodaju određenog proizvoda, onda je ono u stanju da poveća svoju cenu, a da pri tome ne izgubi sve svoje kupce. Koliko će njegovih kupaca preći na konkurentne proizvode zavisice od toga u kojoj meri kupci misle da su ti proizvodi slični, odnosno od elastičnosti krive tražnje sa kojom se preduzeće suočava.

"Budući da je monopol jedini proizvođač na tržištu, u stanju je da menja cenu svog dobra prilagođavanjem količine koju nudi na tržištu".¹⁰²

	Tržišna struktura		
	Savršena konkurencija	Monopolistička konkurencija	Monopol
Zajedničke karakteristike sve tri tržišne strukture			
Cilj preduzeća	Da maksimizira profit	Da maksimizira profit	Da maksimizira profit
Pravilo maksimiziranja	$MR = MC$	$MR = MC$	$MR = MC$
Može li da ostvari ekonomski profit na kratki rok?	Da	Da	Da
Zajedničke karakteristike monopola i monopolističke konkurencije			
Uzima cenu kao datu?	Da	Ne	Ne
Cena	$P = MC$	$P > MC$	$P > MC$
Proizvodi nivo autputa koji maksimizira blagostanje?	Da	Ne	Ne
Zajedničke karakteristike savršene konkurencije i monopolističke konkurencije			
Broj preduzeća	Mnogo	Mnogo	Jedno
Ulazak na dugi rok?	Da	Da	Ne
Može li da ostvari ekonomski profit na dugi rok?	Ne	Ne	Da

Slika 7—*Monopolistička konkurencija: između savršene konkurencije i monopola*

Izvor: Mankju N. Gregori (2007) *Principi ekonomije*, Treće izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 389.

U praksi savremene ekonomije savršena konkurencija je redak slučaj, dok većina ostalih industrija ima obeležje nesavršene konkurencije. Većina današnjih industrija spada negde između savršene konkurencije i čistog monopola. Danas se koncept nesavršene konkurencije koristi u mnogo većoj meri u ekonomskoj profesiji nego što je to bilo pre.

¹⁰² Mankiw N. G., Taylor P. M. (2006) *Ekonomija*, Data status, Beograd, str. 320.

6.5. Granska konkurencija

Konkurentska utakmica se odvija u grani. Grana je arena u kojoj konkurenti, koristeći strategiju, nastoje da ostvare profitabilnu i trajnu poziciju. Polazeći od osnovnih elemenata, grana se može definisati kao grupa preduzeća koja koristi specifičnu tehnologiju za proizvodnju sličnih ili međusobno povezanih proizvoda, koji se prodaju na određenom tržištu.

Porter razlikuje sledeće tipove grana:¹⁰³

- fragmentisane grane
- grane u nastajanju
- zrele grane
- grane u opadanju.

Fragmentisane grane su grane u kojima nijedan učesnik nema značajno tržišno učešće niti je u stanju da bitno utiče na prosečne rezultate. Obično se u fragmentisanim granama nalazi veći broj malih srednjih preduzeća. Fragmentisane grane su karakteristične za usluge, maloprodaju, drvnu industriju, prehrambenu industriju, metaloprerađu i dr.

Grane u nastajanju su nove grane ili bitno izmenjene postojeće grane na koje bitno utiču tehnološka inovacija i/ili pad troškova i/ili pojava novih potreba i tržišta. Iz strategijskog ugla posmatrano, ono što karakteriše grane u nastajanju je "pravilo da nema pravila". Grane u nastajanju su pune strukturnih problema. Pre svega, ogromne su tehnička, komercijalna i strategijska neizvesnost.

Zrele grane. Faza zrelosti je kritična faza u životnom ciklusu svake grane. Postoji više razloga za to. Prvo, nivelisanje rasta znači automatski povećani pritisak konkurenata na postojeće tržišno učešće. Drugo, stepen zahtevnosti kupaca je visok zbog solidnog iskustva sa proizvodom. Treće, jedan broj konkurenata primenjuje strategije rasta posleprodajnih usluga što, u slučaju praćenja, smanjuje profitabilnost. Četvrto, javlja se problem sa održanjem menadžera najvišeg nivoa ekspertize zbog opšteg usporavanja i smanjenja nivoa aktivnosti. Eksperti biraju progres, a ne optimizaciju. Peto, posredničke marže opadaju, ali značaj posrednika raste zbog alternativa koje im stoje na raspolaganju. Šesto, raste pritisak međunarodne konkurencije i time troškovi očuvanja postojećeg tržišnog učešća. Sedmo, dolazi do pada profita i novčanog toka, kao i do pada vrednosti

¹⁰³Porter M. (2008) *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, str. 191-274

akcija što dovodi do teškoća ne samo u finansiranju prestrukturiranja, već i u finansiranju redovnih aktivnosti.

Grane u opadanju su grane u kojima prodaja pada u dužem periodu. Opadanje je posledica situacije koja predstavlja zakonitost. Prema konceptu životnog ciklusa proizvoda, fazu opadanja karakteriše pad profitne stope, smanjenje proizvodnog programa, smanjenje ulaganja u PR i promociju i pad broja partnera (kupaca i dobavljača).

Grana je bitna, pre svega, zbog atraktivnosti koju nosi za pojedinačne učesnike konkurentne utakmice. Na atraktivnost grane mogu uticati i odnosi koje ona ima sa drugim granama, nezavisno od toga da li su u pitanju odnosi konkurencije ili kooperacije.

Sve grane privredne delatnosti mogu se razvrstati na one koje su nacionalnog i one koje su internacionalnog karaktera. Pod *granama nacionalnog karaktera* podrazumevaju se one delatnosti u kojima do punog izražaja mogu doći komparativne prednosti i nacionalna obeležja pri uključivanju u međunarodnu razmenu. Pod *granama internacionalnog karaktera* podrazumevaju se one delatnosti u kojima tehnologija, strategija upravljanja i adekvatno planiranje životnog ciklusa proizvoda u globalnim razmerama postaju osnovne poluge uspešnog rasta i razvoja.

Da bi komparativne prednosti određenih delatnosti nacionalnog karaktera došle do izražaja na svetskom tržištu, nužno je osposobiti privredne subjekte da posluju u međunarodnim tržišnim razmerama. Ta konkurentna pozicija je označena kao komparativna konkurentna prepoznatljivost (npr. kineska svila, brazilska kafa, ruska votka, i sl.).

Treća i četvrta konkurentna pozicija vezuju se za privredne grane i delatnosti internacionalnog karaktera. Ukoliko se preduzeće blagovremeno ne uklopi u zahteve internacionalizovane proizvodnje i tehnologije, tada u startu mora da računa na međunarodnu konkurentnu inferiornost.

6.6. Strategije konkurentnosti

Strategija konkurentnosti dobila je centralno mesto u savremenim istraživanjima. Kompanije teže unapređenju svoje produktivnosti u nastojanju da ostvare brži razvoj, viši kvalitet i profit. Na izbor strategije utiču dva elementa: atraktivnost grane i relativna pozicija preduzeća u odnosu na konkurente. Postoje situacije gde preduzeća iz veoma atraktivnih grana generišu znatno manju vrednost od granskog proseka kao i što postoje

situacije u kojima u neatraktivnim granama preduzeća generišu znatno veće vrednosti od prosečnih. Zbog toga svi nastoje da primene najbolje strategije.

Pri definisanju svoje adekvatne konkurentske strategije privredni subjekti moraju uzeti u obzir karakter i razvojne tendencije industrijske grane ili delatnosti kojoj pripadaju.

Polazeći od pet konkurentskih snaga, Porterje istakao da postoje tri potencijalno uspešne generičke strategije za konkurentsko nadigravanje u grani:¹⁰⁴

1. *Strategija opšteg vođstva u troškovima* odnosi se na postizanje niskih troškova, ali bez smanjivanja kvaliteta i usluga proizvoda.
2. *Diferenciranje proizvoda* može imati različite forme: imidž marke, tehnologija, dizajn, postprodajne usluge, kanali prodaje, kvalitet, itd.
3. *Fokusiranje* - Primenom ove strategije firma postiže fokusiranje na troškove, na diferenciranje ili na oboje. Strategijom fokusiranja nastoji se ostvariti natprosečan prinos na uložena sredstva u grani.

Tabela 4– *Alternativni stavovi o strategiji – implicitna i održiva*

Model implicitne strategije	Model strategije održive konkurentske prednosti
• Idealan konkurentski položaj u industriji • Utvrđivanje standarda za sve aktivnosti i postizanje najbolje prakse • Agresivan outsourcing i partnerstva radi podizanja efikasnosti • Prednosti zasnovane na nekoliko ključnih faktora uspeha, najvažnijim resursima i ključnim kompetencijama • Fleksibilnost i brze reakcije na sve konkurentske i tržišne promene	• Jedinstvena konkurentska pozicija kompanije • Aktivnosti prilagođene strategiji • Jasan supstitutivni odnos i izbor u odnosu na konkurente • Konkurentska prednost proističe iz usaglašenosti različitih aktivnosti • Održivost proističe iz sistema aktivnosti, a ne delova • Operativna efektivnost se podrazumeva

Izvor: Porter M. (2007) *O Konkurenciji*, FEFA, Beograd, str 72.

Prema Porteru, preduzeće može da postavi svoju strategiju uzimajući u obzir sledeće faktore:

1. Snabdevanje svojim proizvodima ili uslugama u pogledu troškova efikasnije od svojih konkurenata (ukupno vođstvo u troškovima - *agresivni strategijski nastup*),
2. Dodavanje vrednosti svojim proizvodima ili uslugama kroz diferenciranje

¹⁰⁴Porter M. (2007) *O Konkurenciji*, FEFA, Beograd, str 71.

(proizvodna diferencijacija - *konkurentski nastup*),

3. Sužavanja svoje usmerenosti na poseban proizvodni i/ili tržišni segment na kojem se može uspostaviti monopol (usmerenost na usko područje).

Uspešna primena ovih strategija rezultira postizanjem zadovoljavajuće dobiti ili pozicijama tržišnog učešća. Polazna tačka u razvoju strategije unapređenja konkurentnosti jeste potpuno razumevanje svih snaga, koje oblikuju konkurentnost.

"Cilj većine poslovnih strategija je da ostvare održivu konkurentsku prednost."¹⁰⁵

Da bi kompanija ostvarila svoju konkurentsku prednost, neophodno je da definiše sopstvenu strategiju koja će je razlikovati od ostalih kompanija. Strategija mora da podržava inovacije, promene, stalna poboljšanja, jačanje ukupnog sistema vrednosti i globalni pristup. Konkurentna strategija podrazumeva traganje za povoljnom konkurentskom pozicijom u određenoj industriji u kojoj se konkurencija javlja. Konkurentna strategija teži da uspostavi održivu profitabilnu poziciju u odnosu na snage koje određuju konkurenciju u privrednom segmentu.

6.7. Faktori konkurentnosti hotelskih preduzeća

Budući da je bitan momenat u funkcionisanju hotela momenat prodaje, došlo je do potrebe stvaranja efektivnijih i agresivnijih komunikacionih i distributivnih kanala, što je uslovalo niz promena na hotelskom tržištu. "Promene u okruženju, konkurenciji, preferencijama gostiju, sistemu vrednosti i nivou edukacije i informisanosti gostiju, samo su neki od razloga značajnih upravljačkih napora menadžmenta hotela u pomenutoj sferi."¹⁰⁶

S obzirom na veliki značaj prodaje, kao jedne od bitnih upravljačkih aktivnosti, hotelijeri se nalaze pred stalnim izazovom pronalaženja najefikasnijih kanala distribucije, kako bi sa jedne strane zadovoljili i premašili očekivanja potrošača, a sa druge strane optimizirali nivo prodaje i ostvarili očekivane poslovne rezultate. "Ne bi li ostvarili pomenute ciljeve, oni nastoje da svoje kanale distribucije izdignu na viši nivo transparentnosti, servilnosti i konkurentnosti."¹⁰⁷

¹⁰⁵ Đurić Z., (2011) *Reinženjering poslovnih procesa*, Beogradska poslovna škola - Visoka škola strukovnih studija, Beograd, str. 38.

¹⁰⁶ Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002) *The future eTourism intermediaries*, Tourism management, 23(3), str. 207-208.

¹⁰⁷ Buhalis D., Law R. (2008) *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research*. Tourism management, 29(4), str. 610.

Uspešna prodaja predstavlja jedan od faktora konkurentnosti. Narasli tržišni zahtevi kao i konkurentski pritisak, koji je sve više globalan, uticali su na rast kompleksnosti prodajne strategije, što uslovljava potrebu dodavanja savremenih, na informacionoj tehnologiji zasnovanih oblika distribucije, već postojećim tradicionalnim kanalima.

Neki autori navode da se struktura kanala distribucije nije promenila od jednostavnih do složenih, već su promene išle od složenih do izuzetno složenih kanala. Evolucija kanala distribucije podrazumevala je razvojni put od tradicionalnih do *cyber* kanala distribucije. Promene u strukturi kanala distribucije pre svega se odnose na pojavu novih "igrača" u procesu distribucije, koji svoje poslovanje baziraju na informacionim tehnologijama.

VII DEO

7. STUDIJA SLUČAJA NA PRIMERU HOTELA IN

Hotel IN je hotel sa četiri zvezdice, koji je smešten u srecu poslovnog centra Novog Beograda. Nalazi se pored autoputa, novoizgrađene petlje i preko puta beogradske Arene, na 9 km od aerodroma, 4 km do centra grada, 2.5 km do Beogradskog Sajma. Na svega petnaest minuta hoda od hotela nalaze se dva najveća šoping centra u Srbiji, veliki park i brojni restorani.¹⁰⁸

Njegova dobra pozicioniranost omogućava lak pristup značajnim lokacijama i atrakcijama grada. U hotelu odsedaju kako poslovnih gosti tako i gosti koji u Beograd dolaze iz turističkih razloga. Međutim, Hotel IN je postao prepoznatljivo ime za poslovne ljude, koji svakodnevno dolaze u Beograd. Stoga godišnji plan poslovanja ovog hotela uključuje važne događaje u Beogradu tokom godine, kao što su koncertni i *wedding* paketi, novogodišnji i uskršnji ručak, kao i meniji prilagođeni različitim godišnjim dobima ("winter", "summer", "spring", "pumpkin").

Hotel IN je na booking.com veb sajtu od 19. marta 2009. godine. *Certificate of Excellence (Sertifikat odličnosti)* 2014. na www.Tripadvisor.co.uk i visoka ocena na sajtu www.booking.com, dokaz su da je Hotel IN već devetu godinu zaredom, politikom kontinuiranog kvaliteta i odličnom uslugom, uspeo da dostigne i održi kategoriju 4 zvezdice i dobro se pozicionira na listi visoko rangiranih hotela.

¹⁰⁸ <http://www.booking.com/hotel/rs/in-beograd.sr.html?sid=124d61aa4373a72ca9359c47025462ff;dcid=4;bhh=1>, pregledano 29.03. 2015. godine.



Slika 8– *Hotel IN*

Izvor: <http://www.inhotel-belgrade.rs/>, pregledano 27.03. 2015. godine.

7.1. Istorijat i razvoj hotela IN

Hotel IN Beograd je nakon 17 godina bio prvi novootvoren hotel sa 4 zvezdice u Beogradu. Hotel IN je otpočeo sa radom 2006. godine i od tada gradi svoju budućnost na kontinuiranom kvalitetu kao i profesionalnom i gostoprimljivom odnosu prema gostima."¹⁰⁹

IN Hotel raspolaže sa 187 stambenih jedinica, Dining hall *INFUSION*, *rooftop terrace&bar* *INCOGNITO* i *INFINITY*, 5 konferencijskih sala *INdex*, *INform*, *INvent*, *Boardroom*, *Incognito*, *Leisure club* sa fitnes klubom, frizerskim salonom, *Gift shop*, galerijom, biznis centrom, WI-FI internet, podzemnom garažom i parkingom.

IN Hotel raspolaže sa 90 soba sa francuskim ležajevima, 66 soba sa po dva odvojena ležaja, 12 junior, 10 superior i 6 delux apartmanima, raspoređenih na 7 spratova. Tu su i 2 restorana, 2 bara i fitnes centar.

I sprat: 101-130 → 30 soba (16 Standard, 11 Twin, 3 Apartmana, nepušači sprat)

II sprat: 201-230 → 27 soba (10 Standard, 11 Twin, 3 Sobe za hendikepirane, 3 Apartmana, nepušački sprat)

III sprat: 301-330 → 30 soba, (16 Standard, 11 Twin, 3 Apartmana, nepušački sprat)

¹⁰⁹ <http://www.inhotel-belgrade.rs/rs>, pregledano 27.03. 2015. godine.

IV sprat: 401-430 → 30 soba (16 Standard, 11 Twin, 3 Apartmana)

V sprat: 501-530 → 30 soba (16 Standard, 11 Twin, 3 Apartmana)

VI sprat: 601-630 → 30 soba (16 Standard, 11 Twin, 3 Apartmana)

VII sprat: 701-710 → 10 soba (10 superior soba. Terasu imaju sobe: 702, 704, 708 i 710. 5 soba su zanepušače.

Standardne sobe: Sobe se sastoje od predsoblja, kupatila (tuš kabina/ kada), sa/bez terase.



Slika 9– Soba sa dva ležaja

Izvor: <http://www.inhotel-belgrade.rs/>, pregledano 27.03. 2015. godine.



Slika 10– Delux apartman Slika 11– Superior apartman

Izvor: <http://www.inhotel-belgrade.rs/>

Apartmani

Apartmani imaju dnevni boravak, spavaću sobu, predsoblje, kupatilo, toalet, sa/bez terase

Ukupan broj jedinica	187					
Tip sobe	Single	Twin	Junior Suite	Suite	Superior floor room	7th Disabled
Broj	90	66	6	12	10	3

<i>Tip</i>	<i>Naziv</i>	<i>Kapacitet</i>	<i>Kvadratura</i>
Dining hall	INFUSION	116 mesta – deo za doručak 42+9 mesta - od bara do biblioteke	124,12m2 I 14,44m2 – deo za doručak 123,25m2 – od bara do biblioteke
Bar & lounge 7th floor	INCOGNITO	40 sedećih + 22 terasa	119,64m2 110,15m2 – terasa
Roof terrace & bar VIII	INFINITY	30 sedećih + 76 terasa	63,99m2 – unutra 166,47m2 – terasa

BAR&LOUNGE

Tip	Naziv	Kapacitet	Kvadratura
Dining hall	INFUSION	116 mesta –	124,12m2 I 14,44m2 – deo za doručak

		deo za doručak 42+9 mesta - od bara do biblioteke	123,25m ² – od bara do biblioteke
Bar & lounge 7th floor	INCOGNITO	40 sedećih + 22 terasa	119,64m ² 110,15m ² – terasa
Roof terrace & bar	INFINITY	30 sedećih + 76 terasa	63,99m ² – unutra 166,47m ² – terasa

LEISURE & FITNESS CENTAR

U okviru prostora u suterenu zgrade, nalazi se fitnes centar, *leisure club*, frizerski salon, tuševi, garderoba, toaleti.

→ Teretana je opremljena savremenim spravama za vežbanje. Gosti hotela mogu da vežbaju tokom celog dana uz stručni nadzor instruktora.

→ Grupna vežbanja (Aerobik, Pilates, Yoga, Taebo) biće organizovana u određenim terminima.... (50,12m²)

→ Leisure club – gostima su na raspolaganju najmodernije hidromasažne kade, uz mogućnost korišćenja masaže i saune.

→ Frizerski salon- prostor od 18.95 m² koji se izdaje

BIZNIS CENTAR

Cyber corner na površini od 19m² gde gostima stoji na usluzi kompjuteri, fax mašina, fotokopir mašina, kablovski internet, štampač, skener.

KONFERENCIJSKE SALE

Konferencijski kapacitet hotela IN čini 5 konferencijskih sala kapaciteta od 10 do 100 osoba, opremljenih najsavremenijom audio i video opremom i besplatnim bežičnim

interentom u čitavom hotelu (brza internet konekcija, direktne telefonske linije, flip chart, projektor.). Poslovnim ljudima je na raspolaganju pet konferencijskih sala, od kojih se dve mogu bukirati za svega 10 minuta, pod imenom *Business Meeting Point*.



Slika 12– Sala za konferencije

Izvor: <http://www.inhotel-belgrade.rs/>

SALE	M²	Theatre 	Škola 	"U" 	Imp. 	Banq. 	Cocktail 
INDEX	90,55	80	42 i head table	42	46	48	100
INVENT	67,23	Board room	14 za stolom i 5 posmatrača				
INFORM	54,65	60	20 + head table	x	32	36	70

Izvor: <http://www.inhotel-belgrade.rs/>

Galerija - U sali *Invent* tokom cele godine se organizuju izložbe na kojima se promovišu mladi umetnici.

ROOM SERVIS

Besplatna 24h usluga room servisa.(od 23h do 06h ponuda je ograničena)

PARKING

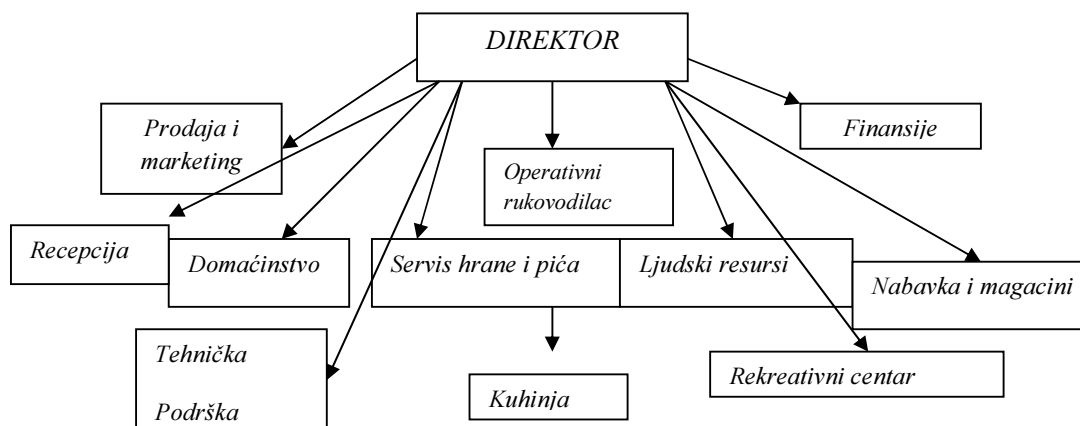
Hotel raspolaže sa podzemnom garažom kapaciteta 50 parking mesta uz 24h video nadzor. Parking ispred hotela je kapaciteta 100 parking mesta; kontrolisana ulazna i izlazna rampa. Ova usluga je besplatna za goste koji su smešteni u hotelu. Ostali gosti plaćaju iznos koji je određen.

TRANSFER

Shuttle servis je servis koji obavlja transfer gostiju sa aerodroma do hotela i obratno.

7.2. Organizacija rada u hotelu IN

Funkcionisanje hotela IN je zadatak uprave, na čelu sa direktorom. Upravu čine šefovi i koordinatori organizacionih celina kako je to na organizacionoj šemi.



Slika 13—Organizacione jedinice hotel IN

Izvor: <http://www.inhotel-belgrade.rs/>

Hotelska organizaciona šema izdvaja pet sektora: sobe, hrana i piće, prodaja i marketing, finansije i tehnička služba. U okviru sektora soba nalaze se odeljenja rezervacija, recepcije i domaćinstva. Sektor finansija, osim računovodstva uključuje i pravnu službu, odeljenje ljudskih resursa i nabavke. Tehničku službu čine IT stručnjaci, služba zaštite od požara i sigurnosnih procedura, kao i služba održavanja. Svaki od ovih sektora ima bar po jednu osobu koja je zadužena za profesionalni razvoj pojedinaca u sektoru.

Nabavna služba se sastoji od prijemne službe, skladištenog prostora i kancelarije šefa nabavne službe, odakle se poručuje sva roba. Funkcionisanje ovog odeljenja je u mnogome olakšano centralnim magacinom, gde se stalno prati potrošnja materijala i namirnica.

Služba održavanja je operativna služba zadužena za održavanje i pravilno funkcionisanje cele zgrade.

Računovodstvo je zaduženo da vodi računa o pravilnom poslovanju hotela. Kao i u svim velikim firmama računovodstvo vodi računa o uplatama i isplatama, prispelim računima i platama zaposlenih.

Odeljenje prodaje i marketinga ima zadatak da što bolje prezentuje hotel, da da najbolju ponudu na tržištu, i samim tim proda što više soba (noćenja). Pored ovih obaveza, ovo odeljenje je zaduženo i za odnose sa javnošću. Odgovornost ovog odeljenja je ogromna, budući da od njegovog uspeha umnogome zavisi poslovanje celog hotela.

Recepcija je odeljenje koje radi u sve 3 smene. To odeljenje je u neprekidnom kontaktu sa gostima. Osnovni zadaci recepcije su: prijem gostiju i izrada ključeva, davanje osnovnih informacija, pomoć oko prtljaga, izrada računa, odjava gostiju, rezervacija hotelskog prevoza do aerodroma, pozivanje taxi službe. Struktura zaposlenih na recepciji je složena. Pored šefa i supervizora recepcije, tu su i recepcioneri koji imaju vođe smena, po jednog u svakoj smeni, izuzev u trećoj (noćnoj) smeni, budući da je tada recepcioner sam.

Odeljenje hrane i pića je odeljenje koje radi u 3 smene.

Obezbeđenje hotela je jedno od odeljenja, koje se brine o pravilnom funkcionisanju hotela. Njihov zadatak je da se gosti osećaju prijatno, dok borave u hotelu, što znači da će gost uvek da ima osećaj velike sigurnosti u hotelu, a i u bližem okruženju. Ovo odeljenje radi u dve smene: dnevna i noćna.

7.3. Booking.com

Booking.com se koristi za rezervaciju hotela IN. Sajt navodi sve detalje za hotel. Kada se odabere hotel i soba koja se želi rezervisati, sledeći korak je unos podataka naručioca: ime, prezime, adresa, email adresa, ime drugih putnika koji će biti u sobi, broj kreditne kartice, period važenja kartice, ime nosioca kartice. Kada se provere svi podaci i potvrdi rezervacija, na email adresu stiže potvrda o rezervaciji smeštaja, zajedno sa brojem rezervacije preko kojeg se može na sajtu uvek pristupiti svojoj rezervaciji i poništiti je/promeniti detalje.

Najčešća pitanja na Booking.com su:¹¹⁰

1. Šta je uključeno u cenu?
2. Mogu li izvršiti rezervaciju bez kreditne kartice?
3. Kako znam da je moja rezervacija potvrđena?
4. Mogu li da otkažem ili izmenim rezervaciju preko Booking.com-a?
5. Šta je pin kod i za šta mi je potreban?
6. Gde mogu da pronađem kontakt podatke smeštajnog objekta?
7. Kako mogu da vidim cenu smeštajne jedinice?
8. Unosim podatke svoje kreditne kartice. Kada ću platiti?
9. Da li hotel zahteva depozit ili plaćanje unapred?
10. Imamo decu; da li možemo da dobijemo dodatne krevete/krevete za decu?

Razlozi zbog kojih treba izabrati "IN Hotel Beograd"

Niske cene

Bez troškova rezervacije • Uštedite! Garancija najbolje cene - unesite datume da biste videli cene!

Organizujte svoje rezervacije online

Prijavite se za besplatan korisnički nalog!

Pogledajte pojedinačnu rezervaciju

Govore vaš jezik

Osoblje objekta IN Hotel Beograd govori: srpski, hrvatski, francuski, španski, engleski, nemački

¹¹⁰ <http://www.booking.com/faq.sr.html>, pregledano 30. 03. 2015. godine

758 smeštajnih objekata u: Beograd

Uključujući hotele, apartmane, vile i još više.

492 proverene recenzije

Proveravamo sve recenzije gostiju koji su boravili u objektu IN Hotel Beograd.

Rezervacija je sigurna

Kada rezervišete preko nas, vaši podaci su zaštićeni zahvaljujući sigurnoj vezi.¹¹¹

Ocene korisnika

Booking.com RSD Nedavno pregledano Moje liste Uloguj se Upravljanje rezervacijama

početna → Srbija → centralna Srbija → hoteli u gradu: beograd → novi beograd → in hotel beograd

1 003 smeštajna objekta 1 405 smeštajnih objekata 820 smeštajnih objekata 58 smeštajnih objekata

IN Hotel Beograd ★★★★★
Blvd Arsenija Carnojevca 56, Novi Beograd, 11000 Beograd, Srbija – [Prikaži mapu](#)

Rezervišite odmah

Sačuvaj u listi želja
Sačuvano na 163 lista

Check location

Vaša pretraga
Beograd
3 noćenja (1. jun - 4. jun)
Poslovni putnik
2 odrasle osobe
[Promeni pretragu](#)

Beograd - popularni hoteli

- Hotel Slavija Garni** ★★★★★
Poslednja rezervacija: pre 3 sata
1 osoba upravo gleda ovaj hotel
- Hotel Jugoslavija** ★★★★★
Poslednja rezervacija: pre 35 minuta
4 osobe upravo gledaju ovaj hotel
- Hotel Srbija** ★★★★★
Poslednja rezervacija: pre 1 sata
1 osoba upravo gleda ovaj hotel
- Best Western Hotel M** ★★★★★
Najskorija rezervacija: 15. maj
1 osoba upravo gleda ovaj hotel
- Zeta Hotel Beograd** ★★★★★
Poslednja rezervacija: pre 13 sati

Najčešća pitanja
[Vrste soba](#)
[Cena](#)
[Plaćanje](#)
[Pravila](#)
[Dodatni sadržaji](#)
[Dalje »](#)

Zašto baš Booking.com?

- ✓ **Garantovano najbolja cena**
Niske cene • Bez troškova rezervacije • Uštedite!
- ✓ **48 010 000 proverenih recenzija**
Mi proveravamo sve recenzije

Objekat nudi:

- ✓ Populamo među poslovnim putnicima
- ✓ recepcija koja radi non-stop
- ✓ fitnes centar
- ✓ WiFi u celom objektu
- P Besplatan parking

Popularna četvrt:
Novi Beograd

Hotel IN Beograd je poslovni hotel smešten u centralnom finansijskom i poslovnom delu Novog Beograda. Hotel se nalazi na savršenoj lokaciji za poslovne ljude jer nudi moderne pogodnosti i jedinstven spoj dizajna i tehnologije.

Hotel je smešten kraj autoputa Beograd - Zagreb/ Novi Sad. Udaljen je 5 minuta hoda od Aрене, najveće sportske dvorane u Evropi. Za 10 minuta hoda stiže se do kongresnog centra Sava, kao i do Dunava i velikog parka kraj njega.

Beogradski sajam, tržni centar Delta City i najveći tržni centar na Balkanu, Ušće, takođe se nalaze u blizini. Do centra grada vam je potrebno 10 minuta vožnje.

Moderne sobe imaju besplatan internet, antialergijske jastuke i posteljinu, kao i mnoge druge neophodne sadržaje. Gosti mogu započeti dan vežbanjem u teretani, a uveče se mogu opustiti u sauni ili uživati u masaži.

Ukusni kokteli se služe u baru na krovu, na 8. spratu, odakle se pruža spektakularan panoramski pogled. Poslovni centar hotela IN radi non-stop.

Hotel IN Beograd pruža uslugu prevoza od/ do aerodroma i do centra grada, uz naknadu.

Destinacija Novi Beograd je odličan izbor za putnike koje zanimaju restorani, hrana i kultura.

Govorimo vaš jezik! Broj smeštajnih jedinica: 187 Ovaj objekat je na Booking.com veb sajtu od 19. mar 2009.

Obezbedite odlične cene smeštaja za vaš predstojeći boravak
Cene mogu da porastu, garantujte svoju rezervaciju još danas.

Prosečna ocena 8,8

Na osnovu 492 recenzije

Ocene po kategorijama

- Čistoća 9,2

¹¹¹ <http://www.booking.com/hotel/rs/in-beograd.sr.html?sid=124d61aa4373a72ca9359c47025462ff;dcid=4;bh=1>, pregledano 30. 03. 2015. godine.

- Udobnost 8,9
- Lokacija 8,8
- Sadržaji 8,6
- Osoblje 9,2
- Odnos cene i kvaliteta 8,2
- Besplatan WiFi 8,8.¹¹²

Raspoloživost ✓ Bez troškova rezervacije ili naknada za plaćanje kreditnom karticom!

Datum prijavlivanja: pon 1 jun '15 Datum odjavljivanja: čet 4 jun '15 [Uporedi cene](#)

Boravak od 3 noćenja

Vrsta sobe	Max. ↓	Cena za 3 noćenja	Uslovi	Br. soba	Rezervacija
 Dvokrevetna Soba sa Zasebnim Krevetima klima-uređaj Besplatan bežični internet Ostalo je još 5 soba! Cene su po sobi za 3 noćenja Uključeno: 10 % PDV Nije uključeno: € 1,40 boravišna taksa po osobi po noćenju.	2	RSD 45.179	• Bez povraćaja novca	0	Rezervišite odmah Potvrda je trenutna
	2	RSD 50.600	• Bez povraćaja novca • Doručak uključen u cenu	0	
	2	RSD 51.341	• BESPLATNO otkazivanje pre 31. maj 2015. • PLATITE KASNIJE	0	
	2	RSD 51.684	• BESPLATNO otkazivanje pre 31. maj 2015. • PLATITE KASNIJE • Doručak uključen u cenu	0	
 Dvokrevetna Soba s Bračnim Krevetom klima-uređaj flat-screen TV Besplatan bežični internet Ostalo je još 5 soba! Cene su po sobi za 3 noćenja Uključeno: 10 % PDV Nije uključeno: € 1,40 boravišna taksa po osobi po noćenju.	2	RSD 45.179	• Bez povraćaja novca	0	Rezervišite odmah Potvrda je trenutna
	2	RSD 50.600	• Bez povraćaja novca • Doručak uključen u cenu	0	
	2	RSD 51.341	• BESPLATNO otkazivanje pre 31. maj 2015. • PLATITE KASNIJE	0	
	2	RSD 51.684	• BESPLATNO otkazivanje pre 31. maj 2015.	0	
 Junior Apartman 41 m² klima-uređaj kada flat-screen TV Besplatan bežični internet Ostale su još 3 sobe! Cene su po apartmanu tipa "suite" za 3 noćenja Uključeno: 10 % PDV Nije uključeno: € 1,40 boravišna taksa po osobi po noćenju.	2	RSD 63.612	• Bez povraćaja novca • Doručak uključen u cenu	0	Rezervišite odmah Potvrda je trenutna
	2	RSD 65.057	• BESPLATNO otkazivanje pre 31. maj 2015. • PLATITE KASNIJE • Doručak uključen u cenu	0	
 Superior Apartman 37 m² klima-uređaj kada Besplatan bežični internet Ostale su još 3 sobe! Cene su po apartmanu tipa "suite" za 3 noćenja Uključeno: 10 % PDV Nije uključeno: € 1,40 boravišna taksa po osobi po noćenju.	2	RSD 69.756	• Bez povraćaja novca • Doručak uključen u cenu	0	Rezervišite odmah Potvrda je trenutna
	2	RSD 71.563	• BESPLATNO otkazivanje pre 31. maj 2015. • PLATITE KASNIJE • Doručak uključen u cenu	0	
 Jednokrevetna Soba klima-uređaj Besplatan bežični internet Ostalo je još 5 soba! Cene su po sobi za 3 noćenja Uključeno: 10 % PDV Nije uključeno: € 1,40 boravišna taksa po osobi po noćenju.	1	RSD 38.167	• Bez povraćaja novca	0	Rezervišite odmah Potvrda je trenutna
	1	RSD 41.564	• Bez povraćaja novca • Doručak uključen u cenu	0	
	1	RSD 42.287	• BESPLATNO otkazivanje pre 31. maj 2015. • PLATITE KASNIJE • Doručak uključen u cenu	0	

¹¹² <http://www.booking.com/hotel/rs/in-beograd.sr>. pregledano 30. 03. 2015. godine

Sadržaji smeštajnog objekta: IN Hotel Beograd

Kupatilo

- ✓ zaseban WC
- ✓ toaletni pribor
- ✓ fen za kosu

Spavaća soba

- ✓ garderober/orman

Dvorište

- ✓ bašta
- ✓ terasa

Aktivnosti

- ✓ sauna
- ✓ fitnes centar
- ✓ masaža
- ✓ hidromasažna kada

Dnevni boravak

- ✓ radni sto

Elektronska/Tehnološka oprema

- ✓ radio
- ✓ kablovski kanali
- ✓ satelitski kanali
- ✓ telefon
- ✓ TV

Hrana i piće

- ✓ restoran
- ✓ bar
- ✓ doručak u sobi
- ✓ restoran (à-la-carte)
- ✓ snec bar
- ✓ meni za poseban režim ishrane (na zahtev)
- ✓ mini-bar

Internet

Besplatno! Bežični internet je dostupan u čitavom hotelu besplatno.

Parking

Besplatno! Besplatan privatni parking je moguć na licu mesta (nije neophodna rezervacija).

Usluge

- ✓ lanč paketi
- ✓ iznajmljivanje automobila
- ✓ usluga prevoza (uz doplatu)
- ✓ usluga prevoza od/do aerodroma (uz doplatu)
- ✓ recepcija koja radi non-stop
- ✓ ekspresno prijavljivanje i odjavljivanje
- ✓ menjačnica
- ✓ ostava za prtljag
- ✓ bankomat u okviru objekta
- ✓ usluga pranja veša
- ✓ hemijsko čišćenje
- ✓ usluga peglanja
- ✓ čišćenje cipela
- ✓ prostorije za sastanke i bankete
- ✓ poslovni centar
- ✓ faks/fotokopiranje
- ✓ VIP soba
- ✓ apartman za mladence
- ✓ usluga buđenja

Opšte

- ✓ dnevna štampa
- ✓ sef
- ✓ sobe za nepušače
- ✓ prilagođeno osobama s invaliditetom
- ✓ lift
- ✓ zvučno izolovane sobe
- ✓ grejanje
- ✓ prostor za pušače
- ✓ tepih
- ✓ klima-uređaj
- ✓ sef

Usluga dostupna na

- ✓ srpskom
- ✓ hrvatskom
- ✓ francuskom
- ✓ španskom
- ✓ engleskom (VB)
- ✓ nemačkom

Hotel IN ima kompjuterizovani rezervacioni sistem. Do nedavno bukiranje smeštaja vršilo se preko centralnog rezervacionog procesora (CRP) uz varijantu da se rezervacija izvrši preko lokalnog rezervacionog sistema. Smeštaj se mogao rezervisati kroz nezavisni upravljački sistem PMS (*Proprety Management Systems*) koji su u najvećem broju slučajeva nepovezani sa centralnim rezervacionim procesorima (CRP) velikih hotelskih lanaca.

Danas su najznačajniji kanali bukiranja:

- direktan buking bez posrednika;

- bukiranje od strane regionalnog centra;
- kroz kompjuterizovani rezervacioni sistem kompanija;
- kroz globalne distributivne sisteme avio-kompanija i hotelijera.

Menadžment hotela je prema nekim svojim gostima, među kojima je i većina poslovnih ljudi, posebno pažljiv i želi im osigurati poseban tretman (*VIP tretman*). U slučaju zahteva za rezervaciju, osoblje u uredu za rezervacije ispisuje poseban formular za rezervaciju VIP osobe. Kopiju formulara dostavlja direktoru hotela i šefu recepcije.

IN hotel je tokom svoje istorije bio domaćin više ministarskih konferencija, brojnih treninga, seminara, tim bildinga i raznih naučnih skupova. Svojom konferencijskom ponudom je idealan za razna korporativna okupljanja, radionice, sastanke ili prezentacije. Hotel IN je bio domaćin pobjedničkih timova na Dejvis kupu i Evropskom rukometnom prvenstvu za žene i muškarce. Takođe, a gosti hotela su bili i brojni učesnici Evrovizije.

Da bi se pokazalo da li i u kojoj meri, efikasnost punjenja smeštajnih kapaciteta zavisi od oslanjanja na elektronske kanale distribucije, neophodno je da se izvrši detaljna analiza kanala distribucije hotela IN. Kada se posmatra odnos *offline* i *online* tržišta, postoji tendencija okretanja ka *online* tržištu i prodaji putem istog, što se može videti u narednoj tabeli.

Tabela 5 – Analiza kanala distribucije hotela IN

vremenski period	stopa rasta <i>offline</i> broja rezervacija	stopa rasta <i>online</i> broja rezervacija	stopa rasta ukupnog broja rezervacija
2008-2009.	-17,87%	28,36%	14,35%
2009-2010.	-1,66%	19,73%	14,92%
2010-2011.	-15,98%	-1,57%	-4,24%
2011-2012.	-33,64%	17,86%	17,50%

Izvor: Menadžment Hotela IN (2013)

Na osnovu dobijenih podataka evidentno je da je u posmatranom petogodišnjem periodu (2008-2012) došlo do porasta broja rezervacija i to za 37,79%. Na osnovu prethodne tabele može da se kaže da je u 2010. godini došlo do pada broja rezervacija koje su izvršene *online* kanalima distribucije, a uzročnik je pre svega ekonomska kriza. Broj rezervacija koje su izvršene *offline* kanalima distribucije se u 2012. godini u odnosu

na 2008. godinu smanjio za 55,31% dok se broj rezervacija u istom periodu izvršen *online* kanalima povećao čak za 78,27%. Uočava se dominantno učešće *online* kanala prodaje u ukupnoj strukturi prodaje. Iz ovoga sledi da se najveći broj popunjenih kapaciteta duguje upravo elektronskim kanalima.

Na osnovu svih iznetih podataka, može se potvrditi da efikasnost popunjavanja smeštajnih kapaciteta u velikoj meri zavisi od oslanjanja na *online* kanale distribucije.

ZAKLJUČAK

Kraj XX veka obeležio je ubrzani razvoj računarske tehnologije i njen prodor u sve sfere društva. Današnje poslovanje je nezamislivo bez korišćenja računara, elektronskog prenosa podataka i Interneta. Tako je i savremeno poslovanje u turizmu prožeto stalnim tehnološkim promenama i uticajem konkurencije na globalnom nivou. Stoga je nemoguće zamisliti njihov opstanak na tržištu bez marketing orijentacije i primene marketing logike.

U cilju unapređenja poslovanja u turizmu razvijene su mnogobrojne strategije za primenu računarske tehnologije, a naročito u domenu korišćenja Interneta za marketinške i promotivne svrhe. Savremeni marketinški nastup zahteva stalni fleksibilan nastup na tržištu, izradu anketa, praćenje poslovanja i odjeke koje poslovanje kompanije ima na ciljnu grupu i naravno, povratni efekat uticaja mišljenja klijenata o poslovanju turističkih kompanija i preduzimanje akcija za poboljšanje poslovanja. Internet marketing predstavlja jak segment ukupnog integralnog marketing programa svake savremene turističke kompanije.

Internet marketing je postao sastavni deo ukupnih marketinških aktivnosti gotovo svih turističkih kompanija. Zahvaljujući njemu kompanije imaju mogućnost prezentovanja neograničenog broja informacija o svojim proizvodima ili uslugama. S druge strane, potencijalni kupci, a i svi zainteresovani posetioци mogu da izaberu sajt i da se opredele za one proizvode ili usluge koje ih najviše zanimaju. Međutim, jako je važan način, na koji će se turističke kompanije pojaviti i predstaviti na internetu.

Primenom interneta u marketingu stvorene su nove tehnike i načini dolaska do pravovremenih i kvalitetnih informacija, koje imaju presudan uticaj na oblikovanje i usmeravanje budućeg poslovanja u turističkoj industriji. Brzinom razvoja interneta i marketinških mogućnosti, koje pruža savremena digitalna tehnologija, dogodile su se značajne promene u marketinškim aktivnostima. Sve je to uslovalo prostor za razvoj jedne nove vrste marketinga – internet marketinga, koji svoje uporište nalazi upravo na internetu.

Koliko se brzo razvija informaciona tehnologija i kako njen razvoj utiče na savremeno poslovanje najbolje se može sagledati na primeru interneta. Do pre desetak godina internet je bio izazov za mali broj proaktivno orijentisanih kompanija, a danas je neminovnost, koja se podrazumeva u poslovanju.

Uticaj interneta na je višestruk. Pre svega, pojava interneta je direktno uticala na pojavu novog tržišta, koji ima svoje osobenosti koje se značajno razlikuju u odnosu na

tradicionalne forme poslovanja. Internet potrošač kao logična posledica pojave internet tržišta ima dosta sličnosti sa tradicionalnim potrošačem, ali i razlika, koje se moraju identifikovati kako bi se donele prave odluke. U tom smeru internet nudi još jednu pogodnost koja pre njegove pojave nije postojala, a to je masovna komunikacija sa potrošačima.

Osim toga, virtuelno okruženje je ogroman rezervoar najrazličitijih podataka zapisanih u digitalnoj formi. Na internetu je pohranjeno mnoštvo podataka koji stoje na raspolaganju *on-line* istraživačima. S druge strane, Internet je i sredstvo za prikupljanje, obradu i distribuciju «on-line» informacija. Dalje, internet je i poseban kanal distribucije, koji se koristi za isporuku digitalnih proizvoda. Konačno, zahvaljući elektronskom poslovanju i primeni modernih kompjuterskih softvera menjaju se i poslovni procesi između kompanija.

Prednosti elektronskog poslovanja posebno su izražene u oblasti turizma i putovanja, jer se u turizmu vreme kupovine i konzumiranja usluga ne poklapa. Iz tih razloga, kupovina proizvoda, odnosno donošenje odluke o izboru destinacije, isključivo se temelji na informacijama koje su dostupne turistima. Informacije ovakvog tipa se u sve većoj meri plasiraju na Internetu, posebno na World Wide Web sajtovima koji postaju primaran izvor informacija o turističkim destinacijama. Sve značajnije turističke destinacije danas imaju svoju prezentaciju - Web site na Internetu. Shodno tome, promocija i distribucija ponude turističkih destinacija sve više se oslanja na internet, posebno kada je reč nastupu na ključnim turističkim tržištima.

Na savremenom tržištu intenzitet konkurencije, baš kao i broj konkurenata, sve je veći. Pored toga, najveći broj preduzeća u trgovini porast prometa ostvaruje pridobijanjem potrošača od svojih konkurenata. Konkurentska borba i potreba za detaljnim poznavanjem ponude konkurenata postaje sve veća. Primera radi, veliki maloprodajni lanci, barem na razvijenim tržištima, sve ređe osvajaju nove potrošače od konvencionalnih prodavaca, a sve češće ih preotimaju od drugih velikih maloprodavaca.

Za osvajanja potrošača, najbolja garancija je određena, po mogućnosti odbranjiva, konkurentska prednost u posedu preduzeća. Prednosti koje konkretno preduzeće ima u očima kupaca u odnosu na njegove konkurente, mogu biti stvarne ili stvorene promocijom. I jedne i druge, u uslovima postojanja velikog broja prodavaca na tržištu, mogu da budu presudne za odluku o kupovini datog preduzeća.

Na osnovu studijsko-istraživačkog dela rada na primeru hotela IN, može da se uoči pozitivna tendencija usmeravanja prodaje ka elektronskim kanalima distribucije. U slučaju

Hotela IN, je uočena tendencija rasta uloge *online* kanala distribucije. Ova tendencija je više izražena, što je i razumljivo jer u ovom hotelu najvećim delom odsedaju poslovni gosti, koji se više koriste modernim tehnologijama pa samim tim i rezervacije više vrše *online* putem. Prema tome ovaj hotel najveći deo svojih kapaciteta puni putem elektronskih kanala distribucije, a vodeću ulogu definitivno imaju *online* turističke agencije.

Na osnovu studije slučaja, gde je dat primer jednog gradskog hotela, može da se kaže da je praćenje prodaje po tipovima kanala distribucije od izuzetne važnosti, jer se na taj način mogu dobiti podaci o stepenu upotrebe kao i efikasnosti kanala. Merenjem rezultata u smislu izvršene prodaje po kanalima, dobijaju se kvantitativni pokazatelji uspešnosti prodaje putem svakog od njih. Na taj način hotel ima mogućnost da u budućnosti stavi akcenat na najproduktivniji kanal i tako unapredi svoju prodaju i obezbedi bolje poslovne rezultate, odnosno konkurentsku prednost. Ukoliko se prodaja prati, meri i kontroliše, postoji i mogućnost za njeno poboljšanje.

Pravi proizvod u pravo vreme po pravoj ceni u pravoj količini i na pravom mestu, predstavlja recept za uspešnu prodaju i dobar poslovni rezultat. Na današnjem dinamičnom i turbulentnom turističkom tržištu, kontinuirano praćenje i osluškivanje tržišta su nezaobilazne aktivnosti. Samo oni akteri, koji budu dovoljno fleksibilni i sposobni da prihvate elektronsko poslovanje i da ga primene u svoje poslovanje, biće u stanju da odole tržišnim izazovima i obezbede svoju poziciju u tržišnoj utakmici.

LITERATURA

1. Applegate M. L. (2002) Excerpts form the E-business Handbook (dostupno na: http://hbswk.hbs.edu/tools/print_item.jhtml?id=3007&t=ecommerce)
2. Bakić O. (2010) *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Banjanin M. (2006) *Naučnoistrživačka metodologija*, Dispublic, Beograd
4. Bingham F., Raffield B. (1990) *Business to Business Marketing Management*, RichardD. Irwin, Inc, Homewood, Boston
5. Beynon-Davies P. (2004) *E-business*, Palgrave Macmillan, London
6. Bjelić P. (2012) *Globalna elektronska trgovina*. CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
7. Bjelić P. (2000) *Elektronsko trgovanje-elektronsko poslovanje u međunarodnoj trgovini*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd
8. Branković S. (2007) *Uvod u metodologiju, Kvalitativni metodi istraživanja društvenih pojava*, skripta, Beograd
9. Brooks J., Davies G. (1989) *Positioning Strategy in Retailing*, Paul Chapman Publishing Ltd, London
10. Buhalis D., Law R. (2008) *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research*. Tourism management, 29(4)
11. Buhalis D., Licata M. C. (2002) *The future eTourism intermediaries*. Tourism management, 23(3)
12. Bullmore J. (1998) *Why Successful Businesses Need Sherpas, Machine Oil and Global Positioning Systems*, WPP Group plc, United Kingdom
13. Cravens D. (1987) *Strategic Marketing*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin
14. Čerović S. (2012) *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd
15. Čerović S. (2004) *Istraživanje turističkog tržišta*, PMF – Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad
16. Davies G., Brooks J. (1989) *Positioning Strategy in Retailing*, Paul Chapman Publishing Ltd, London
17. Dželabić et al (2009) *E-kupovina: Vodič za kupce u elektronskoj trgovini*, Uprava za Digitalnu agendu, Beograd

18. Đelić T. (2005) *Kanali prodaje na turističkom tržištu - uticaj promena u strukturi*, u: Marketing, vol. 36, br. 3, MFE, Beograd
19. Đukić S., Stanković J. (2010) *Using social media for Internet marketing*, in the: *The challenges of economic science and practice in the 21st century*, Faculty of Economics, University of Nis, Niš
20. Đurić Z. (2011) *Reinženjering poslovnih procesa*, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd
21. Đurković J., Prokić M. (2004) *Strategijska kontrola i Internet marketing*, u: *Strategijski menadžment*, god. 9., br. 3., Ekonomski fakultet, Subotica
22. Einav et al (2013) *Sales Mechanisms in Online Markets: What happen to Internet Auctions?*, The National Bureau of Economic Research, Cambridge
23. Grant R. (2005) *Contemporary Strategy Analysis, Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishing, Georgetown University,
24. Jobber, D., Fahy J. (2006) *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd
25. Kalakota R., Robinson M. (2011) *E-Business 2.0*. Addison-Wesley. New York
26. Kalakota R., Robinson M. (2002) *E- poslovanje*, Mate, Zagreb
27. Knežević G. (2008) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd
28. Končar J. (2008) *Elektronska trgovina*, Univerzitet u Novom Sadu. Ekonomski fakultet, Subotica
29. Kosar Lj. (2008) *Hotelijerstvo*, Visoka škola strukovnih studija, Beograd
30. Kotler P., Bowen T. J., Makens C. J. (2010) *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate d.o.o., Zagreb
31. Kotler, P., Keller, K. L. (2006) *Marketing menadžment*, Data status, Beograd
32. Kotler, P. (2003) *Marketing management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
33. Kotler Ph. (2000) *Marketing Management*, The Millenium Edition, Prentice – Hall, International New Jersey
34. Kotler P. (1988) *Marketing Management*, sixth edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
35. Ljubojević Lj. Č. (2001) *Menadžment i marketing usluga*, Želnid, Beograd
36. Mangold G.W., Faulds J.D., (2009) *Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix*, Business Horizons, 52

37. Mankiw N. G., Taylor P. M. (2006) *Ekonomija*, Data status, Beograd
38. Mankju N. Gregori (2007) *Principi ekonomije*, Treće izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
39. Marić R. (2004) *Menadžment turizma i ugostiteljstva*, BPŠ, Beograd
40. Menadžment Hotela IN (2013)
41. Milisavljević M., Todorović J. (1991) *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd
42. Milosavljević M., Mišković V. (2011) *Elektronska trgovina*, Univerzitet Singidunum, Beograd
43. Miljević I.M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Pale
44. Morrison M. A., (2002) *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar, Thomson Learning, USA
45. Mulhern F. J., (2011) *Direct and Interactive Marketing*. u: Peterson, R. A., Kerin, R. A., ur., *Wiley International Encyclopedia of Marketing – Volume 1: Marketing Strategy*. Wiley
46. OECD, <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/2771174.pdf>
47. Pečujlić M., Milić V. (2003) *Metodologija društvenih nauka*, Vizartis, Beograd
48. Petković G. (1995) *Pozicioniranje trgovinskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd
49. Petrović Z. (2012) *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd
50. Petrović Z. (2011) *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
51. Petrović Z., Vićentijević K., Stanišić N. (2009) *Praktikum iz računovodstvene regulative*, Univerzitet Singidunum, Beograd
52. Porter M. (2008) *Competitive Advantage*, The Free Press, New York
53. Porter E. M. (2008) *O konkurenciji*, FEFA, Beograd
54. Porter M. (2007) *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad
55. Radojević T. (2012) *Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
56. Radojičić M. M. (2008) *Istraživanje virtuelnih zajednica i javnog mnjenja na internetu*, Službeni glasnik, Beograd
57. Radosavljević Ž. (2008) *Praksa upravljanja hotelskim sistemima*, FTB, Beograd
58. Rainer R. K. Jr., Turban E. (2009) *Uvod u informacione sisteme*, Data Status, Beograd

59. Rakita B. (2009) *Međunarodni marketing*, II izdanje, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd
60. Rakita B., Mitić S. (2005) *Globalni karakter internet marketinga*, u: *Marketing*, god. 36, br. 4, Beograd
61. Stankić R. (2008) *Poslovna informatika*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
62. Stankić R. (2007) *Elektronsko poslovanje*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd
63. Sweeney et al (2006) *3G Marketing on the internet: Third Generation Internet Marketing Strategies for Online Success*, Seventh edition
64. Šapić D. (2002) *Marketing na Internetu: marketing za treći milenijum*, Marketing za treći milenijum, Beograd
65. Turban E. (2000) *Electronic Commerce - A Managerial Perspective*. Prentice Hall, New Jersey
66. Unković M. I Cvijetičanin D. (2012) *Konkurentnost u trgovini: Aspekt mikrokonkurentnosti*, materijal sa predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd
67. Unković M. (2010) *Međunarodna trgovina*, Univerzitet Singidunum, Beograd
68. Unković S., Zečević B., (2009) *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
69. Unković S. (1988) *Ekonomika turizma*, XI izdanje, Savremena administracija, Beograd
70. Varijan R. H. (2010) *Mikroekonomija*, Ekonomski fakultet, Beograd
71. Vasković V. (2008) *Elektronsko poslovanje i Internet marketing*, BPŠ, Beograd
72. Veljković, S. (2009) *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
73. Vidas-Bubanja M. (2007) *E-poslovanje: menadžment, tehnologije, aplikacije*, Beogradska poslovna škola, Beograd
74. Vukadinović R. (1996) *Pravo Evropske unije*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd
75. Vukmirović et al (2001) *Sm@rt - model marketing nastupa na Internetu*, IKT Sarajevo
76. Zečević B. (2007) *Marketing turističkih destinacija-uloga informacione tehnologije*, JK komerc, Beograd
77. Živadinović J., Radovanović S. (2010) *Elektronsko poslovanje*: Visoka škola za

poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

78. World Economic Forum (2015) *The Global Competitiveness Report 2014-2015*,
Geneva, Switzerland, Centre for Global Competitiveness and Performance

Internet izvori:

http://www.kontiki.rs/o_nama/o_nama.11.html

<http://infosys3.elfak.ni.ac.rs/nastava/attach/URPredavanja/Internet+i+Web.pdf>

www.timpedia.com

<http://www.marketing-online.co.uk/Internet-Marketing-Training.htm>

<http://code.google.com/p/smatrt/>

www.ekof.bg.ac.rs/%2Fupload%2F1119ONLINE%2520AGENCIJE.ppt

http://vesti.kombib.rs/Osnovni_modeli_elektronskog_poslovanja.htm

http://aws.iwi.uni-leipzig.de/em/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_06/Issue_02/The_Role_of_Global_Computer_Reservation.pdf

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.priceline.android.negotiator>

<http://www.emarketer.com/>

<http://www.top500guide.com/top-500/>

<http://auctions.nettop20.com>

<http://www.google.com/#sclient=psy-ab&q=Porterov+model+konkurentnosti+image&oq=Porterov+model+konkurentnosti+image&g>

<http://www.businessdictionary.com/definition/internet-commerce.html>

<https://www.forrester.com/Kev+Trends+In+B2B+eCommerce+For+2013/fulltext/-/E-RES82102>

<http://www.booking.com/hotel/rs/in-beograd.sr.html?sid=124d61aa4373a72ca9359c47025462ff;dcid=4;bhh=1>

<http://www.inhotel-belgrade.rs/rs>

<http://www.booking.com/faq.sr.html>

<http://www.booking.com/hotel/rs/in-beograd.sr.html?sid=124d61aa4373a72ca9359c47025462ff;dcid=4;bhh=1>

<http://www.booking.com/hotel/rs/in-beograd.sr>