

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za poslediplomske studije

**Poslovna ekonomija
*Master studijski program***

MASTER RAD

ELEKTRONSKO POSLOVANJE U FUNKCIJI SAVREMENE TRGOVINE

Predmeti:

Marketing menadžment – dr Jelena Stanković

Liderstvo i upravljanje promenama – dr Lepa Babić

**Mentor:
dr Jelena Stanković**

**Kandidat:
Ivana Milošević Salaćanin**

Beograd, 2013

SADRŽAJ:

1.	UVOD	1
1.1.	Predmet i aktuelnost istraživanja	2
1.2.	Cilj istraživanja	2
1.3.	Hipoteze	3
1.4.	Metode istraživanja	3
1.5.	Struktura rada.....	4
2.	ELEKTRONSKO POSLOVANJE	5
2.1.	Tehnološke osnove elektronskog poslovanja.....	6
2.2.	Internet i istorija Interneta	7
2.3.	Informacioni sistem preduzeća.....	9
2.4.	Intranet i ekstranet	13
2.5.	Područja e-poslovanja	15
2.5.1.	B2B (Business-to-Business)	16
2.5.2.	B2C (Businss-to-Consumer)	17
3.	ELEKTRONSKA TRGOVINA	19
3.1.	Razlike između e-trgovine i e-poslovanja.....	22
3.2.	Uticaj e-trgovine	23
3.3.	Prednosti e-trgovine	25
3.3.1.	Koristi e-trgovine za organizaciju	26
3.3.2.	Koristi e-trgovine za potrošača	27
3.3.3.	Koristi e-trgovine za društvo	27
3.4.	Ograničenja e-trgovine.....	28
3.4.1.	Ograničenja e-trgovine za organizaciju	28
3.4.2.	Ograničenja e-trgovine za potrošača.....	29
3.4.3.	Ograničenje e-trgovine za društvo	30
4.	INTERNET MARKETING.....	31
4.1.	Faze razvoja marketinga na Internetu	34
4.1.1.	Faza pripreme Internet prisustva	35
4.1.2.	Faza građenja Internet prisustva.....	38
4.1.3.	Faze održavanja i poboljšanja nivoa Internet prisustva	44

4.2.	CRM na Internetu.....	45
5.	E – LIDERSTVO U DIGITALNOJ EKONOMIJI.....	47
5.1.	Uloga liderstva u poslovanju preduzeća.....	48
5.2.	Definicija liderstva.....	51
5.3.	Savremeni pristup liderstvu.....	55
5.4.	E – liderstvo	60
6.	ULOGA E-POSLOVANJA U ZDRAVSTVENIM ORGANIZACIJAMA.....	66
6.1.	Studija slučaja “Klinika za vaskularnu i endovaskularnu hirurgiju”	68
6.1.1.	O kompaniji	68
6.1.2.	E – poslovanje u Klinici za vaskularnu i endovaskularnu hirurgiju	72
7.	ZAKLJUČAK	79
8.	LITERATURA.....	82

*“Ništa na svetu nije trajno, a mi smo nepromišljeni ako tražimo da nešto traje,
ali, sigurno bi bilo još besmislenije ne uživanti u njemu dok ga još imamo.
Ako je promena suština postojanja, neko bi pomislio da je onda
jedino razumno da ona bude geslo naše filozofije”*
Somerset Maugham¹

1. UVOD

Nedavno smo ušli u doba znanja. Često možete čuti fraze, „znanje je moć“ i „sadržaj je kralj“ kada se raspravlja poslovanje na Internetu. Događaji kroz kratku istoriju e-poslovanja i e-trgovine su pokazali da uspešna e - poslovanja su ona koja prepoznaju potrebe svojih ciljnih grupa i poklapaju te potrebe sa odgovarajućim sadržajem.

E - biznis i e - trgovina su povećali brzinu i lakoću poslovanja i kao rezultat toga konkurencija je intenzivna. Preduzeća moraju da se stalno prilagođavaju novim tehnologijama, integrišu novije i brže sisteme i zadovoljavaju potrebe ljudi širom sveta. Zalihe se više ne čuvaju u okviru priprema za naloge, već proizvodi se specijalno pripremaju za potrošače. Dobre radnike je teško naći, a još teže zadržati. U konkurenciji entiteti sada moraju da sarađuju kako bi preživeli, i moraju da shvate da korisnici ne moraju daleko da odu kako bi kupili od narednog dostupnog prodavca.

Banke prebacuju sve svoje operacije online, jer postaje jasno da Web, nesputan po geografskim granicama, je efikasnije sredstvo za njihove usluge i omogućava im da rade na, zaista, globalnom nivou. Real-time trgovanje na stranim tržištima je omogućeno, kao što je trenutna konverzija valuta. Uskoro globalni podaci o finansijskim aktivnostima će biti dostupani online u realnom vremenu i globalne transakcije preko Interneta će postati norma.

Ljudi mogu da plaćaju račune, pišu i naplaćuju čekove, trguju akcijama, zadužuju se, stavljaju hipoteke na svoje domove i upravljaju svojim sredstvima na mreži. Novac koji znamo danas može prestati da postoji, zamenjen pogodnijom tehnologijom kao što su pametne (smart) kartice i digitalni novac. Inteligentni programi će se pobrinuti za finansijski i logistički aspekt interakcije između pojedinaca i korporacije koje nastanjuju Internet. Sve što čoveku treba da ide u kupovinu je veza, računar i digitalni oblik plaćanja.

Pored B2C poslovanja kao što su elektronska prodavnica i B2B tržište, usluge takođe uzimaju svoje mesto na Internetu. Biznis koji naručuje proizvode od dobavljača online, ne samo

¹ Maugham S. (2003) The Razor's Edge, Thinking Ink, London, str. 277

da lakše završi transakciju već je ona završena sa većom brzinom u odnosu na svoje kolege offline, a takođe može da prati pošiljku online. Business-to-business Web lokacije takođe su kanali koji dozvoljavaju blisku saradnju između različitih preduzeća, kao i outsourcing usluge koje su, i dalje će biti, od presudnog značaja za Internet ekonomiju.

1.1. Predmet i aktuelnost istraživanja

Predmet našeg rada je elektronsko poslovanje u funkciji savremene trgovine. Aktuelnost proizilazi iz sugestije Winston Churchill-a, britanskog političara i premijera Ujedinjenog Kraljevstva: "Carstva budućnosti, biće carstva uma"². Brz razvoj tehnologije sigurno će dovesti do novih vidova poslovanja. Kompanije, bez obzira na njihovu veličinu, treba da koriste iskustva drugih firmi koje ostvaruju dobre poslovne rezultate na Internetu. Sličnu teoriju zastupa i Bill Clinton, četrdesetdrugi predsednik Sjedinjenih Američkih Država, kada kaže: "Kada sam preuzeo funkciju, samo fizičari visoke energije su ikada čuli za ono što se naziva World Wide Web Sada čak i moja mačka ima svoju Web stranicu"³.

Teorijske sugestije Michaela Portera dale su osnovna polazišta kada je konkurentska prednost u pitanju. Njegova definicija da preduzeće poseduje konkurentsku prednost kad uspe da njegova profitabilnost bude veća od prosečne profitabilnosti preduzeća u njegovoj industriji, osnovna su tačka od koje kreće ovo istraživanje baveći se fenomenom savremene trgovine.

1.2. Cilj istraživanja

Istraživanje ima naučni i konkretni cilj. Naučni cilj je naučni opis elektronskog poslovanja i njegovih elemenata i ciljeva i odgovor na pitanje kako se elektronsko poslovanje primenjuje u praksi.

Konkretni cilj je pomoć preduzećima koja planiraju da iskoriste elektronsko poslovanje kao način da unaprede svoju organizaciju.

² Dostupno na www.winstonchurchill.org, 19. mart 2010.

³ Dostupno na www.library.unt.edu, 02. april 2010.

1.3. Hipoteze

Da bi se postigao određeni cilj, za rad je potrebno utvrditi hipotezu rada. Hipoteza rada predstavlja pretpostavku–ideju za koju se veruje da vodi rešenju problema istraživanja. Njome se određuje okvir i smer istraživanja. Hipoteza je misao vodilja koja se tokom rada može potvrditi ili opovrgnuti. U ovom radu, utvrđivanje hipoteze kao misaonog rada, koji u predmetu istraživanja funkcionisanja elektronske trgovine i uvođenja elektronskog poslovanja u okruženje, treba da odredi i pretpostavi u kojoj meri i na koji način će se implementirati koncept elektronskog poslovanja.

Generalna hipoteza je da je elektronsko poslovanje neophodnost u svakoj kompaniji koja želi da održi i poveća konkurentsku prednost u savremenoj trgovini.

Iz generalne hipoteze proizilaze sledeće posebne hipoteze:

- Internet omogućava prodaju kupcima na bilo kojem geografskom području, prodavac je globalno orjentisan što dovodi do internacionalizacije poslovanja.
- Internet na jeftin i brz način obezbeđuje komunikaciju sa čitavim svetom i samim tim je brža identifikacija ciljnog e-tržišta.
- Internet omogućava trenutnu komunikaciju što dovodi do kvalitetnijih marketing solucija i brže reakcije na zahtev kupaca.
- Internet u današnjim uslovima dinamičkog i turbulentnog poslovnog i ekonomskog okruženja ističe e-liderstvo kao jedan od bitnih faktora koji izdvaja uspešne organizacije od ostalih.

1.4. Metode istraživanja

Interdisciplinarnost predmeta, ciljevi i hipoteze istraživanja opredeljuju nas na dijalektički pristup ili primenu osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda indukcije i dedukcije. Od opšte-naučnih biće primenjena hipotetičko-deduktivna i komparativna metoda. Kao tehnike prikupljanja podataka biće primenjena analiza sadržaja primarne i sekundarne gradje i na kraju kao metod ispitivanja biće korišćen intervjue.

Izrada rada zahtevala je konsultovanje dostupnih domaćih i inostranih izvora podataka (pisane literature, elektronskih medija, usmenih izlaganja) direktno i indirektno vezanih za analiziranu oblast istraživanja.

1.5. Struktura rada

U prvoj glavi – UVOD izneli smo predmet i polazište istraživanja, odredili njegovu aktuelnost, definisali cilj, postavili generalnu i posebne hipoteze, izneli metode istraživanja i opisali strukturu rada.

U drugoj glavi – ELEKTRONSKO POSLOVANJE izneli smo razne definicije novog marketing okruženja, definisali e-poslovanje sa svim njegovim podsistemima, pokazali evoluciju Interneta, definisali područja e - poslovanja.

U trećoj glavi – ELEKTRONSKA TRGOVINA naveli smo razlike između e – trgovine i e – poslovanja i prikazali uticaj, prednosti i ograničenja e – trgovine.

U četvrtoj glavi – INTERNET MARKETING naveli smo definicije Internet marketinga, naveli i objasnili faze razvoja marketinga na Internetu i definisali ulogu CRM na Internetu.

U petoj glavi – E - LIDERSTVO U DIGITALNOJ EKONOMIJI naveli smo definicije e – liderstva i objasnili ulogu liderstva u poslovanju preduzeća, prikazali savremeni pristup liderstvu i definisali e – liderstvo.

U šestoj glavi – ULOGA E – POSLOVANJA U ZDRAVSTVENIM ORGANIZACIJAMA smo objasnili ulogu e – poslovanja u zdravstvenim organizacijama i prikazali e – poslovanje na primeru studije slučaja “Klinika za vaskularnu i endovaskularnu hirurgiju”.

U sedmoj glavi – smo izveli ZAKLJUČAK u skladu sa prethodno navedenim hipotezama i analizom primera iz konkretnog poslovnog okruženja. U zaključku se ukazuje na značaj ove teme za savremene organizacije u cilju postizanja poslovne izvrsnosti i na taj način osvajanja konkurentske prednosti, sa posebnim osvrtom na domaća preduzeća.

*“Produktivan rad u današnjem društvu i privredi
je rad koji se odnosi na viziju, znanje
i koncepte - rad koji se zasniva na umu
pre nego na rukama.”⁴*

Peter Drucker

2. ELEKTRONSKO POSLOVANJE

Organizacije sada primenjuju tehnologije zasnovane na Internetu, World Wide Web-u i bežičnim komunikacijama da bi transformisale svoje poslovanje. Ta transformacija traje od kreiranja prvog web sajta (<http://info.cern.ch>) Sir Tim Berners-Lee 1991 godine. Primena ovih tehnologija je ponudila mnogo mogućnosti za inovaciju e-poslovanja koje se formira na osnovu novog pristupa poslovanju.

U istom vremenskom periodu menadžeri afirmisanih firmi su morali da utvrde kako da primenjuju nove elektronske komunikacione tehnologije za transformaciju svoje organizacije. Postojeća preduzeća su razvila svoje pristupe e-poslovanju kroz niz faza. Inovacija u e-biznis je nemilosrdna, uz kontinuirano uvođenje novih tehnologija, novih poslovnih modela i novih komunikacionih pristupa. Sve organizacije moraju da ispituju nove elektronske i na Internetu zasnovane komunikacije da bi učinili svoje poslovanje konkurentnijim. Na primer, danas mnoge kompanije razmatraju moguće prednosti, troškove i rizike implementacije u:

- rast popularnosti društvenih mreža kao što su Twitter, Facebook i MySpace, virtuelnim svetovima kao što su Habbo Hotel i Second Life i blogovi koje su kreirali mnoga fizička i pravna lica
- bogati mediji, kao što su online video i interaktivne aplikacije na svojim web sajtovima;
- izbor usluga mobilne trgovine koja eksploatiše korišćenje mobilnih telefona i drugih prenosnih bežičnih uređaja, kao što su laptop računari, širom sveta.

Može se videti da mogućnost organizacije da upravlja tehnološki zasnovanom promenom je suština uspešnog upravljanja e-poslovanja. Tempo promena i mogućnosti za nove komunikacione pristupe čine e-poslovanje i e-trgovinu uzbudljivom oblasti poslovanja. Šta je onda e-poslovanje? Možemo da počnemo od definicije IBM-a (www.ibm.com / e-biznis), koji je bio jedan od prvih koji je koristio termin 1997 godine kako bi promovisao svoje usluge:

⁴ Drucker P. (1992) The Age of Discontinuity, Transaction Publishers, New Jersey, str. 40

e-biznis (e – business) - transformacija ključnih poslovnih procesa kroz korišćenje Internet tehnologije.

Termin e-business se u okviru organizacije koristi na dva načina. Prvi je kao koncept koji se može primeniti na strategiju i operacije. Drugo, e-poslovanja se koristi kao pridev da se opišu preduzeća koja uglavnom posluju online, oni nemaju fizičko prisustvo na ulicama i trude se da smanje korisnički servis i podršku kroz omogućavanje "web samoposluživanja ", odnosno korisnici se sami služe pre, tokom i posle prodaje. Amazon (www.amazon.com) i e-Bay (www.ebay.com) su dva najveća svetska e - biznisa.

2.1. Tehnološke osnove elektronskog poslovanja

E-poslovanje je specifičan način poslovanja koje za svoje delovanje zahteva moderne informacione tehnologije. Iako se smatra da je početak Interneta bio 1969 godine poslovni svet se za njega ozbiljno zainteresovao tek ranih osamdesetih godina. Zaista dostupnim i korisnim za poslovni svet je postao tek posle 1990. Začetak komercijalne upotrebe Interneta se smatra prvim objavljivanjem reklame (engl. baner) na hotwired.com sajtu 1994. godine. U današnjem elektronskom poslovanju imati Internet i informacione tehnologije igra važnu ulogu u poslovanju jednog preduzeća.

Aдекватna infrastruktura je osnova za moderno elektronsko poslovanje. Obezbeđenje neophodne infrastrukture nije jednostavno, jer je veoma veliki broj učesnika. Infrastruktura sajta na kojima se e-trgovina odvija mora da ima sledeće karakteristike:

- obezbedi transakcije širom sveta, bez kašnjenja i greške
- način plaćanja trebao bi da bude siguran, brz i jeftin,
- mora postojati podrška aktivnostima
- odgovarajuće planiranje i strategija, koja uključuje pravne, tehničke i druge aspekte.

Vebsajt infrastruktura gde postoji e-trgovina se oslanja na infrastrukturu:

- umrežavanje (mrežni standardi, protokoli, veb serveri, veb servisi)
- objavljivanje na Internetu (World Wide Web, pretraživači, HTML, XML)
- online komunikacija (e-mail, forumi, chat-ovi, mailing liste),
- performanse online poslovnih usluga.

2.2. Internet i istorija Interneta

U ubrzanom razvoju informaciono-komunikacijskih tehnologija dolazi do pojave Interneta kao osnovnog fenomena virtualne stvarnosti koji se javlja onda kada čovek evolucijski dostiže sposobnost apstraktnog mišljenja. Larry Downes i Chunka Mui su rekli: “Promena tehnologije u početku utiče na tehnologiju, ali kada se postigne kritična masa, rascep se odvija u drugom, nepovezanom sistemu. Televizija redefiniše odnos porodice i zajednice, kloniranje izaziva osnovne razumevanja i definicije karaktera i ličnosti. Elektronska trgovina je uhvatila nacionalne i lokalne vlasti potpuno nepripremljene, a dok oni pokušavaju da shvatite kako da primenjuju, čiji god, zakon, tehnologija nastavlja da se i dalje razvija u formi, sve manje i manje poznatim preduzeću sa kojima su oni upoznati. To su vrste promene koje istoričar Tomas Kun, u mnogo ograničenijem kontekst razmatra 1962 godine. To su otkrića tako fundamentalna da obaraju glavne stubove univerzalnog verovanja, zahtevajući da se potpuno novi objekat izgradi da bi ih objasnio. U slučaju digitalne tehnologije, nova struktura se naziva sajberspejs.”⁵

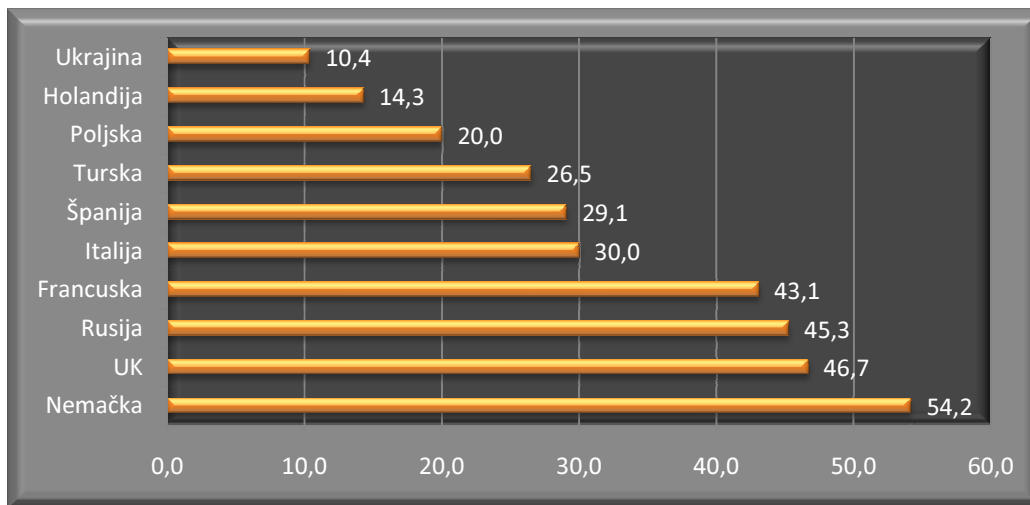
Internet je veza više individualnih računara primenom protokola TCP/IP, a isto tako i veza više pojedinačnih (lokalnih) mreža (na primer EARN, NFSnet, NearNet, PrepNet, SuraNet u jednu mrežu u kojoj su svi priključeni korisnici, bilo da su to u pitanju personalni računari ili mreže, dele istu šemu adresiranja.

Prvi trendovi umrežavanja računara na globalnom nivou datiraju još početkom 1970-tih godina. Tek 1974. godine se neke organizacije uključuju u trend umrežavanja, u komercijalnom pogledu (na primer: Dow Jones News), a na američkim univerzitetima je krenulo umrežavanje, zasnovano na entuzijazmu programera sa skromnim budžetima. Zato su se prvobitno postojeći kanali i programi, koristili za razmenu elektronske pošte, da bi se kasnije pojavili konferencijski sistemi zasnovani na programima koji su sastavljeni u javno vlasništvo.

Sami koreni Interneta potiču iz 60-tih godina, kada su istraživači u Americi počeli istraživanja na umrežavanju računara putem telefonskih linija. Tako je nastala mreža pod nazivom ARPA-Net. U 80-tim godinama, ta mreža je dobila i simboličan naziv Internet. Internet danas predstavlja mrežu koja spaja na milione računara, ne samo u SAD, već i u Evropi, Japanu i Australiji. Andy Grove, nekadašni CEO Intel Korporacije je rekao: “U roku od pet godina sva preduzeća će biti Internet preduzeća, ili neće biti preduzeće uopšte. Drugim rečima, kompanije koje ne koriste Internet za poboljšanje svakog aspekta njihovog poslovanja biće uništene od konkurenata koji ga koriste.”⁶,

⁵ Downes L., Mui C. (2000) Unleashing the killer app, Harvard Business Press Books , Boston, str 29. i 30.

⁶ Grove A. (1999) Only Paranoid Survive, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York, str. 45



Grafikon 1. Top 10 zemalja Evrope po korišćenju Interneta⁷

Veliki broj mogućnosti je ono što odlikuje Internet. Nabrojaćemo neke od tih mogućnosti (servisa):

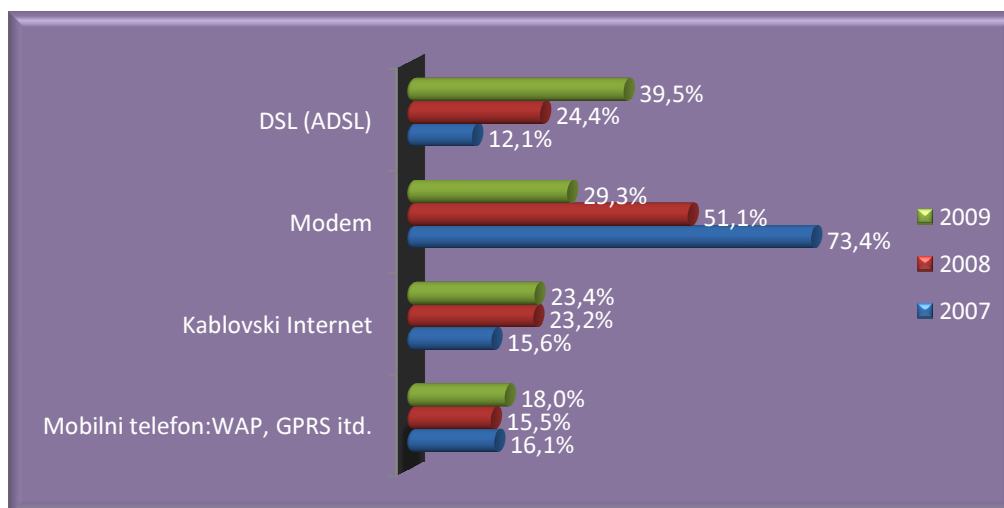
- E-mail – Elektronska pošta (polazni servis na Internetu)
- FTP – File Transfer Protocol, pristup bibliotekama fajlova (kompjuterizovane knjige, slike, zvučni zapisi),
- Finger – servis koji daje osnovne informacije menadžerima,
- TELENT – servis koji omogućava pristup drugim računarima, bazama podataka, pristup informativnim servisima,
- Gopher – srvis koji omogućava jednostavno kopiranje tekstualnih datoteka i programa,
- WWW – World Wide Web, pristup multimedijalnim dokumentima Interneta, korišćenjem koncepta hiperteksta,
- IRC – Internet Relay Chat, servis koji dozvoljava razgovor dva korisnika mreže u isto vreme (u realnom vremenu),
- WAIS – Wide-area Information Server, servis (program) koji dozvoljava pretragu više baza podataka odjednom,
- NEWS – servis koji pruža osnovne informacije iz sveta i mnogi drugi servisi (novosti).

World Wide Web je jedan od najmlađih servisa na Internetu. Nastao je marta 1989. godine u CERN-u u centru za visokonergetsku fiziku. Tvorac WWW-a, Tim Beerners-Lee, je osmislio sistem sa ciljem da fizičarima na lak način prezentuje informacije dostupne preko Interneta.

Naučni institut CERN u Švajcarskoj je 1991. godine razvio novu Internet uslugu pod nazivom World Wide Web (WWW ili Web). Web je omogućio prezentovanje digitalnih sadržaja

⁷ Dostupno na www.internetworldstats.com, 17. april 2010.

objedinjujući tekst, sliku, animaciju i zvuk u jedan dokument - web stranicu. Pojavom prvih komercijalnih pretraživača Web stranica Internet su počeli da prihvataju pojedinci, preduzeća i druge organizacije.



Grafikon 2. Tip Internet konekcije⁸

Korišćenje Interneta u Srbiji je u stalnom porastu. Kroz istoriju, postojali su razni načini pristupa Internetu od dial-up konekcije, preko ADSL-a, modema i sl. U Srbiji 29,3% domaćinstava koristi modemsku konekciju, što je 21,8% manje u odnosu na prethodnu godinu, a 44,1% manje nego u 2007. godini. Jedan od razloga je povećana upotreba broadband konekcije. Sa Web sajta Republičkog zavoda za statistiku saznajemo da najveći procenat korisnika broadband (širokopojasne) konekcije su domaćinstva sa prosečnim mesečnim prihodom koji premašuje 600€, dok učeće domaćinstava sa prosečnim mesečnim prihodom do 300€, iznosi svega 9,1%⁹.

2.3. Informacioni sistem preduzeća

U uslovima globalizacije i velikih društvenih promena svako preduzeće mora da učini veliki napor u prestrukturiranju ukupnih resursa radi poboljšanja organizacije i poslovanja. Novonastali tržišni uslovi poslovanja nameću potrebu za korišćenjem novih koncepata i filozofija u planiranju i upravljanju, kojima se postiže viši nivo poslovanja. Preduzeća se orjentišu ka proizvodnji kojom upravljaju zahtevi kupaca a odluke se donose u realnom vremenu. U slučaju poremećaja u preduzeću ili okruženju ovakav koncept donosi mogućnost planiranja unapred kao i pravovremenu korekciju poslovnih aktivnosti. Kako bi se prilagodilo nastalim

⁸ Dostupno na www.webrzs.stat.gov.rs, 28. april 2010.

⁹ Ibid.

promenama i zadržalo svoje mesto u takvom okruženju preduzećima se, takođe, nameće potreba za definisanjem i formalizacijom ponašanja svih učesnika u procesu poslovanja, kako unutar preduzeća tako i van njega.

Stvaranje modernog i fleksibilnog preduzeća koje može uspešno da zadovolji postavljene zahteve je u velikoj meri uslovljeno uvođenjem informacionih sistema podržanih računarom. Razvoj informacionih sistema preduzeća baziranih na korišćenju računara prolazilo je kroz različite faze. Po prestanku korišćenja računara prve generacije, značajan napredak bio je zasnovan na korišćenju tzv. Mainframe računara. U preduzeću su postojali računarski centri sa računarima koji su imali specifične operativne sisteme. Ovakvi sistemi su uglavnom bili nekompatibilni sa operativnim sistemima drugih proizvođača, a veliki deo obrada uglavnom se obavljao centralizovano.

Usled ovakvih nedostataka počelo je uvođenje terminalskih mreža sa tendencijom da se računari sve više koriste u realnom vremenu. Primena ovakvih operativnih sistema kao i unapređenje projektovanja informacionih sistema je počela da predstavlja industrijski standard. Preduzeća su počela da se približavaju cilju – realizaciji integrisanih upravljačkih informacionih sistema.

Projektovanje, realizacija i uvođenje informacionog sistema u preduzeće spada u poslove srednjeročnog planiranja. To je vrlo dugotrajan i složen proces koji može trajati i do nekoliko godina. U teoriji postoji jedan najopštije smišljen i ustaljen način za projektovanje i realizaciju informacionih sistema. Može se primenjivati niz metoda sa ciljem da se otkriju i obrade činjenice i podaci iz sistema na osnovu kojih se odvija neka praktična delatnost i implementira informacioni sistem.

U savremenoj organizaciji rada informacija je jedan od bitnih resursa. Osnovne i najvažnije funkcije informacionog sistema su:

- Poboljšanje funkcionisanja pojedinih organizacionih delova i čitavog preduzeća dostavljanjem ažurnih i tačnih informacija upravljačkoj funkciji pre ili u momentu donošenja odluke;
- Obezbeđivanje lakog (user friendly) korišćenja informacija na mestu i u trenutku kada i gde je to potrebno bez obzira na geografsku lokaciju korisnika informacija.
- Omogućavanje čvrstog povezivanja sa okruženjem. Ovom funkcijom se obezbeđuje blagovremeno reagovanje i prilagođavanje uslovima koje nameće okruženje.
- Obezbeđivanje jedinstvenosti podataka. Podatak se mora unositi u bazu podataka na mestu i u trenutku nastanka, a da je istovremeno dostupan ostalim korisnicima;
- Obezbeđivanje dokumentacije na osnovu koje može da se vrši kontrola funkcionisanja preduzeće;

Za razliku od ranijih intranet aplikacija koje su služile samo za prikaz podataka, sada se raspolaže sa naprednim alatima koji podržavaju i online transakcije za održavanje baze podataka. Tipične intranet aplikacije se mogu primeniti pored ostalih i na sledeće sisteme:

- Marketing i prodaja,
- Razvoj novih proizvoda,
- Upravljanje proizvodnjom,
- Vođenje finansija,
- Upravljanje kadrovima.



Slika broj 1. Uprošćen model informacionog sistema preduzeća¹⁰

Marketing i prodaja – u funkciji sticanja konkurentske prednosti ovaj podsistem treba da podrži procese istraživanja i analize tržišta (marketing). Prikupljanjem i obradom podataka obezbeđuje se definisanje strategije razvoja i organizovanijeg nasupa na tržištu. Prikupljanjem podataka radi boljeg upoznavanja partnera može se korigovati proizvodni program prema njihovim zahtevima. U okviru funkcije prodaje obavljaju se operativni poslovi formiranja i obrade porudžbina i praćenje njihove realizacije. Na osnovu dobijenih podataka u cilju stvaranja osnove za buduću kvalitetnu izradu poslovnih planova vrši se analiza ostvarene prodaje po tržištima i proizvodima. Koristeći ovakve aplikacije prodavci mogu sa lokacija na kojima se nalaze da:

¹⁰ DePalma D. (2002) Business Without Borders, John Wiley & Sons, New York, str. 14.

- Unesu nove porudžbine,
- Provere status prethodno unetih porudžbina,
- Kompletiraju dokumentaciju koja se odnosi na prodaju.

Sa druge strane, u fazi ugovaranja posla i sklapanja ugovora, sa intraneta se mogu dobiti korisne informacije kao što su:

- Opisi, specifikacije, crteži i fotografije proizvoda,
- Demonstracije i prezentacije,
- Poslednje informacije o cenama,
- Povoljnosti pri prodaji,
- Usporedne informacije u odnosu na proizvode konkurentskih firmi,
- Sklopljeni prodajni ugovori,
- Prihvaćenje narudžbine i njihov status,
- Informacije o uspešnosti prodaje.

Razvoj novih proizvoda – u ovom podsystemu se obavljaju poslovi projektovanja novih proizvoda i tehnologija, izrada tehničko-tehnološke dokumentacije i praćenje novih tehnologija i znanja neophodnih za obavljanje razvojnih poslova.

Kao i u slučaju prodaje i marketinga, aplikacije koje pripadaju ovom podsystemu se mogu razviti kao mrežne intranet aplikacije. To bi pre svega bile one koje se odnose na upravljanje projektima i aplikacije koje razvojnim timovima mogu da daju korisne informacije o:

- Željama i komentarima kupaca vezanim za razvoj novih proizvoda,
- Karakteristikama ključnih konkurentskih proizvoda,
- Članovima razvojnog tima i njihovim zaduženjima,
- Planu projekta razvoja i njegovom statusu,
- Karakteristikama proizvoda, specifikacijama (crteži, fotografije, 3D modeli),
- Planovima testiranja, statističkim analizama.

Upravljanje proizvodnjom – na osnovu prethodno definisanog plana proizvodnje u okviru ovog podsystema se obavljaju poslovi planiranja potrebnih materijala i kapaciteta, lansiranje radnih naloga, izdavanje zahteva za nabavku, upravljanje procesom proizvodnje.

Podaci koje se stvaraju ili koriste u okviru ovog podsystema a mogu se prikazati korišćenjem mrežnih aplikacija su:

- Upustva za proizvodnju,
- Preporuke i regulative koje se odnose na bezbednost,
- Raspored proizvodnje,
- Status proizvodnje i izveštaji,

- Status zaliha i izveštaji,
- Procedure i uputstva za rad.

Finansije i knjigovodstvo – u okviru ovog podsistema se obavljaju poslovi prikupljanja, kontrole i upravljanja svim novčanih tokova u preduzeću. Pored ovoga, u okviru podsistema finansije i knjigovodstvo vrši se evidentiranje finansijskih rezultata preduzeća, tj. svih novčanih transakcija i obračun zarada.

Praćenjem finansijskih indikatora preduzeće jasno postavlja ciljeve svog poslovanja. Značajnu ulogu predstavlja obezbeđivanje bezbednog pristupa ovim informacijama na lak online način. Finansijski podaci koji se na ovaj način mogu prikazati su:

- Finansijski izveštaj,
- Periodični finansijski obaračuni,
- Status narudžbina i otvorene stavke kupaca,
- Porudžine i status plaćanja prema dobavljačima,
- Stanje na žiro-računu.

Upravljanje kadrovima – u okviru ovog podsistema se obavljaju poslovi vođenja politike kadrova, pravni poslovi, poslovi arhive, obezbeđenje imovine i lica, socijalne zaštite i standarda kao i kancelarijsko poslovanje.

Aplikacije koje se odnose na vođenje kadrovske politike su važne kako u okviru internog okruženja jednog preduzeća tako i van njega. Oglašavanje slobodnih radnih mesta je najočigledniji primer aplikacije koja prevazilazi interne okvire sistema.

2.4. Intranet i ekstranet

Intranet je interni informacioni sistem preduzeća koji je baziran na Internet tehnologiji ali on ne mora biti obavezno povezan sa Internetom. To je mreža zasnovana na TCP/IP protokolima koja pripada organizaciji. Intranet je dostupan samo članovima organizacije, zaposlenima ili drugim licima sa ovlašćenjem. Web sajtovi intraneta izgledaju i ponašaju se baš kao i bilo koje druge Web stranice, ali su zaštićeni firewall-om od neovlašćenog pristupa. Intranet treba pre svega da obezbedi bezbedno upravljanje informacijama unutar jednog poslovnog sistema pri čemu je bezbednost informacija vrlo važna.

Može se reći da je Intranet računarska mreža jednog preduzeća koja se zasniva na Internet tehnologiji. Intranet možemo nazvati “privatnim internetom” nekog preduzeća. On koristi mrežne tehnologije kako bi se olakšala komunikaciju među zaposlenima ili radnim grupama. Deljenjem ukupne baze podataka među zaposlenim u organizaciji se poboljšava

razmena podataka među njima. Najčešće se radi o Web stranicama koje su namenjene isključivo zaposlenima i oni im pristupaju pomoću korisničkog imena i lozinke. Intranet organizacije obično sadrži i Internet pristup ali je odvojen od Interneta firewall-om koji ima zadatak da, u prostor intraneta, propušta samo one korisnike koji imaju pravo pristupa tj. zaposlenima u preduzeću.

U praksi se pokazalo da je podacima iz okvira intraneta često potrebno pristupati i van njega iz eksternih mreža koje dosežu do kupaca, dobavljača i drugih poslovnih partnera. Ekstranet je računarska mreža koja omogućava kontrolisan pristup spolja, za određene poslovne ili edukativne svrhe. U B2B kontekstu, ekstranet se može posmatrati kao proširenje intraneta organizacije ka korisnicima van nje. To su obično partneri, prodavci i dobavljači. S druge strane, korisnici intraneta imaju potrebe za informacijama iz spoljašnjeg okruženja (Interneta). U tom slučaju bezbednost podataka iz okvira intraneta je naročito važna i realizuje se uz pomoć softversko-hardverske zaštite (firewall) i kriptovanja podataka.

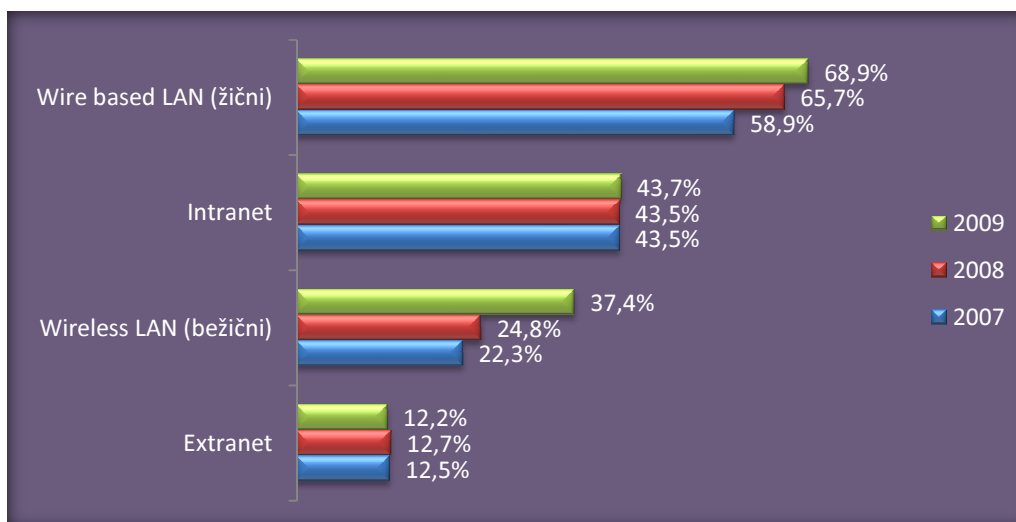
	INTERNET	INTRANET	EKSTRANET
TIP PRISTUPA	otvoren	privatan	kontrolisan
KORIŠĆENJE	javno	za članove organizacije	poslovni partneri
TIP INFORMACIJA	opšte	odgovarajuće	selektovane

Tabela broj 1. Razlika između interneta, intraneta i ekstaneta¹¹

Firewall je tačka u kojoj se privatna (interna) mreža preduzeća povezuje sa javnom mrežom – Internetom. Firewall sistem je hardversko-softverska kombinacija dizajnirana da dozvoli ili odbije tranziciju među mrežama. Često se koristi da zaštiti mrežu od neovlašćenog pristupa, dok u isto vreme dozvoljava da prođe legitimna komunikaciju.

Da bi se, na neki način, korišćenje resursa informacionih sistema razlikovalo od strane internih i eksternih korisnika, danas se u literaturi pored termina intranet javlja i termin ekstranet. Dok se intranet ograničava na potrebe interne komunikacije i nalazi se iza firewall-a, eksterne mreže koje dosežu do lokacija van firewall-a nazivaju se ekstranet.

¹¹ DePalma D. (2002) Business Without Borders, John Wiley & Sons, New York, str. 17.



Grafikon 3. Da li vaše preduzeće koristi sledeće informaciono-komunikacione tehnologije?¹²

Danas preduzeća, sve češće, stavljaju delove sopstvenog intraneta na raspolaganje ključnim kupcima, distributerima i poslovnim partnerima. To nazivamo ekstanetom. Kompanije postavljaju eksternet mrežu kako bi sa svojim dobavljačima i distributerima razmenili informacije, narudžbine, obavljale transakcije i plaćanja.

2.5. Područja e-poslovanja

Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija doveo je do elektronske veze u poslovnom svetu koja postoji već decenijama i u stalnom je razvoju. Forme elektronske trgovine se razlikuju prema relacijama koje postoje između učesnika u trgovini (preduzeća, kupci, zaposleni, država) na: B2B, B2C, B2E, C2C, C2B, G2B, G2C, G2G a u novije vreme se javljaju i složenije forme koje nastaju kao kombinacija i nadgradnja postojećih. Za sada se najveći deo elektronskih transakcija ostvaruje na relaciji business-to-business (B2B).

¹² Dostupno na www.webrzs.stat.gov.rs, 28. april 2010.

		Consumer	Business(organization)
To: Consumer of content/service	Consumer	Consumer-to-Consumer (C2C) • eBay • Peer-to-Peer (Skype) • Social network and blogs • Product recommendations	Business-to Consumer (B2C) • Transactional: Amazon • Relationship-building: BP • Brand-building: Unilever • Media owner: News Corp • Comparison Intermediary: Kelkoo, Pricerunner
	Business (organization)	Consumer-to Business (C2B) • Priceline • Consumer-feedback, communities or campaigns	Business-to-Business (B2B) • Transactional: Eurooffice • Relationship-building: BP • Media owner: Emap business publications • B2B marketplaces: EC21

Slika 2. Opcije online komunikacije između proizvođača i potrošača¹³

2.5.1. B2B (Business-to-Business)

U business to business trgovini poslovni subjekti razmenjuju sa drugim poslovnim subjektima sve bitne informacije vezane za poslovanje-trgovinu. Skupljajući ovakve informacije stvara se celokupan lanac vrednosti od snabdevača sirovina i materijala, proizvođača, pa sve do finalnih kupaca. Takve bitne informacije su dostupne na mreži svakom zainteresovanom, te svaki poslovni subjekt može da koriguje svoje poslovanje i prilagodi ga novonastalim prilikama.

Širenje Interneta, kao najdostupnije otvorene mreže, čak i u manje razvijenim zemljama dovodi do sve veće upotrebe B2B trgovine kao značajnog načina trgovanja. Prednosti ovakvog trgovanja uočavaju kompanije širom sveta, a te prednosti se ogledaju u:

- povezanosti poslovnih subjekata (posebno velikih) u e-trgovini kao uslovu opstanka,
- sniženju troškova transakcija,
- isključenju posrednika u transakcijama,
- praćenju konkurenata koji su već u e-trgovini i uticaju na njih,
- poboljšanju kvaliteta proizvoda i usluga–uticaju konkurencije,
- lakoj dostupnosti Interneta,
- korišćenju standardizovanih, a svima raspoloživih softvera za pristup Internetu i
- razvoju i korišćenju već postojećih sigurnosnih mehanizama zaštite.

¹³ Chaffey D, Smith P. (2008) E-Markting E-Excellence, Bitterworth-Heinemann, Oxford, str.8

Kontinuirano praćenje i istraživanje ciljnih tržišta putem Interneta je deo pripreme za direktnu B2B prodaju i najosjetljiviji je deo posla jer ima zadatak pronalaženja potencijalnih korisnika kojima se upućuju odgovarajuće ponude. Sama online istraživanja baziraju se na korišćenju klasičnih i specijalnih pretraživača. Rezultati pretraživanja analitički se obrađuju za bazu podataka o odgovarajućim poslovnim korisnicima. Za uspešno snalaženje u dinamičkom okruženju online interakcije, veoma je bitno i analitičko poznavanje proizvoda, usluga, distribucije, cena kao i svih drugih marketinških karakteristika, a iste se koriste i u prodajnoj komunikaciji. Postavlja se pitanje da li je to dovoljno za stvaranje konkurentske prednosti. Uvodjenje Internet poslovanja u poslovanje organizacije, predstavlja ključni faktor za ulazak preduzeća u informatičko društvo i na taj način stvori konkurentsku prednost u odnosu na preduzeća koja se bave isključivo tradicionalnim načinom poslovanja.

Za poboljšanje i formiranje kvalitetne online B2B prodaje sve češće se koristi direktni online marketing. Cilj je formirati u kompaniji direktni marketing koji treba da ispuni odgovarajuće zahteve u vidu stalnog praćenja i istraživanja tržišta, komunikacionih i motivacionih usavršavanja, zatvaranje prodaje kombinacijom klasičnih i online metoda plaćanja, te formiranju Web sajta kao inkubatora prodaje metodama direktnog marketinga.

Problem uspostavljanja kvalitetne komunikacije s bilo kojim korisnikom najbolje se rešava kreiranjem interakcije s ciljnim korisnicima putem vlastite Web prezentacije. Tako firma ima potpunu kontrolu u definisanju kriterijuma koji omogućavaju precizno segmentiranje ciljnih korisnika, načine komunikacije s njima i dovođenje do prodaje, te uspostavljanje stalnijeg odnosa sa kupcima radi ponavljanja prodaje. Formiranje baze podataka korisnika, zainteresovanih za informacije, i njihovo samostalno prijavljivanje za dobijanje promotivnih ponuda kompanija dovelo je do pojednostavljenja i pojeftinjenja procesa prodaje korišćenjem online okruženja.

2.5.2. B2C (Business-to-Consumer)

Business-to-Consumer (B2C) tržišta su napravila značajan doprinos komercijalnom razvoju Interneta. Internet omogućava pristup novoj sredini za trgovinu - virtuelni tržišni prostor, koji koristi digitalne podatke da olakša razmenu na tržištu. Tokom poslednje decenije ovaj tržišni prostor je postao široko dostupan potrošačima i na taj način je predstavio maloprodajnim firmama veliki broj mogućnosti i izazove. Nivo uspeha trgovaca zasnovanih na Internetu nestrpljivo gledaju i prate analitičari širom sveta, kao pokazatelj potencijala ovog virtuelnog trgovinskog okruženja da promeni način trgovine preduzeća sa svojim klijentima. Dok su neki predvideli pad značaja Internet trgovine, kao rezultat dot-com kraha, dokazi ukazuju suprotno. Neki od pokazatelja su kompanije kao što su Amazon, eBay and Dabs.

Međutim, online uspeh u potrošačkim tržištima nije garantovan i tokom poslednje decenije maloprodajne kompanije su postigle različite nivoe uspeha kroz online trgovinu. Oni

bez jasne vizije o tome kako tehnologija može da isporuči dodatnu vrednost i konkurentsku prednost, nisu uspeli da shvate korist ulaganja za trgovinu na mreži (online). Možda kao rezultat visokih stopa neuspeha početnih dot coms-a, u ranim danima komercijalne upotrebe Interneta, mnoge kompanije sporo prihvataju Internet kao kanal prodaje. Međutim, sada su u razvoju uspešne višekanalne strategije kako bi korisnicima pružili izbor gde da kupuju njihovu robu i usluge, uključujući Internet.

B2C e-poslovanje preko Interneta neprekidno raste od svog osnivanja u 1990. godini. B2C interakcije omogućavaju bolje uklapanje potrošača sa proizvodima i uslugama. Alatkne za pretraživanje za kupce, mali aukcijski sajtovi kao što su eBay i online zajednice smanjuju za potrošača cenu pretrage robe i cena. Uz niže troškove za pretragu, potrošači traže intenzivnije i dobiju odgovarajuću ponudu. Na strani prodavca, e-poslovanje omogućava prikupljanje više informacija o kupcima nego što je predviđeno od strane „stare ekonomije“ preko maloprodajnih kanala. Takve informacije su dragocene za firme, što im omogućava da koriste prilagođene marketinške poruke koje su prilagođene datim potrošačima na osnovu njihovog ranijeg ponašanja.

3. ELEKTRONSKA TRGOVINA

Čak i danas, nakon dosta vremena posle takozvanog „dot com/Internet revolucije“, elektronska trgovina (e-commerce) ostaje relativno nova oblast poslovnog menadžmenta i informacionih tehnologija koja je u stalnom razvoju i menjanju. Bilo je i nastavlja da bude dosta pabliciteta i diskusija o e-trgovini. Bibliotekarski katalogi i police su pune knjiga i članaka o toj temi. Međutim, ostaje osećaj konfuzije, sumnje i nesporazuma oko te oblasti, što je pogoršano različitim kontekstima u kojima se koristi elektronska trgovina, zajedno sa bezbroj srodnih akronima. Ovaj rad ima za cilj da konsoliduje glavne teme koje su nastale iz novih oblasti elektronske trgovine i da obezbedi razumevanje njene primene i značaja za menadžment.

Da bismo razumeli elektronsku trgovinu važno je identifikovati niz različitih termina koji se koriste, kao i da se proceni njeno poreklo i upotreba. Prema glavnom uredniku Internacionalnog žurnala elektronske trgovine Vladimir Zwass-a, „Elektronska trgovina je razmena poslovnih informacija, održavanje poslovnih veza i vođenje poslovnih transakcija putem telekomunikacionih mreža“¹⁵. On tvrdi da je u svom najčistijem obliku, elektronska trgovina postoji već više od 40 godina, poreklom iz elektronskih prenosa poruka u toku Berlin Airlift-a u 1948. godini. Iz ovoga se može zaključiti, elektronska razmena podataka (EDI) je sledeća fazi razvoja e-trgovine. U 1960. godini zajednički naponi između industrijske grupe proizveli su prvi pokušaj zajedničkog formiranja elektronske baze podataka. Međutim, to je služilo samo su za kupovinu, prevoz i finansiranje podataka, i bili su primarno korišćeni za intra-industrijske transakcije. Tek kasnih 1970-ih je počeo rad za nacionalne Electronic Data Interchange (EDI) standarde, koji se razvio u ranim 1990-im.

EDI je elektronski prenos standardizovanih poslovnih transakcija između pošiljaoca i prijemnog računara, preko neke vrste privatne mreže ili preko provajdera VAN servisa. Obe strane će morati da imaju iste softver aplikacije i podaci će biti razmenjeni u izuzetno rigoroznom formatu. U sektorima kao što je maloprodaja EDI je razvijen da integriše informacije u većim delovima lanca vrednosti organizacije od dizajna do održavanja, tako da proizvođači mogu da razmenjuju informacije sa dizajnerima, održavanjem i drugim partnerima i zainteresovanim stranama. Pre komercijalne upotrebe Interneta, EDI sistem je bio veoma skup, uglavnom zbog visoke cene privatnih mreža. Shodno tome, unos je bio ograničen uglavnom na novac bogatih multinacionalnih korporacija koje koriste svoje finansijske snage da bi vršile

¹⁴ Dyson E. (2000) Management Today, dostupno na www.managementtoday.co.uk, 4. april 2010.

¹⁵ Dostupno na www.jmis-web.org, 14. decembar 2011.

pritisak i da bi ubedile (sa subvencijama) manje dobavljače da implementiraju EDI sisteme, često sa vrlo visokom cenom. Do 1996 više od 50.000 kompanija u Evropi i 44.000 u SAD su koristili EDI, što predstavlja manje od 1% ukupnog broja preduzeća u svakoj od odgovarajućih kontinenata. Prema Zwass-u¹⁶, elektronska trgovina je redefinisana dinamikom Interneta i tradicionalnog e-komerca. Sa pojavom Interneta, pojam elektronska trgovina je počeo da uključuje:

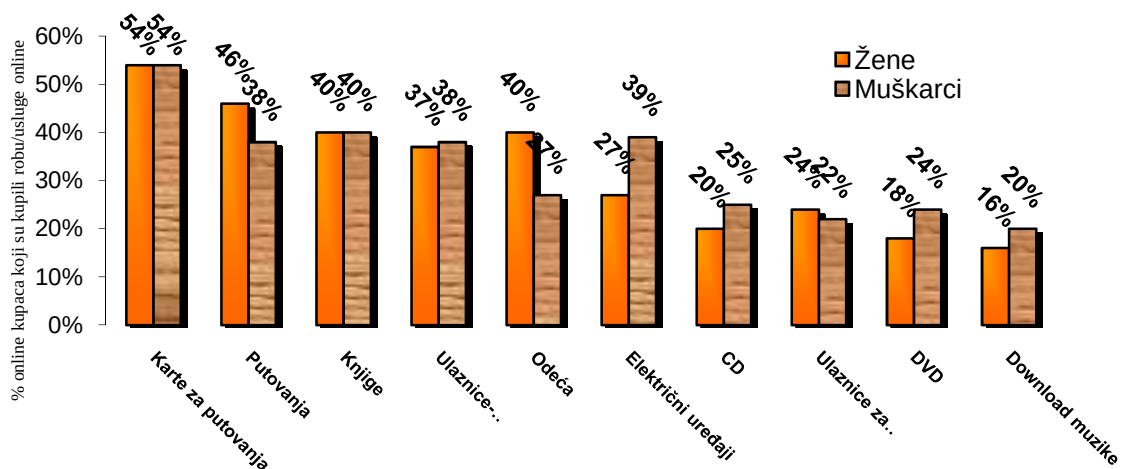
- Elektronsko trgovanje fizičkih roba i nematerijalnih ulaganja, kao što su informacije.
- Sve korake koji su uključeni u trgovinu, kao što su on-line marketing, plaćanje naručenog i podrška za isporuku.
- Elektronsko pružanje usluga kao što su: podrška nakon prodaje ili on-line pravni saveti.
- Elektronska podrška za saradnju između preduzeća kao što su: zajedničko on-line projektovanje i inženjering ili virtuelni biznis.

Neke od definicija e-trgovine koje se često čuju i mogu se naći u publikacijama i medija su:

- Elektronska trgovina (EC) je mesto gde se poslovne transakcije odvijaju preko telekomunikacionih mreža, posebno Interneta.
- Elektronska trgovina opisuje kupovinu i prodaju proizvoda, usluga i informacija preko računarskih mreža uključujući i Internet.
- Elektronska trgovina je poslovanje elektronskim putem.
- E-trgovina, etrgovina, ili elektronska trgovina je definisana kao izvođenje finansijske transakcije elektronskim putem.

Širok spektar poslovnih aktivnosti u vezi sa e-trgovinom doneli su niz drugih novih reči i izraza za opisivanje fenomena Interneta u drugim poslovnim sektorima. Neki od tih se fokusiraju na kupovinu u on-line prodavnicama na Internetu. Obzirom da transakcije prolaze kroz Internet i Web, termini I-trgovina (internet trgovina), itrgovina pa čak i Web-trgovina su predložene, ali se sada veoma retko koriste.

¹⁶ Dostupno na www.jmis-web.org, 14. decembar 2011.



Grafikon 4. Proizvodi/usluge klupljene online – žene vs. muškarci¹⁷

Internet je sve moćniji resurs za potrošače koji žele da istražuju proizvod ili brend. Po informacijama agencije EIAA i njihovom “Online Shoppers Report-u”, Internet korisnici u Evropi su potrošili 1,3 milijarde na online kupovinu za samo šest meseci, trošeći u proseku po 747€ online. Postoje razlike između polova pri online kupovini. Ženski kupci se fokusiraju na odeću (40% vs 27% muškaraca), dok se njihove muške kolege fokusiraju na električnu robu (39% vs 27% žena) i CD-ove (25% vs 20% žena). Marketari bi trebalo da budu svesni toga kada grade online marketing kampanju. Više od polovine (59%) online kupaca navode da je Web sajt poznatih marki važan izvor informacija. 76% korisnika Interneta u Evropi kada istražuje ili razmatra proizvod ili uslugu smatra pretraživače korisnije od ličnih preporuka (72%). Marketari moraju da obezbede relevantne informacije u pravo vreme i na pravom mestu online, da bi osigurali efikasnu interakciju sa svojim potrošačima dok su u procesu kupovine¹⁸.

Kao i kod e-trgovine, e-biznis (elektronsko poslovanje) takođe ima veliki broj različitih definicija i koristi se u velikom broju različitih konteksta. Jedna od prvih koji koristi termin bio je IBM, u oktobru 1997, kada je pokrenuo kampanju izgrađenu oko e-poslovanja. Danas, velike korporacije preispituju svoje poslovanje u smislu Interneta i mogućnosti koje on pruža i to je ono što neki vide kao e-poslovanje.

- E-poslovanje je obavljanje poslovanja na Internetu, ne samo za kupovinu i prodaju, već i servisiranje kupaca i saradnja sa poslovnim partnerima.
- E-poslovanje obuhvata korisnički servis (e-servis) i zadatke unutar poslovanja.
- E-poslovanje je transformacija ključnih poslovnih procesa kroz korišćenje Internet tehnologija. E-poslovanje je kompanija koja se može prilagoditi stalnom i neprekidnom menjanju.

¹⁷ Dostupno na www.eiaa.net, 17. april 2010.

¹⁸ Ibid.

- Razvoj intraneta i ektraneta je deo elektronskog poslovanja.

U praksi, e-trgovina i e-biznis se često koriste kao sinonimi. Neki analitičari i on-line poslovni ljudi smatraju da je e-poslovanja beskrajno superioran kao nadimak za e-trgovinu.

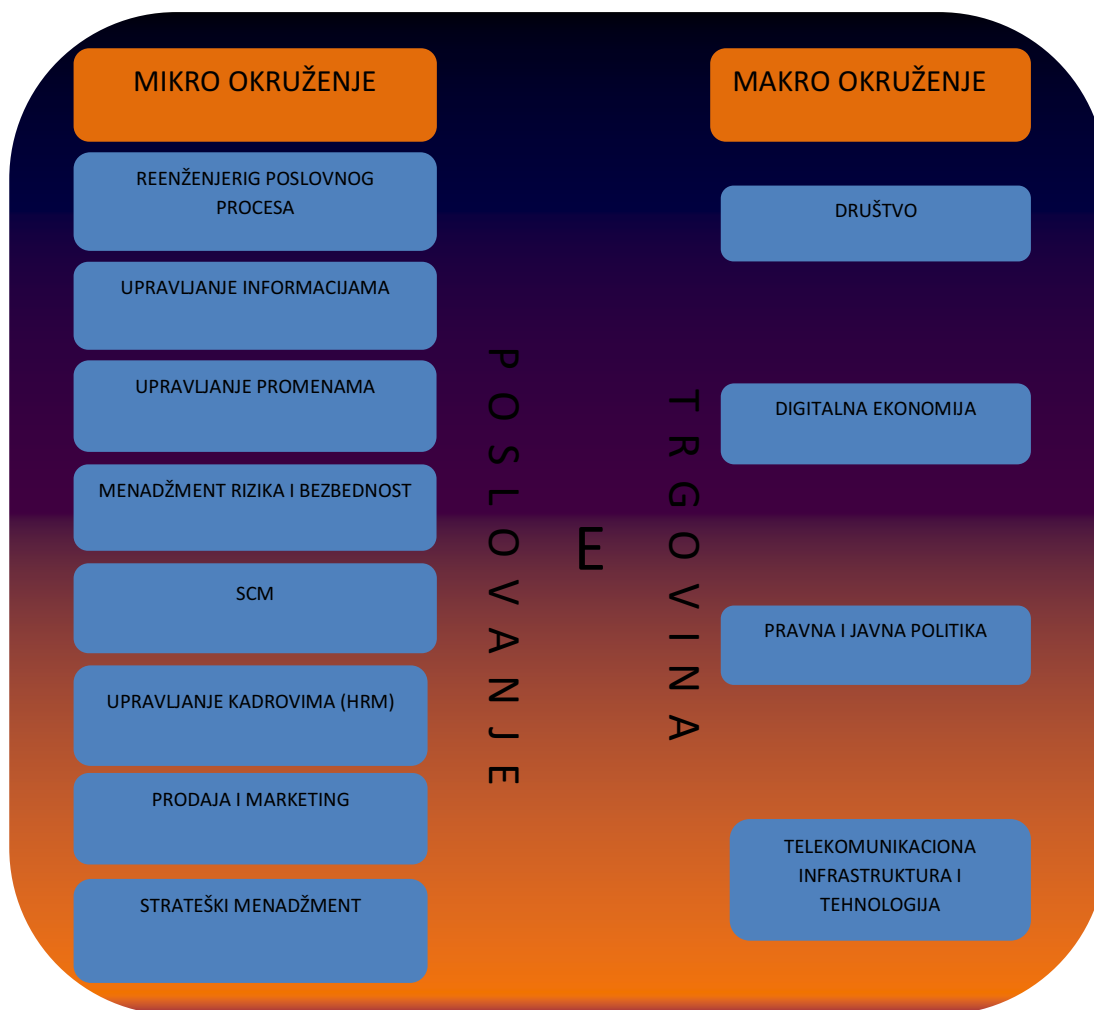
3.1. Razlike između e-trgovine i e-poslovanja

Različita imena, definicije i reči o kojima smo govorili su samo uzorak iz rečnika koji je poreklom iz marketinških odeljenja koja rade na prodaji koncepta konsultantima kako bi opravdali svoje troškove i preporuke. To je koncept za medije koji opisuje senzacionalno "novi" fenomen. U stvari, ne postoji jedan definitivni smisao e-trgovine ili e-biznisa koji je univerzalno uspostavljen. Različiti termini se koriste za ilustrovanje različitih perspektiva različitih ljudi u različitim organizacijama i biznis sektora. Neki tvrde da nema smisla da postoje restriktivne definicije izraza e-trgovina, jer je malo verovatno da će se saglasiti o jednoj jedinstvenoj definiciji.

Zbog ovog trenda, neophodno je prilikom preduzimanja bilo koje elektronske trgovine, elektronskog poslovanja, ili bilo kog drugog e projekata ili zadataka, da se jasno definiše bilo koji termin u kontekstu i okruženju u kojem se koristi.

U cilju jasnoće, razlika između e-trgovine i e-poslovanja u ovom radu je zasnovana na odgovarajućim terminima, trgovina i poslovanje. Trgovina obuhvata koncept trgovine i razmene roba u velikoj razmeri između različitih zemalja. E-trgovina uključuje elektronski medij za ovu razmenu. Tako elektronska trgovina može biti široko definisana kao razmena robe (materijalna ili nematerijalna) u velikoj razmeri između različitih zemalja koje koriste elektronski medij - naime Internet. Implikacije ovog su da e-trgovina obuhvata čitave društveno-ekonomske i telekomunikacione tehnologije i komercijalnu infrastrukturu. Svi ovi elementi deluju zajedno da obezbede osnove za e-trgovinu.

E-poslovanje, s druge strane, može se široko definisati kao proces ili oblasti koje su uključene u pokretanje i rad organizacije koja je po prirodi elektronska ili digitalna. Ovo uključuje direktne poslovne aktivnosti kao što su marketing, prodaja i upravljanje ljudskim resursima, ali isto tako i indirektne aktivnosti kao što su poslovni proces reinženjeringa i upravljanja promenama, koje utiču na poboljšanje efikasnosti i integraciju poslovnih procesa i aktivnosti.



Slika broj 3. Elektronska trgovina i elektronsko poslovanje¹⁹

Slika broj 3. ilustruje velike razlike u e-trgovini i e-poslovanju, gde e-trgovina ima širu definiciju koja se odnosi na makro-okruženje, a e-poslovanje se odnosi više na mikro-nivou firme. Iako su različiti, i e-trgovina i e-poslovanje su takođe visoko integrisani i oslanjaju se jedna na drugu.

3.2. Uticaj e-trgovine

E-trgovina i e-poslovanje su ne samo Internet, sajтови ili dot com kompanije. Reč je o novom poslovnom konceptu koji uključuje sve prethodne ekonomske koncepte. Kao takav, e-biznis i e-trgovina utiču na mnoge oblasti poslovanja. Na primer:

¹⁹ Li, F. (2006) What is E-Business, Blackwell Publishing, Malden, str. 10.

- Marketing
- Računarske mreže
- Finansije i računovodstvo
- Ekonomija
- Proizvodni i operacioni menadžment
- Menadžent informacionih sistema
- Upravljanje ljudskim resursima
- Poslovno pravo i etika

Marketing - pitanja on-line oglašavanja, marketing strategije i ponašanja potrošača i kultura. Jedna od oblasti na koje posebno utiče je direktni marketing. U prošlosti je ovo uglavnom bilo od vrata do vrata, kućne zabave (kao što je Tupperware ili Oriflame) i poštom koristeći kataloge ili brošure. Sa napretkom u telefonskom i TV tehnologiji ovo se preselio na telemarketing i TV prodaju i na kraju se razvio u e-marketing mrežu podataka „e-CRM“ (customer relationship management) i stvaranjem novih kanala za direktnu prodaju i promocije.

Računarske nauke - razvoj različitih mreža i računarske tehnologije i jezici za podršku e-trgovine i e-poslovanja.

Finansije i računovodstvo - On-line bankarstvo; pitanja troškova transakcije; računovodstvene i revizorske implikacije u kojima „nematerijalna“ sredstva i ljudski kapital moraju biti opipljivo vrednovani u terenutno rastućoj ekonomiji zasnovanoj na znanju.

Rast u online bankarstvu 2002-2004		
	Oktobar 2002.	Novembar 2004.
Svi internet korisnici	30%	40%
Pol		
Muškarci	31%	49%
Žene	29%	39%
Starost		
18-27	29%	38%
28-39	34%	60%
40-49	33%	42%
50-58	26%	49%
Prihod po domaćinstvu		
>\$30.000	21%	32%
\$30.000-\$49.999	31%	44%
\$50.000-\$74.999	33%	51%
\$75.000 i više	35%	55%
Obrazovanje		
Srednja škola	27%	42%
Koledž	27%	41%
Internet konekcija		
Dial-up	24%	35%
Broadband	35%	63%

Tabela 2. Online bankarstvo u SAD-u²⁰

²⁰ Dostupno na www.clickz.com, 25. avgust 2011.

Ekonomija - uticaj e-trgovine na lokalnu i globalnu ekonomiju, razumevanje koncepta digitalne ekonomije i ekonomije zasnovane na znanju i kako se ovo uklapa u ekonomsku teoriju.

Proizvodni i operacioni menadžment - uticaj on-line obrada dovela je do smanjenja ciklusa. Potrebno je nekoliko sekundi za isporuku digitalizovanih proizvoda i usluga elektronskim putem; slično tome, vreme za obradu naloga može biti smanjen za više od 90 %. Proizvodni sistemi su integrisani sa marketingom i drugim funkcionalnih sistema kao i sa poslovnim partnerima i klijentima.

Proizvodni i operacioni menadžment (proizvodnja) - prelazak sa masovne proizvodnje na proizvodnju po zahtevu. Web bazirani Enterprise Resource Planning sistemi (ERP), mogu se koristiti i da isporuče naređenja direktno dizajneru i / ili proizvodnji za nekoliko sekundi, čime se proizvodni ciklus smanjuje do 50 %, pogotovo kada se fabrika, inženjeri i dizajneri nalaze u različitim zemljama. U firmi, gde je proizvod sastavljen od više različitih komponenti i potiče od nekoliko različitih proizvođača, komunikacija, saradnja i koordinacija su od ključnog značaja. Samim tim elektronska nadmetanja mogu dati jeftinije komponente i imaju fleksibilan i prilagodljiv sistem javnih nabavki što omogućava brze promene sa minimalnim troškovima.

Menadžment informacionih sistema - analiza, dizajn i implementacija e-poslovnih sistema u okviru organizacije; pitanja integracije sistemima.

Upravljanje ljudskim resursima - pitanja on-line zapošljavanja, rad od kuće i rad „intrapreneurs“ od projekta do projekta bez zamene stalno zaposlenih radnika.

Poslovno pravo i etika - različita pravna i etička pitanja koja su se javila kao posledica globalnog „virtuelnog“ tržišta. Pitanjima kao što su: zakoni o autorskim pravima, privatnost informacija o klijentima, zakonitost elektronskih ugovora.

3.3. Prednosti e-trgovine

U prethodnim odeljcima smo diskutovali o tome šta je e-trgovina i koji je njen uticaj, ali šta je ono što su prednosti e-trgovine? Koristi e-trgovine mogu se videti kod uticaja na tri glavna aktera:

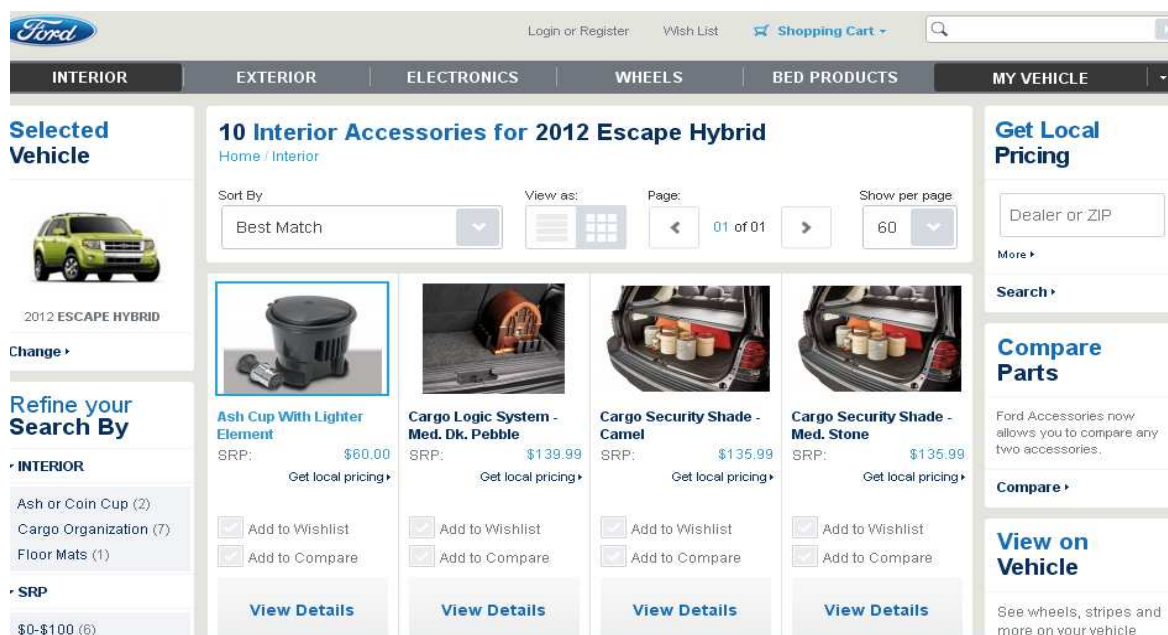
- organizaciju,
- potrošača i
- društvo.

3.3.1. Koristi e-trgovine za organizaciju

Međunarodno tržište. Ono što je nekada bilo jedno fizičko tržištu koje se nalazi u geografskoj oblasti sada je postalo tržište bez granica, uključujući domaća i inostrana tržišta. Omogućenjem e-trgovine, preduzeća sada imaju pristup ljudima širom sveta. Sve elektronske trgovinske firme su postale virtuelne multinacionalne korporacije.

Ušteda operativnih troškova. Troškovi izrade, obrade, distribucije, skladištenja i preuzimanje papirnih informacija se smanjio.

Masovna kastamizacija. E-trgovina je napravila revoluciju u načinu na koji potrošači kupuju dobra i usluge. U prošlosti, kada je Ford prvi počeo da pravi vozila, kupci su mogli da izaberu bilo koju boju ukoliko je ta boja crna. Sada korisnici mogu konfigurisati auto prema njihovim specifikacijama za samo nekoliko minuta na online www.ford.com sajtu.



Slika broj 4. Web stranica Ford²¹

Omogućava smanjenje zaliha i troškova. Ovo je zasnovano na prikupljanju narudžbenica kupaca i nakon toga isporuke kroz JIT (Just-in-time) proizvodnju. Ovo je posebno korisno za preduzeća u sektoru visoke tehnologije, gde komponente mogu brzo zastareti za nekoliko meseci. Na primer, kompanije kao što su Motorola (mobilni telefoni), i Dell (kompjuteri) prikupljaju naloge klijenata za proizvod, prenose ih elektronskim putem u proizvodni pogon gde su proizvedeni u skladu sa specifikacijama klijenta (kao što su boja i funkcije), a zatim se šalje kupcu u roku od nekoliko dana.

²¹ Dostupno na www.ford.com, 15. januar 2012.

Niži troškovi telekomunikacija. Internet je mnogo jeftiniji od VANS mreže koja je bila zasnovana na iznajmljivanju telefonskih linija isključivo za korišćenje organizacije i njenih ovlašćenih partnera. Takođe je jeftinije da se pošalje faks ili e-mail preko Interneta nego direktno pozivanje.

Digitalizacija proizvoda i procesa. Naročito u slučaju softvera i muzičkih/video proizvoda, koji se mogu preuzeti (download-ovati) ili poslati e-poštom direktno preko Interneta u digitalnom ili elektronskom formatu.

Nema više 24-časovnih vremenskih ograničenja. Preduzeća mogu biti kontaktirana od strane kupaca ili dobavljača u bilo koje vreme.

3.3.2. Koristi e-trgovine za potrošača

Pristup 24 / 7. Omogućava korisnicima da kupuju ili sprovode transakcije 24 sata dnevno, tokom cele godine iz gotovo bilo koje lokacije. Na primer, proveravanje stanje, izvršavanje plaćanja, dobijanje putnih i drugih informacija.

Više izbora. Kupci ne samo da imaju čitav niz proizvoda koji mogu da biraju i prilagode, nego imaju i niz međunarodnih dobavljača kao izbor.

Poređenje cena. Kupci mogu da „kupuju“ širom sveta i mogu da porede ili direktnom posetom različitim sajtovima, ili posetom jednog sajta gde su cene prikupljene od većeg broja provajdera (na primer www.moneyextra.co.uk za finansijske proizvode i usluge).

Poboljšan proces isporuke. Ovo se može odnositi od trenutne isporuke digitalizovane ili elektronske robe kao što je softver ili audio-vizuelni fajlovi preuzimanjem preko Interneta, do online praćenja napretka paketa pa sve do dostavljanja poštom ili preko kurira.

Okruženje konkurencije. Mogu se naći značajani popusti ili dodate vrednosti, usled takmičenja različitih trgovca koji se bore za kupce. On takođe omogućava da pojedinačni kupci objedine više svojih pojedinačnih naloga u jedan zajednički kako bi se predstavili proizvođaču kao kupci na veliko i tako dobili konkurentniju cenu (agregat kupovina - agregat buying), na primer www.letsbuyit.com.

3.3.3. Koristi e-trgovine za društvo

Omogućava fleksibilniji način rada. Ovo poboljšava kvalitet života za mnoštvo ljudi u društvu, omogućavajući im rad od kuće. Ne samo da je to pogodnije nego i omogućava manje

stresnu radnu sredinu i takođe potencijalno smanjuje zagađenje životne sredine jer manje ljudi mora redovno da putuje na posao.

Povezuje ljude. Omogućava ljudima u zemljama u razvoju i ruralnim oblastima da pristupe proizvodima, uslugama, informacijama i drugim ljudima što inače ne bi bilo tako lako dostupno za njih.

Olakšava pružanje javnih usluga. Na primer, zdravstvene usluga dostupne preko Interneta (on-line konsultacije sa lekarima ili medicinskim sestrama), podnošenje poreza preko Interneta kroz sajtove poreske uprave.

3.4. Ograničenja e-trgovine

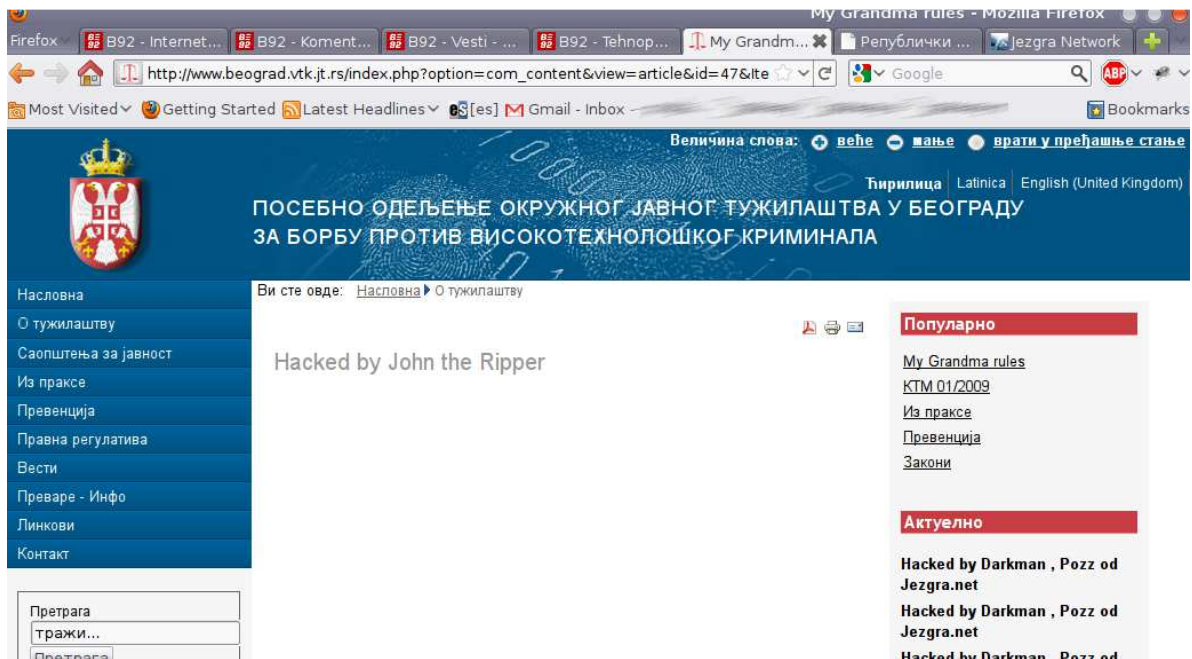
Bilo je mnogo fame oko Interneta i e-trgovine u poslednjih nekoliko godina dvadesetog veka. Mnogo toga promovisalo je Internet i e-trgovinu kao lek za sve bolesti, cime se otvara pitanje, da li postoje ograničenja e-trgovine i Interneta?

Isak Njutn u trećem zakonu kretanja, „Za svaku akciju postoji jednaka i suprotna reakcija“ ukazuje na to da za sve beneficije e - trgovine postoje ograničenja e-trgovine. Ovde će opet biti reči u skladu sa tri glavna aktera - organizacije, potrošača i društva.

3.4.1. Ograničenja e-trgovine za organizaciju

Problemi sa kompatibilnošću starijih i novijih tehnologija. Postoje problemi u kojima stariji poslovni sistemi ne mogu da komuniciraju sa Web i internet zasnovanom infrastrukturom, što dovodi do toga da neke organizacije koriste dva nezavisna sistema gde se podaci ne mogu razmenjivati. To često dovodi do potrebe da se investira u nove sisteme ili infrastrukture. U oba slučaja to je i finansijski skupo, kao i razarajuće za efikasan rad organizacije.

Nedostatak sistema bezbednosti, pouzdanosti, standarda i komunikacionih protokola. Postoje brojni izveštaji sajtova i baza podataka koji su bili hakovani i takođe, postoje bezbednosne rupe u softveru. Na primer, Microsoft je tokom godina izdao mnoga bezbednosna obaveštenja i „zакrpe“ (patches) za njihov softver. Nekoliko bankarskih i drugih poslovnih sajtova, uključujući i sajt „Posebnog odeljenja okružnog javnog tužilaštva za borbu protiv visokotehnološkog kriminala“ doživeli su kršenja bezbednosti gde je „tehnički nadzor“ ili/i „greška u sistemu“ dovela do toga da poverljive informacije klijenata postaju dostupne svima .



Slika broj 5. Hakovana web stranica²²

Brz razvoj i menjanje tehnologije. Kako bi organizacije bila konkurentna tako uvek postoji osećaj pokušavanja da se „uhvati korak“.

Pritisak inovacije. Organizacije su pod pritiskom da inoviraju i razviju poslovne modele kako bi iskoristili nove mogućnosti koje ponekad dovode do strategije štetne za organizaciju. Lakoća sa kojom se poslovni modeli mogu kopirati i oponašati preko Interneta povećava taj pritisak i smanjuje dugoročnu konkurentnu prednost.

Rat cena. Suočavajući se sa povećanom konkurencijom i nacionalnih i međunarodnih konkurenata često dovodi do ratova cena i kasnijim neodrživim gubitkom za organizaciju.

3.4.2. Ograničenja e-trgovine za potrošača

Računarska oprema je potrebna za pojedince da bi učestvali u novoj digitalnoj ekonomiji, što znači inicijalni kapital - trošak klijentima.

Osnovno tehničko znanje je potrebno kako računarske opreme tako i navigacijom Interneta i World Wide Web-a.

Troškovi za pristup Internetu, bez obzira da li je dial-up ili broadband tarifa. Takav trošak pristupa Internetu za potrošače u nerazvijenim zemljama može predstavljati veliko ograničenje.

²² Dostupno na www.beograd.vtk.jt.rs, 12. april 2011.

Troškovi računarske opreme. Ne samo početan trošak kupovine opreme već i redovno ažuriranje ove tehnologije vodeći računa da bude kompatibilana sa promenom uslova na internetu, sajtova i aplikacija.

Nedostatak sigurnosti i privatnosti ličnih podataka. Nema stvarne kontrole podataka koji se prikupljaju preko Web-a ili Interneta. Zakoni o zaštiti podataka nisu univerzalni i tako sajtovi u različitim zemljama mogu ili ne moraju da ima zakone koji štite privatnost ličnih podataka.

Fizički kontakt i veze su zamenjeni elektronskim procesima. Potrošači nisu u mogućnosti da dodirnu robu koja se prodaje on-line.

Nedostatak poverenja. Ovaj nedostatak se javlja usled interakcije sa bezličnim računarima.

3.4.3. Ograničenje e-trgovine za društvo

Slom u ljudskoj interakciji. Navikavanje na elektronsku interakciju može dovesti do erozije ličnih i društvenih veština koje mogu na kraju biti štetne za svet u kojem živimo, gde ljudi imaju bolju (komfortniju) interakciju sa ekranom nego licem u lice.

Društvena podela. Postoji potencijalna opasnost da će se povećati socijalni jaz između onih koji imaju tehničke veštine i onih koji to nemaju - tako da ljudi koji nemaju tehničke veštine mogu biti onemogućeni da obezbede bolje plaćene poslove.

Oslanjanje na telekomunikacionu infrastrukturu i IT veštine, koje u zemljama u razvoju nularaju tj. poništavaju njihovu korist i kada su napredne infrastruktura telekomunikacija i IT veštine nedostupni ili oskudni ili nerazvijeni.

Rasipanje sredstava. Kako nova tehnologija brzo zastareva kako se osloboditi starih računara, tastatura, monitora, zvučnika i drugih hardvera ili softvera?

Teškoće u nadgledanju Interneta. Veliki broj počinjenih zločina često prolaze neopaženo. Tu je i neprijatan porast raspoloživosti i pristupa nepristojnim materijalima koji mogu dovesti do težih posledica po korisnike (na primer, pedofilija).

*“Male prilike često predstavljaju
početak velikih poduhvata.”²³*

Demosten

4. INTERNET MARKETING

Internet marketing predstavlja povezivanje informatičko-tehnoloških rešenja u poslovanju posebno marketing organizacije. Takav marketing se, umnogome, razlikuje od klasičnog marketinga, jer mu Internet omogućava velike prednosti i mogućnosti. Danas se sve temelji na reklami a sam Internet je jedno ogromno tržište i kao na svakom tržištu tu vlada velika konkurencija.

Marketing stručnjaci moraju biti upoznati sa prirodom Interneta kako bi bolje razumeli i primenili Internet marketing. Internet je najveća svetska mreža međusobno povezanih računara. Ponekad se naziva “mrežom svih mreža”, jer u suštini povezuje veliki broj manjih računarskih mreža. Komunikaciju između različitih manjih mreža i računara omogućuje jedinstven komunikacijski protokol.

Istorija Interneta počinje krajem pedesetih i početkom šezdesetih godina, kada Ministarstvo odbrane Sjedinjenih Američkih Država pokreće projekat izgradnje decentralizovane računarske mreže kojom bi se razmenjivale vojne informacije. Za razvoj Interneta ključan je bio projekat ARPANet gde je napravljena mreža između svih važnijih naučnih i vojnih institucija od strane američkog Ministarstva odbrane. Projekat je vodila agencija ARPA, čiji su naučnici 1969. godine odlučili da povežu četiri američka univerziteta. U sledeće dve godine mreži se pridružilo još nekoliko univerziteta, istraživačkih centara, kao i agencija NASA. Namera je bila da se ispita da li računari na raznim lokacijama mogu biti međusobno povezani tehnologijom tipa paketnog prenosa. Osim toga, ideja je bila napraviti računarsku mrežu koja ne bi prestala da radi i ako bi došlo do prestanka rada neke od komponenti, tj. delova mreže.

Osim najčešće korišćenog pojma e-marketing, neretko se koristi izraz online marketing, kao zbirni pojam za sve vrste marketinga na mreži (e-marketing, cyber marketing, marketing na Internetu i Web marketing).

²³ Dostupno na www.journals.lww.com, 22. decembar 2012.

STATISTIKA BR. STANOVNIKA I BR. KORISNIKA INTERNETA					
SVETSKI REGIONI	Broj stanovnika (2009 Est.)	Internet korisnici Dec. 31, 2000	Internet korisnici najnoviji podaci	Penetracija (%ukupnog stanovništva)	Porast korišćenja 2000-2009 %
Afrika	991.002.342	4.514.400	86.217.900	8,7%	1.809,8
Azija	3.808.070.503	114.304.000	764.435.900	20,1%	568,8
Evropa	803.850.858	105.096.093	425.773.571	53,0%	305,1
Bliski Istok	202.687.005	3.284.800	58.309.546	28,8%	1.675,1
Severna Amerika	340.831.831	108.096.800	259.561.000	76,2%	140,1
Latino Amerika/Karibi	586.662.468	18.068.919	186.922.050	31,9%	934,5
Okeania/Australia	34.700.201	7.620.480	21.110.490	60,8%	177,0
WORLD TOTAL	6.767.805.208	360.985.492	1.802.330.457	26,6%	399,3

	Broj stanovnika (2009 Est.)	Internet korisnici najnoviji podaci	Penetracija (%ukupnog stanovništva)	Porast korišćenja (2000-2009)	% korisnici vs. korisnici Evropa
Srbija	7.379.339	3.300.000	45%	725%	0,8%

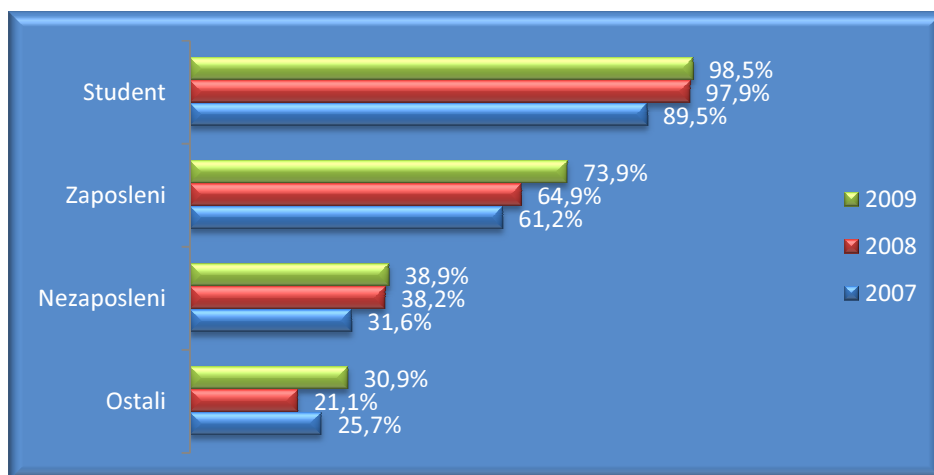
Tabela 3. Statistika broja stanovnika i broja korisnika Interneta u Srbiji²⁴

Philip Kotler, ovako objašnjava kako su se marketing strategija i praksa, dramatično, promenile u poslednjih nekoliko godina: “Tehnološki napredak, uključujući široku upotrebu Interneta, stvorio je takozvano Novo gospodarstvo. Iako se poslednjih godina mnogo raspravljalo o prirodi, pa čak i o postojanju Novog gospodarstva, malo je ljudi koji se ne bi složili da Internet i drugi oblici moćne komunikacijske tehnologije vrše ogroman uticaj na marketinške stručnjake i kupce. Mnoge uobičajene marketinške strategije i prakse iz prošlosti – masovni marketig, standardizacija proizvoda, medijsko oglašavanje, maloprodaja i drugo - bile su prikladne u takozvanom Starom gospodarstvu. Te će strategije i prakse i dalje biti važne u Novom gospodarstvu. Međutim, marketinški stručnjaci će, takode, morati razviti nove strategije i prakse koje će biti bolje prilagođene savremenom okruženju.”²⁵

Internet marketing možemo definisati kao korišćenje Interneta i drugih digitalnih tehnologija za ostvarenje marketinških ciljeva i kao podršku savremenom marketinškom konceptu. Za mnoga preduzeća Internet je novo mesto prodaje proizvoda i pružanja usluga. Preduzeća na Internetu mogu pored postojećih potrošača dosegnuti i one koji su im do tada bili nedostupni.

²⁴ Dostupno na www.internetworldstats.com, 17. april 2010.

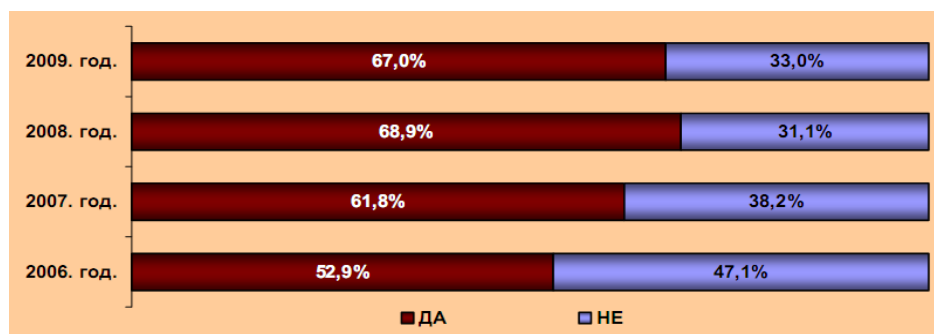
²⁵ Kotler P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong (2005) Principles of Marketing, Person Educationa Limited, Essex, str. 128



Grafikon 5. Udeo korisnika Interneta prema radnom statusu (Srbija)²⁶

Udeo korisnika Interneta, prema nivou obrazovanja i prema radnom statusu je: 72,9% od lica sa višim i visokim obrazovanjem, 50,2% od lica sa srednjim obrazovanjem i 16,5% od lica sa obrazovanjem nižim od srednjeg obrazovanja. Prema saznanjima, preuzetih sa Web sajta Republičkog zavoda za statistiku, na pitanje koliko su često koristili Internet, tokom poslednja 3 meseca, 65,7% ispitanika odgovorilo je: svakog dana ili skoro svakog dana²⁷.

Uticaj Interneta na poslovanje savremenih preduzeća je u stalnom porastu. Firme na različite načine doživljavaju prednosti koje im pruža Internet. Danas, u Srbiji, većina preduzeća koristi elektronsku poštu i ima svoje Web stranice na kojima se mogu naći osnovne informacije o preduzeću i njegovoj delatnosti. Neka od preduzeća su otišla i korak dalje pa Internet koriste za oglašavanje svojih proizvoda i usluga. Nešto manji deo preduzeća koristi Internet za prodaju svojih proizvoda i usluga a najmanji broj za ga koristi za unapređenje svih elemenata marketing mixa.



Grafikon 6. Da li Vaše preduzeće ima svoj Web sajt?²⁸

²⁶ Dostupno na www.webrzs.stat.gov.rs, 28. april 2010.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

U 2009. godini, u Srbiji, 67% preduzeća, koji poseduju Internet priključak, poseduje Web sajt. Procenat preduzeća se smanjio u odnosu na prethodne godine u kojima je prethodio rast broja preduzeća sa Web sajtom. Sa sajta Republičkog zavoda za statistiku saznajemo da postoje i teritorijalne razlike. Naime, U Beogradu Web sajt poseduje 78,2% preduzeća, u AP Vojvodini 66,3% a u centralnoj Srbiji 55,3%²⁹.

Jedna od ključnih pretpostavki donošenja kvalitetnih marketing odluka jeste raspolaganje kvalitetnim informacijama. Primena rešenja savremene informaciono-komunikacijske tehnologije u procesu marketing istraživanja pruža istraživačima mogućnost unapređenja procesa prikupljanja, obrade i skladištenja podataka, osiguravajući na taj način i pretpostavku unapređenja procesa generisanja poslovnih odluka u preduzeću. Na osnovu primene ovih rešenja razvijen je online koncept marketing istraživanja.

Veoma je važno da se za informacionu podlogu, koja služi kao baza donošenja poslovnih odluka, osigura kontinuirani updating što se može postići jedino ukoliko je proces generisanja podataka/informacija postavljen kao kontinuiran i organizovan proces. Ovaj proces se ne može u celosti zasnivati samo na podršci koju pruža klasični koncept marketinških istraživanja. Zato se pojavila potreba da se ovaj problem sistemski reši. Primenom online koncepta marketing istraživanja se želi eliminisati uočena ograničenja kod primene klasičnog koncepta marketing istraživanja. Treba imati u vidu činjenicu da ova dva koncepta marketing istraživanja nisu međusobno isključiva već komplementarna. Takođe, treba imati u vidu činjenicu da primena online koncepta u kombinaciji sa klasičnim konceptom može dati daleko bolje efekte nego izolovana primena bilo kojeg od ova dva koncepta marketing istraživanja, pri čemu treba, pre svega, voditi računa o informacionim potrebama korisnika, odnosno, donosilaca marketing odluka.

4.1. Faze razvoja marketinga na Internetu

Postoje tri osnovne faze u razvoju marketinga na Internetu:

1. Faza pripreme Internet prisustva
2. Faza građenja Internet prisustva
3. Faza održavanja i poboljšanja nivoa Internet prisustva

²⁹ Dostupno na www.webrzs.stat.gov.rs, 28. april 2010.

- Iznajmljivanje prostora
- Izgradnja sajta i generisanje sadržaja
- Promocija na Internetu
- Evaluacija i korigovanje rezultata

U zavisnosti od marketinških ciljeva, mogu se identifikovati sledeće vrste sajtova:

Kategorija	Primer
Informativne	Online časopisi, knjige i sl.
Interaktivne	Registracija korisnika, prilagođavanje Web stranice pojedinačnom korisniku, online igrice
Transakcione	Online kupovina, rezervacija karata, online bankarstvo
Orjentisane na poslovne procese	Online planiranje i raspoređivanje, upravljanje lancima vrednosti
Kolaborativne	Distribuirani dokumenti
Online zajednice	Diskusione grupe, elektronske tržnice, online aukcije, online aplikacije sa posrednicima

Tabela broj 4. Vrste sajtova³¹

Inner Site Marketing (marketing u sklopu sopstvenog sajta) predstavlja potrebne aktivnosti koje omogućuju lakše postizanje ciljeva online prisustva firme na Internetu. Ostvarivanje marketinga u sklopu sopstvenog sajta stavlja akcenat na vizuelne, organizacione i sadržajne celine na sajtu koje šalju jasnu i preciznu poruku o tome šta posetilac može da očekuje i gde se to nalazi na sajtu.

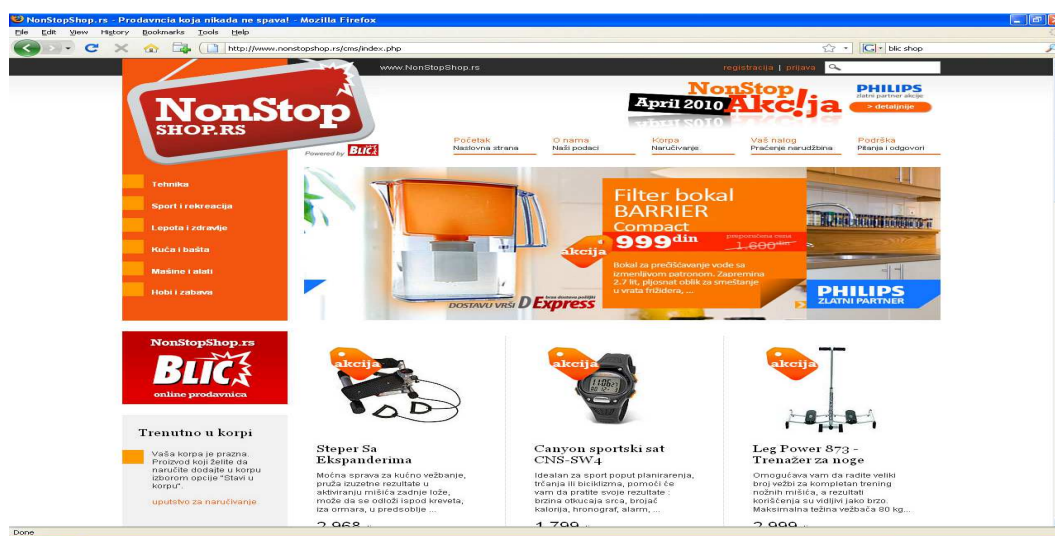
Prva stranica sajta (Home Page) i prve stranice kategorija (Category Home Page) uglavnom dobijaju netipična vizuelna rešenja elemenata i skupa elementa. Time se i fizički izdvajaju posebne celine celog sajta ili pojedinih kategorija. Ova rešenja se drugačije i promovišu i svrha ovih prvih stranica upravo je promocija sadržaja.

Uvodjenjem Internet marketinga u poslovanje organizacije kao ključnog faktora za ulazak preduzeća u informatičko društvo nije dovoljno za poslovni uspeh. Ono što zaista može, dugoročno i pouzdano, unaprediti prodaju jeste **kvalitet**. Slična se logika može primeniti i na slučaju Web mesta kompanije. Dizajn je važan, ali presudan je ponuđeni informacijski sadržaj. Doslednost (konzistentnost) dizajna – u teoriji i praksi marketinga dobro je poznata važnost tržišne slike (engl. Image) kompanije na njen ugled kod potrošača. Dobra, odnosno pozitivna tržišna slika stvara se, između ostalog, i doslednošću pri njenom predstavljanju i delovanju na tržištu. U slučaju elektronskog marketinga takva se doslednost može manifestovati kao

³¹ Chaffey, D., Smith, P. (2008) E-Marketing E-Excellence, Bitterworth-Heinemann, Oxford, str. 173

konzistentnost dizajna Web stranica, bez obzira na njihovu brojnost i namenu, odnosno ulogu. “Umetnost dizajna” Web mesta ogleda se upravo u razrešavanju ili “mirenju” dva naizgled suprotstavljena (konfliktna) zahteva – zahteva za sadržajnom i vizualnom doslednošću zbog održanja identiteta kompanije i zahteva za dinamičnošću Web mesta zbog povećanja njegove privlačnosti za potencijalne kupce.

“Gustoća” informacionog sadržaja na Webu – trebalo bi nastojati da informaciona ponuda bude “zgusnuta”, da bi se posetiocu minimalnim brojem reči objasnilo ono što želi saznati i da za razumevanje toga mora utrošiti što je moguće manje truda. Jedan od dobrih “trikova” za povećanje “gustoće” informacione ponude na Webu je odmereno korišćenje svima razumljive grafike.



Slika broj 7. Blic Internet prodavnica³²

Kao što se može videti na slici 7, 29.04.2010. godine je otvorena još jedna elektronska prodavnica koja radi sedam dana u nedelji³³. Posetiocu sajta je pored tekstualnog objašnjenja karakteristika proizvoda ponuđena i fotografija radi brže vizuelne indentifikacije datih proizvoda.

Jedan od osnovnih problema u slučajevima postojanja sajtova sa više stotina, hiljada ili miliona stranica jeste njihova organizacija po principu potreba korisnika. Upravljanje sajtom na nivou njegove strukture (SSM - **Site Structure Management**) može biti odgovor na ovaj izazov koji se postavlja u razvijenom online svetu. Može se reći da Site Structure Management predstavlja konceptualno rešenje organizacije razvojnog Web okruženja korišćenjem online marketing tehnologija koje imaju za cilj povećanje mogućnosti pronalaženja potrebnih sadržaja posetiocu Web prezentacije.

³² Dostupno na www.nonstopshop.rs, 30. april 2010.

³³ Ibid.

Jedan od osnovnih načina postizanja uspešnog prisustva firme na Internetu jeste pružanje preciznih i ažurnih informacija koje imaju veoma kvalitetnu mogućnost pretraživanja od strane posetilaca prezentacije. Softver koji omogućava ovakav pristup upravljanju podacima na sajtu naziva se Content Management softver, a firme koje proizvode ovaj softver nazivaju se Application Service Providers.

Jedna od najboljih osobina sajtova koji poseduju Content Management rešenja jeste mogućnost deljenja resursa (podataka) između različitih delova sajtova i/ili između nekoliko različitih Web prezentacija. Na ovaj način omogućeno je kvalitetno predstavljanje podataka koji se pojavljuju na više različitih mesta na jednoj ili više prezentacija (na jednoj ili više stranica, takođe), u zavisnosti od koncepta sajta, a koji ima za posledicu veću verovatnoću da će posetilac prezentacije doći do njih koristeći različite načine prelistavanja (pretraživanja) sadržaja.

Dopadljivost kolorizma – Tehnologija prikazivanja boja na računarima uveliko je napredovala poslednjih nekoliko godina. Čak i slabiji računari danas razlikuju na stotine nijansi i mogu ih bez ikakvih problema kombinovano prikazivati korisniku. No, to ne znači da baš sve boje i uvek treba koristiti na Web stranici. Upravo suprotno, decentni je kolorizam opšte dopadljiviji. Zato se pri dizajniranju Web stranica preporučuje korišćenje manjeg broja boja i njihovih nijansi, ali uz istovremeno izbegavanje njegove monotonije.

Dimenzije informacionog sadržaja – u ovom se slučaju ne misli na dimenzije teksta, već grafičkih sadržaja na Webu. Nikako ne bi trebalo podleći primitivnom uverenju da su glomazni, komplikovani i napadni grafički sadržaji privlačniji od onih dimenzijama manjih i manje perceptivno agresivnih. Drugim rečima, sadržaj Web stranice mora biti i što agresivniji i nametljiviji, kako bi izazvao što veću pažnju konzumenta, ali način njegovog prikazivanja nikako ne, kako ne bi izazvao instinktivnu odbojnost primaoca poruke.

4.1.2. Faza građenja Internet prisustva

Faza građenja Internet prisustva predstavlja period ažuriranja postavljenih sadržaja i promocije Internet prisustva firme na i van Interneta (klasičan i online marketing). Pravi efekti Internet promocije postižu se istraživanjem navika ciljne grupe korisnika, kao i pobuđivanjem njihovog interesa kroz strateški plasirane promotivne poruke koje najčešće mogu biti slika, animacija ili tekst na nekom od Internet servisa. Online tehnologije omogućuju brojne promoterske tehnike pa se u literaturi sreće niz termina koji bliže opisuju određenu tehniku e-marketinga, prvestveno usmerenu na promoterske i oglasne tehnike.

Najčešće se spominju sledeći pojmovi:

- E-mail marketing

- Viral marketing
- Affiliate marketing
- Permission marketing
- Referral marketing
- One-to-One marketing
- Frequency marketing
- Real-time marketing

E – mail marketing, korišćenjem mail servisa u poslovne svrhe, pored direktne komunikacije sa korisnicima predstavlja jeftinu mogućnost kvalitetnog direktnog marketinga. Kvalitetna poslovna komunikacija e-mail servisom podrazumeva prethodno dobijenu dozvolu. Naime, korisnik daje dozvolu da na njegovu e-mail adresu stižu poruke (Permission Marketing). Prednost e-mail marketinga je što on predstavlja direktnu komunikaciju sa korisnikom proizvoda ili usluga (direktan marketing). S obzirom na tehničke nedostatke e-maila, njegovu veliku ispomoć čini adekvatna Web prezentacija. Ono što pružaju Web i e-mail servisi Interneta jesu neograničene mogućnosti vezane za podučavanje eventualnih klijenata o proizvodu ili usluzi, pružanje vesti vezanih za tematiku kojom se firma bavi, pružanje vesti o novim proizvodima, afirmativno delovanje, vođenje diskusija na temu koja je u interesu delovanja firme.



Slika broj 8. E-mail marketing³⁴

Viralni marketing (virusni marketing, buzz marketing, centrifugal marketing) je dobio ime po svojoj dramatičnoj brzini i eksponencijalnom delovanju. Određena vest se brzo širi, obično putem e-maila ili putem foruma, blogova i chat-ova. "Virusni način" širenja na Internetu ne dozvoljava uticanje kada će i do koga će vest stići. Ne može se sa sigurnošću predvideti da li će vest imati pozitivan ili negativan uticaj. Iz ovih razloga je viral marketing ujedno i zanimljiv koliko i opasan. Izuzetna prednost viralnog marketinga jeste da poruka ili vest dolazi od poznate

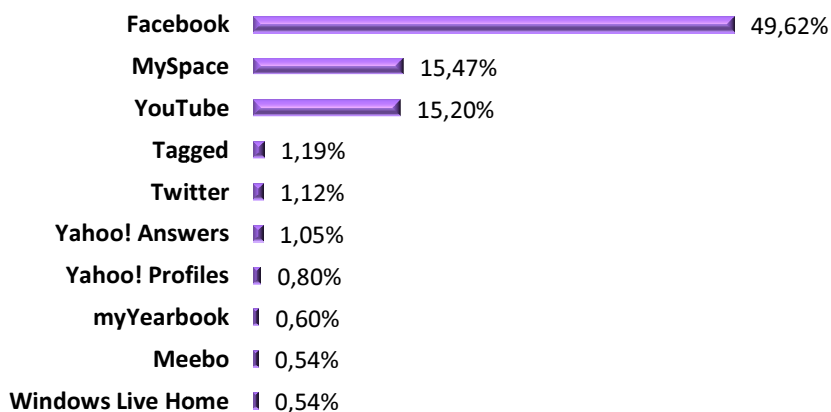
³⁴ Dostupno na www.cybage.com, 13. oktobar 2011.

osobe. Pošto se preporuka bez prepoznatljivog spoljnog uticaja izgovara, deluje mnogo iskrenije i verodostojnije. Na ovaj način svaki korisnik Interneta (Weba) postaje besplatan pomoćnik prodaje.

Kao i kod svake druge marketing strategije prvo se definiše ciljna grupa kao i pravi trenutak za pokretanje marketing kampanje. Potom se razmišlja o odgovarajućem viralnom pokretaču. Ovde pošiljalac treba da motiviše primaoca da prosledi poruku dalje. Što znači da kampanja mora da bude svima od koristi. Viral marketing će imati pozitivan odziv, ukoliko se, lansira nešto zanimljivo, nešto sasvim novo, jedinstveno, korisno.

Prva asocijacija može biti servis za besplatan mail – HotMail. Ovde postoji bitan “trik” - HotMail je jedan od prvih besplatnih email servisa i prvi je poslao u sklopu svog email servisa karakterističnu rečenicu:”Get your private, free email at <http://www.hotmail.com>.”

Viral marketing opisuje strategiju koja podstiče pojedinca da marketing poruku prosledi dalje, bilo da se radi o spotu, slici, tekstu ili nečem drugom. MSN, YouTube, aplikacije na FaceBooku, Tagged, Twitter, MySpaceu: sve su to primeri u kojima je viral marketing poslužio kao startna strategija. YouTube spotovi se najčešće gledaju kada nam prijatelj pošalje link a ređe sami pretražujemo po njihovoj bazi.



Grafikon 7. Top 10 Internet stranica koji služe kao servisi za socijalnu mrežu (Social-Networking Websites) i foruma³⁵

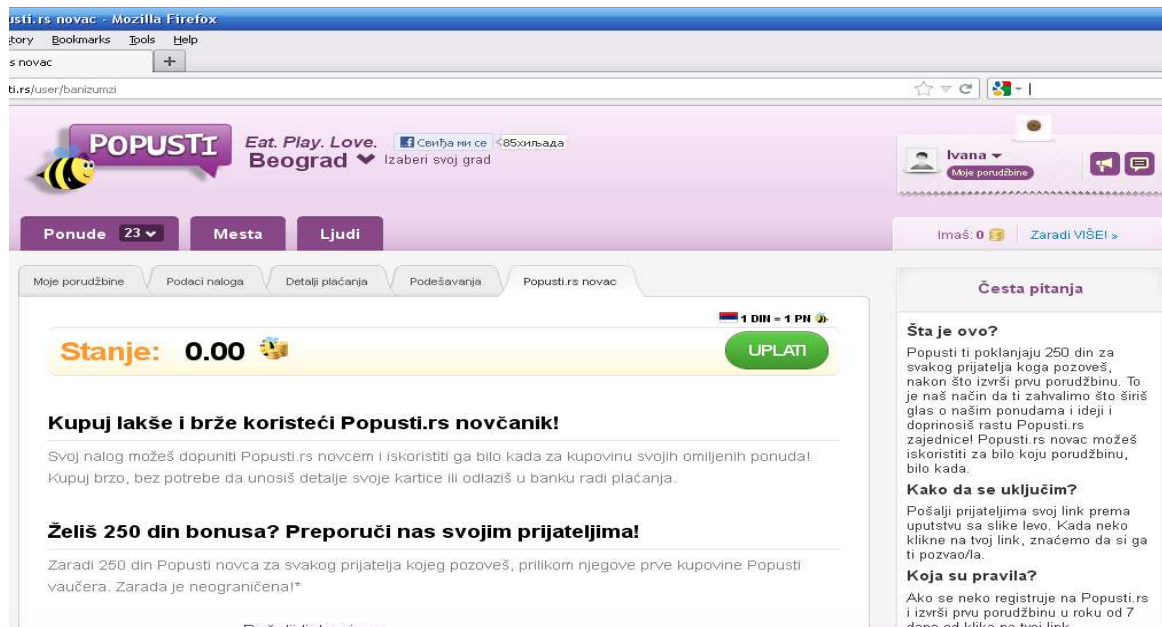
Affiliate marketing (udruženi ili pripojeni marketing), ovu tehniku prvi uvodi Amazon.com a kasnije i drugi sajtovi. Vlasnici Web sajtova stavljaju linkove, banner-e ili proizvode Amazona ili nekog drugog pridruženog sajta na vlastite stranice. Kada posetilac klikne na taj link ili kupi knjigu ili neki drugi proizvod, vlasnik malog sajta (pridruženog) je plaćen zbog podsticanja prodaje.

³⁵ Dostupno na www.marketingcharts.com, 17. april 2010.

Affiliate marketing program omogućava da se dođe do prave osobe u pravo vreme i u pravom okruženju. Naime, udruženi marketing je ciljani marketing. Trgovac ima mogućnost da postavi svoje oglase na Web stranice saradnika koje su u uskoj vezi s proizvodima/uslugama koje trgovac nudi, tako da mu je omogućeno dostizanje on-line korisnika na onim mestima gde je moguće pretpostavljati da se oni nalaze.

Jedna od najvažnijih prednosti ove vrste marketinga je da nudi potpuno automatizovani proces dolaska do većeg broja oglašivača (i to oglašivača prema sopstvenom izboru) za svoje Web stranice, s obzirom na to da nije potrebno vršiti lične dogovore s pojedinim oglašivačem. Dakle, potpuno je nebitna i fizička lokacija trgovca i saradnika te gde će, kada, kojim oblikom i po kojoj ceni na Web mestu biti prikazana njegova reklama. Već samim pristupom pojedinom saradnikovom programu tj. prihvatanjem sporazuma o saradnji, odgovoreno je na pitanja na koje je sve načine moguće vršiti oglašavanje i koja će biti cena za izvršene akcije.

Referral marketing je jedna od novijih marketinških tehnika. Referral marketing ima veliki broj različitih varijanti, ali se svaka svodi na to da se preko jednog korisnika stigne do tri njegova prijatelja ili partnera. Referral marketing primenjuje se kod programa prodaje, na samom sajtu ili putem e-mail magazina. Kod programa prodaje najčešće se sprovodi tako da svaki partner koji dovede jednog novog partnera dobija određenu sumu novca na svoj račun. Jedan od primera je domaći sajt pod nazivom popusti.rs. Ovde potrošač za svakog dovedenog novog partnera dobija određenu sumu novca koju zatim može da iskoristi pri svakoj sledećoj kupovini.



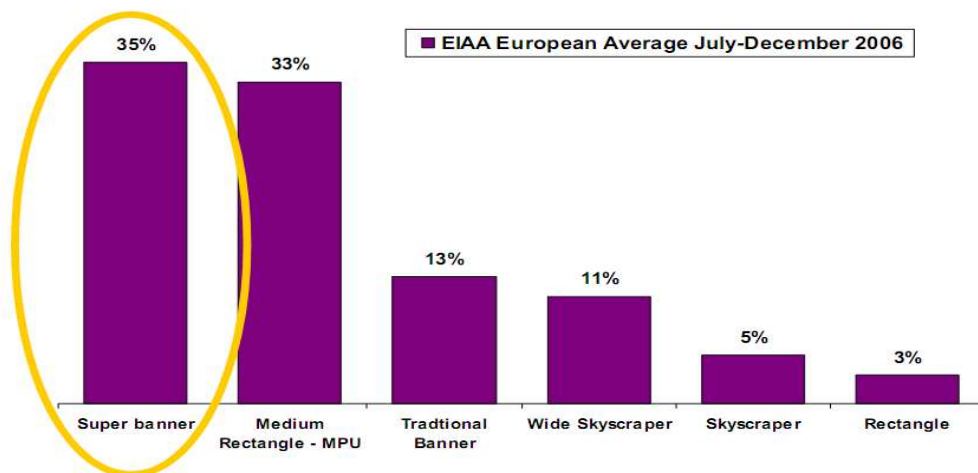
Slika broj 9. Referral marketing na primeru sajta popusti.rs³⁶

³⁶ Dostupno na www.popusti.rs, 01. april 2012.

U najvećem broju slučajeva reč je o Tell a Friend (reci prijatelju) alatkama kojima posetilac sa sajta može da pošalje mail prijatelju i obavestiti ga o postojanju sajta, nekoj usluzi ili servisu koji postoje na sajtu. Široku primenu referral marketing dobio je zahvaljujući svojoj efektivnosti, koja je veća nego kod drugih instrumenata marketinga zbog stepena neutralnosti u preporukama. U ovom slučaju se program, sadržaji ili usluge korisnicima Interneta ne preporučuju od strane tima sajta, već od drugih korisnika koji imaju iskustva u korišćenju i koji su zadovoljni sajtom ili njegovim servisima. To uliva veće poverenje novim korisnicima i njihov odziv je veći.

Baneri su forma oglašavanja na Web sajtovima. Oglašavanje putem baner oglasa je najčešći i najpopularniji oblik oglašavanja. Baneri su statičke ili dinamičke slike smeštene na Web stranicama i predstavljaju oglasnu poruku preduzeća. Oni su ujedno i linkovi koji najčešće otvaraju Web stranicu oglašivača. U početku oglašavanja baner oglasi su imali standardizovanu veličinu od 468x68 piksela. Danas je ta veličina najčešća ali se u međuvremenu pojavilo još nekoliko standardizovanih veličina i njihovih varijacija. Tipične veličine banera su:

- 468x60 Traditional Banner
- 120x600 Skyscraper
- 160x600 Wide Skyscraper
- 180x150 Rectangle
- 300x250 Medium Rectangle
- 728x90 Super Banner



Grafikon 8. Procenat korišćenja banera po vrstama³⁷

³⁷ Dostupno na www.eiaa.net, 17. april 2010.



Slika 10. Vrste banera³⁸

Baner oglase je moguće postaviti gotovo bilo gde na Web stranici. Standardne veličine baneri se nalaze na vrhu i dnu stranice, dok novi oblici (skyscrapes baneri) zauzimaju desni i levi rub stranice.

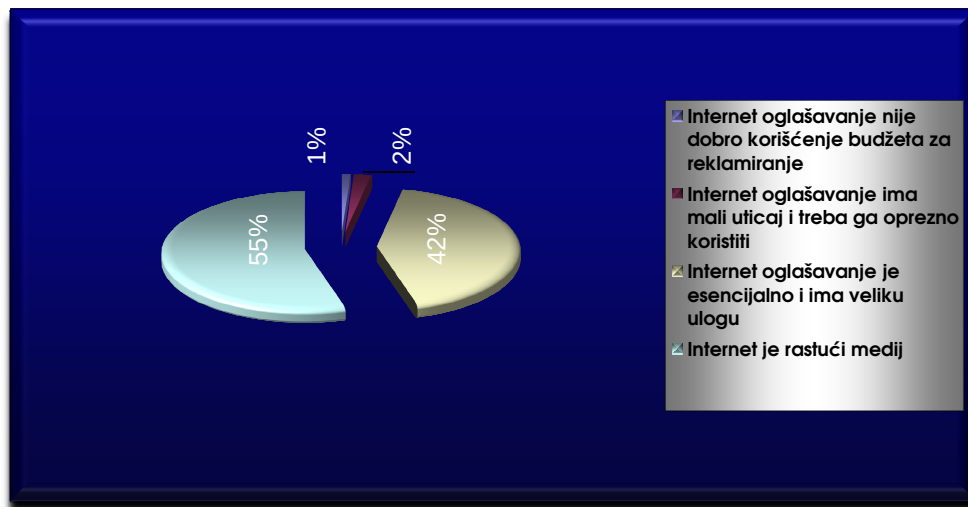
Još jedan vid oglašavanja su Internet oglasi tj. online oglasi. Kompanije i pojedinci mogu plasirati oglase na Internetu na četiri načina: oglasi na prostorima za organizovano oglašavanje, grafički oglasi, sponzorski oglasi i oglašavanje na listama.

Oglasi na prostorima za organizovano oglašavanje su najstariji vid oglašavanja na Internetu. Ovakvi oglasi su klasifikovani, po kategorijama i složeni u skladu sa vremenom kada su postavljeni.

Grafički oglasi izgledaju kao slika koja nosi promotivnu poruku. Oni su locirani na stranicama na Web-u koje su najposećenije i treba da svojim izgledom privuku kupčevu pažnju i izazovu želju za boljim upoznavanjem proizvoda ili usluga koje se oglašavaju. Dizajn treba da bude kako primamljiv tako i jednostavan da bi omogućio brže pojavljivanje na ekranu.

Sponzorski oglasi su najjeftiniji vid oglašavanje na Internetu. To je plaćeni prostor na Internetu koji nas indetifikuje kao sponzora nekog događaja na Internetu. U sponzorske poruke se ubrajaju i informacije o kompaniji ili proizvodu koji se oglašava.

³⁸ Dostupno na www.eiaa.net, 17. april 2010.

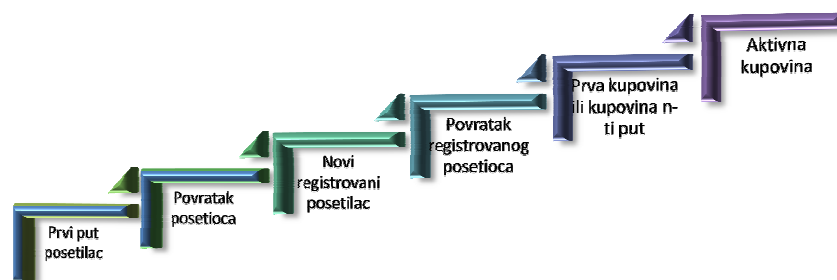


Slika 11. Marketinški Internet Ad (oglas) barometar³⁹

Oglašavanje na listama znači objavljivanje oglasa na jednoj od hiljade lista koje se nalaze na Internetu. Svaka od tih lista je usmerena na neku temu kao što su: marketing, politika, sport, vreme itd.

4.1.3. Faze održavanja i poboljšanja nivoa Internet prisustva

Kompanije koje imaju uspešne online marketing pristup često dele zajedničku osobinu. Oni pridaju veliki značaj praćenju uspešnosti njihovog online marketinga i uspostavljaju proces stalnog unapređenja performansi svojih digitalnih kanala. Značaj definisanja odgovarajućih pristup merenju i unapređenju je takva da je razvijen termin “Web analitika” da opiše ovu važnu aktivnost Internet marketinga. Veb analitika je praćenje cilja, prikupljanje, merenje, izveštavanje i analiza kvantitativnih podataka na Internetu za optimizaciju sajtova.



Slika broj 12. Segmentacija životnog ciklusa korisnika⁴⁰

³⁹ Dostupno na www.eiaa.net, 17. april 2010.

⁴⁰ Collin S. (2000) E-Marketing, John Wiley and Sons Ltd., West Sussex, str. 82.

Da bi se poboljšali rezultati za bilo koji aspekt bilo kojeg posla, upravljanje performansama je od vitalnog značaja. Procesi i sistemi koji su namenjeni da prate i unapređuju performanse organizacije i konkretne aktivnosti u oblasti upravljanja, kao što su Internet marketing, su široko poznati kao “sistemi upravljanja performansama”. Mnoge organizacije sada imaju uspostavljeno online prisustvo, ali postoje mnoga pitanja bez odgovora o procesu kojim se procenjuje marketinški nastup ovog prisustva i kako je modifikovan sa ciljem da se poboljšaju njegove performanse. Rezultati se razlikuju za različite tipove organizacija.

Merenje performansi možemo definisati kao proces kvantifikovanja efikasnosti i efektivnosti u prošlim akcijama kroz akviziciju, sravnjivanje, sortiranje, analizu, tumačenje odgovarajućih podataka. Kao što se može videti iz definicije, performanse se mere pre svega kroz informacije o procesu efektivnosti i efikasnosti. U kontekstu Internet marketing, korektivne mere su implementacija ovih rešenja, kao i ažuriranje Web sadržaja, dizajn i pridruženje marketinških komunikacija.

4.2. CRM na Internetu

Dok virtuelni marketing podrazumeva korišćenje Interneta da obezbedi nove proizvode i usluge bazirane na informacijama, marketing baza podataka koristi podatke prikupljene i sačuvane u bazi podataka kupca kako bi bolje pomogle kupcu. Kompjuterske baze podataka su korišćene u marketingu već duži niz godina, prethodeći komercijalnoj upotreba Interneta. Na primer, marketing informacioni sistemi za skladištenje i analizu podataka korisnika ili podaci o istraživanju tržišta su popularni još od 1980-ih. Mnoge kompanije su nedavno impelmentirale CRM sisteme koji prate naloge klijenata i pomažu da se identifikuju profitabilni korisnici.

CRM predstavlja pomak u marketing perspektivi iz „prodaje proizvoda“ do „pridobijanja i zadržavanja klijenata“. McKenna⁴¹ opisuje ključne elemente ovog pristupa, kao:

- Dominirati specifičnim tržišnim segmentom razvojem odgovarajućih proizvoda i usluga.
- Izgraditi dubok odnos sa klijentima u cilju razvijanja odgovarajućih proizvoda i usluga.
- Odgovarati fleksibilno na potrebe tržišta kontinuiranim praćenjem, analizom i povratnim informacijama.
- Razvijanje odnosa sa dobavljačima i prodavcima u cilju održavanja prednosti na tržištu.

Slično tome, Peppers i Rogers⁴² predložili su pet I:

- Identifikacija - Saznajte što više o kupcima u cilju uspostavljanja dijaloga.

⁴¹ McKenna R. (1993) Relationship Marketing, Basic Books, New York, str. 153.

⁴² Peppers D., Rogers M. (1996) The One to One Future, Currency, New York, str. 321.

- Individualizacija - Prilagodite pristup svakom kupcu nudeći korist na osnovu potreba korisnika.
- Interakcija - Nastavite da saznajete više o klijentima kroz stalnu interakciju sa klijentima.
- Integracija - Proširite odnos sa klijentima u svim delovima organizacije.
- Integritet - Održavati poverenje potrošača.

Iako je CRM postojao pre nastanka e-trgovine na Internetu, njegov pristup može da se podjednako dobro primeni na Internetu. Međutim, postoje neke razlike. Prvo, marketing može biti dvosmeran. Na Internetu, korisnici mogu da budu aktivni igrači na tržištu koji igraju važnu ulogu u marketing zadatku, kao što su informisanje drugih korisnika. Drugo, u tradicionalnom CRM-u samo dvojni odnosi se uzimaju u obzir, po pravilu da je između kupaca i dobavljača. Internet omogućava širi spektar odnosa, kao što su odnosi između zajednice dobavljača, zajednice kupaca i druge stranke. Sam proces se odvija u tri različita nivoa:

1. Inicijalna istraživanja - Tokom ove prve faze, odnos između učesnika na tržištu još uvek ne postoji a osnovna delatnost je prikupljanje informacija. Komunikacija je pre svega u jednom pravcu, bilo od proizvođača do potrošača ili od potrošača ka prodavcu.
2. Komunikacija punog opsega - Ova faza se odlikuje transakciono orijentisanom i punog opsega interakcijom u kojoj potrošači „probaju“ konkurentne proizvode ili usluge, bez uspostavljena poverenja ili dužnosti. Marketing zasnovan na bazama podataka (Database marketing) se koristi u ovoj fazi (i prodavac i potrošač).
3. Građenje odnosa mreža (network) - U ovoj fazi, informacije su usresređene na odnose. Tržišno iskustvo i percepcije postaju važnije od numeričkih podataka, kao što je cena. Učesnici na tržištu su spremni da donose odluke na osnovu uspostavljene veze.

Izgradnja odnosa je preuzela važnost u mnogim organizacijama sa većim korišćenjem Interneta. Tehnologija koja je dostupna omogućava pretraživanje i praćenje kupovine transakcija online kupaca.

*“Ja ga nasledih od cigle,
a ostavih ga od mermera.”⁴³*

Gaius Julius Caesar Augustus

5. E – LIDERSTVO U DIGITALNOJ EKONOMIJI

Devedesete su pokazale da je nastalo razdoblje globalne konkurencije, koje se karakteriše forsiranjem standarda svetskog tržišta i međunarodne orijentacije preduzeća. Brzi tehnološki napredak stvorio je uslove da tehnologija postane dostupna svima u svetu pod prihvatljivim uslovima. Sa druge strane, brzo širenje tehnološkog progressa uticalo je na smanjivanje monopola nad znanjem, što je rezultovalo mogućnošću ulaska svih koji su organizaciono i finansijski spremni za borbu za svetsko tržište. Prema Porteru⁴⁴, konkurentska prednost u međunarodnim okvirima zasniva se na: inovacijama i promenama proizvoda, uključivanju unutrašnjeg sistema vrednosti, kontinualnom unapređivanju poslovanja, nadograđivanju resursa i globalnom pristupu strategiji.

Savremeno poslovanje podrazumeva prestrukturiranje poslovnih funkcija. Od tradicionalnog shvatanja, opredeljenog linearnim načinom razmišljanja, gde su sve poslovne funkcije imale podjednak značaj, lideri se moraju okrenuti proaktivnom razmišljanju, koje podrazumeva shvatanje i kreiranje promena, kao i davanje značaja onim poslovnim funkcijama koje omogućavaju preduzeću da stvori, održi i unapređuje konkurentsku poziciju na globalnom tržištu.

Najznačajniji način za unapređenje konkurentske sposobnosti jeste unapređenje znanja lidera preduzeća i ekspertske timova. Zadatak lidera je da neprestano usklađuje organizacionu kulturu s brzim promenama u okruženju i sa sve većim zahtevima kupaca. Oni imaju viziju i sposobnost nadahnuća i usmeravanja zaposlenih na stvaranje novih odnosa i ostvarivanje potrebnih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Iako interesovanje za liderstvo postoji kod istoričara i filozofa još od antičkih vremena, prva naučna istraživanja su izvršena početkom prošlog veka. Liderstvo je uvek bio interesantan fenomen za sve koji su proučavali organizacije ali i društvo u celini. Počnimo od prastarog pitanja: da li je sudbina organizacija i društava određena namerama i kvalitetima njihovih vođa? Zatim, da li se lider rađa ili se on može obrazovati? Da li su organizacijama potrebni menadžeri

⁴³ Suetonius (2004) *Lives of the Caesars*, Kessinger Publishing, Whitefish, str. 61

⁴⁴ Porter M. (1990) *The Competitive Advantage of the Nations*, The Free Press, New York, str. 578

ili lideri? Da li svaka organizacija mora da ima lidera? U uslovima turbulencije i dinamičnih promena sva ova pitanja su i danas aktuelna.

5.1. Uloga liderstva u poslovanju preduzeća

Stvoriti i održavati konkurentsku prednost je osnovni i najteži zadatak savremenih organizacija. Konkurentska prednost u početku je poticala iz lokacije. Pristup različitim sirovinama davao je firmi onu specifičnu prednost koja joj je bila potrebna da stvori i eksploatiše privremeni monopol. Uspešna kompanija devetnaestog veka profitirala je na pristupu nafti, šumama, rudnicima i sl. Vremenom su slobodna tržišta sirovina uveliko otežala korišćenje lokacije kao jedinog izvora konkurentске prednosti. Inovacija tehnologije u kombinaciji sa pristupom kapitalu postala je novi parametar diferencijacije i ključ prednosti. Kada su usled brojnih imitacija proizvodnje i prodaje patenata tehnološke inovacije postale svačije, konkurentska prednost se nije više mogla zasnivati na disfunkcionalnom tehnološkom monopolu. A onda je nastalo organizaciono doba. Firme su imale veoma slična tehnološka rešenja, uspevale su samo one sa najboljim organizacionim rešenjem. Pojam organizacije vezuje se za umetnost postizanja neobičnog uz pomoć običnih ljudi. To ne podrazumeva angažovanost na novom proizvodu ili usluzi, nego stvaranje uslova za neprekidan protok kreativnosti radeći na nov, drugačiji, način. Lideri uspešnih organizacija danas mnogo manje pažnje posvećuju organizacionim strukturama, a mnogo više radu na otklanjanju problema u saradnji sa ljudima od kojih svaki svojim posebnim talentima doprinosi realizaciji zadatka. Na ovaj način lideri i njihovi sledbenici mogu na mnogo kreativniji način da pruže trenutnu uslugu svojim klijentima.

“Poslednje decenije XX veka odlikuju se vrlo intenzivnim procesima razmene dobara i usluga i intenzivnim kretanjima ljudi, kapitala i tehnologije, putem kojih tržišta različitih zemalja postaju tesno povezana i međuzavisna. Promene se odigravaju u svim segmentima ljudskog života: ekonomskom, političkom, društvenom i kulturnom. Zahvaljujući ovim promenama različiti delovi sveta se postepeno povezuju i postaju međuzavisni, a vrlo udaljena područja povezana. Navedene promene relativizirale su značaj nacionalnih granica kao jasnih demarkacionih linija između tržišta i kultura, važnog elementa zaštite domaće privrede i načina da se nacionalna preduzeća zaštite od inostrane konkurencije. Danas, kreiranjem globalnog tržišta zasnovanog na intenzivnim kretanjima radne snage, trgovini, transportu i radikalnim unapređenjima u domenu komunikacija one su izgubile to svoje svojstvo i predstavljaju element koji, u definisanju poslovnih ograničenja, gubi na značaju.

Kraj 1970-ih i početak 1980-ih godina karakterističan je i po tome što dolazi do promene u načinu na koji se međunarodno poslovanje posmatra. Naime, sve do tada izučavanje međunarodnog poslovanja se mahom zasnivalo na istraživanjima oblasti međunarodne ekonomije i međunarodnih institucija. Od ovog perioda dolazi do određene promene perspektiva

iz kojih se međunarodno poslovanje sagledava tako da sve veći značaj dobijaju pitanja upravljanja i organizacije poslovanja preduzeća u uslovima globalizacije, odnosno pitanja koja spadaju u domen menadžmenta.”⁴⁵

Zahtevi svetskog tržišta se stalno povećavaju pa se kao posledica toga javlja fleksibilan način upravljanja i liderstvo koje podrazumeva iznalaženje novih mogućnosti i stvaranje povoljnih poslovnih prilika. U tom pogledu, veoma su važne karakterne osobine lidera, jer od njih zavisi uklapanje istih u socijalni milje, njihova sposobnost pokretanja i vođenja, kao i uticaj na druge zaposlene, što doprinosi efikasnosti i konkurentnoj prednosti preduzeća u uslovima globalizacije. Liderstvo predstavlja i ostvarivanje konkurentne prednosti kroz faktor ljudskih resursa, jer su u posljednjoj deceniji XX veka ljudski i organizacioni kapital označeni kao strateški ciljevi. Osim toga, menadžment ljudskih resursa se može svesti na poboljšanje kvaliteta i integraciju rada kroz timski način poslovanja.

Isto tako, savremenu ekonomiju, odnosno aktuelni pristup izučavanju marketinga i menadžmenta kao njenih delova, karakteriše mrežno povezivanje, strateško upravljanje i strog odnos prema zaštiti životne sredine. Više nego u bilo kojim drugim preduzećima, u multinacionalnim kompanijama liderstvo dolazi do izražaja, pre svega zbog internacionalne dimenzije i obima poslovanja, što umnogome proces upravljanja i rada čini složenim. Tržište, dobavljači, konkurenti, tehnologija i potrošači se u globalnoj ekonomiji konstantno menjaju, a zahtevaju od lidera da budu istraživači i da što efektnije iskoriste tržišne prilike. U industrijama kakve su npr. automobilska, kompjuterska ili elektronska nemoguće je ne osvrnuti se na svetske konkurente, potrošače, ljudske resurse, dobavljače i tehnologiju.

Sve to zahteva novu vrstu lidera. Često se u poslovnim krugovima ističe faktor ljudskih resursa. Prisutna je činjenica da jake korporacije imaju novac, proizvode i poziciju, ali im nedostatak ljudskog faktora predstavlja problem. Drugi veoma važan faktor predstavlja visok rejting globalnog liderstva u poređenju sa drugim faktorima u kompanijskom globalnom poslovnom uspehu.

Dosadašnje iskustvo upućuje na zaključak da svaki globalni lider u multinacionalnoj kompaniji treba da poseduje set specifičnih mogućnosti kao i jezgro karakteristika, kao što su korporativna kultura, industrijska dinamika i menadžment praksa. Lider se najčešće vidi kao ljubopitljiva, harizmatična i istraživačka ličnost, što svakako može pomoći na putu uspeha. Naime, jasno je da konstantno mnoštvo kulturnih, jezičkih, političkih, socijalnih i ekonomskih granica gradi globalni biznis kontekst. Ključ uspeha na globalnom tržištu su, kao što smo ranije isticali, istraživanje, konstantno učenje i zdrav razum. Pored tima, obuke i transfera, personalni kontakt je, takođe, veoma važan. On obuhvata emocionalnu vezu sa ljudima različitog iskustva i postojanje nekompromisnog integriteta. Emocionalnost je važna jer vodi ugledu kompanije; mnogi konflikti se na taj način izbegavaju i

⁴⁵ Aleksić A. (2006) Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja, Ekonomski fakultet, Beograd, dostupno na www.komunikacija.org.rs, 10. decembra 2010, str. 1

tako eliminišu smetnje efektivnom liderstvu. Integritet podrazumeva ponašanje u skladu sa vrednostima i strategijom kompanije, što povećava poverenje i unutar kompanije, ali i izvan nje. U multikulturalnom okruženju, poverenje pomaže efektivnijem izvršenju posla.

Liderske situacije mogu se menjati iz dana u dan, ali se lideri moraju naučiti kako da stvaraju i kreiraju leaderske situacije koje će njihove mogućnosti, iskustva i znanja učiniti vrednijim. Liderstvo se zasniva na sigurnosti i uticaju. Termin „leaderska situacija“ znači da lider ima kontrolu, sigurnost i uticaj na grupni proces i zadati konačan ishod. Inteligencija, iskustvo i ekspertize doprinose velikoj izdržljivosti koja im je u ovom slučaju potrebna.

OSObine	VEŠTINE
Prilagodljivost situaciji	Inteligencija
Otvorenost za društvenu okolinu	Konceptualne veštine
Ambicioznost, okrenutost uspehu	Kreativnost
Prodornost	Taktičnost i obzirnost
Kooperativnost	Rečitost
Odlučnost	Stručnost
Pouzdanost	Organizacione veštine
Dominantnost	Moć ubeđivanja
Energičnost	
Upornost	
Samouverenost	
Otpornost na stres	
Spremnost da se prihvati odgovornost	

Tabela broj 5. Osobine i veštine lidera⁴⁶

Kao prateći, mogu se pojaviti i neki elementi koji otežavaju rad lidera: loša motivacija podređenih, nesposobnost podređenih da rade svoj posao, mada su dva najvažnija elementa niska situaciona kontrola i stres, na čiju pojavu se mora računati i obratiti posebna pažnja.

U situacijama kada globalne kompanije žele da reše krizu liderstva, one angažuju lidere sa sposobnostima vođe, ali i lidere koji umeju da izađu na kraj sa različitim vrednostima geografskih lokacija, u pokušaju da izgrade zajedničku korporativnu kulturu. Liderstvo, koje se nalazi u samom vrhu po uspešnosti, mora prikupljati informacije globalno, tj. širom sveta, kako bi se bolje pozicionirali novi proizvodi ili usluge, izbegle potencijalne opasnosti i maksimalno iskoristile pružene šanse.

Geografska oblast, stil poslovanja, marketing, očuvanje postignutog, nabavka, preferirani oblik partnerstva su elementi koji se stalno umnožavaju, a veoma česta pojava su i ulasci u relativno visoke nestabilnosti pri pokušajima korišćenja zajedničkih poduhvata sa stranim partnerima, kombinovanjem resursa i iskustava u realizaciji poslovnih mogućnosti. U uslovima

⁴⁶ Vecchio, R. (2007) Leadership, University of Notre Dame Press, Notra Dame, str. 25.

stalnih promena, kada se zahteva brzo adaptiranje i prihvatanje inovacija, uloga lidera čini nezamenljivu praksu poslovanja velikih kompanija. I to bi trebalo da bude uzor malim i srednjim kompanijama kada se nalaze u krizi i traže rešenja za nastalu krizu.

5.2. Definicija liderstva

Liderstvo je u vrlo tesnoj vezi sa motivacijom i obeležava osobine i funkcije kadrova i njihovih potencijala za izvršenje svakog zadatka, a ono, u najširem smislu, predstavlja proces u kojem jedna osoba utiče na razmišljanje i ponašanje drugih osoba. Liderstvo se može definisati kao proces uticaja na razmišljanje i ponašanje ljudi, kako bi oni spremno, verom i entuzijazmom ostvarili sopstveni cilj ili cilj grupe kojoj pripadaju.

Vođa se definiše kao osoba koja utiče na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće, planira i organizuje akcije, a pri tome i utiče na sudbinu ostalih. Vođa aktivira sposobnosti svakog pojedinca u grupi, on je prvi koji sebe, pojedince i grupu usmerava prema nekoj viziji i odabira modele kako ostvariti viziju. Osnovne vizije vođe se mogu svesti na:

- dijagnostikovanje, odnosno sposobnost vođe da razume situaciju na koju pokušava uticati;
- prilagođavanje, odnosno sposobnost vođe da prilagodi svoje ponašanje i ostale resurse kako bi se uskladili s određenom situacijom;
- komuniciranje, odnosno sposobnost vođe da jasno i razumljivo objasni zadatak kako bi ga svi članovi grupe prihvatili željeno.

Proces liderstva sadrži veliki broj različitih varijabli koje se mogu grupisati u sledeće:

- vođa,
- sledbenici,
- ciljevi grupe i preduzeća,
- okolina u kojoj se aktivnost odvija.

Osnovni zadatak procesa liderstva je stalno održavanje ravnoteže između navedenih varijabli. Lider može doći do cilja i održavati ravnotežu pod pretpostavkom da ima adekvatne sposobnosti, motivaciju i moć.

Sposobnost je osobina lidera da vodi grupu koja se želi voditi ili da vodi sledbenike, ali pri tome isključivo teži ka uspehu. Uspešni lider mora imati ovlašćenje, intuiciju, samorazumevanje, viziju i podudaranje vrednosti. Navedene sposobnosti nemaju svi menadžeri niti svi lideri, već samo uspešni. Lider može postati sposobniji korišćenjem raznih oblika i tehnika razvijanja menadžerskih sposobnosti, koje podrazumevaju povećanje ovlašćenja, a to

izaziva i odgovornost. Intuicija je prirodna sposobnost lidera u pokretanju određene akcije, da se određeni događaji predvide i usmere u korist preduzeća i da se pri tome izbegne rizik ili svede na minimum. Različite motivacione mere kompenzacije i različiti oblici motivacije vezani uz društveni položaj, samoaktualizaciju, razvoj karijere i sl., povećavaju sposobnost lidera. Jasnije određenje vizije povećava sposobnost lidera na način da zna odrediti radnu okolinu, osigurati radnu okolinu i usmeriti svoj rad u pravilnom smeru. Sposobnost lidera se sastoji i u sposobnosti identifikovanja vrednosti i mogućnosti preduzeća i vrednosti pojedinca i njihovom međusobnom usklađivanju.

Moć je sastavni deo uspešnog lidera, logički nastavak sposobnosti i motivacije. Moć je osobina vođe da ima uticaj na ponašanje članova grupe i podređenih, odnosno snažno, prirodno svojstvo uspešnog vođe koje može i mora koristiti isključivo po moralnim načelima, jer u protivnom vodi svoje sledbenike u nemoralne aktivnosti čime se pretvara u neuspešnog vođu. Svaki lider ima svoj specifični oblik uticaja pa je moguće prepoznati pet tipova moći:

1. legitimna moć koja se zasniva na hijerarhijskom položaju lidera, odnosno na sopstvenom i formalnom autoritetu;
2. nagradna moć se zasniva na mogućnosti lidera da nagradi podređene za njihovu lojalnost;
3. prisilna moć se zasniva na uverenju da lider može primeniti sankcije, oblike kazne na podređenog koji se ne ponaša u skladu s očekivanjem;
4. referentna moć se zasniva na identifikaciji podređenih s liderom, odnosno na moći uzora;
5. stručna moć se zasniva na specijalnim znanjima koje poseduje lider za razliku od podređenih.

Svi sledbenici u preduzeću smatraju uspešnim liderom onoga kome veruju, koji im uliva poverenje da će sa njim ostvariti svoje sopstvene ili grupne ciljeve.

Svaki lider ima zahteve koje određuje sam sebi i grupi koju vodi, pa se iz tih zahteva određuju zadaci lidera. Tu se ubrajaju psihološki zahtevi, iz kojih proizlazi zadatak lidera da bude psihološki oslonac svim članovima grupe i nosilac odgovornosti, zatim socijalni zahtevi, iz kojih proizlaze zadaci lidera da bude organizator, sudija, informator i otac, te stručni zahtevi, iz kojih proizlazi zadatak rešavanja stručnih problema, davanje saveta, pomaganja pa i učenja. Menadžer i lider imaju slične zahteve i zadatke, ali ipak ne identične. Svaki menadžer mora imati osobine vođe, ali svaki vođa nije menadžer, a bitne razlike među njima su prikazane u tabeli br. 6.

	MENADŽER	LIDER
1	Od saradnika traži samo izvršenje zadatka	Mora pridobiti saradnika za ostvarenje vizije
2	Računa na kontrolu	Računa na poverenje
3	Ima ravnodušan odnos prema ciljevima	Ima aktivan i ličan odnos
4	Ne mora biti jako aktivan	Uvek je aktivniji od menadžera
5	Deluje isključivo u organizovanim grupama	Može delovati i u neorganizovanim grupama
6	Radi sistemom eliminacije dok ne dođe do cilja	Odmah je usmeren prema cilju
7	Usmeren je na efikasnost	Usmeren je na efektivnost
8	Svaki menadžer ne može, a niti mora biti vođa (mnogo je menadžera koji nisu vođe)	Ne mora biti menadžer (mnogo je lidera izvan redova menadžera)
9	Održava poslove	Razvija poslove
10	Orjentisan je na rešavanje problema	Orjentisan je na usmeravanje poslova
11	Ima legitiman autoritet koju mu njegovi podređeni priznaju	Ima harizmu autoriteta pa vodi sledbenike jer mu oni to dozvoljavaju
12	Legitimni mu autoritet omogućava da saradnici izvršavaju njegove naloge	Poverenje koje ima nije večno pa ga mora stalno sticati
13	Radi stvari na pravi način	Radi prave stvari
14	Pita kako i kada	Pita šta i zašto

Tabela broj 6. Razlike između menadžera i lidera⁴⁷

“Osnovno načelo liderstva kaže da s obzirom da ljudi nastoje slediti one koji im, prema njihovom mišljenju, nude sredstva za zadovoljenje njihovih vlastitih ciljeva, to znači da što menadžeri više razumeju ono što motiviše podređene i kako ta motivacija deluje, te što više u provođenju svojih akcija koriste to razumevanje, to će verovatnije biti uspešniji kao vođe.”⁴⁸

Ovlašćenja i odgovornosti su međusobno povezane i izjednačene. Ovlašćenje proizlazi iz definicije lidera i za svako preuzeto ovlašćenje preuzima se i odgovornost. Osobine lidera ili pojedinca su preduslov za preuzimanje ovlašćenja, ali i za preuzimanje odgovornosti. Ovlašćenje lidera definiše se kao ograničeno pravo za upotrebom sredstava grupe ili preduzeća i usmeravanja napora ljudi u željenom pravcu. Nivo ovlašćenja koju neki lider ima u organizacijskoj strukturi određuje nivo na kojoj se taj lider nalazi. Svaka osoba u organizacijskoj strukturi što je na višem nivou, ima i više ovlašćenja.

Odgovornost se definiše kao obaveza za izvršenje zadatka uz zadovoljavajuće rešenje. Odgovornost se vezuje za moralnu i materijalnu obavezu za izvršenje preduzetog zadatka vezanog uz nivo ovlašćenja, ali uz obavezu izvršenja zadatka. Viši organizacijski nivo poseduje veće ovlašćenje, ali i veću odgovornost, dok niži organizacijski nivoi poseduju manje ovlašćenje ali i manju odgovornost. Situacija u kojoj dve ili više osoba koje odgovaraju za izvršenje istog zadatka naziva se preklapajuća odgovornost i preklapajuće ovlašćenje. Nasuprot preklapajuće odgovornosti javlja se situacija kada niti jedna od dve ili više osoba ne pokriva odgovornost za

⁴⁷ Vecchio, R. (2007) Leadership, University of Notre Dame Press, Notra Dame, str. 41.

⁴⁸ Weihrich H., Koontz H. (1988) Management, McGraw-Hill Offices, New Delhi, str.439

izvršeni zadatak pa nemaju niti ovlašćenje za izvršenje istog, a ta se situacija naziva jaz odgovornosti. U formiranju zadataka i podele zadataka moraju biti jasno određene granice odgovornosti za svaki zadatak, proces i najmanju aktivnost.

Ovlašćenje i odgovornost, kao različiti pojmovi za pravo i obavezu, određuju tri osnovna tipa ovlašćenja, a to su:

1. linijsko ovlašćenje,
2. štabno ovlašćenje i
3. funkcijsko ovlašćenje.

Linijsko ovlašćenje je vezano za organizacijske strukture u kojima se ovlašćenje prenosi uvek s višeg stepena ovlašćenja na niži stepen, tj. od nadređenog na podređenog. Linijsko ovlašćenje potiče od stvaranja organizacijske strukture koja se naziva "lanac zapovedanja". U linijskom ovlašćenju i odgovornosti, osoba koja je nadređena donosi odluke, izdaje naređenja podređenima i snosi i odgovornost.

Štabno ovlašćenje je vezano za organizacijsku strukturu gde nosilac štabnog ovlašćenja ne donosi odluku već daje savete lideru u linijskom ovlašćenju. Štabno osoblje je vezano za najviši nivo organizacijske strukture, članovi štaba su specijalisti i visoko specijalizovani stručnjaci za određene funkcije te deluju kao savetnici u linijskoj menadžerskoj strukturi. Stručnjak u štabu ne donosi odluku, već daje savete pa su njegova ovlašćenja i odgovornosti vezani uz savete. U formiranju štabova u organizacijskim strukturama javlja se više oblika štabova, što je struktura veća to su i štabovi veći, a najčešći su oblici savetodavni štab, uslužni štab i sopstveni štab.

Funkcijsko ovlašćenje je oblik ovlašćenja i odgovornosti u nekoj organizacijskoj strukturi, kada se s linijskog ovlašćenja na štab prenese ovlašćenje i odlučivanje na nekom području delovanja, odnosno na neki zadatak. Funkcija ovlašćenja je deo ovlašćenja linijskog menadžmenta, kada se deo ovlašćenja prenosi na štabne funkcije, delegiraju im se prava, te dodeljuje ovlašćenja i odgovornost.

Proces preuzimanja ovlašćenja izaziva i proces preuzimanja odgovornosti, te se taj proces najčešće naziva delegiranje ovlašćenja i odgovornosti. Pod pojmom delegiranja podrazumeva se proces prenošenja zadatka i ovlašćenja onim primacima koji su sposobni izvršiti određeni zadatak, ali su isto tako i preuzeli i odgovornost za njegovo izvršenje.

Proces delegiranja ovlašćenja i odgovornosti je složeni proces koji je omeđen s dve ekstremne tačke, kao proces potpune centralizacije, kada autoritet i odgovornost uopšte nisu delegirani, što se još naziva autokratski oblik vođenja, te suprotna krajnost, kada se autoritet potpuno delegira, a to znači da su se ovlašćenje i odgovornost u potpunosti prenele na niže nivoe odgovornosti, što se naziva proces decentralizacije, odnosno demokratski oblik vođenja. Stilovi ponašanja lidera su vrlo različiti, te se moraju smestiti između navedene dve krajnje tačke.

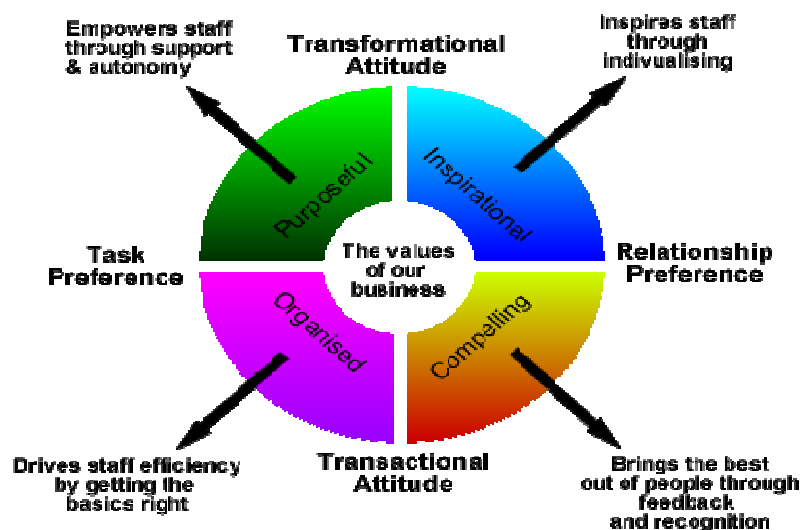
5.3. Savremeni pristup liderstvu

Savremeni postindustrijski model lidera se u svetu prilagođava promenama smanjivanja broja nivoa menadžmenta. Kao poslijedica globalizacije i uvođenja informacionh tehnologija u poslovanje menja se i organizacija preduzeća, kao i prakse njihovog menadžmenta, odnosno liderstva. Savremene organizacije traže na svim nivoima lidere neformalnog ponašanja koji su vizionarski orijentisani i harizmatični. Oni su sposobni da u drugima podstaknu leaderske kapacitete i razvijaju ih, te da time smanje zavisnost sledbenika od formalnog lidera. Povećanjem kreativnosti oni povećavaju i motivisanost zaposlenih. U savremenoj literaturi autori navode više mogućih pristupa liderstvu, kao što su:

1. transakcijski pristup liderstvu,
2. harizmatični pristup liderstvu,
3. transformacijski pristup liderstvu,
4. vizionarski pristup liderstvu, i
5. uslužni pristup liderstvu (Servant Leadership).

Transakcioni stil liderstva je prvi put opisao Max Weber, a zatim Bernard Bass 1981. godine. Ovaj stil se najčešće koristi od strane menadžera. On se fokusira na osnovni proces upravljanja kontrole, organizacije i kratkoročnog planiranja. Transakciono liderstvo uključuje motivisanje i usmeravanje sledbenika prvenstveno apelujući na sopstvene samo-interese. Snaga transakcionog lidera dolazi iz njihove formalne nadležnosti i odgovornosti u organizaciji. Glavni cilj sledbenika je da poštuje uputstva lidera. Lider veruje u motivisanje kroz sistem nagrada i kazni. Ako podređeni radi ono što je poželjno, nagrada će uslediti, a ako on ne radi po želji vođe, kazna će uslediti.

Transakcijski pristup liderstvu obeležava vođu koji postavlja razumne ciljeve, efikasno organizuje rad sledbenika i pruža im svu potrebnu pomoć, savete i resurse koji su im potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva. Transakcijski vođa će biti uspešniji ako sledbenici prihvate više odgovornosti i ako im se ciljevi jasnije prezentuju. Sposobnost transakcijskog vođe da podređene učini zadovoljnim dovodi do povećane produktivnosti.



Slika broj 13. Transformacijski stil liderstva vs. transakcioni stil liderstva⁴⁹

Harizmatični stil vođstva je bio jedan od tri stila liderstva koje je opisao Max Weber, zajedno sa birokratskim i tradicionalnim stilom liderstva. Weber je takođe verovao da većina lidera pokazuje karakteristike sva tri stila.

Harizmatično liderstvo je liderstvo zasniva na sposobnosti lidera da komuniciraju i da se ponašaju na način koji dopire do sledbenika na emocionalnom nivou tako što ga inspiriše i motiviše. Često se govori o sportskim i političkim liderima, kao harizmatičnim (ili ne) - jedan od primera harizmatičnog političkog lidera može bit Džon F. Kenedi.

Lične karakteristike	Ponašanje	Uticaaj na sledbenike
Dominantan Želi da utiče Samopouzdanje Jake vrednosti	Model skupa jakih uloga Pokazivanje sposobnosti Arikulacija ciljeva Komunikacija visokih očekivanja Iskazivanje samopouzdanja Pobuđivanje motiva	Poverenje u ideologiju lidera Verovanje u sličnost sledbenika Neosporno prihvatanje Naklonost prema lideru Poslušnost Indentifikacija sa liderom Emocijonoalno učešće Težnja ka visokim ciljevima Povećanje poverenja

Tabela broj 7. Karakteristike harizmatičnog lidera⁵⁰

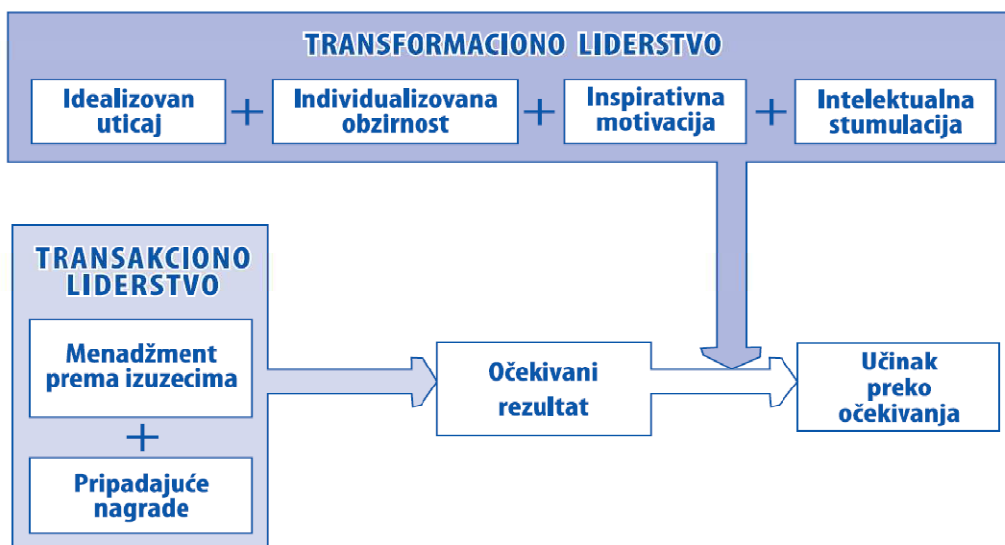
⁴⁹ Dostupno na www.theahriproshop.com, 22. oktobar 2010.

⁵⁰ Branislav M., Menadžment, principi, koncepti i procesi, dostupno na www.singidunum.ac.rs, 15. novembar 2010., str. 22

Harizmatični pristup liderstvu obležava lidera koji ima sposobnost da motiviše podređene na ostvarenje zadataka iznad normalnih očekivanja. Harizmatični lider stvara atmosferu promene, vizije koje potiču i stimulišu zaposlene na ostvarenje boljih rezultata i više je orijentisan na vođenje nekog socijalnog pokreta nego preduzeća. Harizmatičnog vođu karakterišu samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje i kreiranje promena.

Oslanjanje na harizmu može da bude problematično. Ukoliko harizmatični lideri nemaju drugih karakteristika i veština lidera (npr. integritet) oni će svoje sledbenike dovesti u situacije koje mogu da se preokrenu na lošu stranu - kao što su politički lideri Staljin i Hitler. Takođe, u organizaciji koju vodi harizmatični lider, postoji veliki problem u vezi sa sukcesijom. Šta se dešava kada lider koji se oslanja na harizmu napusti organizaciju?

Transformaciono liderstvo je vrsta liderstva koje dovodi do pozitivne promene kod onih koji ga slede. Transformacioni lideri su uglavnom energični i strastveni. Ne samo da su ovi lideri uključeni u proces, oni su takođe fokusirani na pomaganje svakom članu grupe. Koncept transformacionog liderstva je prvobitno bio uveden od strane James MacGregor Burns-a. Kroz jačinu svoje vizije i ličnost, transformacioni lideri su u stanju da inspirišu sledbenike da promene očekivanja, percepcije i motivacije i da rade na zajedničkim ciljevima. Kasnije je, istraživač Bernard M. Bass proširio Berns-ove originalne ideje da bi razvio ono što se danas naziva Bass “teorija transformacionog liderstva”. Prema Bass-u, transformaciono liderstvo može biti definisano na osnovu uticaja koji ona ima na sledbenike.



Slika broj 14. Dodatni efekti transformacionog liderstva⁵¹

Bass je takođe sugerisao da postoje četiri različite komponente transformacionog liderstva, a to su:

⁵¹ Branislav M., Menadžment, principi, koncepti i procesi, dostupno na www.singidunum.ac.rs, 15. novembar 2010., str. 24

1. Intelektualna stimulacija - transformacioni lider ne samo da izaziva status quo, on takođe podstiče kreativnost kod sledbenika. Lider podstiče sledbenike da istraže nove načine obavljanja stvari i nove mogućnosti za učenje.
2. Individualizovana obzirnost - transformaciono liderstvo, takođe, i nudi podršku i ohrabrenje individualnim sledbenicima. U cilju podsticanja podržavajućih odnosa, transformacioni lideri drže linije komunikacije otvorene, kako bi sledbenici mogle slobodno da razmenjuju ideje i da bi lideri mogu da ponude direktno priznavanje svakom sledbeniku za njegove jedinstvene doprinose.
3. Inspirativna motivacija - transformacioni lideri imaju jasnu viziju da su u stanju da inspirišu sledbenike. Ovi lideri su takođe u stanju da pomognu sledbenicima da iskuse istu strast i motivaciju kako bi ispunili ciljeve.
4. Idealizovan uticaj - transformacioni lideri služi kao uzor sledbenicima. Obzirom da sledbenici veruju i poštuju lidera, oni ga imitiraju i usvajaju njegove ideale.

Transformacijski pristup liderstvu obeležava vođu koji je u stanju izmeniti osnovne stavove podređenog osoblja da bi povećao njihovu predanost organizaciji. Takve vođe imaju harizmu, viziju, razumevanje i saosjećanje sa radnicima i njihovim potrebama. Transformacijski vođa ima osobine slične harizmatском vođi ali se razlikuje od njega po svojoj sposobnosti da unosi inovacije i promene. Kada je preduzeće u fazi osnivanja i rasta, potreban je transformacijski stil liderstva, a kada je preduzeće uspešno, odnosno u visokoj fazi rasta i dozrevanja, pogodniji je transakcijski stil liderstva. Kada preduzeće ulazi u fazu opadanja i povlačenja, potreban je opet transformacijski stil liderstva jer postoji mogućnost da takav vođa pokrene novi životni ciklus preduzeća.

Vizionarski lideri imaju izrazitu prednost na radnom mestu, jer oni kreiraju specifične ciljeve da bi postigli rezultate. Vizionarsko vođstvo je centrirano oko principa, da bi bio efikasan vođa lice mora da ima jasnu, fokusiranu ideju koje rezultate želi da postigne, kako sopstvene tako i svojih zaposlenih i organizacije u kojoj posluje. Vizionarski lider opaža izazove i mogućnosti rasta pre nego što se dogode, pozicionira ljude da proizvedu izvanredne rezultate.

“Vizionarsko liderstvo jeste sposobnost stvaranja i artikulisanja realistične, verodostojne, privlačne vizije budućnosti za organizaciju ili organizacionu jedinicu, koja izrasta iz sadašnjosti i čini je boljom. Ova vizija, ako je pravilno odabrana i primenjena, tako je snažna da skokovito pokreće budućnost prizivanjem energije, talenata i resursa da bi se predviđeno ostvarilo. Za vođe vizija nije san; to je realnost koja još nije nastala. Za njih je ona “opipljiva”; njihovo poverenje i posvećenost viziji su tako snažni da mogu posvetiti više godina njenom stvaranju. Snaga vizije i liderova posvećenost inspirišu ostale koji prihvataju cilj, ali i sami iskazuju privrženost.”⁵²

⁵² Mojić D. (2002) Najnoviji pristupi proučavanju vođstva u organizacijama, dostupno na www.komunikacija.org.rs, 18. oktobar 2010., str. 145

Vizionarski lideri imaju samopouzdanje i dobro stupaju u kontakt sa drugima i mobilišu ih u akciju. Ove karakteristike se pojavljuju na različite načine, sa različitim ljudima. Lične karakteristike vizionarskih lidera su:

- Duboki osećaj lične svrhe zajedno sa nepokolebljivim samopouzdanjem u sposobnost da ostvari tu svrhu.
- Snažnu želju da preuzmu odgovornost i da se stvari dešavaju, bez preteranog zapovedanja.
- Jako socijalno prisustvo i vrhunske oralne komunikacione veštine, često u kombinaciji sa reputacijom nekonvencionalnog ponašanja.
- Osetljivosti na to kako ljudi osećaju i sposobnost da utiču na druge na jedan-na-jedan nivou kroz relaciju vlast.
- Spremnost da preuzmu rizik i žrtve u cilju ostvarivanja svoje vizije.

Uslužni pristup liderstvu obeležava vođu koji polazi od potreba zaposlenih. Zasniva se na pretpostavci da posao postoji zbog razvoja zaposlenih isto kao što zaposleni postoji da bi obavio svoj posao. Uslužni vođa deluje na dva nivoa i to na nivou ostvarivanja ciljeva i potreba svojih podređenih i na nivou ostvarenja svrhe ili misije organizacije. Ovaj se stil liderstva posebno koristi u učećim organizacijama jer podstiče kreativnost zaposlenih, puno poverenje i prirodne impulse za učenjem. Uslužni vođa daje moć, ideje, informacije, priznanja i nagrade za ostvarenje te prilazi višem nivou menadžmenta kao izaslanik koji zastupa svoju radnu grupu.



Slika broj 15. Šest ključnih oblasti zdrave organizacije⁵³

Iako usluzni pristup liderstvu se preklapa sa ostalim pristupima liderstvu, kao što su transformaciono liderstvo, njegov eksplicitni fokus na etiku, razvoj zajednice, i požrtvovanost su izrazite karakteristike ovog stila liderstva. Istraživanja pokazuju da uslužno liderstvo ima

⁵³Dostupno na www.olagroup.com, 23. oktobar 2010.

pozitivan uticaj na posvećenost zaposlenih i performanse posla. Uslužni lideri stvaraju klimu pravednosti u svojim odeljenjima, što dovodi do višeg nivoa interpersonalnih ponašanja. Prelazak na uslužno liderstvo je težak za mnoge lidere koji su navikli da stave svoje potrebe na prvo mesto. Mnogi današnji korporativni lideri nisu poznati po svojoj poniznosti. Međutim, lideri koji su usvojili ovaj pristup svedoče o njegovoj efikasnosti.

Na osnovu Daft-ove teorije uslužnog liderstva, efikasan lider ima moralnu odgovornost prema sledbeniku. Ova moralna odgovornost omogućava lideru da ohrabri promene usmerene ka cilju transformacije sledbenika u lidere, fokusirajući se na potencijal sledbenika, pre nego na mogućnost lidera da kontroliše i limitira sledbenika. Emocionalna inteligencija omogućava lideru da sagleda, prepozna, razume i uspešno upravlja emocijama u sebi i u drugima što može direktno da dovede do pozitivnijeg odnosa sa zaposlenima. Moć emocionalne inteligencije omogućava lideru da prepozna osnovne emocije ljutnja, tuga, strah i uživanje, kao i ljubav, iznenađenje i sramotu. Lideri koji su u skladu sa svojim osećanjima i osećanjima drugih osoba mogu da igraju važnu ulogu u uspehu organizacije.

5.4. E – liderstvo

Slovo “E” je postalo uobičajeno nakon što je Internet revolucija počela; elektronska pošta (e-mail) je prva reč kojoj je stvljeno ispred slovo “E” . Zatim e-biznis, e-trgovina, e-knjiga, E-seminari, itd. i sada e - liderstvo je počelo da bude deo ove revolucije.

E-liderstvo (elektronsko rukovodstvo) se odvija u kontekstu e-okruženje u kome se posao obavlja posredstvom informacione tehnologije, posebno Interneta. U takvom kontekstu, ne samo da se komunikacija između sledbenika i lidera odvija kroz informacione tehnologije, nego se i prikupljanje i širenje informacija dešava kroz istog posrednika. Dakle, osnovna uloga i odgovornosti lidera se ne menjaju; jedina stvar koja se menja je kako lider može efikasno da komunicira sa njegovim/njenim sledbenicima, dok nisu u istoj poslovnoj zgradi sa njihovim vođom. Osim toga, e-lider ne mora da bude “tehnološki guru”, on treba da razume nove tehnologije. On mora da zna kako da ih koristi efikasno da bi zadovoljio potrebe zaposlenog i kako bi izgradio odnos poverenja i percepcije.

Postoje vanvremenske, univerzalne karakteristike liderstva koji ostaju važni i u e-okruženju, kao što su strastvena posvećenost, fokus i disciplina, harizma i druge funkcije identifikovane od strane posmatrača vođstva tokom proteklih godina. Oni koegzistiraju u različitom miks sa E-faktorima. Štaviše, ne postoji globalni e-liderstvo model koji se primenjuje svuda. Novo rukovodstvo će se donekle razlikovati od zemlje do zemlje, kulture do kulture, kao i od sektora do sektora. To je više vidljivo u ekonomski razvijenim društvima i organizacijama gde je upotreba informacionih tehnologija ušla u naprednu fazu.

Kurland i Egan⁵⁴ su identifikovali tri glavna izazova rukovodstva nametnuta e-okruženjem. To su profesionalna izolacija radnika, praćenje na daljinu i percepcija o distributivnoj pravdi, kada zaposleni nisu fizički prisutni. Autori veruju da su ovi izazovi traže novu kompetenciju rukovodstva tj. e – rukovodstvo. Novo radno okruženje ima četiri skupa izmena sa dalekosežnim posledicama za pojavu e – liderstva (Avolio i Surinder)⁵⁵. Prvo, pristup informacijama i medijima se promenio. Sledbenici sada mogu pristupiti istim informacijama kojima su lideri u prošlosti imali ekskluzivan pristup, često i pre nego lider. Ovo je pritisak na lidere da budu spremni da opravdaju svoje odluke daleko brže. Osim toga, danas postoji toliko kanala kroz koje se vrši protok informacija da lideri više ne mogu da kontrolišu “oslobađanje” najvažnije informacije. Dok objavljuju informacije, lideri moraju da budu spremni za slučaj da je informacija već ranije distribuirana. Danas, ako zaposleni nije zadovoljan postupkom menadžera, zaposleni može stupiti u akciju a to ranije nije bilo tako lako uraditi. Na primer, sa pritiskom na dugme, zaposleni se mogu obratiti timu top menadžmenta, mogu poslati ljutu poruku celom radnom timu. Grupe i mreže za podršku se pojavljuju gotovo spontano danas, što omogućava grupama da organizuju izazove moćnim liderima, koji su u prošlosti mogli da drže takve pojedince odvojeno i neorganizovano. Delom zato što zaposleni danas imaju veći pristup informacijama i medijima, a delom zbog toga što su toliko blizu kupcima, ova evolucija je omogućila brže i efikasne odgovore na promene potrebama klijenata i zahtevima.

Drugo, velika razlika koju je e – okruženje kreiralo je veća povezanost radne snage. Međupovezanost sveta nudi ogromnu šansu za organizacije koje traže načine da odgovore na brze promene u zahtevima potrošača i sve veću globalizaciju tržišta. Organizacije često reaguju tako što povezuju ljude u različitim vremenskim zonama i kulturama. U takvoj organizaciji, zaposleni mogu da postave pitanje globalnoj radnoj snazi i da očekuju pažnju dvadesetčetiri sata, sedam dana u nedelji. Od današnjeg lidera se očekuje da vodi u ovom globalnom lavirintu interkonekcija koje se odvija u različitim vremenskim zonama, nacionalnim granicama i kulturama. U virtuelnim timovima, koji se sastoji od članova iz različitih vremenskih zona, naroda i kultura, u zavisnosti od toga šta tim treba da isporuči i postigne, organizacija može biti zakomplikovana deljenje vođstva na različitim tačkama u životnom ciklusu tima. Doslovce, članovi virtuelnog tima mogu, iz trenutka u trenutak, biti ili lideri ili sledbenici.

Treći značajna razlika je u tome što je sada lakše da doći do drugih zaposlenih. Direktori velikih svetskih konsultantskih grupa mogu da se obrate svojim top menadžerima u zemlji putem e-maila na svakodnevnom nivou i da razmatraju sa njima širok spektar hitnih i dugoročnih probleme, da dele sa njima razmišljanja o određenim trendovima industrije koji bi mogli uticati na njihovo poslovanje. Sa pritiskom na dugme, on može da ima kontakt sa svima širom sveta u mnogim zemljama. S druge strane, postoje i trenuci kada nesvesno koristi analogije koje nemaju dobar odziv u drugim kulturama.

⁵⁴ Dostupno na www.ebscohost.com, 22. februar 2012.

⁵⁵ Avolio, J. B., Surinder, K.S., Adding “E” to E-Leadership, dostupno na www.journals.elsevier.com, 22. februar 2012, str. 2.

Poslednja grupa izazova, prema mišljenju autora, je da je komunikacija u e-okruženju u odnosu na ranije neizbrisiva. Privučeni pogodnostima e-pošte, lider može podneti pismenu molbu koju bi ranije izrekao samo u privatnom razgovoru iza zatvorenih vrata, pritom šaljući ih preko email-a na druge. Gore navedeni primeri ukazuju na to da lideri i sledbenici treba da se prilagode ovoj novoj konfiguraciji organizacije. Elektronsko poslovanje nudi lideru ogromnu moć da dopru i dodirnu svakog u organizaciji. Lideri treba da budu svesni da ono što dolazi sa ovom moći su i potencijalne mane ovog novog “nervnog sistema” i da koriste moć koju on pruža mudro. Glasine se, kao i pozitivne vesti, brzo šire poput virusa preko organizacije. Konflikti mogu brzo eskalirati kada ljudi raspravljaju jedni sa drugima bez potrebe da jedni drugima gledaju u oči. Harizmatični E-lider može imati daleko veće mogućnosti nego ikada pre da namami bezazlene sledbenike u kultove i klanove koji ne čine ništa dobro, osim, svakako, za lidera.

Kazlowski⁵⁶ tvrdi da ključne karakteristike virtuelnih timova (e-okruženja) koje imaju implikaciju e-vođstvo su: prostorno rastojanje između članova tima koji ograničava komunikaciju licem-u-lice i rezultatujuća upotrebe tehnoloških komunikacija radi povezivanja članova tima. Svaka od ovih karakteristika, kaže Kazlovski ometa dve primarne funkcije rukovodstva, upravljanje performansama i razvoj tima. Sposobnost lidera da prate performanse tima i da sprovede rešenja za probleme u radu je ozbiljno ograničeno nedostatkom kontakta licem u lice. Za virtuelni tim lidera je, takođe, teško da obavljaju tipičano praćenje, podučavanje.

Danas su informacione tehnologije, a posebno Internet postale izvor konkurentne prednosti koje ni jedna poslovna organizacija ne može ignorisati. Što više ljudi radi off-site, to se više oslanja na e-mail za komunikaciju sa ljudima on-site. Osim toga, istraživanja su pokazala da je elektronska pošta efikasniji u povećanju opsega, iznosa i brzine informacija i komunikacije nedvosmislenih informacija, dok je licem u lice komunikacija efikasnija u situacijama gde je nivo nejasnoća i nesigurnosti velik, u socijalno osetljivim i intelektualno teškim interakcijama.

Primarno odupiranje menadžera u vezi daljine počiva na problemu kontrole (Nensi Kurland, Teri Egan)⁵⁷. Oni se pitaju, “Kako izmeriti produktivnost, izgraditi poverenje, i upravljaju ljudima koji su fizički nisu prisutni”. Obzirom da fizički nisu prisutni, supervizori, osim fizičkog posmatranja za kontrolu i praćenje performansi, treba da se oslanjaju na mere. Rešenje za mnoge organizacije može da bude pribegavanje output kontroli i određivanje projekta čiji su ishodi lako merljivi. Rukovodstvo igra važnu ulogu u uspešnom raspoređivanju tehnologije u nekim organizacijama. Adaptacija informacionih tehnologija podrazumeva sticanje i korišćenje novih informacionih tehnologija ili novih funkcija postojećih informacionih tehnologija, rashodovanje informacionih tehnologija i modifikovano korišćenje postojećih mogućnosti u postojećim IT. Lideri mogu da svojim delovanjem utiču na takvo ponašanje.

⁵⁶ Kazlowski, S.W.J., A topology of virtual teams, dostupno na gom.sagepub.com, 24. februar 2012., str. 4.

⁵⁷ Dostupno na www.ebscohost.com, 22. februar 2012.

Interfejs između lidera i sledbenika se značajno promenio. Lideri sada sprovodi veliki broj procesa rukovođenja uglavnom putem elektronskih kanala. Zaista, s obzirom na brzinu rasta organizacija i njihovih globalnih dometa. Zbog toga je veoma važno za poslovne organizacije da imaju e-rukovodstvo koje može da se prilagodi izazovu stvaranja i rada u novom radnom okruženju. Faktor poverenja u timovima može biti poboljšao uz pomoć adaptacije tehnologiji. Neuspesi korišćenja informacione i komunikacione tehnologije mogu imati domino efekat koji erodira produktivnost tima. Virtuelni tim lideri mogu da utiču na poboljšanje rezultata i bolju adaptaciju informacionih i komunikacionih tehnologija svojih timova.

Grenier i Metes⁵⁸ su naveli spisak od šest veština kojima E-lider treba da se odlikuje u virtuelnom radnom mestu. Prvo, treba da razume odnos između upotrebe informacija i omogućavanje tehnologije. Drugo, on treba da bude upoznat sa tehnologijama i tehnikama koje sevažne za uspostavljanje i održavanje protoka informacija tokom virtuelne poslovanja. Treće, on treba da zna kako i kada da zameni tradicionalne procese rada sa virtuelnim. Četvrto, on bi trebalo da bude u stanju da izračuna vrednost e - tehnologije. Peto, on može da prepozna i podstiče kreativnost i tehnološke inovacije. Šesto, kompetencija e-lidera u eksperimentisanju novim idejama i njihovoj realizaciji.

Razmatrajući ključne kompetencije za e-rukovodstvo može se identifikovati sedam nadležnosti. To su: komunikacija sa sledbenicima, upravljanje informacijama o resursima, komunikaciju sa zainteresovanim stranama izvan organizacije, olakšavanje diskusije, aktivno slušanje, osnaživanje i na kraju delegiranje. Avolio i Surinder⁵⁹ sugerišu da bi e-lider trebao da napravi balans tradicionalnog sa novim, da koristi tehnologiju da dopre i dodirne druge, i da koristi tehnologiju da bi se bavio sa većom raznolikošću radne snage. U današnjim turbulentim dešavanjima na globalnom tržištu suština e - rukovodstva leži u transformaciji. Kao takvi e-lideri su: vizionari, spremni na angažovanje, spajanje, kao i na saradnju.

Bez obzira koliko se tehnologije menjaju, ljudi treba da osećaju da su važan deo organizacije i da budu priznati kao takavi. Oni i dalje treba da veruju da ono što oni rade je važno. E – lideri moraju da im pomognu objašnjavajući i saopštavajući ne samo gde organizacija ide nego i kako treba da tamo stigne. Kako bi stekao i razvio uspešno radno okruženje e – lider treba da poseduje sledeće osobine: iskrenost, odziv, budnost, spremnost da uče i da ponovo nauče smisao za avanturu i viziju.

E-lideri ne moraju da budu ni tehnološki niti poslovni menadžerski eksperti, ali oni treba da znaju kako tehnologija funkcioniše i da vide gde posao ide kako bi im to pomoglo da prevedu svoju viziju u realnost. E – lideri su vodiči netradicionalne firme kroz uspeh u novoj ekonomiji. On ili ona mogu da budu eksperti u novoj tehnologiji, ali to apsolutno nije neophodno. Šta je ono što je potrebno je da se identifikuje grupa za podršku, da se odredi pravac kompanije ili da

⁵⁸ Grenier R. i Metes G. (1995) *Going Virtual*, Prentice Hall, New Jersey, str. 89

⁵⁹ Avolio, J. B., Surinder, K.S., *Adding "E" to E-Leadership*, dostupno na www.journals.elsevier.com, 22. februar 2012, str. 2.

se prepozna ko među zaposlenima ima organizacioni okvir i koji može da izmesti staro novim? Neki od e - lidera već imaju tehnološko profesionalno iskustvo koje ih podiže na lidersku poziciju. Prednosti takvog lidera je mogućnost da izbegnu preterano ulaganje u tehnologiji, prepoznavanje momenta kupovanja nove opreme ili održavanja postojeće. Štaviše, oni znaju kako da ulažu mudro u tehnologiju kako bi stvorili prednost na tržištu. Ovo ne znači da e-lider treba da bude tehnički stručnjak, ali priroda Internet Business-a zahteva da E-lider na bilo kojoj izvršnoj funkciji bude oprezan na promene tehnologije koje mogu uticati na njihovu industriju.

Organizacijama je potrebno mnogo vremena da iskoriste pune potencijale informacionih tehnologija. Generalno organizacijama treba četiri faze da u potpunosti iskoriste potencijale pravih informacionih tehnologija. Tokom poslednje decenije informacione tehnologije su nadahnute pojavom Interneta i njegove tehnologije. Ove tehnologije su imale ključnu ulogu u stvaranju virtuelne organizacije, a time su utrle put za e - rukovodstvo. Mora se napomenuti da četiri faze evolucije u informacionim tehnologijama i njihova integracija u organizaciji nije zamenila ranije faze. Umesto toga oni koegzistiraju, naravno, u drugačijem miksu. Štaviše, sve organizacije nisu bili u stanju da pređu sve četiri faze. Različite organizacije rade na različitim nivoima u zavisnosti od njihove sposobnosti da asimiluju ove tehnologije. Razlozi za zaostajanje su i tehnološke i upravljačke.

Najnovije inovacije u informacionoj tehnologiji, posebno Internet i e-trgovina, transformišu način na koji su organizacije radile. Shodno tome, novi organizacioni oblik, novi poslovni ambijent i novo rukovodstvo su u formi razvijanja. Nova organizaciona forma je virtuelna organizacija, nova radna sredina je e - životna sredina i novo rukovodstvo je u formi e-rukovodstva. Ono što odlikuje koncept e - liderstvo je novi interfejs između lidera i njegovih sledbenika. Interfejs između lidera i sledbenika se nije promenio značajno. Lideri sada sprovedu veliki broj procesa rukovođenja uglavnom putem elektronskih kanala.

E-liderstvo se odvija u kontekstu e - okruženja u kome se radi posredstvom informacione tehnologije, naročito Interneta. U takvom kontekstu, ne samo da se komunikacija između sledbenika i lidera odvija kroz informacione tehnologije, nego se i prikupljanje i širenje informacija odvija kroz istog posrednika. Dakle, osnovna uloga i odgovornosti lidera se ne menjaju; jedina stvar koja se promenila je kako lider može efektivno da komunicira sa njegovim/njenim sledbenicima kada nisu u istom poslovnom objektu. Postoji nekoliko upozorenja u e - rukovodstvu. Ne postoji globalni model E-rukovodstva koje se primenjuje svuda i u svim kontekstima. Različite organizacije širom sveta su na različitim nivoima asimilacije e-tehnologija i njihovog poslovnog korišćenja. Dakle, globalni model je nemoguć.

Opšte osobine liderstva koje su utvrđene za tradicionalne lidere su podjednako primenljive na e - lidera. Ono što odvajaju e-lidera su veština, stav, znanje i profesionalno i lično iskustvo. E - lider nije ni „tehnološki guru“ a ni „biznis čarobnjak“. On poznaje tehnologiju, njegovu efikasnu upotrebu i poslovni pravac organizacije.

Mi smo prolazili kroz epohu u kojoj je industrijsko doba zamenjeno informacijskim dobom. Zemlja kao što je Pakistan nije mogala da drži korak sa industrijskim zemljama u poslednjem dobu. Informatičko doba je efikasnije i mnogo izazovnije. Prevazilaženje ovog jaza i držanje koraka zahteva more promena u načinu organizacije rada. Čovek mora da shvati da ekonomski rat naroda u budućnosti će se dobiti ili izgubiti uz pomoć njegove poslovne organizacije. Dakle, organizacije u Pakistanu su razapete u takmičenju koje ne mogu da priuštite da izgube. Informaciona tehnologija pruža dovoljno prostora za eksploataciju.

“Pitanje nije koliko dobro funkcioniše svaki proces, pitanje je koliko dobro svi oni zajedno funkcionišu.”⁶⁰

Lloyd Dobyns, Clare Crawford-Mason

6. ULOGA E-POSLOVANJA U ZDRAVSTVENIM ORGANIZACIJAMA

Infomacione usluge su postale jezgro korisnosti HCO, podržavajući transakcije koje su od suštinskog značaja za zaštitu, mere performansi koje pokreću poboljšanje, kao i komunikacija koja promoviše učenje. Infomacione usluge obezbeđuju tačnost informacija, podržavaju komunikaciju, održavaju dostupnu arhivu, štite podatke i sam informacioni sistemem, i obučavaju korisnika. Infomacione usluge moraju da nadgledaju aktivnosti klijenta kao korisnika usluga. One imaju opsežnu aktivnost planiranja koji mora biti pažljivo integrisana sa poboljšanjima u performansama svog korisnika usluga kroz promene u nezi pacijenata i drugih procesa rada. Infomacioni sistemi se mogu obezbediti od strane zaposlenih ili van strane ugovarača a većina bolnica koristi mešavinu oba.

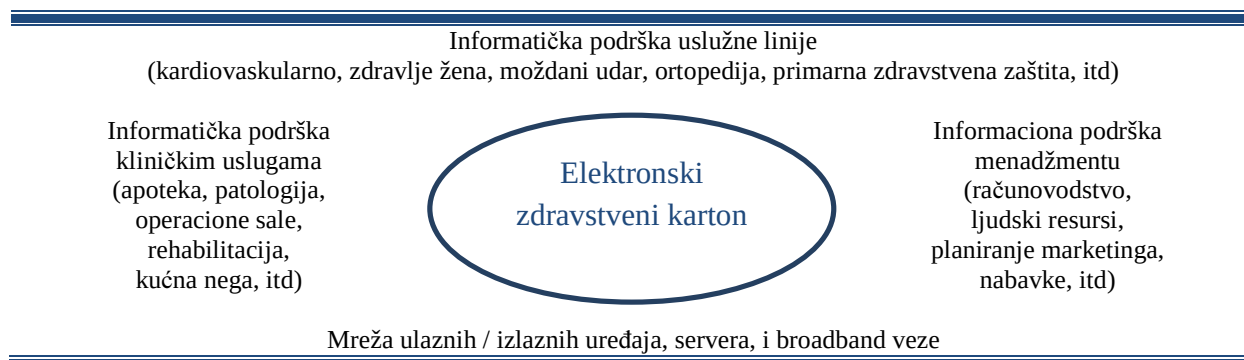
Upravljanje informacijama u modernoj zdravstvenoj organizaciji (ZO) je u velikoj meri elektronsko i ima pet glavnih aktivnosti, kao što je prikazano na slici 13. Prvi i najcentralniji je elektronski zdravstveni karton koji služi za snimanje stanja pacijenata, za dokumentovanje dijagnostičkih rezultata i tretmana. Ostale tri aktivnosti su namenski informacioni sistemi za ispunjenje lokalne potrebe za informacijama različitih unutrašnjih korisnika: servisne linije, usluge kliničke podrške, kao i usluge podrške upravljanja.

Peta aktivnost je mreža ulaznih/izlaznih uređaja, servera, i povezivanje linkova. Personalni računari i ručni uređaji sada procesuju mnogo od ulaza/izlaza i dopunjeni su sa perifernim pomagalima kao što su štampači, skeneri, i telefoni. Serveri i čuvaju i obrađuju podatake, a komunikacija je bežičnim putem ili broadband veza. Hardver je veoma pouzdan i sveprisutan. Softver je „user friendly“, a skoro svi znaju kako da obavljaju jednostavne zadatke na njemu. Svaki saradnik, u svakom trenutku, može da očekuju pristup koji odgovara njegovom ili njenom položaju preko ličnog računara ili ručnih uređaja, telefona ili elektronske pošte i može da primi gotovo trenutni odgovor na upit ili transakcije.

⁶⁰ Dobyns L., Crawford-Mason C. (1994) Thinking About Quality, Times Books/Random House, New York, str. 96

Svrha merenja informacionih servisa (IS) je da obezbedi svim saradnicima tri različite vrste informacija koje su od suštinskog značaja za njihov rad:

- Svojstvenost transakcija - identifikatori i evidencija za sve specifične transakcije, kao što su pružanje lečenja, naručivanje zaliha i održavanje finansijske evidencije
- Ukupne performanse - mere, ciljevi i vrednosti za nastup na svakom hijerarhijskom nivou i za studije alternativnih operativnih rešenja
- Znanje uzeto iz spoljnih izvora - odrednica, najbolje prakse, smernice i literatura.



Slika broj 16. Elementi informacionog menadžemta⁶¹

Da bi namena bila ispunjena ona mora biti podvrgnuta sledećim ključnim ograničenjima:

- Prava na privatnost pojedinaca moraju biti zaštićeni u svakom trenutku.
- Pouzdanost i validnost informacije mora biti u skladu sa nemonom za koju se koristi
- Metod pristupa mora da odgovara potrebama korisnika - pravovremen, pouzdan, pogodan i jeftin.
- Arhiva mora biti zaštićena od gubitka ili zloupotrebe.

Svrha informacionih sistema se može postići kroz šest funkcija prikazanih u tabeli 8. Iako su ove funkcije izvršene u prekompjuterskom svetu, i mada će neke od ovih funkcija uvek biti ispunjene komunikacijom na papirnu i licem u lice, automatizacija je uveliko proširila moć IS. Implementacija više dimenzije merenja performansi postalo je moguće samo uz brzo i jeftino računarstvo.

⁶¹ Turban, E. (2004) Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy, John Wiley and Sons Ltd., West Sussex, str. 153.

FUNKCIJA	SADRŽAJ
Obezbediti pouzdanost i validnost podataka	Definiše mere i terminologiju; podržava tačne, potpune unose podataka; primenjuje odgovarajuće specifikacije i prilagođavanja, kao i procene pouzdanosti podataka
Održavati komunikacionu mrežu, kao i podršku opšte i posebne namene softvera	Radi na 24 / 7 elektronskom i glasovnom komunikacionom servisu; podržava softver koji se koristi u kliničkoj praksi i za poslovne funkcije i integriše informacije za merenje performansi
Arhiva i preuzimanje podataka	Skladišti i preuzima istorijske podatke; podržava pristup internetu za istraživanje i upoređivanje podataka za predviđanje pri menadžerskim i kliničkim odlukama, sprovođenje strateške analize, poboljšanja i projektovanje
Obuka i podrška korisnicima	Pruža obuku u korišćenju automatizovanih sistema i konsultantske usluge u tumačenju i dostupnosti informacija
Obezbediti odgovarajuću upotrebu i bezbednost podataka	Štiti od gubitka, krađe, i neodgovarajućih primena
Stalno unapređuje mera i informacionih usluga	Uspostavlja prioritetni dnevni red za napredak; obuhvata gledište korisnika; obavezuje blok kapitala za nekoliko godina, i podržava godišnji pregled konkretnih projekata

Tabela broj 8. Funkcije informacionih sistema⁶²

Mnogo informacija o nezi pacijenata sada je automatizovano, i biće još više. Automatizacija omogućava brzo pronalaženje mogućnosti, zaštitu privatnosti i daljinske konsultacije koje su ranije bile nepraktične ako ne i nemoguće. Internet i mogućnost pronalaženja su stavili znatno prošireno znanje saradnicima na dohvat ruke.

6.1. Studija slučaja “Klinika za vaskularnu i endovaskularnu hirurgiju”

6.1.1. O kompaniji

“KCS ima značajnu ulogu u pokrivanju Beogradske populacije kao i pacijenata upućenih iz cele zemlje a delom i regiona, koji prosečno čine oko 45% od svih prijema. Treba imati u vidu da postoje još četiri velike gradske bolnice i veći broj specijalizovanih bolnica koje su sve delom baze medicinskog fakulteta. Ukupno se pregleda oko 880.000 ambulantnih pacijenata što čini oko 35-40% od ukupno pregledanih na nivou grada. Specijalni značaj KCS

⁶² Turban, E. (2004) Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy, John Wiley and Sons Ltd., West Sussex, str. 175.

kao referentne ustanove je na nivou visoko-specijalizovanih hirurških procedura, komplikovanih stanja i reoperacija, koja KCS zbrinjava u značajno većoj meri u odnosu na ostale ustanove.”⁶³

	2001	2004	
Bolnički kreveti	3.643	3.629	-0,4%
Zaposleni (za stalno)	6.485	7.121	> +9,8%
Ambulantno pregledani	749.371	879.520	+17,4%
Hospitalizovani pacijenti	81.235	84.470	+4,0%
Zauzetost postelja	80%	80%	
Operisani pacijenti	40.781	45.124	+10,6%
BO dani	1.004.722	992.263	-1,2%
Broj porođaja	6.172	7.293	+18,2%
Broj pregleda UZ	97.682	117.160	+19,8%
Digestivne endoskopije	30.756	39.884	+29,7%
Kataterizacije	13.798	15.925	+15,4%
RTG i CT	190.489	235.099	+23,4%
NMR	3.340	5.070	+51,8%
Laboratorijske analize	4.771.734	6.277.833	+31,6%

Tabela broj 9. Osnovni podaci o kvalitetu rada i trendovi⁶⁴

Klinički Centar Srbije u svom sastavu ima sledeće Klinike:

- Klinika za infektivne i tropske bolesti
- Klinika za neurohirurgiju
- Klinika za endokrinologiju, dijabetes i bol. Metabolizma
- Klinika za hematologiju
- Klinika za psihijatriju
- Klinika za neurologiju
- Klinika za kardiologiju
- Klinika za kardiohirurgiju
- Klinika za vaskularnu hirurgiju
- Klinika za grudnu hirurgiju
- Klinika za pulmologiju
- Klinika za digestivnu hirurgiju - I hirurška
- Klinika za gastroenterologiju
- Klinika za nefrologiju
- Klinika za urologiju
- Klinika za ginekologiju i akušerstvo
- Klinika za očne bolesti

⁶³ Dostupno na www.kcs.ac.rs, 22. januar 2012.

⁶⁴ Dostupno na www.kcs.ac.rs, 22. januar 2012.

- Klinika za ORL i MFH
- Klinika za dermatovenerologiju
- Klinika za ortopedsku hirurgiju i traumatologiju
- Klinika za alergologiju i imunologiju
- Klinika za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju
- Klinika za opekotine plastičnu i rekonstruktivnu hirurgiju

Klinika za vaskularnu i endovaskularnu hirurgiju predstavlja kolevku srpske kardiovaskularne hirurgije. Zgrada Klinike za vaskularnu i endovaskularnu hirurgiju je sazidana za vreme vladavine Kralja Aleksandra Obrenovića, 1897. godine. Njena prvobitna namena je bila porodilište i ginekološka bolnica. Na pročelju zgrade se i danas nalazi balkon sa kojeg je Kraljica trebala da se obrati narodu sa prestolonaslednikom.

Usled reorganizacije hirurških klinika 1951. godine ona će dobiti naziv Druga hirurška Klinika. U bivšoj Jugoslaviji su u ovoj Klinici urađene prve operacije kvrnih sudova i srca. Tokom sledećih decenija je ona stekla slavu kao značajna hirurška škola iz koje su iškolovani medicinski kadrovi svih profila.



Slika broj 17. Zgrada Klinike za vaskularnu hirurgiju⁶⁵

“Da bi se stekla jasnija predstava o značaju Druge hirurške klinike za razvoj domaće vaskularne hirurgije, nabrojaćemo neke od operacija koje su u našoj sredini po prvi put izvedene upravo u toj ustanovi: 1947. resekcija aneurizme periferne arterije; 1948. reparacija posttraumatske arteriovenske fistule; 1950. transfemoralna tromboembolektomija; 1950. ligatura donje šuplje vene; 1951. dorzalna simpatektomija (Th2-Th3); 1955. portokavalna anastomoza; 1955. dezopstrukcija periferne arterije; 1956. interpozicija venskog grafta; 1957. embolektomija abdominalne aorte; 1958. periferni arterijski bajpas; 1961. resekcija rupturirane aneurizme abdominalne aorte sa aorto-enteričnom fistulom; 1961. splenorenalni šant; 1961. rekonstrukcija

⁶⁵ Dostupno na www.vhkcs.org, 4. februar 2012

abdominalne aorte implantacijom dakronskog grafta; 1966. resekcija aneurizme torakalne aorte.”⁶⁶

Pored njene primarne delatnosti, Klinika za vaskularnu i endovaskularnu hirurgiju je nastavila dugu tradiciju Druge hirurške Klinike u kojoj su se edukovali medicinski kadrovi. “U našoj ustanovi su tokom njene bogate, 65 godina duge istorije mnoge vaskularne operacije izvođene samo nekoliko godina pošto su prvi put izvedene u svetu. Druga hirurška klinika je bila i ostala jedna od najvećih hirurških škola u našoj zemlji. Tokom njenog postojanja ovde su se edukovali studenti medicine, specijalisti iz oblasti opšte hirurgije, anesteziologije, subspecijalisti vaskularne hirurgije i angiologije, odnosno oni koji sada predvode mnoge vodeće timove iz svojih oblasti širom Srbije.”⁶⁷



Slika broj 18. Informacioni sistem u KVEH KCS⁶⁸

Važan oslonac uspešnih tretmana i nege pacijenata je stalna edukacija lekara zaposlenih u Klinici za vaskularnu i endovaskularnu hirurgiju. Oni tokom svake godine imaju mogućnost a i obavezu da učestvuju u radu najznačajnijih međunarodnih kongresa i stručnih sastanaka. Ovakvim načinom edukacije Klinika je u mogućnosti za usvajanjem najnovijih svetskih dostignuća u ovim oblastima.

Klinika za vaskularnu i endovaskularnu hirurgiju je jedina Klinika koja svakog dana, 24 sata, bez prestanka zbrinjava hitne slučajeve iz oblasti vaskularne hirurgije. “KVEH KCS je zdravstvena ustanova tercijarnog ranga i nacionalna referentna ustanova za dijagnostiku i hirurško lečenje oboljenja, povreda i urođenih mana krvnih sudova. Kao takva, Klinika poseduje

⁶⁶ Dostupno na www.vhkcs.org, 4. februar 2012.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Ibid.

obimno iskustvo, u svetskim razmerama, u tretmanu najšireg spektra vaskularnih lezija, uključujući tu najsloženije, primarne i reoperativne elektivne, kao i najdramatičnije urgentne slučajeve. Tokom poslednje decenije Klinika se afirmisala kao jedina ustanova u zemlji u kojoj se rutinski izvode i najsloženiji vaskularni rekonstruktivni zahvati, na torakoabdominalnoj aorti. Klinika ima jedno od najvećih iskustava u svetu u hitnom zbrinjavanju te letalne vaskularne “katastrofe” koja neposredno ugrožava život pacijenta i nalaže prvostepenu hitnost u rešavanju.

Kao nastavna baza Medicinskog fakulteta i referentna vaskularna ustanova, Klinika je aktivna na polju naučnoistraživačkog rada i stručno-naučne edukacije. Između ostalog, iz stečenog obimnog kliničkog iskustva, proistekli su Nacionalni vodiči za urgentnu vaskularnu hirurgiju i vaskularne graftove i Nacionalni konsenzus dokument i vodič za lekare „Profilaksa, dijagnostika i lečenje bolesti vena i limfatika“. Ceo organizacioni sistem povezan je kompjuterizovanim informacionim sistemom, koji doprinosi preciznoj evidenciji, boljoj koordinaciji i funkcionalnosti rada Klinike, u interesu uspešnijeg lečenja pacijenata. U skladu sa savremenim tehnološkim napretkom, u Klinici je u planu osnivanje posebnog Tima za medicinsku informatiku, što bi trebalo da dodatno poveća potencijal i efikasnost Sistema. ⁶⁹

6.1.2. E – poslovanje u Klinici za vaskularnu i endovaskularnu hirurgiju

Kako se ogromne količine informacija razvijaju, i ljudi rutinski zavise od njihove upotrebe, važnost tačnosti je bitna. Netačni podaci su „buka“ i potencijalno dovode u zabludu. Prekomerne buke čine podatke beskorisnim; odnos „signal-šum“ je mera kvaliteta podataka. Efikasna upotreba podataka zahteva i smanjenje buke i razumevanje postignutog nivoa tačnosti. Na primer, većina aplikacija uključuje poređenje dva skupa podataka-evidencija u odnosu na identifikaciju pacijenta, naručeni lekovi u odnosu na lekove „u ruci“, stvarno nasuprot cilju, ova godina u odnosu na prošlu godinu, organizacija ili tim A u odnosu na organizaciju ili tim B. Dve greške su uvek moguće, odluka da su dva različita kada su u stvarnosti ista ili prihvatanje dva kao ista i kada su u stvarnosti drugačija.

Svaki izraz koji se koristi u kvantitativnom sistemu mora imati precizne standardizovane definicije svim korisnicima. Termini kao što su „prijem“, „pacijentov dan“ i „cena po jedinici“ deluju jasno, ali, u stvarnosti, zahtevaju posebne pismene definicije da bi se izbegle nedoslednosti koje se kasnije mogu pokazati kao problematične. Na primer, da li je pacijent zadržan preko noći u hitnoj pomoći, prijem? Koliko sati pacijent mora da ostane da bi se računalo kao jedan pacijentov dan?

⁶⁹ Dostupno na www.vhkcs.org, 4. februar 2012.



Slika broj 19. Okvir za obezbeđenje kvaliteta zdravstvene usluge⁷⁰

U modernoj Zdravstvenoj organizaciji minimiziranje grešaka je od suštinskog značaja. Četiri koraka su neophodni da se smanje ove greške: (1) standardna definicija mora da bude uspostavljena, (2) definicije se moraju dosledno primenjivati kada se podaci snimaju, (3) statističke specifikacija i podešavanja moraju biti uključeni kada je to neophodno, i (4) slučajne varijacije i granice poverenja se moraju proceniti.

ZDRAVSTVENA USTANOVA	BROJ PREGLEDANIH PACIJENATA			BROJ PACIJENATA ZBRINUTIH U TOKU I SATA			BROJ PACIJENATA ZBRINUTIH U TOKU JEDNOG SATA		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
KCS	299677	270499	264305	299267	270499	264305	99,9	100	100
KBC "ZVEZDARA"	17133	17994	17866	13690	14180	13425	79,9	78,8	75,1
KBC "ZEMUN"	60970	77571	77030	60970	77571	77030	100	100	100
KBC "BEŽANIJSKA KOSA"	80856	81957	79616	38991	56379	66009	48,2	68,8	82,9
SPECIJALNA BOLNICA ZA CVB "SVETI SAVA"	-	13311	12573	-	13311	12573	-	100	100
UNIVERZITETSKA DEČJA KLINICA	250	25211	59527	250	25211	59527	100	100	100
UKUPNO	458886	486543	510917	4134168	457151	492869	90,04	96,96	96,47

Tabela broj 10. Broj pregledanih i zbrinutih pacijenata u toku prvog sata u bolnicama u Beogradu⁷¹

⁷⁰ Turban, E. (2004) Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy, John Wiley and Sons Ltd., West Sussex, str. 169.

⁷¹ Dostupno na www.zdravlje.org.rs, 27. februar 2012.

„U toku prvog sata zbrinuto je 492 869 pacijenata ili 96,5%, čime je dostignut preporučeni standard da najmanje 90% pacijenata bude zbrinuto u toku prvog sata. Međutim, imajući u vidu da su, prema dobijenim podacima, u svim bolnicama, sem KBC „Zvezdara“ i KBC „Bežanijska kosa“ svi pacijenti zbrinuti tokom prvog sata, postavlja se pitanje tačnosti dobijenih podataka. Mišljenja smo da se, sa uvođenjem elektronskog infomativnog sistema u bolnicama u Beogradu, steći uslovi za tačnije prikazivanje ovih podataka.“⁷²

Klinika za vaskularnu hirurgiju je najveća institucija tog tipa u regionu. Usled velikog broja pacijenata, na godišnjem nivou, pojavljuje se i veliki broj informacija koje su u koorelaciji kako sa pacijentima tako i sa medicinskim osobljem pomenute Klinike. Upotrebom Microsoftovih serverskih tehnologija administrativni problemi su rešeni. Ovakvo rešenje se odnosi na sve stručne oblasti ove Klinike, uključujući i prateće službe. Bitni procesi u poslovanju Klinike za vaskularnu hirurgiju se brže ostvaruju i samim tim hirurzima je omogućeno da se više posvete pacijentima i da manje vremena utroše na administraciju.

ZDRAVSTVENA USTANOVA	BROJ POKUŠAJA KARDIOPULMONALNIH REANIMACIJA			BROJ USPEŠNIH KARDIOPULMONALNIH REANIMACIJA			PROCENAT USPEŠNIH KARDIOPULMONALNIH REANIMACIJA		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
KCS	3667	3877	3173	3393	3586	3129	92,5	92,5	98,6
KBC "ZVEZDARA"	23	19	26	6	2	3	26,1	10,5	11,5
KBC "ZEMUN"	51	240	806	46	229	787	45,2	50	61,6
KBC "BEŽANIJSKA KOSA"	62	56	73	28	28	45	48,2	68,8	82,9
SPECIJALNA BOLNICA ZA CVB "SVETI SAVA"	-	20	20	-	11	10	-	55	50
UNIVERZITETSKA DEČJA KLINICA	250	279	232	223	237	194	89,2	85	83,6
UKUPNO	4051	4491	4330	3694	4093	4168	91,19	91,14	96,26

Tabela broj 11. Broj pokušanih i uspešnih kardiopulmonalnih reanimacija u bolnicama u Beogradu⁷³

“U navedenim bolnicama pokušano je 4330 kardiopulmonalnih reanimacija, odnosno reanimacija je pokušana kod 0,9% pregledanih hitnih pacijenata. Broj pokušanih reanimacija manje je u odnosu na predhodnu godinu za 161 ili 4%. I u ovoj godini najviše reanimacija bilo je u Kliničkom centru Srbije, 3173 ili 73% od ukupnog broja reanimacija. Međutim, velike razlike kako u broju pokušanih, tako i u broju uspešnih reanimacija između srodnih i po veličini istih ustanova, ukazuje na mogućnost netačnog prikazivanja podataka i potrebu njihove korekcije u narednom periodu.”⁷⁴

Klinika za kardiovaskularne bolesti Kliničkog centra Srbije je nastavila tradiciju čuvene Druge hirurške klinike. “Tokom poslednje decenije Klinika se afirmisala kao jedina ustanova u

⁷² Dostupno na www.zdravlje.org.rs, 27. februar 2012.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

zemlji u kojoj se rutinski izvode i najsloženiji vaskularni rekonstruktivni zahvati, na torakoabdominalnoj aorti. Sa blizu 850 pacijenata operisanih zbog rupture aneurizme abdominalne aorte (period 1990–2010), Klinika ima jedno od najvećih iskustava u svetu u hitnom zbrinjavanju te letalne vaskularne “katastrofe” koja neposredno ugrožava život pacijenta i nalaže prvostepenu hitnost u rešavanju.”⁷⁵ Funkcionalnu celinu Kliničkog centra Srbije sačinjavaju:

- Ambulanto-polikliničko odeljenje sa Kabinetom za ultrazvučnu dijagnostiku,
- Odsek za kardiovaskularnu dijagnostiku i endovaskularne intervencije (Angiosala),
- Prvo kliničko odeljenje,
- Drugo kliničko odeljenje,
- Odeljenje poluintenzivne nege,
- Odeljenje intenzivne nege,
- Odeljenje operacionog bloka,
- Odeljenje anesteziologije sa reanimatologijom,
- Odsek za transfuzionu medicinu,
- Biohemijsko-hematološka laboratorija,
- Služba fizikalne perioperativne rehabilitacije,
- Služba patološke dijagnostike,
- Apoteka,
- Služba za administrativno-tehničke poslove.

Radi bolje koordinacije i preciznije povezanosti svako odeljenje, odsek i služba su povezani informacionim sistemom. Ovakav vid poslovanja donosi tačnije i brže skladištenje podataka, njihovo korišćenje i samim tim lakše zbrinjavanje pacijenata. Pre uvođenja informacionog sistema (MIMS-a, Medical Information Management System) Klinika je posedovala nekolicinu računara koji nisu bili međusobno povezani. Informacije o pacijentima su uglavnom prenošeni pismenim putem karakterističnim za svakog doktora. Ovakve informacije jesu zadovoljavale pravnu formu ali su bile podložne pogrešnom tumačenju, netačnom skladištenju i sporijem radu same Klinike.

Evidencije u formi papirnih zapisa su postojale vekovima i njihova postepena zamena računarima je polako u toku. Ona se odvija već više od dvadeset godina u zapadnim zdravstvenim sistemima. Kompjuterizovani informacioni sistemi nisu postigli isti stepen penetracije u zdravstvu kao u drugim sektorima kao što su finansije, transport i proizvodnja. Angažovanje u velikoj meri varira od zemlje do zemlje i od specijalnosti do specijalnosti i u mnogim slučajevima se odnosila na lokalne sisteme dizajnirane za lokalnu upotrebu.

⁷⁵ Dostupno na www.vhkcs.org, 4. februar 2012.



Slika broj 20. Primena informacionih sistema u zdravstvenim organizacijama⁷⁶

Medicinska elektronska datoteka se nalazi u centru svakog kompjuterizovanog zdravstvenog informacionog sistema. Bez njih druge moderne tehnologije, kao što su sistemi za podršku u odlučivanju ne mogu biti efikasno integrisane u rutinski klinički posao. Ovakav vid funkcionisanja zdravstvenih organizacija je poslednjih 20 + godina postala realnost u mnogim zapadnim zemljama a ovaj sistem se poslednjih godina integrisao i kod nas. Neoborivi dokazi su pokazali da sadašnji sistemi ne donose dovoljnu bezbednost podataka, nisu dovoljno efikasni i nisu očekivanog kvaliteta. Kompjuterizacija, sa EMR-om (electronic medical record) u centru, je praktično jedini put napred.

Period analize stanja Klinike je trajao 3 meseca a sama implementacija Microsoft informacionog sistema 8 meseci. U analizi je postojećeg sistema, u Klinici za vaskularnu i endovaskularnu hirurgiju, je pored IT stručnjaka učestvovalo i medicinsko osoblje. Tokom analize je definisano preko 30 dokumenata koja se odnose na lečenje jednog pacijenata. Ovakav obim podataka govori o bitnosti uvođenja informacionog sistema koji bi povezo informacije svih sektora Klinike.

Zdravstveni sistemi su složene celine koje moraju da spoje najbolje administrativne i kliničke prakse. Za redizajn zdravstvene usluge, za delotvornost i efikasnost i radi poboljšanja bezbednosti pacijenata i rezultata, organizacije moraju redefinisati način rada koristeći nove paradigme koje promovišu razvoj i difuziju inovacija i poboljšanja.

Microsoft informacioni sistem je zadužen da prati pacijenta tokom celog medicinskog procesa, od ambulate do stacionara. Prilikom implementacije ovakvog rešenja se vodilo računa o:

- Skalabilnosti

⁷⁶ Dostupno na www.worldpress.com, 10. mart 2012.

- Obavezanosti „user friendly“ interfejsa
- Kompatibilnosti

Ovakav sistem omogućava lako prilagođavanje različitim medicinskim specijalnostima. Kao takav on se može brzo i lako prilagoditi novim zahtevima korisnika. User friendly sistem omogućava lakše snalaženje osoblja u velikoj količini informacija koje se mogu brže pretražiti. Poslednja ali ne i manje bitna je kompatibilnost koja je omogućena primenom XML standarda. Ovim se omogućava laka razmena informacija sa ostalim sistemima u Klinici.

U teoriji menadžmenta, zdravstvene ustanove se smatraju i kao najkompleksnije organizacije koje zahtevaju najsloženiji menadžment. Struktura organa upravljanja u zdravstvenim ustanovama je podeljena između tri centra moći i odgovornosti: Upravni odbor, administraciju i zdravstveno osoblje. Ključni ciljevi za upravljanje obuhvataju planiranje, organizovanje, liderstvo, HR politiku i kontrolu. Planiranje u liderstvu uključuje donošenje odluka o budućim aktivnostima i ciljevima službe i o tome kako oni mogu biti dostignuti kao što su: strateški planovi, planovi upravljanja, operativni planovi i finansijski planovi.

Kontrola je važan podsistem za upravljanje svim komponentama. Njegova svrha je da ispravi odstupanja od planiranih ciljeva. Obično se definiše kao merenje i podešavanje efikasnosti kompanije, kako bi se obezbedilo postizanje ciljeva i ispunjenje planova. Proces kontrole u upravljanju uključuje postavljanje standarda, merenje efikasnosti i poređenje rezultata sa utvrđenim standardima, ispravljanje nepravilnosti i pružanje pravovremene informacije.

Glavni fokus Microsoft informacionog sistema je pacijent. Ovakav pristup zdravstvenoj zaštiti ima za cilj indirektno poboljšanje rezultata zdravlja građana, stvarajući pogodno okruženje za društveni, ekonomski i politički razvoj. Planiranje je proces definisanja zdravstvenih problema u zajednici, identifikacija potreba i potraga za resursima radi zadovoljenja ove potrebe, postavljanje prioriteta koji su realni i ostvarivi, kao i projektovanje administrativnih radnji za postizanje ovih ciljeva.



Slika broj 21. Prijemno odeljenje na Klinici za vaskularnu hirurgiju⁷⁷

⁷⁷ Dostupno na www.vhkcs.org, 4. februar 2012.

Uvođenje MIMS-a (Medical Information Management System) u Kliniku za vaskularnu hirurgiju donosi tri osnovne mogućnosti:

- mogućnost čuvanja podatka na licu mesta
- mogućnost integrisanja podatka iz više internih i eksternih izvora
- moguća podrška pri donošenju odluka.

Elektronsko skladištenje kliničkih informacija stvara potencijal za kompjuterski bazirane alatke koji pomažu lekarima da znatno poboljšaju kvalitet zdravstvene zaštite i povećaju efikasnost u medicinskoj praksi. Ove alatke mogu da obuhvataju sisteme za podsećanje koji identifikuju pacijente koji su zakasnili sa preventivnim pregledom, upozoravajući sistemi koji detektuju kontraindikacije kod prepisanih lekova i slično. Brojne druge alatke su razvijene i mogu uskoro da budu implementirane u medicinske ustanove.

Sistem koji je implementiran je zasnovan na platformi Microsoft. Ovaj sistem se sastoji od Internet Information Service-a i Windows Server-a 2003. Cilj implementacije ovog sistema je da se poboljša kvalitet i koherentnost u procesu nege, da se automatizuju smernice i putevi za negu pacijenata, da se pomogne kliničko istraživanje i sveukupno unapređenje procesa poslovanja. EMR je veoma teško izgraditi zbog postojećih elektronskih izvora podataka, na primer, laboratorijskih sistema, sistema farmacije i drugih mnogobrojnih sistema jedne takve institucije kao što je Klinika za vaskularnu hirurgiju. Ovakvi podaci su sa različitim strukturama, različitih nivoa i različite granularnost i različitog kodnog sistema.

MIMS sistem je u Klinici integrisan sa dijagnostičkim uređajima i medicinskom opremom. Takav vid kompjuterizacije je doneo i brojne prednosti. Svi dokumenti i rezultati određenog pacijenta koji, nezavisno gde i na kojim uređajima su kreirani, se mogu povezati sa datim pacijentom i njegovom ličnom datotekom.

Kao što smo rekli na početku ove studije, bitni procesi u poslovanju Klinike za vaskularnu hirurgiju se uz pomoć novouvedenog sistemskog rešenja brže ostvaruju i samim tim hirurzima je omogućeno da se više posvete pacijentima i da manje vremena utroše na administraciju.

Neki ljudi vide stvari oko sebe i pitaju se "Zašto?".

Ja sanjam stvari koje nikad nisam video i pitam se

"Zašto da ne?".⁷⁸

George Bernard Shaw

7. ZAKLJUČAK

E-poslovanje je prouzrokovalo revoluciju poslovne prakse. Iz šire perspektive e-biznis je korišćenje računarskih mreža za poboljšanje poslovanja kompanije. Veći profit, povećanje tržišnog učešća, unapređenje usluga i brža isporuka proizvoda, samo su neka od poboljšanja koja se mogu postići sa elektronskim poslovanjem. Elektronska trgovina je mnogo više od pukog naručivanja proizvoda iz online katalog. Ona uključuje upotrebu informacionih tehnologija da bi poboljšala komunikacije i transakcije sa svim uključenim u preduzeću. Ovi učesnici mogu biti: kupci, dobavljači, vlada, finansijske institucije, zaposleni i drugi.

Mnoga e - preduzeća mogu da personalizuju korisnikova iskustva pretraživanja. Krojenjem Web stranica prema njihovim individualnim preferencama omogućavaju korisnicima da zaobiđu irelevantne sadržaje. To se radi praćenjem pokreta potrošača putem Interneta i kombinovanjem tih podataka sa informacijama koje je dao potrošač, koje, između ostalog, mogu da obuhvate informacije o plaćanju, interesovanja i hobije. Personalizacija obezbeđuje lakše i prijatnije surfovanje Internetom za mnoge ljude što, zatim, obezbeđuje pronalaženje željenog sadržaja.

Ruku pod ruku sa obećanjem personalizacije, međutim, javlja se problem kršenja privatnosti. Šta ako e - biznis kome vi dajete svoje lične podatke prodaje ili daje podatke nekoj drugoj organizaciji bez vašeg znanja? Šta ako ne želite da se vaše kretanje na Internetu prati od strane nepoznatih lica? Šta ako neovlašćena stranka stiče pristup vašim privatnim podacima, kao što su brojevi kreditnih kartica, medicinska istorija bolesti ili čak i kriminalna prošlost? Ovo su neki od mnogih pitanja koja se moraju rešiti od strane potrošača, E - biznisa i pravnih službi.

Bez presedana mogućnosti prenosa informacija, njihova neregulisana priroda, i opasan rast Interneta podstiče neobuzdano kršenje autorskih prava i piraterije intelektualne imovine. Inovativne nove tehnologije kao što su MP3 se koriste na ilegalan način. Prenos muzike preko Interneta putem kompanija čija se tehnologija može koristiti da se olakša prenos ilegalnih kopija. Elektronska piraterije knjiga i štampanog materijala su takođe su takođe neki od primera kršenja autorskih prava. Potreba za bezbednošću intelektualne svojine potpomaže razvoju novih

⁷⁸ Dostupno na www.jfklibrary.org, 12. april, 2010.

tehnologija, uključujući digitalne potpise i digitalne sertifikate. Ove tehnologije, koje konstantno napreduju ka višim stepenima sigurnosti postaju standard za online transakcije i komunikacije.

Osobe sa invaliditetom čine jednu od najvećih online zajednica. Internet i Web omogućili su im da iskoriste računarske i komunikacione tehnologije. Stvari koje su nekada bile teške za osobe sa invaliditetom, kao što su kupovina robe u prodavnici su sada olakšani putem e - commerce tehnologije.

Jedan od važnih problema koji se postavlja pred savremene organizacije je, kako u turbulentnim tržišnim uslovima postati stabilno preduzeće koje može da kreira promene, i da savlada sve nestabilnost u poslovnoj sredini? “Uprkos naporima stručne javnosti da promoviše prednosti elektronske trgovine za domaću privredu i građane, pomaci učinjeni u prethodnoj deceniji su gotovo efemerni i svode se na pojedinačne primere, čija znanja, inventivnost i entuzijazam ne utiču bitnije na generalnu sliku. A ona, shodno raspoloživim podacima, pokazuje da u Srbiji ima vrlo malo ponuđača i korisnika e-trgovine i da je njeno učešće u ukupnom prometu skoro na zanemarljivom nivou. Za razliku od SAD, gde se oko 70% trgovine obavlja elektronski i zemalja EU gde je ona na nivou od oko 40% ukupnog prometa, u Srbiji tek nekolicina preduzeća posluje na ovaj način sa drugim firmama, pre svega u segmentu spoljne trgovine, dok u maloprodaji elektronski vid kupovine nudi oko 200 Internet prodavnica, pojedini trgovački lanci i neke kompanije iz turističke i drugih delatnosti. Na aktuelnim domaćim web adresama za elektronsku trgovinu mogu se naručiti prehrambeni proizvodi, gotova ili jela iz restorana, avionske karte, računarska i druga tehnička oprema, proizvodi izdavačke i muzičke industrije, razne ulaznice, nakit, polise osiguranja...”⁷⁹

Internet, a posebno Web, izazivaju duboko promišljanje i restrukturiranje načina na koji se sprovodi biznis u svetu. Svaka velika organizacija, i većina manjih grupa naporno rade kako bi dizajnirale nove informacione sisteme i uključile Internet i Web tehnologiju u postojeće sisteme.

“Razlozi za sve veće učešće elektronske trgovine u ukupnom trgovinskom prometu u svetu leži u nekoliko ključnih prednosti, koje prodavcima roba i usluga obezbeđuju pre svega širenje tržišta uz niže troškove i brži obrt kapitala, a kupcima mogućnost da bez velikog fizičkog napora steknu daleko širi uvid u tržišnu ponudu i kretanje cena za proizvode koji ih zanimaju. Tek sporadično korišćenje ovih prednosti u Srbiji posledica je, prema mišljenju domaće stručne javnosti i aktera elektronskog trgovanja, nepovoljnih okolnosti oličenih u ekonomskom i informacionom zaostajanju Srbije. Generalno nizak nivo upućenosti i osposobljenosti za korišćenje informacionih tehnologija razlog je što, sa jedne strane, veliki broj menadžera i dalje ne pokazuje interesovanje za uvođenje elektronske trgovine u svoju poslovnu praksu, a sa druge, što i postojeću ponudu koristi simboličan broj kupaca. Širenje broja korisnika ograničeno je i nivoom standarda građana i njihovom platežnom moći, počev od ključnog preduslova –

⁷⁹ Dostupno na www.bifonline.rs, 17. februar 2012.

mogućnosti nabavke računara i korišćenja Interneta. Veliki problem predstavlja i neadekvatna regulativa: iako je u izradi već šest godina, Zakon o elektronskoj trgovini još nije donet, dok, istovremeno, neki postojeći propisi deluju destimulativno po njen razvoj. Ne primenjuje se ni Zakon o elektronskom potpisu, mada je usvojen još 2004. godine, a koji je potreban za overu elektronskih dokumenata u postupku trgovine među kompanijama. Sve do prošle godine nije postojao sistem za autentifikaciju domaćih platnih kartica, a i sada funkcioniše samo jedan i to pod prilično visokim finansijskim uslovima. Tome treba dodati i visoke PTT tarife za isporuku robe kupljene putem Interneta, pa je ponekad tarifa veća od vrednosti pošiljke.”⁸⁰

E - poslovanje i E - trgovina su nezaustavljivi trend koji će doneti uspeh u velikom broju preduzeća. Ali uprkos brzom rastu i pričama o uspehu usled lošeg menadžmenta, neefikasnog marketinga, slabo dizajnirane logistike, nerealnih očekivanja, intenzivne konkurencije i čiste pohlepe ona može izazvati poslovni neuspeh.

Naša istraživanja su potvrdila hipotezu da je elektronsko poslovanje neophodnost u svakoj kompaniji koja želi da održi i poveća konkurentsku prednost u savremenoj trgovini. Iz primera “Klinike za vaskularnu i endovaskularnu hirurgiju” možemo uočiti da je implementacija pometnutog Microsoft informacionog sistema (MIMS-a) donela Klinici tri osnovne mogućnosti: mogućnost čuvanja podataka na licu mesta, mogućnost integrisanja podataka iz više internih i eksternih izvora i moguću podršku pri donošenju odluka.

Takođe, tokom naših istraživanja opravdali smo, prethodno iznete, hipoteze da:

- Internet omogućava prodaju kupcima na bilo kojem geografskom području, prodavac je globalno orjentisan što dovodi do internacionalizacije poslovanja.
- Internet na jeftin i brz način obezbeđuje komunikaciju sa čitavim svetom i samim tim je brža identifikacija ciljnog e-tržišta.
- Internet omogućava trenutnu komunikaciju što dovodi do kvalitetnijih marketing solucija i brže reakcije na zahtev kupaca.
- Internet u današnjim uslovima dinamičkog i turbulentnog poslovnog i ekonomskog okruženja ističe e-liderstvo kao jedan od bitnih faktora koji izdvaja uspešne organizacije od ostalih.

Nove informacione tehnologije su donele bezbroj dot.com biznisa stvarajući time globalno tržište koje je restruktuiralo celokupnu industriju a konvencionalni ekonomski način razmišljanja je u novoj eri Interneta redefinisao otvarajući time vrata za nove biznis poduhvate.

⁸⁰ Dostupno na www.bifonline.rs, 17. februar 2012.

8. LITERATURA

1. Bass, B.M., Bass, R., *The Bass Handbook of Leadership*, Simon and Schuster, New York, 2008.
2. Chaffey, D., Smith, P. R., *E-Marketing Excellence*, Bitterworth-Heinemann, Oxford, 2008
3. Collin S., *E-Marketing*, John Wiley and Sons Ltd., West Sussex, 2000.
4. Daft, R.L., *Leadership: Theory and Practice*, Harcourt College Pub, New York, 1999.
5. DePalma D., *Business Without Borders*, John Wiley & Sons, New York, 2002
6. Dobyns, L., Crawford-Mason, C., *Thinking About Quality*, Times Books/Random House, New York, 1994.
7. Downes, L., Mui, C., *Unleashing the killer app*, Harvard Business Press Books , Boston, 2000.
8. Drucker, P., *The Age of Discontinuity*, Transaction Publishers, New Jersey, 1992.
9. Grenier Ray i Metes George, *Going Virtual: Moving Your Organization Into the 21st Century*, Prentice Hall, New Jersey, 1995.
10. Grove, A., *Only The Paranoid Survive*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York, 1996
11. Koontz, H., Weihrich, H., *Management*, McGraw-Hill Offices, New Delhi, 1988.
12. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., *Principles of Marketing*, Person Educationa Limited, Essex, 2005
13. Li, F., *What is E-Business*, Blackwell Publishing, Malden, 2006.
14. Maugham, W. S., *The Razor's Edge*, Thinking Ink, London, 2003.
15. McKenna, R., *Relationship Marketing: Successful Strategies For The Age Of The Customer*, Basic Books, New York, 1993.
16. Peppers, D., Rogers, M., *The One to One Future*, Currency, New York, 1996.
17. Porter, M., *The Competitive Advantage of the Nations*, The Free Press, New York, 1990.
18. Suetonius, *Lives of the Caesars*, Kessinger Publishing, Whitefish, 2004.
19. Turban, E., *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy*, John Wiley and Sons Ltd., West Sussex, 2004.
20. Vecchio, R., *Leadership*, University of Notre Dame Press, Notra Dame, 2007.
21. Weber, M., *The Theory Of Social And Economic Organization*, Free Press, Washington, 1997.

ČASOPISI I PUBLIKACIJE

1. Aleksić, A., *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006., dostupno na www.komunikacija.org.rs, 10. decembar 2010.

2. Avolio, J. B., Surinder, K.S., *Adding "E" to E-Leadership*, dostupno na www.journals.elsevier.com, 22. februar 2012.
3. Dyson, E., *Management Today*, jun 2000., dostupno na www.managementtoday.co.uk, 4. april 2010.
4. Kazlowski, S.W.J., *A topology of virtual teams*, dostupno na gom.sagepub.com, 24. februar 2012.
5. Mašić, B., *Menadžment, principi, koncepti i procesi, Liderstvo*, dostupno na www.singidunum.ac.rs, 15. novembar 2010.
6. Mojić, D., *Najnoviji pristupi proučavanju vođstva u organizacijama*, 2002., dostupna na www.komunikacija.org.rs, 18. oktobar 2010.

INTERNET IZVORI

1. www.begrad.vtk.jt.rs, 12. april 2011.
2. www.bifonline.rs, 17. februar 2012.
3. www.clickz.com, 25. avgust 2011.
4. www.cybage.com, 13. oktobar 2011.
5. www.ebscohost.com, 22. februar 2012.
6. www.eiaa.net, 17. april 2010.
7. www.ford.com, 15. januar 2012.
8. www.garnstudio.com, 29. april 2010.
9. www.internetworldstats.com, 17. april 2010.
10. www.jfklibrary.org, 12. april, 2010
11. www.jmis-web.org, 14. decembar 2011.
12. www.journals.lww.com, 22. decembar 2012.
13. www.kcs.ac.rs, 22. januar 2012.
14. www.library.unt.edu, 02. april 2010.
15. www.marketingcharts.com, 17. april 2010.
16. www.nonstopshop.rs, 30. april 2010.
17. www.olagroup.com, 23. oktobar 2010
18. www.popusti.rs, 01. april 2012.
19. www.theahriproshop.com, 22. oktobar 2010.
20. www.vhkcs.org, 4. februar 2012.
21. www.zdravlje.org.rs, 27. februar 2012.
22. www.webrzs.gov.rs, 28. april 2010.
23. www.winstonchurchill.org, 19. mart 2010.