



УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ

Департман за последипломске студије и међународну сарадњу

Мастер академски програм: Маркетинг и трговина

МАСТЕР РАД

**УТИЦАЈ САВРЕМЕНИХ ТЕХНОЛОГИЈА НА КОНКУРЕНТНОСТ
ПРОИЗВОДА ПРЕДУЗЕЋА „ТИПТЕХ“**

Ментор:
Проф. др Данило Голијанин

Студент:
Милош Станковић
Број индекса: 415040/2014

Београд 2016

Садржај

УВОД	4
Предмет рада	5
Циљ истраживања	6
Методе истраживања	6
Хипотезе истраживања	6
Структура рада	7
 1. УТИЦАЈ САВРЕМЕНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ НА ПОСЛОВНУ ИЗВРСНОСТ	8
1.1. Предузеће и технолошке промене	8
1.2. Улога високе технологије у савременом пословању	10
1.3. Улога тржишних информација за пословну изврсност	11
 2. ИНТЕРНЕТ И Е-ТРГОВИНА	17
2.1. Дефинисање и развој е-трговине	18
 3. НОВИ МЕНАЏМЕНТ КОНЦЕПТИ И ТЕХНИКЕ У ФУНКЦИЈИ ПОСТИЗАЊА ПОСЛОВНЕ ИЗВРСНОСТИ	25
3.1. Концепт друштвеног маркетинга	25
3.2. Управљање квалитетом и тржишна позиција предузећа	27
3.3. Реинжењеринг и унапређење квалитета пословања	29
 4. УЛОГА ИНФОРМАЦИОНИХ ТЕХНОЛОГИЈА У САВРЕМЕНОМ ПОСЛОВАЊУ	32
4.1. Информационе технологије и управљање продајом у организацији	32
4.2. Имплементација информационе технологије у продаји	33
4.2.1. Електронска трговина	34
4.2.2. База података потрошача	37
4.3. ЕРП системи	39
4.3.1. Модули маркетинга и продаје	40
4.3.2. Модули рачуноводства и финансија у ЕРП систему и рачуноводствени третман прихода од продаје	42

5. ПРИМЕНА САВРЕМЕНИХ ТЕХНОЛОГИЈА У ПОСЛОВАЊУ ПРЕДУЗЕЋА „ТИПТЕХ“	48
5.1. Иновације и знање као основни ресурс у остваривању конкурентности предузећа	48
5.2. Развој и техничка подршка као важан део пословног система предузећа „ТИПТЕХ“	51
5.3. Примена савременог пословног информационог система у предузећу.....	54
 6. ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА НОВИХ ТЕХНОЛОГИЈА НА КОНКУРЕНТНОСТ ПРОИЗВОДА ПРЕДУЗЕЋА „ТИПТЕХ“	 58
 7. АНАЛИЗА ИСТРАЖИВАЊА УТИЦАЈА НОВИХ ТЕХНОЛОГИЈА НА КОНКУРЕНТНОСТ ПРОИЗВОДА ПРЕДУЗЕЋА „ТИПТЕХ“	 60
 8. ПЕРСПЕКТИВЕ Е-ТРГОВИНЕ У ПРЕДУЗЕЋУ	 71
 ЗАКЉУЧАК.....	 74
ЛИТЕРАТУРА.....	76

УВОД

Технологија је главни чинилац савременог привредног развоја и најдинамичнији фактор друштвено-економског развоја људског друштва. У складу са Дракеровим ставом, озбиљно технолошко деловање у предузећима је започело 1869. године, када је Немац Вернер Сименс (један од првих индустријалаца који је развијао оно што се данас може означити као модеран бизнис), одлучио да запосли првог универзитетски обученог научника како би засновао модерну истраживачку лабораторију посвећену ономе што данас називамо електроника. За пет година он је створио развој, тако да је из оваког начина размишљања настала не само компанија Сименс сопственом истраживачко-развојном активношћу већ и немачка хемијска индустрија која је преузела лидерску позицију у читавом свету јер се заснивала на претпоставци да хемијска индустрија, посебно органска хемија, поседује сопствену и јединствену технологију.

Свет је данас закорачио од индустријског ка информатичком добу, чија је суштина у комуникацији. Прекретницу од индустријског ка информатичком друштву представља 1957. година, када су Совјети лансирали први вештачки сателит „Спутњик“. Овај је догађај значајан зато што је најавио епоху глобалног комуницирања путем вештачких сателита.

Без обзира на то којим термином аутори одређују садашњу етапу развоја људског друштва, постоји неколико главних карактеристика које одређују њен оквир. Пре свега, информација постаје стратешки ресурс пословањем, а привреда егзистира и развија се на стварању и расподели информација, долази до глобализације друштва о стварању друштва организација и све доводи до технолошке обједињености целокупног друштва.

Све више предузећа, без обзира на величину, финансијску снагу и својинске односе, почиње да се понаша предузетнички, усвајајући основне постулате предузетничког пословања и примењујући предузетнички менаџмент заснован на: прихватању промена, креирању иновација и знању као основном привредном ресурсу.

У оквиру истраживачког дела рада пажња је усмерена на утицај Интернета и е-трговине на пословање предузећа и на стицање конкурентске предности у условима веома брзог развоја нових технологија.

Чињеница је да је информациона технологија променила правила конкуренције и то на три начина. Развој информационе технологије је условио промену структуре сектора и информациона технологија је постала све важније средство које компаније користе за постизање конкурентске предности. Настојања компанија да остваре конкурентску предност помоћу информационе технологије често се шири и утиче на секторску структуру док конкуренција имитира стратешке иновације лидера. Информатичка револуција створила је и ствара потпуно нове послове. Ова три ефекта су од највећег значаја за схватање утицаја информационе технологије на одређену делатност и формулисање ефикасних стратегија.

На примеру предузећа „ТИПТЕХ“ видећемо да информациона технологија има веома јак утицај на конкурентску предност и то по питању трошкова и диференцијације. Такође, примена савремених технологија у пословању предузећа „ТИПТЕХ“ изискује иновације и знање јер су то основни ресурси у остваривању конкурентности предузећа.

Технологија повећава способност предузећа да координира своје активности на регионалном, националном и глобалном нивоу. Она омогућава шири географски опсег који може да створи конкурентску предност. Информатичка револуција успоставила је односе између сектора који су раније били раздвојени. Пример који овоме говори у прилог јесте спајање компјутерских и комуникационих технологија. Предузећа као што је „ТИПТЕХ“ има широк асортиман производа што му омогућава да своју понуду прилагоди одређеним индустријским сегментима.

Компаније које предвиде снагу информационе технологије моћи ће да контролишу догађаје, јер ако не одреагују биће принуђене прихватити промене које су започели други и наћи ће се у неповољном конкурентском положају.

Предмет рада

Предмет рада повезан је са утицајем савремених технологија на пословање, тако да је с тим у вези неопходно сагледати целокупан значај технологије и технолошких промена за управљање пословањем, а посебно у условима развоја и примене достигнућа високе технологије, у које спада и комплекс информационих технологија.

Циљ истраживања

Из предмета рада произилази циљ рада, који се првенствено односи на то да је знање дефинитивно најзначајнији ресурс пословања и да захтева изузетне финансијске напоре. Поред тога, циљ истраживања је да укажемо на то да савремена организација у своју структуру мора да угради управљање променама и да своје пословање базира на прихватању ризика, креативности иновација и одговорности сваког појединца за пословање организације.

Методе истраживања

У прикупљању релевантних података коришћена је универзитетска стручна литература, као и остала доступна литература везана за савремене технологије и концепте менаџмента и маркетинга. У раду ће се применити дескриптивна и компаративна метода. Дескриптивном методом дефинисаћемо основне утицаје савремених технологија на пословање, а компаративном методом ћемо указати на разлике, сличности или идентичности испитиваних појава у пословању првенствено у продаји.

Хипотезе истраживања

Главна хипотеза:

Х₀: Увођењем савремених технологија у пословање, предузећа лакше уводе иновације у управљању и офанзивније наступају на тржишту

Х₁: Савремене технологије захтевају креативност у размишљању, инвентивност у раду, флексибилност у понашању

Х₂: Нови модел управљања у условима потпуно информационе оријентисаности организације захтева мултидисциплинарност у образовању.

Структура рада

Структуру рада чини осам поглавља.

Прво поглавље рада нас уводи у односе предузећа и технолошких промена, упознаје нас са улогом високе технологије у савременом пословању и улогом тржишних информација за пословну изврсност. Кроз ова поглавља истакнути су основни утицаји савремених технологија на пословање.

У другом поглављу биће речи о електронској трговини и Интернету који је основни инструмент преко којег се трговина одвија.

Треће поглавље рада посвећено је новим менаџмент концептима и техникама у функцији постизања пословне изврсности. У оквиру овог поглавља биће представљен концепт друштвеног маркетинга, управљање квалитетом и позиционирање предузећа и реинжењеринг и унапређење квалитета пословања.

Четврто поглавље рада фокусирано је на улогу информационих технологија у савременом пословању, што значи да ћемо се бавити односом информационе технологије и управљања продајом у организацији, ЕРП системима са модулима маркетинга, продаје, рачуноводства и финансија, и коначно информационом технологијом и глобалним комуникацијама, и утицајем Интернета на пословање предузећа.

Пето поглавље ће више говорити о захтевима светског тржишта за више иновација сада него икада раније и ми пролазимо кроз најинтензивнији период промена које је наша планета икад доживела. Компаније морају да буду иновативне на свим нивоима да би преживеле, развијале се и расле,

Шесто и седмо поглавље се бави истраживањем и анализом пословања предузећа „ТИПТЕХ“ , док осмо поглавље указује на то колико је важно створити комуникациону мрежу за рад код савремених предузећа као што је „ТИПТЕХ“

1. УТИЦАЈ САВРЕМЕНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ НА ПОСЛОВНУ ИЗВРСНОСТ

1.1. Предузеће и технолошке промене

Као што је већ у уводном делу рада истакнуто технологија је главни чинилац савременог пословања и најдинамичнији фактор друштвено-економског развоја људског друштва, чији основни стуб је знање. У савременом друштву знање је стратешки извор моћи и богатства, а основна друштвена групација су, према Дракеру, корисници знања, односно особе које су способне да ставе знање у функцију обављања пословне активности и он их назива „радници знања“.¹

Шездесетих година овог века Питер Дракер је сковао фразу „доба дисконтинуитета“ да би на најбољи начин дефинисао вишеструки развој технологије и знања, међународне економије и друштвених идеологија. Овај термин почетком деведесетих постао је реалност савременог привређивања у коме доминира предузетнички менаџмент, јер све више предузећа почиње да се понаша предузетнички прихватањем промена, креирањем иновација и знањем као основним привредним ресурсом.

Према Дракеру друштво знања неизоставно мора бити друштво организације и његов централни и значајан орган јесте менаџмент. Суштина менаџмента је да се знање учини продуктивним, односно, менаџмент је друштвена функција, а у својој пракси је заиста слободна вештина.²

Карактеристика данашњег информационог друштва јесте да знање постаје основни ресурс, уз помоћ којег расте и продуктивност осталих ресурса – радне снаге, капитала и природних ресурса. То конкретно значи да у савременој привреди није могуће остварити значајније пословне успехе (поготово у међународним размерама) кроз производњу и дистрибуцију добара и робе, или управљањем новцем, већ искључиво поседовањем информација и повећањем продуктивности знања.

¹ Drucker, P.(1995): *Посткапиталистичко друштво*, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд, стр.12

² Бешић, Х. Ц., Ђорђевић, Д.(2007): *Бенчмаркинг*, Технички факултет - Чачак, стр. 23

Савремено друштво је обележено технолошким променама, а њихове главне карактеристике су:³

- „промене су брзе,
- *темпо промена убрзава се под дејством процеса технолошког развоја и глобализације друштва,*
- *технолошке промене постају неизвесније и непредвидивије и све комплексније.*“

Брзе технолошке промене захтевају нов филозофски приступ у изучавању управљања предузећем у смислу перманентног праћења и дугорочног сагледавања развоја технологије, који представља константан динамички процес, као и њеног предвиђања у будућности ради усаглашавања тржишних потенцијала и маркетинг напора, смањења ризика, те искоришћења свих позитивних страна предузећа и шанси у окружењу. Управљање предузећем постаје управљање информацијама односно управљање технологијом.

Савремена организација мора у своју структуру да угради управљање променама што подразумева да примени следеће кораке:

1. непрестано да унапређује целокупно пословање;
2. учи на сопственим, али превасходно туђим пословним искуствима;
3. научи да примењује иновативно деловање.

Савремена организација захтеваја иновативно деловање које ствара услове за технолошки развој, формирање флексибилних организација и ново запошљавање.

Према Дракеровом схватању, основни путокази у предузетничкој економији морају бити продуктивност и иноваторство. Успешност пословања организације може се постићи једино по основу унапређивања продуктивности свих кључних ресурса пословања и постојећег нивоа иновација.

³ Бешић, Х. Ц., Ђорђевић, Д, исто дело, стр. 23

Појаву предузетничке економије омогућиле су нове области примене менаџмента – у новим предузећима, у малим предузећима, у ванпривредним делатностима, у малим бизнисима, у домену системских иновација.⁴

У основи све иновације се групишу у три типа:

- иновације производа или услуге;
- иновације на тржишту, понашању и вредностима купца;
- иновације различитих способности и активности које су потребне да би се направили производи и услуге и да би се они изнели на тржиште.

1.2. Улога високе технологије у савременом пословању

Термин висока технологија, или технологија високог нивоа данас се често користи да би се означиле технологије и на њима базирани производи који стварају нове развојне могућности.

Висока технологија обично се опредељује на основу три мерила.⁵

- „производ захтева јак научно-технички темељ,
- због нове технологије постојећа технологија брзо застарева,
- примена нове технологије доводи до стварања нових тржишта или револуционисања постојећих.“

Основна грана развоја високе технологије јесте развој информационих технологија (почетак 80-тих година означава се као време рађања треће технолошке револуције).

Тај тренд карактерише неколико важних фактора:

⁴ Drucker, P. *Менаџмент за будућност*, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд, стр.35

⁵ Везјак, Д.(1989): Међународни маркетинг, Савремена администрација, Београд, стр.36

- непрекидна минијатуризација основних компоненти информационе технологије – чипова (субмикронска технологија, нанотехнологија и остало);
- велико повећање брзине рада рачунара и меморијских капацитета (развој нових начина за пренос слике и информације попут течних кристала);
- драстично смањење трошкова јединичне обраде информација;
- развој високософистицираних софтвера;
- аутоматизација процеса производње и остало.

Висока технологија представља технологију која се базира на примени науке и која омогућава брз темпо технолошких промена. Истраживачко-развојна активност од пресудног је значаја за предузећа која је развијају и примењују.

Висока технологија захтева високостручне кадрове, али истовремено и радикалне промене свих кадрова који раде у условима високе технологије. У савременом свету међународне комуникације су глобализоване.

Савремено комуницирање води ка стварању глобалног села. Висока технологија и производи базирани на њој омогућавају да се људи широм света лако упознају с најновијим догађајима и трендовима у свету, информације се брзо шире, а потрошачи у различитим деловима света врло брзо постају свесни кретања на међународном тржишту. Напредак у комуникационој инфраструктури довео је до премошћивања културних баријера међу различитим земљама, а, с друге стране, до развијања различитих облика поткултуре у глобалним обрисима.

1.3. Улога тржишних информација за пословну изврсност

Према Котлеру, данашњи маркетинг све чешће постаје битка заснована више на поседовању информација него на располагању другим ресурсима.

Конкуренти могу међусобно да копирају опрему, производ и процедуре, али не могу да пресликавају информациони и интелектуални капитал компаније. Информације које једна компанија поседује могу да чине њену главну предност у односу на конкуренцију.⁶

Разлика између информације и податка најлакше се може уочити посматрањем разлике између финалног производа и сировине. Информација представља производ процеса обраде података, где уочавамо следеће токове информација:

1. ток информација из окружења ка предузећу,
2. ток информација унутар предузећа и
3. ток информација из предузећа ка окружењу.

Главне одлуке које треба да се донесу када су у питању пословне, односно тржишне информације су следеће:

- које информације су потребне предузећу да би се доносиле боље пословне одлуке,
- који су главни начини на који се могу прикупити релевантне информације,
- који су најбољи путеви да се води информациони систем предузећа, на начин који омогућава да квалитетни подаци буду лако и брзо доступни онима који доносе одлуке у компанији.

Врсте потребних информација илустроваћемо наредном табелом.

Табела 1. Врсте потребних информација

Макроокружење	Пословно окружење	Окружење у компанији
---------------	-------------------	----------------------

⁶ Котлер, П.(2003): *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адигес, Нови Сад, стр.95

Демографски трендови	Информације о купцима	Удео компаније у продаји на тржишту
Економски трендови	Информације о пословним партнерима	Поруџбине и неиспуњене поруџбине компаније
Трендови у стилу живота	Информације о конкурентима	Трошкови компаније
Технолошки трендови		Профитабилност по купцу, производу, сегменту, каналу дистрибуције, величини поруџбине и географској локацији
Политичко-законодавни трендови		Остале информације

Извор: Kotler, P. (2003): *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адигес, Нови Сад, стр.97

Према Котлеру, истраживачи тржишта разликују три приступа прикупљања информација међусобно различитих по трошку и вредности. Према трошку (од мањег ка већем), оне се деле на:

- опсервацију,
- секундарне податке,
- примарне податке.

Извршно руководство предузећа може да сазна знатну количину информација из опсервације и много тога може сазнати изучавајући како њихови купци користе купљени производ. Такође, много тога може сазнати и из обиласка места продаје конкуренције. Иако опсервација не даје прецизне или систематичне доказе, свакако пружа одређене сугестије или смернице које могу бити од изузетне користи приликом спровођења аналитичких истраживања.

Секундарни подаци јесу подаци који већ постоје прикупљени за неку сврху. Анализа се обично и започиње прикупљањем секундарних података да би се дефинисало да ли се постојећи проблем може решити без прикупљања примарних података, што је релативно скупо.

Уколико нема адекватних секундарних података или не постоје уопште, или су застарели нетачни и непотпуни, руководство мора прибећи прикупљању примарних података. Котлер сматра да се мора направити избор између разговора један на један, истраживања радне групе, анкетирања слањем писма или путем телефона или експерименталног дизајна.⁷

МИС (Маркетиншки информациони систем) се састоји из следећих подсистема:⁸

- *„интерног система извештавања,*
- *екстерног система обавештавања,*
- *истраживања маркетинга,*
- *аналитичког маркетинга.“*

Подсистем **интерних извештаја** односи се на ток информација унутар предузећа и углавном је везан за рачуноводствене и финансијске показатеље, као и за одређене статистичке показатеље.

Подсистем **екстерног обавештавања** представља континуелни процес прикупљања информација из окружења.

Истраживање маркетинга подразумева следеће компоненте:⁹

- *„истраживање тржишних могућности, које обухвата анализу тржишног потенцијала, анализу тржишног учешћа, анализу продаје и предвиђање продаје;*
- *истраживање производа;*
- *истраживање цена;*
- *истраживање дистрибуције;*
- *истраживање промоције.“*

Подсистем **аналитичког маркетинга** представља скуп метода, техника и поступака, као и технолошке инфраструктуре чија је сврха да омогући процес обраде података, анализе информација, те њихово складиштење.

⁷ Kotler, P. (2003): *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адигес, Нови Сад, стр.113

⁸ Ханић, Х.(1991): *Маркетиншки информациони системи*, Економски факултет, Београд, стр.72

⁹ Ханић, Х., исто дело, стр.148

Предузеће посебну пажњу треба да посвети:

1. **Анализи тржишта** – сврха је да се прецизније дефинишу потребе, мотиви и понашања купаца ради сагледавања могућности за пласман производа и услуга предузећа на тржиште, као и каква је величина тржишта. Потребно је одговорити на питање ко, шта, зашто, када, како и где купује;
2. **Анализи тражње** – сврха је открити и измерити факторе који утичу на тражњу за производима и услугама предузећа. Она је усмерена на одређивање који производ купци желе. Анализа продаје је настојање предузећа да путем контроле продаје установи како се одвијала прошла продаја. Фактори који утичу на тражњу за производима предузећа су цена, доходак и природа производа;
3. **Истраживању понашања купаца** – циљ је да се открије зашто се потрошач понаша тако како се понаша. Фактори који утичу на понашање потрошача јесу економске, социјалне и психолошке природе.

Овде би ваљало истаћи да се у пракси појављају две врсте метода мерења сатисфакције потрошача: директне и индиректне методе.

Најчешће коришћени и најпознатији индиректни методи мерења сатисфакције су: приходи од продаје, анализа рекламација, прикупљање и анализа коментара, индекс задржаних потрошача, анализа изгубљених потрошача и ghost shopping (лажни купци).

- **Анализа прихода од продаје** је показатељ који обезбеђује базичне информације које се морају допунити информацијама о потрошачима и конкуренцији, јер би у противном довело да непотпуних и погрешних закључака.
- **Анализа рекламација** је врло интересантан индиректан метод мерења (не)задовољства потрошача. Рекламација представља облик комуникације потрошача са предузећем где се изражава незадовољство одређеним производом/услугом и начином продаје.
- **Анализа броја и мотива незадовољних потрошача** је у функцији мерења задовољства (неопходно је стимулисати потрошача да уложи рекламацију уколико осети незадовољство, а потом

правовремено и адекватно решити проблем и отклонити незадовољство)

- **Прикупљање и анализа коментара** (у пракси се углавном користе формулари или упитници које садрже неколико најважнијих питања која се односе на задовољство потрошача.
- **Индекс задржаних потрошача** (енгл. *customer retention index*) је врло користан метод мерења сатисфакције потрошача и изражава број потрошача који су остали верни на крају године у односу на оне који су постојали на почетку године и на нове потрошаче. Реч је о веома важном показатељу путем кога се утврђује способност предузећа да задржи потрошаче. Овај индекс израчунава се на следећи начин:¹⁰

Customer retention = ((потрошачи на крају године – нови потрошачи) / потрошачи на почетку године) x 100.

- **Анализа изгубљених потрошача** – *exit interviews*. Метод се користи када потрошач престане куповати и има за циљ утврђивање узрока. Важно је и посматрање стопе губитка потрошача (*customer loss rate*)) која, ако је у порасту, јасно упућује на чињеницу да предузеће губи способност за испуњење потреба и очекивања потрошача.
- **Ghost shopping** »лажни купци« - ангажовање особа које ће представљати потенцијалне купце и које ће предузећу поднети извештаје о утисцима, искуствима и другим аспектима које су запазили приликом куповине сопствених и конкурентских производа/услуга. Постављањем питања или изазивањем неких ситуација (нпр. примедба на услугу у супермаркету, рецепцији хотела идр.), лажни купци се уверавају о стручности особља, процесу услуживања итд.

Као познате директне методе издвајају се следеће: директно мерење задовољства потрошача, метод критичног догађаја, систем откривања проблема, преглед сатисфакције потрошача и Кано метод.

¹⁰ Живковић, Р. (2011): Понашање потрошача, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.184

Директно мерење задовољства потрошача представља мерење путем упитника и других техника, којима се прикупљају информације о задовољству, индиферентности, или незадовољству потрошача с различитих аспеката пословања предузећа. Приликом оваквих истраживања, препоручују се додатна питања која омогућавају увид о намерама поновне куповине потрошача, мишљење о пословању конкурената, препоруке другим особама и сл.

2. ИНТЕРНЕТ И Е-ТРГОВИНА

Савремени степен технолошког развоја обележен је електроником, и она је захватила све сегменте друштва, па тако и трговину. Из тог разлога ће у оквиру овог поглавља бити речи о електронској трговини и Интернету који је основни инструмент преко којег се трговина одвија. *Интернет је глобална мрежа свих међусобно повезаних рачунара и рачунарских мрежа (јавних и приватних) преко Интернет протокола. То је „мрежа свих мрежа, путем које се размењује преко 400.000.000 порука дневно“.*¹¹

Под Интернетом, дакле, подразумевамо највећу глобалну рачунарску мрежу, која је резултат снажног технолошког напретка у сфери телекомуникација и информатичких технологија. Он пружа бројне погодности и повољности у односу на класичан начин комуникација, као што су. директан контакт, брза комуникација са различитих делова света, комуникација без путовања и трошкова који произилази из њих, итд.

Тренд унапређивања Интернета и његове примене захватио је све привредне, друштвене, културне, религијске, спортске и друге области. На глобалном нивоу је утврђено да Интернет повећава промет и профит, нуди велике пословне могућности за купце и потрошаче, као и компаније које имају могућности да повећају квалитет услуга у сфери информисања, брзог реаговања на захтеве тржишта, повећање компетентности у доношењу

¹¹ Барац, Н. и др.(1998): *Примена информационих технологија, (Виртуелна куповина у процесу глобализације тржишта)*, Зборник радова, НИЦЕФ, Београд, стр.426

стратегијских одлука и отварању нових радних места. Тако су Интернет и електронско пословање отворили пут ка новом облику економије – интернет економије, а у уквиру трговине, пут ка електронској трговини.¹²

2.1. Дефинисање и развој е-трговине

Постоје бројне дефиниције и одређења електронске трговине. Разлике су резултат различитог приступа трговини и специјалностима експерата који се баве електронским пословањем. Инајбројнија су она одређења интернет трговине која се крећу од тога да је она куповина, или продаја добара или услуга путем Интернета (нарочито путем сервиса World Wide Web), тако да се често назива и електронска, односно е-трговина. Са друге стране, полази се од тога да је електронска трговина процес „online“ управљања трговинским и финансијским трансакцијама од стране појединца, или компаније, који се подједнако односи и на малопродајне и veleprodajне трансакције.

Према дефиницији Европске Уније, *„електронска трговина представља скуп комерцијалних активности које се воде преко електронских мрежа (најчешће Интернета), а које имају за циљ продају, или набавку производа или услуга.“*¹³

Почетак трећег миленијума ће по свим проценама бити фаталан за класичан начин пословања, тако и за класичну трговину. Она неће бити уништена, али ће бити маргинализована, пред офанзивним наступом интернет трговине и успостављања потпуно нове организације и управљања трговинским пословним системима.

Термин е-трговина се искључиво фокусира на пословне трансакције које су везане за куповину и продају производа и услуга, коришћењем телекомуникацијских мрежних технологија и техника, а у циљу њиховог бржег, квалитетнијег и јефтинијег обављања.

Интернет трговина је своје место изборила из предности и корисности које доноси за све конституенте прометног процеса. У основи то је удобност и економичност коју осећају потрошачи, па на основу ова два параметра

¹² Радосављевић, Ж.(2010), *Економика трговине*, Центар за едукацију руководећих кадрова и консалтинг ЦЕРК, Београд, стр.177

¹³ „The Economist“, *Is there life in e-commerce?*, February 3rd – 9th 2001, <http://www.economist.com/>

најчешће и оцењују успешност трговине. Евидентно је да се електронска трговина у свету нагло повећава. Лидер у примени Интернета у трговини била је САД, али Европа све више смањује разлике у односу на САД.

Фокус електронске трговине је у системима и процедурама помоћу којих долази до размене различитих материјално финансијских докумената и информација. Ови системи укључују трансакције кредитним картицама, електронском готовином (*e-cash*) и електронским чековима (*e-cheques*).

Електронски канали продаје су се током осамдесетих година помињали првенствено у визијама развоја великих пословних система. Велике компаније су тражиле могућност ширења сопственог бизниса, па су у електронској трговини пронашле значајан инструмент њеног унапређења.

Подаци из 2015. године говоре у прилог томе да су топ 10 е-тржишта Кина, УСА, УК, Немачка, Француска, Јужна Кореја, Канада, Русија и Бразил. Кина је највеће е-тржиште у свету са \$ 562.66Б продаје пројектоване за 2015. годину.

Фактори као што је становништво доприносе овом котирању Кине на самом врху по питању е-трговине. Наиме, Кина има више од 600 милиона корисника Интернета, што је важно у контексту власника е-продавница. Куповина представља најбрже растућу онлајн активност у Кини, а е-маркетинг је изузетно уносан. Овоме у прилог говоре резултати истраживања потрошача које показује да је 75% анкетираних кинеских потрошача било спремно да купи нешто након пријема промотивног *e-mail*-а. Подаци говоре о томе да просечни корисник Интернета у Кини има 25 година, више од 70% купаца обавља е-куповину преко смарт телефона.¹⁴

¹⁴ <http://www.remarkety.com/global-ecommerce-sales-trends-and-statistics-2015>; приступљено: 09.03.2016.

Слика 1. Топ 10 е-тржишта у свету (глобална продаја, трендови и статистика)



Извор: <http://www.remarkety.com/global-ecommerce-sales-trends-and-statistics-2015>;

приступљено: 09.03.2016.

Путем Интернета се данас продаје велики број производа и услуга. Најчешће су у питању рачунарске компоненте (хардвер, софтвер, додаци), књиге, носачи звука, кућна електроника, поклони, цвеће, путовања и туристички аранжмани, играчке, карте, информације и финансијски сервиси. Продавци истичу да купци који наручују путем Интернета у просеку купују више производа од оних који наручивање обављају путем писма, или телефона. Разлоге, између осталог, треба тражити и у томе, што боравећи на Web сајту, купац има могућност да добро промисли, анализира више понуда и анализира друге производе, пре него што се одлучи на куповину. Компанијама које нуде велики број производа од нарочитог значаја је могућност неспутаног креирања гломазних каталога уз релативно мале трошкове.

У наредној табели су приказани подаци за остала топ е-тржишта у свету, као и савремене технологије којима се ова врста трговине обавља и у којем проценту.

Табела 1. Топ 10 е-тржишта у свету (глобална продаја, трендови и статистика)

Земља	е-трговина у \$	Врста савремене технологије		
		Рачунар	Smartphone	Таблет
Кина	562.668	67%	33%	33%
УСА	349.068	72%	15%	13%
УК	93.898	71,4%	46%	6%
Немачка	74.468	72,3%	16,2%	11,5%
Француска	42.628	80,8%	11,1%	8,1%
Јужна Кореја	36.768	49%	50%	1%
Канада	28.778	83,8%	8,7%	7,5%
Русија	20.308	80%	8%	12%
Бразил	18.808	88%	8%	4%

Извор: <http://www.remarkety.com/global-ecommerce-sales-trends-and-statistics-2015>; приступљено: 09.03.2016.

Када је реч о америчком е-тржишту, оно се налази на другом месту са \$ 349.068 у пројектованој продаји путем е-трговине у 2015. години. Из табеле видимо да је најзаступљени уређај путем којег Американци обављају е-трговину рачунар. Иако има 191,1 милиона онлајн купаца, у САД само 28% малих предузећа своје производе продаје на мрежи.

Према анализираној статистици 98,9 милиона Американаца су барем једном обавили куповину путем мобилног телефона. Иако већина Американаца поседује смартфон, куповина се у већем обиму обавља путем таблет рачунара.¹⁵

На савременом тржишту изражена је општа тенденција јачања доминантне позиције трговине у односу на производњу, а тржишта ко што су САД и Западна Европа иницирали су следеће трендове који умногоме мењају структуру окружења и развој малопродајних предузећа на светском тржишту:¹⁶

- 1. Глобализација и интернационализација малопродајног пословања** (трговинске компаније остварују све већи део продаје на интернационалним тржиштима; америчке, јапанске и европске компаније остварују око 40% продаје на интернационалним тржиштима, тако да малопродаја представља глобални бизнис);
- 2. Трансфер малопродајних операција** (на инострано тржиште представља интерпретацију термина интернационализације малопродаје);
- 3. Трансфер концепата малопродајног пословања** (може се обавити на два начина: први начин подразумева трансфер пословног концепта са домаћег на ново страно тржиште, нпр. ИКЕА, док други начин трансфера пословног концепта подразумева преузимање успешног пословног концепта са другог недомицилног тржишта и његова примена на домаћем тржишту);
- 4. Трансфер менаџмент експертизе** (то је интернационализација вештина и техника менаџера у малопродајним предузећима, нпр. Мекдоналдс);
- 5. Трансфер технологије** (посебно информационе технологије и нових решења у електронском пословању је довео до развоја и усавршавања процеса доношења одлука у малопродајним предузећима);
- 6. Трансфер набавне функције** (тзв. sourcing, који прати трансфере менаџмент експертизе и технологије);

¹⁵ <http://www.remarkety.com/global-ecommerce-sales-trends-and-statistics-2015>; приступљено: 09.03.2016.

¹⁶ Станковић, Ј.(2012): *Трговина и други канали маркетинга*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.203

7. **Концентрација и укрупњавање малопродајних предузећа** (нпр. малопродајним тржиштем САД доминирају гигантске малопродајне компаније које нуде широк асортиман производа, нпр. Wal Mart);
8. **Информатизација и развој електронске малопродаје** (интензиван развој информационе и комуникационе технологије је омогућио малопродавцима да брзо и лако прикупе неопходне податке и трансформишу их у информације потребне за пословање; процес информатизације је довео до великих и значајних промена у пословању свих, а посебно малопродајних предузећа, што је довело до настанка електронске малопродаје, као новог облика малопродајног пословања и комуницирања са финалним потрошачима);

Предвиђања и перспективе е-трговине говоре у прилог томе да се трговинске трансакције путем Интернета стално повећавају. Интернет је постао значајан канал маркетинга у продаји производа, тако да га ниједан пословни систем не може игнорисати. Млади потрошачи и купци неконвенционалног типа су посебни корисници интернет трговине, јер је рангом активности појединих облика куповине искристалисано да је преко 50% купаца старости између 25 и 34 године и највише новца троше преко Интернета.

Интернет трговина ће опстати и развијати се само уколико буде успешније обезбеђивала обављање трговинских трансакција, у односу на традиционалну, али и друге облике трговине. Ову успешност треба посматрати првенствено са становишта купца и потрошача, јер купци су увек примаран фактор који одређује животни век производа, па тако и трговинске институције.

Следећи фактор који ће у будућности утицати на интернет трговину биће међусобно поверење између субјеката који учествују у процесу трговине и смањење ризика трговине путем овог инструмента. овде се појављује могућност да продавац не испоручи робу која је авансно плаћена, односно да испоручи робу која не одговара одређеним стандардима и одступа од договореног квалитета.

Купац такође може платити робу туђом електронском картицом, или да прекорачи лимит куповине, у односу на расположива средства на банкарском

рачуна. Проблем може бити одступање у уговореној и испорученој робној марки, итд.

Овде, као и у традиционалној трговини важи правило да се поверење у трговини тешко задобија, а веома лако губи и да се трговина мора заснивати на партнерским односима.

Перспектива интернет трговине зависиће од тога у којој мери учесници у трговини буду отклањали сумње и предрасуде по питању електронске трговине, јер је евидентно да постоји отпор у прихватању нових техника и технологија. овде постоји страх у куповини робе која се не види и која се не може опипати, односно од куповине лако кварљиве робе, сигурности електронског плаћања и остваривање постпродајних права након извршене набавке робе. Компарације показују, да на пример није проблем вратити купљену робу у класичним продавницама, али купци често сумњају у те могућности када је у питању е-трговина.

И поред свега наведеног будућност е-трговине је развојна, јер расположиви подаци указују на то да је број рачунара у домаћинствима нагло повећан, велики број учесника у трговинским и другим трансакцијама је оспособљен да користи нове информатичке технике и технологије. Не треба потценити и чињеницу да се информатичка технологија поједностављује, а њена цена пада, што све повољно утиче на могућност примене е-трговине од стране широког аудиторијума потрошача.

Када је реч о нашој земљи, стратегијом развоја информационог друштва у Републици Србији до 2020. године електронска трговина је утврђена као једна од приоритетних области развоја. Статистички, односно према подацима Републичког завода за статистику о врстама активности корисника интернета у Србији од јуна до септембра 2014. године, продају робе или услуга чини око 22% активности корисника на мрежи. визија развоја е-трговине у Србији подразумева развој средине у оквиру које ће пословати веома иновативна предузећа, потрошачи који веома добро познају тржиште уз подршку и учешће модерног јавног сектора.¹⁷

¹⁷ http://www.kombeg.org.rs/aktivnosti/udr_trgovine; приступљено: 23.03.2016.

Из свега што смо у оквиру овог поглавља навели закључили смо да је трговина постала надмоћна, те се све више поставља питање како произвођачи могу остварити изједначење, уместо превласти својих снага у односу на малопродавце.¹⁸

3. НОВИ МЕНАЏМЕНТ КОНЦЕПТИ И ТЕХНИКЕ У ФУНКЦИЈИ ПОСТИЗАЊА ПОСЛОВНЕ ИЗВРСНОСТИ

3.1. Концепт друштвеног маркетинга

У савременом свету технологија је најдинамичнији фактор развоја. Она је водећа снага која отвара нове могућности. Развој технологије, који је резултовао информационим друштвом и умреженошћу савременог света (у комуникационом смислу) омогућио је поспешивање процеса глобализације људског друштва, на коју су утицала два фактора:¹⁹

- технологија и
- хомогенизација понашања људи.

Информационе технологије омогућиле су изузетно повећање продуктивности привреде и отварање наслужених развојних могућности, поготово у области комуницирања, а, с друге стране, допринеле унапређивању у свим областима управљања предузећем. Дракер подвлачи да привредна организација има две основне функције – маркетинг и иновирање.²⁰

Сматра се да неколико кључних трендова уобличава даљи развој маркетинга: раст непрофитног маркетинга, глобализација, мењање светске економије, захтеви за значајну друштвену одговорност маркетинга.²¹

Предузећа која желе да освоје, задрже и унапреде своју тржишну позицију морају у потпуности да се оријентишу на потрошаче и глобално тржиште у свим својим подручјима деловања. Четири поменута тренда, заједно узета, одређују нови хоризонт маркетинг активности.

¹⁸ Станковић, Ј.(2012): *Трговина и други канали маркетинга*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.206

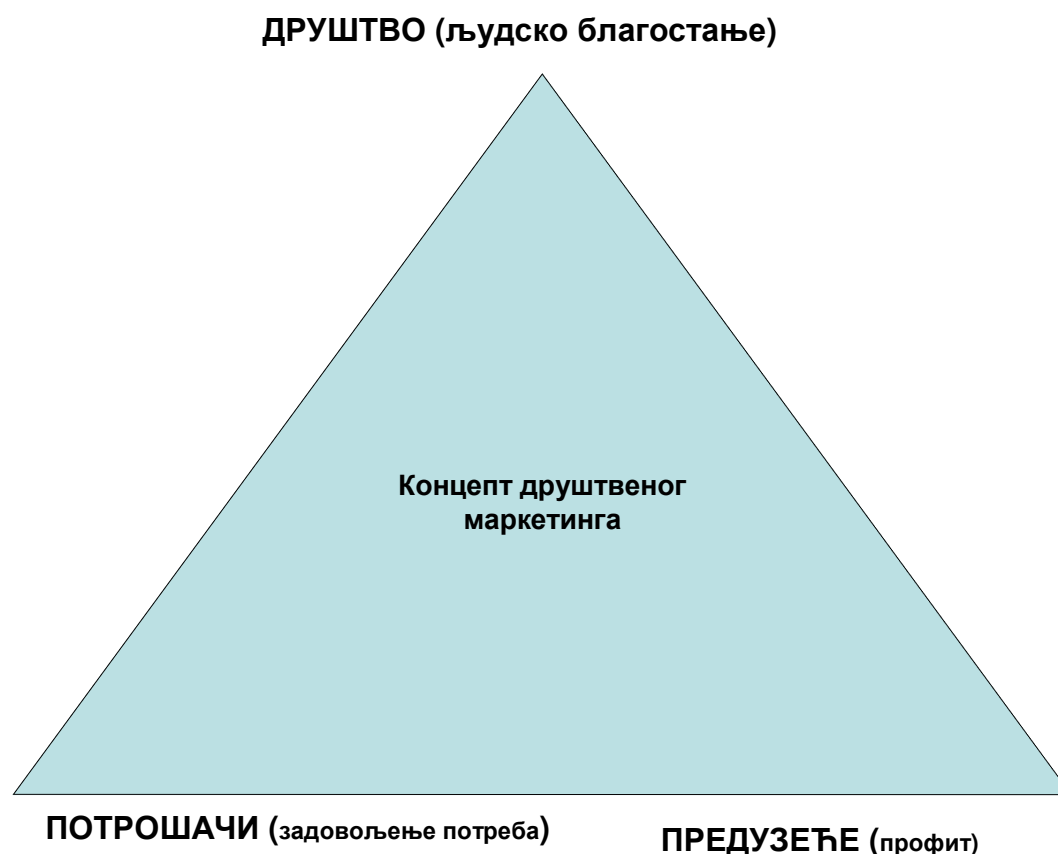
¹⁹ Ракита, Б. *Међународни маркетинг*, Економски факултет, Београд, стр.72

²⁰ Drucker, P.(2003): *Мој поглед на менаџмент*, Адигес, Нови Сад, стр.24

²¹ Kotler, P., Armstrong, G.(1996): *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, стр.21

Предузећа која желе да успешно послују мораће да посвете значајну пажњу променама на глобалном тржишту, употребљавајући сва маркетиншка средства која им стоје на располагању. У савременим условима пословања предузећа морају да прихвате унапређену тржишну филозофију, која се означава као **друштвени маркетинг**. Концепт друштвеног маркетинга подразумева напор предузећа да утврди потребе циљног тржишта и да оствари задовољавање потреба потрошача на ефективнији и ефикаснији начин од конкурената, и то на начин који одржава или унапређује добробит, како потрошача, тако и целокупног друштва. Крајњи резултат примене концепта друштвеног маркетинга јесте задовољење потреба потрошача, али и целокупног друштва, уз остваривање профита предузећа и увећање добробити друштва.²²

Слика 2. Три основна елемента концепта друштвеног маркетинга



Извор: Kotler, P., Armstrong, G.(1996): *Principles of marketing*, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, стр.19

²² Бешић, Х. Ц., Ђорђевић, Д., исто дело, стр.47

Аутори Брукс и Литл, разматрајући тржишни наступ организација у будућности, дефинишу нови модел тржишног деловања, означен као relationship маркетинг, који се заснива на:²³

- „управљању базама података,
- интерактивном тржишном комуницирању и
- мрежном маркетингу.“

Овај модел полази од стратегијског фокуса ка потрошачима и односима и везама који проистичу из захтева потрошача у односу на организацију, а завршава се анализом задовољства и лојалности потрошача, као саставног дела перманентног изграђивања међусобних односа. Кључ за разумевање овог модела јесте изграђивање скупа односа на релацији предузеће – окружење.

3.2. Управљање квалитетом и тржишна позиција предузећа

У савременој привреди квалитет је постао глобални феномен, а успешност предузећа је у значајној мери повезана с уграђеним концептом квалитета, који омогућује остваривање конкурентске предности по основу унапређења продуктивности пословања. Један од највећих ауторитета у области управљања квалитетом Едвардс Деминг још је почетком педесетих година прошлог века приметио да се унапређењем квалитета истовремено упоређује и продуктивност.²⁴

Квалитет и продуктивност нераскидиво су повезани. Унапређивање квалитета утиче на снижавање трошкова пословања због мање преправки, грешака, кашњења, шкарта, као и бољег коришћења опреме, сировина и материјала, једном речју због бољег управљања пословним ресурсима. Снижавање трошкова пословања директно утиче на повећање продуктивности. Нижи трошкови и боља продуктивност утичу на флексибилнију ценовну политику – **продају** производа стандардног квалитета по нижим ценама од конкуренције. Оптимизација односа цена – квалитет утиче на заузимање стабилне тржишне позиције, остваривање развојних циљева – обезбеђује посао и ствара нове послове.

²³ Brookes, R., Little, V. *The new marketing – What does customer focus now mean?*, Marketing and research today, vol.25, No.2, May 1997, ESOMAR, Amsterdam, стр.97

²⁴ Deming, E.(1996): *Како изаћи из кризе*, ПС – Грмеч – Привредни преглед, Београд, стр.14

У савременом пословању квалитет подразумева концепт који је имплементиран у организациону структуру и који омогућава постизање пословне изврсности на основу коришћења ефеката унапређивања продуктивности пословања.

Раст и развој предузећа, па тако и успешност предузећа, одређени су повезаношћу три стратешке функције и њиховим синергетским ефектом:²⁵

1. „маркетинг,
2. истраживање и развој и
3. квалитет.“

Управљање квалитетом представља наставак процеса развоја концепта управљања, као и вишедеценијског деловања у области контроле квалитета. Развој концепта управљања квалитетом текао је у два правца:

- развој практичних основа концепта **TQM** (*Total Quality Management*) у Јапану, на принципима Шухартовог и Деминговог учења и формирање модела **TQM** и
- развој стандарда система квалитета.²⁶

Шухартово учење у Јапану је применио Едвардс Деминг, који је радећи заједно с јапанским колегама окупљеним око Јапанског удружења научника и инжењера (JUSE), на чијем челу је био Каору Ишикава, развио приступ изучавања управљања квалитетом. Ово учење, које су јапански стручњаци применили у пракси јапанских предузећа, имало је револуционарни утицај на целокупну привреду Јапана и припремило основе за примену концепта **TQM** (*Total Quality Management*), односно управљања тоталним квалитетом.

Развој међународне серије стандарда ISO 9000, односно стандарда система квалитета, заснива се на дугогодишњем процесу развоја стандарда у војној индустрији западних земаља, као и развоју националних стандарда. ISO 9000 стандарди представљају спој стандардизације и управљања организацијом у области квалитета и први пут су публиковани су 1987. године.

Уграђени концепт квалитета представља један од најзначајнијих фактора за постизање стабилне тржишне позиције у савременом пословању. Уграђени

²⁵ Ђорђевић, Д., Ђекић, И.(2001): *Основе управљања квалитетом*, Теаграф, Београд, стр.38

²⁶ Ђорђевић, Д., Ђоћало, Д.(2004): *Управљање квалитетом*, ТФ „Михајло Пупин“, Зрењанин, стр.10

концепт квалитета подразумева све оне елементе квалитета који се односе на потрошача и корисника, односно на постизање задовољства корисника и унапређивање квалитета. Квалитет конкретног производа и услуге представља само један од елемената тржишног концепта квалитета, али такође означава и почетну и завршну тачку целокупног циклуса унапређивања квалитета пословања.

Концепт управљања квалитетом преваходно је тржишни концепт, који је заснован на унапређивању свих пословних активности, почев од истраживања тржишта, развоја производа и производње, логистике, тржишног комуницирања и евалуације ефикаса пословања.

У ширем смислу, **маркетиншки аспект квалитета** подразумева: задовољење купца, погодност за употребу, тржишну позицију, конкурентску предност. **Пословни аспект квалитета** подразумева: повећање ефикасности, снижење трошкова, повећање продуктивности, повећање профита, дугорочни опстанак. **Друштвени аспект квалитета** обухвата: заштиту здравља људи, заштиту животне средине, штедњу природних ресурса, заштиту потрошача.

„Постизање пословне изврсности (односно заузимање тржишне позиције изврсне компаније) и креирање производа и услуга светске класе, као основног предуслова раста и развоја предузећа, није посао само једне пословне функције, или једне организационе целине предузећа, већ је резултат синхронизованог деловања свих функција у предузећу, према прецизно дефинисаним циљевима пословања.“²⁷

3.3. Реинжењеринг и унапређење квалитета пословања

Појам реинжењеринга везује се за Мајкла Хамера (*Michael Hammer*), који је овај термин употребио први пут 1993. године. Хамер сматра да савремене западне компаније подсећају на силосе, организоване су вертикално, по

²⁷ Ђорђевић, Д., Ћоћкало, Д., исто дело, стр.23

функцијама, које представљају само делове процеса. Он уводи концепт реинжењеринга, који према њему представља менаџмент приступ који инсистира на напуштању пословања које је функционисало у ери масовне индустријске производње и смишљање ефективнијег и ефикаснијег начина обављања пословања.

Реинжењеринг захтева промену менаџмента и окретање унапређивању квалитета пословања, а његове основне карактеристике су:²⁸

- неколико послова комбиновано је у један,
- радници доносе неке одлуке,
- кораци у процесу уобличавају се природно,
- процеси имају мноштво верзија,
- посао се уобличава тамо где има највише смисла за то,
- провера и контрола се редукују ,
- пословни контакти се уједначавају,
- организација предузећа мора да буде матричног типа.

Процес реинжењеринга састоји се из следећих фаза:²⁹

1. предвиђање процеса промена (обезбеђење подршке руководства, откривање могућности реинжењеринга, **идентификација**

²⁸ Бешић, Х. Ц., Ђорђевић, Д., исто дело, стр.61

²⁹ Ђорђевић, Д., Ђекић, И., исто дело, стр.178

потребних информационих технологија, избор пројекта реинжењеринга);

2. представљање пројекта реинжењеринга (информисање акционара, организовање реинжењеринг тима, терминирање пројекта, постављање циљева);
3. дијагноза (разлагање постојећих процеса на делове и димензије, откривање уских грла);
4. препројектовање (пројектовање новог процеса, пројектовање нове архитектуре људских ресурса, **бирање софтверско-хардверске платформе**, симулација читавог процеса);
5. реконструкција (увођење, развој и примена информационе платформе, (ре)организовање);
6. оцењивање процеса (мерење извођења процеса и коришћење техника **TQM** – а ради сталног унапређивања новог процеса).

Хамер сматра да се ова два концепта међусобно преплићу током времена у току животног циклуса једног процеса.³⁰ За предузеће је најбоље уколико може да користи оба ова концепта – прво је потребно инсистирати на перманентном унапређивању квалитета пословања, а уколико се десе нагле промене у пословном окружењу које утичу на пословање, потребно је приступити препројектовању пословног процеса. **TQM** и реинжењеринг представљају концепте који заједно делују на унапређивању квалитета пословања у савременим условима привређивања. Сматра се да ова два концепта представљају добар пут за оперативну и функционалну бриљантност. Али и између њих постоје одређене разлике. TQM представља решење усмерено на квалитет, није довољно широко и не узима у обзир брзину и иновацију производа, а реинжењеринг подразумева пословање у брзим и драстичним променама, увођење нових процеса, а не унапређивање постојећих.

³⁰ Грозданић, Р., Ђорђевић, Д. *Основе економије*, ТФ „Михајло Пупин“, Зрењанин, стр.339

4. УЛОГА ИНФОРМАЦИОНИХ ТЕХНОЛОГИЈА У САВРЕМЕНОМ ПОСЛОВАЊУ

Област која је посебно утицала на развој пословања у последње три деценије јесте развој информационих технологија. Под термином информационе технологије подразумева се спој електронике, рачунарске технологије и телекомуникационе технологије. Информационе технологије су утицале на револуцију у области манипулисања, обраде и складиштења информација. Оне обухватају средства и методе за обраду података, комуникацију података, услужне телекомуникационе сервисе, аутоматизацију, вештачку интелигенцију и рачунарске интегрисане системе.

4.1. Информационе технологије и управљање продајом у организацији

Примена информационих технологија од изузетног је значаја за померање пословања ка новим обрисима – информациона технологија прожима све области пословања, посебно управљања предузећем. Она је трансформисала производњу и реализацију услуга и управљања предузећем, као и комуницирање предузећа са својим окружењем.

Развој информационе технологије посебно је допринео развоју сектора услуга. Активности које су до пре тридесет година биле неизводљиве уз примену постојеће технологије данас чине суштину пословања и засноване су на примени савремених достигнућа информационе технологије – интерактивно електронско комуницирање с потрошачима и корисницима, као и с пословним партнерима, управљање базама података у функцији задовољења захтева корисника, одлучивање засновано на информатичкој подршци, развој мрежа за брзо снабдевање робом (посебно у дистрибутивним ланцима), рачунарска симулација у развоју новог производа и примена техника ВР код тестирања перформанси новог производа.

Снажни персонални рачунар повезан с класичном телекомуникационом технологијом постаје медиј који може да поседује свако – рачунар повезан с Интернетом постаје саставни део глобалног супер медија.

Интернет је омогућио имплементацију информационе технологије у циљу комуницирања са тржиштем у целини или са циљаним сегментима како за масовно тако и за директно комуницирање. Ако се компаније служе интернетом да би промовисале свој бизнис и производе путем апликација намењених свима (сајтови, презентације и сл.), тада говоримо о масовном комуницирању. За разлику од масовног комуницирања, када компаније користе интернет да би се директно обратиле појединим купцима, тада говоримо о директном комуницирању.³¹

Умрежени рачунар је комуникациони канал који обезбеђује дневне информације о развоју тржишне ситуације, посебно из аспекта задовољства корисника – потрошач престаје да буде само корисник, он постаје и захтевалац. Информациона технологија омогућила је да се унапреди продуктивност постојећих услуга, као и да се развију нове услуге, које у прошлости нису ни постојале.

Успешно пословање организације у новом веку зависиће од односа организације према растућој потреби за знањем и применом најновијих технолошких достигнућа у управљању организацијом, али и од способности да организација реализује трансфер информација ка интересној групи корисника на ефикасан начин.

Посебан значај у управљању организацијом, која своје пословање базира на примени достигнућа високе технологије, имају запослени који су носиоци знања и који постају одговорни за унапређивање продуктивности свог знања, па самим тим и рада.

4.2. Имплементација информационе технологије у продаји

Продаја представља најтежу фазу пословања и најтежу фазу пословања тржишно оријентисаних компанија која омогућава тржишну верификацију постигнутих пословних резултата компаније и, као таква, продаја данас добија на важности и значају више него икада.

³¹ Матовић, В.(2015), *Управљање продајом*, Теоријска и информациона основа, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.179

Неовисно о томе са ког аспекта сагледамо, продаја је последња веза компаније са циљаним тржиштем и критични фактор профитабилности пословања предузећа, а самим тим и кључни фактор у остварењу тржишне позиције и то на основу нових функција које преузима. У данашње време, функција продаје је усмерена све више на поспешивање тражње те интегрише напоре у оквиру целе компаније рати што потпуније сатисфакције потрошача.³²

Управљање продајом је сложена и одговорна активност која је од стратешког значаја за пословање тржишно оријентисаних предузећа. Успех продаје зависи од низа фактора унутар предузећа, али и од фактора из окружења који могу по својој природи бити контролишући или изван контроле привредног субјекта. Сви ти фактори од којих је креирано макро и микро окружење компанија уједно су и шансе и опасности, тако да је неопходна имплементација проактивног приступа и антиципације долазећих промена перманентно присутна.

4.2.1. Електронска трговина

Електронска трговина је општи термин за процес куповине и продаје путем електронских средстава. Интензивно интересовање за електронску трговину или е-трговину је новијег датума и могли би је дефинисати као аутоматизацију трговинских трансакција коришћењем комјутера и комуникационих технологија.³³

До експанзије електронске трговине довели су различити видови е-трговине попут телевизије, електронских киоска, компјутерске мреже и микрокомпјутера који су готово свима доступни. Подршку оваквом развоју пружају безбеднији и угоднији механизми продаје, адвертајзинга и безбедно плаћање.

Као други фактор који је довео до експанзије е-трговине је флексибилност. Ради се о томе да су све врсте мрежа (електронске, социјалне, производне, потрошачке, дизајнерске, финансијске и законске) умањиле потребу за канцеларијама са фиксним радним временом (од 9-17h, европско радно време).

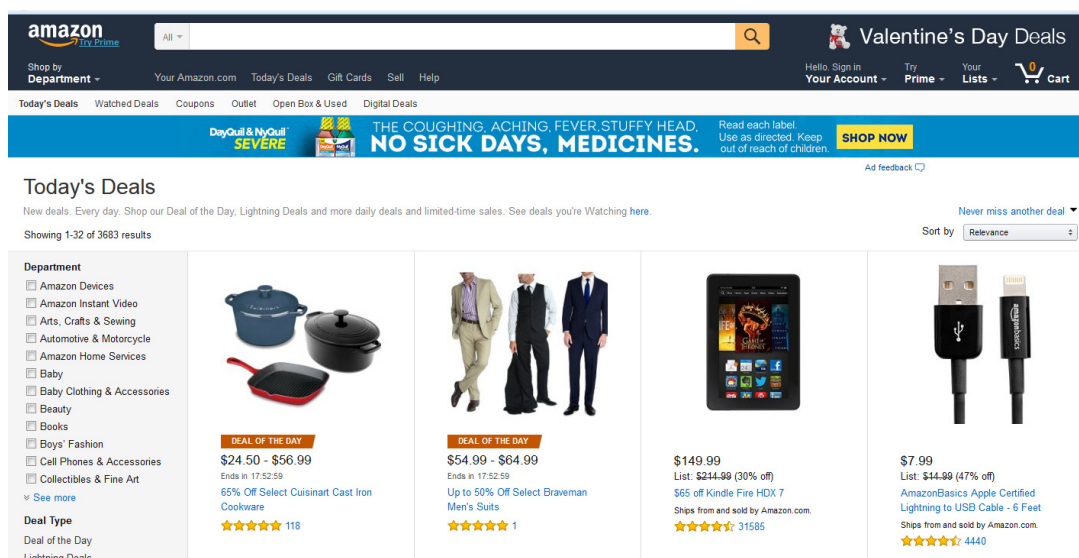
³² Матовић, В., исто дело, стр.84

³³ Шапић, Д.(2004): *Е-commerce – пословање преко интернета*, Даниел Принт, Нови Сад, стр.11

Као што смо у претходним поглављима видели, све је више компанија које спроводе реинжењеринг својих пословних функција и организација, чиме се ефикасност проширује и на тржишта стварајући предузећу конкурентску предност.

Електронска трговина (или е-трговина) се примарно састоји од дистрибуирања, куповине, продаје, маркетинга, и сервисирања производа и услуга преко електронских система као што је Интернет и друге компјутерске мреже. Поред тога, е-трговина укључује и електронски трансфер новца, управљање ланцем снабдевања, е-маркетинг, електронску размену података, као и аутоматске системе за прикупљање података. Да би испунила своје задатке, е-трговина користи електронске комуникационе системе – Интернет, екстранет, е-пошта, е-књиге, мобилне телефоне и базе података.³⁴

Слика 3. Најпопуларнији *on-line* малопродавац - Amazon.com



Извор: <http://www.amazon.com>

³⁴ Голијанин, Д. (2010), *Маркетинг у трговини* – Скрипта, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.143

Електронска трговина се може типизирати на различите начине, што зависи од критеријума по којима се иста разврстава. Досадашњи напредак у развоју информатичких технологија је ипак дао два критеријума за разврставање електронске трговине, и то: по предмету и начину продаје, по критеријуму електронске технологије продаје.

С озбиром на критеријум предмета и начина продаје, електронска трговина се може поделити на: директну и индиректну продају и дистрибуцију. *Директна продаја и дистрибуција* је карактеристична по томе што се целокупна трговинска трансакција обавља електронским путем, односно: наручивање-уговарање, плаћање, дистрибуција и испорука. ова продаја је могућа за специфичне производе, односно услуге, попут: софтвера, електронских новина и издаваштва, консалтина, финансијских и банкарских услуга, туристичко хотелијерске и туроператорске услуге, музика, игре и забавни садржаји. За ове категорије производа, интернет трговина је канал маркетинга, али и канал логистике, што доприноси комплетирању услуге.

Индиректна продаја на интернету обаља се за опипљиве материјалне производе и услуге. Она обухвата само комерцијалне аспекте трговине, док су изостављене активности дистрибуције и логистике. преко интернета се обавља наручивање, уговарање и плаћање производа, док се испорука обавља физичким каналима маркетинга, преко поште, шпедитерских организација, превозника, или у комбинацији.³⁵

Када је реч о врстама е-трговине по критеријуму технологије продаје, она се према овом критеријуму дели на: продају преко *online* каталога и путем виртуелних продавница.

Online каталози или електронски каталози слични су класичним каталозима продаје. Производи се представљају путем слика и графичких приказа, са детаљним објашњењима која се односе пре свега на функционалност и корисност, односно предност постојећег производа у односу на друге производе.

На њима се може назначити цена, рокови испоруке, квалитет, гарантни рок и друге информације које су важне за доношење одлуке о куповини.

³⁵ Радосављевић, Ж.(2010), *Економика трговине*, Центар за едукацију руководећих кадрова и консалтинг ЦЕРК, Београд, стр.184

Online каталози имају предности у односу на класичне, јер дају могућност тродимензионалног представљања сваког производа путем слике, симулацију коришћења и руковања, издвајање (зумирање) појединих функционалних делова и њиховог посматрања и анализе, итд.

Online каталоге користе пословни системи са широким производно-прометним асортиманом. Њихова је предност евидентна, јер омогућава бољи преглед асортимана и перформанси великог броја производа, лакше се ажурирају при мењању појединих елемената маркетинг микса и доступнији су на глобалном нивоу.

Виртуелне продавнице су резултат техничко технолошког напретка у сфери електронике. Оне представљају електронску симулацију реалног и тродимензионалног простора продавнице и омогућавају да се роба, или производи могу виртуално додиривати, а потенцијалном купцу су на располагању све информације на основу којих одлучује. Купац у виртуалној продавници може се понашати као и у било ком самоуслужном објекту, односно: може да врши избор производа, провери његову ваљаност и упоређује са другим, да врати производ, пре него што приђе каси за наплату, итд.

Предности виртуелних продавница су евидентне. Оне постоје на телекомуникацијским мрежама и за њих није битно где су лоциране, раде непрекидно и може им се приступити у свим временским и метеоролошким условима.

За поједине врсте производа у електронској форми, виртуалне продавнице представљају једини облик маркетинга у трговини, док за већину материјалних и опипљивих производа, на виртуалне продавнице треба гледати као на савремени облик малопродаје, који допуњује постојећи систем малопродајних трговинских институција.³⁶

4.2.2. База података потрошача

Развој Web-а је у току протекле деценије резултирао одговарајућим развојем услуга доступних на Web-у. Многе од тих услуга су Web локације које

³⁶ Радосављевић, Ж., исто дело, стр.185

функционишу путем података који су смештени у базама података. Примери база података на Webu подразумевају услуге новинских агенција које пружају приступ великој количини ускладиштених података, потом програми за електронско пословање (енгл. *e-commerce*) као што су продавнице Web-у и производе за подршку директној комуникацији између два пословна субјекта (енгл. *business-to-business, B2B*).

Велики број трговаца који немају продавнице и који се најчешће баве B2B трговином (ово се односи и на veleпродаје и на малопродаје), схватили су да значајну додатну вредност могу остварити проширивањем пословања и на интернетн. С тим у вези разликујемо четири релативно широка типа е-трговине:³⁷

- **B2B** (у оквиру ове групе се могу наћи и професионални продавци који нормално раде B2B без малопродајних објеката и велетрговине које Net виде као могућност проширивања пословања (бизниса) и ван своје трговинске делатности);
- **C2C** (представља модерну „пијацу“ где индивидуални клијенти тргују и размењују; као пример овоме може послужити **eBay**);
- **C2B** (подразумева различите врсте временски ограничених аукција) и
- **B2C** (подразумева уобичајени облик трговања између компаније и клијента, или базирана и проширена и на Интернетово је uobičajeni oblik trgovanja između kompanije i klijenta, ili potpuno

Велики број апликација које раде са базама података постоје више од 30 година и већина њих је направљена применом мрежних технологија које су биле познате и пре појаве Web-a. Као пример томе можемо навести *point-of-service* системе који омогућавају подизање новца из банке. Реч је о томе да су у експозитурама банака инсталирани терминали банке, а централној бази података се приступа преко мреже за широко подручје.

Ове првобитне апликације биле су погодне за организације које су имале финансијска средства да уложе у специјализовану терминалску опрему, а

³⁷ Голијанин, Д., исто дело, стр.144

поједини су системи имали финансијских могућности да изграде и сопствену мрежну инфраструктуру.

Уз помоћ Web-а омогућен је јефтин и лако доступан начин умрежавања, где постоји велики број корисника са стандардизованим Web читачима који раде на различитим моделима обичних рачунарима.

База података подразумева скуп повезаних ускладиштених података, који се могу састојати од само неколико улазних података или редова који представљају једноставан адресар са именима, адресама и телефонским бројевима.

Са друге стране, база података може садржати милионе записа који описују куповине, каталоге, поруџбине и платне спискове великих компанија.³⁸

4.3. ЕРП системи

У оквиру овог дела рада обрадићемо веома популарну апликацију, можда и најпопуларнију апликацију предузећа - планирање ресурса предузећа (енгл. *Enterprise Resource Planning-ERP*).

*„ЕРП (Enterprise Resource Planning) систем је пословни софтвер који омогућава организацијама да аутоматизују и интегришу главне пословне процесе, деле опште податке и приступају информацијама у реалном окружењу.“*³⁹

ЕРП системи су системи који предузећима и компанијама пружају могућност да своје парцијалне информационе системе замене једним обједињеним системом, који обухвата планирање и управљање ресурсима комплетног предузећа. Такође, поједини информациони системи повезују и више организација, те су на тај начин заједнички за пословне партнере и широко се користе за електронско пословање.

Оваква повезаност подразумева категорисање информационих система у складу са тим које од функција подржавају (нпр. рачуноводствени, финансијски, производни, маркетиншки и други информациони системи).

³⁸ Матовић, В., исто дело, стр.261-262

³⁹ Његуш, А.(2009): *Пословни информациони системи*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.21

Поред неколико модула који ће бити представљени у овом поглављу, важно је истаћи да су најпримењивији модули савремених ЕРП решења – продаја и маркетинг, рачуноводство и финансије, производња и управљање материјалима, људски ресурси, менаџмент ланца снабдевања и електронско тржиште. Сви наведени модули су интегрисани, што имплицира да различита одељења у организацији користе идентичне податке у исто време. Осим тога, ови модули омогућавају и повезивање пословних процеса између предузећа и компанија широм света. Дакле, база података је интегрисана и сви процеси користе исте податке, нпр. модул продаје и маркетинга, који подржава продају и дистрибуцију са функцијама за поруџбине, цене испоруку, итд. је директно повезан са модулом производње и управљање материјалом. Овакав систем омогућава интегрисани процес приликом провере кредита, обезбеђења материјала и производних капацитета, тачност и извршавање поруџбине, аутоматски процес наплате, анализу продаје и испоруке.

4.3.1. Модули маркетинга и продаје

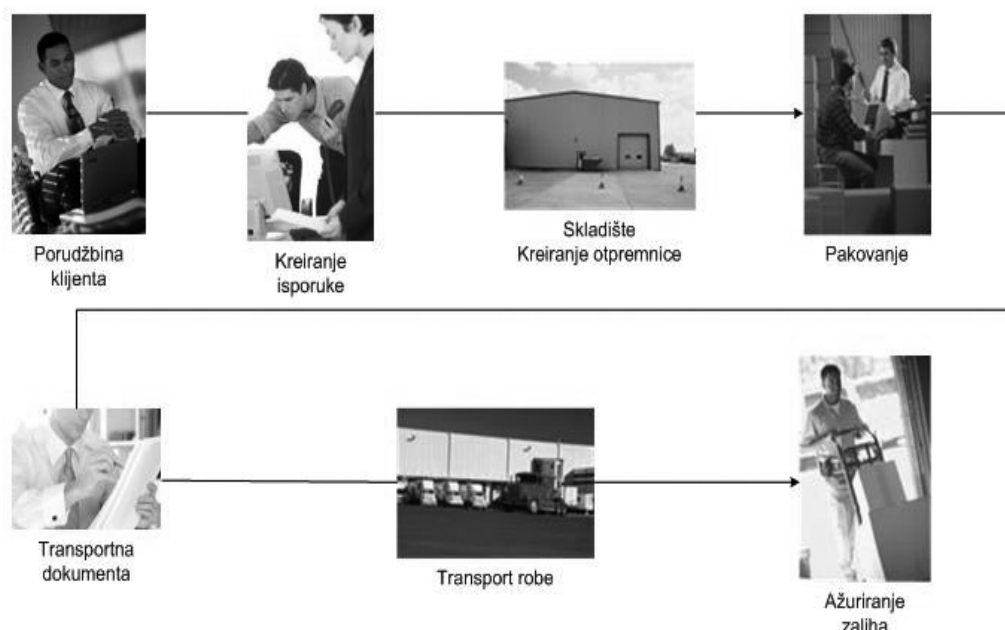
Софтвер за продају и маркетинг обично подржава оперативне и менаџмент процесе – управљање контактима, управљање продајом и анализу/предвиђање продаје. Разлика између традиционалних софтвера за продају и маркетинг и модула Продаја и маркетинг (Sales and marketing) унутар једног ЕРП система огледа се у томе што се уз помоћ ЕРП система обезбеђују интегрисани системи за подршку маркетингу: контакт фајлови, фајлови за унос поруџбине, фајлови и претходним продајама и др.

Поред наведеног, ЕРП системи обезбеђују ЦРМ (*Customer Relationship Management*) софтвер који омогућава продавцима информације о претходним искуствима односа са клијентима, дакле, односи се на набавку, топ производе и историју плаћања.

Унутар једног ЕРП модула, клијент поставља поруџбину, на основу које систем прави распоред испоруке, набавља делове и сировине од добављача и прави план производње. Затим, модул проверава кредитни лимит клијента, ажурира прогнозе продаје и креира саставницу материјала. Такође се ажурирају и дужности продавца. Израчунавају се трошкови производа и

профитабилност. На крају се ажурирају рачуноводствени подаци, као што су биланс стања и успеха, рачуни, главна књига и друге финансијске информације.

Слика 4. Процес продаје и дистрибуције



Извор: Његуш, А.(2009): *Пословни информациони системи*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.320

Сврха овог модула за продају и маркетинг унутар ЕРП система јесте да се идентификује очекивана продаја, да се обради поруџбина, управљање залихама, руковање испоруком, наплата, обрада уплате и исплате.

ЕРП системи подржавају тзв. back-office функције попут продаје, рачуноводства, људских ресурса и производње, а тиме се обезбеђује основ за напредне апликације као што су CRM и SCM (*Supply Chain Management*).

CRM апликација је систем који је у интеракцији са добављачима и клијентима, а има своје корене у софтверу за продају који је пројектован да омогући продајном особљу:⁴⁰

- управљање продајом – подразумева активности вођења продајног особља “корак по корак” кроз процес продаје, укључује генерисање

⁴⁰ Његуш, А., исто дело, стр.323

приоритета, контактирање, примање поруџбина и реализација поруџбина;

- управљање продајом и територијом – помаже менаџерима продаје у надгледању активности продаваца, оптимизовању тима и праћењу целокупног процеса продаје;
- управљање контактима – помаже продајном особљу у организацији података о контактима, на начин да могу постављати упите над базом података и разна питања;
- управљање приоритетима – омогућава праћење атрибута производа, као што су интересовање за производом, буџет и конкуренција;
- управљање конфигурацијом – обезбеђује подршку за одређене производе
- управљање знањем – омогућава приступ ресурсима информација (корпоративни приручници, слајдови, телефони компанија, шаблони за израду понуде, податке о индустрији и конкуренцији, записнике о продаји, итд.).

Све наведене информације могу бити доступне путем интранета компаније, а оно што је важно јесте да се CRM систем може интегрисати са ЕРП системом.

4.3.2. Модули рачуноводства и финансија у ЕРП систему и рачуноводствени третман прихода од продаје

Поред модула продаје и маркетинга у ЕРП систему, намена модула рачуноводства и финансија огледа се у томе да они подржавају функције финансијског и управљачког рачуноводства. Све информације о финансијама се креирају, одржавају и ажурирају у сврху извештавања. Информације управљачког рачуноводства представљају интерне информације, и пројектоване су тако да подрже доношење управљачких одлука.

Рачуноводствени системи подржавају оперативне и контролне функције. Оперативно посматрано, један рачуноводствени систем производи трансакције (фактуре, поруџбине и сл.). Процес започиње када се унесе поруџбина која генерише ажурирање залиха код система залиха који одржава информације о свакој ставци на залихама и повлачи набавку додатних залиха уколико ниво залиха падне до критичне тачке. Систем поруџбине креира поруџбине, проверава попуњена поља и одређује време када се очекује завршетак ове трансакције. Поруџбина генерише прављење фактуре у оквиру система за обраду рачуна клијената. Плаћање се одвија код система за плаћање рачуна.⁴¹

Међународни рачуноводствени стандард **18 Приходи** се примењује за рачуноводствено обухватање прихода који настају из следећих трансакција и догађаја:⁴²

- *„продаја роба,*
- *пружање услуга и*
- *коришћење средстава привредног субјекта од стране других, чиме се остварују приходи у облику камата, тантијема и дивиденди.“*

Приход се вреднује према бруто фер вредности примљене накнаде или потраживања која су умањена за рабате или трговачке попусте (Стандардом није иричито ограничен рок у којем се приходу умањују за те попусте и рабате, с тим што тај рок не може да пређе границе једног обрачунског периода).

Примљене накнаде су већином у облику новца или новчаних еквивалената. Стандардом 18 Приходи су дате смернице за вредновање прихода у следећим случајевима:

1. **Одложен прилив вредности у привредни субјект** (када се прилив новца и новчаних еквивалената одлаже, нпр. када је реч о бескаматном кедиту од 1 године, фер вредност накнаде може бити мања од номиналног износа примљеног новца или потраживања. У случају одложене наплате фер вредност накнаде се одређује

⁴¹ Његуш, А., исто дело, стр.324

⁴² Петровић, З.(2009): *Рачуноводствена регулатива*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.313

дисконтовањем свих будућих прилива уз прописану каматну стопу. Стандард 18 користи концепт садашње вредности – дисконтује будуће новчане приливе користећи одговарајућу стопу (преовлађујућу каматну стопу или каматну стопу која дисконтује номинални износ прихода и своди га на текућу новчану продајну цену роба или услуга). Стандардом није прецизирано који се то временски размак између настанка прихода и момента прилива вредности у привредни субјект подразумева под „одложени прилив вредности у привредни субјект“, односно који је временски распон.

2. **Замене или трампе роба** (када се са циљем правовременог задовољења тражње на одређеном подручју роба и услуга размењује за сличну робу или услуге (и приближне вредности) - ова размена се не сматра трансакцијом при којој настаје приход (тј. третира се као размена којом није остварен промет. Међутим, када је реч о продаји или када се услуга размењује за различиту робу или услугу, ова се размена сматра трансакцијом при којој настаје приход и тада говоримо о компензацији. Овај се приход вреднује по: фер вредности примљених роба и услуга; плус примљени износи готовине или готовинских еквивалената (доплата) или минус износи готовине и готовинских еквивалената.
3. **Трансакције** где се комбинује продаја и одвојено утврђене услуге (накнада се састоји од накнаде за продату робу и за извршену услугу, а та вредност се одвојено може утврдити, фер вредност накнаде дели се на две компоненте: приход од пружања услуга и приход од продаје робе. Стандардом нису дате смернице за поделу накнаде на ове две компоненте, а као једно од решења било би да се укупна накнада распореди сразмерно могућим одвојеним продајним ценама ових компонената.

Приход се признаје када је вероватно да ће будуће економске користи притицати у привредни субјект и када се њихов износ може са сигурношћу утврдити. Важно је истаћи да је приход бруто прилив економских користи током обрачунског периода који произилази из редовних активности привредног субјекта и који за последицу има повећање његовог капитала, осим повећања капитала везаних за доприносе власника капитала (нпр. додатна улагања капитала). У пракси се појављују дилеме око признавања прихода у вези са неким интерним пословним догађајима попут преузимања готовог производа са залиха и његово активирања као основног средства, вршење интерне услуге (нпр. транспорт сопственим камионом купљеног материјала) и вршење интерне услуге које поједини делови привредног субјекта пружају другим деловима привредног субјекта. Ни један од овде наведених пословних догађаја не испуњава услове за признавање, јер код ових пословних догађаја не увећава се вредност капитала привредног субјекта.

С обзиром да нас у контексту овог рада занима приход од продаје, он се признаје када су испуњени сви следећи услови:⁴³

1. *„привредни субјект је пренео на купца значајне ризике и користи од власништва над робом;*
2. *привредни субјект не задржава учешће у управљању робом до степена који се обично повезује са власништвом, нити врши делотворну контролу над продатом робом;*
3. *износ прихода се може поуздано утврдити;*
4. *вероватно је да ће економске користи повезане са трансакцијом притицати у привредни субјект;*
5. *трошкови који су настали или ће настати у вези са трансакцијом се могу поуздано утврдити.“*

У рачуноводственој теорији и пракси најчешће се нуде три одговора на питање како се утврђује висина прихода, и то:⁴⁴

(1) прихватање фактуре испорученог учинка од стране купца,

(2) наплата продатих учинака, и

⁴³ Петровић, З., исто дело, стр.317

⁴⁴ Лале, В.(2014), *Рачуноводство*, Друго издање, Факултет за пословне студије и право Београд, стр.381-381

(3) производња учинака.

(1) Прихватање фактуре испорученог учинка од стране купца, у рачуноводствењој пракси познато је под називом фактурисана продаја (фактурисана реализација). Прихватање фактурисане продаје као обавезујућег начина утврђивања висине прихода, налази оправдање у томе што продају не треба безусловно повезивати са плаћањем, јер, ако плаћање није извршено у истом тренутку, настаје потраживање од купца које претставља самосталну позицију активе биланса, односно самосталну позицију имовине предузећа.

(2) Наплата продатих учинака (производа, робе и услуга) се у рачуноводственој пракси назива наплаћена продаја (наплаћена реализација). Наплаћена продаја као моменат признавања висине прихода сматра се оправданим само при продаји робе на мало, за готово, при продаји робе на отплату и у случају високог ризика наплате. Иако овај начин утврђивања висине прихода има за циљ постизање једнакости прихода и наплата, има за последицу преметање прихода из периода у период јер ће приходи бити додељени обрачунским периодима у којима је извршена њихова наплата, а не онима у којима су учинци произведени и продати купцима.

(3) Производња учинака као моменат утврђивања висине прихода, очито се коси са начелом тржишне остварености (начело реализације) је учинак није тржишно потврђен (верификован).

Иако се овај начин утврђивања висине прихода не прописује као обавезујући, већ даје могућност да се према прописаној рачуноводственој регулативи може применити, ипак се сматра, под одређеним околностима у складу са економским циљевима полагања рачуна већ у тренутку када је производња завршена, па чак и пре тога, да је оправдано признавање дела прихода као остварених.

За утврђивање висине прихода важна (релевантна) је продајна цена. Само приходи који потичу од остварене продаје унутар предузећа (интерна продаја односно интерна реализација) утврђују се у висини цене коштања, из разлога што би примена продајне цене имала за последицу исказивање резултата који нису тржишно потврђени (верификовани).

Попусти одобрени купцима могу утицати на висину прихода од продаје. Одобрени разни рабати (сезонски, количински и др.). Као инструменти продајне политике доводе до смањења прихода од продаје, јер се њиховим одобравањем предузеће продавац одриче дела прихода како би повећало обим продаје у целини или вансезонску продају. Искоришћени каса сконто за извршено плаћање у року краћем од уговореног, као финансијски попуст који се одобрава купцима, не утиче на висину прихода од продаје већ изазива повећање финансијских расхода.

Утврђивање и признавање пословних прихода врши се из разлога супростављања пословним расходима са циљем утврђивања њихове међусобне разлике, који се у важећој шеми биланса успеха исказују непосредно (директно) као пословни резултат са могућа три исхода:

- а) позитиван пословни резултат- пословни добитак,
- б) негативан пословни резултат- пословни губитак и
- ц) неутрални или нулти пословни резултат.

Књиговодствено обухватање пословних прихода обрадиће се преко следећих група рачуна:

- 60- Приходи од продаје робе,
- 61- Приходи од продаје производа и услуга,
- 62- Приходи од активирања учинака и робе,
- 63- Промена вредности залиха учинака,
- 64- Приходи од премија, субвенција, дотација, донација и сл.,
- 65- Други пословни приходи.

Књиговодствено евидентирање прихода од продаје (робе, производа и услуга) захтева њихово претходно разврставање по степену и облику повезаности учесника у купопродаји, на основу којих се остварују приходи од продаје, јер се разликују приходи од продаје који су остварени унутар групе

предузећа коју чине матична и зависна (контролисана) предузећа од прихода од продаје са осталим повезаним предузећима у којима се по-седује између 20-50% власништва, и прихода од продаје са свим осталим купцима, правним и физичким лици-ма.

Књиговодствена евиденција прихода од продаје, обухвата три фазе, коју су међусобно одвојене:⁴⁵

1) књижење настанка прихода од продаје по основу фактуре упућене купцима или по основу продаје за готово,

2) књижење попушта датог купцу на основу књижног писма, односно писма о попусту, и

3) наплата фактуре (потраживања) од купца.

Свака трансакција у рачуноводственом систему је представљена документом који бележи сваку пословну трансакцију. Наведени документи доступни су у реалном времену и могу се прегледати са било ког нивоа детаља. Трансакције које се одвијају у систему аутоматски ажурирају главну књигу, а главна књига прикупља податке из читавог система.

5. ПРИМЕНА САВРЕМЕНИХ ТЕХНОЛОГИЈА У ПОСЛОВАЊУ ПРЕДУЗЕЋА „ТИПТЕХ“

5.1. Иновације и знање као основни ресурс у остваривању конкурентности предузећа

Менаџмент технолошким иновацијама одређује циљеве иновационих процеса који се мењају у зависности од фазе раста и развоја предузећа. У ранијим фазама раста фокусира се на карактеристике производа које се не могу изразити квантитативно и на њихово евентуално рангирање. У тој фази значајни су захтеви које постављају стандарди и државне регулативе, који и поред ограничења нуде предузећу да менаџментом иновационих процеса дође до конкурентских производа. Друга ствар је зрелост или застарелост производа. Анализом тржишта се смањује ризик избора новог концепта производа и нових технологија. У фази зрелости ризик везан за иновације је мањи, али постоји

⁴⁵ Лале, В., исто дело, стр.384

проблем трошкова развоја, јер одређене пословне јединице нису специјализоване за нове производе.

Карактеристични облици менаџмента су: формалне групе за планирање, вертикални и хоризонтални менаџмент, информациони систем, тимови, менаџери процеса и контрола менаџмента. Код израде стандардних производа не могу се очекивати веће иновације, па се менаџмент иновација углавном креће ка смањењу компликованости процеса и развоју информационих система. Временом, како се предузеће развија, мења се и организациона структура и стил менаџмента у правцу све веће формализације и већег броја нивоа руковођења. Због тога је логично да у свакој од фаза раста и развоја предузећа постоје различити облици иновационих процеса. Они су такође последица и различитих ограничења. Дobar менаџер проактивно доноси одлуке о ангажовању потребних ресурса (људских, финансијских, опреме итд.), а на основу оцене иновативних способности предузећа.

Критеријуми за ову оцену су остварена иновативност у посматраној области (производ, услуга, производња, испорука). Менаџер који одлуке доноси проактивно је менаџер који је усмерен првенствено ка инфраструктури предузећа и њеном развоју.

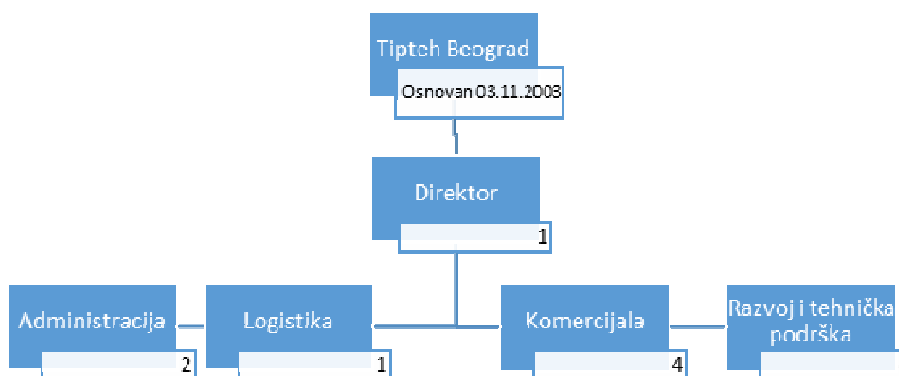
Проактивна стратегија је усмерена ка истраживању и развоју (уводе се иновације које су потекле из истраживачко – развојне јединице предузећа), ка предузећу (увођење иновација ствара висок ризик, али не даје увек потпуно нова техничка решења), ка стратегији набавки (куповина нових технолошких решења) и ка маркетингу (увођење и употреба може покренути конкурентску, агресивну иновацију производа). Менаџмент иновацијама, посебно у домену координације и контроле, мења се са порастом стандардизације производа и производних процеса. Тренутно је већина компанија направљена са циљем да остваре максимум ефикасности у предвидљивим временима, али на жалост многих, ефикасност у бизнису није више довољна за његов опстанак и развој. То је софтвер за успех у прошлом веку, али не и у новонасталим временима, јер постојеће менаџмент стратегије више не функционишу и падају на тестовима валидности и ефикасности. Више од 80 одсто менаџмент стратегија, система и техника (TQM, ЕРП, Сих Сигма, Леан Стартуп, Агиле Системс) су, пре свега, напори за очување вредности, а не за њихово

креирање, док су у билансу стања људи још увек трошак, а машине инвестиција, као што је то био случај и пре једног века.

Предузеће „ТИПТЕХ“ је типичан пример да бизнису треба нова перспектива, јер је потребно гледати на ствари различито и радити различите ствари. Свет захтева више иновација сада него икада раније и ми пролазимо кроз најинтензивнији период промена које је наша планета икад доживела. Компаније морају да буду иновативне на свим нивоима да би преживеле, развијале се и расле, јер ако се не буду мењале брже од њиховог окружења и тржишта, једино што ће им се брже од других десити је њихов крај. За време оваквих промена, способност креативног и латералног размишљања је неопходна не само за развој, већ и за опстанак.

Предузеће „ТИПТЕХ“ заступа и дистрибуира индустријске електромеханичке компоненте и системе, а са целим својим програмом покрива потребе аутоматизације на свим подручјима индустрије: машине за обраду метала, роботика, производне и транспортне линије и системи, хемијска, прехранбена, дрвна, папирна и процесна индустрија.

Слика 5. Организациона структура предузећа „ТИПТЕХ“ са бројем запослених



Слика 6. Власничка структура (са редоследом оснивања)



Поред продаје, основни задатак и циљ предузећа је, пре свега, што боља техничка подршка и савет који се темељи на искуству и школовању запослених код произвођача опреме коју „ТИПТЕХ“ заступа.

5.2. Развој и техничка подршка као важан део пословног система предузећа „ТИПТЕХ“

Развој науке и нових технологија, наговештавају квалитативне промене у процесу производње а тиме и друштва у целини. Поред наведеног, нагли развој рачунарских и комуникационих технологија (система) омогућава брз проток података и информација, а висока аутоматизација ставља оператора у положај контроле (надзора).

Менаџмент предузећа „ТИПТЕХ“ схватио је значај оваквих система и зато издваја све већа средства за научно-истраживачки рад и развој нових технологија. На видiku је такорећи нова технолошка револуција и прелазак развијених земаља у нову еру пост-индустријског друштва. Важан чинилац нове технолошке револуције јесте флексибилна аутоматизација чији је неразвијени део баш роботика (роботски системи).

Увођењем робота, човеку преостају послови који захтевају више нивое интелекта, ново знање и савремену креативност. На овај начин, роботски систем доприноси повећању продуктивности и хуманизацији рада. Робот је, према томе, механички човек, аутомат, по спољашњем изгледу сличан човеку који подржава човекове покрете и може да замени човека у обављању извесних чисто механичких послова. Узимајући у обзир примену у индустрији, робот се може дефинисати као програмибилни вишефункционални манипулатор пројектован за померање материјала, делова и уређаја према унапред програмираним кретањима а све у циљу извршавања одређених задатака.⁴⁶

На питање зашто баш примена робота, веома се лако и једноставно може одговорити - јер то траже одређене области технике. Примера ради, једна од таквих области је нуклеарна технологија, с обзиром да је овде реч о раду са радиоактивним материјалима и у зонама изложеним радијацији.

Такође, на сличан проблем наилазимо приликом рада у тзв. негостољубивим окружењима, нпр. при испитивању подводног света на великим дубинама, свемирским истраживањима, и сл. Осим тога, још шира и значајнија примена робота (манипулатора) очекује се при монтажи већих орбиталних станица.

Посебну важност у примени и усавршавању робота јесте њихова примена у процесу производње, тако и данас имамо већ изграђене роботизоване фабрике – фабрике без људи.

Подршка групном раду, где чланови тима предузећа „ТИПТЕХ“ могу бити на различитим местима и радити у различито време наглашава важне аспекте комуникације, компјутерских технологија и методологија рада. Ефикасни компјутерски алати за подршку рада групе (groupware) су развијени да би смањили трошкове и омогућили ефикасну размену мишљења, информација,

⁴⁶ Шћекић, В.(2012): *Технолошки Системи и процеси -радни материјал*, Факултет за стратешки и оперативни менаџмент у Београду, стр.103

података, знања, докумената и других ресурса који су потребни за рад раздвојених група и/или појединца.

Ови алати могу подржати процес пословног одлучивања:

- Индиректно – обезбеђују ефикасну колаборацију уз помоћ технологија као што су имејл, чет, дељење датотека итд. Међутим ови алати не обезбеђују моделе одлучивања, као ни структуриран процес доношења одлука.

- Директно – обезбеђују структуриран и усмерен процес доношења одлука и интегрисане моделе и методе одлучивања чиме се омогућује генерисање решења за конкретан проблем (GSPO).

Колаборација или сарадња, представља комуникацију и координацију јединица унутар групе ради постизања заједничког циља. Јединице могу бити људи који чине тим, повезане организације, земље, заједнице, рачунари, роботи, итд.⁴⁷ (Цвејић, 2012, стр.59)

Групни системи за подршку одлучивању представљају интерактивне системе базиране на употреби информационе технологије и прецизног алгорита одлучивања, а изграђени су на идеји индивидуалног (појединачног) СПО-а. Њихов основни задатак је да олакшају решавање полуструктурираних и неструктурираних проблема заједничким радом групе (коју у највећем броју чине доносиоци одлука).

Према (Тхеиреуф,1989) „ГСПО има за циљ да побољша групно одлучивање, уклањање уобичајених комуникационих баријера, пружање техника за структурирање анализе одлучивања и системско одређивање начина, времена и садржаја дискусије у циљу добијања већег квалитета одлуке”.

У предузећу „ТИПТЕХ“ се иновације третирају као нешто што је много више од увођења нових производа и услуга, јер оне у себи треба да садрже и потпуно нове концепте. У „ТИПТЕХ“-у се путем иновација долази до нових начина за вођење бизниса, нових начина интеракције на свим нивоима, нових начина стварања вредности, нових начина ангажовања и односа између

⁴⁷ Цвејић, Р. (2012): *Системи за подршку одлучивању*, ФСОМ, Београд, стр.59

организације и њених клијената. Многи поистовећују иновације са изумима и проналасцима, али оне укључују и многе друге ствари као што су дубоко разумевање потреба људи, разумевање свих учесника у процесу креирања вредности (запослених, партнера, добављача), као и разумевање како ће се поставити бизнис модел који је изводљив, пожељан, профитабилан и одржив, а за све то је потребна и креативност.

Креативност у предузећу „ТИПТЕХ“ подразумева способност стварања необичних, нових и корисних идеја, укључује способност долажења до новог и различитог погледа на субјект који се посматра. Креативност подразумева прекид и реконструкцију знања о предмету, посматрање из другог угла на његову природу. Неопходна је у свим фазама иновативног процеса. Може се схватити и као процес рађања идеја, из којих произлази инвенција.

Креативност је од изузетног значаја за менаџере и лидере, јер помаже у идентификовању нових и профитабилних производних и тржишних могућности, смањењу трошкова кроз ефикасније и ефективније производне методе, привлачењу купаца кроз задовољење њихових потреба и жеља, повећању мотивације запослених, побољшању привлачности производа купцима и ефективнијем распореду радног времена руководиоца.⁴⁸

5.3. Примена савременог пословног информационог система у предузећу

У условима где се све више улаже у информациону технологију, неопходно је пре свега схватити да се информациона технологија не своди само на компјутере. Информациона технологија се данас мора схватити много шире да би обухватила информације које предузећа стварају и користе, као и

⁴⁸ Комазец, Г., Петровић-Лазаревић С., (2007): *Управљање развојем предузећа*, Београд, Мегатренд Универзитет, стр.278

широк спектар све више конвергентних и повезаних технологија за обраду информација. Дакле, поред компјутера, укључени су опрема за читавање података, комуникационе технологије, аутоматизација фабрика и друга опрема и услуге.

Информатичка револуција утиче на конкуренцију на три посебно важна начина, јер пре свега мења структуру индустрије што резултира променама правила конкуренције. Потом, ствара конкурентску предност пружајући компанијама нове могућности да надмаше своје конкуренте, и рађа нове послове, који често настају из већ постојећих активности компаније.

Информациона технологија мења начин на који компаније послују и утиче на целокупан процес на основу којег оне стварају своје производе. Она и преобликује и сам производ, односно целокупан пакет физичких добара, услуга и информације, који компаније обезбеђују да би створиле вредност за своје купце.

Важан концепт који истиче улогу информационе технологије у конкуренцији јесте „ланац вредности“ и он дели активности компаније на технолошки и економски различите активности које она обавља у оквиру свог пословања. Ове активности се могу назвати „активностима које стварају вредност“. Вредност коју компанија ствара мери се износом који су купци спремни да плате за неки производ или услугу, а предузеће је профитабилно ако је вредност коју ствара већа од трошкова обављања активности које стварају вредност. Да би се стекла конкурентска предност у односу на супарнике, компанија те активности мора обављати уз ниже трошкове, или на начин који води у диференцијацију и омогућава већу вредност.

Конкурентска предност, било по питању трошкова, било по питању диференцијације, зависи од ланца вредности компаније. Активности које стварају вредност једне компаније или предузећа се могу сврстати у девет генеричких категорија приказаних на следећој слици.

Слика 7. Ланац вредности



Извор: Портер, М., Милар, В. „Како информације пружају конкурентску предност“ у:
Портер, М. О конкуренцији, стр.81

Из претходне слике видимо да постоје примарне и помоћне активности. Примарне активности су оне које су укључене у физичко стварање производа, његов маркетинг и испоруку купцима, као и подршку и сервисирање после продаје.

Помоћне активности обезбеђују утрошке и инфраструктуру потребне за обављање примарних активности. Свака активност подразумева купљене утрошке, људске ресурсе и комбинацију технологија. Подршку целокупном ланцу пружа инфраструктура фирме, укључујући функције као што су руковођење организацијом, правна служба и рачуноводство. У оквиру сваке од ових генеричких категорија компанија ће обављати већи број посебних активности што зависи од врсте посла. Сервисирање, нпр. често укључује активности попут монтаже, поправке, подешавања итд.

Дакле, ланац вредности једне компаније јесте систем активности које су повезане међузависностима. У настојању да остваре конкурентску предност, компаније се често разликују по конкурентском опсегу или ширини својих

активности. Конкурентски оквир има четири кључне димензије: опсег сегмента, вертикални опсег (степен вертикалне интеграције), географски опсег и индустријски опсег (или број сродних групација у којима компанија конкурише). Конкурентски опсег представља моћно оруђе за стварање конкурентске предности јер широк опсег компанији омогућава да користи везе између ланаца вредности који опслужују различите сегменте индустрије, географске области или сродне групације. Примера ради, две пословне јединице у предузећу могу да деле продајни тим ради продаје својих производа, или да кординишу набавку истих делова. Захваљујући конкурисању с координираном стратегијом на националном или глобалном нивоу, може се остварити конкурентска предност у односу на локалне и домаће конкуренте. Широко се повезујући по вертикали, компанија може да искористи потенцијалне користи од интерног обављања већег броја активности уместо коришћења спољних добављача.

Конкурентска предност уског опсега проистиче из прилагођавања ланца вредности како би најбоље послужио одређеној врсти производа, или одређеним купцима, или географским областима.

Када се определи за сужен опсег, компанија може прилагодити ланац вредности одређеном циљном сегменту и тако остварити ниже трошкове и диференцијацију. Ако циљни сегмент има неке несвакидашње потребе, конкуренти са широким опсегом неће моћи адекватно да их задовоље.

Информациона технологија прожима ланац вредности у свакој тачки и трансформише начин на који се обављају активности које стварају вредност као и врсту њихових међусобних спона. Она утиче и на конкурентски опсег и мења начин на који производи задовољавају потребе купаца. Основни ефекти објашњавају зашто је информациона технологија стекла стратешки значај и по чему се разликује од многих других технологија које се користе у пословању.⁴⁹

⁴⁹ Портер, М., Милар, В. „Како информације пружају конкурентску предност“ у: Портер, М. О конкуренцији, стр.83-84

6. ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА НОВИХ ТЕХНОЛОГИЈА НА КОНКУРЕНТНОСТ ПРОИЗВОДА ПРЕДУЗЕЋА „ТИПТЕХ“

Основна хипотеза од које смо пошли у оквиру овог рада јесте да се увођењем савремених технологија у пословање уводе и иновације у управљању и офанзивније се наступа на тржишту. Да бисмо доказали ову и помоћне хипотезе, урађено је истраживање ставова запослених, из сваке организационе јединице, везаних за савремени пословни информациони систем, управљање знањем и одрживу конкурентску предност предузећа „ТИПТЕХ“. Узорак истраживања чини 10 запослених, а истраживање је спроведено путем анонимне анкете.

Табела 2. Скала процене мишљења менаџера у предузећу „ТИПТЕХ“

Тврдње	Сасвим се слажем (5)	Углавном се слажем (4)	Неодлучан сам (3)	Углавном се не слажем (2)	Уопште се не слажем (1)	Индекс скалне вредности
Знање се јавља у више форми (наука, техника и технологија), а искуство са њима ствара вишу иновативну способност	7 (70%)	2 (20%)	1 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	4,6
Учење за чињење (рад) је саставни део учења којим се стиче професионалност кроз специјализацију	8 (80%)	1 (10%)	1 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	4,7

Пословни информациони систем „ТИПТЕХ“-а PIS.5.0 omogućava veću produktivnost	10 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5,0
Водећи корисници не чине значајан део тражње у укупно процењеним тржишним потребама	1 (10%)	2 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (70%)	2,4
Процес иновација је једносмеран	1 (10%)	3 (30%)	0 (0%)	1 (10%)	5 (50%)	2,4
Развојни програми „ТИПТЕХ“-а обезбеђују конкурентску предност предузећу	8 (80%)	2 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4,8

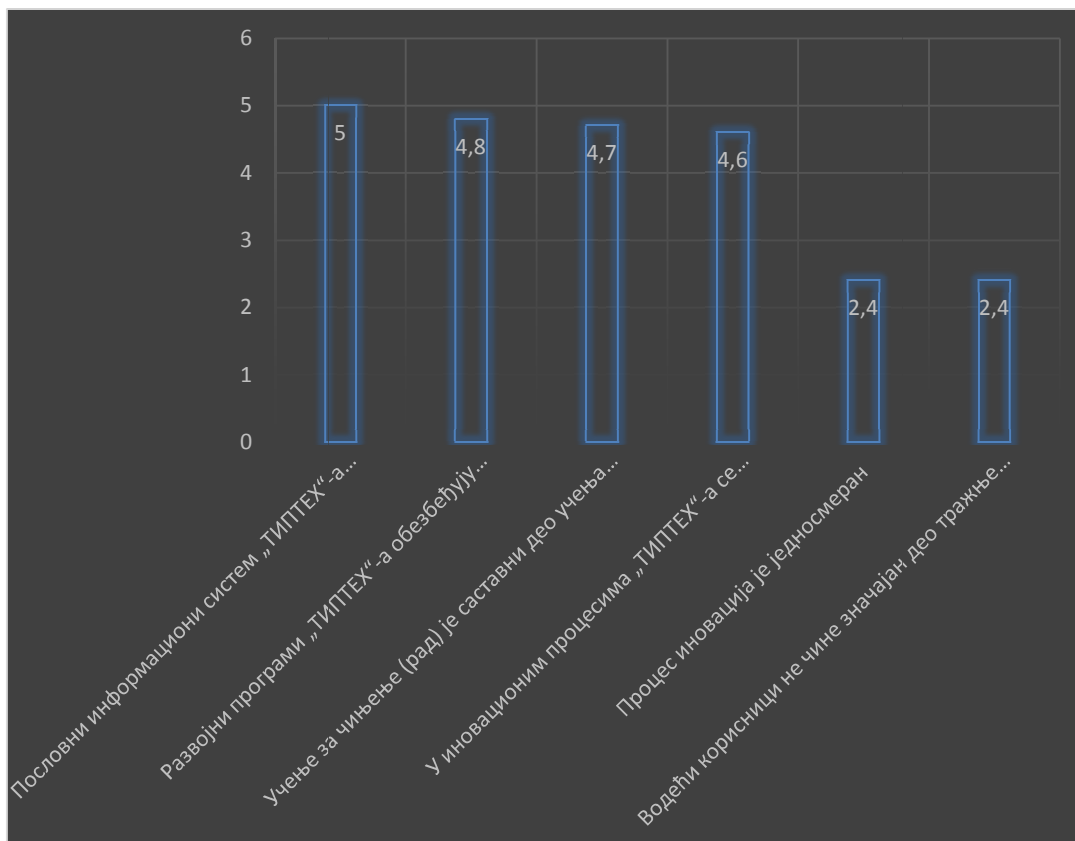
Табела 3. Рангиране тврдње према резултатима истраживања у предузећу „ТИПТЕХ“

Тврдње	Индекс скалне вредности
Пословни информациони систем „ТИПТЕХ“-а PIS.5.0 омогућава већу продуктивност	5,0
Развојни програми „ТИПТЕХ“-а обезбеђују конкурентску предност предузећу	4,8
Учење за чињење (рад) је саставни део учења којим се стиче професионалност кроз специјализацију	4,7
У иновационим процесима „ТИПТЕХ“-а се решавају проблеми из области технологије и тржишта и захтевају трансдисциплинаран приступ	4,6
Процес иновација је једносмеран	2,4

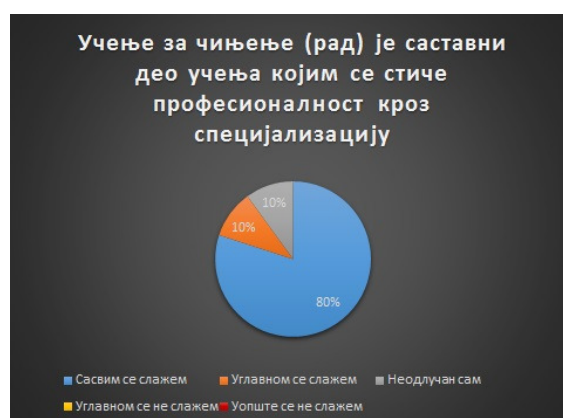
Водећи корисници не чине значајан део тражње у укупно процењеним тржишним потребама

2,4

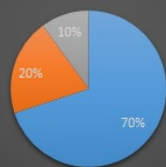
Графикон - Рангиране тврдње према резултатима истраживања у предузећу „ТИПТЕХ“



Графички приказ упитника са одговорима



Знање се јавља у више форми
(наука, техника и технологија), а
искуство са њима ствара вишу
иновативну способност



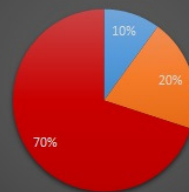
■ Сасвим се слажем ■ Углавном се слажем ■ Неодлучан сам
■ Углавном се не слажем ■ Уопште се не слажем

Пословни информациони систем
„ТИПТЕХ“-а PIS.5.0 омогућава већу
продуктивност



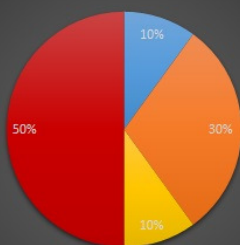
■ Сасвим се слажем ■ Углавном се слажем ■ Неодлучан сам
■ Углавном се не слажем ■ Уопште се не слажем

Водећи корисници не чине
значајан део тражње у укупно
процењеним тржишним потребама



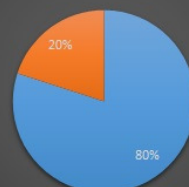
■ Сасвим се слажем ■ Углавном се слажем ■ Неодлучан сам
■ Углавном се не слажем ■ Уопште се не слажем

Процес иновација је једносмеран



■ Сасвим се слажем ■ Углавном се слажем ■ Неодлучан сам
■ Углавном се не слажем ■ Уопште се не слажем

Развојни програми „ТИПТЕХ“-а
обезбеђују конкурентску предност
предузећу



■ Сасвим се слажем ■ Углавном се слажем ■ Неодлучан сам
■ Углавном се не слажем ■ Уопште се не слажем

7. АНАЛИЗА ИСТРАЖИВАЊА УТИЦАЈА НОВИХ ТЕХНОЛОГИЈА НА КОНКУРЕНТНОСТ ПРОИЗВОДА ПРЕДУЗЕЋА „ТИПТЕХ“

Тврдња 1: Пословни информациони систем „ТИПТЕХ“-а PIS.5.0 омогућава већу продуктивност

Из табеле, као и из графикана ранираних тврдњи према резултатима истраживања у предузећу „ТИПТЕХ“, закључујемо да највећи индекс скалне вредности има тврдња да пословни информациони систем PIS 5.0 који се примењује у предузећу омогућава већу продуктивност. Ово се, са свеукупног пословног гледишта може оправдати чињеницом да ЕРП системи достижу бројне циљеве попут убрзаног протока информација, минималног времена одзива на захтеве клијената и добављача, одлучивања на нижим нивоима, као и поуздану и благовремену информацију доносиоцима одлука.⁵⁰ Све наведено доводи до смањивања трошкова, залиха и бољих перформанси рада.

„Информациони систем (ИС) се може дефинисати као систем у коме се везе између објеката и везе система са околином остварују разменом информација. Детаљније образложење појма информационог система јесте да представља уређени и интегрисани скуп података, процеса, интерфејса, мрежа, технологија и људи који су у међусобној корелацији у циљу подршке и побољшања свакодневних пословних операција и подршке менаџменту у решавању пословних проблема, планирања, управљања, предвиђања, координисања и доношења одлука.“⁵¹

Нова верзија програмског пакета PIS 5.0 који предузеће „ТИПТЕХ“ примењује са собом доноси нову верзију у којој је промењен један део застарелих компоненти које нису могле да се надограђују. Такође, у оквиру програма је промењен и графички интерфејс увођењем нових модернијих икона, а у модулима су корисницима програма на располагању нове функције које омогућавају већу продуктивност.

⁵⁰ Његуш, А.(2009): *Пословни информациони системи*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 23

⁵¹ Његуш, А.(2009): *Пословни информациони системи*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 4

Пословни информациони систем 5.0 ради на три начина.⁵²

- као једноставна мрежна апликација
- као класична сервер/клијент апликација
- као клијент за рад с подацима у облаку.

Програмски пакет ПИС 5.0 је намењен вођењу пословања за мања и средња предузећа. Састављен је из више самосталних модула, који се могу произвољно спајати у целину. Дакле, зависно од врсте делатности потребни модули се сложе у целину. На тај начин је могуће направити више облика програмског пакета. Рад с пакетом је једноставан и прегледан и корисницима је пружена могућност добијања помоћи, са инструкцијама о могућностима и начином рада с пакетом. Сваки од модула се може употребити сасвим самостално, иако пакет показује праву моћ када су модули међусобно повезани, односно, када је целокупно пословање покривено пакетом, јер се на тај начин добија заокружени информациони пакет, где се сви догађаји у систему уносе само једном.

С обзиром да се предузеће „ТИПТЕХ“ првенствено бави продајом, важно је истаћи да овај модул у оквиру програма у комбинацији с модулима Магацин и Књиге чини добар пакет. Конкретно, модул Продаја је повезан са магацином и требовања више нису брига корисника, већ програм то обави сам.

⁵² <http://www.pis50.com/rs>

Требовања се могу изградити из резервација, потврда поруџби купцима, поруџби или понуда и састављен је из:⁵³

- Плана продаје (могу се изградити произвољни планови; они могу бити седмични, месечни, итд.; може се контролисати њихова реализација и потребе артикала за сваки појединачни план;
- Понуде/предрачуни (програм код сваког производа забележи количину која се налази на понуди (предрачуна); у сваком тренутку имамо информацију колико имамо понуђених производа, с тим што програм не смањује залиху, јер су понуде необавезне;
- Примљене поруџбе (овде се убацију поруџбине од купаца, програм запамти поручену количину и штампа је, а постоји и једноставан пренос из понуде (предрачуна);
- Потврде наруџби купцима (у овом се модулу израђују потврде поруџби купцима и програм запамти потврђену количину);
- Резервације (програм сам да понуду количина у резерву, тако да тих производа више нема на залихи; увек се може видети колико је резервисаних производа, а такође је могућ једноставан пренос података из понуде, поруџбине или потврде поруџбине купцима;
- Рачуни (овај модул омогућава израду рачуна и лак пренос из понуда);
- Авансни рачуни (авансни рачун се приликом отпреме производа једноставно преноси на отпремницу при чему се аутоматски штампа рачун са авансом);
- Затезне камате (овај модул омогућава обрачун затезних камата, с тим што се морају унети прописане месечне стопе на основу којих програм сам обрачунава затезну камату за неплаћене или са закашњењем плаћене рачуне).

⁵³ <http://www.pis50.com/rs/pis-3/prodaja-1.html>

Слика 8. Пример формирања понуде у предузећу „Типтех“

Red.br.	OE	Datum dol.	Ime dobavljača	Broj dok.	Dobavljač #2	Za	Izn
2016-00965		03.03.2016	ELEKTROKIM d.o.o.			*	
2016-00966		03.03.2016	KNAUF ZEMUN D.O.O.			*	
2016-00967		03.03.2016	COCA COLA HBC-SRBIJA A.D.		IND.BEZALKOHOLNIH PIĆA	-	
2016-00968		03.03.2016	CONTITECH FLUID SERBIA DOO			-	
2016-00969		03.03.2016	AMER LINE			-	
2016-00970		03.03.2016	HIDRAULIKA d.o.o.			-	
2016-00971		03.03.2016	SPARE PARTS INTERNACIONAL			-	
2016-00972		03.03.2016	ELIXIR ZORKA		MINERALNA ĐUBRIVA DOO	-	
2016-00973		03.03.2016	SKY TECHNOLOGIES			-	
2016-00974		03.03.2016	AMER LINE			-	
2016-00975		03.03.2016	GIR DOO KRALJEVO			-	
2016-00976		03.03.2016	FLAMMAT DOO			-	
2016-00977		03.03.2016	FALKE SERBIA D.O.O.			-	
2016-00978		03.03.2016	VIS COMPANY D.O.O.			-	
2016-00979		03.03.2016	NS KONCEPT			-	
2016-00980		04.03.2016	SETRONIK ZTR			-	
2016-00981		04.03.2016	FLAMMAT DOO			-	
2016-00982		04.03.2016	HIDROSANITAS			-	
2016-00983		04.03.2016	SR SPECIJAL SOPOT			-	
2016-00984		04.03.2016	SR SPECIJAL SOPOT			-	
2016-00985		04.03.2016	BORKO 54			-	
2016-00986		04.03.2016	GORENJE TIKI d.o.o.			-	
2016-00987		04.03.2016	HEMOFARM A.D.			-	
2016-00988		04.03.2016	TESLA SISTEMI			-	
2016-00989		04.03.2016	GORENJE TIKI d.o.o.			-	
2016-00990		04.03.2016	GORENJE TIKI d.o.o.			-	
2016-00991		04.03.2016	MIKRO KONTROL d.o.o.			-	
2016-00992		04.03.2016	ELEKTRONIX SZR			-	
2016-00993		04.03.2016	META PLAST SZR			*	
2016-00994		04.03.2016	COCA COLA HBC-SRBIJA A.D.		IND.BEZALKOHOLNIH PIĆA	-	

Извор: Предузеће „Типтех“

Тврдња 2: Учење за чињење (рад) је саставни део учења којим се стиче професионалност кроз специјализацију

„ТИПТЕХ“ одржава веома висок ниво знања помоћу тима високо квалификованих професионалаца који своје искуство комбинују са редовним обукама и прате нове технологије.

Тимски рад истиче значај усаглашавања различитих токова и видова учења. Све више се постављају захтеви да запослени, поред стручног, поседује и искуствено знање, као и познавање додирних, граничних области. Учење за чињење (рад, делање) саставни је део учења којим се стиче професионалност кроз специјализацију. Информационе технологије доводе до значајних промена у овом сегменту учења. Оно захтева способност прихватања различитих начина обављања посла у току радног века. Ова компонента учења је плодносна, јер води ка открићима сопствене способности и осветљава креативни потенцијал оног ко се образује.

Ствара могућност интерног максималног самопотврђивања, процес удруживања, фузије знања, често се назива агрегирано знање. Оно се појављује у сваком данашњем производу индустријског света. запослени у савременим предузећима као што је „ТИПТЕХ“, предузећа знања, поред егзактног знања, кроз искуство интегришу своје знање са осталим и стварају ново знање. То је суштина процеса учења предузећа, а изражава његову способност и компетентност.

Пракса пословања предузећа „ТИПТЕХ“ указује на то да најуспешнији радници нису они који су и најталентованији, него сви запослени који су заинтересовани да на сва отворена питања пронађу одговор. Они су вођени напорним ангажовањем и посвећеношћу пословима. Истраживања, такође, укажу да сама интелигенција није довољна, мора да буде праћена истрајношћу сврхе. Креативно промишљање захтева истрајност и снагу која настаје од снажне мотивације. Овим је потврђена прва помоћна хипотеза која гласи да савремене технологије захтевају креативност у размишљању, инвентивност у раду, флексибилност у понашању. Наиме, креативност је од изузетног значаја за Типтехове менаџере и лидере. Она им помаже да идентификују нове и профитабилне производне и тржишне могућности, да утичу на смањење трошкова кроз ефикасније и ефективније производне и друге методе, привлачењу купаца кроз задовољење њихових потреба и жеља, повећању мотивације запослених, побољшању привлачности производа купцима и ефективнијем распореду радног времена руководиоца.

Тврдња 3: У иновационим процесима „ТИПТЕХ“-а се решавају проблеми из области технологије и тржишта и захтевају трансдисциплинаран приступ

Већ из самог асортимана предузећа „ТИПТЕХ“ закључујемо да је реч о производима који у корак прате савремену технологију и намећу нови модел управљања у условима потпуно информационе оријентисаности организације која захтева мултидисциплинарност у образовању.

Већ је речено да је роботика настала спајањем знања из области машинства (машине, алатке), електронике (рачунари), оптике (сензори), управљања, производних технологија и сл.

Овим је потврђена друга помоћна хипотеза јер се у „ТИПТЕХ“-у комбинује знање високо образованих инжењера из области аутоматизације, електронике и информатике. Инжењери „ТИПТЕХ“-а имају редовно школовање код принципала, што им уједно омогућава да решавају различите техничке проблеме и унапређују своје знање, знање целог предузећа и знање својих потрошача.

Интердисциплинарност и мултикултуралност тима представља предуслов за успешан рад, који треба да прерасте у трансдисциплинарно истраживање и развој; преклапања знања појединих области на подручју јединственог проблема. ово обједињавање доводи до новог знања.

У иновационим процесима предузећа „ТИПТЕХ“ се решавају проблеми из области технологије и тржишта, који су, по својој структури, комплексни и захтевају трансдисциплинаран приступ. Трансдисциплинарно знање је комплементарно са традиционалним, дисциплинарним знањем. Мултидисциплинарност подразумева изучавање неколико дисциплина у исто време.

Тврдња 4: Процес иновација је једносмеран

Ова тврдња у оквиру истраживања има најнижи индекс скалне вредности, јер је 50% испитаника одговорило да се не слаже са овом тврдњом, док се 30% испитаника сложило са овом тврдњом. Да бисмо потврдили хипотезе овога рада, важно је доказати супротно од ове тврдње, дакле да процес иновације није једносмеран. Наиме, постоје бројне интеракције унутар и ван предузећа, различитих функција и унутар функција, а служба за истраживање и развој је важан фактор у свим фазама развоја.

Према једном истраживању ИРИ (*The Industrial Research Institute*, САД), мања предузећа све више средстава издвајају за службу истраживања и развоја. Тако је 1981. године од укупних улагања у ИР активности предузећа са више од 25.000 запослених учествовало са око 71% од укупних трошкова, док су предузећа са мање од 1000 запослених трошила око 4,4%.

У 1999. години предузећа са више од 25.000 запослених трошила су преко 41% од укупног улагања, а компаније са мање од 1000 запослених су своје учешће повећале на 22,5%. Ови резултати потврђују тезу да се предузећа све више оријентишу ка развоју иновација улагањем у ИР.⁵⁴

Ширина и брзина освајања нових сазнања условили су да предузећа не користе само сопствени ИР, већ прибављају знања од других институција. Тако се од класичног модела затворене иновације, дошло до отворене иновације.

У иновационом процесу типа затворене иновације, у истраживачкој фази се бира најбољи од понуђених пројеката. Изабрани пројекат прелази у фазу развоја а потом се лансира нови производ на тржиште. Повећање прихода, проистекло из комерцијализације нових производа, омогућава да предузеће улаже додатна средства у истраживање и развој. ИР уочава промене у технологији и лансира више нових пројеката којима се мења постојећа технологија, и тај се циклус наставља.

У иновационом процесу типа отворене иновације, истраживачки пројекти су резултат заједничког рада, на шта је и указано примером „ТИПТЕХ“-а. овде се реализација пројект а може одвијати на два начина, оснивањем новог предузећа или новим предузетничким подухватом у оквиру постојећег предузећа. Одлуке о организацији иновације и дифузији су везане за предузетничку иницијативу и могућности финансирања.

Тврдња 5: Водећи корисници не чине значајан део тражње у укупно процењеним тржишним потребама

Ова тврдња је такође са најнижим индексом скалне вредности, јер се чак 70% испитаника није сложило са њом. Поред тога што предузеће „ТИПТЕХ“ највише сарађује са добављачима и купцима, разлог оваквом ставу лежи у чињеници да су водећи корисници потрошачи чије потребе чине значајан део тражње у укупно процењеним тржишним потребама. Водећи корисници су погодни, јер учествују у процесу развоја и први су прихватиоци новог производа. Они експериментишу постојећим производом и указују на могуће измене.

⁵⁴ Stupay, P. „Making Open Innovation Work for You“, *R&D Magazine*, R&D Executive, September 2004, cover Story, R&D, Reed Business Information, Rockaway, NJ 07866

Добро су упознати са производом и покушавају решити своје специфичне проблеме, при чему се отвара простор за иновацију. Пракса у предузећу „ТИПТЕХ“ указује на то да водећи корисници некад и годину дана раније (некада и више) почињу са првим применама у односу на остале кориснике. Они, на основу сопственог искуства, могу да формулишу захтеве за иновацијом, пре постојања одговора произвођача, тако да се јављају на самом почетку иновационог процеса.

Предузеће „ТИПТЕХ“ кроз сарадњу са водећим корисницима добија сигнале са тржишта о потенцијалном, новом развоју производа, проверавају захтеве у оквиру снажне групе купаца и стварају конкурентску предност у односу на друге. Водећи корисници играју важну улогу у дифузији новог комерцијалног производа. Њихове потребе се јасније исказују на тржишту од осталих, будућих корисника, и имају рано искуство о новој технологији. *„Они су лабораторија за тржишна истраживања којима се предвиђа будућа тражња.“*⁵⁵

Тврдња 6: Развојни програми „ТИПТЕХ“-а обезбеђују конкурентску предност предузећу

Ако пођемо од ланца вредности као модела који приказује основне операције и односе у предузећу, уочавамо могуће програме развоја предузећа „ТИПТЕХ“. Предузеће „ТИПТЕХ“ заступа све релевантне стране фирме из подручја индустријске и процесне електронике.

Продајни асортиман чине:

- моторно-заштитни прекидачи,
- конектори,
- енкодери,
- ИР температурни сензори,
- индуктивни сензори угла,
- индустријски рачунари,
- индустријски свичеви,

⁵⁵ Hippel von E., „Lead Users: An Important Source of Novel Product Concept“, *Management Science* 32, No 7, стр. 791-805

- трансмитери притиска,
- Wireless,
- *Safety* технологије,
- баркод читачи - 1D i 2D,
- сигнални торњеви, итд.

Предузеће „ТИПТЕХ“ додаје вредност свакој операцији уводећи производе који задовољавају тражњу купаца. У ланцу створена вредност анализира се и упоређује са вредношћу коју стварају конкуренти. На овај начин добије се оцена успешности пословања, која указује на унутрашње организовање процеса уз задовољење купчевих очекивања. предузеће долази до сазнања о хармонизацији предузећа са окружењем. Такође, предузеће развија програме где се усаглашава са окружењем, било да је реч о променама индукованим новим научно-техничко-технолошким сазнањима, или променама у захтевима купаца. Иницирају се из два извора: технологије и тржишта.

Кроз своје дугогодишње искуство предузеће „ТИПТЕХ“ се може похвалити низом решења код признатих пословних партнера. Најбоља референца „ТИПТЕХ“- а је велики број задовољних произвођача машина, систем интегратора и крајњих корисника у индустрији који цене професионализам и висок ниво квалитета рада. Од компанија које су то препознале издвајају се: Tigar Tyres, Металац, Апатинска пивара, Књаз Милош, Хемофарм, Ball Packaging, Coca Cola, Actavis, Carlsberg, Heineken, Fiat, Bosch, итд.⁵⁶

Тржиште доводи до промена у конфигурацији ланца вредности. Промене могу да иду у правцу смањивања трошкова и повећавања брзине. Програми развоја којима се повећава квалитет пословања не доводе до промена односа у ланцу, него повећавају продуктивност усаглашавајући њихове односе. Конфигурација ланца се мења аутоматизацијом и реконфигурацијом процеса. Информационо-комуникационе технологије су створиле простор за развојне програме који доводе до аутоматизације процеса. У 21. веку аутоматизација се преноси на процесе примања и слања информација у целом ланцу. Развија се електронско пословање које представља размену информација електронским

⁵⁶<http://www.tipteh.rs/zasto%20tipteh.php>

путем, у оквиру предузећа и са екстерним стејкхолдерима. Снажан развој електронског пословања довео је до промена у конципирању и самог ланца вредности. У савременом менаџменту реч је о вредности мреже, што подразумева процес доношења ефективних одлука. Реконструкција ланца вредности подразумева увођење супериорних процеса у операције, а резултат су технолошког прогреса или технолошке еволуције.

Развојни програми треба да обезбеде конкурентску предност предузећу, иако су утемељени на променама технологије и тржишта, она нису довољна. Да би се предузеће развијало веома су важни избор и реализација стратегије и њихово повезивање са развојним програмима.⁵⁷

Технолошке иновације обезбеђују одрживу конкурентску предност која подразумева да се перформансе производа константно разликују у односу на конкуренте, да предузеће поседује способност која га разликује од осталих и да та предност траје дуго, односно дуже од животног циклуса производа. Одржива конкурентска предност обухвата вредност, реткост, трајност и немогућност имитирања, а конкурентска предност обухвата вредност и реткост као елементе на којима се заснива предност, односно снага предузећа у односу на друге, што смо видели на примеру предузећа „ТИПТЕХ“.

8. ПЕРСПЕКТИВЕ Е-ТРГОВИНЕ У ПРЕДУЗЕЋУ

Трговина постаје све више технолошки интензивна, што подразумева и примену модерне технике и технологије која трансформише организацију и обављање трговинских активности. ово се посебно испољава у начину на који трговина обликује интегрални ланац понуде и у начину успостављања ланца вредности. Савремена трговинска предузећа успостављају активан однос двосмерне комуникације са произвођачима и са потрошачима, у чему је употреба Интернета незаменљива.⁵⁸

Модерна технологија омогућава праћење производа у свим фазама дистрибутивног процеса. Предузеће „ТИПТЕХ“ као трговинско предузеће подразумева и време и почетак и крај дистрибутивног ланца производа.

⁵⁷ Комазец, Г., Петровић-Лазаревић С., (2007): *Управљање развојем предузећа*, Београд, Мегатренд Универзитет, стр.238

⁵⁸ Станковић, Ј.(2012): *Трговина и други канали маркетинга*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.200

„ТИПТЕХ“ спроводи активности планирања набавке, маркетинга, дизајнирања и анализе понашања купаца на електронском тржишту, а са друге стране испоставља рачуне купцима, врши плаћања добављачима, сноси трошкове транспорта, и води рачуна о рекламацијама и жалбама потрошача.

У процесу набавке и дистрибуције производа, „ТИПТЕХ“ користи електронске програме у сарадњи са Пост експресом који омогућава најбржи и најсигурнији пренос поштиљака у унутрашњем саобраћају у прописаним и гарантованим роковима. Наиме, Пост експрес има **Web express** апликацију, која је намењена правним лицима као што је предузеће „ТИПТЕХ“ које има склопљен Уговор о пословној сарадњи. Због повезаности са Пост експрес-овим системом, корисницима је омогућено континуирано праћење кретања поручене робе, преко сајта компаније.

Путем развијене информационе технологије, Типтех има обезбеђене информације о томе ко су њихови купци, шта купују, када купују, где купују, колико купују и који су производи и услуге по њиховој мери. Тако је примена савремене компјутерске и информационе технологије постала и кључни фактор конкурентске борбе и позиционирања и фактор опстанка на тржишту.

Концепт савременог управљања у предузећу „ТИПТЕХ“ базиран је на следећим кључним активностима: интегрисаној електронској размени података (ЕДИ), континуираном праћењу стања залиха, компјутеризованим поруџбинама, директној достави робе у продајни објект и менаџменту интегрисане категорије производа.

Према подацима се у информациону технологију улаже између 2 и 10% од укупне продаје, ефекти примене истих кључни су за успешно пословање и опстанак на тржишту. Значај примене информационе технологије се посебно испољава у следећа три подручја пословања трговинских предузећа, и то у:⁵⁹

- маркетингу односа са потрошачима (Relationship Marketing), који подстиче развој интегрисаних ланаца понуде и логистике,
- стварању маркетинг базе података и
- креирању електронских форми трговања.

⁵⁹ Станковић, Ј.(2012): *Трговина и други канали маркетинга*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.201

Комуницирање се у савременим трговинским организацијама обавља и путем Интранета и Екстранета, који су специфичне комуникационе мреже савремених организација, засноване на развоју и примени електронске технологије.

Интранет представља комуникациону мрежу којој искључиво имају приступ запослени у организацији. Њен рад заснива се на употреби Интернет технологије и програмских решења. Многе организације су успоставиле Интранет комуницирање да би запосленима омогућиле размену информација, идеја, решења проблема, искустава, бољу сарадњу, бржи и квалитетнији рад на разним програмима и пројектима.

Интранет комуникациони систем подстиче развој менаџмента знања јер омогућава спровођење следећих корака.⁶⁰

- 1. Идентификација знања корисног за предузеће** (неопходно је идентификовати: какво је знање потребно организацији; из које области пословања; где се налази то знање; ко га поседује и како се корисно може употребити);
- 2. Прикупљање знања у форми извештаја, студије или сличних докумената** (поједине велике компаније електронским путем више пута у току радног дана прикупљају извештаје о обављеном послу или плановима за будуће пословање);
- 3. Евалуација знања** (неопходно је проценити где и како се знање може најбоље применити у оквиру организације; шта такво примењено знање доноси компанији и да ли се може мењати и прилагођавати да би било шире примењивано);
- 4. Заједничко коришћење знања у компанији** (пласирањем извештаја на Интранету или сличном електронском медију).

Уз Интранет, савремене организације као што је „ТИПТЕХ“ у својој комуникацији користе и Екстранет као специфичну комуникациону мрежу.

⁶⁰ Thompson, J.(2000), „Transformation is job one“, *NYSE magazine*, New York Stock Exchange, issue two, fall, p.20

Она је заснована на примени Интернет технологије и омогућава ауторизованим корисницима у организацији да комуницирају са купцима (потрошачима), добављачима и другим актуелним и потенцијалним пословним сарадницима. Интернет, Интранет и Екстранет обезбеђују уклањање временских и просторних баријера у пословању и комуникацији и тако их чине ефикаснијим и ефективнијим.

ЗАКЉУЧАК

У савременом свету технологија је најдинамичнији фактор развоја. Она представља водећу снагу која отвара нове могућности. Промене у науци и технологији, које постају све брже, доприносе значајнијим променама у друштву и утичу на обликовање живота појединца. Свет се данас налази у фази развоја која се означава као информатичко доба, а у њему информација постаје стратешки извор богатства, заједно с природним ресурсима. привреда информатичког друштва егзистира на стварању и подели информација. У оваквим околностима значај добија дистрибуцијска компонента информационе технологије која је највећим делом везана за услужне телекомуникационе системе.

Електронски медији базирани на високој технологији сажимају време потребно за пренос информација (некада су информације путовале годинама, а данас смо сведоци тренутног преноса информација). Као основна последица јавља се бржи проток информација кроз комуникациони канал, а то доводи до приближавања пошиљаоца и примаоца.

Систем масовних комуникација посматра се као најмоћнија и најуниверзалнија институција двадесетог века и у светским оквирима утиче на уједначавање жеља и укуса потрошача, као и новостворених навика у коришћењу производа и глобализацији нових производа који одговарају тим навикама. Остварени напредак у домену телекомуникационе инфраструктуре довео је до смањења и премошћавања културних баријера међу земљама. потрошачима широм свету на располагању стоје електронски комуникациони системи базирани на високој технологији.

Удружене технологије компјутера, телефона и телевизије повезале су се у јединствени информациони и комуникациони систем који великом брзином преноси податке са једног на други крај земљине кугле. Потрошачи се могу информисати о производима и услугама, могу их поручити и платити одмах, а да притом не напуштају свој дом.

Посматрано са становишта утицаја савремених технологија на пословање, закључићемо да Интернет представља изузетно моћно оруђе које омогућава: размену информација, проширење тржишта, унапређивање репутације и имиџа предузећа, анализирање тржишта, проспектовање клијената, реализовање комерцијалних трансакција, иновирање знања предузећа у смислу истраживања и развоја и проналажења новог особља.

У оквиру рада видели смо да је е-трговина на почетку трећег миленијума добила на значају и тако маргинализовала традиционалну трговину. Она је практично доказала своје предности у односу на традиционалну трговину, првенствено када су у питању трошкови пословања, убрзано обављање свих фаза у трговинском процесу, итд. Све ово је повољно утицало на повећање конкурентности, побољшање удобности и економије обављања трговинске услуге, а пре свега на задовољство потрошача и купаца. Указали смо на то да основни суд о вредновању е-трговине даје купац и уколико је он не прихвати, или недовољно прихвати, овај, као и било који други начин трговине не може егзистирати.

Оно што је веома важно истаћи код е-трговине јесте њена моћ брзог и релативно јефтиног савладавања простора, односно решавање проблема даљине. Ипак, и поред свих њених предности, е-трговина има и одређених слабости, а највећи недостатак је тај што се прометни процес обавља безлично, односно без „живе речи“, која је битна у сваком сучељавању купца и продавца и која има задатак да задовољи потребе, жеље и интересе купца, односно потрошача. Промене у пословном окружењу савремених предузећа толико су брзе и сложене, нарочито у технолошком смислу и због тога захтевају брзо и мудро реаговање. Промене намећу неопходност обликовања нових приступа у регаовању трговинског предузећа на тржишне захтеве, као и њиховом прилагођавању све сложенијим тржишним условима.

На примеру предузећа „ТИПТЕХ“ видели смо да финални потрошачи представљају централни елемент према којем ово предузеће усмерава своје пословање, а промене приступа пословању нарочито су везане за активности трговинског маркетинга трговинског предузећа. Поред тога, трговина све више постаје технолошки интензивна, што подразумева примену модерне технике и технологије, односно увођење програмских пакета и апликација које трансформишу начин организовања и обављања трговинских активности, а тиме и стварања конкурентске предности у односу на предузећа у окружењу.

ЛИТЕРАТУРА

1. „*The Economist*“, Is there life in e-commerce?, February 3rd – 9th 2001, <http://www.economist.com/>
2. Brookes, R., Little, V. *The new marketing – What does customer focus now mean?*, Marketing and research today, vol.25, No.2, May 1997, ESOMAR, Amsterdam, str.97
3. Deming, E.(1996): *Како изаћи из кризе*, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд
4. Drucker, P. *Менаџмент за будућност*, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд
5. Drucker, P.(1995): *Посткапиталистичко друштво*, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд
6. Drucker, P.(2003): *Мој поглед на менаџмент*, Адиджес, Нови Сад
7. Hippel von E., „Lead Users: An Important Source of Novel Product Concept“, *Management Science* 32, No 7, str. 791-805
8. <http://tipteh.rs/>; приступљено: 08.03.2016.
9. http://www.kombeg.org.rs/aktivnosti/udr_trgovine; приступљено: 23.03.2016.
10. Kotler, P., Armstrong, G.(1996): *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey
11. Stupay, P. „Making Open Innovation Work for You“, *R&D Magazine*, R&D Executive, September 2004, cover Story, R&D, Reed Business Information, Rockaway, NJ 07866

12. Thompson, J.(2000), !Transformation is job one“, *NYSE magazine*, New York Stock Exchange, issue two, fall
13. Барац, Н. и др.(1998): *Примена информационих технологија*, (Виртуелна куповина у процесу глобализације тржишта), Зборник радова, НИЦЕФ, Београд
14. Бешић, Х. Ц., Ђорђевић, Д.(2007): *Бенчмаркинг*, Технички факултет – Чачак
15. Везјак, Д.(1989): *Међународни маркетинг*, Савремена администрација, Београд
16. Голијанин, Д.(2010), *Маркетинг у трговини* – Скрипта, Универзитет Сингидунум, Београд
17. Голијанин, Д.(2011), *Менаџмент у трговини*, Универзитет Сингидунум, Београд
18. Грозданић, Р., Ђорђевић, Д. *Основе економије*, ТФ „Михајло Пупин“, Зрењанин
19. Ђорђевић, Д., Ђекић, И.(2001): *Основе управљања квалитетом*, Теаграф, Београд
20. Ђорђевић, Д., Ђоћкало, Д.(2004): *Управљање квалитетом*, ТФ „Михајло Пупин“, Зрењанин
21. Живковић, Р.(2011): *Понашање потрошача*, Универзитет Сингидунум, Београд
22. Комазец, Г., Петровић-Лазаревић С., (2007): *Управљање развојем предузећа*, Београд, Мегатренд Универзитет
23. Котлер, П.(2003): *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адижес, Нови Сад
24. Лале, В.(2014), *Рачуноводство*, Друго издање, Факултет за пословне студије и право Београд
25. Матовић, В.(2011), *Менаџмент продаје*, Универзитет Сингидунум, Београд
26. Матовић, В.(2015), *Управљање продајом*, Теоријска и информациона основа, Универзитет Сингидунум, Београд
27. Његуш, А.(2009): *Пословни информациони системи*, Универзитет Сингидунум, Београд

28. Његуш, А.(2009): *Пословни информациони системи*, Универзитет Сингидунум, Београд
29. Петровић, З.(2009), *Рачуноводствена Регулатива*, Универзитет Сингидунум, Београд
30. Петровић, З.(2010), *Међународни стандарди ревизије*, Универзитет Сингидунум, Београд
31. Портер, М., Милар, В. „Како информације пружају конкурентску предност“ у: Портер, М. О конкуренцији
32. Радосављевић, Ж.(2010), *Економика трговине*, Центар за едукацију руководећих кадрова и консалтинг ЦЕРК, Београд
33. Радосављевић, Ж.(2010), *Економика трговине*, Центар за едукацију руководећих кадрова и консалтинг ЦЕРК, Београд
34. Ракита, Б. *Међународни маркетинг*, Економски факултет, Београд
35. Станковић, Ј.(2012): *Трговина и други канали маркетинга*, Универзитет Сингидунум, Београд
36. Ханић, Х.(1991): *Маркетиншки информациони системи*, Економски факултет, Београд
37. Цвејић, Р. (2012): *Системи за подршку одлучивању*, ФСОМ, Београд
38. Шапић, Д.(2004): *E-commerce – пословање преко интернета*, Даниел Принт, Нови Сад
39. Шћекић, В.(2012): *Технолошки Системи и процеси -радни материјал*, Факултет за стратешки и оперативни менаџмент у Београду

