



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Светлана Цветановић
Универзитет Метрополитан, Београд
Душан Цветановић
Универзитет Алфа, Београд
Предраг Белеј
Нишки експертски тим, Ниш

ТЕХНОЛОШКИ И МЕНАџМЕНТ АСПЕКТИ ПРЕЛАСКА ПРЕДУЗЕЋА НА ЕЛЕКТРОНСКО ПОСЛОВАЊЕ

Апстракт

За разлику од компанија развијених тржишних привреда које прате трендове и иду у правцу свеобухватне примене модела електронског пословања, предузећа у нашој земљи су тек у почетним фазама његове примене. Међутим, како ће потреба за разменом пословних трансакција са компанијама из развијених привреда у најближој будућности постати неминовност, прихватање ових принципа ће бити не само услов раста и развоја већ и самог технолошког и тржишног опстанка наших предузећа. У том смислу, овај рад третира проблеме технолошког и менаџмент аспекта преласка предузећа са традиционалног на електронско пословање што менаџерима компаније пружа прилику да стекну јасну представу о променама које при том треба спровести, организацији пословања као и технолошкој инфраструктури која предузеће може уклопити у глобално Интернет окружење.

Кључне речи: модел електронског пословања, глобално окружење, Интернет, менаџери компанија.

TECHNOLOGICAL AND MANAGEMENT ASPECTS OF TRANSITION FROM E-BUSINESS

Abstract

In contrast to companies in developed market economies that follow the trend and go towards a comprehensive model of e-business, enterprises in our country are still in the early stage of its implementation. However, as the need for exchange of business transactions with companies from developed economies in the nearest future will become inevitable, the acceptance of these principles will not be only condition of growth and development, but also condition of technological and market survival of our company. In that sense, this paper treats the problems of technological and management aspects of transition from traditional business to e-business and managers have the opportunity to gain a clear idea of the changes that should be implemented, organizational and technological infrastructure that company can fit into the global Internet environment .

Key words: model of e-business, global environment, Internet, managers companies.

1. Кључна питања преласка фирме са традиционалног на електронско пословање

У условима отворене економије и јачања конкуренције на тржишту, тежиште пословања компанија се помера са интерних на екстерне активности, како би се остварила већа ефикасност и ефективност пословних активности. Значајну улогу у том смислу имају Интернет и мултимедијалне технологије које битно мењају однос између произвођача и његовог окружења. У савременом окружењу карактеристичном по отвореним и динамичним променама, функционисање успешних предузећа је, по правилу, засновано на отвореној, мрежној и информационо заснованој инфраструктури. Као подршка оваквим променама се развија пословање које се ослања на интернет сервисе (првенствено WWW), што упућује на чињеницу да окосницу пословних активности данашњих организација представља Web site.

Пословни субјекти који су у интеракцији са компанијом све мање имају физички облик а све више виртуални карактер са тенденцијом да се целокупно пословање одвија у виртуалном окружењу. Информације о свим видовима пословања и у свим фазама његовог развоја се размењују у електронској форми. То могу бити информације о наруџбеницама, фактурама, финансијским трансакцијама са банкама, промотивне и друге тржишне информације, информације о залихама са добављачима и остале информације са пословним партнерима. Пословна комуникација се више не обавља између људи, већ између Web site -ова.

Преласком са традиционалног на електронски начин пословања треба размотрити:

- време и простор на Интернету,
- управљање поступком преласка и
- спровођење поступака преласка.

У оквиру електронског пословања, време и простор на Интернету добијају сасвим другачију конотацију од схватања које доминира у традиционалном начину пословања. Информационе технологије руше географске и временске баријере и у таквим условима компаније послују глобално, 24 часа на дан, 365 дана у години. Просторна ограничења нестају и компаније могу да послују тамо где нађу свој интерес. Ове могућности имају утицаја на организациону структуру предузећа јер информациони концепт замењује географски и просторни концепт пословања. Организациона структура се формира око оних јединица које имају потребу за међусобном комуникацијом.

У условима електронског бизниса, пословни процеси су потпуно другачији, компанија може поседовати производне погоне широм света, купци и добављачи такође могу бити на различитим странама земљине кугле. Овакв интер организациони концепт повезује све карике ланца снабдевања и омогућава убрзано одвијање процеса и у целисти је базиран на информационим технологијама.

Пословање путем Интернета, које добија форму електронског бизниса, афирмише ново, виртуелно тржиште које омогућава глобализацију пословања без обзира на величину компаније и предмет пословања. За глобализацију пословања није битно где се компанија физички налази и у које доба обавља пословне активности. Интернет постаје добра пословна инфраструктура и императив пословања сваке организације.

Коришћењем Интернета било који феномен на земљи се приближава на нулту удаљеност, сви пословни субјекти добијају једнаке могућности тако да време и простор престају да буду основа за остваривање кокурентске предности. Основа конкурентске предности су знање и способност да се реализују предузетничке идеје.

Питања управљања процесима преласка са традиционалног на електронско пословање су бројна. Међу њима су најважнија следећа:¹

- Да ли компанија може издржати конкуренте на тржишту?
- Каква је национална законска регулатива и постоје ли одређена ограничења која треба узети у обзир?
- Какво је стање међународне законске регулативе у области пословања које је од интереса за компанију?
- Какав је имиџ компаније у иностранству у односу на домаће тржиште?
- Како комуницирати са светом у погледу језичких баријера што се тиче корисничких упита, техничке и пословне документације?
- Како прилагодити кориснички софтвер да би апликације компаније могле бити коришћене свуда у свету?
- Која су најважнија обележја типичног међународног Web site -а и које су могућности за њихову уградњу у Web site компаније?
- Која је технолошка инфраструктура неопходна компанији за подршку електронском пословању?
- Какав је програм едукације кадрова потребан за прелазак на електронско пословање?
- Како применити план преласка на електронско пословање?
- Колика су потребна финансијска средства за реализацију преласка са традиционалног на електронско пословање?

На ова и друга питања треба дати одговоре у стратешком плану преласка компаније са традиционалног на електронско пословање за које је одговоран менаџмент компаније а у чијем доношењу могу учествовати сви релевантни фактори предузећа и специјализоване консултантске компаније.

2. Фазе преласка фирме са традиционалног на електронско пословање

Релизацији преласка са традиционалног на електронско пословање се у компанији приступа систематично, доношењем стратегијског плана развоја електронског пословања и његовом реализацијом. Три главне фазе преласка фирме са традиционалног на електронско пословање су:²

- стварање повољне атмосфере,
- увођење електронског пословања,
- вредновање система.

Свест о потреби увођења електронског пословања у фирми мора бити присутна код свих запослених, од топ менаџмента до непосредних извршилаца, као и код пословних партнера из окружења. Најбољи начин за прихватање новина је едукација коју је потребно спровести по одређеном плану. О мишљењу

¹ Славко Вујовић, Електронско пословање и пословна интелигенција, Београд, 2005.

² Kenneth C. Laudon, Carol Guercio Traver, E-commerce, business, technology, society, Addison-Wesley, 2004.

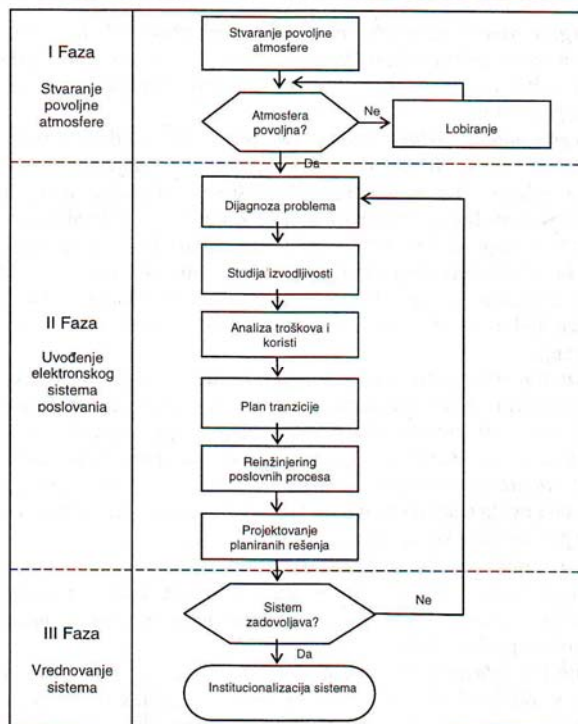
запослених и пословних партнера је могуће спровести истраживање путем анкете. Уколико резултати нису повољни, могуће је извршити додатну едукацију.

Увођење електронског пословања у предузећу се одвија у неколико корака. Најпре је потребно обавити све анализе и обликовати нови систем. Анализе се односе на дијагнозу проблема, студију изводљивости и анализу трошкова и користи. Обликовање новог система подразумева израду плана преласка у којем се наводе све активности који ће се спровести, термински план активности и редослед њиховог извођења.

Приликом планирања промена начина пословања не може се рачунати са брзом и скоковитом реализацијом. Супротно, препоручује се умерен и поступан приступ, заснован на реинжењерингу пословних процеса. Као последњи корак у оквиру ове фазе је пројектовање планираних решења, њихово тестирање и имплементација у радно окружење.

Последња фаза је вредновање система и она се спроводи након тестирања пројектованих решења, као и након имплементације у радно окружење. У овој фази се спроводи вредновање учинака трансформисаног система, након чега се систем институционализује, уколико су резултати вредновања позитивни, у супротном се процес враћа у претходну фазу. (слика 1.)

Слика 1.
Поступак увођења система електронског пословања



Извор: Славко Вујовић, Електронско пословање и пословна интелигенција, Београд, 2005.

3. Стратегије имплементације електронског пословања у фирми

Стратегију имплементације електронског пословања одређује врста робе или услуга које се нуде на тржишту. Могуће су три опште стратегије:³ а) снижавање трошкова продаје и дистрибуције испоруком роба и услуга путем Интернета, б) остваривања тржишта роба у материјалном облику и в) стратегија понуде услуга путем Интернета.

Стратегија снижавања трошкова продаје и дистрибуције и брза испорука роба је карактеристична за робе у нематеријалном облику као што су рачунарски програми, музички и остали аудио производи, електронске књиге и часописи, као и све робе које се могу испоручити у дигиталном облику. У овим случајевима, Интернет се користи и као продајни и као дистрибутивни канал. Предности ове врсте електронског пословања се свде на снижавање трошкова продаје и дистрибуције и брзу испоруку робе.

Стратегија остваривања тржишта роба у материјалном облику, се све више заснива на Интернету, путем Web site-ова и разних видова промоција. Као резултат ове стратегије се може очекивати све више клијената и повећање обима продаје.

Стратегија понуде услуга путем Интернета, се може односити на скоро све услуге, и то не само у понуди већ и могућности продаје преко Интернета за већину услуга. Ова стратегија електронског пословања захваљујући Интернету нуди читав низ предности попут продаје, плаћања услуга, брзине пружања услуга итд.

Избору облика електронског пословања претходи утврђивање врсте послова које предузеће треба да обухвати и процене ефеката таквог пословања.

Након избора стратегије опредељења за неку од три глобалне опције, потребно је размотрити одређена питања како би се ближе упознао амбијент у коме ће се реализовати пројекат имплементације електронског пословања и указало на основне проблеме од утицаја на изабрану стратегију. У том смислу неопходно је размотрити:

- тржишне могућности остваривања изабране глобалне стратегије, са становишта увида у стање на тржишту и трендове будућих тржишних кретања као и стање потенцијалне конкуренције,
- правну регулативу као елементу окружења у коме се развија електронско пословање и
- спремност компанија на прихватање промена треба да буде предмет пажње обзиром да се ради о крупним технолошким иновацијама у пословању.

Стварање повољне климе за прихватање нове технологије пословања је могуће остварити едукацијом, којом треба обухватити менаџмент, запослене у компанији, али и њене пословне партнере. Пилот пројекат се предлаже као рационално решење да се у релативно кратком року покажу предности електронског пословања на мањем сегменту пословања. На тај начин се стичу неопходна нова сазнања и повећава спремност запослених на прихватање промена. Процена трошкова се односи на обуку особља, израду пилот пројекта и других трошкова.

³ Славко Вујовић, Електронско пословање и пословна интелигенција, Београд, 2005.

4. Фазе имплементације електронског пословања

Концепт електронског пословања захтева веома крупне промене у пословању које се заснивају на реинжењерингу процеса и прилагођавању пословања захтевима електронског тржишта. Како се ради о веома крупном задатку, неопходна је одређена поступност у његовој реализацији, која није само екстензивне природе (поступно ширење обима пословања), већ и интензивног карактера (освајање нових слојева виртуелног простора електронског пословања). Поступак је потребно контролисати и усклађивати поједине активности.

Оваква стратегија налаже одређене фазе у којима се одвија имплементација електронског пословања. Ове фазе се могу систематизовати следећим редоследом:⁴

Фаза 1: Појављивање и останак на мрежи

Фаза 2: Организовање добро структурираног Web site -а

Фаза 3: Одвијање различитих могућности електронског пословања

Фаза 4: Усвајање и реализација концепта свеобухватног електронског пословања

Фаза 5: Стицање и задржавање позиције респектабилног субјекта на тржишту.

Појављивање и останак на мрежи огледа се у појављивању компаније на мрежи и обликовању прве Web странице. На Web страници се могу наћи само елементарне информације о компанији, њеној делатности и понуди. У овој фази се не појављују никакви облици и начини обављања пословних активности. Пословање се одвија на стари начин. Број клијената је непроменљив а обим продаје је исти као и раније. Нема великих промена у односу на традиционални начин пословања. У овој фази је важно појавити се на мрежи, истрајати у свом постојању и показати спремност за даље активности.

Организовање добро структурираног Web site-а настаје након импровизованих Web страница и подршке функционалне информационе инфраструктуре предузећа и планирања његових пословних ресурса – ЕРП система. Ова фаза подразумева промену организационе културе, нове методе управљања и апликације. Компанија почиње активно да користи свој Web site и пријављује га на значајним интернетским директоријумима, порталима, претраживачима и агентима, у циљу лакшег проналажење од стране потенцијалних купаца. Информације на Web site-у се проширују и обликују на привлачнији начин. Web site се структурира и посетиоцима пружа задовољавајуће навигационе алате како би се могле брзо пронаћи информације од значаја за посетиоце. У овој фази се интензивно користи електронска пошта за комуникацију са клијентима и наручивање робе и услуга, док се испорука и плаћање одвијају конвенционалан начин. Са овом фазом започиње електронска трговина.

У трећој фази, активности електронског пословања се дешавају на нивоу онлине наручивања, под којим се подразумева директна интеракција клијената и Web site -а компаније у реалном времену, док је електронска пошта само допунски онлине канал. Онлине наручивање захтева креирање одговарајућег скупа пословних докумената у HTML формату, што значи креирање онлине образаца

⁴ [http://strategis.ic.gc.ca/eic/site/sbrprppe.nsf/vwapj/framework_e.pdf/\\$FILE/framework_e.pdf](http://strategis.ic.gc.ca/eic/site/sbrprppe.nsf/vwapj/framework_e.pdf/$FILE/framework_e.pdf):

који садрже дигиталне наруџбенице, потврде наруџбина, документе за електронско плаћање, фактуре итд. Могућност електронског плаћања подразумева коришћење кредитних и дебитних картица. Да би овај систем плаћања функционисао, продавац мора отворити посебан рачун код изабране банке и склопити уговор са издаваоцима картица. Посебна пажња се мора поклонити сигурности трансакција плаћања, што подразумева примену сигурносних комуникационих протокола, дигиталног потписа и дигиталног сертификата.

Поред ових активности, морају се предузети посебне мере на јачању односа са пословним партнерима, са купцима и добављачима. У том смислу потребно је почети са припремама за повезивање Web-а са трансакционом базом података, како би се омогућила онлине размена информација између рачунара компаније и рачунара пословних партнера.

Усвајање и реализација концепта свеобухватног електронског пословања сматра се зрелом транзиционом фазом. Ова фаза је карактеристична по томе што се остварује повезивање Web site -а компаније са базама података које садрже податке о залихама, купцима, производњи у току, пословним активностима које су део редовних пословних токова. Праве се планови и предузимају мере за повезивање пословних партнера путем екстранета у циљу стварања стратегијских заједница. Наведене активности се обављају с циљем дељења информационих садржаја између партнера у ланцу вредности, а компанија успоставља систем односа са клијентима – CRM систем (Customer relationship sustem), како би се клијентима олакшала куповина и пружање услуга након куповине. У овој фази, компанија осећа прве користи које пружа електронско пословање а Web site по ефектима које остварује, постаје специфична врста профитног центра.

Стацање и задржавање позиције респектабилног субјекта на тржишту је главни циљ е-пословања. За остваривање овог успеха је потребно испунити следеће претпоставке:

- створити препознатљиву компанију,
- поседовати и нудити квалитетне производе и услуге својим клијентима,
- развијати савремене маркетиншке активности.

Препознатљиво предузеће се мора разликовати од осталих конкурентских предузећа, ако не у целини, оно бар у неком сегменту пословања којег ће препознати клијенти. Препознатљивост се може градити на низу елемената, почев од производа и услуга, дистрибутивних канала, односа са купцима, до представе о себи као поузданом партнеру.

Нудити квалитетне производе и услуге значи да компанија мора интензивно инвестирати и стално унапређивати квалитет својих производа. Упоредо са тим, клијентима се мора омогућити комплетна услуга преко Web site -а у погледу информација о производима и услугама. Приступање Web-у треба омогућити на различите начине, путем јавних и приватних телекомуникационих мрежа, мобилних телефона, итд.

Развијати савремене маркетиншке активности значи успостављање директног маркетинга по принципу један на према један, учествовање у тзв. чланском и клупском маркетингу и корисничким дискусионим групама.

Све се више користе разни облици електронских промоција или активности електронског оглашавања које прерастају у трајна електронска такмичења – квизове знања, разне врсте игара у којима учествује велики број

корисника Интернета, са циљем промовисања производа, компаније, услуга и слично.

Суштина плана преласка на електронско пословање фирме је повезивање стратегије електронског пословања са технологијом, ресурсима и способностима запослених у компанији, како би се стратегија операционализовала. Са већим улагањима у технологију расте и важност примене плана преласка, али и сложеност поступка развијања технологија.

Једна од главних преокупација менаџмента је како помирити сложеност технологије и са њоме повезане финансијске ризике улагања у такву технологију. Излаз се мора тражити у усклађивању пословног модела електронског пословања са одлукама улагања у технологију. Ова врста усклађивања захтева широко познавање пословних модела електронског пословања, с једне, и адекватне технологије, с друге стране. Другим речима, захтева се интегрални приступ новим стратешким ресурсима, чему менаџери најчешће нису склони. Они су више склони да управљају већим бројем појединачних пројеката. План преласка фирме на електронско пословање обједињава све пројекте, технологију, људске и остале ресурсе.

Заснивање плана преласка на електронско пословање на овим основама, логична је последица феномена информационе економије чије су размере проширене на учеснике у ланцу вредности и у коме се деле заједнички ресурси. Овај план је гаранција заједничке стратегијске визије. И поред постојања плана, може доћи до озбиљнијих проблема уколико није утврђен приоритет реализације појединих пројеката и уколико се пројектима управља независно један од другог.

Због свега наведеног, план електронског пословања треба дефинисати за више година унапред, антиципирањем догађаја који ће се десети у будућности. Овај план се односи на целокупни развојни процес електронског пословања и он подразумева дефинисане пројекте, приоритете њиховог извођења и термински план акција. Тек на овај начин менаџмент може утврђене стратегије електронског пословања превести у успешне конкурентске стратегије.

У оквиру плана преласка компаније са традиционалног на електронско пословање усклађују се и ажурирају сви пројекти компаније. Планом се трасира систематски поступак транзиције од традиционалног ка електронском пословању. План задовољава тек када је прихваћен од свих делатности у предузећу као што су маркетинг, финансије, производња, информатика итд. План интегрише целокупно пословање, циљеве и апликације у вези делатности, тако да догорочно умерава пословне активности предузећа.

Садржај плана преласка зависи од циљева који се желе остварити преласком на електронско пословање. Због тога је потребно јасно дефинисати дугорочне циљеве електронског пословања. Утврђени циљеви ће директно утицати на дефинисање промена у организацији, начин управљања након увођења нових технологија и иновација у пословању.

Конципирање плана преласка са традиционалног на модел електронског пословања је процес који се одвија поступцима:⁵

- дефинисања циљева електронског пословања,

⁵ Kenneth C. Laudon, Carol Guercio Traver, E-commerce, business, technology, society, Addison-Wesley, 2004.

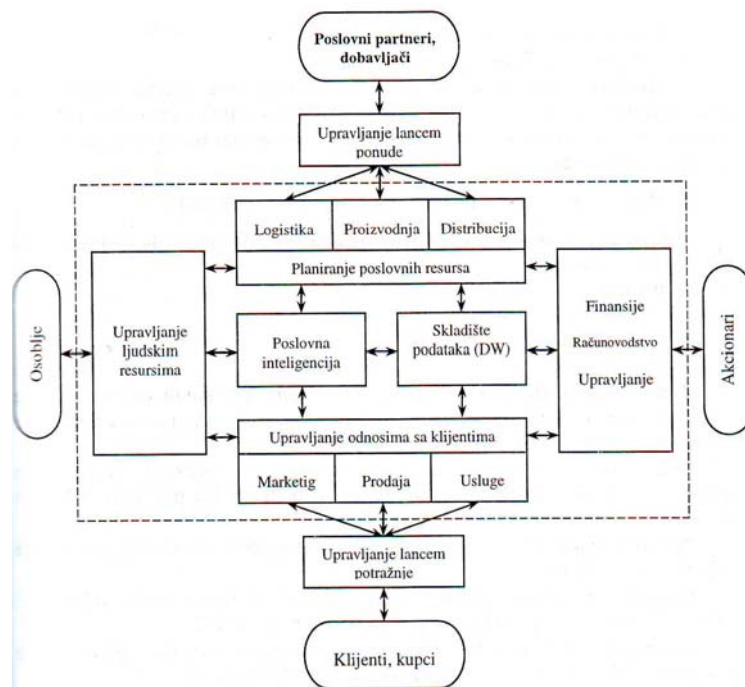
- утврђивања опсега промена које је потребно сповести да би се имплементирао концепт електронског пословања,
- класификације и анализе апликација (пројеката) обухваћених планом,
- утврђивања приоритета појединих апликација обухваћених планом имплементације електронског пословања,
- утврђивања плана имплементације појединих апликација

Циљеви електронског пословања не могу бити изван циљева које има компанија већ напротив морају бити у функцији остварења постављених циљева. Циљеви могу бити различити. Полазећи од примарног циља пословања компаније који се односи на производњу квалитетних производа и услуга, уз најмање могуће трошкове, компанија, примера ради, може настојати да аутоматизује пословање које у савременим условима достиже највиши ниво увођења електронског пословања. Пословни циљ компаније је пружање што боље услуге клијентима, од пријема наруџбенице до испоруке робе. Електронским пословањем се могу објединити све активности ланца вредности услуга пружених клијентима, од привлачења клијената, подршке купцима током куповине, задовољење захтева купаца, одржавања лојалности купаца до пружања додатних услуга и услуга након продаје. Компанија настоји да ствара тржишну вредност путем интеграције ланца понуде према купцима и на тој основи да ствари додатну вредност за своје купце. Ово може постати разлог по коме се компанија разликује од своје конкуренције. Овај циљ се у савременим условима организације бизниса може остварити развијањем електронског пословања. Успешне фирме у свету постају још успешније формирањем стратегијских заједница са комплексним пословним односима. Чланице ове заједнице деле заједничке циљеве, усклађују и повезују пословне трансакције са пословним партнерима, уз висок ниво развијености електронског пословања.

Утврђивање опсега промена које је потребно спровести да би се имплементирао концепт електронског пословања је потребно имати у виду да би се остварила побољшања у пословању. Побољшање процеса које се односи на унапређење постојећих процеса се одражава на значајније измене у пословном систему. За спровођење ових промена нису потреба велика средства, јер се не предузимају велики захтеви. Побољшање пословне стратегије спада у промене којима се иновира пословање у многим аспектима. Овим променама се уводи нова инфраструктура на којој се развија електронско пословање, управљање ланцем вредности, управљање ресурсима компаније и односима са купцима. Трансформација пословања компанија подразумева битну промену пословања у смислу усмеравања компанија у сасвим нова подручја и нови начин пословања. Пример овакве трансформације би се могао наћи у компанијама које су класичан начин пословања замениле онлине пословањем преко Интернета.

У фази класификације и анализе апликација (пројеката) обухваћених планом преласка са класичног на електронско пословање неопходно је дефинисати већи број сегмената појединачних апликација које ће представљати поједине делове јединственог транзиционог плана. Потребно је нпр. дефинисати план електронске трговине, управљања ланцем вредности, управљање ланцем понуде, управљање ланцем потражње, управљање ресурсима предузећа, управљање односима са клијентима итд. Полазни апликациони оквир електронског пословања који обухвата све апликације је схематски приказан на слици 2.

Слика 2.
Полазни апликациони оквир електронског пословања



Извор: <http://en.kioskea.net/contents/entreprise/e-business.php3>

О утврђивању плана имплементације појединих апликација одлучује менаџмент компаније. Да би се добила што објективнија слика о приоритетима, менаџерима се путем интервјуа постављају питања које апликације имају приоритет реализације, који се трошкови и користи очекују. Након давања одговора на ова питања врши се усаглашавање приоритета.

При развоју плана имплементације треба водити рачуна о брзини, ефикасности, прилагодљивости и иновативности. Динамика реализације је важна због брзине измене релевантних елемената неке апликације као честе измене захтева клијената. Ефикасност се односи на што мања улагања при имплементацији појединих апликација. Ефикасност се остварује бољом алокацијом ресурса путем управљачких одлука. Прилагодљивост се односи на усклађивање решења са променама које захтевају клијенти. Иновативност намећу како клијенти са новим захтевима тако и конкуренција.

Поступак преласка са традиционалног на електронско пословање захтева улагање значајних финансијских средстава. Основа дилема која се том приликом поставља је да ли обезбедити ресурсе за прелазак на електронско пословање сопственим снагама или користити ресурсе из спољашњих извора. Уколико се

компанија определи да самостално обезбеди ресурсе за развој концепата електронског пословања, она мора прибавити хардверске, софтверске, комуникационе и људске ресурсе. Уколико се предузеће одлучи да користи ресурсе из спољашњих извора путем измештања (outsourcing) компанија ће плаћати надокнаду за коришћење ових средстава.

Да би се изабрао један од могућих начина обезбеђивања ресурса за имплементацију концепата електронског пословања, или комбиновањем једног и другог, компанија треба да приступи темељнијој анализи и утврђивању предности и недостатака могућег обезбеђивања ресурса.

За измештање неких облика ресурса је карактеристично да су стекли поверење корисника од самог почетка примене информационих технологија. Ова форма обезбеђивања ресурса у ери електронског пословања добија још више на значају.

Облици измештања су проазили кроз различите фазе њеног коришћења. Од измештања заснованог на изнајмљивању услуга управљања опремом до измештања у условима електронског пословања које значи пренос контроле над пословним процесима на испоручиоца услуга. То практично значи да је корисник услуга оријентисан на резултате које очекује а да испоручиоцу услуга препушта поступак остваривања тих резултата, односно начин обављања услуга.

За измештање се не може рећи да представља модел пословне сарадње између корисника и испоручиоца услуге. Корисник услуга препушта испоручиоцу услуга контролу над делом пословних процеса (у неким случајевима над целим пословним процесима), због трошкова који се односе на опрему и високо стручни кадар, који су власништво даваоца а не корисника услуга.

При измештању корисник се опредељује за резултате које очекује а испоручилац брине како да дође до тих резултата. Због тога испоручиоци услуга морају бити специјализовани за преузете обавезе у одређеној области пословања као што су на пример активности логистике.

У условима електронског пословања, на природу измештања утичу следећи фактори:

- потреба за сталним унапређењем квалитета услуга,
- производни процес све више добија карактер робе тако да се лакше може изместити,
- изградња партнерства међу компанијама заснованог на интернет технологијама, посебно екстранету, што доводи до формирања стратегијских заједница и стварања виртуалних мрежа вредности.

Могућност сталног унапређења квалитета услуга треба посматрати у контексту тоталног управљања квалитетом – TQM и процеса реинжењеринга процеса. Ови концепти су усмерени на то да се путем постепених или радикалних промена обезбеди трајно побољшање пословних процеса уз уважавање захтева купаца и уз мотивацију колектива за прихватање савремених решења пословања. Концепт TQM и реинжењеринга подразумева промене у технологији коју користи компанија и начина на који она обавља пословање. Ова два концепта неће бити успешна уколико није дошло до промене организационе културе, норми понашања, система вредности, процеса доношења одлука, дистрибуције моћи итд.

Производни процес све више добија карактер робе и постаје предмет измештања. Многе компаније изнајмљују сегменте телекомуникационих услуга,

услуге системског софтвера, услуге управљања РС рачунарима и комплетном рачунарском инфраструктуром, из разлога што је то јефтиније.

Поред ових, за данашње време уобичајених облика измештања пословних процеса, пословни процес се може изместити и то не у смислу да спољашњи корисник преузима само одговорност за обављање пословних функција или процеса, већ преузима и инжењеринг ових процеса. То по правилу значи примену нове технологије при обављању задатака тог процеса, којом се он унапређује. Овакво измештање пословних процеса тежи ка повећању вредности предузећа.

Главна карактеристика измештања пословних процеса је повећање вредности компанија. Међутим, овде се не ради о повећању прихода предузећа већ о повећању профитабилности. Суштина је у томе да пословни процеси који су подвргнути реинжењерингу, почињу да функционишу у новом облику, чиме се генерише већа маса профита. За компанију није тада толико важна вредност која произилази из структуре трошкова већ, колико је та она последица промена њених акција и конкурентности. Тако се може закључити да је измештање пословних процеса алат за трансформацију предузећа из чега произилази његова конкурентска предност на тржишту.

Образовање стратегијских заједница и стварање виртуалне мреже вредности постаје стварност у данашњим условима електронског пословања са перспективом на даље ширење у будућности. Измештање није ни једноставно ни јефтино али може бити од велике користи када се користи упоредо са стварањем квалитетнијих односа између пословних партнера.

У савременим условима електронског пословања, најраширенији модел измештања је модел пружања апликативних услуга. Давалац апликативних услуга је компанија која испоручује и управља апликацијама у пружању рачунарских услуга из удаљеног центра на локацијама већег броја корисника путем Интернета или преко приватне комуникационе мреже (VPN).

Даваоци услуга изнајмљују широку палету софтверских апликација. Услуге се дају компанијама различитих величина. Предности оваквог начина обезбеђивања апликативних услуга за компанију су следеће:

- корисници услуга за кратко време достижу тржишну афирмацију,
- изнајмљивање готовог софтвера може довести до одређених ефеката на цене, квалитет, одржавање од стране испоручилаца, итд.,
- нуде се апликационе услуге које заокружују део пословања или целокупан циклус пословања,
- отвореност према апликацијама вишег нивоа,
- услуге су прилагодљиве и специфичним потребама корисника.

Разлози коришћења услуга од спољашњих испоручилаца су следећи:

- краће време имплементације,
- једнократна куповина и подршка,
- прилагодљивост развоју пословања,
- стабилне цене које олакшавају финансијско планирање.

Закључак

Развијање одговарајуће стратегије преласка са традиционалног на електронско пословање представља озбиљан изазов савременог предузећа. Менаџери и инвеститори компанија које желе да примене концепт електронског пословања схватају да „нова економија“ захтева квалитетно измењене стратегије и нове пословне моделе како би могли остварити успех на тржишту. Код менаџмента савремених предузећа сазрело је схватање о неопходности промене постојећег пословног модела, путем редизајнирања организационе структуре и културе унапређења односа са пословним партнерима уз примену савремене технолошке инфраструктуре која може подржати такве суштинске промене.

Литература

1. Kenneth C. Laudon, Carol Guercio Traver, E-commerce, business, technology, society, Addison-Wesley, 2004.
2. Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, and Mary Elizabeth Brabston, Management Information Systems: Managing the Digital Firm (4th Edition), 2008.
3. Bocilj, P., Chaffey, D., Greasley, A., Hickie, S., Business Information System, Technplogy, Developmenet and Menagement for the e-business, Prentice Hall, 2003.
4. Славко Вујовић, Електронско пословање и пословна интелигенција, Београд, 2005.
5. [http://strategis.ic.gc.ca/eic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/framework_e.pdf/\\$FILE/framework_e.pdf](http://strategis.ic.gc.ca/eic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/framework_e.pdf/$FILE/framework_e.pdf)
6. <http://en.kioskea.net/contents/entreprise/e-business.php3>
7. <http://www.brint.com/papers/kmebiz/kmebiz.html>
8. <http://www.brint.org/KMEbusiness.pdf>