

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

Сузана Н. Милиновић

**Управљање односима са пословним  
партнерима у В2В електронском  
пословању великих предузећа**

Докторска дисертација

Београд, 2017.

UNIVERSITY OF BELGRADE  
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Suzana N. Milinović

**Partner relationships management in  
B2B e-Business of large companies**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2017.

Ментор:

**Др Зорица Богдановић**, ванредни професор  
Факултет организационих наука, Универзитет у Београду

Чланови комисије:

**Др Божидар Раденковић**, редовни професор  
Факултет организационих наука, Универзитет у Београду

**Др Радмила Јаничић**, редовни професор  
Факултет организационих наука, Универзитет у Београду

**Др Душан Бараћ**, ванредни професор  
Факултет организационих наука, Универзитет у Београду

**Др Марко Ђогатовић**, доцент  
Саобраћајни факултет, Универзитет у Београду

Датум одбране:

\_\_\_\_\_

## **Управљање односима са пословним партнерима у В2В електронском пословању великих предузећа**

### **САЖЕТАК:**

Докторска дисертација разматра главне проблеме у управљању односима са пословним партнерима у В2В електронском пословању великих предузећа. Циљ дисертације јесте да се истражи у којој мери савремене технологије електронског пословања, као што су персонализована В2В електронска трговина, друштвене мреже, мобилне технологије и технологије интернета интелигентних уређаја, могу да допринесу решавању проблема и унапређењу комуникације и сарадње са пословним партнерима. Извршена је анализа интерних и екстерних стејхолдера, као и технологија за управљање односима са пословним партнерима у електронском пословању великих предузећа. Представљен је модел за управљање односима са пословним партнерима и модел дељених процеса у електронском пословању великих предузећа. Такође, представљен је модел координације комуникационих канала, као и модел мерења перформанси пословног система великих предузећа. Евалуација модела је извршена у индустрији обуће.

**КЉУЧНЕ РЕЧИ:** електронско пословање, пословни партнери, управљање односима, комуникациони канали, интернет технологије, мобилне технологије.

## **Partner relationship management in B2B e-business of large enterprises**

### **ABSTRACT:**

This paper discusses the main problems in the partner relationship management in the B2B e-business of large enterprises. The goal of the research is to determine how modern e-business technologies, such as personalized B2B e-commerce, social networks, mobile technologies and Internet of things can help in improving communication and cooperation with business partners. The analysis of internal and external stakeholders was performed, as well as analysis of technologies for partner relationship management in e-business of large companies. The model for partner relationship management was presented, including the model of shared business processes in e-business of large companies. A model of coordination of communication channels is also presented, as well as the model of performance measurement. Evaluation of the model is made in the footwear industry.

**KEY WORDS:** Electronic Business, Stakeholders, Relationship management, Communication channels, Internet technology, Mobile technology.

## САДРЖАЈ

САДРЖАЈ .....	6
1. УВОД .....	8
1.1 Дефинисање предмета истраживања .....	8
1.2 Циљеви истраживања .....	11
1.3 Полазне хипотезе .....	12
1.4 Методологија истраживања .....	13
2. ЕЛЕКТРОНСКО ПОСЛОВАЊЕ У ВЕЛИКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА .....	14
2.1 Модели електронског пословања у великим предузећима .....	14
2.2 Канали комуникације у електронском пословању великих предузећа .....	16
2.3 Технолошке иновације и њихов утицај на пословање великих предузећа .....	18
2.4 Управљање односима са стејкхолдерима у електронском пословању великих предузећа .....	19
2.5 Квалитет односа са стејкхолдерима у В2В електронском пословању великих предузећа .....	28
2.6 Управљање ланцима снабдевања у великим предузећима .....	34
3. ТЕХНОЛОГИЈЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА ПОСЛОВНИМ ПАРТНЕРИМА У ЕЛЕКТРОНСКОМ ПОСЛОВАЊУ ВЕЛИКИХ ПРЕДУЗЕЋА .....	39
3.1 Интернет технологије .....	39
3.2 Мобилне технологије .....	41
3.3 Технологије интернета интелигентних уређаја .....	43
3.4 Технологије друштвених мрежа .....	45
3.5 Технологије за напредну аналитику .....	46
4. МОДЕЛ ЗА УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА ПОСЛОВНИМ ПАРТНЕРИМА У В2В ЕЛЕКТРОНСКОМ ПОСЛОВАЊУ ВЕЛИКИХ ПРЕДУЗЕЋА .....	49
4.1 Циљеви и захтеви .....	49
4.2 Модел за управљање односима са пословним партнерима у електронском пословању великих предузећа .....	50
4.3 Модел дељених пословних процеса у електронском пословању великих предузећа .....	57
4.4 Модел координације комуникационих канала у електронском пословању великих предузећа .....	58
4.5 Модел мерења перформанси управљања односима са пословним партнерима у великим предузећима .....	62

4.6	Модел анализе квалитета PRM-а у електронском пословању великих предузећа	69
5.	ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ПРИМЕНА РАЗВИЈЕНОГ МОДЕЛА	77
5.1	Модел електронског пословања у предузећу <i>Falc East</i>	77
5.2	Канали комуникације у електронском пословању фабрике обуће <i>Falc East</i>	81
5.3	Технолошке иновације и њихов утицај на пословање предузећа <i>Falc East</i>	86
5.4	Развој PRM система предузећа <i>Falc East</i>	90
5.5	Анализа управљања односима са пословним партнерима у предузећу <i>Falc East</i>	103
5.6	Анализа резултата и дискусија	119
6.	НАУЧНИ И СТРУЧНИ ДОПРИНОС	121
7.	БУДУЋА ИСТРАЖИВАЊА	124
8.	ЗАКЉУЧАК	125
9.	ЛИТЕРАТУРА	126
10.	СПИСАК СЛИКА	142
11.	СПИСАК ТАБЕЛА	144
12.	ПРИЛОГ	145
	Биографија	149
	<b>Изјава о ауторству</b>	151
	<b>Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада</b>	152
	<b>Изјава о коришћењу</b>	153

# 1. УВОД

## 1.1 Дефинисање предмета истраживања

Предмет истраживања докторске дисертације јесте управљање односима са пословним партнерима у В2В електронском пословању великих предузећа. Основни проблем који се анализира у овој дисертацији јесте испитивање могућности коришћења савремених технологија електронског пословања како би се унапредила сарадња са пословним партнерима у великим предузећима. Дисертација истражује колико савремене технологије електронског пословања, као што су персонализована В2В електронска трговина, друштвене мреже, мобилне технологије и технологије интернета интелигентних уређаја, могу да допринесу решавању проблема и унапређењу комуникације и сарадње са пословним партнерима. Имајући у виду трендове везане за глобализацију електронског пословања, истраживања ће бити усмерена на велика предузећа која послују у хетерогеним тржишним условима и која имају комплексне пословне процесе.

Анализа литературе у области В2В електронског пословања показује да нема довољно научних и стручних радова који се на систематски начин баве проблемима управљања односима са пословним партнерима у електронском пословању великих предузећа. Велика предузећа често послују на различитим локацијама и подлежу различитим тржишним и правним нормама. С обзиром на комплексност ланаца вредности у великим предузећима, примена технологија електронског пословања може омогућити бржу комуникацију, боље информације за доношење пословних одлука и боље управљање односима са пословним партнерима.

Управљање односима са пословним партнерима у великим предузећима обухвата низ техника и метода које стварају оквир за ефикасну дугорочну сарадњу. У електронском пословању великих предузећа пословни партнери и стејкхолдери су: добављачи, дистрибутери, продавци, запослени, клијенти, купци, крајњи



корисници и други. Управљање односима са пословним партнерима има за циљ: унапређење односа, доношење одлука на основу остварене комуникације, смањење ризика, постизање бољих резултата пословања и задовољније крајње потрошаче (Calogero, D`Orazio, & Enipower, 2012; Euehun, Han, Hye & Jeung 2013; „Il Manuale dello Stakeholder Engagement“, 2005; Jung-Ho & Li-Yu, 2014). Проблем се јавља у координацији канала комуникације и сарадње са пословним партнерима и правовременој интеграцији информација и пословних процеса који се одвијају преко различитих канала сарадње.

Координација канала комуникације и сарадње са пословним партнерима у B2B електронском пословању може се остварити развојем и применом B2B портала. Да би се постигла потпуна ефективност система електронског пословања, у B2B портал потребно је интегрисати сервисе за комуникацију, сарадњу и управљање односима са пословним партнерима. B2B портал може да интегрише сервисе за подршку пословним процесима као што су: електронска трговина, управљачки процеси, извештавање, аналитика, управљање документима, управљање каналима комуникације и други. Сервиси B2B портала се могу персонализовати, односно прилагодити сваком пословном партнеру понаособ (Changhyun & Heesang, 2014; Kaufmann, Czinkota, & Zakrzewski, 2015; Sjoerdsma & Weele, 2015).

B2B електронско пословање мења се под утицајем нових технологија, као што су мобилне технологије, интернет интелигентних уређаја, big data и друштвене мреже. Примена ових технологија у B2B пословању омогућава развој нових сервиса електронског пословања, ефикаснији проток информација и развој нових модела сарадње у пословању.

Мобилне и технологије интернета интелигентних уређаја могу знатно да унапреде управљање односима са пословним партнерима у електронском пословању великих предузећа. За идентификацију, лоцирање и праћење производа могу се користити RFID технологије. Развој и примена сервиса заснованих на RFID технологији могу водити ка повећању продуктивности, повећању тачности и брзине у испорукама, смањењу оперативних трошкова, бољем управљању и оптимизацији залиха (Velandia, Kaur, Whittow, Conway, & West, 2016). Примена GPS сервиса омогућава праћење залиха, кретања производа и испоруке пословним

партнерима у реалном времену. Примена технологија интернета интелигентних уређаја (Internet of things) омогућује да се преко интернета управља уређајима и објектима, као што су производне машине у фабрикама, алати, сировине, полупроизводи и готови производи. На овај начин информације из једне фабрике се могу у реалном времену достављати пословним партнерима, чиме се омогућава боља координација и оптимизација сарадње у ланцу вредности.

Ефикасност комуникације у великим глобалним предузећима може се унапредити развојем и применом интерних друштвених мрежа. Интерне друштвене мреже треба да пруже оквир за бољу сарадњу запослених и брз проток информација. Сервиси друштвених мрежа могу се једноставно интегрисати са другим сервисима за комуникацију и сарадњу, као што су видео-конференције, дељење докумената и други.

Повезивањем различитих технологија у систему електронског пословања количина расположивих података се увећава. У вези са тим се јавља потреба за ефективним прикупљањем и анализирањем података у реалном времену. Big data инфраструктура и сервиси представљају ефикасно решење за управљање великим количинама података. Применом big data инфраструктуре и сервиса и њиховом интеграцијом у B2B портал, систем електронског пословања постаје динамичнији и пружа могућност извештавања и напредне аналитике у реалном времену.

На основу анализе постојећих модела сарадње са пословним партнерима у B2B електронском пословању, фокус истраживања у овој дисертацији биће усмерен на увођењу нових пословних модела и сервиса заснованих на актуелним технологијама електронског пословања. Биће размотрен проблем могућности интеграције различитих канала комуникације и сарадње са пословним партнерима. Основна идеја је да се изгради интегрисани систем који укључује различите компоненте, процесе и сервисе електронског пословања. Нови модели сарадње, који ће бити развијани током истраживања, засниваће се на повезаним пословним процесима, колективном доношењу одлука, свеприсутности и транспарентности информација у ланцу вредности и смањењу баријера за укључивање нових пословних партнера.

Један од главних проблема у реализацији стратегије управљања односима са пословним партнерима у В2В пословању представља хетерогеност компонената система. Због тога ће део истраживања бити усмерен на анализу актуелних приступа за постизање интероперабилности и стандардизацију дељених пословних процеса.

Евалуација развијеног модела биће извршена у мултинационалном предузећу *Falc East* које се бави производњом и продајом обуће. Седиште предузећа је у Италији, а производни погони налазе се у Србији и Кини. Додављачи су из Србије, Румуније, Италије и Кине. Финални производи се продају широм света у више од педесет земаља. Биће развијен нови пословни модел сарадње између партнера у В2В комуникацији *Falc East*-а који ће бити заснован на технологијама електронског пословања. Евалуација модела ће обухватити имплементацију нових сервиса електронског пословања и мерење ефеката њихове примене.

## 1.2 Циљеви истраживања

Најзначајнији задатак који треба реализовати током израде докторске дисертације јесте дефинисање модела и сервиса који би обезбедили интегрално управљање односима са пословним партнерима и стејкхолдерима у В2В електронском пословању великих предузећа. Као главни циљеви које треба постићи током рада на докторској дисертацији издвајају се:

- креирање новог пословног модела сарадње између партнера у В2В комуникацији заснованог на електронском пословању у великим предузећима;
- дефинисање архитектуре система електронског пословања неопходне за повезивање и координацију комуникационих канала у великим предузећима;
- анализа технологија електронског пословања које се могу применити у управљању односима са пословним партнерима;
- развој модела за дељење информација са пословним партнерима и колаборативно доношење одлука;
- примена и евалуација развијеног модела.

Развој и примена пословног модела сарадње између партнера у В2В комуникацији у великим предузећима може имати позитиван утицај на развој електронског пословања у Републици Србији. Примена развијеног модела може довести нове инвеститоре у Републику Србију и позитивно утицати на пословање већ присутних предузећа. Значајна примена развијеног модела очекује се у предузећима што послују као део мултинационалних предузећа која послују на глобалном тржишту.

### **1.3 Полазне хипотезе**

Главна хипотеза која ће бити тестирана у докторској дисертацији гласи:

Развојем и применом новог пословног модела сарадње између партнера у В2В електронском пословању великих предузећа постиже се координација канала комуникације, усклађују се пословни процеси, побољшавају се односи са пословним партнерима и унапређују перформансе електронског пословања.

На основу дефинисаног предмета истраживања издвајају се следеће хипотезе:

Хипотеза 1 – Квалитетним управљањем односима са пословним партнерима и применом технологија и сервиса електронског пословања повећавају се доступност, тачност и правовременост информација у ланцу снабдевања великих предузећа.

Хипотеза 2 – Могуће је интегрисати сервисе система за управљање односима са пословним партнерима у постојећи систем електронског пословања великих предузећа.

Хипотеза 3 – Комуникација и сарадња са пословним партнерима и стејкхолдерима у великим предузећима може се унапредити развојем и применом модела и сервиса електронског пословања, као што су мобилни сервиси, сервиси засновани на интернету интелигентних уређаја, интерне друштвене мреже и сервиси за аналитику.

Хипотеза 4 – Могуће је прилагодити пословне процесе, садржаје и сервисе електронског пословања потребама и очекивањима стејкхолдера и пословних партнера.

Хипотеза 5 – Применом предложеног модела велика предузећа могу да смање трошкове, да повећају ефикасност и конкурентност на тржишту, да прошире пословне могућности и да убрзају пословне процесе.

#### **1.4 Методологија истраживања**

За израду ове докторске дисертације користиће се методе прикупљања и анализе постојећих научних резултата и достигнућа проучавањем расположиве литературе и других извора теорије и праксе, затим моделирање, аналитичко-дедуктивна и статистичка метода. Моделирање ће се користити приликом израде модела сарадње између пословних партнера и координације комуникационих канала у великим предузећима. Моделираће се и сервис електронског пословања, дељени пословни процеси и индикатори перформанси у В2В електронском пословању великих предузећа. Аналитичко-дедуктивне методе користиће се за анализу података о постојећим решењима електронског пословања и управљања односима са пословним партнерима, као и о техникама интеграције различитих пословних процеса. Мерење релевантних параметара и анализа добијених резултата обавиће се помоћу стандардних статистичких метода.

У експерименталном делу биће извршена евалуација развијеног пословног модела сарадње између партнера у В2В комуникацији у оквиру пословног система предузећа *Falc East*. Добијени резултати експеримента треба да потврде генералну хипотезу о побољшању пословних резултата применом и интеграцијом система за управљање односима са пословним партнерима у В2В електронском пословању великих предузећа.

Резултати истраживања у овој докторској дисертацији ће бити приказани текстуално и биће презентовани кроз слике, табеле и дијаграме са приказаним упоредним резултатима. Ово истраживање се може класификовати као интердисциплинарно јер укључује научне дисциплине: електронско пословање, менаџмент и информатику.

## **2. ЕЛЕКТРОНСКО ПОСЛОВАЊЕ У ВЕЛИКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА**

### **2.1 Модели електронског пословања у великим предузећима**

У данашње време је незамисливо пословање великих предузећа без електронског пословања. Захваљујући технологијама електронског пословања, могуће је слање великог броја информација у кратком временском периоду. Помоћу електронског пословања велика предузећа могу знатно да смање трошкове, да повећају ефикасност и конкурентност на тржишту, да прошире пословне могућности, да убрзају процесе рада итд. (Ruth, Brush, & Ryu, 2015). Нови пословни модели се базирају на повезаним пословним процесима, колективном доношењу одлука и транспарентности информација (Stefanović, 2008). Предузећа која користе електронско пословање сада су у могућности да интегришу информационе и комуникационе технологије у постојеће пословне процесе, почев од набавке, преко управљања ланцима снабдевања, управљања односа са пословним партнерима, обраде наруџбина па све до управљања продајом.

С обзиром на то да су ланци снабдевања у великим предузећима комплексни, велика предузећа имају и велик број стејкхолдера. Електронско пословање омогућава брзу комуникацију и побољшава сарадњу са стејкхолдерима. В2В технологије значајно олакшавају трансакције за продају роба и услуга између предузећа. В2В концепт електронског пословања омогућава великим предузећима да планирају и завршавају пословне процесе тако да буду усклађени са могућностима и захтевима својих пословних партнера (Мораћа & Максимовић, 2005). Најзначајнији фактори у савременом В2В пословању су: безбедност, флексибилност, интероперабилност и правни аспекти (Radenković, Despotović-Zrakić, Bogdanović, Barać, & Labus, 2015). В2В технологије треба да олакшају интеграцију ланца набавке. У великим предузећима се, због проблема лошег управљања, јавља умањена креативност и предузетничка способност. Важно је пронаћи креативна решења која могу да задовоље све учеснике у пословном процесу. Ова решења често подразумевају компромис, али и заједничке напоре како би се постигао циљ (Risso, 2010; Verdouw, Wolfert, Beulens, & Rialland, 2016; Gligor & Esmark, 2015; Derrouiche, Neubert, Bouras, & Savino, 2010).

Структура радника од пресудног је значаја за успех великих предузећа. Међу пословним партнерима треба да постоји:

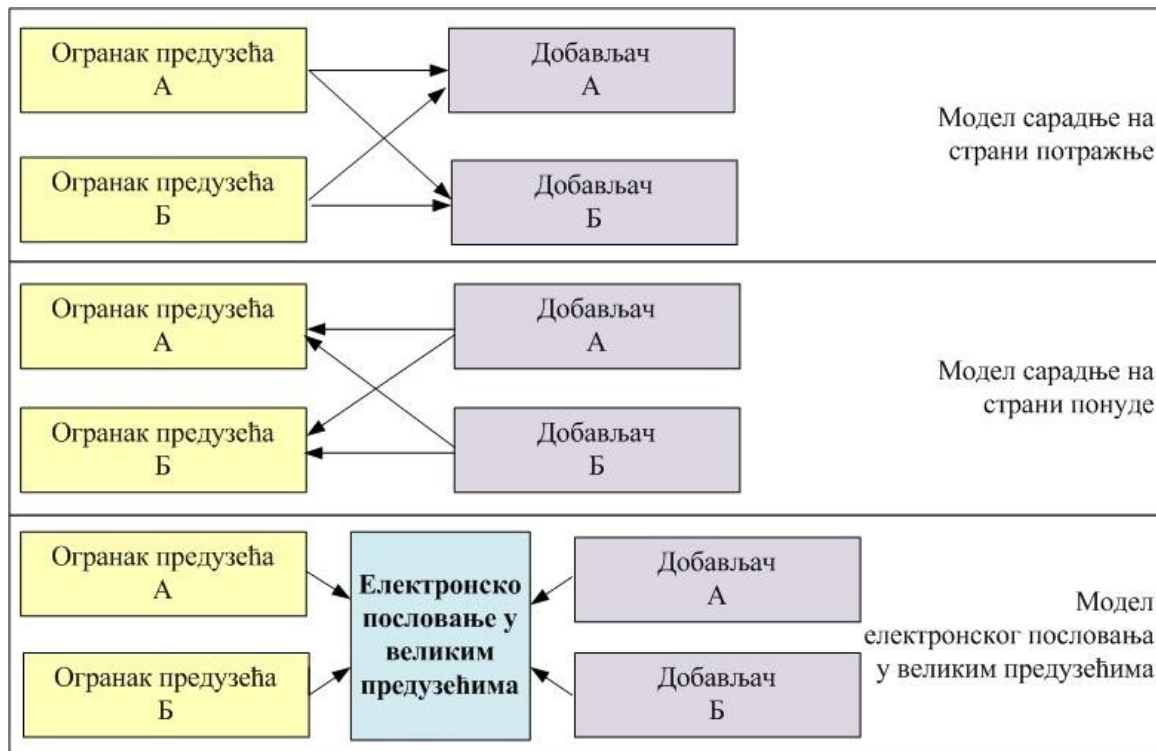
- флексибилност;
- спремност за размену информација;
- синхронизованост;
- контрола активности сваког учесника;
- појединачни напор да се циљ оствари;
- економска структура односа.

Размена информација је важна и унутар предузећа и у раду са спољним партнерима како би се побољшали пословни процеси и повећао профит свих учесника. Битно је да информације буду тачне и правовремене.

Ефикасно електронско пословање у великим предузећима побољшава процес производње, технолошке процесе, развој производа, увођење нових материјала које добављач може да понуди, ангажовање стручних радника, отварање нових производних погона (Mazzola, Bruscoleri, & Perrone, 2015). Када менаџер добро управља добијеним информацијама, може правовремено да реагује и створи знатне уштеде, а и да побољша пословање у целини (Chen, Pengb, & Hung, 2015; Tripoli, 2001; Huang, Wu, Lu, & Lin, 2016). Правовремене информације могу да утичу на продају већ постојећих, али и додатних производа, на смањење маркетиншких трошкова, задржавање и додатну стимулацију за постојеће клијенте, привлачење нових купаца, позиционирање на тржишту, као и на освајање нових тржишта (González & Herrera, 2014).

Модел сарадње на страни потражње приказује да сваки огранак предузећа имплементира све функционалности електронског пословања и управља информацијама (слика 1.). Оваквим приступом омогућено је огранку предузећа да поставља упите добављачима, да постави кратке рокове испорука ресурса, да управља иновацијом производа итд. (Radenković, Despotović-Zrakić, Bogdanović, Barać, & Labus, 2015). С друге стране, на моделу сарадње на страни понуђача се види да добављач формира цене ресурса које нуди огранку предузећа, као и нове ресурсе за које сматра да би могли да буду интересантни понуђачу. Ово омогућава брз процес набавке ресурса, што за резултат има низак ниво залиха ресурса, управљање преговарањем, организацију набавке итд. Ове процесе надгледа матично предузеће. Предности обједињења свих електронских процеса у електронском пословању су: висок степен транспарентности информација, лакше проналажење потребних ресурса, ефикасне трансакције, проналажење ресурса који су тренутно расположиви, логистика, проналажење ресурса

који имају ниску цену и брз рок испоруке, смањење могућности грешке при вршењу наруџбе итд.



Слика 1. Модел сарадње у електронском пословању великих предузећа (прилагођено из (Radenković, Despotović-Zrakić, Bogdanović, Barać, & Labus, 2015))

## 2.2 Канали комуникације у електронском пословању великих предузећа

Савремени начин пословања променио је начин комуникације пословних партнера у великим предузећима. Данас је комуникацију могуће обавити са било које локације, а да трошкови буду минимални.

Предузећа могу да стичу нове пословне partnere нудећи им додатну вредност путем савремених видова комуникације (Sanader, 2014). Постојећи канали комуникације су:

- електронска пошта;
- веб-сајт;
- веб-портал;
- инстант поруке;
- видео-конференције;
- друштвене мреже;
- мобилни сервиси за комуникацију.



Електронска пошта је интернет сервис који омогућава слање и примање порука. Предности коришћења електронске поште су: смањени трошкови, могућност слања свих врста датотека, брзина, могућност каснијег читања поруке, лакши пренос порука на велике даљине.

Веб-сајт је систем међусобно повезаних докумената који се налазе на интернету. Путем претраживача корисници могу да се информишу о свим садржајима које веб-сајт садржи. Предности коришћења веб-сајта су: уштеда времена корисника, комуникација са корисницима без обзира на време посете и временску зону, пружање мноштва информација, смањени трошкова оглашавања.

Веб-портал је место на интернету састављено од различитих апликација или различитих информационих целина. Веб-портали садрже линкове ка разним информацијама. Линкови су класификовани тематски тако да је претрага једноставна. Предности веб-портала су: тренутан и свеобухватан приступ информацијама из различитих извора; интелигентан приступ садржајима, апликацијама и информацијама; брза претрага; олакшана комуникација.

Инстант поруке представљају комуникацију у реалном времену између две или више особа. Програми који се користе за инстант поруке су Skype, Google Talk, Windows Live Messenger, Facebook, Twitter, Viber itd.

Предности коришћења инстант порука су: комуникација у реалном времену, истовремена комуникација са више особа, олакшана комуникација за особе са оштећеним слухом. Као недостатак коришћења инстант порука се јавља проблем заштите од вируса.

Видео-конференција омогућава дигиталан пренос звука и слике истовремено путем интернета. На овај начин се повезују појединци или група особа у исто време. У савременом пословању видео-конференција олакшава одржавање састанака без обзира где се учесници тренутно налазе. Смањују се путни трошкови и повећава се продуктивност запослених (Blagojević, 2011).

Друштвене мреже су врста интернет сервиса који служи за међусобно повезивање корисника. Имају широку употребу за индивидуалну комуникацију, али и за комуникацију предузећа са пословним партнерима (Wang, Pauleen, & Zhang, 2016). Предности коришћења друштвених мрежа су: брза комуникација; могућност бесплатног рекламирања; могућност слања и примања докумената; дељење

информација, слика и линкова; повезивање са корисницима истих интересовања. Недостаци коришћења друштвених мрежа су ти што може доћи до злоупотребе података, до корпоративне шпијунаже, па је потребно имати адекватну заштиту. Због несигурности података потребно је решити проблем контроле података.

Мобилни сервиси за комуникацију се користе преко преносивих мултифункционалних уређаја. Омогућавају пренос мултимедијалних садржаја у реалном времену. Савремено пословање је готово немогуће без мобилних сервиса. Коришћење мобилних сервиса подразумева мобилну телефонију, слање и примање текстуалних порука, слање и примање мултимедијалних порука, видео-конференцију, интернет комуникацију итд. Путем мобилних сервиса могуће је вршити мобилне трансакције и плаћања, управљати ресурсима, вршити сервисе за испоруку и транспорт, имати у сваком моменту приступ подацима, вршити надгледање итд.

### **2.3 Технолошке иновације и њихов утицај на пословање великих предузећа**

Интензивна примена рачунара у пословном свету почиње од раних седамдесетих година прошлог века, али тек са појавом интернета долази до масовне употребе у предузећима. Електронско пословање се односи на сваки облик вођења пословних комуникација и трансакција у којима учесници остварују међусобну интеракцију електронским путем. Када су у питању велика предузећа, то подразумева да се комплетно пословање и комплетна комуникација обавља преко електронских канала (Chituc, Toscano, & Azevedo, 2008). Примена интернета и електронског пословања у великим предузећима доводи до унапређења односа између пословних партнера. Пословни партнери у електронском пословању великих предузећа се појављују као купци када набављају репроматеријал и услуге и као продавци када нуде своје производе и услуге (наручивање, маркетинг, механизми плаћања, сигурност трансакција итд).

Основни задатак електронског пословања у великим предузећима јесте да обезбеди брже и сигурније пословање, да олакша комуникацију између стејкхолдера, да обезбеди правремене и тачне информације, да убрза процесе трансакција итд.

Мобилне и технологије интернета интелигентних уређаја (енг. Internet of things) унапређују управљање односима са пословним партнерима у електронском пословању великих предузећа. RFID технологије у великим предузећима се користе за

идентификацију, праћење и лоцирање готових производа и репроматеријала. Знатно олакшавају пословање великих предузећа и омогућавају бржи приступ подацима и тачност података. Уз помоћ ове технологије омогућена је контрола над ланцем снабдевања од добављача до крајњих корисника производа или услуге. Имплементација RFID технологије обезбеђује тачност и доступност информација о ресурсима како би се донеле правовремене и исправне одлуке, оптимизовало ангажовање радне снаге, побољшала продуктивност, повећала ефикасност и смањила могућност грешке у пословању (Jovanović, Katanić, & Nikolić, 2012). Читање пасивних тагова је омогућено такође путем NFC технологије. За велика предузећа је олакшано пословање коришћењем NFC бежичне технологије која пружа и могућност вршења безбедних трансакција (Vasković, 2012). Од технолошких иновација интернет интелигентних уређаја значајно мења пословање и утиче на побољшање квалитета пословања. Предузећа могу да се повежу на глобалну комуникациону и информациону инфраструктуру и да интереагују са различитим уређајима. Веће су могућности за оглашавање и за рекламирање производа и услуга. Применом технологија интернета интелигентних уређаја омогућава се управљање свим ресурсима путем интернета, као и проток информација у реалном времену. На овај начин се ефикасније изводе свакодневне активности и повећава се продуктивност. Такође, могуће је усагласити наруџбине добављачима и процес производње са наруџбинама купаца. Знатно се убрзава скупљање, обрада, дистрибуција информација кроз ланац снабдевања, као и одзив на одговарајућу информацију. На овај начин се осигурава да подаци буду доступни у правом моменту корисницима којима су неопходни за доношење оптималних одлука.

## **2.4 Управљање односима са стејхолдерима у електронском пословању великих предузећа**

До осамдесетих година прошлог века велика предузећа су у својим стратегијама тежила повећању продаје својих производа. Од деведесетих година XX века почиње да се развија концепт односа са пословним партнерима и предузећа дају предност одржавању дуговечног и квалитетног односа са пословним партнерима. Све већа комплексност пословног окружења доводи до настанка новог модела предузећа који ставља акценат на способност предузећа да се прилагоди променљивом пословном окружењу и захтевнијим пословним партнерима. Акценат се ставља на проналажење ефикасних и

ефективних процеса стварања додате вредности за пословне partnere (Betancourt, Moya, Rodríguez, & Palacios, 2015; Franzoni, 2005). Почињу да се стварају двосмерни интерактивни процеси који подразумевају узајамну размену знања (Huanga, Sunb, & Li, 2016).

Истраживачи пословни однос виде као нову прилику за унапређење пословања (Stein, Smith & Lancioni, 2013). Пословни однос је сложен термин који обухвата концепте као што су: процес развоја односа, промена односа, прекидање и обнова односа (Mitrega & Pfajfar, 2015). Најважније карактеристике B2B односа су: сарадња при доношењу одлука, транспарентност информација, интегрисани процеси и метрике и уклањање препрека између пословних партнера („Stakeholder engagement“, 2014). Велика пажња се поклања управљању односа са клијентима (енг. CRM – Customer Relationship Management) како би се постигао дугорочан и профитабилан однос са клијентима. Управљање односима са клијентима „има за циљ изградњу међусобно задовољавајућих дуготрајних односа са кључним партнерима – клијентима, добављачима, дистрибутерима и другим маркетиншким партнерима, како би се задржали и одржали послови“ (Kotler & Keller, 2009). CRM је комбинација људи, процеса и технологије која има за циљ разумевање клијената (Chen & Popovich, 2003). Chen и Popovich у истраживању наводе да је потребан интегрални приступ који ће задржати високо профитабилне купце, помоћу којих ће, уз имплементацију стратешког приступа и прилагодљивост предузећа окружењу, предузеће бити оснажено на конкурентском тржишту. Аутори закључују да предузеће које успешно имплементира CRM повећава лојалност и сталност купаца, смањује одлив клијената и на тај начин обезбеђује дугорочни раст профитабилности предузећа и повећава конкурентске позиције на тржишту. Други аутори CRM виде као процесни ток сачињен од релација: квалитет услуге, однос снага, оданост и задовољство купаца, профитабилност предузећа (Shahin, 2010). Четири кључне ставке се издвајају: кључни фокус предузећа на купца, организација CRM процеса, управљање знањем организовања, подршка информатичке технологије (Sine, Tse, & Yim, 2005). Неки аутори сматрају да је неопходно размотрити седам процеса: купац као основа, стварање оданости купаца, управљање засновано на интеракцији, разматрање очекивања купаца, оснаживање односа, изграђивање партнерства са купцима (Lawson-Body & Limayem, 2004). Да CRM концепт доводи до сигурног раста добити, прихода, профитабилности и лојалности купаца, закључују Goodhue, Wixom и Watson у свом истраживању које су вршили у предузећима која

имају неопходне услове за успешну имплементацију CRM концепта, а то су: инфраструктурна подршка, информационе технологије, флексибилност за промене у организацији и за приступ и управљање људским ресурсима (Goodhue, Wixom, & Watson, 2002). Peppers и Rogers издвајају девет тачака концепта CRM-а: препознати клијенте и услове на тржишту, класификовати клијенте према вредности за предузеће и према њиховим потребама, стално ажурирати потребе клијената константном комуникацијом, ускладити услуге и производе према потребама клијената, повећати проценат задржавања клијената, продужити век односа са клијентима, подржати развој клијената према производу, од ниско профитабилних клијената направити високо профитабилне или прекинути сарадњу, уложити велики труд у високо профитабилне клијенте (Peppers & Rogers, 2001). Брз раст употребе CRM-а се може приписати све већој конкуренцији на тржишту, веку трајања производа или услуге који задржава клијента и технолошким достигнућима (Buttle, 2004; Goodhue, Wixom, & Watson, 2002; Karimi, Somers, & Gupta, 2001; Ling & Yen, 2001; Winer, 2001). CRM садржи низ различитих перспектива, укључујући и техничке, функционалне и управљачке аспекте (Doherty & Lockett, 2007; Ngai, 2005; Sathish, Pan, & Raman, 2002; Wright, Stone, & Abbott, 2002). CRM се може дефинисати као пословна стратегија која омогућава једноставну интеграцију сваке пословне области која је у вези са купцем. Такође се може дефинисати као пословна стратегија дефинисана тако да смањи трошкове и повећа профитабилност учвршћујући лојалност купца (DestinationCRM, 2002). Успешна интеграција CRM-а у предузеће обухвата: пословну визију која CRM види као вредност не само за предузеће већ и за пословне партнере; организациону стратегију; реализацију CRM стратегије са пословним процесима; имплементацију софтверских решења и информационе подршке; увођење стандарда и процедура. Стратешки оквир CRM-а је заснован на становишту да је ефикасно и успешно предузеће резултат координисаних мултифункционалних процеса и активности у оквиру организације (Payne & Frow, 2004; Payne & Frow, 2005; Payne & Frow, 2006). Значајна је усклађеност и хармонично функционисање следећих пет пословних процеса: стратегије развоја, стварања вредности, управљања информацијама, интеграције свих комуникационих канала и процене учинка. Успешна CRM компанија је она која успешно спроводи пословну стратегију пружајући осећај интеграције људи, процеса и технологије. Plakoyiannaki & Tzokas, (2002) предлажу приступ CRM-а који обухвата људе, процесе и технологије и који: а) креира поглед купаца корпоративно оријентисан; б) окреће фокус на вредност купаца; ц) сакупља и обрађује податке који пружају увид у купце; д) уводи

процесе управљања знањем; е) дефинише и развија вредносне процесе; е) побољшава вредности кроз иновативне употребе кампања; ф) мери перформансе које помажу у одлучивању. За усвајање адекватног CRM-а неопходно је разумевање и модификовање постојеће пословне праксе, располагање информацијама о клијентима и интегрисање постојећих информационих технологија и корисника у пословне системе. Коришћење CRM технологије може значајно и позитивно да утиче на однос са клијентима, да побољша задовољство, лојалност и задржавање купаца (James, 2008). Колики ће бити ефекат зависи од нивоа тржишне оријентације. Што је ниво тржишне оријентације већи, уз адекватну примену CRM технологија подржаних одговарајућим интернет-технологијама, биће квалитетнији односи са пословним партнерима. Са напретком технологије и однос између предузећа и клијената се мења. Предузећа су приморана да развију нове методе и услуге, као и да ускладе конкретне пословне процесе и примене нове концепте у комуникацији и сарадњи са свим пословним партнерима (Parida, Patel, Wincent, & Kohtamäki, 2016).

Да би предузеће било успешно, потребно је да има квалитетне односе са пословним партнерима и да је увек упознато са њиховим потребама које се непрестано мењају и усаглашавају са тренутним трендовима. Квалитет односа се дефинише кроз више компонената: поверење, посвећеност, оријентисаност ка купцу, задовољство купаца и квалитет услуге (Raoufien & Miller, 2007). Једна од улога маркетинга јесте да успостави, одржава и развија односе са клијентима. Фокус, ангажовање и вођство од стране менаџмента игра важну улогу у успостављању оријентације ка клијентима, при чему се отпор смањује успешним имплементирањем CRM-а (Kennedy, Kelleher, & Quigley, 2006; Locander, Hamilton, Ladik, & Stuart, 2002; Markus, 1983). Квалитет или снага пословних односа између купаца и добављача је истраживан и мерен на разне начине (Hausman, 2001; Morgan & Hunt, 1994; Odekerken-Schroder, De Wulf, & Schumacher, 2003). Општи консензус је да јаке и стабилне везе обезбеђују значајне користи за обе стране (Ravald & Grönroos, 1996). За квалитетан однос је значајно поверење, задовољство и посвећеност у односима (Dorsch, Swanson, & Kelley, 1998). У мерењу квалитета односа (Wong & Sohal, 2002) постављају као корене снаге везе поверење и повећеност односу. Међутим, ИТ истраживачи сматрају да су квалитетни односи мултидимензионални концепт. Овај концепт подразумева поверење (Crosby, Evans, & Cowles, 1990; Roberts, 2003; Wong & Sohal, 2002), посвећеност (Lages, Lages, & Lages, 2005.; Wong & Sohal, 2002), друштвене везе (Lang & Colgate, 2003), квалитет

комуникације (Lages, Lages & Lages, 2005), задовољство купаца (Dorsch, Swanson, & Kelley, 1998) и проток информација (Lages, Lages, & Lages, 2005). Други истраживачи развијају моделе базиране на квалитету услуга, задовољству купаца, односу снага, дуговечности односа и профитабилности (Storbacka, Strandvik, & Grönroos, 1994).

Поверење се може огледати кроз степен испуњења обећања, што резултује стварањем односа поверења у сарадњи са пословним партнерима. Постојаност поверења се огледа у веровању да је предузеће поуздано. Поједини истраживачи сматрају да се поверење заснива на интегритету, кредибилитету и компетентности (Bhattacharjee, 2002). Други истраживачи верују да се поверење гради и стиче путем отворених и честих двосмерних комуникација (Lewin & Johnston, 1997; Selnes, 1998). Поверење је основни услов за успешан развој односа (Berry, 1995; Grönroos, 1996; Medlin, Aurifeille, & Quester, 2005) и одржавања веза (Anderson & Narus, 1990; Harker, 1999). Sako (1992) предлаже модел поверења у односима купац–добављач заснован на уговореном поверењу, доброј вољи и компетентности. Основу уговореног поверења чине међусобно уговорене обавезе, очекивања, етички и морални стандарди у пословању и структура поверења. Висок степен поверења изискује заједничке вредности, сигурност, поштење, поверљивост и добротинство (Gounaris, 2005). Поверење може да се промени под утицајем извесних ситуација и догађаја, а није неопходно да степен поверења расте током времена. Anderson & Weitz (1989) су дошли до закључка да је степен поверења побољшан двосмерним комуникацијама, подудараном циљева и узајамном подршком. Нижи ниво поверења је изражен код пословних партнера лоше репутације. Такође, код старијих пословних односа потребан је мањи степен комуникације. Комуникација је помогла у изградњи поверења, а изграђено поверење омогућава ефикасну комуникацију. Bhattacharjee (2002) истражује три димензије почетног поверења: способност (знање и стручност), интегритет (поштење, понашање и принципи) и добротинство (спремност да се чини добро). Да су добра воља и надлежност значајни фактори који утичу на развој поверења, закључују у истраживању Kim & Tadisina, (2003). Људи могу имати поверење у фирме које имају поверење у своје запослене (Doney & Cannon, 1997).

Посвећеност је намера да се настави ток активности одржавања односа са пословним партнером. Anderson & Weitz, (1992) дефинишу посвећеност у пословним односима као жељу да се развије стабилна веза, спремност на краткорочне жртве како би се одржао пословни однос и поверење у стабилност пословних односа. Елементи лојалности и

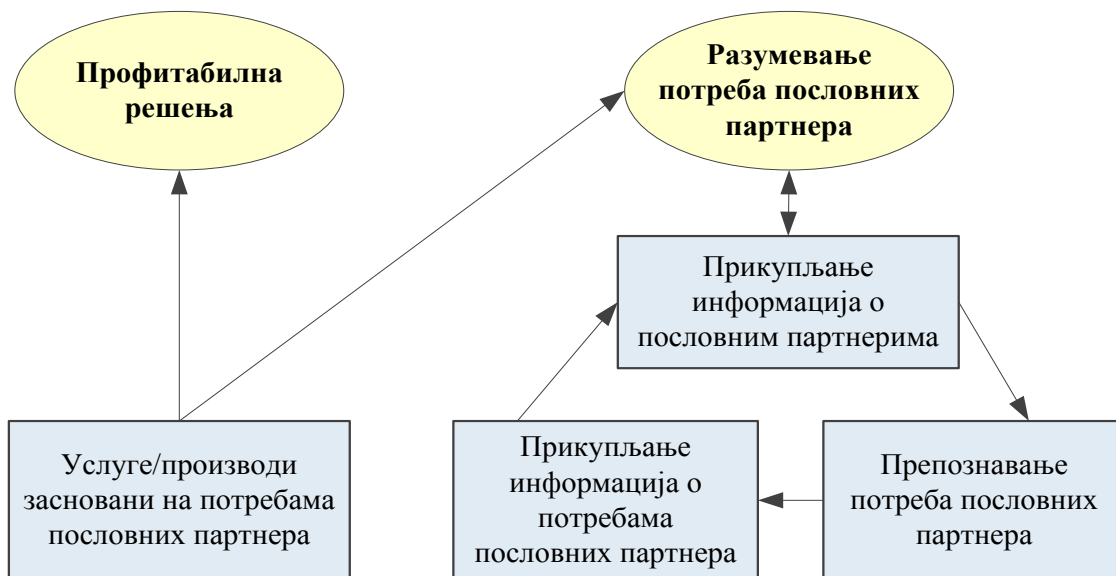
припадности су неопходни за посвећеност у односима (Gounaris, 2005). Посвећеност може бити демонстрација лојалности уз обавезу добављача да обезбеди врхунске ресурсе (Morgan & Hunt, 1994) у циљу одржавања и побољшања постојећег односа (Ganesan, 1994). Други истраживачи указују на снажан однос између перцепције посвећености обе стране и њихове способности да превазиђу конфликте с циљем узајамне добити (Lewin & Johnston, 1997; Narayandas & Rangan, 2004). У оквиру маркетиншке литературе посвећеност је значајан фактор неопходан за стварање, изградњу и одржавање пословних односа (Duncan & Moriarty, 1998; Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Fontenot & Wilson 1997; Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1998; O'Malley & Tynan, 1997). Квалитет услуге је најважнији фактор који омогућава даље B2B односе (Rauyruen & Miller, 2007) и знатно утиче на лојалност партнера и његову даљу намеру за будућу сарадњу. Одржавањем добрих пословних односа са пословним партнерима смањују се трошкови тражења нових пословних партнера који су вишеструко већи од трошкова задржавања већ постојећих пословних партнера. С обзиром да је у данашње време оштра конкуренција у свим сегментима тржишта, за свако предузеће је важно да прати и разуме конкуренцију како се пословни партнери не би окренули конкуренцији. У протекле четири деценије дошло је до наглог повећања нестабилности и променљивости тржишта (Achrol, 1991), што се огледа у краћем веку животног циклуса производа, све већој конкуренцији и глобализацији тржишта (John, Duncan, & Robert, 2005). С обзиром да се пословни партнери у електронском пословању појављују у односу купац–добављач, неопходно је пословање прилагодити потребама тржишта. Тржишна оријентација подразумева тржишну интелигенцију која се односи на тренутне и будуће потребе купаца, релативних способности конкретних субјеката да задовољи ове потребе, интеграцију и ширење тржишне интелигенције у сва одељења предузећа, координирано пројектовање и извођење акција (Deng, 1994). Тржишна оријентација подразумева фокус фирме на купца, разумевање и испуњење потреба купаца, задовољство купаца, континуирано стварање потрошачке вредности, пружање подршке након завршеног посла (после продаје), демонстрацију посвећености клијентима. Конкурентна оријентација представља фокус предузећа на конкурентне активности, прикупљање и ширење информација, способност фирме да одговори на тржишне изазове. Тржишна и конкурентна оријентација су уско повезане са профитабилношћу и перформансама пословања предузећа и имају значајну контролу над тржиштем (Narver & Slater, 1990). Тржишна оријентација захтева дугорочне планове. Краткорочна профитабилност не би требало да буде фокус предузећа. Тржишна оријентација



представља темељ квалитетног пословања и позитивно утиче на задовољство купаца што доводи до задржавања купаца и повећања профитабилности (Sanzo, Santos, Vázquez, & Álvarez, 2003; Singh & Ranchod, 2004).

Да би се пословни партнери разумели неопходно је (слика 2.):

- препознати потребе и проблеме пословних партнера;
- пронаћи информације везане за те проблеме и потребе;
- понудити решења за решавање тих проблема и потреба;
- усагласити и прилагодити понуђена решења.

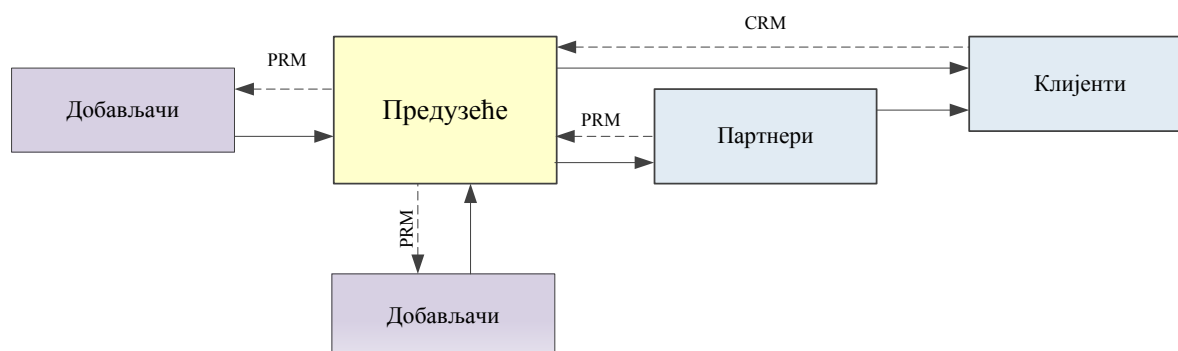


Слика 2. Предуслов за добро управљање односима са пословним партнерима

На концептима CRM-а се базира и систем за управљање односима са пословним партнерима (енг. PRM - Partner relationship management) који представља рачунарски посредовану погодност која добављачима омогућава размену информација и трансакција са партнерима и помаже при активностима попут обучавања, техничке подршке и послепродајних услуга које се пружају финалном кориснику (Varadarajan & Yadav, 2009). Основне одлике PRM софтверског решења су: лид-менаџмент, профилисање агената продаје, управљање финансијама у процесу препродаје, управљање наруџбинама, извештавање итд. (Mirani, Moore, & Weber, 2001). Предузећа која имплементирају PRM софтверско решење обично се ослањају на регионалне агенте продаје да проналазе, обучавају и продају финалним потрошачима. PRM систем треба да буде главни регистар за чланове канала продаје, процес извештавања и праћење радника у реалном времену. Код великих предузећа у каналима продаје постоји

мноштво предузећа, па је важно добро представљање информација и система у складу са улогом корисника PRM система и његовом улогом у партнерској фирми. Значајно је да све што се ради унутар PRM система буде базирано на свести о видљивости информација. PRM треба да контролише приступ потребним системима, информације о корисницима и осталу подршку усклађену са описом посла корисника.

Потребно је пословним партнерима омогућити сарадњу кроз развијање система интеграционих стратегија тако што ће се извршити преглед система који пружају подршку постојећим пословним партнерима и тако што ће се успоставити PRM који интегрише постојеће системе и који је једноставан за употребу. Затим је походан квалитетан систем за управљање садржајем који омогућава послодавцу да управља садржајем из једне базе података. PRM системи врше извршну и релациону функцију. Извршна функција подразумева трансакције између добављача, партнера и финалног потрошача, док релациона функција помаже добављачима да контролишу квалитет интеракција са партнерима и на тај начин јачају однос са пословним партнерима. PRM може да се дефинише као CRM прилагођен B2B окружењу, па различите врсте PRM-а могу да се користе у складу са различитим врстама CRM-а. Операциони CRM системи се користе за управљање односима са клијентима у циљу побољшања ефикасности и продуктивности. Аналитички CRM системи служе великим предузећима за прикупљање информација о клијентима. Друштвени CRM системи су резултат коришћења технологија друштвених мрежа у кориснички оријентисаном предузећу с циљем повећања лојалности, задовољства и ангажовања корисника или клијената. Коришћењем података о пословним партнерима предузеће може да прилагоди дато решење како би се постигло обострано задовољство (слика 3.).



Слика 3. Управљање односима са стејкхолдерима у електронском пословању (Прилагођено из (Chan, 2008))

xRM подразумева проширење постојећег CRM-а. Подразумева управљање односима са добављачима, запосленима, партнерима, средствима, базама знања као и свим пословним партнерима с којима предузеће може у будућности имати било какве односе. Основна идеја концепта xRM је изградња интегрисаног система који укључује све компоненте и процесе електронског пословања (Barać, Ratković-Živanović, Despotović-Zrakić, Labus & Bogdanović, 2016). Велика предузећа морају поседовати информационе системе који подржавају интеракцију свих стејкхолдера и расположивих средстава. За то су неопходни нови методолошки приступи и софтверска решења која ће подржати динамичке потребе предузећа – xRM приступ. xRM приступ треба да обезбеди предузећу да се вредност односа који се стварају између предузећа и стејкхолдера реализују до краја и на жељени начин. Последице оваквих односа су висок ниво ефикасности у пословању великих предузећа. Да би се све ово остварило, потребно је променити и осавременити начин размишљања и деловања.

Вредност односа издваја четири кључне вредности: личну вредност, финансијску вредност, вредност знања и стратешку вредност (Biggemann, 2012) (слика 4.). Код личне вредности кључни аспект је лична способност креирања адекватног односа са клијентом, спремност да се помогне клијенту, ниво толеранције, а све у циљу задржавања клијената. Финансијска вредност је заснована на способности да се прошире тржишта, способности да се предузеће ефикасно организује како би се смањили трошкови и повећао профит предузећа. Вредност знања мора бити подржана добром комуникацијом, правовременим дељењем информација, новим идејама, анализирањем нових трендова на тржишту, проналажењем бољих начина да се задовољи крајњи корисник, иновацијама и добром координацијом. Стратешка вредност је добро управљање односима јер се тако смањује неизвесност и повећава стабилност предузећа. Управљање односима са пословним партнерима све више зависи од нових технологија (Pires, Stanton, & Rita, 2006), као што су интернет, мобилне технологије, технологије за интеграцију, друштвене мреже итд. Дobar процес планирања смањује ризик у пословању и обезбеђује стабилну основу за напредак предузећа. Стабилно предузеће даје сигурност пословним партнерима и обезбеђује лојалност пословних партнера.



Слика 4. Однос вредности управљања односима у електронском пословању (Прилагођено из (Biggestapp, 2012)).

## 2.5 Квалитет односа са стејкхолдерима у В2В електронском пословању великих предузећа

Саставни део пословне политике савременог предузећа чини висок квалитет односа са пословним партнерима. Емпиријска истраживања указују на главне елементе који обухватају вредност пословног односа: синергија односа, поузданост пословног партнера, развој односа, доступност, сервисна решења и способност решавања проблема, околина, прилагодљивост за различите ситуације. Такође откривају да пословни партнери могу користити три типа стратегије: основну, квалитетну и сараднички оријентисану стратегија (Ali-Martilla, Marttonen-Arola, Karri, Pekkarinen, & Saunila, 2017). Менаџмент мора да планира, успостави и одржи добар однос са пословним партнерима како би обезбедио успешну сарадњу (слика 5.).

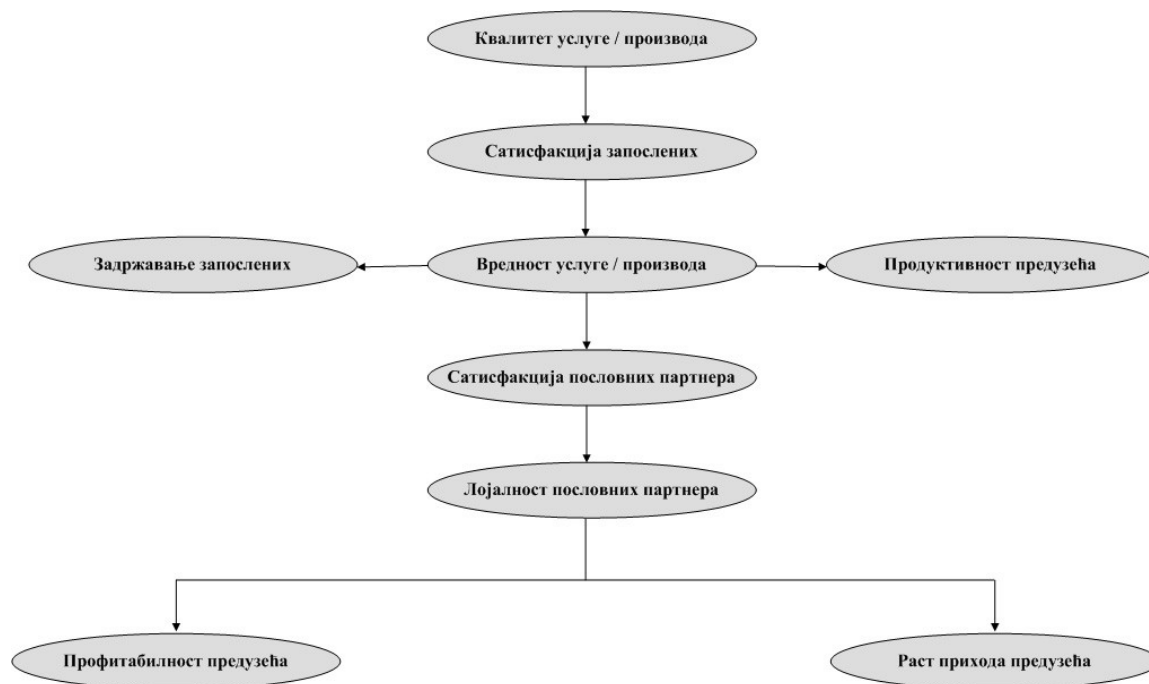
Добра унутрашња информационо-комуникациона веза у предузећу има пресудан утицај на успешност квалитета односа са стејкхолдерима. Бонтон на радном месту је подједнако вредан за свако запослено лице без обзира на функцију коју обавља на радном месту (Vodorija, 2004). Истраживања у Уједињеним Арапским Емиратима показују да на развој пословних односа утиче и културно порекло партнера у односима. Снажна религиозна веровања и лојалност према породици и нацији доводе до поверења између пословних партнера. Културно порекло менаџера је од великог значаја када се жели развити однос поверења у В2В пословним односима (Houjeir & Brennan, 2017).



Слика 5. Успешна сарадња пословних партнера

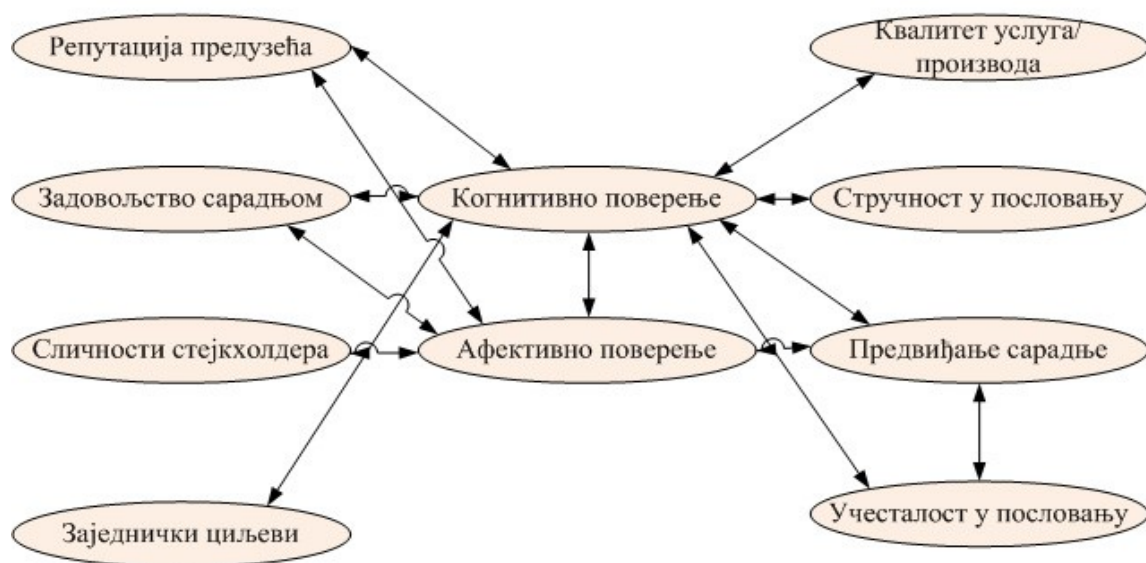
Квалитет односа са пословним партнерима директно утиче на лојалност пословног партнера предузећу. Афективно поверење (кредибилитет, искреност, узајамно разумевање, усаглашеност и поштовање) и поверење у компетенцију (техника, знање, посвећеност у односу) неопходни су за одржавање квалитетног односа (Almedia, Marly, Marins, Fernando, Salgrado, Andreia,... Sergio, 2017). Организација пословних процеса заснованих на сарадњи и поверењу, знању које се односи на процесе и технологије, прогнозирањем потражње, пословном политиком међусобног допуњавања и смањењем пословних ризика, доприноси заједничкој сарадњи у размени информација и планирању будућих пословних процеса. Економско и социјално задовољство пословних партнера имају различите ефекте на поверење партнера током времена. Научна истраживања потврђују да се временом смањује веза између економског задовољства и поверења партнера, док се ефекат друштвене сатисфакције на поверење партнера повећава (Ha, Lee & Janda, 2016). Социјално задовољство је кључни фактор у одржавању партнерског односа. Како се развија однос између пословних партнера, улога социјалног задовољства између перципиране вредности и поверења партнера постаје важнија.

Осим поверења, задовољства, посвећености и квалитета услуге или производа, што је обрађено у бројним научним радовима, на квалитет односа утиче и сарадња унутар предузећа и сарадња са пословним партнерима. Како би се постигао висок степен профитабилности, предузеће мора да анализира и испоштује захтеве и жеље пословних партнера. Флексибилност предузећа је покретач кључних димензија лојалности пословних партнера који утичу на задржавање пословног односа, продужење односа и будуће препоруке (Hartmann & De Grahl, 2011). Потребно је креирати B2B базу лојалних пословних партнера. На основу анализе нивоа лојалности пословног партнера предузеће треба да направи стратегију како задржати пословне partnere, од сервисне подршке до система награђивања. Лојалне пословне partnere који доносе профит предузећу потребно је наградити и пружити им одређене повластице (Ellen & Mark, 1999). Лојалност је последица квалитетног пословног односа, флексибилности предузећа да испуни захтеве и жеље пословног партнера и сатисфакције пословног партнера. Сатисфакција пословног партнера је у директној спрези са сатисфакцијом запослених. Када су запослени задовољни, обезбеђује се њихов останак у предузећу, подиже се продуктивност и вредност услуге и производа, што за последице има задржавање пословних партнера и стварање базе лојалних стејкхолдера. Овај концепт је познат под називом „ланац услуга–профит“ (слика 6.).



Слика 6. Ланац услуга–профит  
(Прилагођено из (Buttle, 2004))

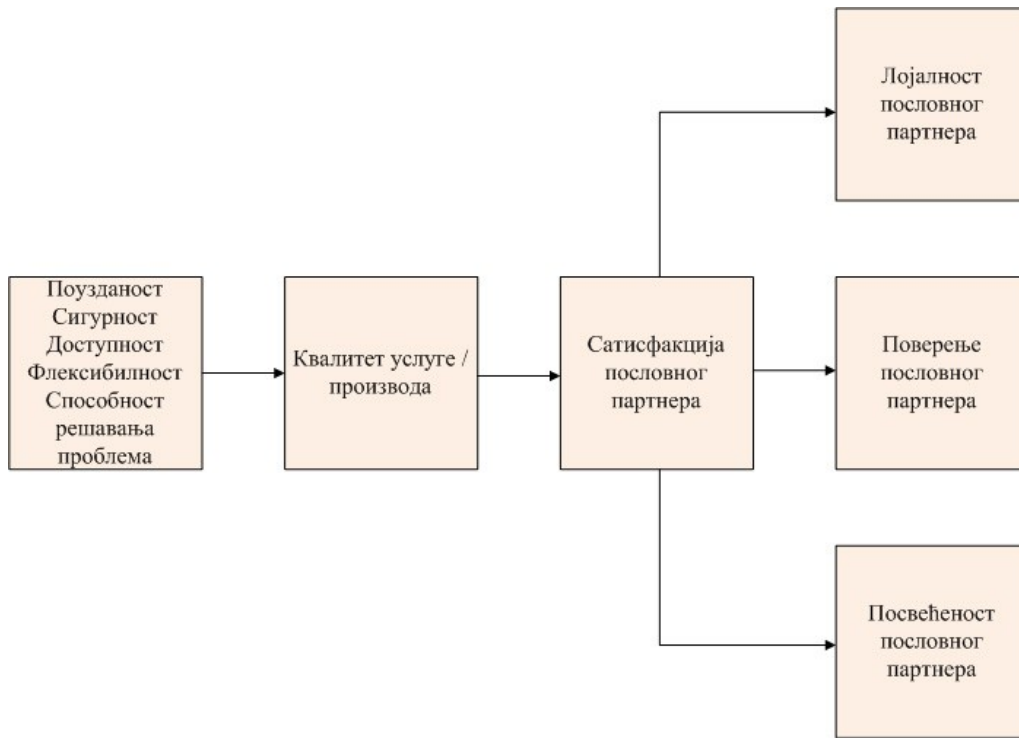
Како би се сагледали кључни аспекти сатисфакције пословних партнера, потребно је сагледати очекивања и потребе пословних партнера. Док су очекивања свесна радња, често су потребе подсвесне природе и важно их је препознати и тако остварити конкурентску предност. У остваривању перманентне лојалности пословних партнера важну улогу има поверење. Стицањем сигурности у пословању пословни партнери граде поверење у предузеће са којим послују и тако формирају, граде и одржавају пословни однос. Да би се обезбедила сигурност у пословању, предузеће мора да поштује уговорене рокове испорука, да обезбеди сервисне и корисничке услуге, да има добар пословни однос и висок степен комуникације са пословним партнерима. Поверење је важан фактор при формирању и изградњи пословног односа, али има значајан утицај и на одржавање постојећег пословног односа (Parassara & Kenneth, 2007). Поверење подразумева да се обе заинтересоване стране понашају на међусобно прихватљив начин и да неће искористити рањивост друге стране (Kramer, 2006). Студије које су вршиле истраживања фактора који утичу на поверење, задовољство и лојалност показују да опажена сигурност има позитиван утицај на поверење и да трошкови трансакција немају значајан утицај. Резултати показују да је задовољство купаца под утицајем поверења, које игра кључну улогу као предиктор лојалности купаца (Myung-Ja, Namho, & Choong-Ki, 2011). Модел поверења познаје когнитивно поверење које се темељи на знању и активно поверење које се заснива на сигурности и снази предузећа (Johnson & Grayson, 2005).



Слика 7. Модел поверења  
(Прилагођено из (Johnson & Grayson, 2005))

Овај модел показује повезаност конгитивног поверења са репутацијом предузећа, стручности, квалитетом услуга или производа, задовољством остварене сарадње, као и са уском повезаности са афективним поверењем (слика 7.). Афективно поверење је повезано и са сличности код пословних партнера. Мерење поверења се фокусира на три компоненте: канале дистрибуције, управљање продајом и односима са пословним партнерима (Raimondo, 2000). Поверење може бити засновано на уговореном поверењу, на надлежности и на доброј вољи. Уговорено поверење подразумева иста морална и етичка начела, добробит за оба пословна партнера која се формализују уговором. Поверење које се темељи на доброј вољи ослања се на моралне вредности које треба да примењују пословни партнери у сарадњи у очекивању да ће се учинити више у сарадњи од услова који су потписани уговором. Поверење надлежности се темељи на компетентности предузећа. Посвећеност у пословном односу представља жељу за одржавањем пословног односа уз наглашавање његове важности. Из ове жеље да се пословни однос настави произилази да су пословни партнери поуздани, лојални и сигурни. Посвећеност је резултат поверења и стабилног пословног односа који се стиче временом. Посвећеност је процес стварања, изградње и одржавања односа. Истраживања вршена на Тајвану показују да је посвећеност важнија од поверења у B2B пословању за повећање спремности пословних партнера да учествују у одређеним инвестицијама, чиме повећавају њихову лојалност и сарадњу у B2B односу (Wu, Chen, & Chen, 2015). При креирању посвећености у пословним односима постоји могућност да предузеће које жели да задржи пословног партнера понекад мора да направи компромисе зарад будућих стабилних и дугорочних односа. Јака веза посвећености помаже да се превазиђу потешкоће без већих напора и да се настави пословни однос. Од комплетног задовољства пословног партнера зависи колико ће пословни однос трајати и да ли ће се наставити. Управо усмеравањем ка изградњи оптималног нивоа односа са купцима и осталим пословним партнерима бави се релациони маркетинг (Filipović, 2007). Релациони маркетинг је оријентисан ка кориснику и користи предности нових информатичких решења и нових технологија креирајући базу корисника која садржи потребе, навике и одлике пословних партнера. Ова база података има за циљ одржавање, планирање, унапређење будућих односа. Овај концепт партнерства је од великог значаја у модерном пословању које не препознаје државне границе. На слици 8 приказани су фактори успеха савременог пословања, а слика 9 приказује еволуцију успешне стратегије пословања.





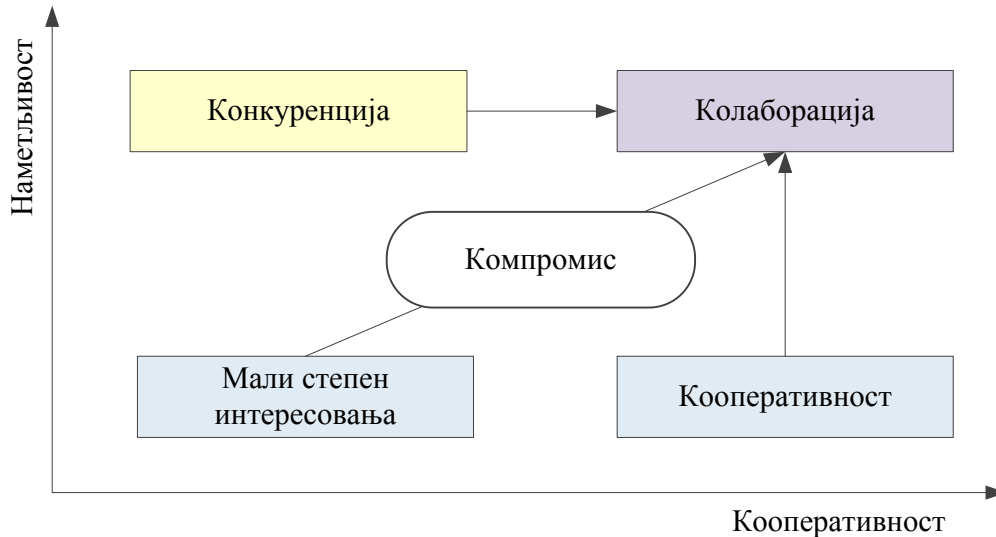
Слика 8. Фактори успеха



Слика 9. Еволуција стратегије пословања

## 2.6 Управљање ланцима снабдевања у великим предузећима

Управљање каналима снабдевања (енг. SCM - Supply Chain Management) подразумева процес сарадње са пословним партнерима, међу којима су и добављачи како би се унапредила процедура пружања свих услуга и достављање репроматеријала и производа. Ланац снабдевања обухвата све учеснике и процесе од произвођача сировина до крајњег потрошача. Три основне компоненте оперативног управљања ланцима снабдевања су: снабдевање, складиштење и дистрибуција. Поред видљивих делова ланца снабдевања - физичког производа и финансијских токова - за координацију дугорочних планова и сарадњу са пословним партнерима потребно је управљати токовима информација. Уколико учесници ланца снабдевања немају адекватну комуникацију и уколико се понашају као засебни ентитети, предузеће може да створи непотребне залихе. Делење информација у ланцу снабдевања омогућава транспарентност и квалитетно доношење одлука. Савремени ланци снабдевања треба да буду динамични, флексибилни и да су у стању да брзо одговоре динамичним променама тржишта. Ово захтева ефикасна решења у свим сегментима ланца снабдевања: у снабдевању, производњи, складиштењу и дистрибуцији. Због захтева пословног окружења да се производи производе у складу са жељама купаца и по што повољнијој цени, неопходно је добро управљати ланцима снабдевања како би се смањили трошкови и убрзао процес рада. Сарадња у ланцу снабдевања може да створи конкурентску предност и да повећа профит. Пословни партнери морају да уложе заједничке напоре како би задовољили крајњег корисника. Заједнички напори се огледају у кооперативности и колаборацији коју пословни партнери улажу и која треба да буде обострана. Уколико је низак степен кооперативности и наметљивости, долази до губитка. До губитка долази и ако је висок степен наметљивости, а низак степен кооперативности. Умереност у кооперативности и наметљивости доводи до оптималних резултата (Derrouiche, Neubert, Bouras, & Savino, 2010; Touboulic, & Walker, 2015) (слика 10.).

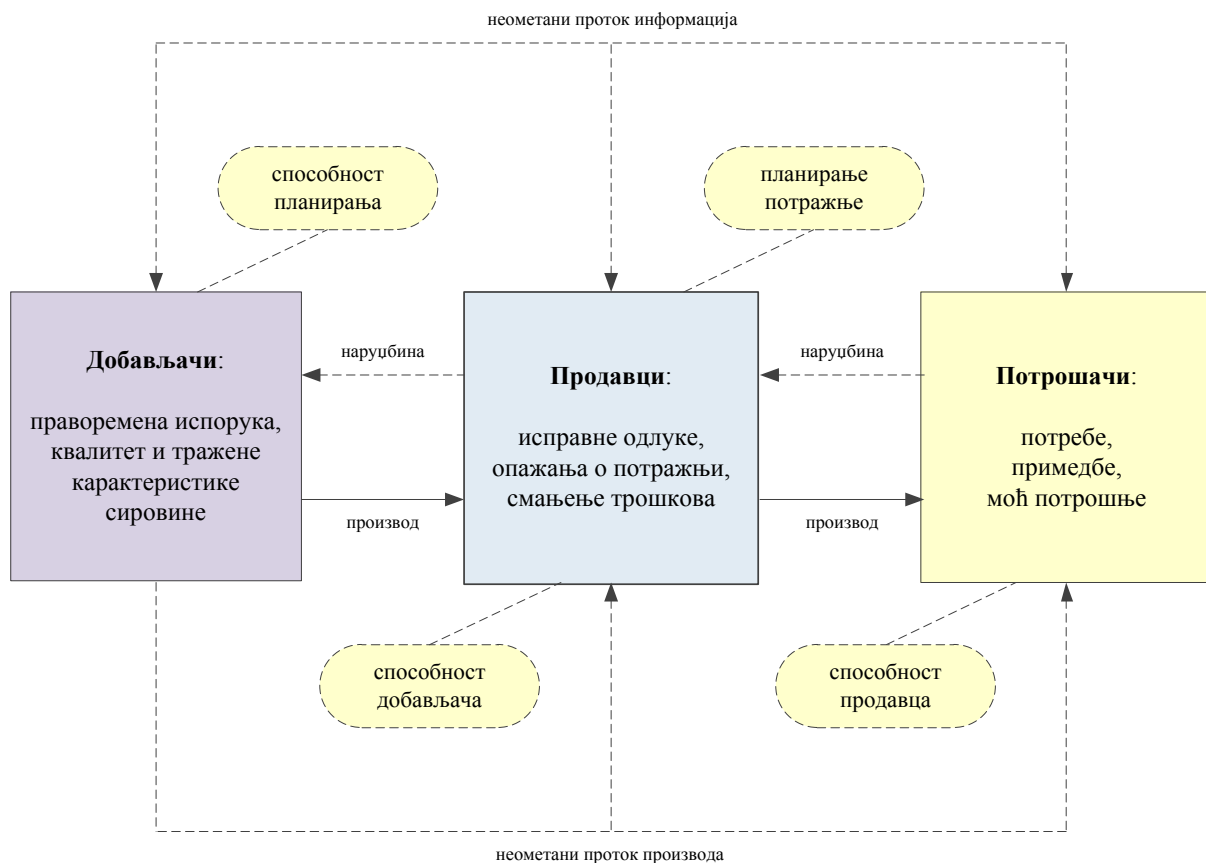


Слика 10. Концепт колаборације

Потребно је да се сви учесници ланца снабдевања укључе у сарадњу и координацију активности у границама свог деловања, а у циљу задовољења крајњег корисника. Потрошач може бити укључен у ланац снабдевања у контексту потреба, примедби и моћи потрошње. Трговци такође имају значајну улогу у ланцу снабдевања у доношењу исправних одлука, опажању о потражњи, као и у смањењу унутрашњих трошкова. Добављачи имају велику одговорност у контексту правремене испоруке и поштовања квалитета сировина и тражених карактеристика сировина (слика 11.).

Контекст односа и његових перформанси зависи од:

- креиране климе у односима;
- структуре односа;
- ИТ подршке;
- животног циклуса односа;
- спољних утицаја.



Слика 11. Структура колаборације у ланцима снабдевања (Прилагођено из (Simatupang & Sridharan, 2005)).

Креирана клима у односима умногоме може да помогне у пословању великих предузећа кроз креирано поверење, сарадњу, вољу да се брзо реше сукоби итд. Атмосфера у односима је окарактерисана:

- посвећеношћу партнера у односима;
- поверењем које постоји између партнера;
- компатибилношћу;
- сарадњом на свим нивоима;
- солидарношћу;
- брзим и ефикасним решавањем сукоба.

Структура односа је значајна како би однос био дугорочан и успешан. Значајно је да се послови поделе, као и одговорност. Особине које подржавају квалитетну структуру односа су:

- флексибилност између партнера;
- размена информација;
- контрола активности партнера;

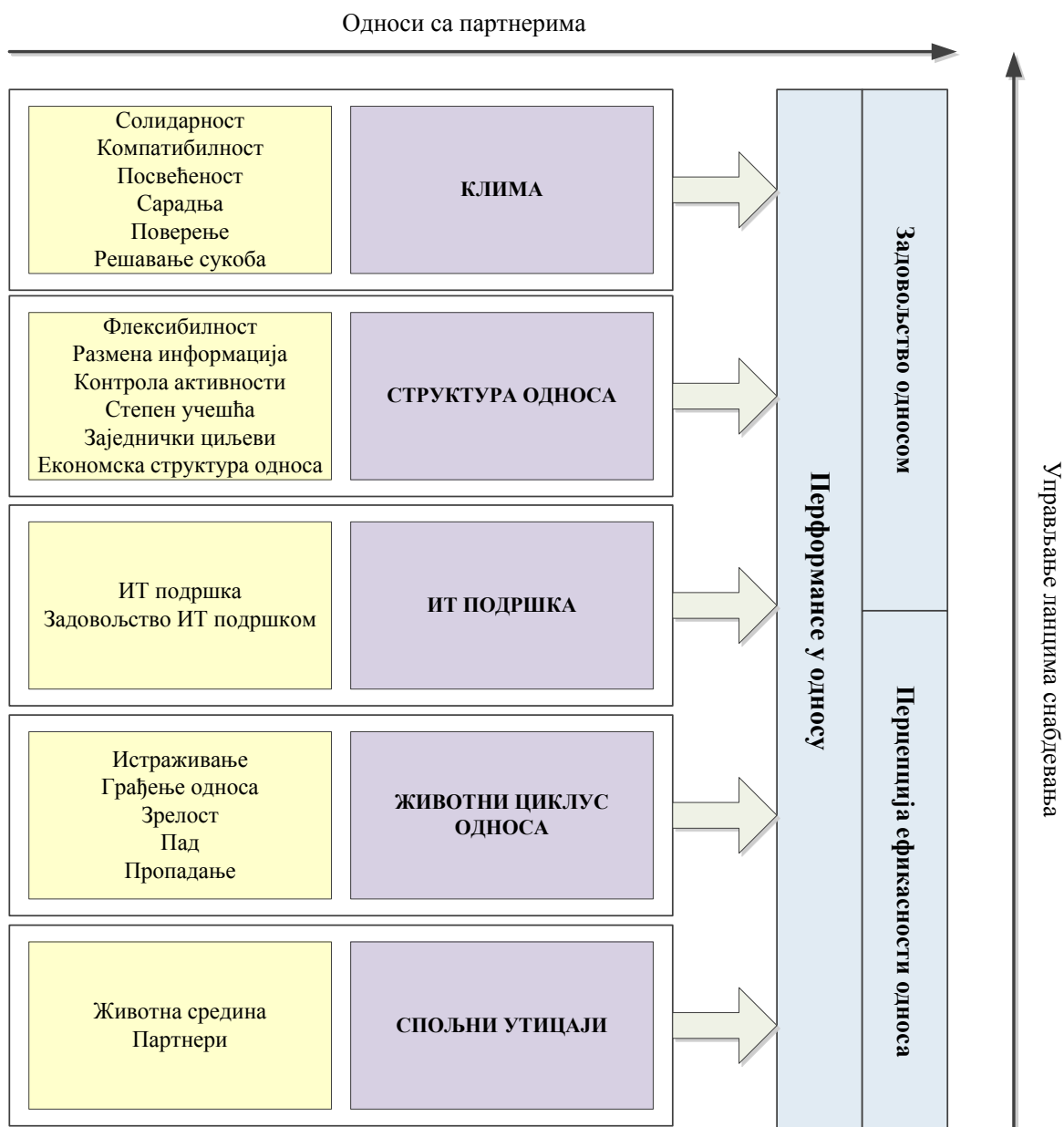
- степен учешћа;
- стремљење ка заједничким циљевима;
- економска структура односа.

Како би однос текао несметано, битан фактор је ИТ подршка која мора да задовољи све партнере и обезбеди несметану и брзу комуникацију у ланцу снабдевања. Пословни односи су неизоставно праћени спољним утицајима, као што је животна средина и правна регулатива. Потребно је да се сарадници прилагоде спољним утицајима, да нађу компромис и да се прилагоде како би однос био квалитетан и успешан. Животни циклус односа је окарактерисан од више аутора у пет фаза (Emerson, 1962; Thibaut 1959; Jar & Anderson, 2003): истраживање, грађење односа, зрелост односа, пад и пропадање.

Код производних предузећа SCM управља подацима из следећих сегмената:

- производња – кретање робе од добављача до жељене дестинације;
- информациони токови – надгледање наруџби и статуса реализације;
- финансијски токови – управљање плаћањима, продајом, кредитним условима;
- дистрибуција – управљање токовима дистрибуције готових производа;
- залихе – управљање залихама готових производа.

На овај начин се врши ефикасно управљање производним процесом чиме се смањују залихе, а резултат је боља контрола и оптимална услуга купаца. Концептима оптимизације стратегија производног асортимана, промоције и увођења нових производа смањују се трошкови кроз смањење залиха и кроз оптимизацију дистрибуције. Такође, трошкови се смањују анализом локација производних постројења, анализом и добрим управљањем службе набавке (бирати добављаче), анализом производње (смањити време застоја, усмерити се само на производњу наручених производа и смањити производњу залиха) и анализом дистрибуције (груписати испоруке, пронаћи систем транспорта који смањује трошкове и убрзава процес испоруке) (Shockley & Fetter, 2015) (слика 12.).



Слика 12. *Анализа односа са пословним партнерима и његових перформанси*

### **3. ТЕХНОЛОГИЈЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА ПОСЛОВНИМ ПАРТНЕРИМА У ЕЛЕКТРОНСКОМ ПОСЛОВАЊУ ВЕЛИКИХ ПРЕДУЗЕЋА**

Са напретком рачунара мењала су се и технолошка решења у пословању великих предузећа. У почетку су били аутоматизовани поједини послови као што су рачуноводство и поруџбине, а временом су се уводиле нове технологије и решења у све аспекте пословања. Данас се комплетно пословање и комплетна комуникација обавља преко електронских комуникационих канала.

Основни задатак електронског пословања за управљање односима са пословним партнерима у великим предузећима јесте да се олакша комуникација, пронађу нови пословни партнери, као и да се постојећи пословни партнери задрже и да се успостави трајни дијалог са њима. Такође, важно је да се убрзају трансакције и да се брзо и правовремено доставе све неопходне информације партнерима, као и да се услуге прате како би биле обављене у предвиђеним роковима. Због свега наведеног потребно је обезбедити комуникационе канале, створити предуслове за комуникацију и обезбедити правовремене и тачне информације, а то подразумева да сви подаци морају бити редовно ажурирани.

#### **3.1 Интернет технологије**

Интернет је унео много измена у пословању предузећа. Сајт је постао централно место где се проналазе информације и обавештења. Истраживања која је вршила компанија КРСВ показују да је у 2016. години интернет користило преко 3,4 милијарде људи широм света, што је 46% укупне светске популације (Meeker, 2017). Употреба паметних телефона је драстично порасла. У 2016. години паметне телефоне је користило преко 2,8 милијарди људи (Meeker, 2017). Вредност највећих пет интернет компанија је достигла 2,9 библиона долара. Ова истраживања показују да се утицај интернета све више шири и да се до сада интернет најбрже развио у потрошачкој сфери, а да је иновација најбржа у технолошкој сфери. Предвиђа се да ће интернет тек доживети успех у пословној, здравственој, едукативној и осталим сферама (Meeker, 2017).

Интернет доноси много предности у пословању великих предузећа, као што су:

- унапређење односа са корисницима и пословним партнерима;
- редефинисање пословања са партнерима;
- онлајн информације;
- онлајн куповина;
- управљање приходима;
- могућност избора;
- праћење конкуренције;
- анализе и истраживање.

Што се тиче маркетинга, могућности су:

- интерактивни однос са потенцијалним купцима;
- праћење и статистика;
- укључивање друштвених мрежа;
- мултимедијски прикази каталога;
- обавештења о снижењима и промоцијама;
- коментари купаца.

Корисници све више користе интернет, али само комбинација свих комуникационих канала даје оптималан утицај (Pires, Stanton, & Rita, 2006). Интернет технологије утичу на глобализацију пословања и омогућавају брзу трансформацију великих предузећа. Интернет технологије пружају великим предузећима јединствену шансу да постану лидери на тржишту. Мултинационална предузећа овај информациони-комуникациони развој користе као ресурс за повећање конкурентских предности и пословних перформанси на глобалном тржишту (Madueno, Jorgea, Conesab, & Martíneza, 2016; „Sodalitas Stakeholder Forum“, 2015). Примена интернета у мултинационалним предузећима доводи од трансформације целокупног ланца снабдевања за различите стејкхолдере (купце, власнике, менаџере, запослене), до трансформације формата трговине робом, услугама и капиталом (Aydin, Cattani, & Druehl, 2014). С обзиром да просторна удаљеност није више ограничавајући фактор пословања, матична предузећа отварају филијале широм света. Како су интернет технологије превазишле препреке удаљености, у савременом пословању велика предузећа могу да стичу и пословне partnere из целог света. Омогућено је глобално присуство предузећа рекламирањем



путем интернета (Siamagka, Christodoulides, Michaelidou, & Valvi, 2015). Пословање се знатно променило и велика предузећа су сада у могућности да послују другачије, да боље повезују организационе делове, да развијају производњу тамо где им је најповољније, а у исто време да освоје сва тржишта која их интересују. Осим освајања нових тржишта, отварају се и нова електронска тржишта као што су Алибаба, Ariba итд. Значајан је аспект интерактивности који интернет технологије пружају. Велика предузећа могу да буду у интеракцији са својом циљном групом и да мере ефекте интернет-оглашавања. Стварањем онлајн репутације постојећи корисници и клијенти врше даљу рекламу производа и услуга предузећа. Отвара се могућност стварања пословних мрежа и нови B2B модели пословања (Fiori, 2013). Комуникација путем нових интернет технологија омогућава смањење трошкова и смањује време реаговања на захтеве стејкхолдера. Како би све ово функционисало, потребно је да се пословање глобално стандарнизује и да се постигну интероперабилност на техничком и организационом нивоу.

### 3.2 Мобилне технологије

Мобилне технологије су технологије које су портабилне, преносиве технологије. Временом су се мобилни уређаји модификовали и развијали. Како је технологија напредовала, мобилни уређаји су постали мултифункционални уређаји који се преваходно користе за лакшу и бољу комуникацију. Данас је назамисливо пословати без употребе мобилних уређаја као што су таблети, нетбукови, мобилни телефони итд.

Комуникационе мобилне технологије и њихови сервиси су саставни део комуникације са пословним партнерима у пословању великих предузећа.

Мобилни бежични уређаји су се у почетку користили само за пренос гласа, да би развојем мобилних технологија почеле да се преносе и слике и подаци. Мобилни интернет је данас саставни део сваког пословања. Путем паметних телефона преносе се мултимедијални садржаји у реалном времену и све више предузећа користи паметне телефоне за пословање. Мобилни уређаји као платформу користе опертивне системе као што су Android, iOS i Windows Phone, који омогућавају развој разних апликација.

*Bluetooth* је бежична технологија која омогућава пренос података у кратком опсегу. Повезивањем уређаја путем *Bluetooth*-а креира се *PAN* (енг. Personal Area Network). У паметним окружењима се може користити за различите корисничке уређаје. Bluetooth

пружа могућност размене информација између бежичних уређаја, као што су PDA уређаји, мобилни телефони, лаптоп рачунари, штампачи и дигиталне камере путем сигурне, јефтине, широко распрострањене радио-фреквенцијске везе. То је бежична радио-технологија кратког домета која омогућава пренос података између мобилних телефона, рачунара и других уређаја на кратким удаљеностима. Bluetooth технологија се често примењује у маркетингу за преузимање материјала са неког уређаја.

*RFID* је акроним од *Radio Frequency Identification* и ради се о бежичној технологији која не захтева додир (Dwivedi, Kapoor, Williams, & Williams, 2013). RFID технологија је популарна технологија и има широку употребу у различитим аспектима живота и пословања, а своју примену је нашла и у паметним окружењима. Многа предузећа користе RFID технологије за праћење производа (Ugarak & Cice, 2009). Осим тога употреба ове технологије омогућава предузећима већу тачност, брзину и оптимизацију залиха. Не захтева оптичку видљивост за комуникацију. Може да функционише у екстремним временским условима, као што су киша, снег, високе температуре – што није случај са бар кодовима и апликацијама за оптичка читавања. С обзиром да не захтева посебну људску пажњу за време слања података, повећава ефикасност пословања.

*NFC* (енг. Near Field Communication) је бежична технологија кратког досега и високе фреквенције која омогућава размену података између различитих уређаја. NFC је технологија која телефонима омогућава да обједине све функционалности које се свакодневно употребљавају у јединствен уређај. Паметни телефони који имају уграђену ову технологију могу се користити за размену информација или за читање пасивних тагова (Palma, Agudo, Sanches, & Macias, 2014). Корисницима ове технологије је омогућено да обављају сигурне трансакције, да имају приступ дигиталним садржајима и да се повезују са електронским уређајима једноставним приближавањем уређаја. Главна предност ове технологије јесте брзо и једноставно преузимање значајних информација са тага који се може налазити на различитим локацијама, као што су билборди, смарт постери, флајери, новине и сл. Овим путем корисници могу да обављају сигурне трансакције, да имају приступ дигиталним садржајима. NFC уређаји могу да истовремено прихватају и преносе податке. NFC технологија се може имплементирати на било који уређај. Тренутно је најзаступљенија као имплементација у мобилним телефонима, за шта је превасходно и намењена. Имплементацијом у

мобилне телефоне, корисник може да плати, добије приступ, добије информације о понуђеним производима, добије информације о предузећу итд.

### 3.3 Технологије интернета интелигентних уређаја

Интернет интелигентних уређаја према дефиницији Међународне телекомуникационе уније („ITU-T“, 2012) јесте мрежа физичких и виртуелних "ствари" уграђених у електронику, софтвер, сензоре који су повезани и могу да прикупљају и размењују податке. Интелигентни уређаји обухватају и информационе, виртуелне објекте, који имају способност да буду идентификовани и интегрисани у комуникациону мрежу. Интернет интелигентних уређаја садржи велики број различитих уређаја различитих платформи, рачунарских капацитета и функционалности (Lukas, Jan, & Radek, 2016).

Основне карактеристике интернета интелигентних уређаја су:

- у IoT мрежи све се може повезати на глобалну информациону и комуникациону инфраструктуру;
- уређаји у IoT могу да интерагују са свим уређајима и сервисним платформама иако су хетерогени и базирани на различитим хардверским платформама;
- стање уређаја је променљиво тако што је уређај или конектован или дисконектован са мреже, мења локације итд;
- у IoT мрежи број уређаја који интерагују може бити велик;
- комуникацију у IoT мрежи покрећу уређаји; уређаји генеришу податке, а не људи као што је то било до сада;
- управљање подацима и њихово тумачење је неопходно у IoT системима.

Размена порука између уређаја у IoT од виталног је значаја јер су уређаји у IoT малог меморијског капацитета. Зато је неопходно да се информације пренесу до локације где се могу сачувати или искористити у реалном времену. У IoT комуникацији издвајају се четири обрасца, односно облика комуникације: телеметрија; команда и контрола; захтевање и обавештавање.

- Телеметрија је комуникација од уређаја до сервиса, где уређај шаље информације које је забележио. Комуникација је само у једном смеру и информације се шаљу од уређаја до сервиса.
- Команда и контрола је двострана комуникација у смислу захтева и одговора. Овде сервис задаје команду уређају и притом очекује повратну информацију да

ли је акција обављена. Сервис захтев може да проследи на један уређај, на групу или на све уређаје.

- Захтевање је модел где уређај шаље захтев, а сервис одговара на захтев.
- Обавештавање је једнострана комуникација у којој сервис шаље информације уређају, а уређај само прима информације од сервиса.

Протоколи за размену порука у IoT инфраструктури су: CoAP, MQTT, AMQP, STOMP.

AMQP (енг. Advanced Message Queuing Protocol) је поуздан и интероперабилан бинарни протокол за размену порука. Учесници у комуникацији су клијенти и сервер који се назива брокер. Подржава редове и рутирање. Рутирање се може обављати на два начина: један на један (point-to-point) и публикување–претплата (publish-and-subscribe). Све поруке се шаљу на адресу, која се назива тема, клијенти могу да се региструју на више тема и могу да примају поруке са садржајем који се односи на одабрану тему или одабране теме.

MQTT (енг. Message Queue Telemetry Transport) је бинарни протокол који је развила компанија IBM за сопствене потребе. Овај протокол је постао OASIS стандард и сада је доступан свима јер је отвореног кода. Велику употребу је пронашао у коришћењу за апликације на мобилним телефонима јер заузима мало меморије, није потребан велики мрежни проток, троши мало струје и ефикасан је за дистрибуцију информација. MQTT је publish-subscribe протокол.

CoAP (енг. Constrained Application Protocol) протокол је протокол текстуалног типа. Направљен је за потребе уређаја ограничених меморијом и потрошњом. Поруке које се преносе могу бити XML или JSON формата, али ако је транспортни протокол UDP онда порука мора бити величине тачно једног датаграма. CoAP је један на један протокол.

STOMP (Simple/Streaming Text Oriented Messaging Protocol) је текстуални протокол. Поруке су мале величине. Ово је једноставни протокол.

Примена технологија интернета интелигентних уређаја омогућује да се преко интернета управља уређајима и објектима као што су производне машине у фабрикама, алати, сировине, полупроизводи и готови производи. На овај начин информације из једне фабрике се могу у реалном времену достављати пословним партнерима, чиме се омогућава боља координација и оптимизација сарадње у ланцу вредности (Cavalcante et al., 2016; Mashal, Alsaryrah, & Chung, 2016).

### 3.4 Технологије друштвених мрежа

За пословање предузећа у данашњем времену значајани су канали друштвених мрежа (Social Network) и блогови, с обзиром да се друштвене мреже релизују и као скупови медија и веб-апликација. Развојем технологија друштвених мрежа уводи се коришћење интернета као платформе за друштвене мреже, као што су форуми, news групе, системи за размену chat порука и за уређивање кориснички генерисаних садржаја (енг. UGC – User Generated Content). На овај начин могуће је креирати сопствени профил и извршити сопствену презентацију, као и креирати и пратити листе за повезивање и генерисане садржаје. Долази до промене начина презентовања информација. Индивидуални корисници или групе корисника на овај начин могу да креирају, одређују, објављују и управљају садржајима. Друштвене мреже мењају начин комуникације појединаца, група и организација. Тренутно су актуелније друштвене мреже: Twitter, Facebook, LinkedIN, Instagram, Pinterest. Најактуелнији сервис за објављивање видео записа је YouTube.

LinkedIN је друштвена мрежа која се користи за пословање. У самом почетку је садржала само биографије и систем приватних порука, да би јој се касније придружиле групе и форуми. Данас је највећа светска пословна мрежа. Садржи и профиле особа које траже посао, као и профиле предузећа која траже запослене. Ова мрежа се такође користи за проналажење нових пословних партнера, као и за одржавање контаката са већ постојећим пословним партнерима.

YouTube се користи за размену аудио и видео-садржаја. Користан је за презентацију предузећа, нових производа, упутстава за коришћење производа итд.

Facebook је друштвена мрежа коју су у почетку користили само студенти за сопствену комуникацију, да би данас постала водећа друштвена мрежа којој су се прикључила многа предузећа. Путем ове друштвене мреже предузећа могу да врше бесплатан маркетинг производа и услуга. Олакшана је претрага група и страница повезаних са истом области пословања. Проналажењем експерата из своје области пословања, предузећа могу да их позову као госте на свом блогу или као говорнике на пословним догађајима. Користећи Facebook Beacon предузећа могу да врше промоцију текстова и вести.

Twitter је микроблог платформа. Број знакова је ограничен на 140 јер је ова мрежа првобитно била намењена за мобилне телефоне, а 140 знакова је максималан број који телефон може да прими као поруку. За предузећа је значајна као платформа за постављање адреса ка веб-садржајима, као и за претраживања, дискусије и истраживања (Zhou, De, Wang, & Moessner, 2016).

Путем друштвених мрежа предузећа добијају могућност проширења деловања широм света. Такође су битне са аспекта рекламе потрошача, као и рекламе које ће вршити само предузеће. С обзиром да се и традиционални медији све више комбинују са друштвеним медијима и мрежама, предузећа имају све већу могућност рекламирања, истраживања и проналажења пословних партнера. Друштвене мреже све више потискују телефонску комуникацију и коришћење смс порука, па се на тај начин и олакшава и убрзава комуникација са пословним партнерима, али и смањују трошкови пословања предузећа. Предузећа развијају и интерне друштвене мреже. Предност интерних друштвених мрежа јесте што пружају одговарајуће сервисе, али су заштићене и доступне само из мреже предузећа. Предвиђа се да ће друштвене мреже у будућности постати алат за удаљену комуникацију (Gonc, Pereira, Salgueiro, & Mateus, 2014).

### **3.5 Технологије за напредну аналитику**

Како се развијају прилагођавајући се променама на тржишту, предузећа постају све комплекснија и имају више информација и података које је потребно обрадити у реалном времену. Кориснички захтеви постају сложенији и предузећа имају потребу за бржом обрадом података и правовременом доступношћу информацијама, па се намеће потреба за комплексним аналитичким обрадама података и информација. Технологије за напредну аналитику су неопходне за пословну успешност, као што је неопходно стратешко планирање и управљање. Предузеће мора да успостави прецизну везу између пословних стратегија, пословних процеса и кључних показатеља перформанси (Jovetić, 2015). Предузећа је потребно сагледати са више аспеката: са аспекта купца или корисника услуга које предузеће нуди, са аспекта финансија, са аспекта унутрашњих пословних процеса, као и са аспекта усавршавања и развоја предузећа. Да би се ове анализе извршиле, потребно је развити механизме за сакупљање и анализу података, апликација и подсистема.

ERP (енг. Enterprise Resource Planing) је софтверски пакет који обједињује све аспекте пословања једног предузећа. ERP обједињује финансије, производњу и логистику. Омогућава предузећу да ефективно управља процесима, да има јединствену базу података и да брзо реагује на оперативне захтеве. Ово је систем преко којег је могуће управљати људским и материјалним ресурсима и развијати и пратити пословне процедуре и процесе. Системи који се често користе у пословању великих предузећа су: Sap, Oracle, Peoplesoft, Baan, Navision, IBM Pure Data System for Analytics итд.

Sap је решење које пружа комплетан сет функционалности за управљање кадровским ресурсима, набавку и логистику, финансије, корпоративне сервисе, пословну аналитику, развој производа и производњу, управљање продајом и услугама. Код овог решења сваки модул ради самостално, а повезан је са осталим модулима где је то потребно.

Oracle Business Intelligence (енг. Oracle BI) је платформа која обједињује менаџмент података, напредну аналитичку обраду података, као и веб-презентацију информација. Ова технологија омогућава аутоматско повезивање и анализу информација из различитих апликација и подсистема. Важно је што се ове информације могу посматрати у реалном времену кроз графичке приказе и извештаје. На овај начин се могу приметити дешавања која утичу на перформансе пословања.

Peoplesoft је решење које садржи модуле за менаџмент људских ресурса, финансијске сервисе, модуле за производњу, управљање сировинама, планирање залиха и дистрибуцију. Ова платформа нуди флексибилност и једноставно коришћење. Не захтева посебан софтвер, што омогућава предузећу пословање са било које локације.

Baan софтер се користи за производњу, дистрибуцију, финансије, интеграцију и имплементацију, прорачуне, планирање и продају.

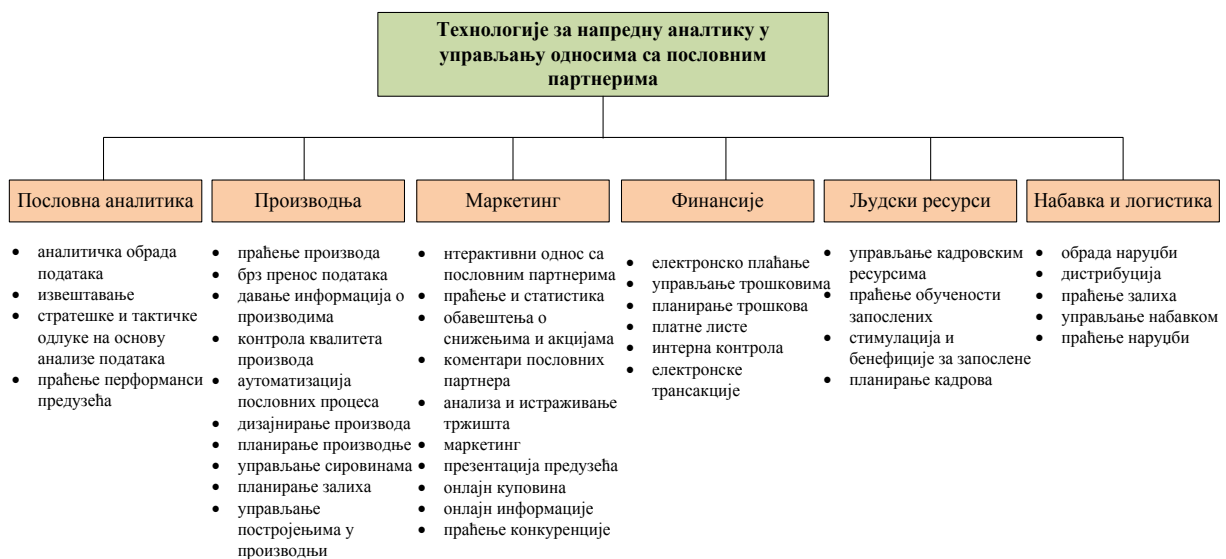
Navision је решење које се прилагођава потребама предузећа и интегрише се са постојећим системима предузећа. Обезбеђује унапређење пословних процеса, аутоматизацију, брз проток информација, мноштво опција извештавања. Централизиција пословних података помаже у повећању продуктивности и квалитетнијим одлукама предузећа.

IBM Pure Data System for Analytics је базиран на Netezza NPS (Netezza Performance Server) технологији. Садржи много аналитичких функција које корисницима пружају могућност коришћења напредне аналитике, смањена је комплексност, омогућена је

обрада великих количина података. Могуће је масовно паралелно процесирање, проток, филтрирање и компресија података. Ово даје могућност предузећима при доношењу стратешких и тактичких одлука, смањују се трошкови ресурса, смањује се време потребно за обављање послова, мења се начин обраде података и долази се до нових врста анализа, што резултује већом предности на тржишту.

Велика предузећа усвајају Big Data аналитику због напредних аналитичких могућности које нуди. Big Data генерише велике количине разноврсних података, врши њихову обраду, проналази скривене вредности и тако помаже предузећима да брже и боље одлучују. Hadoop је софтвер који пружа подршку предузећима за складиштење и обраду великих количина података.

Слика 13 приказује технологије за напредну аналитику подељене по функцијама које се користе у управљању односима са пословним партнерима.



Слика 13. *Технологије за напредну аналитику у управљању односима са пословним партнерима – подела по функцијама*



## **4. МОДЕЛ ЗА УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА ПОСЛОВНИМ ПАРТНЕРИМА У В2В ЕЛЕКТРОНСКОМ ПОСЛОВАЊУ ВЕЛИКИХ ПРЕДУЗЕЋА**

### **4.1 Циљеви и захтеви**

С обзиром да се велика предузећа све више суочавају са проблемима везаним за конкуренцију на тржишту, као и са учесталим променама које тржиште захтева, неопходне су сталне промене, усавршавање и побољшање пословања. Како би били конкурентни, потребно је да се предузму неопходне мере и да се поставе одређени циљеви као што су:

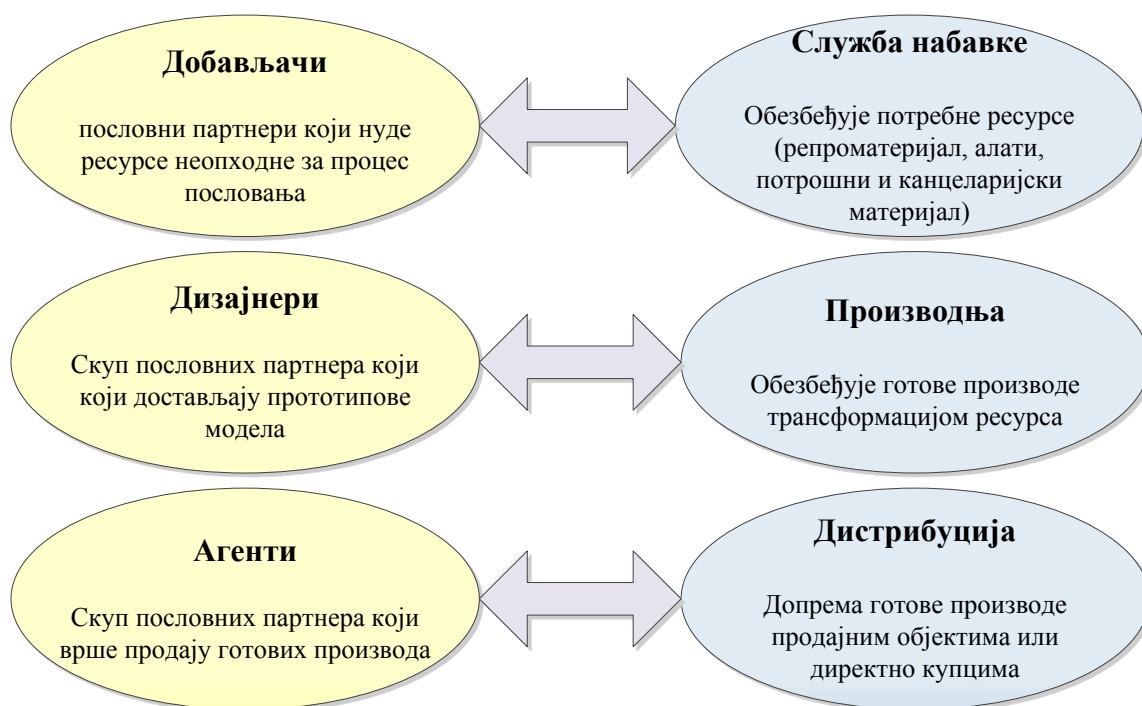
- побољшање квалитета производа или услуга;
- смањење времена испоруке производа или услуга;
- смањење трошкова пословања;
- повећање флексибилности;
- повећање профита;
- предузимање корака у циљу задовољења крајњег корисника.

Како би велика предузећа остварила своје стратешке циљеве, неопходно је да се сагледа и изврши анализа различитих интереса које имају пословни партнери (Schenkeln, Krikke, Caniëls, & Laan, 2015). Ово подразумева неколико корака:

- идентификацију важних интерних и екстерних стејхолдера;
- анализу очекивања и интереса интерних и екстерних стејхолдера;
- креирање стратегије управљања са стејхолдерима;
- идентификовање и решавање проблема;
- повратне информације;
- контролу решавања идентификованог проблема.

## 4.2 Модел за управљање односима са пословним партнерима у електронском пословању великих предузећа

Савремено пословање подразумева јасне циљеве – како циљеве које предузеће жели да постигне зарад сопственог профита, тако и друштвене циљеве. Ови циљеви су повезани са стејкхолдерима, па је с тим у вези неопходно и добро управљање стејкхолдерима. Важно је да предузеће створи сопствени идентитет од кога неће одступати. На овај начин се помаже стејкхолдерима да препознају предузеће, ствара се свест о предузећу, јача се самопоуздање стејкхолдера. Такође се подиже мотивација запослених, ствара се осећај припадности и омогућава се идентификација запослених са предузећем за које раде (Juradoa, Fuentesa, & Gómezb, 2014). Неопходно је да предузеће има јасну идеју о идеологији и кључним вредностима предузећа. На овај начин предузеће може да се издвоји на тржишту, да створи жељени имиџ и репутацију. Квалитетно комуницирање са стејкхолдерима има за циљ да смањи незадовољство код свих актера, да информише стејкхолдере о активностима које се спроводе зарад задовољења њихових потреба, да омогући већи ниво задовољства обе стране („Sodalitas Stakeholder Forum“, 2015) (слика 14.).



Слика 14. Размена података са пословним партнерима

Први корак јесте да предузеће дефинише циљеве. Затим следи израда плана за реализацију циљева, па предузимање неопходних процеса и процедура за реализацију задатих планова и на крају извршавање процене реализације плана. Свако пласирање информација треба да буде планска и циљана активност. Добрим управљањем са стејкхолдерима, пласирањем тачних и праворемених информација стварају се темељи за дугорочне партнерске односе, повећава се профит предузећа, обезбеђује се постојаност на тржишту, подиже се квалитет пословања, подиже се квалитет производа и услуга, повећава се задовољство клијената, задржавају се постојећи и привлаче нови клијенти и пословни партнери (Rubio, Villaseñor, & Oubiña, 2015) (слика 15.).



Слика 15. Модел менаџмент–стејкхолдери

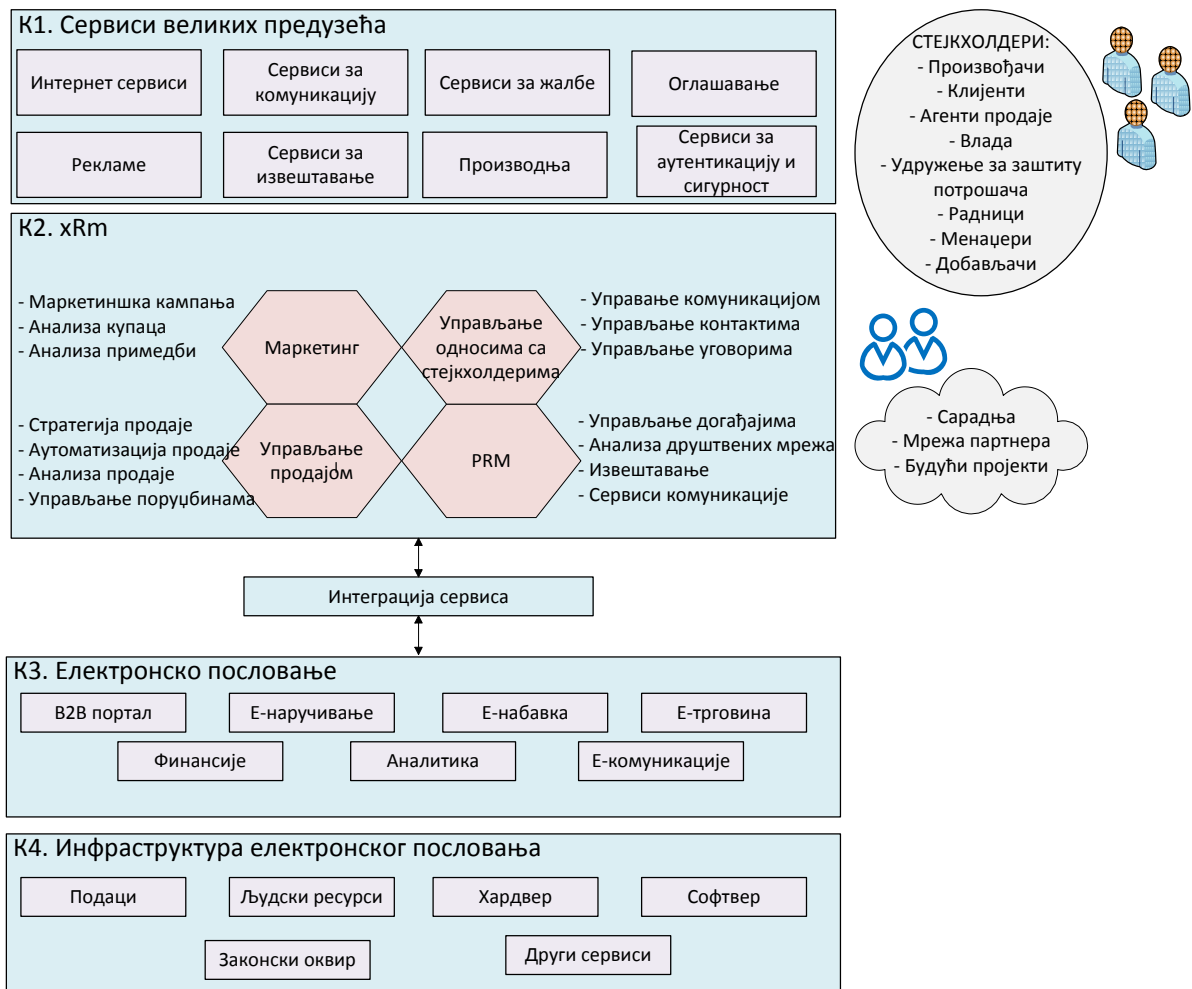
Предложени модел за управљање односима са стејкхолдерима подразумева xRM као компоненту електронског пословања великих предузећа (слика 16.).

Кључне компоненте модела су:

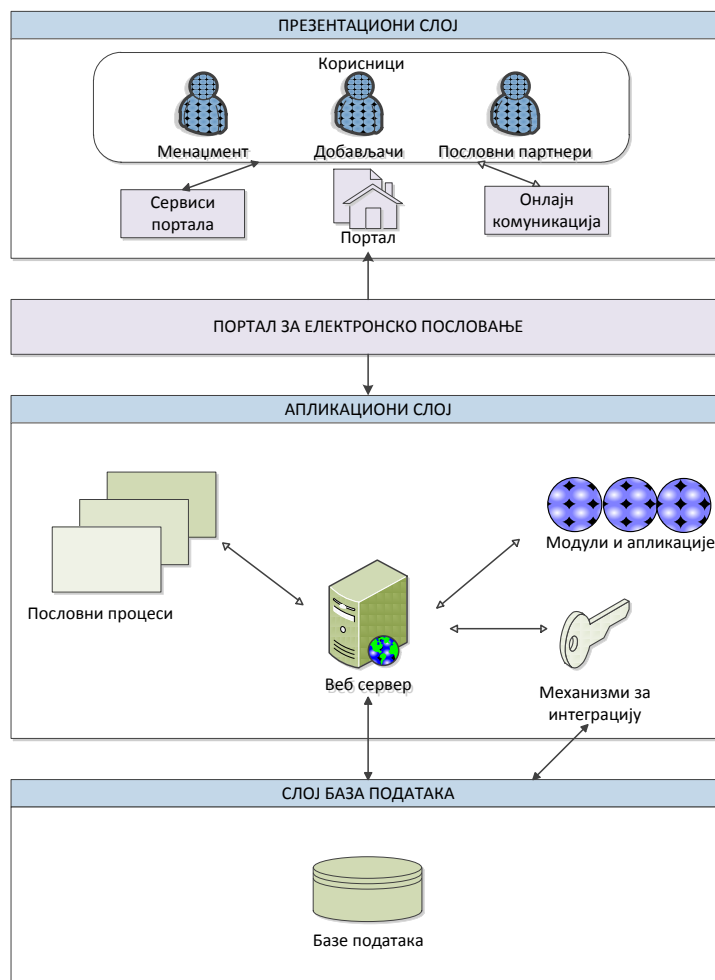
- Сервиси за стејкхолдере – интегрисано управљање сервисима који се пружају различитим интересним групама. Посебан је акценат у савременом пословању великих предузећа на напредним интерактивним сервисима. Овде се примењују концепти интеграције канала сарадње, комуникације, продаје и други.

- xRM – реализују се PRM активности у ужем смислу. Све важне активности се могу подвести под четири групе: маркетинг, управљање продајом, управљање односима са стејкхолдерима и PRM.
- Компонента електронског пословања – подразумева компоненте електронског пословања: електронске набавке, процесе електронске трговине, електронско наручивање, електронску комуникацију, аналитику и сл. Посебно значајан елемент је B2B портал, који омогућава реализацију процеса електронског пословања са партнерима.
- Инфраструктура електронског пословања – подразумева подршку хардверске и софтверске инфраструктуре, управљање подацима, поштовање правних оквира, управљање људским ресурсима...

Компоненте су интегрисане са осталим елементима електронског пословања преко сервиса за интеграцију.



Слика 16. xRM модел електронског пословања великих предузећа

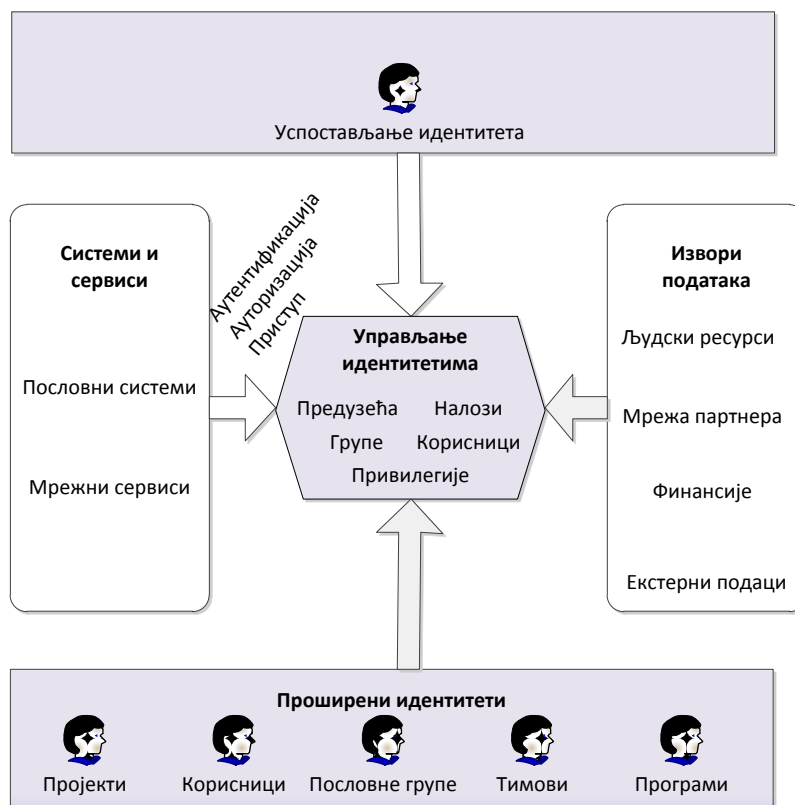


Слика 17. Архитектура система електронског пословања

Архитектура система електронског пословања има три нивоа: презентациони слој, апликациони слој и слој података (слика 17.). Корисници система могу приступати порталу преко различитих типова уређаја. Портал је интегратор свих компонената система. Додатни модули и апликације унапређују функционисање система електронског пословања. Управљање подацима се врши у слоју података.

### Инфраструктура система за управљање дигиталним идентитетима

Право приступа подацима и сервисима обезбеђује систем за управљање идентитетима. Успостављањем јединственог система за управљање идентитетима за све апликације и услуге решио се проблем управљања дуплим идентитетима. Примена овог система чини управљање једноставним и повећава безбедност процеса управљања идентитетима.



Слика 18. Систем за управљање идентитетима

Изградња система за управљање идентитетима почиње прикупљањем података о корисницима (слика 18.). Затим се уређују и смештају информације о сваком кориснику система у запис који представља јединствен идентитет корисника. На основу података о идентитету корисника могу се успоставити улоге корисника, омогућава се приступ ресурсима и врши додавање у постојеће групе. Власници ресурса могу дефинисати одређене интеракције над тим ресурсима. Привилегија групама омогућује да се једном променом у систему за управљање идентитетима и правима додељује приступ свим апликацијама и сервисима.

Захтеви за централизовано управљање идентитетима и корисничким правима су:

- управљање централном базом аутентичних дозвола које је могуће проверити и ревидирати;
- усклађеност са регулативом;
- дефинисани поступци за одобрења приступних захтева;
- аутоматизовано креирање корисничких налога;
- аутоматизована додела права;
- успостављање система управљања;

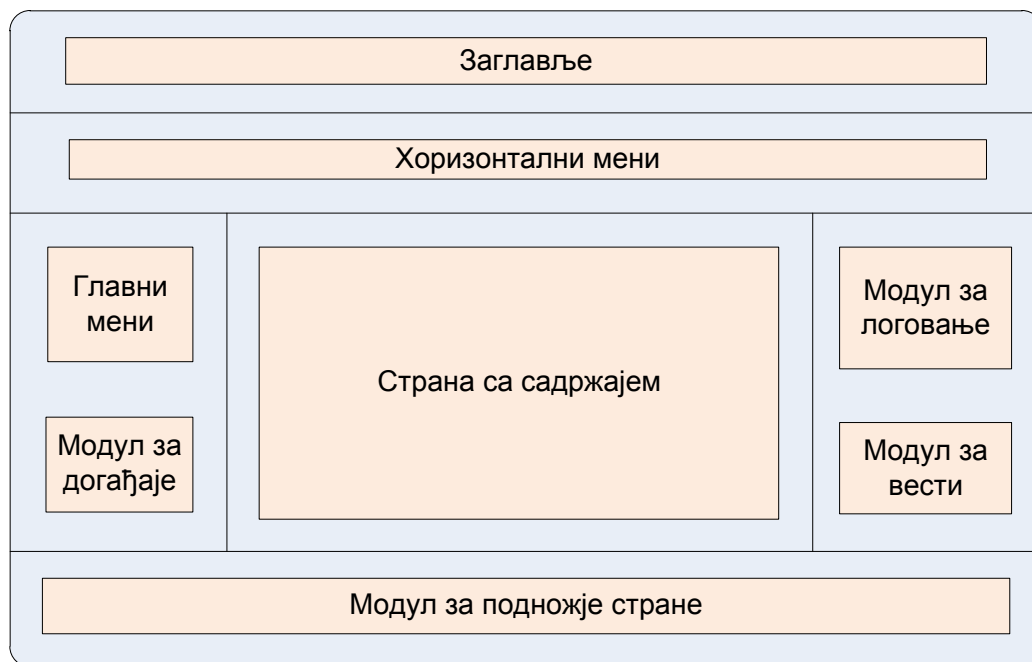
- успостављање јединственог система идентификације за све апликације.

Имплементацијом система за управљање идентитетима у великим предузећима могуће је повећати сигурност, смањити трошкове администрације и смањити могућност људске грешке. Централизован систем за управљање идентитетима пружа могућност корисницима да постављају захтеве према различитим ресурсима.

## Кориснички интерфејс веб-портала

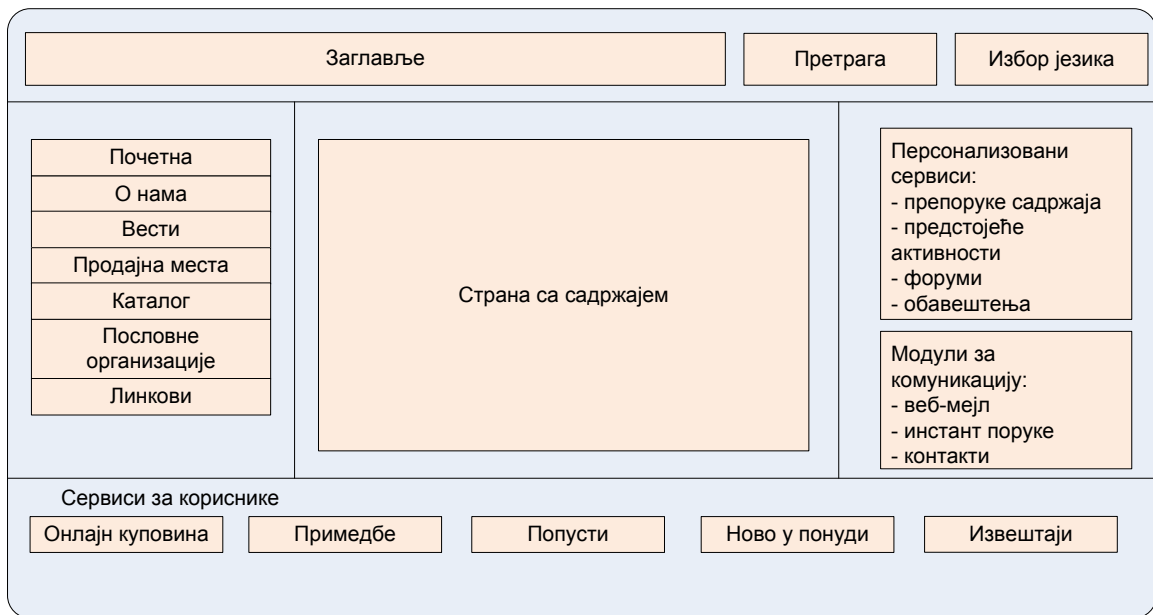
Основни циљ веб-портала јесте да презентује одговарајући садржај. Садржај информација унутар портала је неограничен. Интерфејс портала треба да буде лак за коришћење и да буде добро организован.

Концептуални изгледи почетних страница су приказани на сликама 19, 20, 21 и 22.

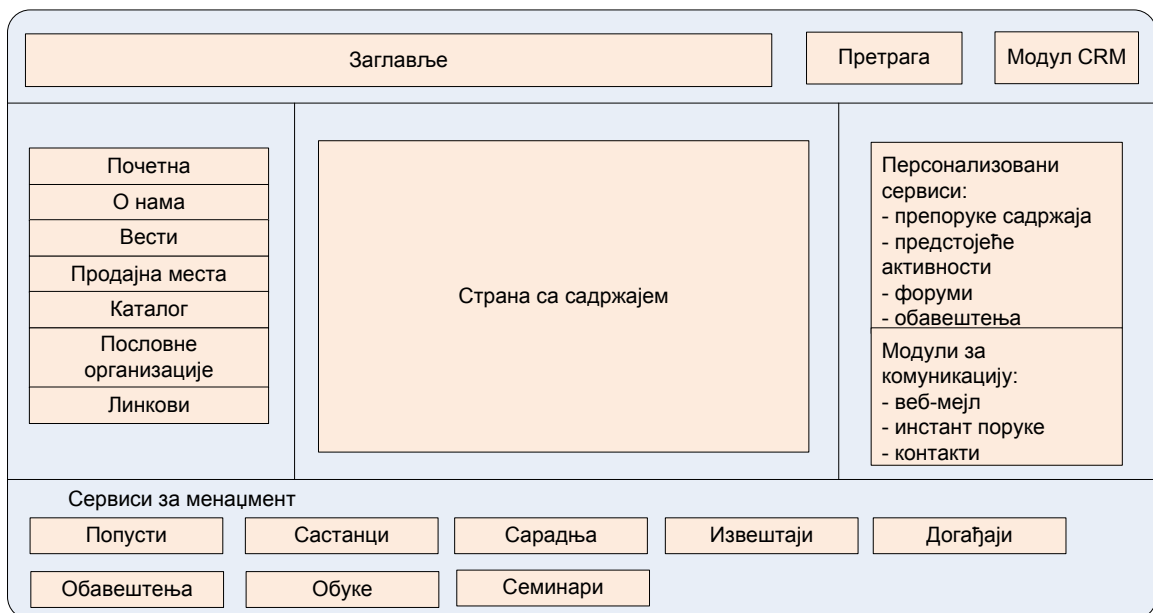


Слика 19. Концептуални изглед почетне странице портала

Делови веб-портала су независне компоненте са различитим садржајем. Веб портал треба да поседује особине претраживања на основу кључних речи. Портал треба да омогући бољу сарадњу са пословним партнерима, запосленима и да поједностави комуникацију.

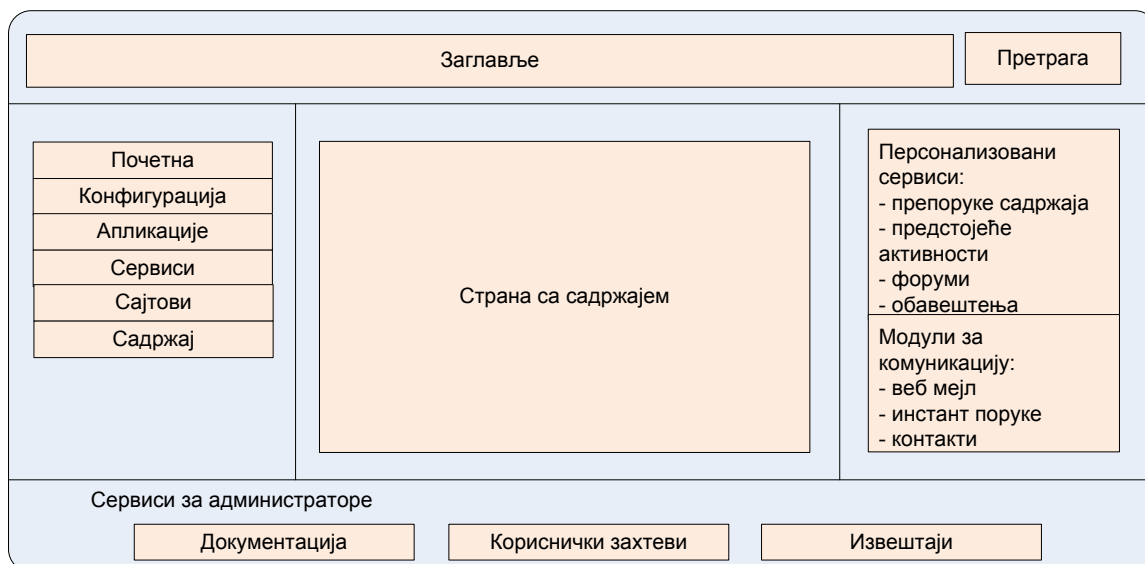


Слика 20. Концептуални изглед почетне странице за кориснике



Слика 21. Концептуални изглед почетне странице за менаџмент





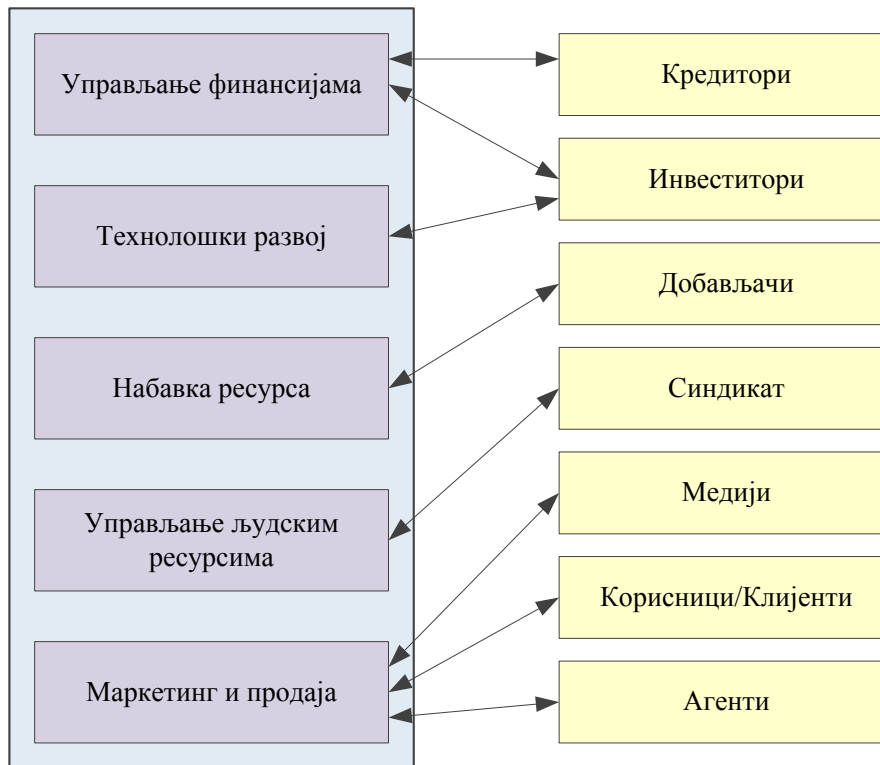
Слика 22. Концептуални изглед почетне странице за администраторе

### 4.3 Модел дељених пословних процеса у електронском пословању великих предузећа

Пословни процеси представљају низ активности које су неопходне како би се обавила једна пословна трансакција. Пословни процес може имати више учесника који координирано извршавају дефинисане задатке. Неопходно је утврдити кључне пословне процесе, извршити њихову анализу, континуирано унапређивати и мењати пословне процесе, поставити ефикасан систем за управљање пословним процесима – све с циљем постизања ефикасности, профитабилности и задовољења корисника. Пословни процеси могу бити:

- приватни пословни процеси – пословни процеси унутар једне организације;
- јавни пословни процеси – представљају интеракцију између организације и других учесника;
- пословни процеси сарадње – сарадња између пословних процеса различитих предузећа.

Потребно је одвојити приватне и дељене пословне процесе како би предузеће задржало за себе детаље о унутрашњој реализацији пословних процеса (слика 23.). Одвајањем дељених пословних процеса од приватних, предузеће оставља могућност промене приватног пословног процеса без утицаја на дељени пословни процес.

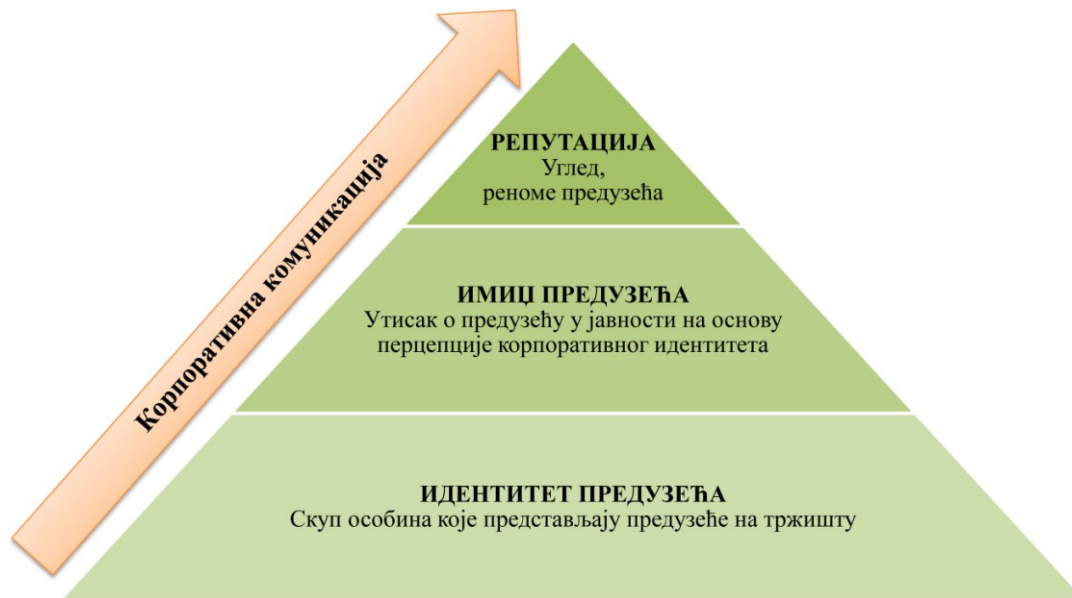


Слика 23. Модел дељених пословних процеса

#### 4.4 Модел координације комуникационих канала у електронском пословању великих предузећа

Комуникација подразумева преношење информација из једне тачке у другу, као што је то случај преноса информација мобилним телефоном или преношење информација кроз време, тако што се информације сачувају на неком меморијском уређају па пренесу у неком будућем моменту. Комуникација је саставни део свих пословних процеса. Комуникација се користи да покрене и гради пословне односе, да преноси идеје и мисли, преноси информације, решава конфликте и једноставно повезује пословне сраднике (Bordia, 1997; Rix, Buss, & Herford, 2001). Ефикасност комуникације се огледа у благовременом информисању, а квалитет комуникације се огледа у ефективности и ефикасности. Интерактивном природом комуникације се могу градити пословни односи, што подразумева размену података између заинтересованих страна као и добијање повратних информација, које могу користити развоју емоционалне и социјалне везе, као и стварању осећаја блискости, који даје предност при решавању проблема (Sharma & Patterson, 1999). Негујући интерактивну комуникацију са фокусом на важне информације и очекивања, на директан начин се утиче на развој и одржавање

пословних односа. Корпоративна комуникација је процес управљања комуникацијама између предузећа и његових стејкхолдера. Корпоративна комуникација се фокусира на организацију као целину и на важност њеног представљања кључним стејкхолдерима, како спољашњим тако и унутрашњим (Dolphin, 1999) (слика 24.).



Слика 24. *Корпоративна комуникација – представљање предузећа*

Како се пословање мењало и прилагођавало савременом тржишту, постајало је комплексније, а број информација је постајао већи. Ово је посебно изражено код великих предузећа, мултинационалних предузећа или предузећа са великом лепезом производа или услуга. Код таквих предузећа комуникација се одвија, осим са стејкхолдерима, и између главне дирекције и разних огранака, као и између пословних јединица које припадају истом предузећу. Како би се систем комуникације унапредио, потребно је дефинисати постојеће стање, идентификовати проблеме у комуникацији, извршити неопходне измене, као и уводити нове комуникационе технологије. Неопходно је поставити економичну комуникацију како би се избегла конфузија у пословању. Сваком од актера треба обезбедити поседовање искључиво потребних информација. Неопходно је да група људи која обавља исте послове развије јединствено знање и користи исте апликације. Такође је неопходно управљати количином датих информација. Мањак информација може довести до незадовољства и немогућности обављања посла. Вишак информација може довести до збуњености и смањења мотивације. Основни елементи комуникационог процеса су:

- пошиљалац;
- прималац;
- порука;
- комуникациони канал;
- повратна информација;
- опажање.

Управљање комуникацијама обухвата следеће процесе:

Табела 1. *Процеси у управљању комуникацијама*

Планирање комуникације	дефинисање комуникације и информационих потреба пословних партнера
Дистрибуција информација	правовремено стављање на располагање потребних информација
Извештавање о учинку	прикупљање информација о реализацији, предвиђањима и евентуалним корекцијама
Управљање комуникацијама	управљање комуникацијама са циљем задовољења потреба и очекивања пословних партнера

Како би комуникација била економична, неопходно је дефинисати које информације се коме преносе и који је проток информација потребан. Потребно је утврдити врсту, формат и садржај информација, дистрибутера и примаоца информација, начин преноса информација и фреквентност информација.

У електронском пословању великих предузећа потребно је координирати како са интерном комуникацијом тако и са екстерном комуникацијом. Интерна комуникација се реализује унутар пословне организације. Квалитетна интерна комуникација је одраз добре пословне политике предузећа и добрих међуљудских односа и доводи до развоја предузећа. Базира се на чињеницама да успешна интерна комуникација повећава економске резултате предузећа. Потребно је обезбедити неометан комуникациони ток између свих запослених с циљем обезбеђивања потребних информација, мотивисања и управљања запосленима. На овај начин се усклађују индивидуални циљеви запослених са циљевима предузећа, развија се поверење унутар организације, као и позитиван став према иновацијама (Zhang, Jiang, Shabbir, & Du, 2015; Hodges & Baker, 2014). Психолошки утицај на запослене се врши анализом: вредности запослених (моралних норми запослених о томе шта је исправно за предузеће); особина запослених (етичност, конкретност у извршењу радних обавеза, комуникативност, оперативност и слично);

перцепције запослених (предузеће треба да едукује запослене како би реаговали на разне ситуације у складу са пословном политиком предузећа). Ове особине запослених утичу на квалитет њиховог рада зато је потребна адекватна мотивација запослених која је у сразмери са њиховим учинком. Управљање интерном комуникацијом подразумева мониторинг постојећег стања, идентификацију сметњи у комуникацији, анализу детектованих сметњи и отклањање истих. Унапређење комуникације се постиже и реорганизацијом плана организационе структуре предузећа и имплементацијом нових технологија.



Слика 25. Успешна интерна комуникација

На слици 25 приказани су медијуми за успешну интерну комуникацију.

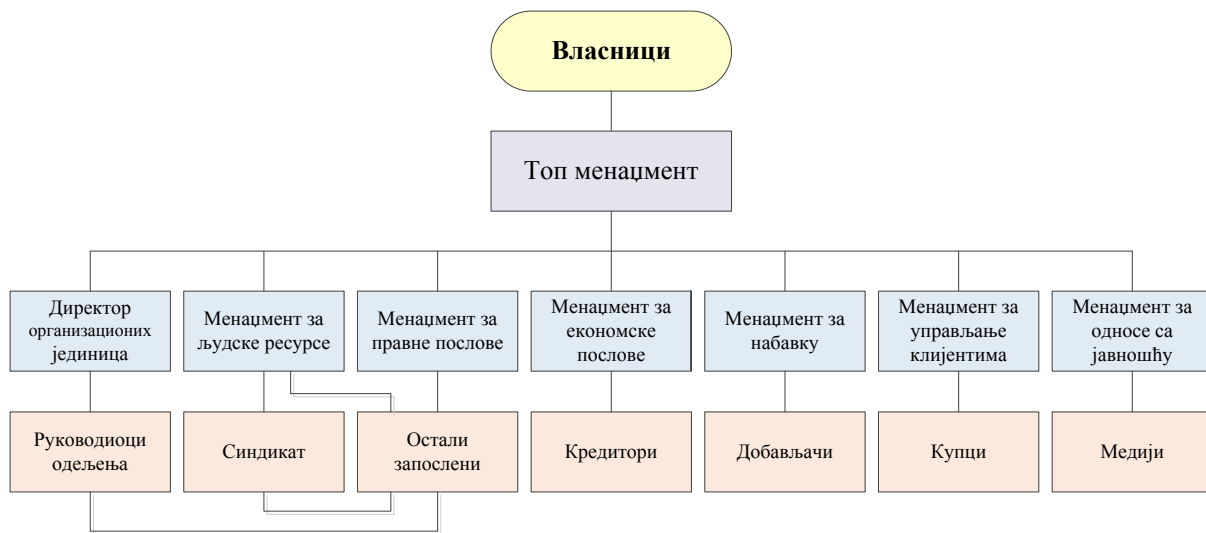
Екстерна комуникација подразумева комуникацију између предузећа и стејкхолдера. Осим комуникације везане за тренутне пословне процесе, потребно је информисати стејкхолдере и о планираним променама у предузећу, као и о будућим циљевима.

Комуникација са пословним партнерима зависи превасходно од запослених у предузећу. Запослени пружају услуге пословним партнерима и утичу на квалитет информисања, задовољство и поверење пословних партнера. Неадекватна комуникација у великим предузећима може да има за последице:

- лоше донете одлуке;
- неспоразуме између запослених, као и са стејкхолдерима;

- лош квалитет производа и услуга;
- несхватање циљева предузећа;
- недовољно ангажовање запослених;
- отпор према променама;
- лошу координацију и др.

Да би се унапредила екстерна комуникација, потребно је вршити истраживања потреба и захтева пословних партнера. С обзиром на динамичност тржишта и захтеви пословних партнера се стално мењају. Такође је неопходно да предузеће обезбеди ефикасне канале комуницирања и потребну едукацију запослених о вештинама комуникација. Модел координације комуникационих канала у електронском пословању великих предузећа је приказан на слици 26.



Слика 26. Модел координације комуникационих канала у електронском пословању великих предузећа

#### 4.5 Модел мерења перформанси управљања односима са пословним партнерима у великим предузећима

Системи за мерење перформанси омогућавају предузећима да опстану у условима савременог динамичног окружења тако што ће идентификовати своје постојеће позиције, појаснити циљеве и деловати на ефективан и ефикасан начин. Управљање перформансама у предузећу има више назива у пословној литератури: управљање пословним перформансама (*Business Performance Management – BPM*), управљање корпоративним перформансама (*Corporate Performance Management – CPM*),

управљање стратегијом предузећа (*Strategic Enterprise Management – SPM*), управљање перформансама предузећа (*Enterprise Performance Management – EPM*) (Bogdana, Felicia, & Delia, 2009). Ефективан систем мерења перформанси омогућава предузећу да процени да ли су остварени задати циљеви и да ли је предузеће напредовало у целини (Lebas, 1995). Раст продаје и удео на тржишту се користи као мера перформанси када се истражује поверење и међународни односи (Aulakh, Kotabe, & Sahay, 1996). Концепт управљања перформансама односа са пословним партнерима настаје као последица потребе менаџмента да донесе адекватне одлуке у све комплекснијем и динамичком пословном окружењу, при чему се има у виду да пословање предузећа све више зависи од акција и деловања пословних партнера. Како би предузеће опстало и напредовало, менаџмент приликом одлучивања мора да уважи жеље, потребе и интересе пословних партнера и да сваког пословног партнера вреднује понаособ. Проблеми настали као последица неусаглашености очекивања, потреба и захтева купаца и са друге стране понуде предузећа, изазвали су потребу да предузећа усмере пословну политику и почну да врше анализе тржишта, да прилагођавају своје производе променљивим потребама и захтевима (Hawkins, Gravier, Berkowitz, & Muir, 2015). Намеће се као неопходна међународна сарадња у области квалитета како би се постигло узајамно признавање система квалитета (ISO стандарди).

Да би се систем квалитета имплементирао, потребни су специфични услови пословања, као и специфицирани циљеви пословања, процеси и производи, што иницира решавање проблема кроз дефинисање и мерење перформанси предузећа.

Неопходно је извршити и анализу нематеријалних ресурса који помажу предузећу да:

- обезбеди квалитетне и дуготрајне односе са пословним партнерима и потрошачима;
- развије нове производе и услуге;
- произведе квалитетне производе по адекватној цени;
- испоштује предвиђене рокове;
- уведе иновације у пословање;
- мотивише запослене и стејкхолдере;
- користи информационе технологије и системе.

Неопходно је вршити и мерење интелектуалних перформанси предузећа како би се ускладили ресурси предузећа са стратегијом коју предузеће жели да спроведе и како би

се побољшала ефикасност пословних процеса и активности (Gimbert, Bisle, & Mendoza, 2010). Поред финансијске перспективе перформанси, савремени концепти истичу и перспективу интелектуалних пословних процеса, потрошача и развоја и учења запослених. Интелектуалне перформансе предузећа су: практично знање, вештине, додатне обуке, формалне едукације, информациони капитал, култура, тимски рад, лидерство и сличне особине. Потребно је изабрати сет кључних мерила и дефинисати управљачко-контролни систем мерења перформанси који треба да обухвати: мерење задовољства пословних партнера, мерење доприноса предузећу од стране пословних партнера, мерење успешности стратегије са пословним партнерима, мерење перформанси процеса и способности спровођења истих.



Табела 2. Скуп кључних мерила система мерења управљачко-контролних перформанси  
Прилагођено из (Neely, Adams, & Kennerley M., 2002).

Мерење управљачко-контролних перформанси предузећа					
	Задовољство пословних партнера	Допринос пословних партнера	Стратегија предузећа	Процеси	Способности и вештине
<b>Власници</b>	1) правовремене и тачне информације о будућим плановима, развоју предузећа и потенцијалним ризицима 2) поверење менаџменту предузећа 3) остваривање погодности за лојалност предузећу	1) лојалност предузећу 2) заједничко преузимање ризика 3) спремност на иновације	1) оптимизација цена; 2) флексибилност; 3) стратегија раста; 4) редукација трошкова	1) процеси планирања	инвестирање: 1) у способности управљања ризицима 2) у нове вештине и сталне обуке 3) у управљање пословним партнерима
<b>Клијенти</b>	1) задовољавајући квалитет уз прихватљиву цену 2) правовремене информације 3) тачност у испорукама	1) сугестије за бољи пословни однос 2) поверење 3) лојалност	1) привлачење нових клијената 2) усклађивање производа / услуге потребама пословних партнера 3) стратегија ширења понуде	1) процеси прилагођени потражњи 2) креирање нових процеса	1) анализа и истраживање тржишта 2) маркетиншке способности 3) управљање квалитетом 4) управљање продајом
<b>Запослени</b>	1) могућност стицања новог знања и вештина 2) адекватни услови рада и 3) адекватна компензација за рад	1) већа продуктивност 2) лојалност предузећу 3) флексибилност 4) допринос тимском раду 5) стицање нових вештина и знања	1) стварање пријатног радног амбијента 2) запошљавање и задржавање квалитетног кадра	1) процеси управљања људским ресурсима	1) вођење политике коректних односа 2) развијање стимулативних програма 3) политика безбедности и здравља на раду
<b>Добављачи</b>	1) дугорочна сарадња 2) приступ важним информацијама 3) предлози за побољшање пословних односа	1) брзо и коректно договарање 2) тачност у испорукама 3) неговање добрих партнерских односа	1) стратегија заједничких улагања 2) оптимизација трошкова набавке	1) праћење трошкова набавке 2) процеси испоруке 3) усклађивање пословних процеса	1) управљање залихама 2) способност решавања конфликта 3) електронско плаћање и набавка
<b>Окружење</b>	1) заштита животне средине 2) етички односи са запосленима	1) стимулације у циљу подршке заштите животне средине	1) поштовање регулатива 2) друштвена одговорност	1) планирање локалних потреба за ресурсима	1) укључивање запослених у одлучивање 2) одговорност

Оваква анализа управљачко-контролних перформанси предузећа обезбеђује повезаност предузећа са пословним партнерима која доводи до стварања нове мреже вредности. Конкурентска предност и пословни успех се у савременом пословању обезбеђује и креирањем и неговањем односа са кључним пословним партнерима. Овако креирана репутација доводи до унапређења финансијских перформанси и до конкурентске предности.

Да би се обезбедио напредак, да би предузеће остварило своју визију, потребно је да изврши анализу перформанси финансија, пословних процеса, продаје и напретка и раста предузећа. Потребно је идентификовати кључне показатеље успешности за сваки пословни процес у предузећу, који ће показати колико је тај процес успешан и да ли га треба модификовати и побољшати. Модел за мерење перформанси предузећа је приказан на слици 27.



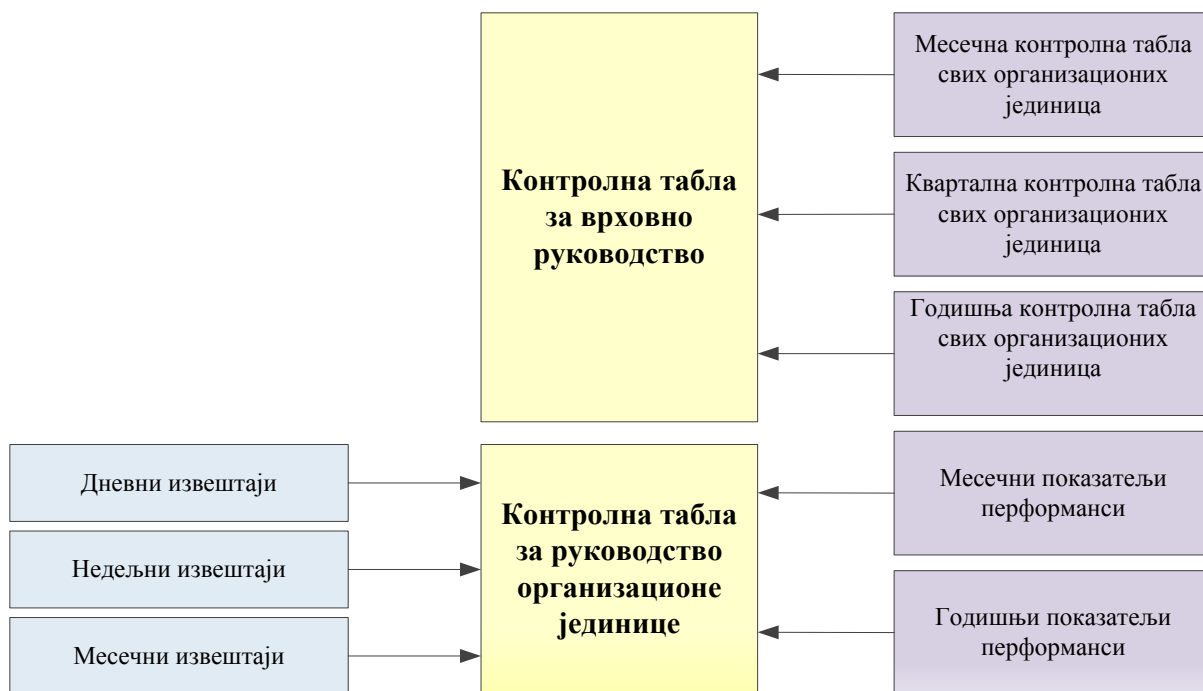
Слика 27. Модел за мерење перформанси предузећа

Извештавање на бази мерења перформанси предузећа мора бити усмерено на процесе који утичу на учинак предузећа и на остварење циљева предузећа. Сваки извештај мора бити у складу са SWOT анализом предузећа:

- довести предности на оптимални ниво;
- увидети и смањити слабости и недостатке предузећа;
- искористити на прави начин пословне прилике;
- држати под контролом пословне ризике.

Да би мерење перформанси предузећа било оптимално, потребно је прво одабрати кључне пословне процесе, издвојити одговарајуће показатеље перформанси који ће се анализирати. Циљ је континуирано унапређење, што показује кључни фактор мерења постигнутих резултата предузећа. Потребно је испланирати сваку фазу животног циклуса перформанси (Ventana, 2006):

- Планирање перформанси је прва фаза у којој менаџмент предузећа дефинише жељене резултате, потребне ресурсе и стратегију за постизање дефинисаних резултата. Ово планирање може да буде краткорочно, средњорочно и дугорочно.
- Извршење перформанси је друга фаза у којој се према плану и задатим правилима извршавају пословни процеси.
- Управљање перформансама је последња фаза у којој менаџмент анализира податке ради утврђивања успешности извршења плана и предузима потребне корективне кораке или кораке у циљу превенције одржавања резултата.
- Добијени резултати се приказују на контролним таблама за сваки пословни процес који се анализира (слика 28.).



Слика 28. Предложени оквир за извештавање

За свако велико предузеће неопходне су анализе обезбеђених ресурса, како би се направили адекватни планови за даље пословање, као и да би се утврдило текуће пословање са добављачима. Неопходно је на основу анализа вршити корекције у односима са добављачима. Такође је неопходно вршити анализе учинка производње и

спроводити адекватне мере како би се испоштовали рокови дати пословним партнерима. Анализа продаје је значајна, спрема ње се врше корекције у набавци ресурса, као и корекције у производњи. Добијени резултати служе за увид да ли је потребно проширити или смањити производне ресурсе.

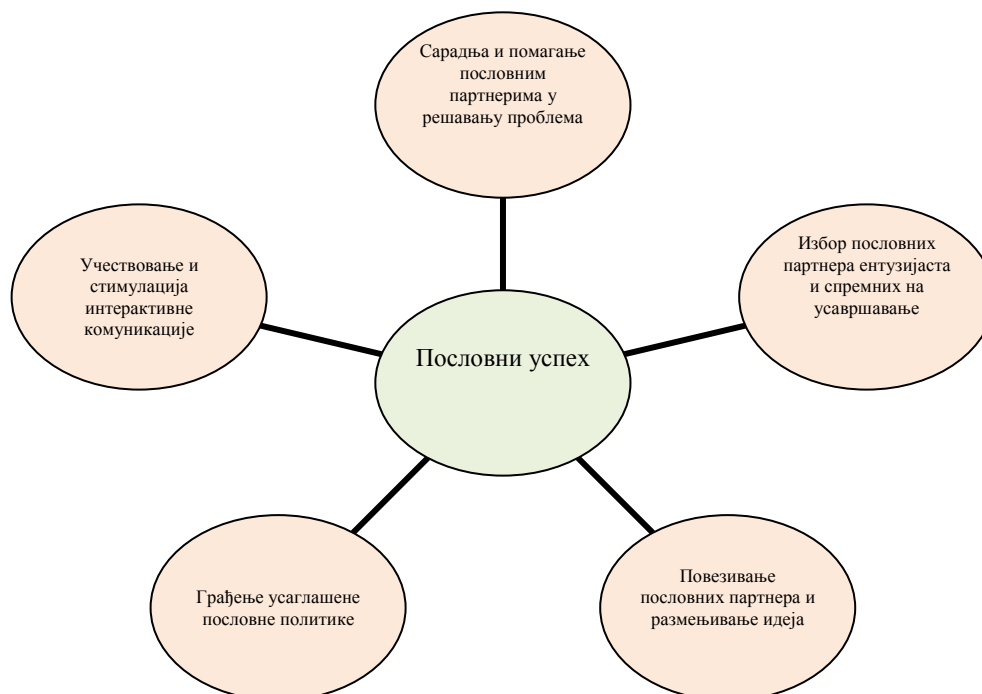
У табели 3 наведени су извештаји контролне табле за различите ресурсе, продају и учинак у производњи.

Табела 3. Преглед анализа и извештаја

ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС	АНАЛИТИЧКЕ ПОТРЕБЕ	АНАЛИЗЕ И ИЗВЕШТАЈИ / КОНТРОЛНЕ ТАБЛЕ
Обезбеђени ресурси	анализа предвиђених и обезбеђених ресурса, обрачун одступања од предвиђених планова, прогноза будућих набавки	преглед предвиђених планова рада за набавку
		преглед извршених планова набавке
		обрачун одступања од предвиђених планова набавке
		преглед прогнозе даље набавке ресурса
		преглед вредности ризика од неиспуњења плана набавке
Продаја	анализа предвиђене и остварене продаје, обрачун одступања од предвиђене продаје	преглед предвиђених планова рада за продају
		преглед очитаних планова продаје
		обрачун одступања од предвиђених планова продаје или обрачун продаје преко предвиђених планова
		преглед вредности ризика од неиспуњења обавеза
		усаглашавање са производњом и набавком ресурса и анализа потреба за остварење производње како би се продати производи испоручили у року
Учинак у производњи	анализа предвиђеног и измереног учинка у производњи, обрачун одступања од предвиђеног учинка	преглед предвиђених планова рада за производњу
		преглед очитаних планова рада у производњи
		обрачун одступања од предвиђених планова рада
		преглед вредности ризика од неиспуњења обавеза
		преглед вредности потребних да се надокнади заостатак учинка у производњи

## 4.6 Модел анализе квалитета PRM-а у електронском пословању великих предузећа

PRM даје могућност предузећима да осигурају задовољство пословних партнера. Помоћу алата PRM-а предузећу се пружа увид у профиле пословних партнера који омогућавају праћење пословног успеха и доприноса пословних партнера и разумевање њихових карактеристика. Овакво аутоматизовано праћење пословних партнера пружа предузећу могућност коришћења добијених информација у циљу унапређења односа са партнерима кроз заједничке обуке, циљеве, маркетиншке активности и грађење усаглашене пословне политике (слика 29.).



Слика 29. Унапређење односа са пословним партнерима

Путем анализа и извештаја предузеће је у могућности да изабере кључне пословне partnere на основу њихових вештина, способности и области специјализованости. На овај начин предузеће постиже већу ефикасност и профитабилност, смањење трошкова и већи степен задовољства потрошача. У контексту пословног односа издваја се шест интересних група (Payne, Ballantyne, & Christopher, (2005):

- тржиште клијената – обухвата потрошаче, малопродају и велепродају преко дистрибутивних канала;

- препоручена тржишта – пословни партнери који упућују на компаније са другим актерима, што омогућава даљи напредак за предузеће;
- тржишта добављача – пословни партнери који врше снабдевање ресурсима;
- утицајна тржишта – пословни партнери који имају утицај на компаније из различитих перспектива;
- тржишта за запошљавање – прошли, садашњи и потенцијални будући радници;
- интерно тржиште – подразумева унутрашњу организацију.

Доминантан утицај на односе између предузећа и њених актера имају три својства (Mitchell, Agle, & Wood, 1997):

- легитимитет – једна заинтересована страна може да реагује на специфичан начин према другим странама;
- хитност – пословни однос је дефинисан концептом времена;
- снага – способност једне заинтересоване стране да утиче на друге интересне групе у различитим контекстима.

Релациони маркетинг или маркетинг односа је оријентисан на стварање оптималних односа између пословних партнера. Најпотпунију дефиницију релационог маркетинга је поставио Grönroos: „Релациони маркетинг представља идентификовање, успостављање, развој и одржавање (и по потреби прекид) односа са купцима и другим стејкхолдерима, уз остваривање профита и то тако да се испуне циљеви свих страна, што се постиже заједничком разменом и испуњавањем обећања“ (Grönroos, 1990, 1994). Примарни циљ релационог маркетинга јесте стицање, изградња односа и одржавање базе лојалних клијената. Предузеће има низ користи од развоја базе лојалних пословних партнера. Једна од користи је и економска корист кроз повећање броја трансакција. Трансакције нису јединствен догађај већ последица континуираног тока ангажовања (Gummesson, 1987). Друга погодност је смањење трошкова пословања предузећа задржавањем постојећих пословних партнера. Основни разлози за развој релационог маркетинга (Palmer, 2008):

- У савременом пословању издвајање предности предузећа у односу на конкуренцију ствара се и односом предузећа према пословним партнерима. Није више довољно да предузеће нуди квалитетан производ него су потребне и додатне услуге и бољи однос са пословним партнерима.
- Предузећу постаје исплативије задржавање постојећих пословних партнера него улагање у придобијање нових пословних партнера који би надоместили оне који

су отишли. У овом контексту се издваја вештина идентификовања кључних пословних партнера у које треба уложити труд и време како би се задржали.

- На развој релационог маркетинга значајно је утицао развој информационо-комуникационих технологија које су омогућиле стварање и континуирано ажурирање електронских база података о пословним партнерима и олакшану комуникацију између предузећа и пословних партнера.
- Висок ниво сарадње са пословним партнерима омогућава производњу према потребама пословних партнера и тако смањује ниво залиха које су неопходне предузећу.

Према Нордијској школи основни циљ управљања односима са пословним партнерима јесте изградња и одржавање услуга, што подразумева развој умрежавања, формирање стратешких савеза, изградњу базе података пословних партнера, управљање комуникацијама и вредности заједничких стварања (Palmer, Lindgreen, & Vanhamme, 2005). Тренутно Нордијска школа врши истраживања фокусирана на два подручја: CRM и интеракција и маркетинг умрежавања (Kowalkowski, 2015). Трансакције између пословних партнера део су континуираног и свеобухватног тока интеракција између организација, што се остварује путем интеракције између предузећа и интеракције појединаца унутар предузећа (Håkansson & Snehota, 1995). Ови вишеслојни односи између добављача, купаца и свих заинтересованих страна се одвијају путем пословних мрежа (Håkansson & Snehota, 1995; Obal & Lancioni, 2013). Многи стручни чланци наглашавају да је интерактивни утицај интернета омогућио персонализацију и могућност одвијања релационог маркетинга на директном нивоу са корисником (Rao & Perry, 2002). Однос предузећа са пословним партнерима гради се и развија током времена. За успешност односа неопходно је да предузеће поседује способност организације и ефикасност коришћења прикупљених информација о пословним партнерима. Изграђени однос мора континуирано да се унапређује и побољшава. Такође, предузеће треба да буде у стању да идентификује пословне partnere који нису профитабилни, затим оне са којима је тешко пословати, као и моменат када треба прекинути пословни однос. Предузеће треба да улаже у квалитетне пословне односе, а фактори квалитета пословног односа варирају од контекста до контекста (Richard, 2008). Квалитетан однос садржи три атрибута: обавезе, поверење и задовољство. У контексту B2B електронског пословања у великим предузећима поверење се може огледати кроз поузданост, посвећеност, интегритет као последицу претходног понашања, успешно решавање комплексних проблема, поштовање предвиђених рокова, чување пословних

тајни. Изградњом поверења предузеће смањује трошкове задржавањем постојећих пословних партнера и смањењем административних послова (као што су комплексни предуговори и уговори). Посвећеност представља намеру пословних партнера да остану у односу и њихову намеру да прошире напоре како би се однос наставио (Chou, Techatassanasoontorn, & Hungc, 2015). Задовољство је општи ниво купца на основу претходних искустава са компанијом (Garbarino & Johnson, 1999; Williams & Naumann, 2011). Задовољство и лојалност пословних партнера уско су повезани са квалитетом услуге или производа, који треба да задовољи очекивања пословних партнера. Бројне студије су показале да карактеристике и концепти CRM-а могу бити успешно адаптирани у PRM контексту (Mitrega & Pfajfar, 2015). Управљање пословним односом у савременом електронском пословању је подржано PRM системима, односно компјутерски посредованим могућностима да предузеће резмењује информације и трансакције са пословним партнерима, као и да помогне у активностима обуке, техничке подршке и постпродајних услуга (Varadarajan & Yadav, 2002). PRM се може дефинисати као CRM прилагођен B2B окружењу. Сходно томе се јављају различите врсте PRM-а:

- **Оперативни PRM**

Различите врсте CRM-а различито утичу на на прикупљање и грађење информација о клијентима (Khodakarami & Chan 2014). Ова два истраживача истичу значај оперативног CRM-а за подстицање односа са купцима и различитих процеса са сврхом креирања различитости познавања клијената. Оперативни CRM има за циљ да аутоматизацијом процеса маркетинга, продаје и услуга побољша ефикасност и продуктивност. Што је комплекснија база података у предузећу то је већа моћ предузећа да разуме своје пословне partnere, а последично и предвиди понашање пословних партнера, профитабилност и вредност, оптимизацију и персонализацију пословног односа. Бројне студије се баве испитивањем утицаја оперативних CRM процеса на односе са клијентима. Storey и Kocabasoglu-Hillmer (2013) истраживали су утицај сервисне подршке на перформансе односа са клијентима и извели закључак да услуге подршке имају позитиван утицај на перформансе везе (Storey, & Kocabasoglu-Hillmer, 2013). Они наводе да су оперативни PRM системи за управљање и праћење мреже партнера у порасту и да перформансе односа партнера имају за резултат већи степен поверења, посвећености и задовољства пословних партнера. Резултати њихових истраживања указују на потребу за специфичним оперативним PRM системима као



одговор на очекивања од истих и потребе да се јасно разуме како ће PRM системи за управљање односима утицати на рад ових система. Истраживања везана за рад електронских контакт центара истичу да је вредност и квалитет међуљудских односа у уској спрези са лојалношћу потрошача (Park, Chung, Gunn, & Rutherford, 2015). Оперативни PRM системи у електронском пословању великих предузећа обухватају скуп активности које се односе на прикупљање података о пословним партнерима, покретање партнерства, услуге подршке, аутоматизацију маркетинга и продаје, персонализацију односа са пословним партнерима итд.

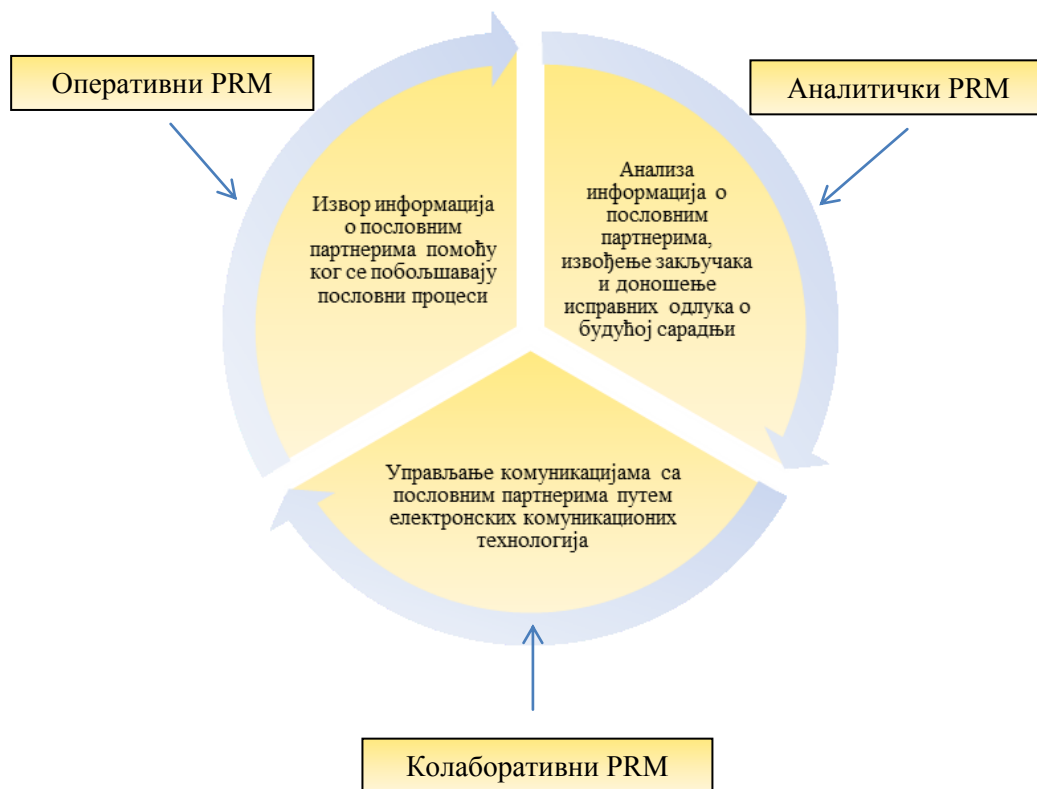
- **Аналитички PRM**

Аналитички PRM је најкомплекснији део система и пружа детаљну слику о сваком пословном партнеру, његовим потребама и жељама, ажурира профиле партнера и јача однос између пословних партнера. У контексту B2B електронског пословања великих предузећа аналитички PRM омогућава анализу пословних података, анализу профитабилности, прогнозу продаје, оптимизацију управљањем залихама, унапређује маркетинг, даје увид у жеље и потребе пословних партнера и разумевање њиховог понашања, а омогућава и друге анализе у вези са пословним партнерима. Имплементација аналитичког PRM није само имплементација савремених технологија, већ је и имплементација новог пословног модела који ће пружити предузећу бољи увид у пословање кроз већу прегледност у раду, структуриране податке о пословним партнерима, аутоматизацију маркетиншких и продајних процеса и праћење активности са пословним партнерима. Он врши трансформацију прикупљених података и информација о пословним партнерима, те је, уочавањем законитости у понашању пословних партнера, предузеће у могућности да сагледа потенцијално будуће понашање партнера и да на основу тога ефикасно одлучује о будућој сарадњи. Нова истраживања се баве анализом података у B2B контексту (Wiersema, 2013).

- **Колаборативни PRM**

Колаборативни PRM пружа могућност комуникације са пословним партнерима путем разних комуникационих канала. Он је резултат коришћења комуникационих друштвених технологија који доводи до ангажовања, лојалности и задовољства клијената (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2013). Алати колаборативног PRM-а побољшавају сарадњу, размену садржаја и граде заједницу (Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011). У последње време су у порасту примене друштвених технологија

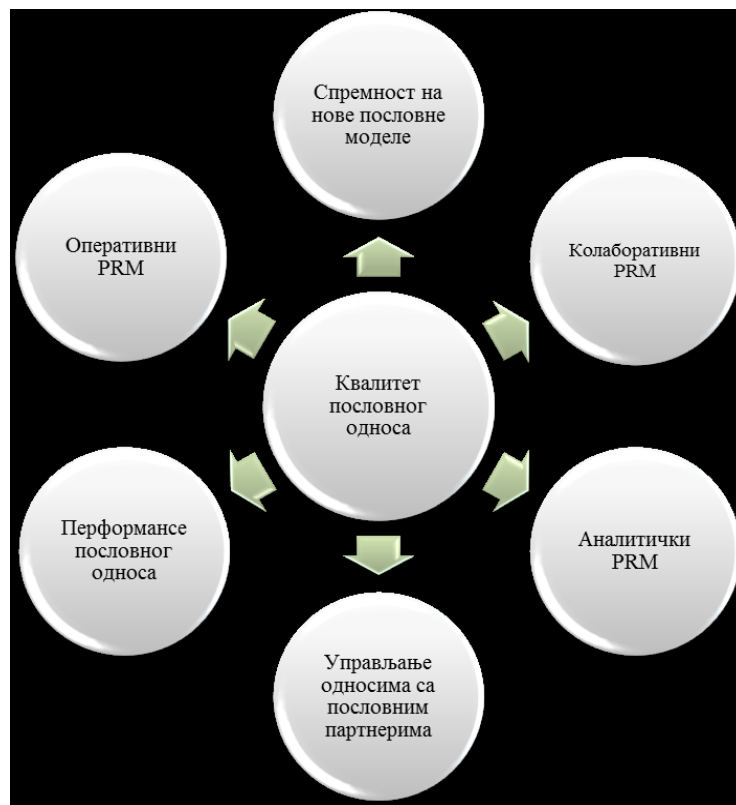
у В2В пословању (Karjaluo, Töllinen, Pirttiniemi, & Jayawardhena, 2014; Swani, Brown, & Milne, 2014, Brennan, Tzempelikos, & Wilson, 2014). Већина предузећа у В2В пословању користи друштвене технологије за повећање лојалности бренду, за повећање угледа и ангажовање купаца, за повећање продаје и профитабилности (Rapp, Beitelspacher, Grewal, & Hughes, 2013). У оквиру пословања великих предузећа колаборативни PRM укључује коришћење друштвених технологија за промоцију, организовање друштвених догађаја за пословне партнере, коришћење напредних алата за сарадњу са пословним партнерима и за повећање лојалности клијената, за повећање продаје, за олакшану комуникацију са пословним партнерима и слично. Слика 30 приказује компоненте PRM-а у великим предузећима.



Слика 30. Компоненте PRM-а у великим предузећима

Да би велика предузећа обезбедила конкурентност на тржишту, неопходне су континуиране иновације и развој нових пословних модела. Иновације су широко прихваћене као стратешки фактор који омогућава да се успоставе и одрже конкурентне предности (Canning & Szmigin, 2016). У веома конкурентним окружењима потребе и захтеви пословних партнера су динамичан процес и иновације имају велик степен у унапређењу пословних односа. У студији која је рађена у аутомобилској индустрији (Hanaaysha & Hilman, 2015) закључује се да иновације производа имају знатан позитиван

утицај на квалитет односа и његове димензије: поверење, посвећеност и задовољство. Друге студије указују како потенцијално отворене иновације дају за резултат више пословних партнера (Thomas, 2013). Употреба и фокусирање на PRM системе у великим предузећима обезбеђује стварање и одржавање квалитетног и дугорочног односа са пословним партнерима, већу прегледност података, структуриране податке о пословним партнерима, аутоматизацију и надгледање пословних процеса, могућност праћења активности пословних партнера. Модел структуре пословног односа је приказан на слици 31.



Слика 31. Модел структуре пословног односа

На основу претходних анализа, може се дефинисати модел структуре пословног односа и скуп хипотеза. С обзиром на комплексност пословног односа у великим предузећима и на најновија истраживања у области електронског пословања, фокус је на факторима који су нови и недовољно истражени, као што су CRM компоненте и пословне иновације:

Хипотеза 1. Перформансе пословног односа позитивно утичу на квалитет односа са пословним партнерима у електронском пословању великих предузећа.

Хипотеза 2. Остварење пословног односа позитивно утиче на квалитет односа са пословним партнерима у електронском пословању великих предузећа.

Хипотеза 3. Оперативни PRM позитивно утиче на квалитет односа са пословним партнерима у електронском пословању великих предузећа.

Хипотеза 4. Аналитички PRM позитивно утиче на квалитет односа са пословним партнерима у електронском пословању великих предузећа.

Хипотеза 5. Колаборативни PRM позитивно утиче на квалитет односа са пословним партнерима у електронском пословању великих предузећа.

Хипотеза 6. Спремност на нове пословне моделе позитивно утиче на квалитет односа у електронском пословању великих предузећа.

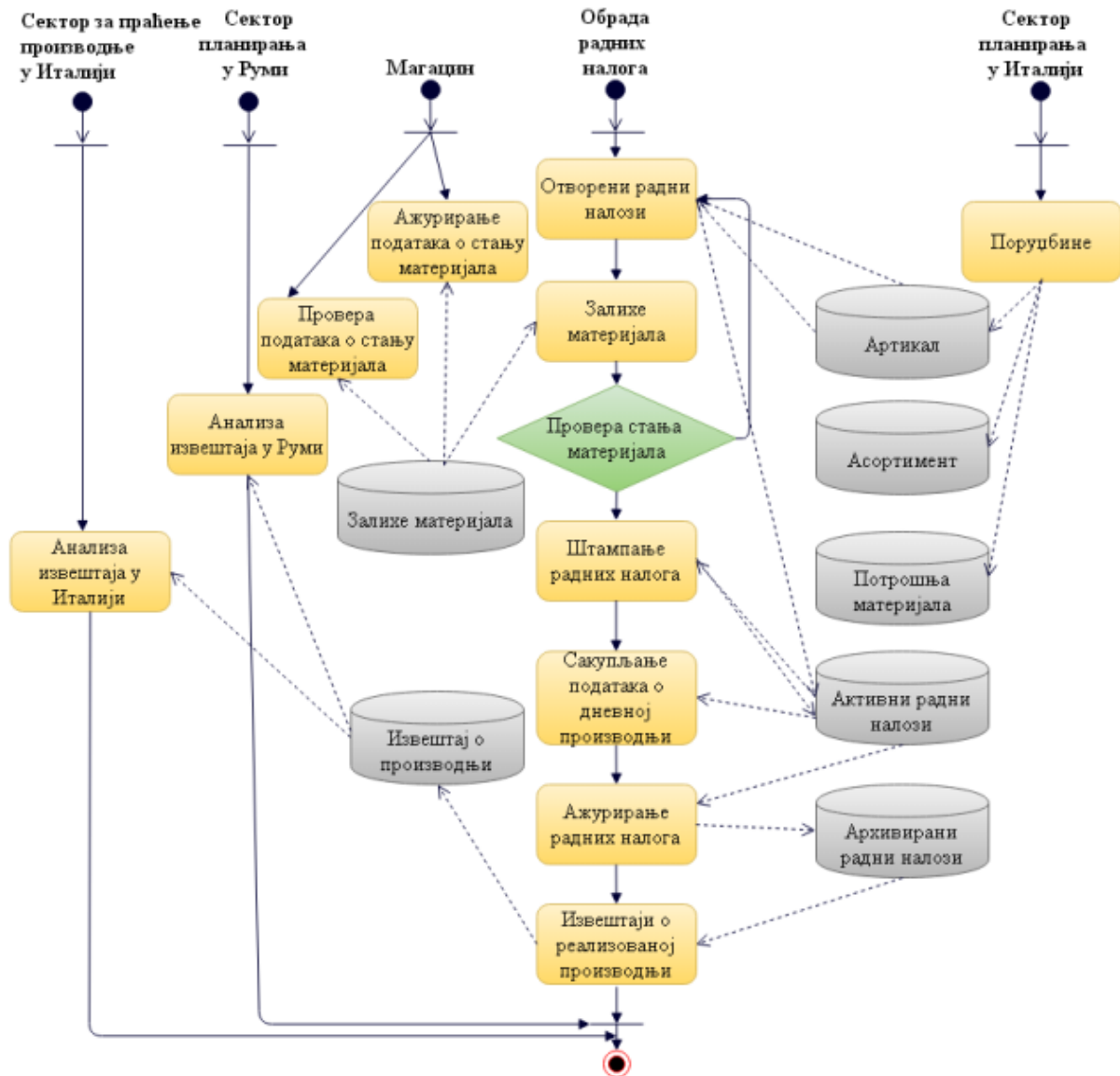
## 5. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ПРИМЕНА РАЗВИЈЕНОГ МОДЕЛА

### 5.1 Модел електронског пословања у предузећу *Falc East*

*Falc* предузеће је предузеће из Италије које се бави производњом обуће. *Falc* постоји више од четрдесет година и сваке године је све више напредовало и све се више ширило, тако да данас ради све послове везане за обућу, од дизајнирања модела обуће, преко развоја модела, прављења ножева, ђонова, табаница, па све до шивења и монтаже готовог производа. *Falc* предузеће послује у Србији, у Руми и Књажевцу, под именом *Falc East*, као и у Италији и Кини. Има добављаче из Србије, Италије, Румуније и Кине, а купци су из преко педесет земаља света. У *Falc East*-у се сви пословни процеси одвијају путем интернета. Користе се два софтвера. Један се налази у Италији, и то је АС400, који је комплексан и садржи наруџбе за све производне погоне, комплетно рачуноводство централе у Италији, али не садржи детаље о производњи. Други софтвер је прилагођен производњи и садржи све детаље о клијентима, о производњи и о материјалима (Milinović, Đokić, & Labus, 2014). Купци преко овлашћених агената праве наруџбе које агенти путем интернета прослеђују планско-лансирној служби у Италији. Све наруџбе се убацују у базу података АС400, којој има приступ и планско-лансирна служба у Србији. Служба преузима потребне податке и убације их у свој софтвер. Потом служба набавке наручује потребне материјале добављачима, наручује израду ножева за те артикле, наручује израду табаница и ђонова. Затим планско-лансирна служба прави план и програм производње на основу података о доспећу наручене робе. Комерцијална служба даје податке клијентима о датумима испоруке наручених производа. Софтвер у Србији је прилагођен процесу производње која се одвија у Србији и служи за анализу података, издвајање налога за рад, анализу залиха материјала, праћење процеса производње. Такође, овом софтверу има приступ централа у Италији, те може да прати процес производње. Међутим, овде се јавља проблем у комуникацији између различитих служби. Службе нису повезане и нису упућене у проблематику и темпо рада. Као последица ове неповезаности дешава се да, ако добављач има проблема са једном врстом материјала, то нико не зна – сем њега. Самом наруџбом материјала покреће се ланац и праве налози за рад, планира се производња, па се често дешава да се направе ножеви, развије се модел, направе се табанице и

ђонови, а не стигне кожа. У тим случајевима производња мора да прави застоје јер нема ножеве и развијен модел за други артикал где има све потребне материјале. Неопходно је да све карике међусобно комуницирају и да се праве планови на основу те комуникације. За реализацију електронског пословања *Falc East* користи модерне технологије .

Модел електронског пословања *Falc East*-а је приказан на слици 32. (Milinović, 2009) .



Слика 32. Модел електронског пословања у предузећу *Falc East*

Предузеће *Falc East* користи електронску бизнис апликацију која омогућава управљање радним налозима и има адекватну заштиту података. Управљање радним налозима подразумева улазак нових и ажурирање постојећих радних налога, архиву и извештаје. Омогућено је ажурирање артикала, асортимана и продаје.

Купци врше наруџбе преко овлашћених агената и шаљу их преко интернета директно сектору за сарадњу са клијентима. Све поруџбине се чувају у бази података АС400 у Италији. Сектор планирања у Србији има приступ овим подацима и користи их у свом софтверу. Софтвер у Србији је прилагођен производном процесу и користи се за анализу података, издавање радних налога, анализу материјала и залиха, као и за праћење процеса производње. Сектор у Италији може да прати процес производње кроз исти софтвер. Сектор планирања у Италији шаље налоге купаца који садрже производе, асортиман и потрошњу материјала по ставкама. Након отварања новог радног налога и узимања података о материјалима на залихама, сектор планирања у Србији прерађује налоге. Информациони систем омогућава анализу ових материјала и њихових залиха. Након потврде да има довољно материјала, радни налог може бити прослеђен у производњу. Радни налог се прави на основу датума испоруке купцима. Прикупљање података о завршеној производњи и затварање радних налога се врши сваки дан. Креирање извештаја о финалним производима је важно за анализу за сектор планирања у Руми, као и за сектор за праћење производње у Италији, за проверу, ажурирање и складиштење података о залихама материјала. На слици 33 приказан је модел за управљање ланцем снабдевања у електронском пословању предузећа *Falc East*.



Слика 33. Модел за управљање ланцем снабдевања у електронском пословању предузећа *Falc East*

У циљу унапређења постојећег система управљања ланцима снабдевања у индустрији обуће *Falc East-a*, модел такође предлаже увођење нових технологија и додавање нових ставки у постојећем софтверу које треба да омогуће референтима праћење и контролу процеса производње у складу са налозима и залихама материјала. Овај поступак треба да буде спроведен од стране референта следећим редоследом:

- уношење фактура са свим материјалима и количинама у софтверски систем;
- отварање новог радног налога;
- уношење броја и асортимана подналога;
- уношење броја пари за израду;
- уношење датума отварања радног налога;
- анализирање залиха материјала;
- штампање налога за производњу;
- штампање материјала који недостају и слање извештаја у Италију.

Након завршетка радног дана менаџер прави дневни извештај и закључује радне налоге.

Такође се предлаже додавање ставке обрачуна учинка оствареног у производњи. Овај обрачун треба да буде спроведен на следећи начин:

- унос времена потребног за производњу појединачног артикла;
- унос дневне остварене производње по артиклу;
- унос броја радника на раду;
- обрачун учинка у производњи спрам потребних минута за рад и оних који су утрошени у процесу производње.

Предлаже се могућност штампања извештаја по временском интервалу који корисник изабере. На овај начин ће бити могуће да менаџмент направи планове о роковима испоруке готових производа. Такође ће бити могуће извршити организацију производње спрам остварених или неоставрених планова за рад.



## 5.2 Канали комуникације у електронском пословању фабрике обуће *Falc East*

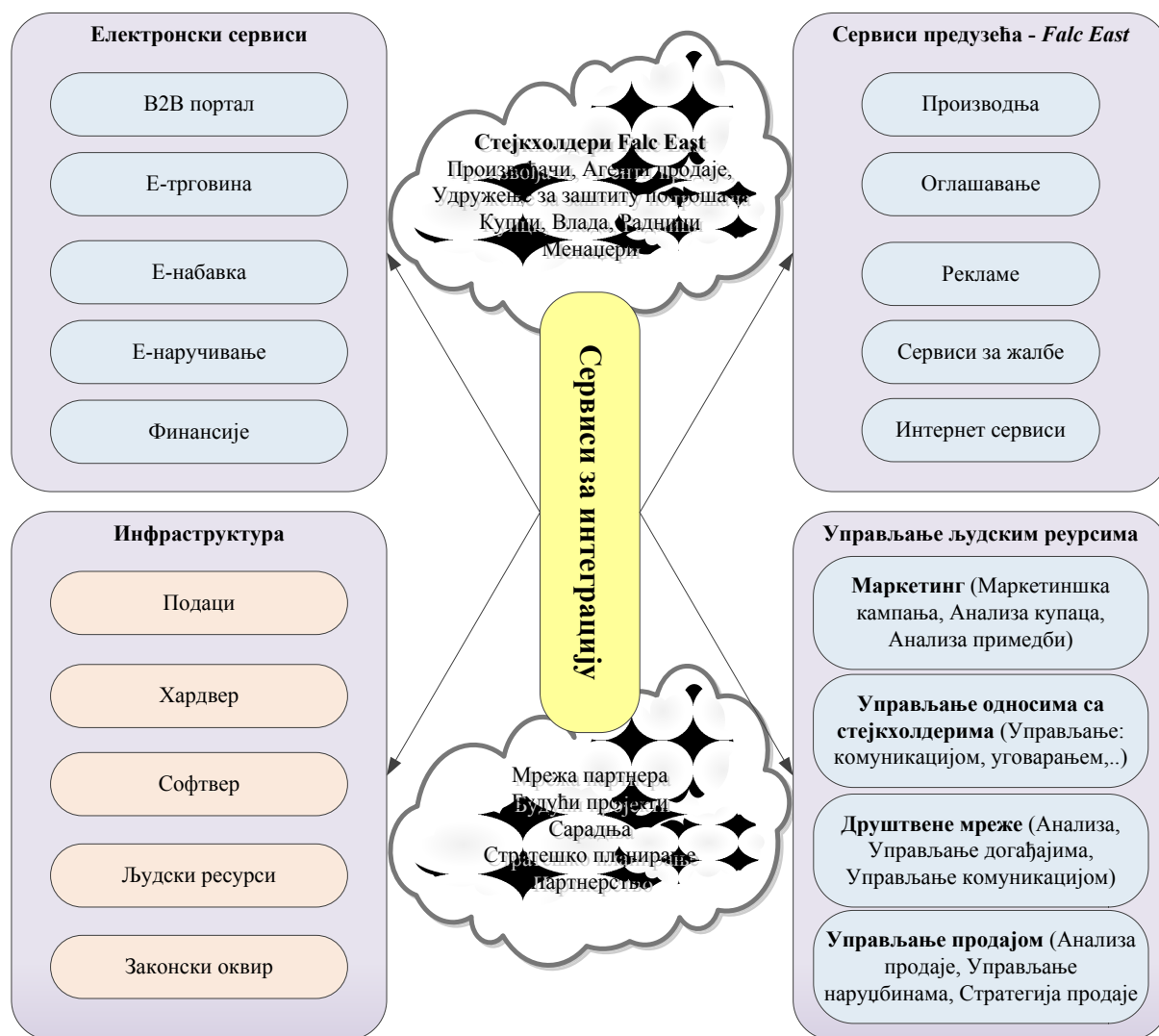
С обзиром да је предузеће *Falc East* комплексно, тешко је идентификовати све стејкхолдере и њима координирати, а потом сагледати њихове циљеве, пошто могу бити различити и подлежу различитим правним нормама. У великим предузећима је све то тешко и компликовано усагласити, али је неопходно, како би предузеће добро пословало.

Стејкохолдери *Falc East* су:

- добављачи;
- агенти продаје;
- купци;
- удружење за заштиту потрошача;
- општинска управа;
- радници;
- продавци у малопродајним објектима;
- менаџери за људске ресурсе;
- технички директори;
- директори фабрика;
- руководиоци одељења;
- генерални директор;
- техничко лице за контролу квалитета;
- власници;
- топ менаџмент у Италији;
- банке;
- конкуренција.

На слици 34 приказан је модел управљања односима предузећа *Falc East* са стејкхолдерима, приказани су постојећи стејкхолдери и сервиси које предузеће *Falc East* користи како би унапредило односе са пословним партнерима (Milinović, Đokić, & Labus, 2016). На овом моделу је приказан низ електронских сервиса као и електронска

инфраструктура коју предузеће користи како би побољшало односе, направило успешне будуће пројекте, побољшало сарадњу и успешно спровело у дело стратегијаске планове. Такође су приказани сервиси предузећа *Falc East* као што су производња, маркетинг, служба жалби, продајна служба и други сервиси који унапређују, побољшавају и осавремењују пословање предузећа *Falc East* и његових стејкхолдера.

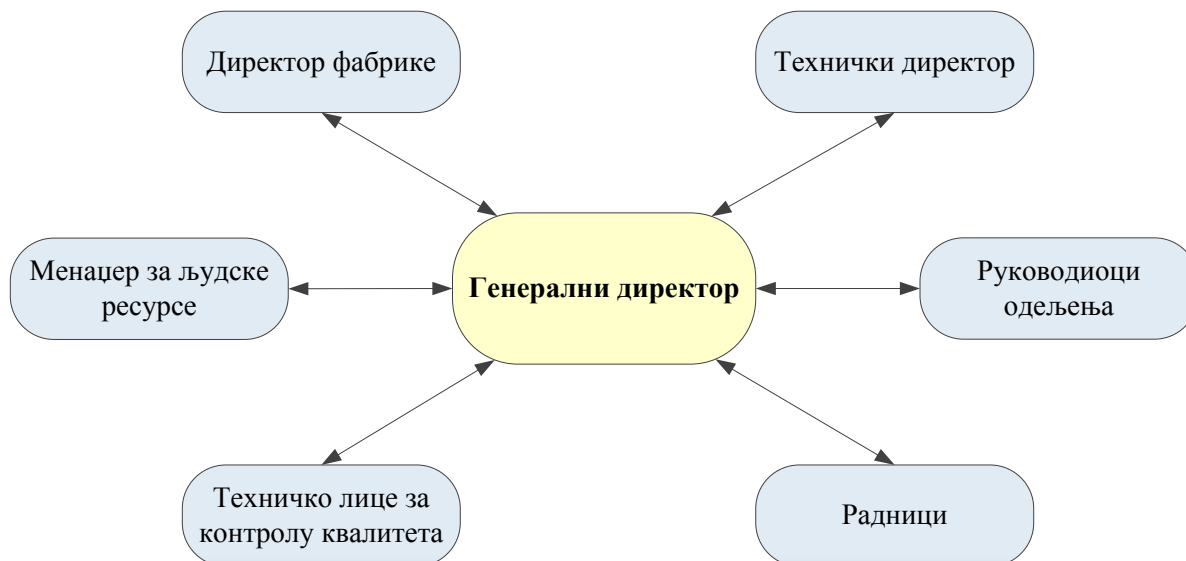


Слика 34. Однос предузећа *Falc East* са пословним партнерима са потребном подршком

Интерне стејкхолдере чине:

- менаџмент,
- радници,
- руководиоци.

На слици 35 приказани су интерни стејкхолдери у предузећу *Falc East*.



Слика 35. Интерни стејкхолдери у предузећу *Falc East*

Анализом садашњег стања предузеће *Falc East* користило је једносмерни систем комуникације између власника, менаџмента, руководиоца и радника, по систему наредбе и извршења. Интерна комуникација је потпуно запостављена. Неопходно је да менаџмент створи услове како би запослени могли да изнесу своје ставове, проблеме и идеје које би побољшале пословање предузећа. Решавањем интерних проблема повећава се ефикасност предузећа, а то се наравно рефлектује на крајњи производ и на задовољство крајњих потрошача. Увођењем интерне мреже побољшава се комуникација између радника и менаџмента, али и комуникација између менаџмента у Србији и менаџмента у Италији. Радници треба да имају могућност да искажу своје проблеме, недоумице или идеје које имају, а менаџмент би требало да усвоји сваку сугестију која би побољшала рад или успех самог предузећа (O'Connor, Schmidt, & Drouin, 2016). Применом савремене технологије унапређују се односи са интерним стејкхолдерима. Користећи интернет и друштвене мреже, сви заинтересовани могу да изнесу вести, коментаре, проблеме и помогну развоју предузећа. Битно је користити онлајн *team building* који пружа осећај припадности предузећу, побољшава односе између запослених, развија тимски дух запослених, побољшава комуникацију између запослених, повећава мотивацију, помаже у разумевању важности учинка сваког запосленог и разумевању циљева предузећа, а тако се и повећава ефикасност и продуктивност (Robertson, Hannah, & Lautsch, 2015). Користећи мобилне сервисе и шаљући поруке или слике проблема на моделима у реалном времену, предузеће убрзава

решавање малих застоја у процесу производње, а одговор је могуће одмах добити. С обзиром да је седиште у Италији и да се сви моделари налазе у Италији, ово знатно убрзава решавање проблема у производњи и тиме се избегавају већи застоји у процесу производње. Такође сви запослени сада имају стални приступ веб-страницама и интернет друштвеним мрежама.

Екстерне стејкхолдере чине:

- добављачи;
- агенти продаје;
- потенцијални купци;
- власници;
- топ менаџмент;
- конкуренција;
- удружење за заштиту потрошача;
- банке;
- општинска управа.

На слици 36 приказани су екстерни стејкхолдери у предузећу *Falc East*.



Слика 36. Екстерни стејкхолдери у предузећу *Falc East*

Управљање односима са екстерним стејкхолдерима има више намена, као што су:

- развој будућих пројеката – отварање нових погона или проширење постојећег погона;
- планирање проширења тржишта у Србији или отварање нових продајних места;
- стратегијско планирање.

Управљање односима са екстерним стејкхолдерима има за циљ:

- унапређење односа са стејкхолдерима;
- доношење одлука на основу остварене комуникације са стејкхолдерима;
- спречавање могућих будућих конфликта;
- боље резултате пословања;
- лакше остваривање планова;
- задовољније крајње потрошаче;
- смањење ризика;
- повећање профита;
- увећање продаје;
- повећање квалитета производа;
- побољшање решавања рекламација...

Како би се унапредило пословање и смањили трошкови, *Falc East* предузеће уводи електронско пословање на свим нивоима пословања и са свим пословним партнерима. Први корак је прилагођавање софтвера добављачима, креирање могућности електронског уноса свих фактура уместо ручног уноса. Тако се избацују ручно писане отпремнице које прате робу и почиње коришћење истог формата фајлова како код добављача тако и у предузећу *Falc East*. Такође путем електронске поште се остварује комплетна комуникација и смањују се знатно трошкови телефонских рачуна, с обзиром да су наручиоци у Србији, а већина добављача у Италији. Такође се уводи и-мејл адреса за примедбе од стране добављача у фирми *Falc East* и њој имају приступ сви заинтересовани, па се тако избегавају неспоразуми и конфликти.

Агенти продаје добијају приступ централном софтверу и сами уносе на даљину наруцбе, укидају се наруцбе путем факса, смањују се трошкови и могућност грешке. Софтвер преко ноћи анализира све податке те свако јутро запослени могу да ажурирају своје податке.

Креирањем веб-сајта потенцијални купци могу да купују без додатних трошкова путања до продајних места.

Креирањем мреже за потрошаче, потрошачи могу да оставе све примедбе, жалбе и похвале, а менаџмент може правовремено да реагује, да усвоји примедбе и нешто промени у пословању, како би крајњи купац био задовољан.

Досадашњи ток информација је конфузан. Из разних делова света информације пристижу у централу у Италији, из Италије у фабрике у Србији, из Србије одлази повратна информација у Италију да би се тек онда вратиле у одређене земље. Креирањем централног сервера и директне комуникације путем електронске поште ове информације иду директно заинтересованој страни која одмах добија одговор. Користећи друштвене мреже, менаџмент у Србији сада је у прилици да у реалном времену види све измене, упутства за израду модела као и потешкоће које се налазе на моделима. С обзиром да је неопходно пре процеса производње урадити пилот пробу сваког модела, која се пре слала камионом за Италију па се чекао одговор за потребне корекције, сада се тај део посла обавља брзо. По изради пилот-пробе, путем видео-конференције или путем апликација на паметним телефонима, показује се пилот-проба одговорном лицу у Италији, који одмах говори примедбе, те се одмах може приступити корекцијама и изради тог модела. Такође, у случају нејасноће одређене операције на моделу, одмах се шаљу слике могућих решења путем електронске поште или вибер апликације, и такође се одмах добија одговор. Мобилно пословање је унапредило пословање великих предузећа, с обзиром да велика предузећа раде често у различитим градовима или различитим земљама, што је много успоравало њихов рад. Некад је чак било потребно да одређена особа дође из Италије за Србију како би решила неки проблем. Сада је то у потпуности избегнуто и тиме се значајно штеди. Помоћу друштвених мрежа и мобилног пословања унапређена је комуникација између стејкхолдера, ефикасност је повећана, и то аутоматски повећава профит предузећа.

### **5.3 Технолошке иновације и њихов утицај на пословање предузећа *Falc East***

Модел за управљање ланцем снабдевања у електронском пословању обуће предлаже примену RFID технологије за сортирање и праћење материјала у производњи и на залихама. Применом RFID технологије у индустрији процес производње и складиштења може бити бржи и прецизније спроведен. Примена RFID у производном процесу може се описати следећом процедуром:

1. У производним фабричким халама материјали пролазе кроз фиксне портале са RFID читачем који може да чита јединствени број ЕРС и друге детаље о испоруци.
2. Примљени материјали морају проћи контролу, а затим бити дистрибуирани у складиште, производњу или враћени ако не испуњавају стандард квалитета.
3. Материјали који се враћају су RFID обележени и враћени добављачу.
4. Листинг материјала врши се читачем што се налази на виљушкарку који шаље податке о тачном месту складиштења у систему.
5. Материјали у производњи се читавају и систем шаље информације о потребним материјалима за производњу.
6. Како груписани производи пролазе кроз производне линије, подаци о њима се читавају у систем помоћу фиксног читача дуж производне линије.
7. Када се заврши процес производње, радник ставља етикету производа са RFID чипом.
8. Број ЕРС производа са подацима се чува у бази података. Ово обезбеђује одговарајућу документацију о квалитету пре него што је производ отишао у ланац трговине.
9. Производ затим иде на паковање. Налепница са чипом садржи комплетне информације о производу.

У процесу производње RFID технологија доноси следеће предности (Michael & Cathie, 2005):

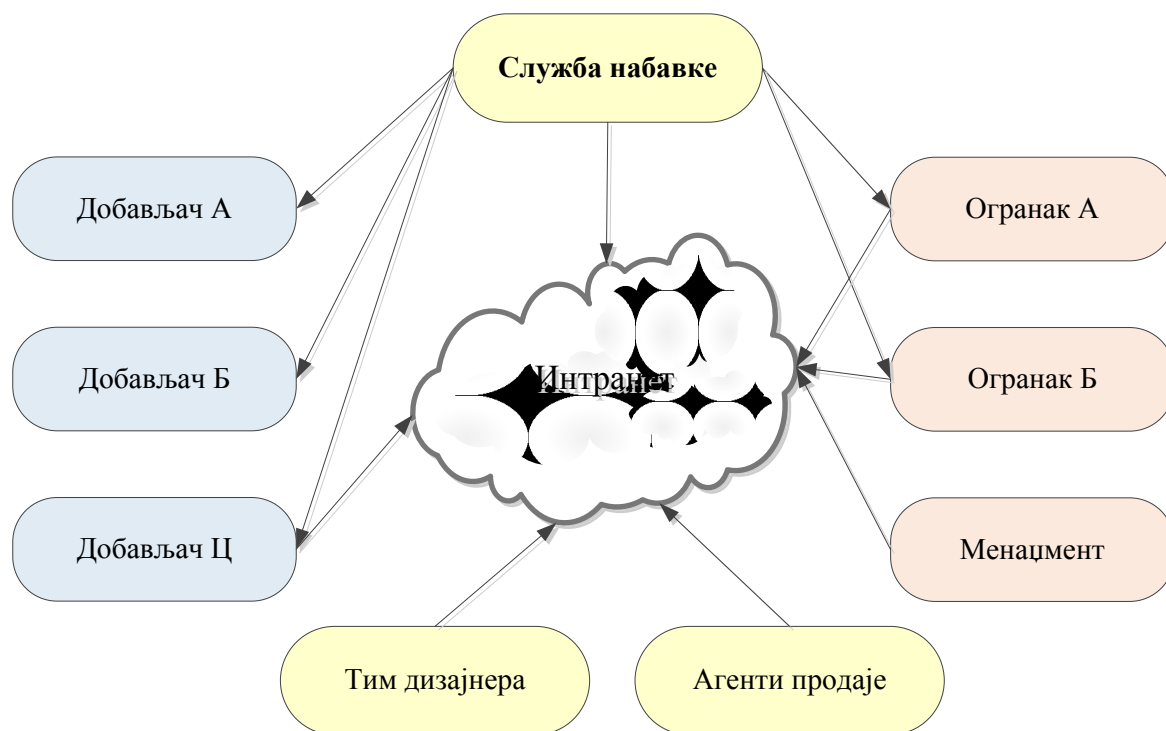
- аутоматско прикупљање података у реалном времену;
- смањење времена;
- велики број различитих података;
- увид у материјале и производе на залихама;
- велика тачност прикупљених података.

Аутоматско прикупљање података у реалном времену пружа актуелне информације о стању залиха, о процесу производње и стварне потражње. На овај начин RFID технологија омогућава континуитет у процесу производње и елиминише могућност вишка залиха.

Како би се унапредило управљање односима са пословним партнерима, предлаже се увођење итранета. Предлаже се да приступ интранету имају, осим менџмента, и служба набавке, добављачи, као и сви агенти продаје. Потребно је да интранет буде једноставан

и прегледан. Предлаже се да добављачи коришћењем интранета врше пунуде нових репроматеријала и осталих ресурса. Такође могу да изнесу понуде снижених артикала које имају на залихама.

Служба набавке може редовно да ажурира на интранету списак неискоришћених материјала и залиха од претходних сезона. Предлаже се да агенти продаје ажурирају интранет токовима продаје, као и променама на тржишту у виду потражње од стране купаца. Сходно томе дизајнери могу да прилагоде нове моделе. Коришћењем повољности од стране добављача и залиха у предузећу могуће су значајне уштеде. Такође, коришћењем нових материјала са новим карактеристикама могуће је унапредити позицију на тржишту. Коришћење интранета даје и могућности размене материјала између огранака предузећа. Предлаже се да се обједини служба набавке за све огранке предузећа. На овај начин ће се избећи да сваки огранак предузећа наручује за себе материјале, а да служба набавке претходно није проверила стање тог материјала у другом огранку. Слика 37 приказује модел унапређења комуникације пословних партнера применом интранета.



Слика 37. Модел унапређења комуникације пословних партнера применом интранета

Како би се унапредили односи са запосленима, предлаже се увођење интерног радија као посебног дела интранета. На овај начин могуће је обавештавати раднике о свим



новинама у предузећу. Предлаже се да се интерни радио користи како би менаџмент изнео новости о пословним процесима, о могућности усавршавања, о обукама које планира да прави, као и о новим циљевима предузећа. На овај начин ће запослени имати прилику да сазнају које су им могућности за напредовање и, ако желе, моћи ће да се усавршавају и обучавају за нове пословне процесе. Овим приступом предузеће мотивише запослене, а ствара и уштеде у смањивању запошљавања новог кадра.

Како би се смањили трошкови око одржавања производних машина, предлаже се увођење система за управљање машинама. На овај начин ће бити обезбеђене све потребне информације о квару машина у реалном времену и служба набавке може одмах да реагује како би обезбедила неопходне резервне делове. Коришћењем интернета интелигентних уређаја систем за управљање машинама пружа све неопходне информације о машинама, спречава злоупотребу машина, унапређује безбедност на раду. Овим путем могуће је пратити податке о машинама у реалном времену, као и имати у сваком моменту приказ историјских података о машинама. С обзиром да је могуће пратити радне карактеристике машина већ при развоју нових модела, могуће је сагледати ситуацију да ли постоје адекватне машине за нове производне процесе или је потребно обезбедити нове машине. Локација машина се обезбеђује помоћу уређаја који је инсталиран у саме машине. Путем SIM картице шаљу се информације које оператер мобилне телефоније прослеђује на централни сервер. На веб-страници коју корисник користи помоћу корисничног имена и лозинке могу се видети пренети подаци у реалном времену. Корисник сам задаје временски интервал. Ово се такође предлаже и за алате који се користе у производним процесима.

За унапређење односа са стејкхолдерима се предлаже и увођење Facebook странице. Путем Facebook странице ће се вршити додатна реклама производа. Такође ће бити корисна за комуникацију са запосленима. Предлаже се да страница садржи линк ка веб-сајту како би заинтересовани могли подробније да се информишу о производима које предузеће нуди.

## 5.4 Развој PRM система предузећа *Falc East*

С обзиром да подручје Италије диктира модне трендове, предузеће *Falc East* је фокусирано на процес набавке репроматеријала, услужних делатности, производње, продаје, испоруке готовог производа, извештавања и анализе и процес управљања комуникацијама са пословним партнерима. Имплементација PRM решења реализована је коришћењем Salesforce платформе.

### Процес производње

Falc East послује у своја два производна погона и има остварену пословну сарадњу са двадесет фабрика које врше услуге производње горњих делова обуће који се монтирају у *Falc East*-у. Процес производње започиње избором модела за сваку фабрику и креирањем каталога по фабрикама (слика 38.).



Слика 38. Каталог модела за пословне партнере

Референт за лансирање производње креира збирне налоге за рад за сваког пословног партнера на основу поруџбина и залиха материјала. Налог за рад садржи сезону, артикал, број наруџбе, број пари, варијанту и боју, количину свих потребних материјала за израду тог налога и количину послатих материјала. Креира наруџбе по клијентима са асортиментом (слика 39.).

Falc		STAGIONE 2017/2										Pagina 1 di 4					
CARTELLINO OPCOM**		NATURINO MNE 13072017															
2017/15248		NATURINO 5219 LAMPAILLETES LAME/SPECCHIO ACCIAIO-NERO-ARGENTO															
NUMERATA																	
Taglie	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	TOTALE PA	
Produrre	1	1	1	5	7	10	11	11	11	10	8	8	4	4	4	96	
Il scelta																	
Riparazione																	
Rottura																	
FORME FORMA 27435																	
ANNOTAZIONI																	
CODICE MATERIALE	DESCRIZIONE MATERIALE														Qualità	UM	CONSUMO
<b>0100 TAGLIO</b>	<b>NTK MAKS MAKEDONIA TAGLIO</b>																
520 0500004	0273	VIT.LAMINATO-CAPRITOS - SP.1.2/1.4 ACCIAIO PUNTA TOM.+TALLONE N.1 NASELLO+CUSCINETTO N.2													MQ		8.9547
525 0202419	5455	TES PAILLETES LAME+ACC.SP.1/1.1-H.97 NERO/ARGENTO-3 GAMBALE N.3													MT		4.9935
520 0800311	0053	VELOUR - SP.1.2/1.4 ANTRACITE (2330M) CINTURINO N.4													MQ		0.9880
525 0300620	0020	SINT.LAME'391 H.140 ARGENTO-6071 ETICHETTA LINGUETTA+TERMINALE CINTURINO N.5													MT		0.2651
520 1200002	0925	FOD.CINGHIALE BEIGE(1024) FODERA TOMAIA													MQ		11.0288
550 0300273	5425	ELAST.SUPER TEX MM.25(PES.) NERO RIFRA													MT		7.5000
550 0100358	3352	VELCRO ASOLA H.100 GRIGIO(9817/S025)(310 CAC)													MT		10.1590
550 0100258	3352	VELCRO UNCINO H.100 GRIGIO(9817)(310 CAC)													MT		4.3761
530 0060012	3352	GOMMA PIUMA/4 AD.(DENS.75)DURAFLEX H150 GRIGIO LINGUETTA													MT		0.5812
530 0060016	3352	GOMMA PIUMA/6 AD.(DENS.75) H.150 DURAFLEX GRIGIO CUSCINETTO													MT		0.4438
530 0400060	0875	TELA JERSEY 120 TERMO H.150 GREZZO/265 RINF.PUNTA +TOPPONE													MT		5.2105
530 0400079	0875	RINF.ART.115D EXTRA FOIL 3516/1 H.50 BIANCO RINF.NASELLO													MT		1.9690
600 0206460	0000	FUSTELLA NATURINO 5219 Neutro													SR		96.0000
<b>0250 LAVORAZIONI ESTERNE</b>	<b>Knjazevac</b>																
535 1001826	5425	SERIG."N"X ET.LINGUETTA NAT.4193 B.D0116 NERO													PZ		192.0000
		21..35															
		1															
		192															
<b>0300 ORLATURA</b>	<b>NTK MAKS MAKEDONIA Orlo</b>																
550 0500669	0274	CARTINA STRASS X CINT.NAT.5219 BUSTA D2035 ACCIAIO-ACCIAIO-NERO-NERO													PZ		192.0000
		21..22 23..27 28..35															
		1 2 3															
		4 68 120															
545 0200056	2150	OCCH.100/30R OTTONE GALVANIZZ CDF FREE ZAP													PZ		1.008.0000
550 0300271	5425	ELAST.SUPER TEX MM.20(PES.) NERO 321 RIFRA													MT		3.6000
555 0300318	0875	NASTRO NYLON ART.KRIPTOM H.15 BIANCO RINF.TRAVETTA +GIUNTA TALLONE													MT		17.2800
565 0100067	0000	FORTE NAT.MIO SAG.+MASTICE SALPA X ESTERO Neutro													PA		96.0000
		21..22 23..25 26..28 29..31 32..34 35..35															
		2 3 4 5 6 7															
		2 13 32 29 16 4															

Слика 39. Наруџба по клијентима


За сваког пословног партнера шаље налог за рад у централни магацин где магационери припремају материјал за слање. Менаџер за логистику организује превоз и доставља копије налога за рад са уписаним количинама послатог материјала референту за праћење материјала који књижи послат материјал. Референт за лансирање шаље путем електронске поште радни налог произвођачу, листу приоритета са датумима испоруке (слика 40.) и наруџбе по клијентима за рад. По пријему материјала произвођач у року од 24 сата заприма робу и потврђује запримљену робу путем електронске поште. Потом ради од сваког артикла пробни пилот по школици за рад (слика 41.) и путем електронске поште шаље потврђен или измењен утросак који контролише техничар за квалитет и физички шаље пробне парове. Тек након одобрења од стране планско-лансирне службе из *Falc East*-а да је пробни пилот у реду, произвођач почиње са производњом тог артикла.

## 3977 PRIORITETI ZA RUMU

Stagione	Articolo	Doc	Bolla	Paia	Cns_Lancio	Modello	Variante	Colore
S172	LIAM RACE JUNIOR	OPCOM**	17573	33	16.07.17	2011888	3	9125
S172	LIAM RACE JUNIOR	OPCOM**	17574	67	16.07.17	2011888	3	9127
S172	LIAM LACCIO JUNIOR	OPCOM**	17575	6	16.07.17	2011898	1	9103
S172	LIAM LACCIO JUNIOR	OPCOM**	17576	13	15.09.17	2011898	7	9161
S172	LIAM LACCIO JUNIOR	OPCOM**	17577	6	16.07.17	2011898	9	9181
S172	LIAM VELCRO JUNIOR	OPCOM**	17578	18	16.07.17	2011900	1	9103
S172	LIAM VELCRO JUNIOR	OPCOM**	17579	9	16.07.17	2011900	2	9111
S172	LIAM POWER LACCIO JU	OPCOM**	17580	34	15.09.17	2011901	1	9102
S172	LIAM POWER LACCIO JU	OPCOM**	17581	46	02.08.17	2011901	1	9106
S172	LIAM POWER LACCIO JU	OPCOM**	17582	58	16.07.17	2011901	4	9131
S172	LIAM POWER LACCIO JU	OPCOM**	17583	53	16.07.17	2011901	4	9136
S172	LIAM POWER LACCIO JU	OPCOM**	17584	10	15.09.17	2011901	5	9142
S172	LIAM POWER LACCIO JU	OPCOM**	17585	34	15.09.17	2011901	7	9161
S172	LIAM POWER VELCRO JU	OPCOM**	17586	34	15.09.17	2011902	6	9152
S172	LIAM DASH	OPCOM**	17587	2	02.08.17	2011708	2	9112
S172	LIAM DASH	OPCOM**	17588	1	16.07.17	2011708	2	9115
S172	LIAM RACE	OPCOM**	17589	16	16.07.17	2011710	1	9103
S172	LIAM RACE	OPCOM**	17590	96	16.07.17	2011710	1	9105

Слика 40. Листа приоритета за пословне партнере

2003318	Articolo			BASE	falcotto california	STAGIONE
	falcotto 936	18		P/E 2009		
	4					ANNOTAZIONI
		Pa 2				
COD.COLOR E	9131	9132	9133			
fascia	Nabuk BLEU	Nabuk SABBI A	Nabuk T.MOR O			taccola salpa mm.1adesiv.x california
tomaia	Nabuk BLEU	Nabuk SABBI A	Nabuk T.MOR O			marchio falcotto f.409 oro
						forte california sagom+mastice mis 1 puntale 2077 laser 101
						BELGIO + OLANDA
						laccio 16p5 mis 45
fodera tomaia incrociato	bianca	bianca	bianca			GOMMA PIUMA DA 4 DENS 75 X CUSC. kriptom bxtaat antistrapp rinf sottocch. guper 758/58 tag special rinf punta
Fod.Sottop. incrociato	bianco	bianco	bianco			fortex h 15 rinf travetta
Fondo 5152	blu sat celeste	osso s.ambra	osso s.ambra			
occhielli 100/30s	nikel	nikel	nikel			
laccio 16p5	BLEU	BEIGE	1043 T.MOR O			
Filo 30 x tomaia	grezzo	grezzo	grezzo			
Marchio F ART.335	a caldo	a caldo	a caldo			
Etichetta tessuto FALC8 art.68/69	no	no	no			

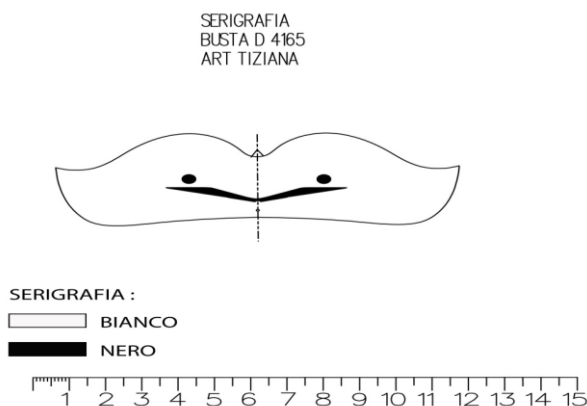


FOTO

Слика 41. Школица по моделу

## Процеси услужних делатности

*Falc East* има бројне пословне партнере који пружају услужне делатности за које *Falc East* није производно оспособљен. Неки од тих процеса су: штампање кожних делова, гравирање ласером на деловима обуће, вез делова обуће, штампање рекламног материјала, штампање и израда кутија итд. За ове процесе италијанска служба за дизајн шаље визуелне идејне пројекте који се прослеђују добављачу (слика 42.). Референт за екстерне послове доставља уз отпремницу искројене делове на којима добављач врши договорену услугу. Пословни партнер врши услугу и уз отпремницу враћа искројене делове које запослени проконтролише, потпише отпремницу коју доставља планско-лансирној служби и рачуноводству. Пословни партнер шаље фактуру коју контролише служба рачуноводства на основу претходно потписаних заprimљених отпремница.



Слика 42. Програм за штампу искројених делова

За сваког пословног партнера евидентирају се потребни подаци (слика 43).

Слика 43. Подаци о пословном партнеру

За сваког пословног партнера може се пратити број поруџбина, наплаћених производа, комуникација путем е-поште, праћење и комуницирање путем друштвених мрежа итд. Приказ поруџбина једног купца приказан је на слици 44.

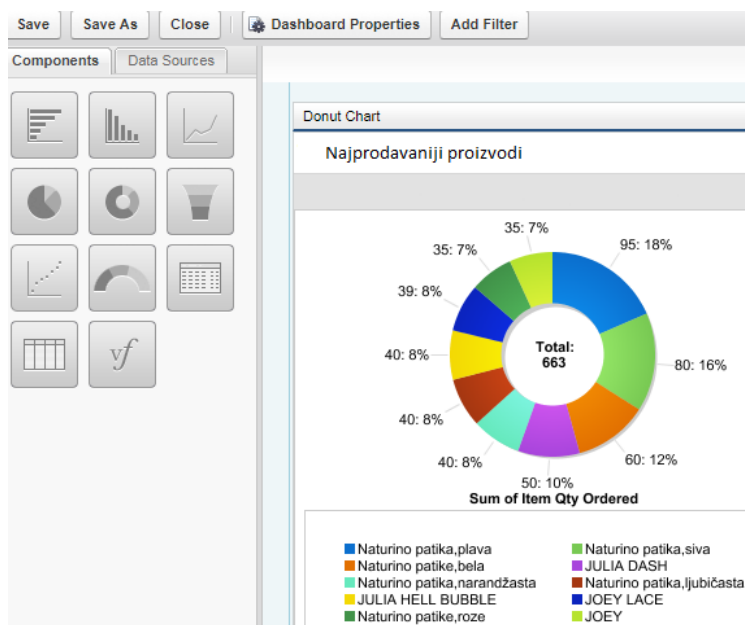
Sales Orders				New Sales Order		Sales Orders Help ?	
Action	Sales Order Name	Created Date	Order Status				
Edit   Del	SO # 00011	03/09/2017	Created				
Edit   Del	SO # 00012	03/09/2017	Created				
Edit   Del	SO # 00013	03/09/2017	Created				
Edit   Del	SO # 00014	03/09/2017	Created				
Edit   Del	SO # 00015	03/09/2017	Created				
Edit   Del	SO # 00016	03/09/2017	Created				

Contacts					New Contact		Merge Contacts		Contacts Help ?	
Action	Contact Name	Title	Email	Phone						
Edit   Del	Fatos Jaupo		jaupi.fatos@gmail.com	355692095307						

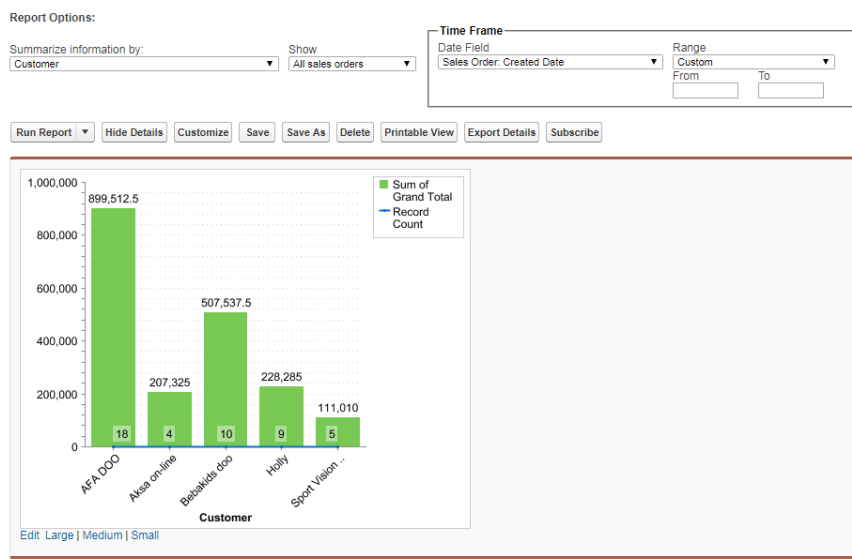
Слика 44. Приказ поруџбина једног од пословног партнера

За сваку поруџбину чувају се подаци – количина, опис робе, услови плаћања и погодности. Они се користе за извештавање и напредну аналитику. Пример извештаја који приказује најпродаваније производе приказан је на слици 45.



Слика 45. Приказ најпродаванијих производа

Пример извештаја о купцима приказан је на слици 46.



Слика 46. Пример извештаја о купцима

## Процес испоруке

Готова обућа се складишти у централном магацину. На основу датума испорука референт за логистику креира блок за испоруку по клијентима и доставља га магационеру који пакује обућу на палете. Референт за праћење производње на основу спаковане робе креира пакинг листу и прослеђује је купцима (слика 47). Референт за логистику организује превоз на основу количине, локације и хитности.

Serbia

Generato 04.07.2017. 14:30:55



**PACK LIST**

ARTIKAL	BOLA	PARI	MODEL	VAR	BOJA	KUTIJA	OD KUT	DO KUT
DARLA	11574	2	2011856	6	9153	1	1	1
DARLA	13793	12	2011856	6	9154	1	1	1
DARLA	9732	25	2011856	5	9141	1	1	1
EVA	11383	1	2011849	3	9121	1	1	1
EVA	12793	8	2011849	2	9111	1	1	1
EVA HIKE	9270	95	2501426	2	9111	2	2	2
EVA HIKE	9741	82	2501426	2	9111	2	2	2
JOEY LACE	12935	87	2011827	12	9111	3	3	3
JOEY LACE	7796	45	2011827	2	9111	4	4	4
JOEY LACE	9462	6	2011827	2	9114	4	4	4
JULIA	14734	4	2011723	78	9171	4	4	4
JULIA	15560	1	2011723	74	9133	4	4	4
JULIA POWER	11300	7	2011744	71	9101	4	4	4
JULIA POWER	11565	89	2011744	4	9132	5	5	5
JULIA POWER	14018	1	2011744	71	9104	6	6	6
LENNY	14399	55	2011789	5	9145	6	6	6
LENNY	8629	12	2011789	6	9157	6	6	6
LIAM DIVE RACE	9699	93	2011714	2	9111	7	7	7
LIAM LACCIO JUNIOR	14575	13	2011898	2	9111	8	8	8
LIAM LACCIO JUNIOR	14598	16	2011898	2	9111	8	8	8
LIAM LACCIO JUNIOR	14718	46	2011898	2	9111	8	8	8
		<b>700</b>				<b>8</b>		

Слика 47. Пакинг листа испоруке готове обуће

## Процес продаје и набавке материјала

*Falc East* врши продају директним купцима и предузећима широм света. После израде узорака свих модела организује се презентација актуелних модела којој присуствују сви пословни партнери. Потом се каталози штампају и достављају заинтересованим пословним партнерима који путем и-мејла шаљу наруџбину са жељеним датумом испоруке (слика 48).

		Falc S.p.A. - 62012 Civitanova Marche Alta (MC) Italy C.da San Domenico, 24 - Tel. +39/0733.79091 Fax: +39/0733.880753 - info@falc.it Cap.Soc. € 6.000.000 i.v. - Reg. Imp. MC. Cod. Fisc. e Partita IVA (VAT) IT 00347770430 - R.E.A. MC 85200 Società a socio unico soggetto all'attività di direzione e coordinamento del La Fonte SpA			
		www.naturino.com			
		Code	CLI	0033801	Intrastat VAT
		Tel.			
		Fax			
		Company	AFA		
		Street	--		
		Postcode	Town	BEOGRAD	
		Province	Country	RS	

Confirmation nr.	VE ORD 2017	287	28/01/2017	Agent reference	AGE 2000012 000	Agent	FALC DIRETTI
Delivery Bank	FOB ITALY			Payment	RD 30 GG FM	PO#	

Line	1	Code	001 2011453 01 9101	Article	FALCOTTO 4177 NAPPA SPAZZ. BLEU F.AMBRA				
		From del	15/06/2017	Exp. paym.	6/2017	Lining	PELLE	Sole	GOMMA
									Total
									66
Price	EUR		34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	
		Amount	2.244,00		Notes				
-----									
Line	2	Code	001 2011498 01 9101	Article	FALCOTTO 1590 VIT.CERATO SPAZZ. BLEU-GIALLO				
		From del	15/06/2017	Exp. paym.	6/2017	Lining	PELLE	Sole	GOMMA
									Total
									74
Price	EUR		36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	
		Amount	2.664,00		Notes				
-----									
Line	3	Code	001 2011557 01 9101	Article	FALCOTTO 4167 VEL.GLITTER/VEL.LUNAR BLUE				
		From del	15/06/2017	Exp. paym.	6/2017	Lining	PELLE	Sole	GOMMA
									Total
									53
Price	EUR		36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	
		Amount	1.908,00		Notes				
-----									
Line	4	Code	001 2011558 01 9101	Article	FALCOTTO ORION VL VELOUR/VITELLO NAVY				
		From del	15/06/2017	Exp. paym.	6/2017	Lining	PELLE	Sole	GOMMA
									Total
									53
Price	EUR		36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	
		Amount	1.908,00		Notes				
-----									
Line	5	Code	001 2011566 01 9101	Article	FALCOTTO 902 VELOUR BLUE				
		From del	15/06/2017	Exp. paym.	6/2017	Lining	PELLE	Sole	GOMMA
									Total
									66
Price	EUR		31,00	31,00	31,00	31,00	31,00	31,00	
		Amount	2.046,00		Notes				

Pag. 2 CIVITANOVA MARCHE, 24/02/2017

Слика 48. Наружба пословних партнера



Служба набавке наручује потребан материјал на основу анализе нарудбе. За сваки материјал добављач прецизира датум испоруке на основу чега се врши план лансирања производње и одговара се купцима да ли је датум испоруке потврђен. Када материјал стигне, уносе се количине у програм (на основу фактуре од добављача и на основу запримања материјала од стране магационера) и врши се лансирање производње. На основу количине коју купци поручују, на основу година сарадње и на основу редовних плаћања, креира се база лојалних купаца. Ови купци добијају одређен попуст при куповини, привилегије у роковима плаћања и њима се даје приоритет у производњи тако што на њиховој нарудби пише urgent (слика 49.). На листи приоритета и на нарудби код ових купаца пише да је налог хитан. На основу ових података даје се предност и код наручивања материјала за рад.

Falc		STAGIONE 2017/2				Pagina 1 di 4	
CARTELLINO OPCOM**	ARTICOLO	DESCRIZIONE ARTICOLO		JOEY GOAT PEARL NERO			
2017/10508	FAL 001	2011826	01 9101				
NUMERATA							
Taglie	36	37	38	39	40	41	TOTALE PA
Produrre	2	3	3	3	2	2	15
Il scelta							
Riparazione							
Rottura							
FORME FORME M15036							
ANNOTAZIONI							
CODICE MATERIALE	DESCRIZIONE MATERIALE		Qualità	UM	CONSUMO		
<b>0100 TAGLIO</b>	Ruma taglio						
520 0500479	5425	ART.DEVON PEARL SP.0.9-1,1 V.B.ST.172 NERO TOMAIA N.1	1	MQ	2,5171		
520 0500479	5425	ART.DEVON PEARL SP.0.9-1,1 V.B.ST.172 NERO TOPPONE N.3	2	MQ	0,5333		
520 0500479	5425	ART.DEVON PEARL SP.0.9-1,1 V.B.ST.172 NERO CUSCINETTO N.4	3	MQ	0,2154		
520 0500479	5425	ART.DEVON PEARL SP.0.9-1,1 V.B.ST.172 NERO LINGUETTA N.2 RIP.LINGUETTA N.5		MQ	0,6600		
520 9990014	2128	FOD.AGNELLO X VOILE BLANCHE ROSA ANTICO AL CAMPIONE ST.172 FODERA COLLETTO FODERA LINGUETTA		MQ	1,2146		
520 1200040	0971	FOD.CINGHIALE+PUNZ.45/306 MISTIC WHITE FODERA GAMBALÉ FODERA PUNTA		MQ	2,0785		
530 0400099	5425	RINF.ART.420D EXTRA FOIL 3516 PESANTE H.50 NERO RINFORZO SOTTO MARCHIO CUSCINETTO		MT	0,0583		
530 0500021	0000	RINF.LANA VETRO GLASE 20GXATK Neutro RINF.SOTTOCCHIELLO		MQ	0,1263		
530 0400124	5425	RINF.TERMINILLO H.150 NERO RINFORZO TOMAIA+TOPPONE		MT	1,3556		
530 1000009	3352	GOMMA PIUMA/10 AD. (DENS.75) GRIGIO CUSCINETTO		MT	0,2125		
530 0060012	3352	GOMMA PIUMA/4 AD.(DENS.75)DURAFLEX H150 GRIGIO LINGUETTA		MT	0,2028		
600 0206504	0000	FUSTELLA JOEY Neutro		SR	15,0000		
<b>0250 LAVORAZIONI ESTERNE</b>	Knjazevac						
<b>0300 ORLATURA</b>	Ruma2 Oratura						
545 0100394	2150	GANCIO VIS/128 CANNA DI FUCILE		PZ	300,0000		
545 0100410	2150	RIVETTO 32 TESTA CANNA DI FUCILE		PZ	300,0000		
545 0100411	2150	OLGO X RIVETTO 32 FREE CANNA FUCILE FREE		PZ	300,0000		
535 1000225	0000	MARCHIO ART.1555 A CALDO VOILE BLANCHE Neutro CUSCINETTO		PA	15,0000		
535 1001509	0000	MARCHIO A CALDO ART.1575 V.B. Neutro LINGUETTA		PA	15,0000		
555 0300318	0875	NASTRO NYLON ART.KRIPTOM H.15 BIANCO RINF.FODERA		MT	7,5000		
555 0300342	0000	NASTRO BIADESIVO MM.04X25MT HULK PER ATTACCO ETICHETTA SU LINGUETTA		MT	15,0000		
565 0101314	0000	FORTE JULIA/254 SALPA BLANDO 1.4 SAG.+MASTICE NEUTRO		PA	15,0000		
T	36..36	37..38	39..40	41..41			
M	1	2	3	4			
Q	2	6	5	2			

Слика 49. Нарудба за лојалног купца

## Процес извештавања и анализе

*Falc East* врши комуникацију путем електронске поште, телефона, видео конференције, апликације вибер.

Служба за праћење производње на основу извештаја од пословођа прати дневну производњу производних погона (слика 50.) и сваког пословног партнера (слика 51.), на основу које планско-лансирна служба може да прати да ли сваки пословни партнер има довољно посла и да ли испуњава договорене количине.

Anno	Numero Cartellino	Pa	Tagliato	Orlato	Note
2017	4733	4	x		
2017	4734	4	x		
2017	4711	1	x		
2017	17653	2	x		
2017	17654	1	x		
2017	17655	1	x		
2017	17656	1	x		
2017	17658	1	x		
2017	17657	4	x		
2017	17659	1	x		
2017	14648	4	x		
2017	14657	94	x		

Слика 50. Дневна производња

### PRODUZIONE

DATA	TAGLIO	PREPAR.	ORLO 1	ORLO 2	ORLO 3	ORLO 4	TOT ORLO	SPEDITO
29-maj	1150	821	297	230	182	373	1082	1173
30-maj	1251	856	297	229	201	424	1151	1038
31-maj	1211	888	242	228	216	249	935	1242
1-jun	1136	819	290	229	268	195	982	
2-jun	1098	864	297	228	212	313	1050	2160
3-jun	709	900	226	201	130	256	813	
TOT	6555	5148	1649	1345	1209	1810	6013	5613
5-jun	1037	1000	249	220	220	319	1008	334
6-jun	1092	1001	227	220	239	343	1029	2461
7-jun	874	917	286	190	223	336	1035	253
8-jun	829	858	209	220	229	323	981	
9-jun	620	677	170	191	233	333	927	2541
10-jun	782	902	133	241		258	632	
TOT	5234	5355	1274	1282	1144	1912	5612	5589
12-jun	639	787	258	243	227	204	932	376
13-jun	825	1020	245	188	236	346	1015	2407
14-jun	700	867	201	208	239	334	982	
15-jun	981	611	235	264	240	169	908	
16-jun	658	760	210	219	186	203	818	2430
17-jun	775	1010	147	141	123	144	555	566
TOT	4578	5055	1296	1263	1251	1400	5210	5779
19-jun	782	1035	153	280	241	282	956	276
20-jun	811	1119	185	274	266	376	1101	1671
21-jun	808	1048	203	273	256	378	1110	
22-jun	1173	955	207	264	263	379	1113	369
23-jun	1226	841	155	200	238	364	957	2127
24-jun	710	707	191	169	114	91	565	
TOT	5510	5705	1094	1460	1378	1870	5802	4443
26-jun	806	921	199	267	205	258	929	303
27-jun	975	718	180	263	211	301	955	2177
28-jun	949	1064	115	231	202	322	870	640
29-jun	905	831	130	165	156	317	768	949
30-jun	608	586	127	68	161	339	695	835
1-jul	927	808	118	282	67	260	727	

Слика 51. Производња пословних партнера

Анализом извештаја и учинака по радионицама (слика 52.) руководство може да организује производњу на основу остварених и неостварених налога за рад, да награди најбоље раднике на основу појединачних учинака (слика 53.), да планира датуме испорука готових производа, да прави план стимулације запослених.

**Alessenora**  
Serbia

Generalo 03.07.2017. 13.23.39

*Giugno 2017.*

M	Linija	Sifra	Potr.Vr.	Uk.Pari
6	RO4	DARLA	52,88	14
6	RO4	FALCOTTO 1405	21,82	87
6	RO4	FALCOTTO 1406	20,57	184
6	RO4	JULIA POWER	56,32	195
6	RO4	NATURINO 1233	20,10	671
6	RO4	NATURINO 1233 VL	26,46	440
6	RO4	NATURINO 2371	26,46	1
6	RO4	NATURINO 3972	20,10	975
6	RO4	NATURINO 3972 VL	26,46	1015
6	RO4	NATURINO 3975	25,53	44
6	RO4	NATURINO 3978	45,24	163
6	RO4	NATURINO 3997	25,89	10
6	RO4	NATURINO 4151	22,60	555
6	RO4	NATURINO 4153	41,14	464
6	RO4	NATURINO 4157	41,14	3
6	RO4	NATURINO 4673	18,93	146
6	RO4	NATURINO 4673 VL	24,03	259
6	RO4	NATURINO 4677	20,70	1117
6	RO4	NATURINO 4677 VL	27,78	1222
6	RO4	NATURINO 5027	27,78	23
6	RO4	NATURINO 5072	27,78	3
6	RO4	NATURINO 5257	27,78	3
6	RO4	NATURINO 5258	27,78	13
6	RO4	NATURINO 6003	28,50	1
6	RO4	NATURINO 7743	28,50	8
6	RO4	NATURINO 7785	18,75	44
6	RO4	NATURINO 7786	17,98	34
6	RO4	NATURINO DUNES	37,95	3
6	RO4	NATURINO STORM	42,09	99
6	-----	=== TURNO ===	0	8196
6	-----	persone	0	574
6	-----	min.lav.	0	245640
6	-----	min.prod.	0	228349
6	-----	=== RENDIM ===	0	93,21
6	-----	=== RICAVO ===	0	0
6	-----	tempo	0	11085

Слика 52. Групни учинак једне радионице

**UCINAK KROJACA ZA PERIOD: 01.06.2017 do 30.06.2017**

KROJAC	DATUM	RV	NORMA	MINUTA	UCINAK
Pantelic Ruzica	01.06.2017	450,00	450,00	287,85	63,97
Pantelic Ruzica	02.06.2017	450,00	450,00	262,80	58,40
Pantelic Ruzica	03.06.2017	270,00	270,00	405,81	150,30
Pantelic Ruzica	05.06.2017	450,00	450,00	389,70	86,60
Pantelic Ruzica	06.06.2017	60,00	60,00	116,64	194,40
Pantelic Ruzica	07.06.2017	120,00	120,00	211,41	176,18
Pantelic Ruzica	08.06.2017	390,00	390,00	379,08	97,20
Pantelic Ruzica	09.06.2017	150,00	150,00	112,18	74,79
Pantelic Ruzica	10.06.2017	240,00	240,00	168,54	70,23
Pantelic Ruzica	12.06.2017	450,00	450,00	281,64	62,59
Pantelic Ruzica	13.06.2017	270,00	270,00	165,44	61,27
Pantelic Ruzica	14.06.2017	450,00	450,00	198,76	44,17
Pantelic Ruzica	15.06.2017	390,00	390,00	391,22	100,31
Pantelic Ruzica	16.06.2017	60,00	60,00	77,40	129,00
Pantelic Ruzica	17.06.2017	150,00	150,00	80,86	53,91
Pantelic Ruzica	19.06.2017	450,00	450,00	318,70	70,82
Pantelic Ruzica	20.06.2017	60,00	60,00	141,92	236,53
Pantelic Ruzica	21.06.2017	270,00	270,00	119,98	44,44
Pantelic Ruzica	22.06.2017	450,00	450,00	515,26	114,50
Pantelic Ruzica	23.06.2017	390,00	390,00	515,72	132,24
Pantelic Ruzica	24.06.2017	390,00	390,00	132,50	33,97
Pantelic Ruzica	26.06.2017	390,00	390,00	231,92	59,47
Pantelic Ruzica	27.06.2017	150,00	150,00	71,00	47,33
Pantelic Ruzica	28.06.2017	300,00	300,00	321,98	107,33
Pantelic Ruzica	29.06.2017	210,00	210,00	56,96	27,12
Pantelic Ruzica	30.06.2017	30,00	30,00	47,38	157,93
		<b>7440</b>	<b>7440</b>	<b>6002,7</b>	<b>80,681</b>

Слика 53. Појединачни учинак

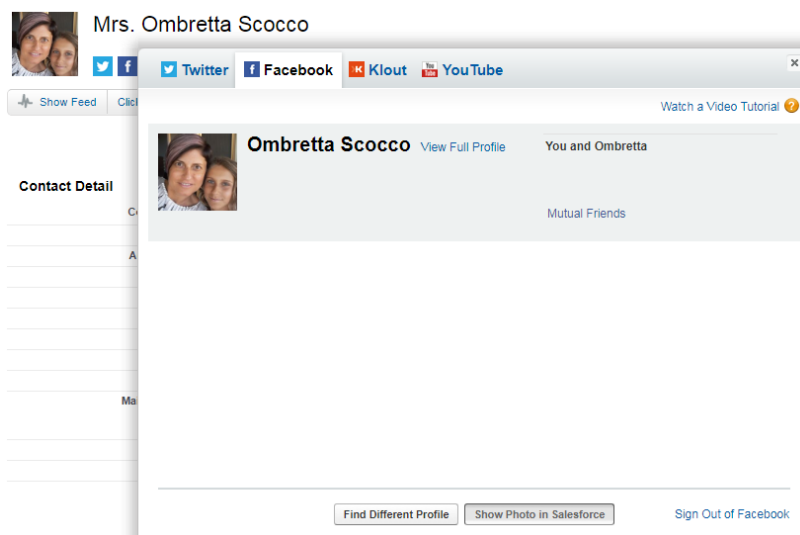
## Процес управљања комуникацијама

*Falc East* врши комуникацију путем електронске поште, веб-сајта, телефона, видео-конференције, апликације вибер и друштвених мрежа. Маркетинг активности у Србији се реализују преко сајта (слика 54.) и преко рекламних банера.

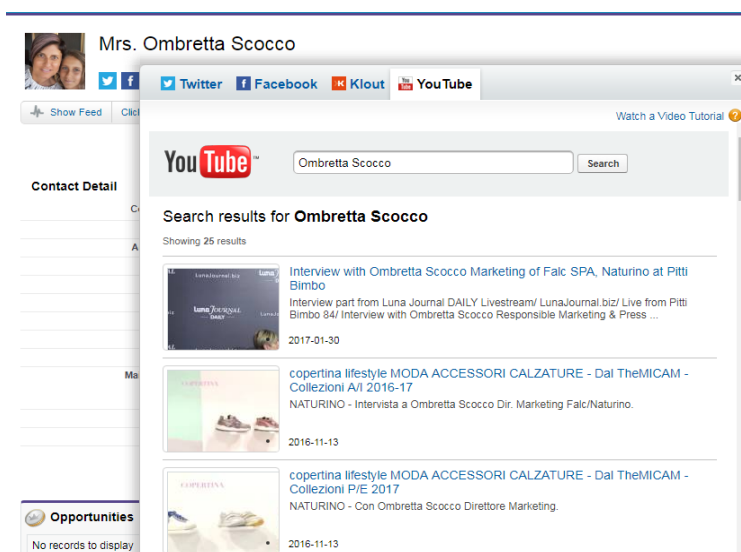


Слика 54. Веб-сајт Натурино

Сви контакти евидентирани у оквиру Salesforce платформе могу се пратити путем интегрисаних друштвених мрежа. Запосленима је омогућено да прате клијенте и пословне partnere на различитим друштвеним мрежама (слике 55. и 56.) (Јовановић, 2017).

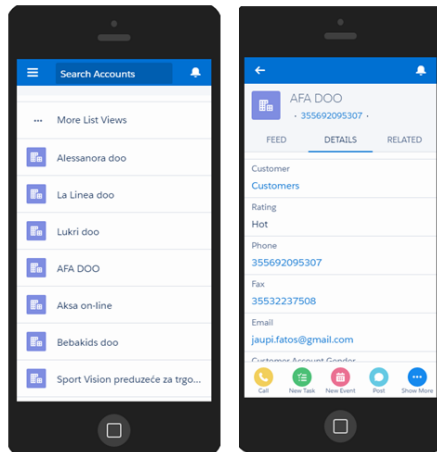


Слика 55. Праћење контакта на друштвеним мрежама



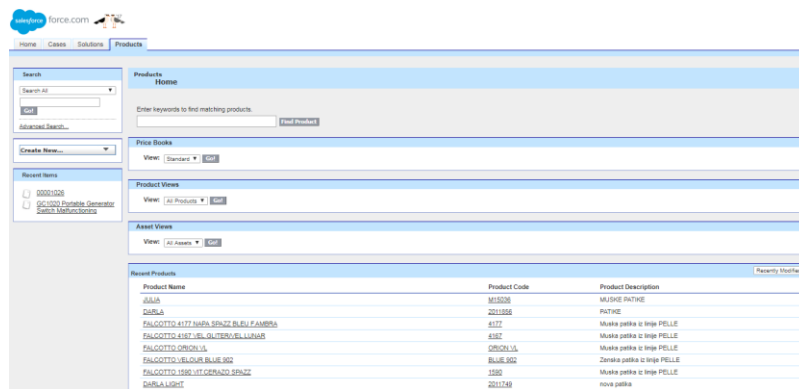
Слика 56. Праћење активности пословних партнера на Youtube каналу

Salesforce апликација омогућује и коришћење мобилних уређаја за комуникацију са пословним партнерима (Слика 57.) (Јовановић, 2017).



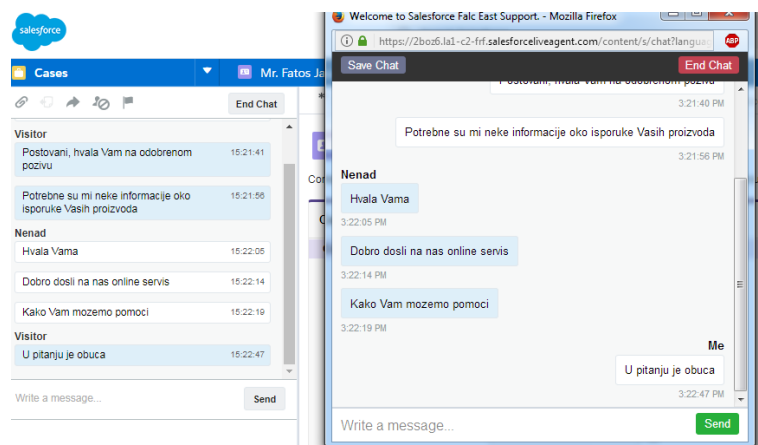
Слика 57. Приказ контаката на мобилном телефону

У оквиру Salesforce апликације креиран је портал за пословне партнере који им омогућава приступ подацима о производима (Слика 58.) (Јовановић, 2017).



Слика 58. Портал за пословне партнере

Са пословним партнерима се може комуницирати и путем онлајн чета у реалном времену (Слика 59.) (Јовановић, 2017).



Слика 59. Онлајн чет са пословним партнерима

## 5.5 Анализа управљања односима са пословним партнерима у предузећу *Falc East*

Развијени модел је имплементиран евалуацијом кроз емпиријско истраживање. Студија је реализована са циљем испитивања нивоа квалитета односа предузећа *Falc East* и његових пословних партнера, анкетирањем запослених у предузећу *Falc East*, пословних партнера и купаца.

### Узорак

Истраживање је спроведено у јуну 2017. године. У истраживању је учествовало 168 испитаника, од чега је 38 запослених у предузећу *Falc East*, 30 представника пословних партнера, 100 купаца производа предузећа *Falc East*.

Запослени у предузећу *Falc East* који су учествовали у истраживању ангажовани су на различитим радним местима: технички директор, референт за времена и методе, контролор квалитета производа, руководиоци одељења, радници шиваћих радионица, моделар, финансијски директор, магационер, референт за набавку репроматеријала, менаџер за људске ресурсе, референт за лансирање производње, референт за одржавање информационих система.

Табела 4. Структура узорка запослених по позицији

Тип стејкхолдера	Број учесника	Позиције
Менаџери	3	- технички директор - финансијски директор - менаџер за људске ресурсе
Референти	8	- референт за времена и методе - референт за лансирање производње - референт за одржавање информационих система - референт за набавку репроматеријала
Руководиоци	8	- руководиоца одељења
Радници	11	- радник шиваће - магационер
Контролор квалитета	7	- контролор квалитета
Моделар	1	- моделар

Табела 5. *Опис узорка запослених*

	Демографски подаци	Процент
Пол испитаника	женски	86,84%
	мушки	13,16%
Године радног стажа	до 10 год.	13,16%
	од 10 до 20 год.	42,11%
	од 20 до 30 год.	18,42%
	преко 30 год.	26,32%
Позиција испитаника	менаџери	7,89%
	референти	21,05%
	руководиоци	21,05%
	радници	28,95%
	контролор квалитета	18,42%
	моделар	2,63%

Представници пословних партнера који су учествовали и истраживању такође су ангажовани на различитим позицијама, као што су: менаџер, власник, пословођа, трговац, сарадник за опште послове, референт за односе са клијентима, књиговођа, агент осигурања, комерцијалиста.

Табела 6. *Опис узорка*

Тип услуге коју пружа стејкхолдер	Број учесника	Процент
Продаја производа	2	6,67%
Куповина производа	2	6,67%
Дизајнирање производа	1	3,33%
Продаја репроматеријала	13	43,33%
Сервис веб-сајта	0	0%
Одржавање машина	2	6,67%
Логистичка подршка	10	33,33%

Табела 7. *Опис узорка пословних партнера*

	Демографски подаци	Број учесника	Процент
Позиција	власник	16	53,33%
	менџер	3	10,00%
	трговац	2	6,67%
	пословођа	3	10,00%
	сарадник за опште послове	1	3,33%
	правник	1	3,33%
	референт за односе са клијентима	1	3,33%
	књиговођа	1	3,33%
	агент осигурања	1	3,33%
	комерцијалиста	1	3,33%
Године пословања са <i>Falc East</i> -ом	до 10 година	17	56,67%
	преко 10 година	13	43,33%



Наредни део истраживања односио се на испитивање пословних партнера директних купаца производа у малопродајним објектима предузећа *Falc East*. Испитано је 100 купаца различите старосне доби.

Табела 8. *Опис узорка купаца*

	Демографски подаци	Процент
Пол испитаника	женски	79,00%
	мушки	21,00%
Године старости испитаника	од 20 до 30 година	35,00%
	од 30 до 40 година	38,00%
	од 40 до 50 година	13,00%
	преко 50 година	14,00%
Дужина куповине производа предузећа <i>Falc East</i>	мање од 1 године	18,00%
	од 1 до 3 године	22,00%
	дуже од 3 године	60,00%
Учесталост куповине производа предузећа <i>Falc East</i>	једном месечно	14,00%
	једном годишње	23,00%
	неколико пута годишње	63,00%

## Инструменти

Помоћу литературе и прилагођених скала из ранијих истраживања добијене су променљиве које су коришћене у истраживању. У истраживању су коришћена три упитника. Први упитник је намењен запосленима у *Falc East*-у. Садржи основне податке запослених – позицију, пол и године радног стажа. Садржи 36 питања. Првих 17 питања односи се на процену квалитета односа и ниво организационе способности. Наредних 15 питања односи се на иновације и пословне мреже и CRM технологије и друштвене компоненте. Последња група од 4 питања се односи на посвећеност у односима са пословним партнерима.

Други и трећи упитник садрже 45 питања и креирани су за пословне партнере предузећа *Falc East*, као и за пословне партнере – купце. Садрже базне податке пословних партнера – позицију испитаника, дужину пословања са *Falc East*-ом, тип услуге коју пословни партнер пружа, а код купаца пол, године старости, дужину куповине производа и учесталост куповине. Прва три дела упитника од 22 питања намењена су процени степена поверења пословних партнера, процени квалитета услуге и процени задовољства сарадње са пословним партнерима. У другом делу налази се 16 питања која се односе на иновације и пословне мреже, CRM технологије и друштвену компоненту. Трећи део садржи 7 питања о процени квалитета односа.

## Резултати истраживања: Испитивање ставова запослених

Приказ одговора запослених у вези са степеном нивоа квалитета пословног односа са предузећем *Falc East*.

Табела 9 приказује оцену квалитета односа запослених. Резултати истраживања указују да запослени као најбоље оцењују одговорност испуњавања уговорених обавеза и адаптацију пословних активности у складу са потребама пословних партнера, као и доступност информација. Запослени немају мишљење о употреби информационог система у предузећу.

Табела 9. Оцена квалитета односа

Питање	%. Потпуно се слажем (оцена=5)	%. Слажем се (оцена=4)	%. Немам мишљење (оцена=3)	%. Не слажем се (оцена=2)	%. Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Сматрам да <i>Falc East</i> правовремено ставља на располагање све потребне информације.	27,32	55,63	2,89	11,53	2,63	4	1
У довољној мери користимо електронске сервисе у пословању.	13,16	34,21	23,68	18,42	10,53	3,2	1,2
<i>Falc East</i> је способен да у већини случајева адаптира пословне активности у складу са потребама купаца и пословних партнера.	28,52	57,99	2,63	7,99	2,87	4	0,9
<i>Falc East</i> увек испуњава све уговорене обавезе и обећања.	34,21	55,26	10,53	0	0	4,2	0,6
<i>Falc East</i> је способен да хитно одговори посебним захтевима пословних партнера.	29,58	45,74	24,68	0	0	4,1	0,7
<i>Falc East</i> брзо решава све спорне ситуације.	23,68	63,16	10,53	2,63	0	4,1	0,7
Повезујемо делове IS са IS пословних партнера.	0	15,79	73,68	0	10,53	2,9	0,7
Пословни однос са <i>Falc East</i> -ом је заснован на обостраном поштовању.	31,58	60,53	7,89	0	0	4,2	0,6

Табела 10 приказује оцену степена организације са аспекта запослених. Резултати приказују да запослени увиђају да су у предузећу пословни партнери на водећим местима по приоритету. Као добру оцењују интерну комуникацију и решавање

интерних проблема. Ниске оцене и неупућеност показују се у коришћењу интранета у предузећу.

Табела 10. *Оцена степена организације*

Питање	%. Потпуно се слажем (оцена=5)	%. Слажем се (оцена=4)	%. Немам мишљење (оцена=3)	%. Не слажем се (оцена=2)	%. Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Пословни партнери су на водећим местима по приоритету.	44,74	55,26	0	0	0	4,5	0,5
Запослени се подстичу на успостављање и одржавање веза са пословним партнерима.	31,58	47,37	21,05	0	0	4,1	0,7
Веза са пословним партнерима се сматра посебном вредношћу предузећа.	34,21	54,63	11,16	0	0	4,2	0,6
Постоји организациона подршка за управљање пословним односима.	35,21	27,59	22,05	8,89	6,26	3,8	1,1
Послови и одговорности су подељени и јасно дефинисани.	40,47	32,85	0	17,79	8,89	3,9	1,3
Интерна комуникација је на задовољавајућем нивоу.	27,32	57,26	8,89	3,63	2,9	4	0,9
Увек имам јасне и правремене информације неопходне за обављање мојих радних задатака везаних за управљање односима.	32,58	37,84	16,43	5,26	7,89	3,8	1,2
Решавање интерних проблема је брзо и ефикасно.	39,47	52,64	7,89	0	0	4,3	0,7
Користимо интранет сервисе у пословању.	8,89	35,3	39,84	12,34	3,63	3,3	1

У табели 11 приказани су резултати истраживања иновација и пословних мрежа у предузећу. Резултати указују да се запослени слажу да би подаци о будућим плановима били од користи за пословање предузећа и да би се постигли бољи пословни резултати када би се делиле информације о достигнућима. Анализа указује на неупућеност запослених у постојање В2В портала и информационе технологије које се користе у пословању.

Табела 11. Иновације и пословне мреже

Питање	%. Потпуно се слажем (оцена=5)	%. Слажем се (оцена=4)	%. Немам мишљење (оцена=3)	%. Не слажем се (оцена=2)	%. Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Сматрам да би постојање B2B портала <i>Falc East</i> -а унапредило наше пословање.	13,16	23,68	60,53	0	2,63	3,5	0,9
<i>Falc East</i> уводи иновације у пословању које утичу и на квалитет нашег пословања.	10,53	36,47	42,48	7,89	2,63	3,4	0,9
<i>Falc East</i> користи напредне информационе технологије и системе у пословању.	19,42	19,76	52,93	5,26	2,63	3,5	1
Сматрам да би податак о будућим плановима предузећа <i>Falc East</i> -а био од користи за наше пословање.	24,68	50,64	24,68	0	0	4	0,7
Сматрам да би дељење информација о достигнућима у истраживањима између <i>Falc East</i> -а и осталих пословних партнера утицало на боље пословне резултате.	23,69	39,47	36,84	0	0	3,9	0,8

Табела 12 анализира друштвене компоненте и CRM технологије. Резултати приказују лоше оцене и неупућеност у коришћење CRM технологија. Запослени немају мишљење о јединственој бази података, нису упућени да ли се користи и-мејл маркетинг у комуникацији са пословним партнерима. Немају мишљење ни о коришћењу алата за анализу маркетинг кампања, системима за мерење перформанси предузећа и напредним технологијама за аналитику.

Табела 12. CRM технологије и друштвена компонента

Питање	%. Потпуно се слажем (оцена=5)	%. Слажем се (оцена=4)	%. Немам мишљење (оцена=3)	%. Не слажем се (оцена=2)	%. Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
У пословању користимо CRM технологије.	5,26	2,63	73,69	5,26	13,16	2,8	0,9
Подаци о пословним партнерима се налазе у јединственој бази података.	13,16	15,79	68,42	2,63	0	3,4	0,8

Користимо и-мејл маркетинг у комуникацији са пословним партнерима.	15,79	13,16	57,89	10,53	2,63	3,3	1
Користимо алате за анализу маркетинг кампања.	5,26	2,63	71,06	15,79	5,26	2,9	0,8
Користимо системе за мерење перформанси предузећа.	5,26	2,63	71,06	13,16	7,89	2,8	0,8
Анализирамо податке са друштвених мрежа како бисмо унапредили пословање.	13,16	2,63	57,9	18,42	7,89	2,9	1
Користимо веб-сајт за промотивне активности према пословним партнерима.	5,26	5,26	68,43	13,16	7,89	2,9	0,8
Користимо технологије за напредну аналитику у пословању.	7,89	0	67,43	15,79	7,89	2,8	0,9
Постоје програми лојалности за пословне партнере.	7,89	5,26	73,69	10,53	2,63	3,1	0,8
Користимо мобилне технологије у пословању.	21,05	13,16	52,63	10,53	2,63	3,4	1,1
Посвећени смо односима са пословним партнерима у ланцу снабдевања.	39,47	21,05	34,22	5,26	0	3,9	1

Табела 13 приказује оцене привржености заполених предузећа. Резултати указују да су као добри оцењени флексибилност и прилагодљивост предузећа, као и градња дугорочних веза са пословним партнерима.

Табела 13. Оцена привржености

Питање	% Потпуно се слажем (оцена=5)	% Слажем се (оцена=4)	% Немам мишљење (оцена=3)	% Не слажем се (оцена=2)	% Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Расположени смо за сарадњу и даља улагања са пословним партнерима.	42,11	21,05	34,21	2,63	0	4	0,9
<i>Falc East</i> је флексибилан и спреман да прилагоди своје пословање нашим потребама.	31,58	26,95	33,58	5,26	2,63	3,8	1
Градимо дугорочне везе са пословним партнерима.	42,11	21,68	33,58	2,63	0	4	0,9

## Резултати истраживања: Испитивање ставова пословних партнера

У табели 14 дат је приказ одговора пословних партнера у вези са проценом степена поверења пословних партнера у односу са предузећем *Falc East*. Пословни партнери као најбоље оцењују поверење у вештине и способности предузећа, испуњавање уговорених обавеза и професионалан однос предузећа. Сматрају да не добијају најповољније пословне понуде.

Табела 14. *Процена степена поверења пословних партнера*

Питање	%. Потупно се слажем (оцена=5)	%. Слажем се (оцена=4)	%. Немам мишљење (оцена=3)	%. Не слажем се (оцена=2)	%. Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Верујем у способности и вештине предузећа <i>Falc East</i> .	33,33	60,00	6,67	0,00	0,00	4,3	0,6
Пословни однос са <i>Falc East</i> -ом је заснован на обостраном поштовању.	40,00	60,00	0,00	0,00	0,00	4,4	0,5
<i>Falc East</i> увек испуњава све уговорене обавезе и обећања.	43,33	56,67	0,00	0,00	0,00	4,4	0,5
Запослени у <i>Falc East</i> -у имају професионалан однос према пословним партнерима.	40,00	46,67	13,33	0,00	0,00	4,3	0,7
Имам поверење у запослене у предузећу <i>Falc East</i> .	56,67	43,33	0,00	0,00	0,00	4,5	0,6
Верујем у заједничке циљеве са предузећем <i>Falc East</i> .	43,33	26,67	20,00	10,00	0,00	4	1
Верујем да од <i>Falc East</i> -а добијамо најповољније пословне понуде.	23,33	26,67	23,33	26,67	0,00	3,5	1,1
На једноставан начин успостављамо комуникацију и размењујемо податке.	46,67	36,67	0,00	10,00	6,67	4,1	1,2

Табела 15 приказује анализу процене квалитета услуге. Пословни партнери као добро оцењују способност предузећа да одговори на потребе и захтеве пословних партнера у року од 24 сата; да достави битне, јасне и прецизно дефинисане информације на време и да брзо реализује уговорене услуге. Као лош оцењују веб-сајт и систем подршке.

Табела 15. Процена квалитета услуге

Питање	%. Потупно се слажем (оцена=5)	%. Слажем се (оцена=4)	%. Немам мишљење (оцена=3)	%. Не слажем се (оцена=2)	%. Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Сматрам да је веб-сајт <i>Falc East</i> -а задовољавајућег квалитета са неопходним сервисима.	6,67	13,33	20,00	16,67	43,33	2,2	1,3
У сарадњи са <i>Falc East</i> -ом добијам одговоре на све захтеве и питања у року од 24 сата.	20,00	40,00	6,67	23,33	10,00	3,4	1,3
<i>Falc East</i> увек доставља на време битне информације које су везане за нашу сарадњу.	33,33	30,00	13,33	13,33	10,00	3,6	1,4
Информације добијене од <i>Falc East</i> -а су јасне и прецизно дефинисане.	40,00	30,00	6,67	20,00	3,33	3,8	1,3
Брзина реализације уговорених услуга је одговарајућа нашим потребама.	33,33	33,33	10,00	16,67	6,67	3,7	1,3
Сматрам да <i>Falc East</i> има квалитетан систем подршке.	23,33	10,00	13,33	10,00	43,33	2,6	1,7

Табела 16 приказује процену задовољства сарадње пословних партнера са предузећем. Као лоша оцењена је корист од сарадње са предузећем и незадовољство у уважавању предлога и сугестија пословних партнера. Као добар оцењен је квалитет комуникације са запосленима у предузећу.

Табела 16. Процена задовољства сарадње са пословним партнерима

Питање	%. Потупно се слажем (оцена=5)	%. Слажем се (оцена=4)	%. Немам мишљење (оцена=3)	%. Не слажем се (оцена=2)	%. Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Напори и улагања су сразмерни користи коју имамо у сарадњи са <i>Falc East</i> -ом.	16,67	33,33	26,67	23,33	0,00	3,4	1
<i>Falc East</i> уважава наше предлоге и сугестије и тако унапређујемо пословну сарадњу.	20,00	33,33	20,00	26,67	0,00	3,5	1,1
Сарадња са <i>Falc East</i> -ом нам помаже и у бољој организацији наше пословне политике.	10,00	16,67	36,67	26,67	10,00	2,9	1,1

Задовољан сам квалитетом комуникације са запосленима у <i>Falc East</i> -у.	26,67	56,67	13,33	3,33	0,00	4,1	0,6
Корист коју имамо од сарадње са <i>Falc East</i> -ом је већа од користи коју имамо од сарадње са осталим пословним партнерима.	3,33	3,33	43,33	36,67	13,33	2,4	0,9
Контрола сарадње са <i>Falc East</i> -ом захтева трошење више ресурса од предвиђених.	0,00	3,33	30,00	63,33	3,33	2,4	0,6
Кључна предност сарадње са <i>Falc East</i> -ом је квалитет финалног производа.	20,00	46,67	26,67	3,33	3,33	3,8	0,9
<i>Falc East</i> има квалитетан систем подршке.	3,33	20,00	23,33	13,33	40,00	2,4	1,3

Резултати иновација и пословних мрежа приказани су у табели 17. Пословни партнери се слажу да би постојање В2В портала унапредило ниво сарадње, као и постојање података о будућим плановима предузећа. Резултати анализе показују да су као лоше оцењене иновације које предузеће уводи у пословање и коришћење напредних информационих технологија и система у пословању.

Табела 17. Иновације и пословне мреже

Питање	%. Потупно се слажем (оцена=5)	%. Слажем се (оцена=4)	%. Немам мишљење (оцена=3)	%. Не слажем се (оцена=2)	%. Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Сматрам да би постојање В2В портала <i>Falc East</i> -а унапредило наш ниво сарадње.	26,67	46,67	10,00	10,00	6,67	3,8	1,2
<i>Falc East</i> уводи иновације у пословању које утичу и на пословање пословних партнера.	0,00	16,67	40,00	26,67	16,67	2,6	1
<i>Falc East</i> користи напредне информационе технологије и системе у пословању.	0,00	13,33	30,00	26,67	30,00	2,3	1
Сматрам да би податак о будућим плановима предузећа <i>Falc East</i> био од користи за наше пословање.	16,67	50,00	20,00	13,33	0,00	3,7	0,9



Сматрам да би дељење информација о достигнућима у истраживањима између <i>Falc East</i> -а и осталих пословних партнера унапредило тржиште и утицало на боље пословне резултате.	13,33	50,00	26,67	10,00	0,00	3,6	1
Сматрам да би требало креирати заједничке стратешке планове.	16,67	46,67	30,00	6,67	0,00	3,7	0,9
<i>Falc East</i> је увек спреман да подели know-how са нама.	0,00	10,00	23,33	30,00	36,67	2,1	1
Са предузећем <i>Falc East</i> имамо заједничке развојне програме.	0,00	10,00	13,33	33,33	43,33	1,9	1
Сматрам да би требало радити на заједничким активностима истраживања тржишта.	10,00	40,00	30,00	13,33	6,67	3,2	1,1

Табела 18 анализира CRM технологије и друштвене компоненте предузећа. Пословни партнери као лошу оцењују организацију друштвених догађаја за пословне partnere и концепт CRM технологије у предузећу, као и коришћење друштвених мрежа у пословању.

Табела 18. CRM технологије и друштвена компонента

Питање	%. Потупно се слажем (оцена=5)	%. Слажем се (оцена=4)	%. Немам мишљење (оцена=3)	%. Не слажем се (оцена=2)	%. Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
У сарадњи са <i>Falc East</i> -ом користимо технологије друштвених мрежа.	3,33	3,33	10,00	30,00	53,33	1,7	1
<i>Falc East</i> организује догађаје за крајње купце на којима и ми учествујемо.	0,00	13,33	13,33	43,33	30,00	2,2	1,1
<i>Falc East</i> организује неформалне догађаје за пословне partnere.	0,00	20,00	20,00	40,00	20,00	2,4	1
Примена CRM технологије омогућава унапређење односа између пословних партнера.	3,33	36,67	26,67	13,33	20,00	2,9	1,2
CRM концепт је у великој мери усвојен у нашој компанији.	3,33	16,67	23,33	36,67	20,00	2,6	1,1

<i>Falc East</i> нас редовно позива на друштвене догађаје који су од значаја за њихову организацију.	0,00	16,67	13,33	50,00	20,00	2,3	1
<i>Falc East</i> редовно организује догађаје намењене за размену међусобних искустава пословних партнера.	0,00	16,67	16,67	46,67	20,00	2,3	1

Табела 19 приказује резултате анализе процене квалитета односа предузећа са пословним партнерима. Пословни партнери оцењују као добро побољшање сопствене позиције и репутације на тржишту, као и пријатељски однос са предузећем.

Табела 19. Процена квалитета односа са пословним партнерима

Питање	%. Потупно се слажем (оцена=5)	%. Слажем се (оцена=4)	%. Немам мишљење (оцена=3)	%. Не слажем се (оцена=2)	%. Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Сарадња са <i>Falc East</i> -ом је допринела побољшању наше репутације.	10,00	46,67	16,67	26,67	0,00	3,3	1
Сарадња са <i>Falc East</i> -ом је допринела побољшању наше позиције на тржишту.	6,67	46,67	13,33	33,33	0,00	3,2	1
Сарадња са <i>Falc East</i> -ом је допринела проналажењу нових клијената.	6,67	40,00	16,67	33,33	3,33	3,1	1,1
Негујемо пријатељски однос са <i>Falc East</i> -ом.	33,33	63,33	3,33	0,00	0,00	4,3	0,5
<i>Falc East</i> је поуздан пословни партнер.	40,00	60,00	0,00	0,00	0,00	4,4	0,5
<i>Falc East</i> мотивише пословне partnере.	13,33	56,67	16,67	13,33	0,00	3,6	0,9
Задовољан сам нивоом сарадње са <i>Falc East</i> -ом.	26,67	63,33	6,67	3,33	0,00	4	0,9

## Резултати истраживања: Испитивање ставова купаца

Табела 20 приказује процену степена поверења купаца. Као добри оцењени су поверење у способности и вештине предузећа и запослених, професионалан однос према купцима, испуњење уговорених обавеза.

Табела 20. Процена степена поверења купаца

Питање	%. Потупно се слажем (оцена=5)	%. Слажем се (оцена=4)	%. Немам мишљење (оцена=3)	%. Не слажем се (оцена=2)	%. Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Верујем у способности и вештине предузећа <i>Falc East</i> -а.	34,00	60,00	5,00	1,00	0,00	4,3	0,6
Пословни однос са <i>Falc East</i> -ом је заснован на обостраном поштовању.	26,00	60,00	13,00	1,00	0,00	4,1	0,6
<i>Falc East</i> увек испуњава све уговорене обавезе и обећања.	21,00	71,00	7,00	1,00	0,00	4,1	0,6
Запослени у <i>Falc East</i> -у имају професионалан однос према пословним партнерима.	36,00	58,00	6,00	0,00	0,00	4,3	0,6
Имам поверење у запослене у предузећу <i>Falc East</i> .	31,00	65,00	4,00	0,00	0,00	4,3	0,5
Верујем у заједничке циљеве са предузећем <i>Falc East</i> .	19,00	33,00	25,00	17,00	6,00	3,4	1,1
Верујем да од <i>Falc East</i> -а добијамо најповољније пословне понуде.	18,00	38,00	18,00	20,00	6,00	3,4	1,2
На једноставан начин успостављамо комуникацију и размењујемо податке.	26,00	60,00	8,00	3,00	3,00	4	0,9

Табела 21 приказује процену квалитета услуге. Резултати приказују да су као врло лоши оцењени веб-сајт предузећа и систем подршке. Као добро је оцењено достављање информација, одговорање на захтеве купаца и пружање информација које су јасно и прецизно дефинисане.

Табела 21. Процена квалитета услуге

Питање	%. Потупно се слажем (оцена=5)	%. Слажем се (оцена=4)	%. Немам мишљење (оцена=3)	%. Не слажем се (оцена=2)	%. Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Сматрам да је веб-сајт <i>Falc East</i> -а задовољавајућег квалитета са неопходним сервисима.	2,00	15,00	51,00	8,00	24,00	2,6	1,1
У сарадњи са <i>Falc East</i> -ом добијам одговоре на све захтеве и питања у року од 24 сата.	26,00	65,00	7,00	1,00	1,00	4,1	0,7

<i>Falc East</i> увек доставља на време битне информације које су везане за нашу сарадњу.	24,00	60,00	8,00	1,00	7,00	3,9	1
Информације добијене од <i>Falc East</i> -а су јасне и прецизно дефинисане.	26,00	60,00	8,00	0,00	6,00	4	0,9
Брзина реализације уговорених услуга је одговарајућа нашим потребама.	17,00	64,00	18,00	0,00	1,00	4	0,7
Сматрам да <i>Falc East</i> има квалитетан систем подршке.	14,00	24,00	38,00	0,00	24,00	3	1,3

Табела 22 приказује процену задовољства сарадње предузећа са купцима. Као најбољи оцењен је квалитет комуникације са запосленима, а као најслабија оцењена је корист коју имају у организовању сопствене пословне политике.

Табела 22. Процена задовољства сарадње са купцима

Питање	% Потупно се слажем (оцена=5)	% Слажем се (оцена=4)	% Немам мишљење (оцена=3)	% Не слажем се (оцена=2)	% Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Напори и улагања су сразмерни користи коју имамо у сарадњи са <i>Falc East</i> -ом.	5,00	43,00	39,00	2,00	11,00	3,3	1
<i>Falc East</i> уважава наше предлоге и сугестије и тако унапређујемо пословну сарадњу.	20,00	21,00	26,00	5,00	28,00	3	1,5
Сарадња са <i>Falc East</i> -ом нам помаже и у бољој организацији наше пословне политике.	4,00	15,00	45,00	4,00	32,00	2,5	1,2
Задовољан сам квалитетом комуникације са запосленима у <i>Falc East</i> -у.	29,00	66,00	4,00	0,00	1,00	4,2	0,6
Корист коју имамо од сарадње са <i>Falc East</i> -ом је већа од користи коју имамо од сарадње са осталим пословним партнерима.	11,00	19,00	40,00	3,00	27,00	2,8	1,3
Контрола сарадње са <i>Falc East</i> -ом захтева трошење више ресурса од предвиђених.	1,00	29,00	51,00	6,00	13,00	3	1

Кључна предност сарадње са <i>Falc East</i> -ом је квалитет финалног производа.	14,00	44,00	28,00	2,00	12,00	3,5	1,1
<i>Falc East</i> има квалитетан систем подршке.	10,00	20,00	39,00	2,00	29,00	2,8	1,3

Табела 23 анализира иновације и пословне мреже предузећа. Резултати указују на ниске оцене и "немање мишљења" о томе да ли предузеће користи напредне информационе технологије, да ли би постојање В2В портала унапредило ниво сарадње, да ли предузеће уводи иновације у пословање.

Табела 23. Иновације и пословне мреже

Питање	% Потупно се слажем (оцена=5)	% Слажем се (оцена=4)	% Немам мишљење (оцена=3)	% Не слажем се (оцена=2)	% Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Сматрам да би постојање В2В портала <i>Falc East</i> -а унапредило наш ниво сарадње.	4,00	13,00	80,00	1,00	2,00	3,1	0,6
<i>Falc East</i> уводи иновације у пословању које утичу и на пословање пословних партнера.	3,00	13,00	78,00	1,00	5,00	3,1	0,6
<i>Falc East</i> користи напредне информационе технологије и системе у пословању.	3,00	3,00	88,00	1,00	5,00	3	0,6
Сматрам да би податак о будућим плановима предузећа <i>Falc East</i> био од користи за наше пословање.	5,00	23,00	66,00	4,00	2,00	3,2	0,7
Сматрам да би дељење информација о достигнућима у истраживањима између <i>Falc East</i> -а и осталих пословних партнера унапредило тржиште и утицало на боље пословне резултате.	5,00	13,00	71,00	6,00	5,00	3,1	0,7
Сматрам да би требало креирати заједничке стратешке планове.	3,00	13,00	75,00	6,00	3,00	3,1	0,7
<i>Falc East</i> је увек спреман да подели know-how са нама.	3,00	3,00	88,00	2,00	4,00	3	0,6
Са предузећем <i>Falc East</i> имамо заједничке развојне програме.	3,00	5,00	82,00	2,00	8,00	2,9	0,7

Сматрам да би требало радити на заједничким активностима истраживања тржишта.	4,00	20,00	65,00	3,00	8,00	3,1	0,8
---	------	-------	-------	------	------	-----	-----

Табела 24 приказује резултате анализе CRM технологија и друштвене компоненте. Као лоше оцењене су организације друштвених догађаја, коришћење друштвених мрежа и примена CRM технологија.

Табела 24. CRM технологије и друштвена компонента

Питање	% Потупно се слажем (оцена=5)	% Слажем се (оцена=4)	% Немам мишљење (оцена=3)	% Не слажем се (оцена=2)	% Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
У сарадњи са <i>Falc East</i> -ом користимо технологије друштвених мрежа.	2,00	16,00	35,00	16,00	31,00	2,4	1,1
<i>Falc East</i> организује догађаје за крајње купце на којима и ми учествујемо.	1,00	7,00	39,00	15,00	38,00	2,2	1,1
<i>Falc East</i> организује неформалне догађаје за пословне партнере.	2,00	2,00	53,00	15,00	28,00	2,4	1
Примена CRM технологије омогућава унапређење односа између пословних партнера.	1,00	5,00	76,00	10,00	8,00	2,8	0,7
CRM концепт је у великој мери усвојен у нашој компанији.	1,00	2,00	76,00	11,00	10,00	2,7	0,7
<i>Falc East</i> нас редовно позива на друштвене догађаје који су од значаја за њихову организацију.	0,00	3,00	37,00	20,00	40,00	2	0,9
<i>Falc East</i> редовно организује догађаје намењене за размену међусобних искустава пословних партнера.	1,00	3,00	49,00	19,00	28,00	2,3	1

Табела 25 приказује резултате процене квалитета односа предузећа са купцима. Најбоље су оцене неговања пријатељског односа са купцима, а као лоше је оцењено побољшање репутације и позиције на тржишту.

Табела 25. Процена квалитета односа са купцима

Питање	%. Потупно се слажем (оцена=5)	%. Слажем се (оцена=4)	%. Немам мишљење (оцена=3)	%. Не слажем се (оцена=2)	%. Уопште се не слажем (оцена=1)	$\bar{x}$	$\sigma$
Сарадња са <i>Falc East</i> -ом је допринела побољшању наше репутације.	7,00	15,00	38,00	6,00	34,00	2,5	1,3
Сарадња са <i>Falc East</i> -ом је допринела побољшању наше позиције на тржишту.	9,00	16,00	34,00	6,00	35,00	2,6	1,4
Сарадња са <i>Falc East</i> -ом је допринела проналажењу нових клијената.	5,00	17,00	36,00	7,00	35,00	2,5	1,3
Негујемо пријатељски однос са <i>Falc East</i> -ом.	21,00	62,00	15,00	2,00	0,00	4	0,7
<i>Falc East</i> је поуздан пословни партнер.	24,00	51,00	23,00	2,00	0,00	4	0,7
<i>Falc East</i> мотивише пословне partnере.	13,00	29,00	53,00	2,00	3,00	3,4	0,8
Задовољан сам нивоом сарадње са <i>Falc East</i> -ом.	21,00	67,00	12,00	0,00	0,00	4,1	0,6

## 5.6 Анализа резултата и дискусија

На основу резултата истраживања формиран је скуп препорука за унапређење односа са пословним партнерима (табела 26.).

Табела 26. Препоруке за унапређење квалитета односа са стејкхолдерима

Однос са пословним партнерима	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потребно је узети у обзир друштвене PRM активности као што су коришћење канала друштвених мрежа за промоцију, организовање догађаја за пословне partnере, коришћење напредних алата за пословну сарадњу</li> <li>- интегрисање PRM активности у друштвене мреже</li> <li>- PRM активности и услуге прилагодити специфичним захтевима пословних партнера</li> <li>- пружити техничку подршку и послепродајне услуге</li> </ul>
Менаџери	<ul style="list-style-type: none"> <li>- посветити пажњу у управљању односима са пословним партнерима</li> <li>- координација и усклађивање пословних процеса са пословним партнерима</li> <li>- анализа усклађености технологије са пословним процесима</li> <li>- управљање комуникацијом и сарадња са пословним партнерима</li> <li>- иновације и увођење савремене технологије</li> <li>- коришћење аналитичког PRM-а</li> <li>- коришћење анализе података о пословним партнерима</li> </ul>
Пословна политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коришћење савремених технологија као што су друштвене мреже, веб-портали и веб-услуге</li> <li>- друштвена одговорност</li> </ul>

Унапређење пословања великих предузећа мора да се заснива на техникама менаџмента које подржавају флексибилност, иновативност, конкурентност, као и на континуираном унапређењу знања запослених у предузећу. Корпоративно предузетништво подразумева стално унапређење пословања и знања, процесни приступ и задовољење потреба пословних партнера. Процесни приступ управљања подразумева управљање на основу скупа активности које чине процес. За земље у транзицији као што је Србија, знање је све више опредељујући фактор за развој пословања. Потребно је да предузећа улажу у образовање стручњака и руководилаца како би успешно руководили предузећем. Велика предузећа морају да имплементирају CRM активности и да их прилагоде појединачним захтевима пословних партнера. Потребно је да велика предузећа ускладе пословне процесе са пословним партнерима.

Пословна политика која се базира само на технологијама и идејама не обезбеђује више конкурентску предност на тржишту. Потребна је квалитетна интеракција, пружање информација и коришћење повратних информација. Велика предузећа морају да оформе одељења која ће се бавити управљањем односима са пословним партнерима. Неопходно је да се креира систем са адекватном базом података која ће садржати податке о финансијама, логистици, производима/услугама, клијентима, продаји и управљању будућим пројектима. Велика мултинационална предузећа која често послују у различитим земљама не могу доносити одлуке у реалном времену без ефикасног система.

Велика предузећа морају да изврше анализу усклађености технологије са пословним процесима. Савремене технологије захтевају нови начин организовања пословања, научне методе анализе тржишта, планирања и одлучивања.

Управљање односима са пословним партнерима у великим предузећима захтева даља истраживања и ширу примену у различитим индустријским гранама.



## 6. НАУЧНИ И СТРУЧНИ ДОПРИНОС

Значајни допринос ове докторске дисертације представљаће иновативни модел сарадње између пословних партнера у В2В електронском пословању великих предузећа, заснован на савременим технологијама електронског пословања. Други кључни научни доприноси ове дисертације огледаће се у:

- формалном опису пословног модела сарадње између пословних партнера у В2В електронском пословању великих предузећа;
- унапређењу модела за управљање односима са пословним партнерима у великим предузећима применом интернета интелигентних уређаја, мобилних технологија и друштвених мрежа;
- анализи могућности интеграције сервиса за управљање односима са пословним партнерима у В2В електронском пословању великих предузећа;
- развоју модела координације комуникационих канала у В2В електронском пословању великих предузећа;
- развоју модела метрика и индикатора перформанси система за управљање односима са пословним партнерима у В2В електронском пословању великих предузећа;
- развоју метода за оцену перформанси развијеног модела.

Истраживања у оквиру ове докторске дисертације резултоваће и низом стручних доприноса од којих су најважнији:

- анализа примене модела сарадње између партнера у В2В комуникацији у великим предузећима;
- компаративна анализа постојећих решења у области управљања односима са пословним партнерима у електронском пословању великих предузећа;
- преглед и анализа постојећих сервиса потребних за управљање односима са пословним партнерима у области електронског пословања у индустрији;
- анализа и идентификација најважнијих проблема у управљању односима са пословним партнерима у В2В електронском пословању предузећа;
- формулисање препорука за унапређење управљања односима са пословним партнерима у В2В пословању великих предузећа;

- примена постојећих и имплементација нових алата и сервиса за достављање информација пословним партнерима.

Са становишта друштвене користи резултати истраживања могу имати вишеструке импликације:

- модел координације комуникационих канала електронског пословања великих предузећа ће помоћи у ефикаснијој комуникацији између пословних партнера;
- резултати истраживања ће помоћи да се одреде људски, временски и материјални ресурси који су потребни како би се успешно извео процес имплементације система за управљање односима са пословним партнерима у електронском пословању великих предузећа;
- истраживање ће помоћи предузећима у Републици Србији да унапреде сарадњу са пословним партнерима.

Радови објављени у часопису међународног значаја на SCI листи:

1. D. Barać, V. Ratković-Živanović, M. Labus, S. Milinović, A. Labus, "Fostering partner relationship management in B2B ecosystems of electronic media", *Journal of Business and Industrial Marketing*, DOI: 10.1108/JBIM-02-2016-0025, ISSN: 0885-8624, IF(2016)=1.371, M23.

Радови у зборницима међународних скупова (M33):

2. S. Milinović, D. Vasiljević, M. Despotović-Zrakić, Stakeholder relationship management in E-business of large enterprises, *Zbornik radova sa XV međunarodnog simpozijuma SymOrg 2016*, 10-13 jun 2016, Zlatibor, ISBN 978-86-7680-326-2, pp.285-296 (M33).
3. Z. Bogdanović, A. Labus, K. Simić, V. Ratković-Živanović, S. Milinović (2015) Harnessing Crowdvoting To Support Students' Creativity, *EDULEARN15 Proceedings*, 7th International Conference on Education and New Learning Technologies, 6-8 July 2015, Barcelona, Spain, pp. 4318-4326, ISBN: 978-84-606-8243-1 (M33).
4. M. Despotović-Zrakić, A. Labus, Z. Bogdanović, M. Labus, S. Milinović, A Virtual Laboratory for Teaching Internet of Things, *Proceedings of the 10th International Conference on Virtual Learning ICVL 2015*, Timisoara, Romania, 31.10.2015, pp. 259-264 (M33).

5. S. Milinović, D. Đokić, A. Labus, Supply chain management in footwear industry, Zbornik radova sa XIV međunarodnog simpozijuma SymOrg 2014, pp. 448-454, 6-10. jun 2014, Zlatibor, ISBN 978-86-7680-255-5, (M33).

Радови у часописима националног значаја (M50):

6. A. Labus, M. Milutinović, Đ. Stepanić, M. Stevanović, S. Milinović, Wearable Computing in E-Education, *Journal for Universal Excellence*, vol. 4, no. 1, pp. A39-A51, Faculty of organizational studies in Novo Mesto, Slovenia, 2015 (M50).
7. Z. Bogdanović, M. Despotović-Zrakić, M. Milutinović, M. Anđelić, S. Milinović, Model for Enhanced Data Management, Visualization, and Adaptation in e-learning, *Journal For Management Theory And Practice*, No.69, pp. 5-13, Belgrade 2013, ISSN 1820-0222, doi: 10.7595/management.fon.2013.0030, UDC: 37.018.43:004.738.5 ; 371.3:004 (M51).

## 7. БУДУЋА ИСТРАЖИВАЊА

Технологије електронског пословања се континуирано развијају. Пословање преко интернета данас је саставни и неопходни део пословања. Мобилно пословање је све значајније и предвиђа се да ће у наредном периоду бити заступљено у свим сегментима пословања (Botta, Donato, Persico, & Pescaré, 2016). Нове технологије као што су NFC, RFID, IoT постају све значајније за савремено пословање.

RFID технологија има широку употребу у различитим аспектима пословања и своју примену је нашла и у паметним окружењима. За предузећа је значајна за праћење производа, а и зато што омогућава предузећима већу тачност, брзину и оптимизацију залиха.

NFC технологија која омогућава брзо и једноставно преузимање значајних информација омогућава предузећима да обављају сигурне трансакције, да имају приступ дигиталним садржајима, да врше једноставну рекламу својих производа и услуга. Она још увек није у потпуности заживела, међутим због свог потенцијала појављује се све више телефона који је подржавају. Истраживања у овом домену отварају могућност да се мобилни уређај користи за све послове у пословању великих предузећа.

IoT технологија омогућује да се преко интернета управља уређајима, објектима, сировинама, алатима, полупроизводима и готовим производима. На овај начин велика предузећа могу у реалном времену да прате и одмах предузимају одређене активности када је то потребно. Ова технологија није у потпуности заживела у Србији. Истраживања у овом домену отварају могућност олакшане контроле, боље координације и оптимизације сарадње у ланцу вредности великих предузећа.

## 8. ЗАКЉУЧАК

У докторској дисертацији анализирани су основни проблеми у односима са пословним партнерима. Предложено је решење за унапређење сарадње између пословних партнера у В2В електронском пословању великих предузећа. Главни циљ истраживања био је да се истражи у којој мери технологије електронског пословања могу да помогну у унапређењу комуникације са пословним партнерима, у решавању проблема у комуникацији и последично у оптимизацији прихода великих предузећа. Овај циљ је реализован применом савремених технологија електронског пословања и њиховом интеграцијом у пословне сервисе, омогућавајући креирање иновативних пословних модела за В2В сарадњу.

У теоријској обради теме анализиран је постојећи пословни модел сарадње између пословних партнера у великим предузећима. Такође су анализиране теоријске и практичне могућности за примену мобилних технологија, технологија интернета интелигентних уређаја и технологија друштвених мрежа за унапређење комуникације са пословним партнерима.

Резултати истраживања у овој докторској дисертацији ће бити објављени у часописима међународног и националног значаја и саопштени на националним и међународним научним скуповима.

## 9. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Achrol, R. S. (1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing*, 55, 77-93.
- [2] Ali-Martilla, M., Marttonen-Arola, S., Karri, T., Pekkarinen, O., & Saunila, M. (2017). Understand what your maintenance service partners value. *Journal of quality in maintenance engineering*, 23, 144-164.
- [3] Almedia, K., Marly, M., Marins, S., Fernando, A., Salgado, P., Andreia, M.,... Sergio, L. (2017). The importance of trust and collaboration between companies to mitigate the bullwhio effect in supply chain management. *Journal impact*, 39, 201-210.
- [4] Anderson, J.C., & Narus J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- [5] Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- [6] Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- [7] Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005-1032.
- [8] Aydin, G., Cattani, K., & Druehl, C. (2014). Global supply chain management. *Business Horizons*, 57, 453-457.
- [9] Barać, D., Ratković-Živanović, V., Despotović-Zrakić, M., Labus, A., & Bogdanović, Z., (2016). E-business technologies for xRM: Exploring the readiness of public broadcasters, *Telematics and Informatics*, 34, 20-29.
- [10] Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services - Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- [11] Bhattacharjee, A. (2002). Individual trust in online firms: Scale development and initial test. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 211-241.
- [12] Biggemann, S., & Buttle, F. (2012). Intrinsic value of business – to – business relationships: An empirical taxonomy. *Journal of Business Research*, 65, 1132-1138.
- [13] Blagojević, G. (2011). Internet u savremenim etnološkim i antropološkim istraživanjima. *Zbornik matice srpske za društvene nauke*, 134, 17-27.

- [14] Bogdana, P. I., Felicia, A., & Delia. (2009). „The Role Of Business Intelligence In Business Performance Management“. *Economic Journal*, 4, 1025–1029.
- [15] Bogdanović, Z., Despotović-Zrakić, M., Milutinović, M., Anđelić, M., & Milinović, S. (2013). Model for Enhanced Data Management, Visualization, and Adaptation in e-learning, *Journal For Management Theory And Practice*, No.69, pp. 5-13, Belgrade 2013, ISSN 1820-0222, doi: 10.7595/management.fon.2013.0030, UDC: 37.018.43:004.738.5 ; 371.3:004 (M51).
- [16] Bogdanović, Z., Labus, A., Simić, K., Ratković-Živanović, V., & Milinović, S. (2015). Harnessing Crowdvoting To Support Students' Creativity, *EDULEARN15 Proceedings*, 7th International Conference on Education and New Learning Technologies, 6-8 July 2015, Barcelona, Spain, pp. 4318-4326, ISBN: 978-84-606-8243-1 (M33).
- [17] Bordia, P. (1997). Face-to-face versus computer-mediated communication: A synthesis of the experimental literature. *The Journal of Business Communication*, 34(1), 99-120.
- [18] Botta, A., de Donato, W., Persico, V., & Pescapé, A. (2016). Integration of Cloud computing and Internet of Things: A survey. *Future Generation Computer Systems*, 56, 684–700.
- [19] Brennan, R., Tzempelikos, N., & Wilson, J. (2014). "Improving relevance in B2B research: analysis and recommendations". *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 29 No.7/8, pp. 601 - 609.
- [20] Buttle, F. (2004). *Customer relationship management: Concepts and tools*. Sydney: Elsevier.
- [21] Cavalcantea, E., Pereira, J., Alves, M.P., Pedro, M., Roniceli, M., Batista, T., ... Pires, P.F. (2016). On the interplay of Internet of Things and Cloud Computing: A systematic mapping study. *Computer Communications*, 89-90, 17-33.
- [22] Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725-742.
- [23] Doherty, N. F., & Lockett, N. J. (2007). Closing the gap between the expectations of relationship marketing and the reality of e-CRM. *International Journal of EBusiness Research*, 3(2), i-vi.
- [24] Canning, L. & Szmigin, I. (2016). "Radical innovation, network competence and the business of body disposal ". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, No. 6, pp. 771 – 783.
- [25] Chan, J., (2008). An Integrated Architecture for Enterprise Relationship Management. *Communications of the IIMA*, 8(2), 55-65.

- [26] Chen, I.J., & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology. *Business Process Journal*, 9, 665-678.
- [27] Chaudhuri, S., Umeshwar, D., & Vivek, N. (2011). An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM*, 54, 88-98.
- [28] Chen, A., Pengb, N., & Hung, K. (2015). Managing salespeople strategically when promoting new products – incorporating market orientation into a sales management control framework. *Industrial Marketing Management*, 51, 141–149.
- [29] Chituc, C.M., Toscano, C., & Azevedo, A. (2008). Interoperability in Collaborative Networks: Independent and industry-specific initiatives – The case of the footwear industry. *Computers in Industry*, 59, 741–757.
- [30] Chou, S.W., Techatassanasoontorn, A.A. , & Hungc, I.H. (2015). "Understanding commitment in business process outsourcing relationships". *Information and Management*, Vol. 52, pp. 30–43.
- [31] Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- [32] Derrouiche, R., Neubert, G., Bouras, A., & Savino, M. (2010). B2B relationship management: a framework to explore the impact of colaboration. *Production Planning & Control*, 21, 528-546.
- [33] Despotović-Zrakić, M., Labus, A., Bogdanović, Z., Labus, M., & Milinović, S. (2015). A Virtual Laboratory for Teaching Internet of Things. *International conference on virtual learning ICVL 2015*, Timisoara, 31.10.2015 (M33).
- [34] DestinationCRM. (2002). What is CRM?  
Preuzeto sa:  
<http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?articleid=1747>
- [35] Dolphin, R.R. (1999). The fundamentals of Corporate Communication.  
*Oxford: Butterworth-Heinemann.*
- [36] Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyerseller relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- [37] D`Orazio, E., (2004). Gestione degli stakeholders, assets intangibili e leadership etica.  
Preuzeto sa:  
[http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/politeia\\_n\\_74.pdf](http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/politeia_n_74.pdf)
- [38] Dorsh, M.J., Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 128-142.



- [39] Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13.
- [40] Dwivedi, Y.K., Kapoor, K.K., Williams, M.D., & Williams J. (2013). RFID systems in libraries: An empirical examination of factors affecting system use and user satisfaction. *International Journal of Information Management*, 33, 367-377.
- [41] Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- [42] Ellen, G. & Mark S. J. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2.
- [43] Emerson, R., (1962). Power dependence relations. *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- [44] Enipower (2012). Le relazioni e gli stakeholder di EniPower. Preuzeto sa:  
<http://www.enipower.it/it/attachments/documentazione/rapporti-sostenibilita/2012/appr-relazioni-stakeholder.pdf>
- [45] Filipović, V. (2007). Marketing menadžment, *Beograd: FON*, 109
- [46] Fiori, F. (2013). Analisi dei modelli di business nel settore moda e accessori di lusso: Il caso Zara. Preuzeto sa:  
<http://tesi.eprints.luiss.it/11405/1/fiori-francesco-tesi-2013.pdf>
- [47] Fontenot, R. J., & Wilson, E. J. (1997). Relational exchange: A review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. *Journal of Business Research*, 39, 5-12.
- [48] Franzoni, S. (2005). Le relazioni con gli stakeholder e la responsabilità d'impresa. Preuzeto sa:  
<http://www.unibs.it/sites/default/files/ricerca/allegati/Paper49.pdf>
- [49] Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- [50] Garbarino, E., & Johnson M.S. (1999). "The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships". *Journal of marketing*, Vol. 63, No. 2, pp. 70–87.
- [51] Gimbert, X., Bisle, J. & Mendoza, X. (2010). The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. *Long Range Plannig*, 43, 477-497.
- [52] Gligor, D.M., & Esmark, C.L. (2015). Supply chain friends: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 58, 517-525.

- [53] Goodhue, D. L., Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2002). Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 79-94.
- [54] Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58, 126-140.
- [55] Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington Books, Toronto.
- [56] Grönroos, C. (1994). "From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, pp. 4-32,
- [57] Grönroos, C. (1994). "Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm". *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No. 5, pp. 347-360.
- [58] Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34, 5-14.
- [59] Gugliotta, C., Coinvolgimento degli stakeholder, preuzeto sa:  
[http://www.asppalermo.org/Archivio/pubblicazioni/servizio\\_infermieristico/CORSO%20SLIDES/coinvolgimento%20degli%20stakeholder.pdf](http://www.asppalermo.org/Archivio/pubblicazioni/servizio_infermieristico/CORSO%20SLIDES/coinvolgimento%20degli%20stakeholder.pdf)
- [60] Gummesson, E. (1987). "Using internal marketing to develop a new culture—the case of ericsson quality". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 2, No. 3, pp.23 - 28.
- [61] Gupta, S., Balmer, J.M.T., & Low, B. (2015). Brands in, fromand to emerging markets: The role of industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 51, 4–10.
- [62] Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223-248.
- [63] Ha, H.Y., Lee, M.S., & Janda, S. (2016). Effect of economic and social satisfaction on partner trust An investigation of temporal carryover effects. *European journal of marketing*, 50, 100-123.
- [64] Håkansson, H., & Snehota, I. (eds.) (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London.
- [65] Hanaysha, J. & Hilman, H. (2015). "The Impact of Product Innovation on Relationship Quality in Automotive Industry: Strategic Focus on Brand Satisfaction, Brand Trust, and Brand Commitment". *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 10, pp. 94-104.
- [66] Harker, M. J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17, 13-20.

- [67] Hartmann, E. & De Grahl, A. (2011). The flexibility of logistics service providers and its impact on customer loyalty: an empirical study. *Journal of supply chain management*, 47, 63-85.
- [68] Hawkins, T.G., Gravier, M.J., Berkowitz, D., & Muir, W.A. (2015). Improving services supply management in the defense sector: How the procurement process affects B2B service quality. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21, 81–94.
- [69] Hausman, A. (2001). Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 600-616.
- [70] Houjeir, R., & Brennan, R. (2017). The influence of culture on trust in B2B banking relationships. *International journal of bank marketing*, 35, 495-515.
- [71] Huang, K.E., Wu, J.H, Lu, S.Y., & Lin, Y.C. (2016). Innovation and technology creation effects on organizational performance. *Journal of Business Research*, 69, 2187–2192.
- [72] Huanga, W., Sunb, M., & Li, S. (2016). A 3D GIS-based interactive registration mechanism for outdoor augmented reality system. *Expert Systems With Applications*, 55, 48–58.
- [73] Il Manuale dello Stakeholder Engagement (2005). Preuzeto sa: <http://www.accountability.org/images/content/2/0/205.pdf>
- [74] James, E. R., (2008). The Impact of Customer Relationship Management (CRM) Technology on Business-to-Business Customer Relationships. *Victoria University of Wellington*.
- [75] Jap, S.D., & Anderson, E., (2003). Testing the life-cycle theory of inter-organizational relations: do performance outcomes depend on the path taken?. *INSEAD Working Paper (2003)/17/MKT*.
- [76] John, C. C., Duncan, R. D. & Robert, C. F. (2005). Aligning Organizational Processes with Mission: The Case of Service Excellence. *The Academy of Management Executive*, 19, 54-68.
- [77] Johnson, D. & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research* 58, 500-507.
- [78] Jovanović, N. (2017). Upravljanje odnosima sa klijentima u B2B elektronskom poslovanju. Master rad., Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu.
- [79] Jovanović, V., Katanić, M., Nikolić, J. (2012). Primena RFID tehnologije u kontroli točenja goriva i perspektiva implementacije u vojsci Srbije. *Yu info conference and exhibition*, 18, 29.02.2012. - 03.03.2012., *Kopaonik*, 482.

- [80] Jovetić, S. (2015). *Merenje performansi preduzeća*, ISBN 978-86-6091-061-7.
- [81] Karimi, J., Somers, T. M., & Gupta, Y. P. (2001). Impact of information technology management practices on customer service. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 125-158.
- [82] Karjaluoto, H., Töllinen, A., Pirttiniemi, J., & Jayawardhena, C. (2014). "Intention to use mobile customer relationship management systems". *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 114, No.6, pp. 966 - 978.
- [83] Kennedy, A., Kelleher, C., & Quigley, M. (2006). CRM best practice: Getting it right first time at ESB International (ESBI). *Irish Journal of Management*, 27(1), 255-272.
- [84] Khodakarami, F. & Chan, Y.E. (2014). "Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation". *Information and Management*, Vol. 51, No.1, pp.27–42.
- [85] Kim, E., & Tadisina, S. (2003, 4-6 August). *Customers' initial trust in e-business: How to measure customers' initial trust*. Paper presented at the Ninth Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Tampa, Florida.
- [86] Kotler, P., Keller, K.L., (2009). *Marketing Management*. 13th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall 13th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- [87] Kowalkowski, C. (2015). "The Nordic School – service marketing and management for the future", in Gummerus, J and Von Koskull, C.(eds.). *Hanken School of Economics*, pp. 55-67.
- [88] Kramer, M.K. (2006). Organizational trust, dio 9: Does trust Improve business Performance. *Oxford University Press Inc, New York*, 268-268.
- [89] Labus, A., Milutinović, M., Stepanić, Đ., Stevanović M., & Milinović, S. (2015). Wearable Computing in E-Education. *Journal for Universal Excellence*, (pp. A39-A51). Faculty of organizational studies in Novo Mesto, Slovenia, (M50).
- [90] Lages, C., Lages, C. R., & Lages, L. F. (2005). The RELQUAL scale: A measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58, 1040-1048.
- [91] Lai, J.H. & Chen, L.Y. (2014). The valuation effect of corporate governance on stakeholder wealth: Evidence from strategic alliances. *International Review of Economics & Finance*, 32, 117-131.
- [92] Lang, B., & Colgate, M. (2003). Relationship quality, on-line banking and the information technology gap. *The International Journal of Bank Marketing*, 21, 29-37.

- [93] Lawson-Body, A. & Limayem, M. (2004). The Impact of Consumer Relationship Management on Customer Loyalty: The Moderating Role of Website Characteristics. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 9, 38-53.
- [94] Leah, M., Omilion, H., & Colin, R.B. (2014). Every day talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57, 435-445.
- [95] Lebas, M.J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41, 23-35.
- [96] Lee, E., Han, S., Nam, H.U., & Rho, J.J. (2013). Building capabilities via suppliers' effective management of relationships. *Industrial Marketing Management*, 5, 805-813.
- [97] Lewin, J. E., & Johnston, W. J. (1997). Relationship marketing theory in practice: A case study. *Journal of Business Research*, 39(1), 23-31.
- [98] Liao, S.H., Chu P.H. & P.Y. (2012). Data mining techniques and applications – A decade review from 2000 to 2011. *Expert Systems with Applications*, 39, 11303-11311.
- [99] Ling, R., & Yen, D. C. (2001). Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies. *The Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 82-97.
- [100] Locander, W. B., Hamilton, F., Ladik, D., & Stuart, J. (2002). Developing a leadershiprich culture: The missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market - Focused Management*, 5(2), 149-163.
- [101] Lukas, M., Hajny, J., & Fujdiak, R. (2016). On perspective of security and privacy-preserving solutions in the internet of things. *Computer Network*, 102, 83-95.
- [102] Madueno, J.H., Jorgea, M.L., Conesab, I.M., & Martínez-Martínez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 19, 55-72.
- [103] Markus, M. L. (1983). Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, 26(6), 430-444.
- [104] Martínez-Juradoa, P.J., Moyano-Fuentes, J., & Jerez-Gómez, P. (2014). Human resource management in Lean Production adoption and implementation processes: Success factors in the aeronautics industry. *BRQ Business Research Quarterly*, 17, 47-68.
- [105] Mashal, I., Alsaryrah, O., & Chung, T.Y. (2016). Performance evaluation of recommendation algorithms on Internet of Things services, *Physica A. Statistical Mechanics and its Applications*, 451, 646-656.

- [106] Mazzola, E., Bruccoleri, M., & Perrone, G. (2015). Supply chain of innovation and new product development. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21, 273–284.
- [107] Medlin, C. J., Aurifeille, J.-M., & Quester, P. G. (2005). A collaborative interest model of relational coordination and empirical results. *Journal of Business Research*, 58, 214-222.
- [108] Meeker, M. (2017). Internet Trends 2017 – Code Conference.  
Preuzeto sa:  
<http://www.kpcb.com/internet-trends>
- [109] Michael, K. & Mc Cathie, L. (2005). The pros and cons of RFID in supply chain management. *International Conference on Mobile Business, 11-13 July 2005*, 623-629.
- [110] Michaelidou, N., Siamagka, N.T., & Christodoulides, G. (2011). "Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands". *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, no.7, pp.1153–1159.
- [111] Milinović, S. (2009). Model informacionog sistema za preduzeća u industriji obuće, Graduate thesis, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ u Zrenjaninu, Univerzitet u Novom Sadu.
- [112] Milinović, S., Đokić, D., & Labus, A. (2014). Supply chain management in footwear industry. *Zbornik radova sa XIV međunarodnog simpozijuma SymOrg 2014* (pp. 448-454), 6-10. jun 2014, Zlatibor, ISBN 978-86-7680-255-5, (M33).
- [113] Milinović, S., Vasiljević, D., & Despotović-Zrakić, M. (2016). Stakeholder relationship management in E-business of large enterprises. *Zbornik radova sa XV međunarodnog simpozijuma SymOrg 2016*, ISBN 978-86-7680-326-2, pp.285-296 (M33).
- [114] Morača, S. & Maksimović, R. (2005). „Ograničenja u razvoju B2B (Business to Business) i B2C (Business to Consumer) poslovanja u preduzeću“. *Infoteh*, Jahorina, 286–291.
- [115] Mitchell, R., Agle B. & Wood, D. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.
- [116] Mitrega, M. & Pfajfar, G. (2015). Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio. *Industrial Marketing Management*, 46, 193-203.
- [117] Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

- [118] Myung-Ja, K., Namho, C., & Choong-Ki, L. (2011). The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea. *Tourism Management*, 32, 256-265.
- [119] Narayandas, D., & Rangan, V. K. (2004). Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, 68(3), 63-77.
- [120] Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- [121] Neely, A., Adams, C. & Kennerley M. (2002). The Performance Prisma – The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. *Prentice – hall*, 250-340.
- [122] Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system desing: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 25, 80-116.
- [123] Ngai, E. W. T. (2005). Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6/7), 582-605.
- [124] Obal, M. & Lancioni, R.A. (2013). "Maximizing buyer–supplier relationships in the Digital Era: Concept and research agenda", *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 6, pp. 851-854.
- [125] O'Connor, K.W., Schmidt, G.B., & Drouin, M. (2016). Helping workers understand and follow social media policies. *Business Horizons*, 59, 205-211.
- [126] Odekerken-Schroder, G., De Wulf, K., & Schumacher, P. (2003). Strengthening outcomes of retailer-consumer relationships: The dual impact of relationshi marketing tactis and consume personality. *Journal of Business Research*, 56, 177-190.
- [127] O'Malley, L., & Tynan, C. (1997). *A reappraisal of the relationship marketing constructs of commitment and trust*. Paper presented at the American Marketing Association: Special Conferences: New and Evolving Paradigms: The emerging future of marketing, Dublin, Ireland.
- [128] Palma, D., Agudo, J.E., Sanches, H., & Macias, M. (2014). An Internet of Things Example: Classrooms Access Control over Near Fiela Communication. *Sensors*, 14, 6998-7012.
- [129] Palmer, A. (2008). Principles of services marketing. *McGraw-Hill, London*, 252-256.
- [130] Palmer, R., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2005). "Relationship marketing: schools of thought and future research directions". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 3, pp. 313-330.

- [131] Papassapa, R., & Kenneth E. M. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *University of technology, Sydney, PO Box 123, Broadway NSW*.
- [132] Parida, V., Patel, P.C., Wincent, J., & Kohtamäki, M. (2016). Network partner diversity, network capability, and sales growth in small firms. *Journal of Business Research, 69*, 2113–2117.
- [133] Park, J., Chung, T.-L., Gunn, F., & Rutherford, B. (2015). "The role of listening in e-contact center customer relationship management". *Journal of services marketing*, Vol. 29, No. 1, pp.49-58.
- [134] Park, C. & Lee, H. (2014). Identification of resources and competences for value co-creation in the relationship network of high-tech B2B firm. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society, 15*, 4191-4197.
- [135] Payne, A., Ballantyne, D. & Christopher, M. (2005), "A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the “six markets” model". *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 7/8, pp. 855 - 871.
- [136] Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management, 33(6)*, 527-538.
- [137] Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing, 69(4)*, 167-176.
- [138] Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer relationship management: From strategy to implementation. *Journal of Marketing Management, 22(1,2)*, 135-168.
- [139] Peppers, D. & Rogers, M. (2001). One-to-one B2B: Customer Development Strategies for the Business World. *New York, Doubleday*, 74-88.
- [140] Pereira, H.G., Salgueiro, M.F., & Mateus, I. (2014). Say yes to Facebook and get your customers involved! Relationships in a world of social networks. *Business Horizons, 57*, 695-702.
- [141] Pires, G.D., Stanton, J. & Rita, P. (2006). The internet, consumer empowerment and marketing strategies. *European Journal of Marketing, 40*, 936-949.
- [142] Plakoyiannaki, E., & Tzokas, N. (2002). Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing, 9(3)*, 228-237.
- [143] Radenković, B., Despotović-Zrakić, M., Bogdanović, Z., Barać, D., Labus, A., (2015). *Elektronsko poslovanje. Fakultet organizacionih nauka Beograd*.
- [144] Ramírez-Betancourt, F.D., Viteri-Moya, J.R., García-Rodríguez, E., & Carrión-Palacios, V.M. (2015). Valor óptimo de eficiencia de la gestión. *Caso proceso de Calzado, Ingeniería Industrial, 2*, 163-174.



- [145] Rao, S. & Perry, C. (2002). Thinking about relationship marketing: where are we now?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 7, 600.
- [146] Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Grewal, D., & Hughes, D. E. (2013). "Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, No. 5, pp. 547–566.
- [147] Rauyruen, P. & Miller, K.E. (2007) Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60, 21-31.
- [148] Ravald, A. & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.
- [149] Reijonen, H., Hirvonen, S., Nagy, G., Laukkanen, T., & Gabrielsson, M. (2015). The impact of entrepreneurial orientation on B2B branding and business growth in emerging markets. *Industrial Marketing Management*, 51, 35–46.
- [150] RGA, Stakeholder engagement (2014). Preuzeto sa:  
[http://www.gruppohera.it/binary/hr\\_responsabilita\\_sociale/progetti\\_pillole/Hera\\_Ricerca\\_Stakeholder\\_Engagement\\_Gennaio\\_2014.1401888137.pdf](http://www.gruppohera.it/binary/hr_responsabilita_sociale/progetti_pillole/Hera_Ricerca_Stakeholder_Engagement_Gennaio_2014.1401888137.pdf)
- [151] Raimondo M. A. (2000). The measurement of trust in marketing studies: a review of models and methodologies. *16th IMP-conference, Bath, UK*.
- [152] Richard, J. (2008). The Impact of Customer Relationship Management (CRM) Technology on Business-to-Business Customer Relationships. *Phd dissertation at Victoria University of Wellington, Australia*
- [153] Risso, M. (2010). I servizi finanziari delle grandi imprese commerciali al dettaglio. Preuzeto sa:  
<http://www.unimib.it/upload/gestioneFiles/Symphonya/lastita/f20101/rissoita12010.pdf>
- [154] Rix, P., Buss, J., & Herford, G. (2001). *Selling: A consultative approach* (2nd ed.). Sydney: McGraw-Hill.
- [155] Robert, M., Moore, D., & Weber, J.A. (2001). Emerging Technologies for Enhancing Supplier-Reseller Partnerships. *Industrial Marketing Management*, 30, 101- 14.
- [156] Roberts, M. L. (2003). *Internet marketing: Integrating online and offline strategies*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- [157] Robertson, K.M., Hannah, D.R., & Lautsch, B.A. (2015). The secret to protecting trade secrets: How to create positive secrecy climates in organizations. *Business Horizons*, 58, 669-677.

- [158] Rubio, N., Villaseñor, N., & Oubiña, J. (2015). Consumer identification with store brands: Differences between consumers according to their brand loyalty. *BRQ Business Research Quarterly*, 18, 111-126.
- [159] Ruth, D., Brush, T.H., & Ryu, W. (2015). The use of information technology in the provision of HR compensation services and its effect on outsourcing and centralization. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21, 25–37.
- [160] Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [161] Sanader, D. (2014). Mobilno bankarstvo: Novi trend u savremenom bankarskom sektoru. *Bankarstvo*, 5, 86-107.
- [162] Sánchez-González, G. & Herrera, L. (2014). Effects of customer cooperation on knowledge generation activities and innovation results of firms. *BRQ Business Research Quarterly*, 17, 292-302.
- [163] Sanzo, M. J., Santos, M. L., Vázquez, R., & Álvarez, L. I. (2003). The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 327-345.
- [164] Sathish, S., Pan, S. L., & Raman, K. S. (2002, 9-11 August). *Customer relationship management (CRM) network: A new approach to studying CRM*. Paper presented at the Eighth Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Dallas, TX.
- [165] Schenkeln, M., Krikke, H., Caniëls, M.C.J., & Laan, E. (2015). Creating integral value for stakeholders in closed loop supply chains. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21, 155–166.
- [166] Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 305-322.
- [167] Shahin, A. (2010). Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion. *Business Management and Strategy*, 1, 82-104.
- [168] Sharma, N., & Patterson, P. G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151-170.
- [169] Shockley, J. & Fetter G. (2015). Distribution co-opetition and multi-level inventory management performance: An industry analysis and simulation. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21, 51–63.
- [170] Siamagka, N.T., Christodoulides, G., Michaelidou, N., & Valvi, N. (2015). Determinants of social media adoption by B2B organizations. *Industrial Marketing Management*, 51, 89–99.

- [171] Sine, I.Y., Tse, A.C. & Yim, F. (2005). CRM Done Right. *Harvard Business Review*, 82, 112-124.
- [172] Simatupang, T.M., & Sridharan, R., (2005). An integrative framework for supply chain collaboration. *International Journal of Logistics Management*, 16(2), 257-274.
- [173] Singh, S., & Ranchod, A. (2004). Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry. *Industrial Marketing Management*, 33(2), 135-144.
- [174] Sjoerdsma, M. & van Weele, A.J. (2015). Managing supplier relationships in a new product development context. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21, 192–203.
- [175] Sodalitas Stakeholder Forum (2015) Dallo Stakeholder Engagement alla Multi-stakeholder Strategy. Preuzeto sa:  
[http://www.sodalitas.it/public/allegati/Report\\_Ricerca\\_SSF\\_2015106182413730.pdf](http://www.sodalitas.it/public/allegati/Report_Ricerca_SSF_2015106182413730.pdf)
- [176] Stefanović, N. D., (2008). „Razvoj modela poslovne inteligencije u adaptivnim E-buisness (B2B mrežama)“ (doktorska disertacija). *Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija*.
- [177] Stein, A.D., Smith, M.F., & Lancioni, R. (2013). The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in bussines environments. *Industrial Marketing Management*, 42, 855-861.
- [178] Storbacka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 21-38.
- [179] Storey, C. & Kocabasoglu-Hillmer, C. (2013). "Making partner relationship management systems work: The role of partnership governance mechanisms". *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 6, pp. 862–871.
- [180] Swani, K., Brown, B.P., & Milne, G.R. (2014). "Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications". *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 5, pp. 873-881.
- [181] Thibaut, J.W., Kelley, H., (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [182] Thomas, E. (2013). "Supplier integration in new product development: Computer mediated communication, knowledge exchange and buyer performance". *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 6, pp. 890–899.

- [183] Touboulic, A., & Walker, H. (2015). Love me, love me not: A nuanced view on collaboration in sustainable supply chains. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2, 178–191.
- [184] Trainor, K.J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2013). "Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM". *Journal of Business Research*, Vol. 67, No.6, pp.1201–1208.
- [185] Tripoli, G. (2001). L'e-commerce un'opportunità per tutti. Preuzeto sa: [http://gnosis.aisi.gov.it/gnosis/Rivista33.nsf/ServNavig/33-07.pdf/\\$File/33-07.pdf?OpenElement](http://gnosis.aisi.gov.it/gnosis/Rivista33.nsf/ServNavig/33-07.pdf/$File/33-07.pdf?OpenElement)
- [186] Ugarak, J., & Cice, J. (2009). Use of RFID technology in distributive companies. Preuzeto sa: <http://www.cqm.rs/2013/cd1/pdf/40/10.pdf>
- [187] Varadarajan, P.R. & Yadav, M.S. (2002). "Marketing Strategy and the Internet: An Organizing Framework". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 4, pp. 296–312.
- [188] Varadarajan, R., & Yadav, M.S. (2009). Marketing Strategy in an Internet-Enabled Environment: A Retrospective on the First Ten Years of JIM and a Prospective on the Next Ten Years. *Journal of interactive Marketing*, 23, 11-22.
- [189] Vasković, J. (2012). *Primena NFC tehnologije u sistemima plaćanja*. *Bankarstvo*, 4, 86-103.
- [190] Velandia, D.M.S., Kaur, N., Whittow, W.G., Conway, P.P., & West, A.A. (2016). Towards industrial internet of things: Crankshaft monitoring, traceability and tracking using RFID. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 41, 66-77.
- [191] Ventana. (2006). Business Intelligence Meets Business Process Management; Powerful technologies can work in tandem to drive successful operations“. *Ventana Research – BI and BPM*.
- [192] Verdouw, C.N., Wolfert, J., Beulens, A.J.M., & Rialland, A. (2016). Virtualization of food supply chains with the internet of things. *Journal of Food Engineering*, 176, 128-136.
- [193] Vodopija, Š. (2004). *Veliki suvremeni bonton*. *Rijeka: Naklada Žagar*.
- [194] Yew, A.W.W., Ong, S.K., & Nee, A.Y.C. (2016). Towards a griddable distributed manufacturing system with augmented reality interfaces. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 39, 43–55.
- [195] Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R., & Du, M. (2015). Building industrial brand equity by leveraging firm capabilities and co-creating value with customers. *Industrial Marketing Management*, 51, 47–58.

- [196] Zhou, Y., De, S., Wang, W., & Moessner, K. (2016). Search Techniques for the Web of Things: A Taxonomy and Survey. *Sensors*, *16*, 600, doi:10.3390/s16050600.
- [197] Zorilla, M., & Saiz, D.G. (2013). A service oriented architecture to provide data mining services for non-expert data miners. *Decision Support Systems*, *55*, 399-411.
- [198] Wang, W.Y.C., Pauleen, D.J., & Zhang, T. (2016). How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs. *Industrial Marketing Management*, *54*, 4-14.
- [199] Wiersema, F. (2013). "The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead". *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 4, pp. 470-488.
- [200] Williams, P., & Naumann, E. (2011). "Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis". *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, No. 1, pp.20 - 32.
- [201] Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, *43*(4), 89-105.
- [202] Wong, A., & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *30*(1), 34-50.
- [203] Wright, L. T., Stone, M., & Abbott, J. (2002). The CRM imperative - Practice vs theory in the telecommunications industry. *Journal of Database Marketing*, *9*(4), 339-349.
- [204] Wu, L.Y., Chen, P.Y., & Chen, K.Y. (2015). Why does loyalty-cooperation behavior vary over buyer-seller relationship? *Journal of business research*, *68*, 2322-2329.

## 10. СПИСАК СЛИКА

Слика 1. Модел сарадње у електронском пословању великих предузећа .....	16
Слика 2. Предуслов за добро управљање односима са пословним партнерима .....	25
Слика 3. Управљање односима са стејкхолдерима у електронском пословању .....	26
Слика 4. Однос вредности управљања односима у електронском пословању .....	28
Слика 5. Успешна сарадња пословних партнера.....	29
Слика 6. Ланац услуга–профит .....	30
Слика 7. Модел поверења.....	31
Слика 8. Фактори успеха .....	33
Слика 9. Еволуција стратегије пословања .....	33
Слика 10. Концепт колаборације .....	35
Слика 11. Структура колаборације у ланцима снабдевања.....	36
Слика 12. Анализа односа са пословним партнерима и његових преформанси .....	38
Слика 13. Технологије за напредну аналитику у управљању односима са пословним партнерима – подела по функцијама .....	48
Слика 14. Размена података са пословним партнерима .....	50
Слика 15. Модел менаџмент–стејкхолдери .....	51
Слика 16. xRM модел електронског пословања великих предузећа .....	52
Слика 17. Архитектура система електронског пословања .....	53
Слика 18. Систем за управљање идентитетима.....	54
Слика 19. Концептуални изглед почетне странице портала .....	55
Слика 20. Концептуални изглед почетне странице за кориснике .....	56
Слика 21. Концептуални изглед почетне странице за менаџмент.....	56
Слика 22. Концептуални изглед почетне странице за администраторе.....	57
Слика 23. Модел дељених пословних процеса.....	58
Слика 24. Корпоративна комуникација – представљање предузећа .....	59
Слика 25. Успешна интерна комуникација.....	61
Слика 26. Модел координације комуникационих канала у електронском пословању великих предузећа .....	62
Слика 27. Модел за мерење перформанси предузећа .....	66
Слика 28. Предложени оквир за извештавање .....	67
Слика 29. Унапређење односа са пословним партнерима.....	69

Слика 30. Компоненте PRM-а у великим предузећима .....	74
Слика 31. Модел структуре пословног односа .....	75
Слика 32. Модел електронског пословања у предузећу <i>Falc East</i> .....	78
Слика 33. Модел за управљањем ланцем снабдевања у електронском пословању <i>Falc East</i> предузећа .....	79
Слика 34. Однос предузећа <i>Falc East</i> са пословним партнерима са потребном подршком .....	82
Слика 35. Интерни стејкхолдери у предузећу <i>Falc East</i> .....	83
Слика 36. Екстерни стејкхолдери у предузећу <i>Falc East</i> .....	84
Слика 37. Модел унапређења комуникације пословних партнера применом интранета .....	88
Слика 38. Каталог модела за пословне partnере .....	90
Слика 39. Наруџба по клијентима .....	91
Слика 40. Листа приоритета за пословне partnере .....	92
Слика 41. Школица по моделу .....	92
Слика 42. Програм за штампу искројених делова .....	93
Слика 43. Подаци о пословном партнеру .....	93
Слика 44. Приказ поруџбина једног од пословног партнера .....	94
Слика 45. Приказ најпродаванијих производа .....	94
Слика 46. Пример извештаја о купцима .....	95
Слика 47. Пакинг листа испоруке готове обуће .....	95
Слика 48. Наруџба пословних партнера .....	96
Слика 49. Наруџба за лојалног купца .....	97
Слика 50. Дневна производња .....	98
Слика 51. Производња пословних партнера .....	98
Слика 52. Групни учинак једне радионице .....	99
Слика 53. Појединачни учинак .....	100
Слика 54. Веб-сајт <i>Натурино</i> .....	100
Слика 55. Праћење контакта на друштвеним мрежама .....	101
Слика 56. Праћење активности пословних партнера на Youtube каналу .....	101
Слика 57. Приказ контаката на мобилном телефону .....	102
Слика 58. Портал за пословне partnере .....	102
Слика 59. Онлајн чет са пословним партнерима .....	102

## 11. СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1. Процеси у управљању комуникацијама .....	60
Табела 2. Скуп кључних мерила система мерења управљачко-контролних перформанси Прилагођено из (Neely, Adams, & Kennerley M., 2002). .....	65
Табела 3. Преглед анализа и извештаја .....	68
Табела 4. Структура узорка запослених по позицији .....	103
Табела 5. Опис узорка запослених .....	104
Табела 6. Опис узорка .....	104
Табела 7. Опис узорка пословних партнера .....	104
Табела 8. Опис узорка купаца .....	105
Табела 9. Оцена квалитета односа .....	106
Табела 10. Оцена степена организације .....	107
Табела 11. Иновације и пословне мреже .....	108
Табела 12. CRM технологије и друштвена компонента .....	108
Табела 13. Оцена привржености .....	109
Табела 14. Процена степена поверења пословних партнера .....	110
Табела 15. Процена квалитета услуге .....	111
Табела 16. Процена задовољства сарадње са пословним партнерима .....	111
Табела 17. Иновације и пословне мреже .....	112
Табела 18. CRM технологије и друштвена компонента .....	113
Табела 19. Процена квалитета односа са пословним партнерима .....	114
Табела 20. Процена степена поверења купаца .....	115
Табела 21. Процена квалитета услуге .....	115
Табела 22. Процена задовољства сарадње са купцима .....	116
Табела 23. Иновације и пословне мреже .....	117
Табела 24. CRM технологије и друштвена компонента .....	118
Табела 25. Процена квалитета односа са купцима .....	119
Табела 26. Препоруке за унапређење квалитета односа са стејкхолдерима .....	119



## 12. ПРИЛОГ

### Прилог 1. Упитник за пословне партнере предузећа *Falc East*

УПИТНИК ЗА ПОСЛОВНЕ ПАРТНЕРЕ ПРЕДУЗЕЋА FALC EAST						
Пол: женски <input type="checkbox"/> мушки <input type="checkbox"/>						
Године старости:						
Колико дуго сте купац производа Falc East-а? 1) Мање од једне године 2) Од једне до три година 3) Дуже од три године						
Колико често купујете производе Falc East-а? 1) Једном месечно 2) Једном годишње 3) Неколико пута годишње						
<b>Напомена:</b> Одговор се даје уписивањем ознаке x у одговарајући квадратић. Потребно је изабрати само један одговор за свако питање.						
		Потпуно се слажем	Слажем се	Немам мишљење	Не слажем се	Уопште се не слажем
<b>Процена степена поверења пословних партнера</b>						
1	Верујем у способности и вештине предузећа Falc East-а.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Пословни однос са Falc East-ом је заснован на обостраном поштовању.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Falc East увек испуњава све уговорене обавезе и обећања.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Запослени у Falc East-у имају професионалан однос према пословним партнерима.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Имам поверење у запослене у предузећу Falc East.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Верујем у заједничке циљеве са предузећем Falc East.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Верујем да од Falc East-а добијамо најповољније пословне понуде.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	На једноставан начин успостављамо комуникацију и размењујемо податке.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Процена квалитета услуге</b>						
1	Сматрам да је Веб сајт Falc East-а задовољавајућег квалитета са неопходним сервисима.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	У сарадњи са Falc East-ом добијам одговоре на све захтеве и питања у року од 24 сата.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Falc East увек доставља на време битне информације које су везане за нашу сарадњу.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Информације добијене од Falc East-а су јасне и прецизно дефинисане.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Брзина реализације уговорених услуга је одговарајућа нашим потребама.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Сматрам да Falc East има квалитетан систем подршке.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Процена задовољства сарадње са пословним партнерима</b>						
1	Напори и улагања су сразмерни користи коју имамо у сарадњи са Falc East-ом.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Falc East уважава наше предлоге и сугестије и тако унапређујемо пословну сарадњу.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Сарадња са Falc East-ом нам помаже и у бољој организацији наше пословне политике.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Задовољан сам квалитетом комуникације са запосленима у Falc East-у.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Корист коју имамо од сарадње са Falc East-ом је већа од користи коју имамо од сарадње са осталим пословним партнерима.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Контрола сарадње са Falc East-ом захтева трошење више ресурса од предвиђених.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Кључна предност сарадње са Falc East-ом је квалитет финалног производа.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Falc East има квалитетан систем подршке.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Потпуно се слажем	Слажем се	Немам мишљење	Не слажем се	Уопште се не слажем
	<b>Иновације и пословне мреже</b>					
1	Сматрам да би постојање B2B портала Falc East-a унапредило наш ниво сарадње.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Falc East уводи иновације у пословању које утичу и на пословање пословних партнера.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Falc East користи напредне информационе технологије и системе у пословању.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Сматрам да би податак о будућим плановима предузећа Falc East био од користи за наше пословање.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Сматрам да би дељење информација о достигнућима у истраживањима између Falc East-a и осталих пословних партнера унапредило тржиште и утицало на боље пословне резултате.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Сматрам да би требало креирати заједничке стратешке планове.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Falc East је увек спреман да подели know-how са нама.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Са предузећем Falc East имамо заједничке развојне програме.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Сматрам да би требало радити на заједничким активностима истраживања тржишта.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>CRM технологије и друштвена компонента</b>					
1	У сарадњи са Falc East-ом користимо технологије друштвених мрежа.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Falc East организује догађаје за крајње купце на којима и ми учествујемо.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Falc East организује неформалне догађаје за пословне partnere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Примена CRM технологије омогућава унапређење односа између пословних партнера.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	CRM концепт је у великој мери усвојен у нашој компанији.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Falc East нас редовно позива на друштвене догађаје који су од значаја за њихову организацију.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Falc East редовно организује догађаје намењене за размену међусобних искустава пословних партнера.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Процена квалитета односа</b>					
1	Сарадња са Falc East-ом је допринела побољшању наше репутације.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Сарадња са Falc East-ом је допринела побољшању наше позиције на тржишту.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Сарадња са Falc East-ом је допринела проналажењу нових клијената.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Негујемо пријатељски однос са Falc East-ом.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Falc East је поуздан пословни партнер.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Falc East мотивише пословне partnere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Задовољан сам нивоом сарадње са Falc East-ом.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Прилог 2. Упитник за пословне партнере предузећа *Falc East*

УПИТНИК ЗА ЗАПОСЛЕНЕ		Потпуно се слажем	Слажем се	Немам мишљење	Не слажем се	Уопште се не слажем
Позиција (назив и опис): Пол: женски <input type="checkbox"/> мушки <input type="checkbox"/> Године радног стажа:						
<b>Напомена:</b> Одговор се даје уписивањем ознаке x у одговарајући квадратић. Потребно је изабрати само један одговор за свако питање.						
<b>Процена квалитета односа</b>						
1	Сматрам да Falc East правовремено ставља на располагање све потребне информације.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	У довољној мери користимо електронске сервисе у пословању.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Falc East је способен да у већини случајева адаптира пословне активности у складу са потребама купаца и пословних партнера.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Falc East увек испуњава све уговорене обавезе и обећања.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Falc East је способен да хитно одговори посебним захтевима пословних партнера.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Falc East брзо решава све спорне ситуације.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Повезујемо делове IS са IS пословних партнера.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Пословни однос са Falc East-ом је заснован на обостраном поштовању.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ниво организационе способности</b>						
1	Пословни партнери су на водећим местима по приоритету.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Запослени се подстичу на успостављање и одржавање веза са пословним партнерима.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Веза са пословним партнерима се сматра посебном вредношћу предузећа.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Постоји организациона подршка за управљање пословним односима.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Послови и одговорности су подељени и јасно дефинисани.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Интерна комуникација је на задовољавајућем нивоу.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Увек имам јасне и правовремене информације неопходне за обављање мојих радних задатака везаних за управљање односима.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Решавање интерних проблема је брзо и ефикасно.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Користимо Интранет сервисе у пословању.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Иновације и пословне мреже</b>						
1	Сматрам да би постојање B2B портала Falc East-а унапредило наше пословање.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Falc East уводи иновације у пословању које утичу и на квалитет нашег пословања.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Falc East користи напредне информационе технологије и системе у пословању.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Сматрам да би податак о будућим плановима предузећа Falc East-а био од користи за наше пословање.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Сматрам да би дељење информација о достигнућима у истраживањима између Falc East-а и осталих пословних партнера утицало на боље пословне резултате.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Потпуно се слажем	Слажем се	Немам мишљење	Не слажем се	Уопште се не слажем
	<b>CRM технологије и друштвена компонента</b>					
1	У пословању користимо CRM технологије.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Подаци о пословним партнерима се налазе у јединственој бази података.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Користимо емаил маркетинг у комуникацији са пословним партнерима.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Користимо алате за анализу маркетинг кампања.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Користимо системе за мерење перформанси предузећа.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Анализирамо податке са друштвених мрежа како би унапредили пословање.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Користимо веб сајт за промотивне активности према пословним партнерима.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Користимо технологије за напредну аналитику у пословању.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Постоје програми лојалности за пословне partnere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Користимо мобилне технологије у пословању.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Посвећеност у односима са пословним партнерима</b>					
1	Посвећени смо односима са пословним партнерима у ланцу снабдевања.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Расположени смо за сарадњу и даља улагања са пословним партнерима.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Falc East је флексибилан и спреман да прилагоди своје пословање нашим потребама.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Градимо дугорочне везе са пословним партнерима.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Биографија

Сузана Милиновић је рођена 2. 6. 1974. године у Сремској Митровици, Република Србија. Завршила је гимназију „Стеван Пузић“ 1993. године у Руми. Исте године уписала је Вишу пословну школу у Новом Саду где је дипломирала 2001. године и стекла звање инжењер информатике. Завршни рад под називом *Евиденција социјалне помоћи* одбранила је са оценом 10. Године 2006. године уписује Технички факултет „Михајло Пупин“ у Зрењанину где је дипломирала 2009. године и стекла звање дипломирани инжењер информатике. Завршни рад под називом *Модел информационог система за предузеће у индустрији обуће* одбранила је са оценом 10. Дипломске академске – мастер студије уписала је 2011. године на Факултету организационих наука у Београду на студијском програму Електронско пословање и управљање системима. Одбраном завршног (мастер) рада под насловом *Имплементација интернет маркетинг плана фабрике обуће* 2013. године стиче звање мастер инжењер организационих наука, са просечном оценом 10.

Докторске студије, студијски програм Информациони системи и менаџмент, изборно подручје Електронско пословање на Факултету организационих наука уписала је 2014. године.

Прво радно искуство стекла је радећи као менаџер набавке у *Gamma* мензама у Роверету (Италија) од 1996. до 2002. Током 2003. године радила је као референт за расписивање и праћење производње у италијанској фабрици обуће *Аска* у Кули. Од 2004. ради у компанији *Falc East* као директор организационе јединице Рума.

## Списак објављених радова:

1. D. Barać, V. Ratković-Živanović, M. Labus, S. Milinović, A. Labus, "Fostering partner relationship management in B2B ecosystems of electronic media", *Journal of Business and Industrial Marketing*, DOI: 10.1108/JBIM-02-2016-0025, ISSN: 0885-8624, IF(2016)=1.371, M23.
2. S. Milinović, D. Vasiljević, M. Despotović-Zrakić, Stakeholder relationship management in E-business of large enterprises, *Zbornik radova sa XV međunarodnog simpozijuma SymOrg 2016*, ISBN 978-86-7680-326-2, pp.285-296 (M33).
3. A. Labus, M. Milutinović, Đ. Stepanić, M. Stevanović, S. Milinović, Wearable Computing in E-Education, *Journal for Universal Excellence*, vol. 4, no. 1, pp. A39-A51, Faculty of organizational studies in Novo Mesto, Slovenia, 2015 (M50).
4. Z. Bogdanović, A. Labus, K. Simić, V. Ratković-Živanović, S. Milinović (2015) Harnessing Crowdvoting To Support Students' Creativity, *EDULEARN15 Proceedings*, 7th International Conference on Education and New Learning Technologies, 6-8 July 2015, Barcelona, Spain, pp. 4318-4326, ISBN: 978-84-606-8243-1 (M33).
5. M. Despotović-Zrakić, A. Labus, Z. Bogdanović, M. Labus, S. Milinović, A Virtual Laboratory for Teaching Internet of Things, International conference on virtual learning ICVL 2015, Timisoara, 31.10.2015 (M33).
6. S. Milinović, D. Đokić, A. Labus, Supply chain management in footwear industry, *Zbornik radova sa XIV međunarodnog simpozijuma SymOrg 2014*, pp. 448-454, 6-10. jun 2014, Zlatibor, ISBN 978-86-7680-255-5, (M33).
7. Z. Bogdanović, M. Despotović-Zrakić, M. Milutinović, M. Anđelić, S. Milinović, Model for Enhanced Data Management, Visualization, and Adaptation in e-learning, *Journal For Management Theory And Practice*, No.69, pp. 5-13, Belgrade 2013, ISSN 1820-0222, doi: 10.7595/management.fon.2013.0030, UDC: 37.018.43:004.738.5 ; 371.3:004 (M51).

## Изјава о ауторству

Потписани-а                      Милиновић Сузана  
број индекса                      5009/2014

### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Управљање односима са пословним партнерима у В2В електронском пословању  
великих предузећа

---

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини, ни у деловима, није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

**Потпис докторанда**

У Београду, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора Сузана Милиновић

Број индекса 5009/2014

Студијски програм Информациони системи и квантитативни менаџмент

Наслов рада Управљање односима са пословним партнерима у В2В електронском пословању великих предузећа

Ментор др. Зорица Богдановић, ванредни професор

Потписани/а Милиновић Сузана

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији, коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

**Потпис докторанда**

У Београду, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Управљање односима са пословним партнерима у В2В електронском пословању  
великих предузећа

---

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију, похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду, могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

**Потпис докторанда**

У Београду, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_