

# STRATEGIJA RAZVOJA GLOBALNIH INFORMACIONO-TEHNOLOŠKIH MOGUĆNOSTI POSLOVANJA U KOMPANIJI "BENETTON"

Ivan Mičić<sup>1\*</sup>, Ivana Mičić<sup>2</sup>, Marko Mičić<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Univerzitet u Bijeljini, Poljoprivredni fakultet, Pavlovića put bb, Bijeljina, B&H

<sup>2</sup> Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš, Srbija

\* E-mail: ivanmi@ubn.rs.ba

Stručni rad

UDC: 65.012.3:659.011.4

doi:10.5937/tekstind1902054M

**Apstrakt:** Osnovni cilj ovog rada je da se analiziraju glavni elementi informaciono-tehnološke (IT) infrastrukture globalnog e-poslovanja, modeli ovog poslovanja i način implementacije ovih modela. Krajnji rezultat ove analize je identifikovanje problema u implementaciji globalnog e-poslovanja i predlaganje mogućih rešenja. U tom kontekstu je analiziran primer preduzeća "Benetton" koje je uspešno rešilo ove probleme. Opšta tvrdnja da elektronsko poslovanje povećava konkurentsku sposobnost i profitabilnost preduzeća potvrđena je u praksi ovog preduzeća. Informacioni sistemi u oblasti elektronskog poslovanja mogu podržati ostvarenje ovog cilja, samo ako se posmatraju na sveobuhvatan, globalan način. Globalizacija poslovanja i jaka konkurencija zahtevaju novi koncept digitalnog preduzeća o čemu svedoče sve veća ulaganja u specijalizovane i prema klijentu orijentisane tehnologije zasnovane na webu i internetu.

**Gljučne reči:** strategija IT, elektronsko poslovanje, razvoj, odlučivanje, automatizacija, samokontrola.

## STRATEGY OF DEVELOPMENT OF GLOBAL INFORMATION TECHNOLOGICAL OPPORTUNITIES IN "BENETTON" COMPANY

**Abstract:** The main goal of this paper is to analyze the main elements of the information technology (IT) infrastructure of global e-business, the models of this business and the way of implementation of these models. The final result of this analysis is to identify problems in the implementation of global e-commerce and propose possible solutions. In this context, an example of "Benetton" was analyzed which successfully solved these problems. The general claim that e-commerce increases the competitiveness and profitability of the company is confirmed in the practice of this company. Information systems in the area of e-commerce can support the achievement of this goal only if they are viewed in a comprehensive, global way. Business globalization and strong competition require a new digital enterprise concept, as evidenced by the increasing investment in specialized and client-oriented technologies based on the web and the Internet.

**Key words:** IT strategy, e-commerce, development, decision-making, automation, self-control.

### 1. UVOD

Elektronsko poslovanje je kupovina i prodaja informacija, proizvoda i usluga putem računarske mreže i podrška za bilo koju vrstu poslovnih transakcija, ali i više od toga. U pitanju je korišćenje onlajn pogodnosti i alata da bi se poboljšalo poslovanje - da bi

bilo efikasnije i produktivnije. Elektronsko poslovanje je posao na duge staze. Nije dovoljno samo primeniti novu tehnologiju. Potrebno je napraviti i mnoge organizacione promene, napraviti novi model poslovanja. U uslovima vrlo jake konkurencije, globalne kompanije su pod stalnim pritiskom da zadrže svoje kupce, smanje troškove, upravljaju rizikom i koriste tehnolo-

logiju kao izvor konkurentske prednosti. Model globalne organizacije i jake konkurencije zahteva novu koncepciju poslovanja, o čemu svedoče sve veća ulaganja u specijalizovanu i prema klijentu orjentisanu tehnologiju. Internet je jedna od tih tehnologija koja omogućava iskorišćenje prednosti digitalnih uređaja i digitalnih veza i s tim u vezi digitalnih informacija, sa ciljem nastupa na globalnim tržištima i njihovog osvajanja. U fokusu ovog rada nalazi se elektronsko poslovanje globalnih kompanija. Razvoj informacione i telekomunikacione tehnologije stvorio je povoljnije uslove za globalizaciju poslovanja mnogih kompanija. Glavni cilj ovih kompanija je da se, bez obzira na geografske distance, omogući nesmetani tok informacija kroz sve organizacione delove, kao i prema okruženju. Informacioni sistemi u oblasti elektronskog poslovanja mogu podržati ostvarenje ovog cilja, samo ako se posmatraju na sveobuhvatan, globalan način. Globalizacija poslovanja i jaka konkurencija zahtevaju novi koncept digitalnog preduzeća o čemu svedoče sve veća ulaganja u specijalizovane i prema klijentu orjentisane tehnologije zasnovane na webu i internetu. U tom kontekstu je analiziran primer preduzeća "Benetton" koje je uspešno rešilo ove probleme.

## 2. GLOBALIZACIJA ELEKTRONSKOG POSLOVANJA

Tradicionalno poslovanje zasnovano je na korišćenju strukturiranih papirnih dokumenata u predhodno definisanoj i opšte prihvaćenoj komunikaciji između učesnika u procesu poslovanja. U današnjim, savremenim uslovima poslovanja, poslovne transakcije prevashodno se ostvaruju elektronskim putem. Reč je o elektronskom poslovanju (e-poslovanje, e-business), koje se inkorporiralo u gotovo svaku sferu života i rada ljudi. Generalno, e-poslovanje je kupovina i prodaja informacija, proizvoda i usluga putem računarske mreže i podrška za bilo koju vrstu poslovnih transakcija [1]. E-poslovanje možemo tumačiti i kao korišćenje računara u sprovođenju poslovnih procesa koji nastaju stvaranjem novih mogućnosti kao:

- nov, interaktivan način za pristup tržištu i partnerima, istovremeno na lokalnom i globalnom nivou;
- mogućnost obavljanja određenih poslovnih procesa van preduzeća;
- dostupnost izobilju informacija, sa mogućim elementima pretraživanja i automatskom analizom;

- novi modeli poslovnog udruživanja, finansijskih transakcija i obavljanja poslovnih procesa [2].

Najpopularniji kanal e-poslovanja jeste internet. E-poslovanje se pojavilo početkom 80-ih godina prošlog veka, ali je ubrzan razvoj doživelo poslednjih godina, pre svega zahvaljujući internetu. E-poslovanje podrazumeva obavljanje poslovnih procesa uz primenu elektronske tehnologije. Ova vrsta tehnologije omogućava slanje velikog broja informacija na velike daljine u kratkom vremenskom periodu. To svojstvo elektronske tehnologije omogućava kompanijama, koje u svom poslovanju koriste ovu vrstu tehnologije, da ostvare značajne uštede u troškovima poslovanja, efikasnije obave svoje zadatke i budu konkurentnije na tržištu. Prva faza e-poslovanja na internetu je prezentacionog karaktera i kreće od "veb sajta". U sledećoj fazi razvija se kupovina i prodaja, odnosno e-business, a zatim se proširuje deljenjem informacija i prerasta u inteligentni e-business "end to end" poslovni proces. E-poslovanje uglavnom podrazumeva poslovanje preko računara, ali daljim širenjem mobilne telefonije sve više poslovnih transakcija odvijaće se preko mobilnog telefona. Bilo koje preduzeće ima mogućnost primene e-poslovanja u svom poslovnom procesu. U praksi, većina preduzeća postepeno uvodi komponente e-poslovanja u pojedine poslovne procese. Osnovni razlog postepenog uvođenja e-poslovanja u preduzećima jeste postepeni razvoj automatizacije poslovnih procesa. Da bi se u nekom preduzeću uveo neki proces e-poslovanja, odgovarajući poslovni proces u preduzeću mora biti prethodno automatizovan. Postoje dva osnovna preduslova automatizaciji bilo kojeg poslovnog procesa. Prvo, opis svih radnih mesta po poslovnim procesima koji se automatizuju mora biti definisan. Drugim rečima, mora postojati pisani dokument u elektronskom obliku, u kojem se nalazi spisak zadataka po svakom pojedinačnom radnom mestu. Drugi je opis tokova informacija između radnih mesta za svaki poslovni proces ("information workflow"), ili scenario poslovnog procesa ("business process scenario", "event scenario"). Isto je slučaj i sa globalnim kompanijama. Globalne kompanije su izrazito velika preduzeća koja svoje delatnosti obavljaju u novim industrijama ili u starim industrijama, koje su svoju tehnološku osnovu bazirale na informacionoj tehnologiji, gledajući na celi svet kao na jedno tržište. Za globalne kompanije "nacionalne granice su irelevantne u naporu da se nađe najbolji izvor materijala i proizvode proizvodi po najnižim cenama". Globalne kompanije vide celi svet kao jedno tržište. Lociraju svoje operacije i resurse u različitim delovima sveta.

Nude globalne proizvode prilagođene lokalnim potrebama, a teže ostvarenju vodećeg mesta u prodaji određenih proizvoda na svetskom nivou. Razlog zbog kojeg kompanije odlučuju postati globalnim kompanijama, je težnja da se u uslovima jake konkurencije osigura vodeća pozicija u prodaji određenog proizvoda na svetskom tržištu. Za razliku od multinacionalne kompanije, globalna kompanija posmatra ceo svet kao jedinstven entitet. Ona prodaje "iste stvari, na isti način svuda" uz relativno niske troškove, nastojeći da maksimalno iskoristi sve prednosti procesa globalizacije koji je postao neminovnost savremenog poslovanja. Takvo je i preduzeće "Benetton", o čijem poslovanju i razvoju će biti reči u nastavku ovog rada. Nesumnjive su prednosti koje nove mogućnosti u poslovanju nameću, ali je primećeno i znatno povećanje kompleksnosti poslovanja. Novina je i gubljenje lokalnih i stečenih prednosti jer je globalna konkurencija operativno aktivna. Stoga je povezivanje, a zatim i primena e-poslovanja neminovnost.

### 3. INTERNET I GLOBALIZACIJA POSLOVNIH PROCESA

Globalizacija i internet simbolizuju duh vremena na početku novog milenijuma i podrazumevaju posmatranje sveta "novim očima". Internet kao "mreža svih mreža" predstavlja metaforu novog digitalnog doba [3]. Pored toga što je internet mreža, on je i softver, i novi interaktivni masovni medij, i u krajnjoj instanci implicira nov način razmišljanja i novu kulturu. Sa ekonomskog aspekta je značajno da je internet najbrže rastući prodajni i marketinški kanal u istoriji i najefikasnije komunikaciono sredstvo na svetu. Promene koje doživljavaju privredna društva svih veličina u uslovima internet ekonomije se po važnosti porede sa promenama koje su se dešavale u vreme industrijske revolucije. Dok je industrijsko doba karakterisala transformacija fizičkih resursa, informaciona ekonomija podrazumeva da su dominantni resursi, informacije i znanje. Smatra se da će se uspeh privrede XXI veka bazirati na "ZI": informacijama, idejama i inteligenciji. Nov konkurentski pejzaž podrazumeva kvalitativne promene u upravljanju poslovanjem i u načinu kako preduzeća konkurišu. Evidentno je povećanje tražnje za uslugama, kao i ekspanzija elektronske trgovine preko interneta, koja predstavlja afirmaciju novog trgovinskog obrasca. Zahvaljujući internetu došlo je do rušenja barijera prostora i vremena, pri čemu se smanjuje značaj fizičke lokacije preduzeća. U celini posmatrano, internet je doveo do bitnih promena u ekonomiji. Vebonomija se odnosi na izučavanje proizvodnje, distribucije i potrošnje dobara, usluga i ideja preko veba (World Wide Web) [4]. Za razliku od tradici-

onalne ekonomije, gde su se kupci i preduzeća sretali na tržištu, u veb ekonomiji oni sve više interaktivno deluju u tržišnom prostoru, koji predstavlja domen kompjuterskih mreža. Danas preduzeća faktički konkurišu u dva sveta: fizičkom svetu opipljivih resursa i proizvoda i u virtuelnom svetu koji postoji na bazi softvera. Pri tome se dešavaju promene vezane za činjenicu da kompjuterska mreža služi kao infrastruktura da se preko monitora simulira kontakt "licem u lice" i da dolazi do porasta razmene informacija. Danas možemo govoriti o novoj veb generaciji, koja komunicira, radi, kupuje i zabavlja se koristeći internet kao bazično sredstvo, što je stvorilo značajne poslovne šanse za postojeće kompanije iz oblasti e-poslovanja i za nastanak mnogih novih internet kompanija. Na ovaj način internet i digitalni mediji otvaraju nove puteve za stvaranje bogatstva. Mnoge kompanije koriste internet za komuniciranje sa njihovim kupcima i dobavljačima, kreirajući nove digitalne mreže elektronske trgovine koje zaobilaze klasične distribucione kanale [5]. One, takođe, koriste internet za ubrzavanje i povećanje efikasnosti internih poslovnih procesa. Internet smanjuje komunikacione troškove kada se koordiniraju poslovne aktivnosti i komunicira sa zaposlenima. Istraživači i administrativni radnici su uočili da je internet brz, jeftin način za prikupljanje i širenje znanja. Globalna povezanost i niski troškovi interneta pomažu kompanijama da smanje transakcione i agencijske troškove, dozvoljavajući im da se direktno povežu sa dobavljačima, kupcima i poslovnim partnerima i koordiniraju aktivnosti na globalnom nivou, uz ograničene resurse. Veb daje interaktivne multimedijalne mogućnosti koje mogu da se iskoriste za kreiranje novih proizvoda i usluga i bližih odnosa sa kupcima. Komunikacija može biti prolagođena specifičnim potrebama pojedinih korisnika i tržišnih segmenata. U ovom kontekstu je značajno obratiti pažnju na "nova pravila" koja su relevantna za poslovni uspeh u novim uslovima:

- preduzeća se fokusiraju na maksimizaciju vrednosti poslovne mreže;
- konkurentsku prednost ostvaruju preduzeća koje znaju kako da objedine decentralizovane kontrolne tačke u mreži;
- ljudska pažnja ostaje pravi i retki resurs, što je pre svega vezano za posećivanje sajta preduzeća i za komunikaciju preko imejla i iforuma;
- fizička blizina se u onlajn svetu zamenjuje višestrukim interakcijama u bilo koje vreme i sa bilo koje tačke u prostoru - prelazak "sa konkretnog mesta ka globalnom prostoru";

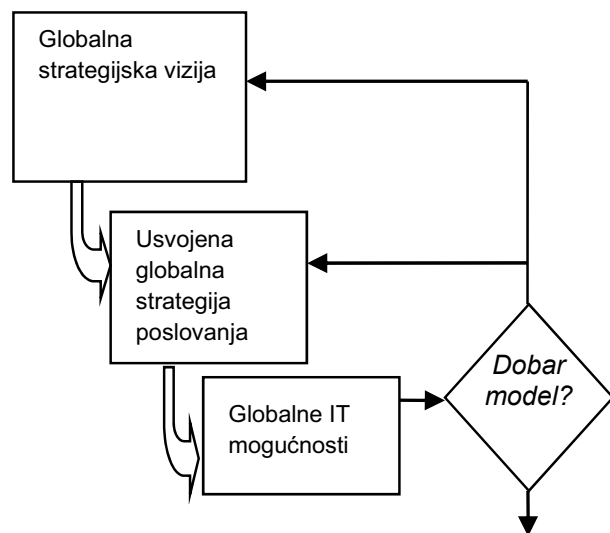
- afirmiše se princip obilja umesto principa retkosti, u vezi sa tehnološkim mogućnostima multiplikovanja elektronskih proizvoda uz vrlo niske granične troškove;
- ostvarenje zakona rastućih prinosa je vezano za karakteristike mreže, pri čemu je bolje biti povezan u veću mrežu [6].

Proces globalizacije na početku novog milenijuma je kompleksan, višedimenzionalan, pun kontroverzi, dilema i otvorenih pitanja. Sa stanovišta preduzeća relevantan je strategijski pristup globalizaciji poslovanja. Govori se o visoko integrisanom i elektronski umreženom svetskom ekonomskom sistemu. Međutim, različit je stepen globalizacije po pojedinim delatnostima. Pored toga, postoje "dobitnici" i "gubitnici" procesa globalizacije. Svetski lideri su obično ona preduzeća koja usavršavaju svoje proizvode i usluge tako da anticipiraju svetske tržišne trendove. Strategija racionalizacije predstavlja globalnu strategiju koja podrazumeva usmeravanje aktivnosti na one delove globalne kompanije, nezavisno od njihove lokacije, koji su najpodesniji za postizanje željenih rezultata i zatim prodaju proizvoda na onim tržištima u svetu gde se očekuje najveći profit. Na ovaj način menadžeri moraju da razmotre faktore kao što su troškovi, stručnost zaposlenih, sirovine i raspoloživost kapaciteta i da donesu odluke o tome gde će se konkretni poslovi obavljati težeći najboljem korišćenju resursa kompanije širom sveta. Neka globalna privredna društva diferenciraju svoj proizvod ili uslugu iz svetske perspektive. U praksi globalna strategija često podrazumeva odluke menadžera gde da lociraju i kako da koordiniraju pojedine aktivnosti. Većina globalnih strategija uključuje spoj spoljnotrgovinskih aktivnosti i stranih direktnih investicija koje odražavaju disperziju poslovnih aktivnosti. Trgovina i direktne investicije mogu pri tome biti komplementarne, uz postojanje veoma složenih internih i eksternih transakcija i odnosa. U novijem periodu su često globalne strategije vezane za e-poslovanje, gde se globalni pristup postiže zahvaljujući mogućnostima komunikacije putem interneta [7].

### 3.1. Informaciono-tehnoloških mogućnosti na primeru kompanije "Benetton"

Globalne i multinacionalne kompanije koje se zalažu za sopstvenu globalnu strategijsku viziju, zaista i usvoje takvu viziju? Zatim, da li one nakon implementacije sopstvene globalne strategijske vizije, rade na tome da razviju i globalne informaciono-tehnološke (IT) mogućnosti koje bi podržale takvu viziju? Ako je

to slučaj, koji je onda najznačajniji mehanizam koji omogućava razvoj globalnih IT mogućnosti? Ovo su tri glavna pitanja koja su postavljena u studiji slučaja sprovedenoj između 130 globalnih kompanija. Odgovori na ova tri pitanja predstavljaju ključ razumevanja kako se kompanije razvijaju kroz proces globalizacije i kakvu ulogu ima IT sektor u tom razvoju. Istraživački model prikazan na slici (Slika 1.1) predstavlja model razvoja globalnih IT mogućnosti. Na osnovu prikazanog odnosa možemo zaključiti da globalna stratezijska vizija kompanije dovodi do usvajanja globalne strategije poslovanja, koja zatim omogućava razvoj globalnih IT mogućnosti. Istraživanje je sprovedeno sa ciljem da se utvrdi da li je ovaj model zaista ispravan.



**Slika 1:** Istraživački model - model razvoja globalnih IT mogućnosti

Podaci su prikupljeni pomoću ankete na koju je odgovaralo dvoje ljudi iz svake kompanije - generalni direktor, koji je mogao da pruži informacije u vezi sa stratezijskom vizijom i usvojenom strategijom kompanije i generalni IT direktor, koji je mogao da pruži informacije u vezi sa IT mogućnostima kompanije [8]. Podaci su analizirani sofisticiranim statističkim tehnikama poznatim kao modeli jednačina. Rezultati su bili prilično interesantni. Na osnovu sprovedenog istraživanja utvrđeno je da je odgovor na prvo pitanje uglavnom potvrđan [9]. Odnosno, kompanije koje govore o svojim globalnim stratezijskim vizijama preduzimaju mnoge aktivnosti kako bi usvojile takvu viziju. To znači da one posluju na globalan nezavisan način u pogledu četiri vrste različitih resursa: fizički, informacioni, ljudski i finansijski. Drugim rečima, kompanije koje nastoje da ustanove globalnu strategijsku viziju

razmenjuju redovno ove resurse između različitih subjekata na osnovu stvarnih potreba. Kompanije koje nisu usvojile globalnu viziju resurse razmenjuju ne tako redovno već povremeno, ili u zavisnosti od informacija, na ograničen način. Jedina kategorija resursa za koju su globalni usvajajući strategija podbacili jesu fizički resursi, što znači da je razmena informacionih, ljudskih i finansijskih resursa rasprostranjenija u odnosu na razmenu proizvoda, repromaterijala, opreme itd. Ne može se reći da su ovakvi rezultati neočekivani, ali je jasno da tokom godina nisu sve kompanije koje govore o globalizaciji uspevale da usvoje takvu strategiju. Danas je stepen uspešnosti na višem nivou. Istraživanje je pokazalo da je i odgovor na drugo pitanje, takođe, potvrđan [10]. Dakle, kompanije koje su imale i usvojile globalnu strategijsku viziju, nastojale su da razviju sofisticiranije IT mogućnosti. IT mogućnosti su merene u odnosu na obim IT planiranja, opseg i domet njihovih komunikacionih mreža i nivo IT podrške koju pružaju. Ubrzan proces globalizacije poslovanja stvorio je značajne izazove upravljačkoj i informacionoj tehnologiji. Kako bi ostvarile najefikasniju koordinaciju svojih internacionalnih mreža, globalne kompanije moraju ustanoviti sisteme koji će omogućiti efikasnu koordinaciju širokog spektra poslovnih zahteva i procesa. Najuspešnije kompanije odabiraju pristup koji najviše odgovara njihovoj korporativnoj strategiji. Kada IT sektor ostvari usklađivanje nivoa centralizacije i geografske disperzije poslovanja, kompanije ostvaruju bolje prihode i viši nivo nematerijalnih faktora, kao što je satisfakcija potrošača. U slučaju sukoba i neslaganja nivoa centralizacije i geografske disperzije poslovanja, kompanije izazivaju nezadovoljstvo kod potrošača. Kako bi ustanovili koji su reperi u procesu integracije informacionih sistema u korporativne strategije u okviru ove studije sprovedeno je dubokosežno istraživanje o načinima na koji 150 kompanija iz 20 različitih zemalja i 25 industrijskih oblasti uvode informacione sisteme poznate širom sveta. Direktori kompanija koje su učestvovala u istraživanju, a koje imaju bar jednu podružnicu popunjavali su dva upitnika. Prvi je bio koncipiran tako da može da se proceni dostignuće globalnih kompanija, sa fokusom na konfiguraciji i koordinaciji lanca vrednosti, strateškom povezivanju, centralizaciji i integraciji tržišta. Drugi upitnik se odnosio na organizaciju upravljanja informacionom tehnologijom i informacionim sistemima. Koordinacija informacionih sistema sa korporativnom strategijom je ustanovljena u teoriji ali ne i u praksi. Neke kompanije jednostavno nemaju globalnu IT strategiju. Sedišta nekih kompanija čak

nisu ni upoznata sa time na koji način njihove podružnice koriste informacione sisteme.

Na osnovu studije, zaključujemo da postoje tri osnovne globalne IT strategije, za određeni tip kompanija:

1. **Nizak nivo geografske disperzije poslovanja i visok nivo centralizacije** je pristup koji se uglavnom primenjuje u malim kompanijama koje posluju u svega nekoliko zemalja. U njihovom slučaju, matična preduzeća moraju imati IS koji omogućavaju mnogo bolje planiranje za međunarodne informacione sisteme. Jedan japanski domaći proizvođač, na primer, vodi posao u nekoliko država i snabdeva svoje proizvodne baze koristeći uobičajene komponente za prenos podataka i aplikacija kroz sopstveni IT sistem.
2. **Visok nivo geografske disperzije poslovanja i nizak nivo centralizacije** najviše odgovara velikim konglomeratima koji omogućavaju sopstvenim podružnicama da same razvijaju svoje strategijske IT.
3. **Visok nivo geografske disperzije poslovanja i visok nivo centralizacije** je struktura za čiji izbor se opredeljuju globalne kompanije koje zaista ostvaruju jake strategijske alijanse sa kompanijama u zemljama domaćina. Ovaj pristup obuhvata i domaće i međunarodne IS i podstiče komunikacije kroz IT u samoj kompaniji i u podružnicama. Na primer, kada je jedan pitsburški proizvođač stakla, lakova i hemikalija, izvršio akviziciju i udruživanje sa prekomorskim zemljama, kompanija je uložila dosta vremena dizajnirajući odgovarajući informacioni sistem koji bi odgovarao i korporativnim filozofijama i lokalnim uslovima. Njihov IT sistem u Engleskoj je drugačiji od onih u Južnoj Americi i Aziji, zbog različitih kultura lokalnog stanovništva i različitih personalnih mogućnosti. Danas integrisani sistemi omogućavaju brz pristup informacijama u bilo kom delu sveta. Ono što je važno jeste odabrati odgovarajuću za svaku pojedinačnu kompaniju. Neophodno je da IT menadžeri odrede kom tipu organizacije pripada njihova kompanija i na osnovu toga primeniti i dosegnuti odgovarajuću IT strukturu. Sve tri strategije su tačne [11].

#### 4. ZAKLJUČAK

Glavna karika ovog sistema je elektronska razmena podataka koja povezuje tržište sa proizvodnim procesom. Brzi transfer informacija sam po sebi nije ključni faktor za uspeh. Ključni faktor je način na koji se koristi informaciona tehnologija da integriše lance snabdevanja i da maksimira vrednost outputa. Preduzeće "Benetton" je implementiralo my SAP Business Suite softverska rešenja, obezbeđujući time brže reagovanje na promenljive zahteve klijenata i tržišne uslove, tako da je moguće ostati u vrhu i stvarati nove konkurentske prednosti. Elektronska prodaja, mobilno poslovanje i sistem radiofrekventne identifikacije su postali glavni činioci daljeg rasta, usavršavanja i modernizacije uz očuvanje osnovnih vrednosti ovog preduzeća, a to su svakako kolorit, tačnost i brzina. Na kraju ovog istraživanja, predstavljen je predlog plana e-poslovanja preduzeća "Benetton" na tržištima Balkana, gde Srbija zauzima značajno mesto. Analizirane su mogućnosti ovog preduzeća da globalizuje svoje e-poslovanje na teritoriji Republike Srbije i susednih zemalja. Ovde se na praktičnom primeru mogu sagledati problemi u implementiranju pojedinih aktivnosti globalizacije e-poslovanja i načini rešavanja tih problema u ovom preduzeću. Svaka od aktivnosti se analizira kroz globalizacione dimenzije: geografsku (predložena tržišta), ekonomsku (finansijski ciljevi i odnosi sa predloženim tržištima); kulturnu i demografsku (karakteristike ciljnog auditorijuma); funkcionalnu (infrastruktura, saobraćaj, logistika, radna snaga) i regulatornu (propisi vezani za uvoz/izvoz, odgovornost, autorstvo/patenti, privatnost, itd.). Ovim primerom se želi pokazati da bi preduzeće "Benetton" uspelo da primenom odgovarajućih rešenja u implementaciji globalnog e-poslovanja unapredi svoje poslovanje, poveća efikasnost poslovnih procesa, postigne neophodnu fleksibilnost u reagovanju na promene u okruženju, ostvari značajne uštede u troškovima poslovanja i podigne na viši nivo saradnju zaposlenih u organizaciji, kao i saradnju organizacije sa poslovnim partnerima.

#### LITERATURA

- [1] Dimitrijević, D., Adamović, Ž., Urošević, S., Prokopić, B. (2019). Proces generisanja modela MSP -participacija i benefiti kompjuterskog modelovanja (2. Deo), *Tekstilna industrija* 67(1) 39-50.  
DOI: 10.5937/tekstind1901039D
- [2] Ilić, Z. (2019). Potencijali razvoja industrijskog turizma u Leskovcu gradu tekstila- "Srpskom Mančesteru", *Tekstilna industrija*, 67(1), 51-57.  
DOI: 10.5937/tekstind19010511
- [3] Milićević, V. (2002). Internet ekonomija. Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
- [4] Schwartz, E. (1997). *Weconomics - Nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web*. England: Penguin Books.
- [5] Jovanović, R., Milovanović, S. (2010). *Elektronsko poslovanje*, Niš, Ekonomski fakultet u Nišu.
- [6] Shapiro, C., Varian, R. (1998) *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- [7] *International Organization for Standardization (ISO)*. Dostupno na: <http://www.iso.org/iso/home.html> (21.05.2019.).
- [8] *International Telecommunications Union (ITU)*. Dostupno na: <http://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>
- [9] *SAP Business Management Software Solutions, Applications and Services*. Dostupno na: <http://www.sap.com/index.epx> (21.05.2019).
- [10] Schiller, D. (2000) *Digital Capitalism – Networking the Global Market System*. England, London, The MIT Press.
- [11] Mičić, I., Rajić, Z., Mičić, I., I. (2017). *Strateški rizik i plaćanje u elektronskom bankarstvu*, Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana (Beograd).

Rad primljen: 06.05.2019.

Rad prihvaćen: 10.06.2019.