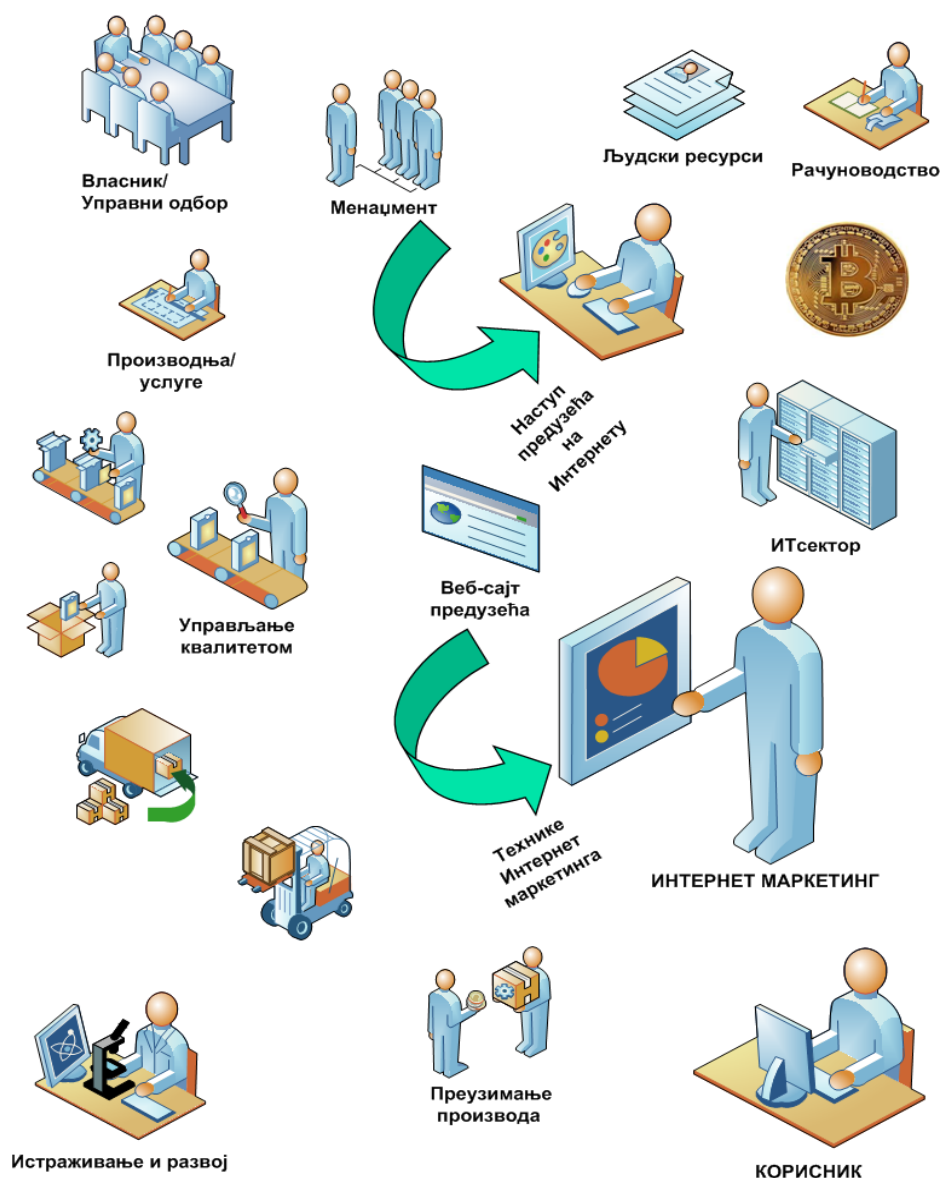


УНИВЕРЗИТЕТ EDUCONS
ФАКУЛТЕТ ЗА ПРОЈЕКТИ И ИНОВАЦИОНИ МЕНАЏМЕНТ

Проф.др Светлана Н. Митровић
ЕЛЕКТРОНСКО ПОСЛОВАЊЕ
Интернет бизнис план



Београд 2021

СВЕТЛАНА Н. МИТРОВИЋ

**ЕЛЕКТРОНСКО ПОСЛОВАЊЕ
ИНТЕРНЕТ БИЗНИС ПЛАН**

Београд, 2021.

**Електронско пословање
Интернет бизнис план**

Проф. др Светлана Н. Митровић

Рецензенти:

Проф. др Зорица Богдановић

Проф. др Владимир Обрадовић

Издавач: Универзитет Educons,

Факултет за пројектни и иновациони менаџмент, Београд,

Боже Јанковића 14,

www.pmc.edu.rs

За издавача:

Проф. др Аца Јовановић

Лектор: Лаура Барна

Штампа: електронско издање

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

UDC: 658:004.738.5(075.8)(0.034.2)

МИТРОВИЋ, Светлана, 1956-

Електронско пословање [Електронски извор] : интернет бизнис план / Светлана Н. Митровић. - Београд : Универзитет Educons, Факултет за пројектни и иновациони менаџмент, 2021 (Београд : Универзитет Educons, Факултет за пројектни и иновациони менаџмент). - 1 електронски оптички диск (CD-ROM) : текст, слика ; 12 cm

Тираж 50. - Библиографија.

ISBN 978-86-86897-35-0

а) Електронско пословање
COBISS.SR-ID 48061449

Штампање ове књиге подржано је од стране Факултета за пројектни и иновациони менаџмент. На основу одлуке Наставно-научног већа Факултета за пројектни и иновациони менаџмент Универзитета Educons, бр 4.1-115 од 13.07.2021. одобрава се за употребу у настави као уџбеник.

Издавачи задржавају сва права.

Репродукција појединих делова или целине ове публикације није дозвољена.

САДРЖАЈ

ПРЕДГОВОР.....	6
I ПОСЛОВНИ НАСТУП НА ИНТЕРНЕТУ.....	7
1 УВОД У ЕЛЕКТРОНСКО ПОСЛОВАЊЕ.....	7
1.1 Концепти електронског пословања.....	10
1.2 Карактеристике електронског пословања.....	11
1.3 Форме електронског пословања.....	12
1.4 Модели електронског пословања.....	13
1.5 Инфраструктура електронског пословања.....	13
1.6 Предности и нежељене последице електронског пословања.....	14
1.6.1 Предности електронског пословања.....	14
1.6.2 Нежељене последице због злоупотребе у електронском пословању.....	14
1.7 Трендови у развоју електронског пословања.....	15
1.7.1 Трендови у технологијама електронског пословања.....	15
1.7.2 Трендови у менаџменту и сервисима електронског пословања.....	16
2 ИНТЕРНЕТ БИЗНИС ПЛАН.....	17
2.1 Дефинисање Интернет бизнис плана.....	18
2.2 Претходне активности на изради Интернет бизнис плана.....	19
2.3 Израда Интернет бизнис плана.....	20
2.4 Намена Интернет бизнис плана.....	23
II СТРУКТУРА ИНТЕРНЕТ БИЗНИС ПЛАНА.....	24
1 РЕЗИМЕ ИНТЕРНЕТ БИЗНИС ПЛАНА.....	25
2 ОПИС ПОСЛОВНОГ СИСТЕМА И ОКРУЖЕЊА.....	26
3 ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА ПОСЛОВАЊА НА ИНТЕРНЕТУ.....	33
4 ИЗБОР МОДЕЛА Е-ПОСЛОВАЊА.....	33
5 НАСТУП ПРЕДУЗЕЋА НА ИНТЕРНЕТУ.....	35
6 АНАЛИЗА ТРЖИШТА.....	39
7 АНАЛИЗА ОНЛАЈН КОНКУРЕНЦИЈЕ.....	41
8 SWOT АНАЛИЗА.....	44

8.1	Појам и дефиниција SWOT анализе	44
8.2	Елементи SWOT анализе и њихов утицај на пословање	45
9	ОЧЕКИВАНИ ЕФЕКТИ ОНЛАЈН ПОСЛОВАЊА.....	49
9.1	Ефекти онлајн пословања	49
9.2	Мерење ефеката онлајн пословања	50
10	ОРГАНИЗАЦИЈА И МЕНАџМЕНТ	52
10.1	Структура власништва.....	52
10.2	Организациона структура.....	53
10.3	Менаџерски тим	53
10.4	Планирање људских ресурса.....	54
11	ИНТЕРНЕТ МАРКЕТИНГ ПЛАН.....	55
11.1	Дефинисање Интернет маркетинг плана	56
11.2	Елементи Интернет маркетинг плана.....	56
11.3	Технике Интернет маркетинга	62
12	ФИНАНСИЈСКО ПЛАНИРАЊЕ.....	72
12.1	Финансијска анализа.....	73
12.2	Финансијске пројекције.....	74
12.3	Анализа и оцена пројектованих резултата.....	77
13	ПЛАН УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ.....	78
14	УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА И КОНТИНУИТЕТОМ ПОСЛОВАЊА	80
14.1	План управљања ризиком.....	82
14.2	Планирање континуитета пословања	85
15	МОГУЋНОСТ БУДУЋЕГ РАЗВОЈА	86
16	ОЦЕНА УСПЕШНОСТИ ИНТЕРНЕТ БИЗНИС ПЛАНА	87
ПРИЛОГ: ДИЈАГРАМ ТОКА ПРОЦЕСА (WORKFLOW DIAGRAM) ИЗРАДЕ		
ИНТЕРНЕТ БИЗНИС ПЛАНА		89
РЕФЕРЕНЦЕ		96

ПРЕДГОВОР

Књига *Електронско пословање – Интернет бизнис план* представља уџбеник за предмет Електронско пословање на основним академским студијама Факултета за пројектни и иновациони менаџмент Универзитета Educons. Књига се може користити и за предмете из области примене савремених информационих технологија и електронског пословања на свим нивоима студија, али и онима који се на било који начин баве савременим пословањем у интернет окружењу.

Поред увода у електронско пословање, највише пажње посвећено је Интернет бизнис плану, документу који је предуслов за реализацију пословања на интернету.

Књига садржи два дела. У првом делу: „Пословни наступ на Интернету“, у првом поглављу је дат увод у електронско пословање у коме су приказани: концепти, карактеристике, форме, модели и инфраструктура електронског пословања. Друго поглавље се односи на „Интернет бизнис план“, у њему су дате основне дефиниције, услови за формирање пројектног тима за израду Интернет бизнис плана, као и активности на изради Интернет бизнис плана.

У другом делу, под називом „Структура Интернет бизнис плана“ у више поглавља су разрађени сегменти који се односе на опис пословног система, наступа предузећа на интернету, анализу тржишта, анализу онлајн конкуренције, промоције, очекиване ефекте онлајн пословања, SWOT анализу, финансијски план, стратегију квалитета, план управљања ризиком пословања и план будућег развоја. У прилогу је дата детаљна разрада послова и активности у процесу израде Интернет бизнис плана.

Све примедбе и сугестије су добродошле.

Аутор.

I ПОСЛОВНИ НАСТУП НА ИНТЕРНЕТУ

1 УВОД У ЕЛЕКТРОНСКО ПОСЛОВАЊЕ

Интернет је део пословног окружења у којем је предузећима, купцима и потрошачима омогућен приступ великом броју података, информација и услуга. Предузећа раде брже, јефтиније, с могућностима за изобиље нових пословних прилика. Интернет је постао основна инфраструктура за ефикасно пословање и навелико се користи за: представљање предузећа на интернету, веб-сајт (енгл. website); информисање о пословним партнерима и њиховој понуди; вођење маркентишких акција за привлачење купаца и партнера; електронско плаћање; продају производа и услуга; комуницирање (електронска пошта, имејл (енгл. e-mail)); телеконференције и сл. Неке од поменутих примена су обједињене у иновативним сервисима електронског пословања [1].

У будућности, пословање предузећа неће бити могуће без интернета. Сматра се да ако не постоји интернет веза и ако одговарајућа интернет апликација за подршку пословању није интегрисана у пословни систем и процесе, пословање неће бити могуће. Данас је интернет користан и за развој пословања. Навешћемо неке од погодности: интернет нуди више нових и ефикаснијих маркетиншких техника; власници предузећа могу пронаћи алате за истраживање тржишта и рударење података; алате за текст, аудио и видео конференције за пословну комуникацију; апликације за аутоматизацију пословања и др. [2].

Електронско пословање је настало на променама и процесима које су генерисали глобализација и интернет у различитим сегментима живота. Захваљујући отворености интернета, електронско пословање је постало доступно и мањим предузећима, што је довело до процвата и експоненцијалног раста електронског пословања (енгл. e-business). С тим у вези, јављају се комплекснији захтеви за пројектовањем и имплементацијом адекватних информационих система и софтверских решења, који би представљали инфраструктурне основе свих процеса у пословном систему [3–5].

Припреме за увођење електронског пословања подразумевају реинжењеринг пословања и примену савремених ИКТ (информационо-комуникационих технологија). Потребно је да предузеће суштиниски промени своје пословање. Промене се манифестују у трансформацији већине пословних процеса и обављању пословних трансакција преко интернета; дигитализацији пословних процеса применом рачунара и ИКТ уз смањење обима папирне документације; неопходности стандардизације пословних процеса и докумената како би могли да буду укључени у електронско пословање; реинжењерингу пословних процедура; примени добре организације посла; примени криптографских механизма за заштиту пословања; примени електронског потписа за гарантовање аутентичности свих пословних докумената и сл.

За развој и примену електронског пословања неопходни су следећи предуслови: интернет инфраструктура за постављање веб-сајтова и истицање каталога производа, ценовника и апликација за електронско пословање; познавање и примена алата за развој апликација за електронско пословање; развијена телекомуникациона инфраструктура; усвајање и примена прописа о електронском пословању и електронском потпису – прихватање електронског пословања од стране пословодства и сл. [1].

Активности прилагођавања предузећа на нове услове у већем броју случајева захтевају и организационе промене и нове стратегије остваривања циљева [6]. Организационе промене се манифестују на тај начин што се традиционална хијерархијска организација пословања замењује новом, модуларном и виртуелном; уместо традиционалних модела настају иновативни; стратегија пословања премешта се из ланца снабдевања на мреже ланаца вредности, нови модели управљања захтевају нове менаџерске компетенције и развијају се нове метрике за анализу успешности пословања [7].

Примена електронског пословања подразумева познавање пословних процеса електронског пословања. Концептуални модел представљен као: *Точак електронског пословања* (енгл. eBusiness Wheel) описује најбитније процесе електронског пословања. Точак електронског пословања састоји се из два главна дела: стратегије електронског пословања и примене (оперативни процеси). Стратегијама електронског пословања дефинишу се сви пословни процеси који имају за крајњи циљ задовољство клијената и профит предузећа. Да би се остварио циљ електронског пословања, потребно је креирати и водити оперативне процесе који у основи чине електронско пословање.

Најзначајнији циљеви покретања електронског пословања које предузећа препознају као своју шансу су [8–10]: могућност пословања у било ком делу света, под истим условима, без просторних и временских ограничења; иновативни модели пословања и производа; лакше пословно истраживање, анализа и предвиђање; повећање видљивости информација о производима/услугама на претраживачима; усмереност ка клијентима, побољшање комуникације или односа с клијентима, двосмерна комуникација с купцима; лакши и бржи приступ великом броју информација уз пораст међународне размене информација и идеја; приступ многобројним базама података током 24 часа; скраћење ланца комуникације између оних који продају производ и потрошача, као и оних који пружају услугу и корисника услуга; прилагодљивост купцу, повећање задовољства купаца; повећање профита, смањивање трошкова пословања смањењем трансакционих трошкова и повећањем ефикасних метода плаћања, попут коришћења интернет банкарства и смањења трошкова услуга и поштанских трошкова; смањивање трошкова комуникације путем интернет телефоније (енгл. Voice over Internet Protocol VoIP), скајпа (енгл. Skype) и вајбера (енгл. Viber).

Мобилни уређаји који се могу користити за е-пословање су: мобилни телефони и лични дигитални асистенти (енгл. Personal Digital Assistant – PDA). Уређаји се користе за: електронску размену података; пренос података; видео конференције; интранет и екстранет сервисе.

Активности које се спроводе у е-пословању су: трговина робом или услугама путем интернета, попут е-набавке, првенствено путем веб-сајта; електрониска трговина на мало (енгл. e-retailing); коришћење интернета, интранета или екстранета за спровођење истраживања и управљање пословним активностима; маркетинг на друштвеним медијима; интернет комуникације, попут е-поште; онлајн обука за особље (е-образовање).

Предности примене сервиса за е-пословања су у поједностављивању пословних процеса и лакоћи налажења нових тржишта. Неке од предности укључују [11]: веће маркетиншке могућности и домете; веб-сајт предузећа пружа постојећим и потенцијалним купцима информације током 24 часа; прилике за усвајање нових пословних модела и развој корисничке подршке.

1.1 Концепти електронског пословања

International Business Machines (IBM) корпорација је 1997. године међу првима дефинисала електронско пословање као: „трансформацију пословних процеса у предузећу коришћењем интернет технологија“ [12].

Електронско пословање се, у ширем смислу, односи на скуп електронских услуга и примену савремених информационих технологија у образовању, здравству, банкарству, трговини, туризму, саобраћају, јавној управи, науци, уметности и другим областима људског деловања. Електронско пословање се дефинише као употреба података у електронском облику, средстава електронске комуникације и електронске обраде података у обављању послова физичких и правних лица [13]. Усвајањем концепта електронског пословања, применом нових пословних модела, нових технологија, аутоматизацијом пословних процеса утиче се на ефикасније пословање и смањење укупних трошкова пословања. Томе у значајној мери доприносе и запослени са својим знањима и вештинама у њиховој примени.

Електронско пословање развијало се кроз следеће фазе [14–15]:

- **Веб-презентација предузећа.** Предузеће је своје присуство на вебу креирало у форми веб-сајта чија је структура била статичка јер је садржала само основне информације о предузећу, о каталогу производа и контакту, без могућности интеракције.
- **Е-трговина.** Структура веб-сајта постаје динамичка јер купцима омогућава интерактивну претрагу каталога производа, наручивање производа и њихово плаћање.
- **Креирање и дељење садржаја.** Корисници интернета, постају креатори веб-страница, тема, група, фото-галерија, развијају онлајн заједнице (информационе, професионалне, образовне и сл.) и размењују различите ресурсе (материјалне, услуге, информације, вредности, схватања, норме, праксе и сл.). Сарадња између предузећа спроводи се кроз повезивање информационих система и дељења информација између пословних партнера.
- **Интелигентно електронско пословање.** Креирају се заједнице између предузећа која сарађују и повезују се комплексним пословним процесима који су подржани сервисима електронског пословања. Захтева висок степен интероперабилности на техничком, организационом и семантичком нивоу.

Успешна примена електронског пословања захтева примењена знања из различитих области економије, менаџмента, информационих технологија, статистике. Нови концепт пословања намеће и потребу за новим регулативама и стандардима [16].

1.2 Карактеристике електронског пословања

Електронско пословање пружа значајне шансе предузећима да унапреде и развију своје пословање, да повећају ефикасност, да понуде купцима богатији асортиман производа и услуга по нижим ценама, да смање укупне трошкове пословања и да послују у реалном времену 24/7. Карактеристике електронског пословања су [17–19]:

- **Свеприсутност.** Посао се може обављати коришћењем рачунара или мобилних уређаја с било ког места (из куће, канцеларије, кола) без физичких и временских ограничења.
- **Глобални обухват.** Интернет као глобална мрежа омогућава превазилажење географских, временских, културних и језичких баријера. Потенцијално онлајн (енгл. online) тржиште под једнаким условима доступно је целокупној светској онлајн заједници.
- **Универзални стандарди.** Технички стандарди интернета, на којима се заснива електронско пословање, универзални су и обезбеђују интероперабилност на глобалном нивоу.
- **Информационо богатство.** Количина доступних информација у електронском пословању експоненцијално расте. При томе, цене прикупљања, меморисања, обраде и преноса информација се смањују, док се проток, тачност и доступност информација повећава. Могућност дељења текстуалних порука, илустрација, фотографија, анимација, звучних и видео записа.
- **Интерактивност.** Технологије електронског пословања су интерактивне и омогућавају двосмерну и виртуелну комуникацију.
- **Персонализација.** Садржаји се могу креирати и испоручивати кориснику у складу с преференцијама, понашањем, жељама или другим критеријумима.

Електронско пословање у односу на традиционално пословање разликује се у следећем: пословно окружење из локалног и физичког амбијента прелази у глобални и виртуелни; физички и опипљиви пословни ресурси прелазе у мрежни амбијент и постају виртуелни; периодичне и поступне промене добијају велику брзину и постају сталне и непредвидиве; масовна производња се замењује са појединачном према

жељама купаца; физичка инфраструктура пословања постаје мрежна и електронска [7]; могућности сакупљања информација о купцима; генерисање богате базе података; у отворености система ка новим технологијама и стандардима; у интердисциплинарности и заштити интелектуалне својине [16].

У поређењу с традиционалним начином пословања, електронско пословање има одређена ограничења [20]: *недостатак личног контакта* (производ се не може додирнути); *рок испоруке* (достава производа захтева време; кашњење у испоруци често обесхрабрује купце, међутим, има предузећа као што је *Amazon* који обезбеђују доставу производа у истом дану); *сигурносна питања* (много је оних који су преварени путем интернет пословања, што изазива неповерење међу потенцијалним купцима).

1.3 Форме електронског пословања

Форме електронског пословања се могу дефинисати на основу релација између учесника у пословању [14]:

- **B2B** (енгл. **business to business**) – Електронско пословање између два или више пословних система највећим делом се односи на аутоматизацију пословних процеса електронске трговине и стварање електронских тржишта.
- **B2C** (енгл. **business to customer**) – Електронско пословање предузећа с клијентима. Обухвата пословне моделе окренуте ка индивидуалним потрошачима, електронску малопродају, креирање и испоруку садржаја, посредовање у различитим типовима трансакција итд.
- **C2C** (енгл. **customer to customer**) – Електронско пословање између индивидуалних клијената односи се на пословне моделе који омогућавају повезивање крајњих корисника.
- **G2B** (енгл. **government to business**) – Електронско пословање државне управе које се односи на услуге за предузећа.
- **G2C** (енгл. **government to citizen**) – Електронско пословање државне управе које се односи на услуге за грађане.
- **G2G** (енгл. **government to government**) – Интероперабилно електронско пословање између различитих органа државне управе.

1.4 Модели електронског пословања

Пословни модели нове економије су мрежног карактера, и засновани су на отвореној глобалној рачунарској мрежи интернету путем које партнери брзо и ефикасно послују [21]. Развој нових технологија омогућио је развој иновативних пословних модела. Као највише коришћени пословни модели, засновани на новим технологијама, могу се издвојити: модел електронске продавнице, аукцијски модел, портал модел, модели са динамичким одређивањем цена, модели групне куповине, онлајн заједнице. Имплементацијом иновативних модела електронског пословања, предузећа могу остварити значајну конкурентску предност и заузети водеће позиције на тржишту [14].

1.5 Инфраструктура електронског пословања

Инфраструктура електронског пословања је скуп платформи, мрежа, производа, апликација, података и пословних правила намењених управљању интерним и екстерним пословним процесима [22]. Инфраструктура се може схватити и као скуп технологија и скуп платформи и сервиса (Слика 1).



Слика 1: Компоненте инфраструктуре за електронско пословање [22]

Инфраструктура сервиса е-пословања укључује следеће компоненте [23]: хардверска платформа – рачунари, рутери, уређаји за конекцију и друге хардверске компоненте; платформа телекомуникације – сателити, проводници, оптички, комуникациони и мрежни канали; софтверска платформа – системски и апликативни софтвер; платформа

сервиса – сервиса и подршке, као што су веб-сајтови, електронско плаћање и сертификациони сервиси; људски ресурси, попут програмера; интернета, интранета, екстранета; електронске размене података (енгл. *Electronic data interchange* – EDI) и телекомуникационе мреже.

1.6 Предности и нежељене последице електронског пословања

1.6.1 Предности електронског пословања

На основу искустава у примени електронског пословања у трговини, банкарству, здравству и другим областима, могу се уочити нове могућности за промене у побољшању свакодневног живота и рада људи. Оне се огледају у томе [16] [20]: што је предузећима омогућено глобално присуство на тржишту; што имају нове пословне могућности (примене ИКТ омогућавају предузећима да поједноставе и рационализују радне задатке и унапреде квалитет пословања, да повећавају економичност, продуктивност и укупну ефикасност пословања); послови се обављају са мање напора, брже, ефикасније и уз веће задовољство корисника; обављање појединих послова, куповине, продаје, уговарања и сл. може се извршити са локације корисника уз радно време које више није фиксно, већ је флексибилно и могу се обављати 24 часа било ког дана у години; повећана је укупна ефикасност пласмана робе и услуга; могућност брже реакције на захтеве потрошача; краћи ланац снабдевања; смањење обима људског рада; уштеда времена код преноса информација; смањење грешака, нарочито за информације за које је важно да буду тачне; снижавање трошкова по разним основама; примене е-пословања су део припрема за увођење система квалитета, за рационалније трошење времена; снижавање трошкова по разним основама; корисницима е-пословања остаје више слободног времена за одмарање, разоноду и развитак личности [24].

1.6.2 Нежељене последице због злоупотребе у електронском пословању

Примена електронског пословања поред наведених ефеката може изазвати и одређене нежељене последице које се испољавају у [1]: злоупотреби електронског пословања за компјутерски криминал; угрожавању приватности грађана (лични подаци, надзор и сл.); укидању појединих радних места због рационализације рада и аутоматизације неких радних процедура; смањивању социјалних контаката особа које су своје

комуницирање свели искључиво на електронско комуницирање и сл. Ове и сличне случајеве треба пажљиво пратити и анализирати, уз настојање да се минимизирају или елиминишу.

Приметно је да препреке за интензивнију употребу електронског пословања код привредних субјеката најчешће долазе због постојања страха запослених од промена, као и њихове неспремности на усвајање нових знања и вештина.

1.7 Трендови у развоју електронског пословања

1.7.1 Трендови у технологијама електронског пословања

Велика улагања у ИКТ средства: рачунарски хардвер, софтвер, интернет и широкопојасну инфраструктуру кључне су одреднице раста у напредним економијама [25]. Информационе технологије се непрестано развијају, па предузећа морају бити у току са најновијим трендовима како би идентификовала оне који им омогућавају да одрже конкурентску предност и остваривање профита. Коришћењем дигиталних техника форензике, послодавци, владине агенције, адвокати могу да добију доказе из рачунара и корпоративних мрежа – веб-страница, слика, докумената и имејлова. Многи послодавци ангажују људске ресурсе за рад на даљину, а не из канцеларије. Предузећа која усвајају модел дистрибуираног ангажовања људских ресурса остварују предности које се огледају у задовољнијим и продуктивнијим запосленим, а што утиче и на њихово задржавање у предузећу и редукацији трошкова пословања. Cloud рачунарство (рачунарство у облаку), као нови концепт, користи предности умрежених рачунара, мрежни софтвер и мрежно складиштење података у сврху стварања виртуелног рачунарског окружења (инфраструктуре као сервис, платформе као сервис и софтвера као сервис). Предузеће може користити ресурсе рачунарског облака по потреби, уместо да инвестира у сопствену опрему. Аутсорсинг (енгл. Outsourcing) дела рачунарске инфраструктуре предузећа пружа додатну флексибилност и финансијске предности. Предузећа такође могу да поставе интерне виртуелне приватне мреже које повезују у мрежну целину делове предузећа на различитим физичким локацијама [26].

Технологије за које се очекује да ће имати навећи утицај на пословање предузећа у наредном периоду су [27]: Интернет интелигентних уређаја (енгл. Internet of Things – IoT), паметне куће; паметне учионице; паметни градови; паметне мреже; свеприсутно рачунарство (енгл. ubiquitous computing или pervasive computing) – носиво рачунарство;

проширена стварност; big data; софтверски дефинисане мреже 3D штампе (енгл. Software defined Network – SDN); мобилне технологије; виртуелна реалност.

У наредном периоду се очекују већа улагања у следеће технологије: вештачку интелигенцију (енгл. Artificial Intelligence – AI); машинско учење (енгл. machine learning); аутоматизацију роботских процеса (енгл. Robotic Process Automation – RPA); виртуелну стварност и проширену стварност (енгл. virtual reality and augmented reality); кибернетску сигурност (енгл. cybersecurity); блокчејн (енгл. blockchain).

Примена различитих технологија у електронском пословању данас је усмерена на развој паметног е-пословања (енгл. smart e-business) и обухвата: примену мобилних технологија, свеприсутно рачунарство, управљање инфраструктуром, дигитална форензика, иновативна решења за е-трговину, примену виртуелне стварности у електронском пословању итд. [28]. Навешћемо неке од главних трендова у телекомуникацијској индустрији, а то су [29]: 5G мреже; сигурне и поуздане услуге (модерно телекомуникационо окружење нуди широк скуп услуга којима је потребна поуздана и сигурна аутентификација. Повећава се број паметних телефона опремљених биометријским читачима отисака прстију. Ову технологију такође користе трговци на мало, финансијске институције, влада, па чак и школе да би потврдиле идентитет); вештачка интелигенција омогућава паметним телефонима да обављају веома софистициране функције као што су проширена стварност, препознавање говора, навигација, поред свега и учење дневних задатака и посвећености; интернет интелигентних уређаја се може користити за побољшање оперативне ефикасности даљинским надгледањем и управљање опремом информационе технологије (енгл. Information Technology – IT) инфраструктуром, за бољу сигурност помоћу IoT система за детекцију упада и заштиту удаљених локација.

1.7.2 Трендови у менаџменту и сервисима електронског пословања

Трендови у е-пословању, е-услугама и е-трговини огледају се у утицају нове технологије на робу, услуге и пословне трансакције; представљају изазове и решења за успешну примену у управљању електронским пословањем [30]: трендови у интернет маркетингу; старт-ап предузећа (енгл. start-up); трендови у е-банкарству (виртуелне валуте; плаћање као услуга (енгл. payment as a service); микротрансакције, виртуелне

економије; трендови у е-управи (отворени подаци владе (енгл. open government data); трендови у е-образовању (колаборативно учење; масивни онлајн курсеви (енгл. massive online open courses); микроучење (енгл. microlearnig); трендови у е-здравству (виртуелна и проширена реалност у здравству); самонадгледање (енгл. self-monitoring); мобилно здравство.

2 ИНТЕРНЕТ БИЗНИС ПЛАН

Интернет бизнис план представља основни документ при покретању новог посла на интернету. За успешан почетак пословања на интернету потребно је дефинисати пословни модел и сачинити Интернет бизнис план [5]. Покретање пословања предузећа на интернету није једноставно. Израда Интернет бизнис плана може помоћи да се пословање покрене и њиме управља на ефикасан начин [31]. Интернет бизнис план служи за [32] [41]:

- анализу различитих пословних опција;
- дефинисање пословних циљева;
- истраживање тржишних перспектива неког новог пословног подухвата;
- идентификацију потенцијалних клијената и конкурената;
- показивање изводљивости одређене пословне идеје, тј. помоћ инвеститору да започне бизнис или нови инвестициони циклус;
- као сигуран водич инвеститору;
- показивање пута ка циљу јер дефинише јаке и слабе стране пословног подухвата;
- помоћ инвеститору да буде сигуран да је његов пословни пројекат пажљиво испланиран и да је то план акције за прве критичне месеце иза успешно обављеног посла;
- концентрацију енергија менаџера-предузетника за постизање циљева;
- прибављање финансијских средстава и комуникацију с банкама и другим потенцијалним инвеститорима;
- смањење могућности за прављење већих грешака;
- уверавање потенцијалних стејкхолдера да је ново пословање здраво;
- да предузетнички тим може контролисати и оцењивати успешност менаџмента на појединим сегментима активности;

- да се породица увери и пружи подршку за улазак у конкретан бизнис.

Интернет бизнис план је обавезујући документ за: позајмљивање финансијских средстава од приватних инвеститора, од банака, од великих предузећа, и позајмљивање финансијских средстава од других финансијских извора [32].

Сегменти Интернет бизнис плана врло су слични стандардном бизнис плану. Међутим, маркетинг, управљање и финансијски сегменти треба да одражавају специфичности пословања на интернету и све већи раст интернет тржишта [33]. Интернет бизнис план менаџменту предузећа треба да омогући јасно сагледавање консеквенци различитих стратегија, као и сагледавање потреба за људским и материјалним ресурсима за реализацију пословног подухвата. Као што се не може изградити добра и постојана кућа без доброг плана градње, тако је немогуће изградити профитабилан и дугорочан посао на интернету без доброг Интернет бизнис плана [34].

Бизнис план представља кључни документ у пословању сваког пословног система [35]. Пословни (бизнис) планови имају функцију подршке и дефинисање елемената за доношење пословних одлука о будућем пословању [6]. Инвеститори захтевају израду бизнис плана који је заснован на најпознатијим методологијама: Светске банке и Организације уједињених нација за индустријски развој (енгл. United Nations Industrial Development Organization – UNIDO) [36]. Основни садржај бизнис плана је: Опис пословног концепта, Производ/услуга, Менаџерски тим, Анализа тржишта, Анализа конкуренције, SWOT анализа, Стратегија квалитета, Промотивна стратегија, План будућег развоја, Закључак бизнис плана [37]. Интернет бизнис план садржи све основне елементе бизнис плана. Разлике између Интернет бизнис плана и традиционалног бизнис плана су у елементима који се односе на пословање на интернету.

2.1 Дефинисање Интернет бизнис плана

Интернет бизнис план се дефинише у складу са пословном мисијом и циљевима предузећа [38–39]. Дефинисање Интернет бизнис плана је у корелацији са опредељењем за врсту маркетинг наступа предузећа или предузетника на интернету. Предузетник је пословно способно физичко лице које обавља делатност у циљу

остваривања прихода и које је као такво регистровано у складу са законом о регистрацији [40].

Интернет бизнис план представља елаборат (документ) који садржи јасно описане основне елементе и активности за реализацију пословног подухвата предузећа или предузетника који намерава да реализује на интернету. Постојање оваквог документа омогућава потенцијалним финансијерима брже разматрање конкретног пословног подухвата ради доношења одлуке о финансирању, односно учешћу у реализацији подухвата [41]. Интернет бизнис план се презентује претежно у верзији електронског документа [42].

Најчешће коришћени елементи садржаја Интернет бизнис плана су [41]: резиме; опис пословног система; очекивани ефекти онлајн пословања; анализа онлајн конкуренције; маркетиншка стратегија; бизнис план; финансијска анализа; план управљања ризиком пословања; закључак; додаци и прилози.

2.2 Претходне активности на изради Интернет бизнис плана

Пре почетка писања Интернет бизнис плана, потребно је проценити и одлучити да ли пословни подухват или пословна идеја имају шансе за успех. Анализом пословног подухвата или пословне идеје могу се предвидети изазови у њиховој реализацији и начини решавања ових изазова. Пре писања Интернет бизнис плана, треба [43]: **анализирати пословни подухват и пословну идеју** – да ли су пословни подухват или пословна идеја одрживи? Да ли постоји тржиште за предложени производ или услугу? Да ли су пословни подухват или пословна идеја исплативи?; и **анализирати пословни систем** – да ли је спреман да започне нови посао?

Пре израде Интернет бизнис плана неопходно је обезбедити валидност и поузданост информација и чињеница о пословном подухвату и екстерном окружењу, предложити избор извора финансирања и дефинисати кључне елементе Интернет бизнис плана:

1. **Валидност и поузданост прикупљених информација и чињеница** – Интернет бизнис план зависи од релевантности и количине информација о: пословању предузећа или пословном подухвату, екстерном окружењу пословања – тржишту, конкуренцији, потенцијалним купцима.

2. **Избор извора финансирања (инвеститори или партнери)** – Најчешћи потенцијални извори финансирања пословног подухвата или пословне идеје могу бити: предузећа-инвеститори; пословне банке; домаћи и инострани партнери; домаће и инострane финансијске и друге институције; домаћи и инострани испоручиоци опреме и технологије; инжењеринг организације; и др. [36].
3. **Дефинисање кључних елемената Интернет бизнис плана** – Да би дефинисали кључне елементе Интернет бизнис плана потребно је дати одговоре на следећа питања: Ко је носилац Интернет бизнис плана? Коме је Интернет бизнис план намењен? Шта је кључно у Интернет бизнис плану (профит, развој, ризик, сигурност)? Како приказати предности и слабости пословног подухвата?

Писање Интернет бизнис плана започиње креирањем документа или преузимањем документа-узора, образаца у формату који се презентују потенцијалним партнерима или инвеститорима. Бизнис план је документ и основа од које се почиње приликом писања Интернет бизнис плана. Интернет бизнис план треба да прошири овај документ-узор садржајем који се односи на планирани пословни наступ на интернету.

2.3 Израда Интернет бизнис плана

Попут традиционалног бизнис плана, Интернет бизнис план мора да садржи детаље предложеног пословног подухвата, заједно с очекиваним потребама и резултатима [44].

Израда Интернет бизнис плана најчешће се ради из два разлога: да би предузећу послужио као водич за пословање на интернету и за добијање финансијских средстава. Као водич за пословање, представља аналитички документ коме су претходила озбиљна истраживања, што омогућава предузећима да избегну непотребне препреке. Интернет бизнис план потенцијалним инвеститорима треба да омогући детаљне информације о свим сегментима пословања предузећа у прошлости, текућем пословању или о пројекцији будућег пословања предузећа [45]. Поред наведених разлога, Интернет бизнис план се ради и у следећим ситуацијама [36] [46]: код сагледавања оправданости пословног подухвата; када предузетник отвара ново предузеће ради покретање одређеног бизниса; оживљавања предузећа које се налази у тешкоћама и сл.; у циљу освајања новог тржишта; увођења новог или побољшања постојећег производа/услуге; у циљу реализације пословног подухвата предузећа које

предузеће не може само да финансира (проширење производње); проналажења потенцијалних партнера/инвеститора ради обезбеђења финансијских средстава; утврђивања ризика улагања у пословни подухват.

За израду Интернет бизнис плана потребан је широк спектар знања о ауторским и сродним правима, интернет маркетингу, финансијама, менаџменту људских ресурса и других знања. Независно од корисника информација, приликом израде Интернет бизнис плана морају се уважавати најмање три перспективе и то [47–48]: *перспективу предузетника* који најбоље разуме концепт и идеју, процесе и технологију; *тржишну или перспективу потрошача* којом се пословање посматра очима купаца, односно потрошача; и *перспективу инвеститора* који очекују реалне и уверљиве пројекције финансијских показатеља.

Предузећа која намеравају да своје пословање обављају помоћу интернета, у већини случајева имају неку форму Интернет бизнис плана. Треба нагласити да не постоји један опште усвојени (стандардни) образац за израду Интернет бизнис плана. Интернет бизнис план може да има различите форме. Различите намене захтевају различите форме Интернет бизнис плана [41] [49]. Форма и садржина Интернет бизнис плана зависе од бројних фактора, од тога коме је намењен, односно ко ће га користити, а то могу бити: потенцијални инвеститор, послодавци, стратегијски партнери, финансијери, чланови управног одбора. Укратко различити корисници Интернет бизнис плана захтевају различиту презентацију [50]. Интернет бизнис план се разликује за предузећа која већ постоје и за предузећа која се оснивају.

За помоћ у изради Интернет бизнис плана, могу се користити обрасци и упутства, као и друге услуге за одеђене фазе планирања, који се могу наћи на веб-сајтовима инвеститора, банака, агенција и др. На Facebook-у се може пронаћи онлајн бизнис платформа по стандарду UNIDO [51]. За креирање Интернет бизнис плана могу се користити онлајн услуге које пружају могућности уградње калкулатора за израчунавање профита и трошкова, уз могућност анализе конкурентског окружења. Ове услуге потенцијалним инвеститорима пружају детаље о томе како основано предузеће може постати профитабилно [52]. Софтвер за онлајн бизнис план нуди алате и предлошке потребне за креирање професионалне презентације намењене потенцијалним партнерима [53].

Интернет бизнис план би требало да се базира на следећим групама информација као што су [54]: информације о мисији, визији и циљевима пословања који се желе постићи; о циљним тржиштима и потрошачима, о производима који ће се продавати, односно о услугама које ће се пружати и позицијама кључних конкурената; о квалитативним и квантитативним показатељима чије остварење је планирано у будућности; о људским ресурсима за израду и имплементацију Интернет бизнис плана: о инфраструктури, опреми; о потребним финансијским ресурсима за остваривање дефинисаних циљева пословања; о техничко-технолошким процесима и административним процедурама који ће бити примењени у пословању.

Израда Интернет бизнис плана почиње формирањем Пројектног тима, дефинишу се задужења чланова тима и њихова одговорност. Пројектни тим за израду Интернет бизнис плана састављен је од запослених у предузећу и оних запослених који имају искуства у примени електронског пословања. Понекад стручњаци предузећа нису довољно компетентни за решавање појединих проблема насталих у пословању предузећа. У тим случајевима, ангажују се стручњаци ван предузећа. У Интернет бизнис плану се дефинишу критеријуми за оцену оправданости ангажовања спољних сарадника (стручни консултанати) [55].

План активности за израду Интернет бизнис плана обухвата [14] [56]:

1. Конципирање основних идеја Интернет бизнис плана.
2. Доношење одлуке о пословној стратегији коју ће имплементирати Интернет бизнис план.
3. Анализа постојећег стања пословног система или анализа пословне идеје за почетак новог бизниса.
4. Дефинисање циљева пословања предузећа на Интернету.
5. Анализа тржишта (истраживање тржишта и прикупљање података).
6. Анализа онлајн конкуренције.
7. SWOT анализа.
8. Очекивани ефекти онлајн пословања.
9. Маркетинг план.
10. Израда и прогноза планова производње, услуга, набавке, продаје и њихово међусобно усклађивање и повезивање.
11. Планирање људских ресурса за имплементацију Интернет бизнис плана.

12. Финансијско планирање.
13. Избор потенцијалних банака и инвеститора.
14. План квалитета.
15. План управљања ризиком и План континуитета пословања.
16. Разматање могућности истраживања и развоја.
17. Индикатори перформанси којима се оцењује успешност Интернет бизнис плана.
18. Кратак, атрактиван и ефектан резиме за почетак Интернет бизнис плана.
19. Гантограм за реализацију активности у изради Интернет бизнис плана.

2.4 Намена Интернет бизнис плана

Интернет бизнис план је намењен различитим групама корисника [57–58]:

- **Спољним партнерима и институцијама** – инвеститори, кредитори, добављачи, акционари (сагледавање атрактивности и поузданости улагања).
- **Појединцу–предузетнику**, који је одлучио да покрене сопствени бизнис (сагледавање реалних могућности и смањење потенцијалних ризика).
- **Предузећу** (сагледавање визије и могућих стратегија пословања).
- **Руководству предузећа** (контрола и доношење одговарајућих одлука).
- **Запосленима**.
- **Породици** (подршка за улазак у конкретан породични пословни подухват).

Екстерним корисницима Интернет бизнис план омогућава упознавање са циљевима, делатностима, планираним резултатима пословања предузећа; оценом оправданости реализације одређеног пословног подухвата и проверу/доказивање исплативости пословног подухвата, а све у циљу прибављања финансијских средстава [58–59].

Интерним корисницима Интернет бизнис план омогућава проверу/доказивање исплативости пословног подухвата; оцену оправданости реализације одређеног пословног подухвата; брже реаговање и лакше прилагођавање променама у окружењу; смањење ризика пословања; сагледавање вредности потребног иницијалног капитала; лакши приступ потенцијалним кредиторима и финансијерима; побољшање резултата пословања идентификовањем јаких и слабих страна пословања; мерење успеха менаџерског тима, награђивање; средство хармонизације интереса запослених и њихове мотивације [58–59].

II СТРУКТУРА ИНТЕРНЕТ БИЗНИС ПЛАНА

Интернет бизнис план описује предложени пословни подухват и предвиђене пословне резултате. Структура и садржај Интернет бизнис плана зависе од више фактора, међу којима треба истаћи: основни циљ покретања пословног подухвата, врсту привредне делатности, величину и ниво развијености предузетника, актуелну финансијску ситуацију и намену Интернет бизнис плана. Структура и садржај ће се разликовати када су у питању предузетници који почињу пословање и оних који послују одређено време [54].

Интернет бизнис план најчешће садржи скуп правила и шаблона којих се треба придржавати а који се односе на најзначајније елементе пословања предузећа (информације о намераваном пословном подухвату за сагледавање и оцењивање ваљаности разматраног подухвата и доношење одлука одређених правних субјеката да ли да уђу у реализацију тог подухвата). Структура и садржај Интернет бизнис плана увек садржи битне елементе који објашњавају значај пословних циљева, мисију и визију. Без обзира на то да ли сте тек започели посао или га већ годинама водите, пословно планирање може бити кључ вашег успеха. Интернет Бизнис план [43]:

- **Омогућава одређивање приоритета предузећа** – одређује модел пословања, дефинише циљеве, мапира стратегије за постизање пословних циљева и превазилажење могућих препрека.
- **Омогућава контролу над пословањем предузећа** – процес планирања пословања омогућава да се предвиде различити аспекти који могу утицати на резултат пословања.
- **Помаже предузећу у добијању финансијских средстава** – ако се траже финансијска средства за пословање предузећа, потребно је инвеститорима образложити зашто би требало да улажу у пословање предузећа.

Садржај Интернет бизнис плана има следеће елементе:

1. Резиме Интернет бизнис плана.
2. Опис пословног система и окружења.

3. Дефинисање циљева пословања на Интернету.
4. Избор модела е-пословања.
5. Наступ предузећа на Интернету.
6. Анализа тржишта.
7. Анализа онлајн конкуренције.
8. SWOT анализа.
9. Очекивани ефекти онлајн пословања.
10. Организација и менаџмент.
11. Интернет маркетинг план.
12. Финансијско планирање.
13. План управљања квалитетом.
14. Управљање ризицима и континуитетом пословања.
15. Могућности будућег развоја.
16. Оцена успешности Интернет бизнис плана.

1 РЕЗИМЕ ИНТЕРНЕТ БИЗНИС ПЛАНА

Резиме Интернет бизнис плана представља кратак сумарни преглед његових делова и фокусиран је на пословни подухват. Његова основна функција је да представи садржај и заинтересује кориснике за целокупан Интернет бизнис план [60]. Резиме Интернет бизнис плана треба да садржи детаље о пословању, тржишту, циљевима, тренутном финансијском положају, колико финансирања је потребно и шта ће се постићи [43]. За предузећа која постоје наводе се и основне информације о предузећу, предуслови развоја пословања помоћу увођења онлајн пословања, циљеви пословног система за који се Интернет бизнис план прави, мисију предузећа, визију [57]. Резиме обично укључује изјаву о мисији која објашњава основну сврху предузећа. У њему су наведена имена оснивача предузећа и њихове улоге као и локације канцеларија [61].

Ако је предузеће виртуелно и заснива се само на веб-локацији, треба описати све аспекте веб-сајта. У том случају потребно је одговорити на питања ко је власник или ко ће водити и управљати веб-сајтом или онлајн бизнисом, шта се нуди или покушава понудити, када је веб-сајт покренут или када ће се покренути, где се налази и зашто је веб-сајт или интернет пословање покренуто и како ће функционисати из дана у дан [62].

Резиме Интернет бизнис плана за предузећа која се оснивају за реализацију пословне идеје садржи: опис пословања, опис производа, опис пословне стратегије, финансијски резиме. Резиме треба да буде написан у складу са циљевима предузетника, што ће омогућити представљање пословне идеје на сажет и комплетан начин. Резиме Интернет бизнис плана за старт-ап може се односити на: планирање пословне године и на нови пројекат. Важно је да власници предузећа и оснивачи старт-апа имају дефинисане пословне моделе, јер им они дају јасну визију, мисију и начине зарађивања [65].

2 ОПИС ПОСЛОВНОГ СИСТЕМА И ОКРУЖЕЊА

У опису пословног система, најчешће власник описује како планира да организује и управља предузећем. Опис предузећа омогућава преглед најважнијих аспеката пословања предузећа, попут онога што ради и онога што пословање предузећа чини јединственим. Омогућава заинтересованим странама преглед дијапазона пословне идеје. Иако се првенствено користи приликом првог покретања предузећа, опис предузећа треба редовно одржавати и ажурирати у складу са ширењем и мењањем пословања. Приликом креирања описа предузећа, пружени подаци могу се разликовати у зависности од врсте предузећа. Ово су неки од уобичајених елемената: основне информације о предузећу, понуђене услуге/производи и циљни посетиоци, визија дефинише сврху пословања, опис делатности, мисију и циљеве наступа на интернету [14] [63–64].

Ове информације се употребљавају из много разлога, али су посебно корисне потенцијалним инвеститорима како би могли да разумеју концепт пословања, користи које ће имати купци и како ће се бренд пласирати на тржишту. Увек треба настојати да се све тражене информације саопште што је могуће сажетије. Важно је како ће се предузеће представити инвеститорима како би се привукао њихов интерес. Опис предузећа треба да одговори на питања: ко, шта, где, када, зашто и како одмах [65].

1. Основне информације о предузећу. У овом сегменту даје се приказ следећих информација: пословно име (назив, правна форма и место у коме је седиште предузећа – друштва, историја предузећа), контакт особа (име и позиција); телефон/адреса за пријем електронске поште; датум оснивања; порески идентификациони број; матични

број; датум регистрације или последње допуне регистрације, врсте пословања, производи/услуге; клијенти; власник; број запослених; потребни почетни капитал и извор почетног капитала.

2. Дефинисање сврхе пословања. Први корак за сваког предузетника је генерисање нове идеје. Пословна идеја је концепт који пружа предузетницима материјал да предвиде и започну сопствено пословање. Након настанка пословне идеје, предузетник мора проценити могућности за њено спровођење у пракси.

Дефинисање сврхе пословања треба да пружи одговоре о предузећу или пословној идеји предузетника. Питања на која треба дати одговоре су: Који модел електронског пословања и који вид остваривања зараде ће се користити? Које потребе потрошача треба да задовољи пословање? Који производи ће се производити? Које услуге ће се обезбеђивати? Да ли тај производ/услуга већ постоји? Да ли је било сличних покушаја у прошлости? Ко ће куповати производе/услуге? Зашто ће куповати производе/услуге? Које су карактеристике производа/услуге и које компетенције менаџмента гарантују успешно пословање? Каква је процена у погледу постојања конкуренције и покривања тржишта? [66–67].

3. Опис делатности. Одређивање којој делатности припада предузеће треба урадити на основу производа или услуга. Анализа делатности треба да буде заснована на реалним, објективним и поверљивим информацијама. Информације треба да покажу тренутно стање и могућности као и позицију и перспективу делатности којој предложено пословање предузећа припада [66].

4. Мисија предузећа представља основни оквир пословања и развоја. Мисија или сврха означава основну функцију или задатак предузећа по којој се оно разликује од осталих предузећа. Мисија се састоји од: сврхе, стратегије, стандарда понашања и вредности. Добро дефинисана мисија је темељ за извођење циљева и осталих планова према хијерархији [68]. Потребна је предузећима да би се одредиле смернице и стремљења предузећа; да би се изградила основа за поделу ресурса у предузећу; да би их претворила у циљеве што би олакшало поделу задатака унутар предузећа; да би се обезбедиле основе за мотивисање ангажовања људских ресурса; уз контролисање трошкова и времена и успоставила хармонична клима у предузећу [69].

Мисија се јавно саопштава **Изјавом о мисији**. *Изјава о мисији* је кратак опис сврхе предузећа, у њој се описују садашње способности предузећа, усмереност на кориснике, активности и пословна усмереност. Треба да буде јасна, са нагласком на суштину онога што чини подухват предузећа јединственим и вредним. У циљу писања добре *Изјаве о мисији* пожељно је погледати и Изјаве о мисији других предузећа, нарочито конкуренције. Добра *Изјава о мисији* за тридесет секунди или мање читања треба да дефинише: шта предузеће ради за своје клијенте, шта предузеће ради за своје запослене и шта оснивач/власник жели од свог предузећа [70–72].

5. Визија представља слику оног што предузеће жели да оствари у будућности [73]. Карактеристике визије по Thompsonu [74]:

- **Сликовита**, пружа слику предузећа како менаџер настоји да је креира да би заузела одређену позицију на тржишту.
- **Усмерена** је на будући подухват предузећа с нагласком на могуће послове или стратешке тенденције.
- **Фокусирана** је да обезбеди менаџерима смернице у доношењу одлука и алокацији ресурса.
- **Флексибилна**, није визија за сва времена, то је визија о будућем путу предузећа који ће можда захтевати промене, како се догађаји буду одвијали и промене дешавале.
- **Могућа** (изводљива) је у домену онога што предузеће може реално очекивати да ће остварити у предвиђеном времену.
- **Препоручљива** – апелује на дугорочне интересе стејкхолдера – посебно акционара, запослених и клијената.
- **Лако се памти и изговара** – може се објаснити за мање од десет минута и може се свести на једноставан и лако памтљив слоган.

Најчешћи недостаци визије предузећа по Thompsonu [74]:

- **Непотпуна** – не објашњава специфичности у чему ће предузеће бити водеће или какав менаџмент треба да се формира.
- **Нејасна** – не даје довољно индикација о томе да ли или како, менаџмент намерава да промени постојећи производ предузећа/тржиште/купце/технологије.
- **Блага** – недостатак мотивационе снаге.

- **Недовољно специфична** – може се применити на било које предузеће (или на најмање неколико у истој привредној грани).
- **Превише се ослања на суперлативе** као што су најбољи, најуспешнији, препознат лидер, светски лидер или први избор клијената, да при томе недовољно јасно описује пословни подухват.
- **Превише уопштена** – не успева да идентификује посао за који треба да се примени. Таква изјава се може применити на било које предузеће.

Изјава о визији се може сматрати сликом предузећа у будућности. Описује оно што предузеће намерава изградити и користи се као мерило за будуће активности. *Изјава о визији* се може применити на цело предузеће или на једну организациону јединицу. Без обзира на то да ли се *Изјава о визији* ради за цело предузеће или само за његов део, она треба да одговори на питање: „Где предузеће намерава да иде?“ Основна разлика између *Изјаве о мисији* и *Изјаве о визији* је време. *Изјава о мисији* усредсређена је на садашње стање предузећа, док се *Изјава о визији* фокусира на будућност предузећа [75].

Приказ Мисије, *Изјаве о мисији*, Визије и *Изјаве о визији* може се илустровати на примеру предузећа Amazon (Amazon.com), Inc. америчке мултинационалне технолошке компаније која има фокус на електронској трговини, рачунарству у облаку и вештачкој интелигенцији (Табела 1).

Табела 1: Мисија, Изјава о мисији, Визија, Изјава о Визији предузећа Amazon [76–77]

Мисија	Изјава о мисији
Оснивач веб-сајта Aamazon.com усредсређује своју пословну идеју на лидерство и позицију највећег светског трговца на мало.	Представља пословне циљеве и води стратешко управљање у компанији, фокусирана је на ефикасну и висококвалитетну услугу.
Визија	Изјава о визији
Бити најпопуларнија компанија на свету, где купци могу да пронађу и открију све што желе да купују на интернету.	Показује циљну будућност глобалне доминације у индустрији малопродаје на интернету.

Опис пословног система се може поделити на опис пословног концепта и опис производа и услуга [35] [78]. Опис пословног концепта обухвата опис пословног окружења, дефинисање мисије (описано у оквиру овог сегмента Интернет бизнис плана), циљева пословања и модела е-пословања (пословни модел) [35]. У опису

пословног окружења треба описати постојеће стање и кретања у грани пословања предузећа, развојним могућностима привредног сектора, о утицају екстерних фактора као што су законска регулатива, разна ограничења, неопходне дозволе. Потребно је обратити пажњу на структуру корисника производа/услуга. Разлике у животним и пословним стилевима различитих друштвених групација, утицаја макроекономских кретања на понуду и потражњу, утицај актуелне и очекиване економске политике, стабилности политичке ситуације [79].

У анализи привредне гране, поред сажетог осврта на постојеће и кретања у грани пословања предузећа, потребно је сагледати могућности и перспективу пословних система, уз навођење њених основних карактеристика у датој грани. Предузетници се морају уверити да приступају привредној грани која је довољно велика и брзо растућа, као и да је структурно привлачна [80]. Након тога је пожељно описати како ће приступити привредној грани, а уколико то није могуће, потребно је навести на које начине ће остварити профит који инвеститори очекују [54]. Способност постојећих предузећа да одрже профит зависи од тога како баријере за улазак у привредну грану и на тржиште делују на лакоћу с којом остала предузећа могу ући у привредну грану. Битно је назначити на који начин ће покретање иницијативе за реализацијом електронског пословања допринети испуњавању мисије, визије и циљева пословања [14].

Опис производа и услуга је главни део Интернет бизнис плана (Табела 2). Иако су други делови важни, део о производима и услугама је суштина пословања и полазна тачка око које се креирају други делови Интернет бизнис плана [81]. Овај део Интернет бизнис плана садржи податке о: производу и услузи; цени; дистрибуцији и испоруци [57]. Може да садржи и основне карактеристике производа (искључиво из угла потрошача а не и неке специфичне техничке карактеристике). На пример, могу бити описане функционалне карактеристике, дизајн и сл. Опис производа и услуга Интернет бизнис плана треба да буде информативан и сажет како би читалац могао да се заинтересује: за производе и услуге; да јасно разуме зашто предузеће послује; које производе предузеће продаје или коју услугу нуди и зашто је најбоље у односу на друге који продају исте производе или пружају исте услуге; како се такмичи са онима који су присутни на тржишту или како попуњава пословну нишу коју ниједно предузеће није заузело [82]. Такође је потребно описати и животни циклус производа.

Објасните како то користи купцима производа. Циљ је нагласити како ће производ или услуга решити проблем или побољшати квалитет живота клијента или купца. Ако се ради о производу који не би могао лако да се опише, препоручује се да се укључе слике или скице производа [87].

Ако се Интернет бизнис план користи за добијање финансијских средстава или проналажење партнера, одељак о производима и услугама мора да прикаже квалитет, вредност и њихову исплативост. То треба да буде јасно и концизно написано. Није потребно да Интернет бизнис план садржи превише описа и информација. Препоручује се коришћење наглашавања или нумерисане листе да би се брзо и лако истакле важне информације [81–82]:

- **Опис производа или услуге.** Који су производи или услуге? Како они користе купцима? Како се производи или како ће се извршити услуга?
- **Поређење производа.** Шта производ или услугу чини јединственим или бољим од онога што је већ доступно на тржишту? Зашто би неко изабрао да купи производ или послује с предузећем уместо с неким другим?
- **Акредитације/Интелектуална својина.** Да ли је производ тестиран или сертифициван? Да ли су заштићени: знак, ауторска права или је производ патентиран?
- **Животни циклус производа.** У којој су фази производ или услуга? Да ли је у фази идеје или постоји прототип?
- **Цене.** Колико ће се наплатити производи или услуге?
- **Стратегија продаје и дистрибуције.** Како ће се продавати производ или услуга? Да ли ће се пласирати на мрежи или у малопродаји? Како ће се дистрибуирати или пружити услугу?
- **Испуњење.** Како ће се испуњавати поруџбине или пружати услуге? Да ли ће предузеће само производити производе или ће их препустити неком другом? Ко ће се бавити дистрибуцијом и како?
- **Захтеви.** Да ли ће бити потребна посебна опрема, или технологија, за нуђење производа или пружање услуге?
- **Проширење.** Да ли се након успешног покретања пословања планира проширење пословног подухвата у будућности: производњом нових производа или пружања нових услуга?

- **Фотографије или брошуре.** Корисно је укључити визуелни приказ понуде (фотографије или брошуре).
- **Како се производ/услуга издваја?** Можда најважније, нагласити како и зашто је производ предузећа конкурентан. По чему се издваја и зашто постоје шансе да се постигне успех? Коју потребу купца производ или услуга испуњава или који проблем решава? Како ће понуда производа или услуге предузећа учинити живот купаца квалитетнијим?

Табела 2: Карактеристике производа и услуга [83–84]

Производ	Услуга
Производи су опипљиви.	Услуге су неопипљиве.
Физичко поседовање је могуће.	Физичко поседовање није могуће.
Одложена потрошња.	Троше се одмах.
Производња производа захтева минималну укљученост купаца.	Пружање услуга захтева свеобухватну укљученост купаца.
Производ је лако мерљив.	Услуге су тешко мерљиве.
Квалитет производа може бити тестиран пре него што производ дође до купаца.	Услуга не може бити тестирана пре него што се пружи купцу.
Дефекти на производу могу бити поправљени.	Дефекти на услузи не могу бити поправљени.
Власници производа зарађују продајом.	Услуге не морају нужно да пружају директну добит власнику када су пружене (продате) већ могу бити део подршке продатим производима.
Производи могу бити препродати.	Услуге не могу бити препродате.
Могу се постићи стандарди квалитета производа.	Врло је тешко постићи стандарде квалитета услуга.
Производи се могу транспортовати.	Услуге се не могу транспортовати.
Производња и дистрибуција се не морају одвијати истовремено.	Производња и дистрибуција услуге морају да се обављају истовремено, нпр. снабдевање електричном енергијом.
Робна марка и трговачко име су важни у маркетингу било ког производа.	Робна марка и трговачко име су важни у маркетингу услуга.

Примене ИКТ и електронског пословања су највећи генератори усавршавања постојећих и појаве нових, раније непознатих производа и услуга. *Google*, једна од највећих корпорација на интернету, пружа услуге засноване на корисницима широм света. Навешћемо најистакнутије *Google* производе и услуге који се појављују у оквиру његових веб-услуга, а посебно следеће: *Google Search*; *Gmail*; *Google Docs*; *Google Maps* [86].

3 ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА ПОСЛОВАЊА НА ИНТЕРНЕТУ

Дефинисање циљева пословања на интернету представља најважнији део Интернет бизнис плана. Неопходно је да су циљеви јасно дефинисани, реално постављени и временски одређени, да описују очекиване резултате који су мерљиви и који се могу лако пратити и контролисати. Главни циљ предузећа је максимизовање профита или вредности предузећа [87]. Циљеви се остварују кроз планиране и организоване активности са јасно подељеним задацима међу запосленима. Њихово остварење зависи од запослених, њихових знања, вештина, способности за тимску сарадњу и мотивације као подстицаја сваког напретка.

Циљеви пословања у онлајн окружењу остварују се [88–89]: промоцијом понуде производа или услуга са циљем проналажења нових купаца и задржавања постојећих; повећањем видљивости и свесности о бренду и производима/услугама; развојем бренда; повећањем производње, обима продаје постојећим и новим купцима; уделом на тржишту; интеракцијом са купцима и подршком клијентима; повећањем прихода и задовољства купаца; повећањем ефикасности; снижавањем трошкова пословања; побољшавањем угледа.

Привлачењем великог броја посетилаца и креирањем квалитетног садржаја веб-сајта остварује се успешна промоција и постизање циљева пословног подухвата. Такође је потребно имати у виду ниже трошкове пословања јер пословни подухват не изискује улагања у пословни простор и велики број запослених. Садржаји који се представљају купцима, начин на који клијенти траже информације и купују, стално се мењају. Зато је праћење трендова и статистика важно за развијање посла и постизање успеха [90].

4 ИЗБОР МОДЕЛА Е-ПОСЛОВАЊА

Пословни модел наступа на Интернету уобичајено се дефинише у оквиру Интернет бизнис плана. *Модел е-пословања* садржи: концепт е-пословања, изворе прихода и потребне активности, ресурсе и могућности [92]. Предузећа морају имати атрактиван пословни модел због привлачења инвестиција, запошљавања талената и мотивисаности менаџмента и запослених [93]. Пословни модел представља свеобухватан оквир за

разумевање, дефинисање и дизајнирање пословања предузећа на тржишту [94]. Свако предузеће дизајнира пословни модел у складу са својим специфичним потребама, водећи рачуна да модел буде довољно прилагодљив променама у пословном окружењу [14]. Важни фактори који утичу на пословни модел и његову одрживост и профитабилност односе се на дешавања у његовом окружењу: да ли се променила технологија, да ли се променила регулатива, да ли се појавио нови вид конкуренције, да ли су се важне друштвене вредности, навике и понашања корисника променили итд. [94].

Пословни модел је план предузећа који има за циљ идентификовање циљног тржишта и начине прилагођавања новим тржиштима и технологијама, идентификовање производа или услуга које ће предузеће понудити, методе наплате, начине остваривања прихода, као и предвиђање трошкова [93] [95]. Највећи број стартапа који се данас финансирају имају пословни модел везан за пословање на мрежи. Фокусирање на мрежу је донело новину у „старт-ап начину размишљања“, специфичне пословне културе, различите од културе у традиционалним предузећима, код које је фокус на тимском доприносу, неуспеху као логичном кораку у процесу трагања за решењем, постављању правих питања (купцима) и флексибилности која омогућава да добијени одговори буду брзо уграђени у пословно решење [94]. Постоје различити облици модела који стартапи данас користе као што су: модел оглашавања (енгл. advertising model); посредници (енгл. intermediaries); претплата (енгл. subscription); услуга за групу корисника (енгл. user group); услуге на захтев (енгл. cloud-based) [96]. У будућности, конкурентска предност предузећа неће бити заснована толико на иновативним производима или процесима, већ у доброј мери на иновативним пословним моделима [94].

Вредност је разлог зашто се купци обраћају предузећу јер решава њихове проблеме или подмирује њихове потребе. Свака понуда вредности састоји се од изабраног асортимана производа и/или услуга који испуњавају захтеве одређеног сегмента купаца. Детаљи потреба и жеља купаца требало би да буду једнако познати као и карактеристике производа или детаљи услуге коју предузеће нуди. У том смислу, предлог вредности предузећа представља обједињавање или скуп погодности које предузеће нуди купцима. Добра понуда вредности показује шта бренд треба да понуди купцу а да га нема ниједан други конкурент и како услуга или производ испуњава

потребу коју ниједно друго предузеће није у стању да испуни [97]. Alexander Osterwalder је 2010. године предложио Предлог Вредности (енгл. Value Proposition – VP) пословни модел подстакнут иновацијама и новим начинима стварања, подношења испоручених резултата и стицања вредности за купце [98].

Value Proposition Canvas (VPC) пословног модела је једноставан алат који помаже у дефинисању пословног модела и стратегије предузећа. Методологија пословног модела VPC, омогућава предузећу да дефинише своју пословну стратегију на директан, динамичан и ефикасан начин [99]. Пословни модел VPC даје аргументе зашто би купац требало да одабере један производ уместо другог, наводећи јединствену вредност коју производ пружа над својим конкурентима [100]. Користећи свеобухватан модел, бизнис модел VPC анализира пословање у целини и служи као основа за стварање и развој пословног модела који ће се применити. Стручњаци сматрају да је то доступан, стратешки алат за иновације, а који се може применити на ентитет, било да је реч о малим и средњим предузећима или пак великом предузећу.

Елементи *Value Proposition Canvas-a*. Неке претпоставке вредности заснивају се на новини или фактору новине који пружају. Овај елемент обично долази у обзир за технолошки интензивне производе. Телекомуникациона индустрија настала је кроз елемент новости. Првобитно је тржиште мобилних телефона било врло мало, али када је технологија постала све више *mainstream* тржиште производа се експоненцијално проширило са све напреднијим мобилним и паметним телефонима створеним да искористе предност телекомуникационе технологије. Предлог вредности предузећа ствара вредност за сегмент купаца кроз различиту комбинацију елемената који задовољавају потребе тог сегмента. Вредности могу бити квантитативне (нпр. цена, брзина услуге) или квалитативне (нпр. дизајн, корисничко искуство) [101].

5 НАСТУП ПРЕДУЗЕЋА НА ИНТЕРНЕТУ

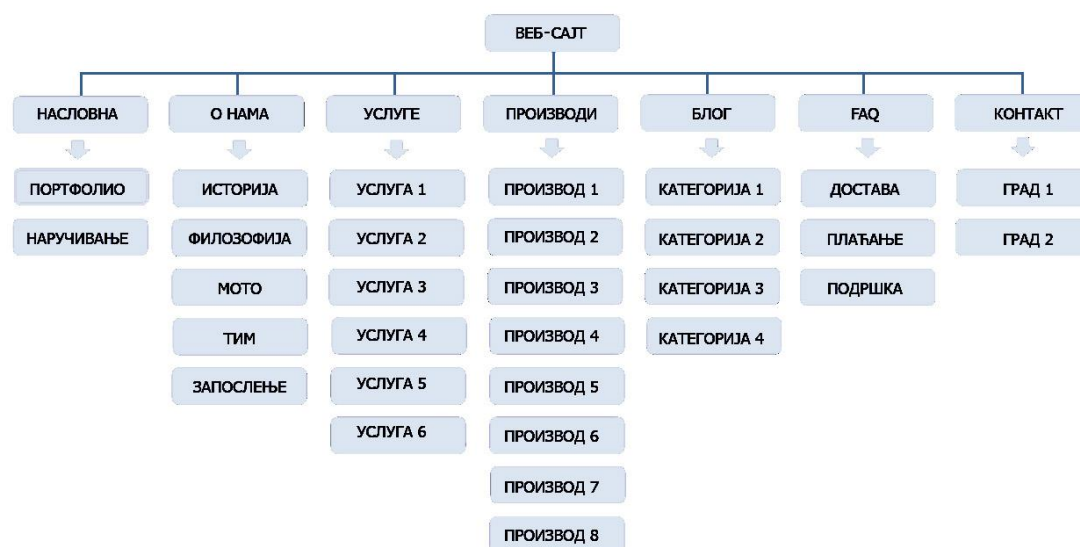
Пре покретања пословне активности помоћу интернета, предузеће треба да формулише стратегију новог начина пословања, очекиване ефекте, ризике, као и да анализира финансијске аспекте и конкуренцију.

Креирање концепта присуства предузећа на интернету саставни је део Интернет бизнис плана. Квалитетан и целовит наступ захтева израду стратегије интернет присуства, као полазног документа за наредне кораке у изради веб-сајта и наступу на друштвеним мрежама и друштвеним медијима. На квалитетан и успешан наступ предузећа на интернету највише утиче: правилно представљање пословног подухвата за одређени производ или услугу; олакшано претраживање производа и услуга предузећа на неком од интернет претраживача (*Google, Yahoo, Microsoft Bing, Yandex*) да би се видело где се производи или услуге могу пронаћи и под којим условима; маркетинг, препознатљив и лако памтљив визуелни идентитет [91].

Креирање концепта наступа предузећа на интернету обухвата опис постојећег стања или предлог новог решења и технологије за наступ на интернету. Наступ на интернету оквирно треба да обухвати [91]:

- Анализу постојећег стања (уколико наступ на интернету већ постоји).
- План садржаја веб-презентације (организација страна, садржај текстова, припрема слика, филмова, осталих материјала).
- План дизајна веб-презентације (дефинисање циљног тржишта, избор боја, дизајнирање логоа и осталих материјала).
- Опис свих услуга које ће се преко веб-сајта нудити (имејлинг листе, јавни форуми, књиге утисака о веб-сајту, анкете итд.).
- Избор технологије реализације наступа на интернету (WordPress, HTML, CSS, JavaScript, jQuery и сл.).
- Избор веб-хостинга код провајдера и регистрацију домена.

Обим и начини интернет присуства предузећа се разликују зависно од могућности и потреба, али су следећи елементи интернет присуства заједнички за све: локација, креација, оптимизација, активација, конверзија, реактивација и репутација [102]. Уколико предузеће жели да постигне успех, своје присуство на интернету треба да буџетира исто онако како се то чини при оснивању нове пословне јединице у предузећу [103]. Такође је потребно истражити докле је стигла конкуренција и шта она нуди. Након што је дефинисан пословни подухват предузећа, потребно је да буде одређен оквирни концепт присуства предузећа на интернету, односно да се одреди намена веб-сајта да ли се прави за онлајн портфолио, за е-продавницу или друго? (Слика 2). [104]



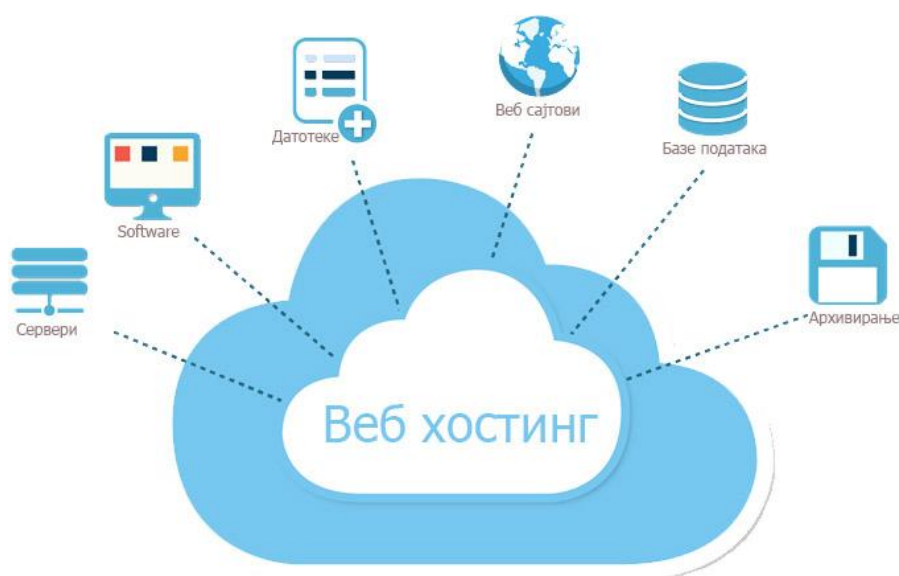
Слика 2: Типична организација садржаја у оквиру веб-сајта [104]

Изradi веб-сајта треба приступити професионално, а то значи да веб-сајт треба да буде јединствен, функционалан, сврсисходан, привлачн посетиоцима и једноставан за коришћење, како за крајње кориснике, тако и за администраторе веб-сајта. У противном, уместо да привуку, могу да одбију потенцијалне купце, односно кориснике услуга које веб-сајт нуди [103].

Наступ предузећа на интернету треба да има добро оптимизовану и квалитетну веб-страницу коју карактерише добра видљивост и позиционирање предузећа. Присуство предузећа на вебу треба да обједињује све активности на сопственим али и другим медијима, укључујући и комуникацију путем различитих интернет сервиса, као што је електронска пошта (e-mail); дистрибуционе листе (енгл. mailing lists); чет (енгл. chat); видео-конференције (енгл. video conferencing); хибридни системи (енгл. WebBoard, YahooGroups, SmartGroups, Forums); друштвене медији као што су (Facebook, Instagram, Twitter, Телеграм, LinkedIn, YouTube). Предузећа преко наведених медија и интернет сервиса најлакше могу доћи до своје циљне групе и понудити им производ или услугу.

Да би предузеће имало свој веб-сајт, потребно је да има доменско име (домен) (енгл. internet domain) и простор на коме ће се складиштити све датотеке које чине веб-сајт предузећа [105]. Домен повезује предузеће са његовим веб-хостинг (енгл. web hosting) налогом (Слика 3) и приказује веб-сајт који је ускладиштен на веб-хостинг налогу

предузећа. Рачунар на коме се смештају веб-странице назива се веб-хостинг рачунар [106]. С обзиром на то да је у већини случајева цео веб-сајт ускладиштен на веб-хостинг налогу, потребно је да он буде брз, поуздан и да подржава све сервисе који су потребни да би веб-сајт нормално функционисао. Веб-хостинг треба да нуди довољно мрежног протока и простора на диску за складиштење свих датотека веб-сајта [107].



Слика 3: Веб-хостинг [108]

Термин „веб-хостинг“ провајдер односи се на предузећа која пружају услугу веб-хостинга, изнајмљују свој рачунар/сервере за чување веб-странице предузећа и обезбеђивање повезаности на интернет. У већини случајева предузећа за веб-хостинг обављају послове одржавања као што су резервне копије, одржавање сервера и др. Провајдер веб-хостинга може нудити услуге и функције с додатом вредношћу, као што су: регистрација домена, алат за уређивање веб-страница, веб-хостинг е-поште [109].

Није свеједно како ће се предузеће појавити и представити на интернету. Без добро осмишљеног Интернет бизнис плана излазак предузећа на интернет не само да неће донети добит, већ може проузроковати директну или индиректну штету. Директна штета може бити неквалитетна презентација, стварање погрешне слике садржаја, изостанак или слаба комуникација, спамови, тројанци и вируси, погрешно инвестиран новац. Индиректна штета може да се јави у виду пропуштене шансе, слабљења конкурентске позиције итд. [91].

6 АНАЛИЗА ТРЖИШТА

Сегмент анализе тржишта Интернет бизнис плана треба да пружи детаљан преглед гране (индустрије) у којој се планира продаја производа или услуге, укључујући статистику која поткрепљује претпоставке о пословном подухвату [110]. Зашто се ради анализа тржишта? У анализи тржишта треба да се дају одговори на питања добијена од потрошача, а не на основу сопственог мишљења или жеља [111]. Анализа тржишта треба да садржи информације о грани (индустрији), циљном тржишту, конкуренцији и начину на који се припрема место за сопствени производ и услугу. Анализа тржишта Интернет бизнис плана треба да садржи следеће сегменте [100] [112]:

- **Опис делатности, гране (индустрије).** У овом сегменту се описује тренутно стање делатности, гране (индустрије) у којој се планира пословање, укључујући величину, стопу раста, трендове и изгледе у будућности.
- **Циљно тржиште.** Овај сегмент треба да садржи податке о циљном тржишту, платежном потенцијалу и мотивацији купаца и начину уласка на тржиште. Потребно је дати одговоре на питања: ко су стварни купци, колико их има, које су њихове потребе и описати њихове демографске податке који укључују податке о циљној групи, укључујући старост, пол, расу, ниво прихода и преференције начина живота. Да ли потенцијални потрошачи имају приступ интернету? Да ли потрошачи рационално користе интернет за куповину? Да ли тржиште има тренд раста или опадања? Да ли је тржиште стабилно или сезонско?
- **Анализу конкуренције.** Потребно је описати која предузећа су конкуренција. Које су снаге и слабости конкурената? Које потенцијалне препреке могу спречити улазак предузећа на тржиште?
- **Цене и прогноза.** Пројекција цена помоћи ће да се одреди како да се позиционира предузеће на тржишту, а прогноза ће показати који део тржишта можете да добијете.
- **Време испоруке:** У овом сегменту се наводе информације о томе колико времена ће бити потребно за обраду појединачних поруџбина и куповину великих количина производа, ако је то применљиво.
- **Резултате истраживања тржишта.** Овде се наводе резултати истраживања тржишта који су се спровели у оквиру почетног истраживања тржишта.

Анализа тржишта у Интернет бизнис плану треба да [83]:

- омогући предузећу да процени колико производа може да прода или колико може да заради;
- одреди начин на који ће заинтересовати потенцијалне купце за производе или услуге предузећа;
- предвиди начин на основу кога ће потрошачи оцењивати производ (цена, перформансе производа, погодност, удобност, сигурност, изглед, комбинација производ/услуга);
- одреди како ће се задовољити потребе потрошача и истовремено остварити максимална продаја и зарада.

Истраживање тржишта даје могућност разумевања како циљни купци размишљају и предлагања начина прилагођавања њиховим потребама. Може се вршити у различитим фазама животног циклуса пословног подухвата, од његовог покретања и убудуће. Боље разумевање тржишта омогућава стварање здраве пословне стратегије за успостављање и даљи развој брэнда [113]. На опсег истраживања тржишта утичу пословни циљеви – шта се жели сазнати о тржишту и спољним факторима који на њега утичу? Циљеви који се желе постићи ће такође одредити врсте и начин истраживања тржишта. Врсте истраживања тржишта су:

1. **Примарно истраживање тржишта**, врста истраживања тржишта која има за циљ прикупљање података који се могу користити за побољшање производа и услуга [114]. Истраживање може бити формално или неформално и може помоћи да се открију: које су потребе купаца; како се пословање може побољшати и др. Примарно истраживање тржишта користи квалитативне и/или квантитативне методе истраживања [115]. Истраживање обухвата податке о: праћењу ефикасности продаје; утврђивању квалитета услуга које пружају конкуренти; разумевање канала комуникације које користе конкуренти; процену активне конкуренције на тржишту. Технике које се могу применити код онлајн примарног истраживања тржишта су: анкете путем телефона, поште или е-поште; упитници; интервјуи; четовање, посматрање и праћење онлајн активности [114].
2. **Секундарно истраживање тржишта** односи се на информације и податке који су други прикупили и анализирали и који су доступни из различитих извора. Тржиште се може истражити користећи информације као што су: владине статистике и трговинске публикације; објављени подаци о извештајима предузећа; постојеће анкете и студије; новински извештаји [113].

У успешној студији истраживања тржишта потребно је:

- Истражити да ли је претходно спроведено слично истраживање.
- Ако је спроведено, анализирати постојеће релевантне податке који испуњавају циљеве предузећа под условом да су у оквирима буџета предузећа.
- Ко ће и како користити постојеће податке?
- Да ли предузеће треба да спроведе примарно истраживање тржишта? Ако је одговор потврдан, с ким спровести истраживање?

Истраживање тржишта никако не треба потцењивати. Многа нова успешна предузећа постају постојана због чињенице да њихови власници редовно истражују тржиште како би разумели циљно тржиште, идентификовали проблеме потрошача и одредили реалне конкуренте. То је најједноставнији начин да одрже корак са тржишним трендовима и предност у конкуренцији, одређивањем својих пословних могућности. Добро конципирана истраживања тржишта у знатној мери могу помоћи у одлучивању да ли је потребно [116]: ући на ново тржиште; лансирати нови производ или услугу; унапредити свест о бренду; оптимизовати маркетиншку кампању; унапредити кориснички сервис; променити поруку која се шаље аудиторијуму о производу или услузи; прилагодити цену производа и услуга на основу перцепције потрошача о цени; променити амбалажу производа; производе професионално изложити у продавницама (енгл. *merchandising*).

7 АНАЛИЗА ОНЛАЈН КОНКУРЕНЦИЈЕ

Ако се стреми пословном успеху на интернету, потребно је пронаћи начине и алате за истраживање и анализу конкурената. Сазнање о намерама конкурената најважније је за брзу реакцију на промене на онлајн тржишту [117]. Потребно је да знате да ли се друге странице повезују с предузећем, да ли га подржавају или критикују? Такође је потребно знати шта конкуренција предузима и какви су њени изгледи на тржишту?

За ту сврху може се користити *Google Alerts*, бесплатна онлајн алатка која омогућава праћење кључних речи, имена и порука. *Google Alerts* предузећу омогућава да види [118]:

- Текстове који укључују производ или бренд предузећа (а можда и конкуренте).

- Шта главни блогови и вести кажу о предузећу и конкурентима.
- Праћење кључних појмова у грани (индустрији) како би предузеће пратило промене и трендове.
- Проналажење нових блогова и публикација којима предузеће може допринети садржајем.

Google Alerts је један од најпопуларнијих пословних алата на интернету. *Google Alerts* услуга шаље е-пошту кориснику када пронађе нове резултате – попут веб-страница, новинских чланака, блогова или научних истраживања - који се подударају с корисниковим терминима за претрагу.

Код анализа онлајн конкуренције потребно је да се идентификују водећи учесници на тржишту („играчи“); проучи водеће предузеће (лидер) и дефинишу њихове конкурентске снаге, слабости, као и пропусти. То се може реализовати на следећи начин [57] :

1. **Идентификација водећих учесника на тржишту.** Посетите и прегледајте веб-локацију конкурента уз бележење утисака: откријте како су конкуренти доспели ту где се данас налазе. Како су развијали своје пословање на интернету; да ли је навигација ка вебу прегледна, једноставна, лака за коришћење? По чему је њихова веб-страница другачија од ваше? Погледајте дизајн њихове веб-странице. Какав је њен изглед? Како изгледају описи и слике производа? Да ли њихова веб-страница пружа поверење посетиоцима? Такође бисте требали да гледате њихову веб локацију из SEO перспективе. Анализирајте на којим друштвеним мрежама се налазе конкуренти, какав је њихов асортиман, шта су новитети, које акције оглашавају; пратите њихове огласе за посао – путем њихових огласа сазнаћете који профили људских ресурса су им потребни и у ком смеру напредују, ако су конкурси за продавце то указује да шире малопродајну мрежу, ако им требају запослени у комерцијали то указује да проширују производњу итд. [119]. Претраживачи се могу користити за [120]: дефинисање и идентификацију конкуренције на претраживачу по кључној речи (садржај, понуда) по којој предузеће намерава да га клијенти пронађу. Користи ли предузеће сличне кључне речи и где су смештене? У насловима? Интерне везе? На овај начин се може сагледати SEO стратегија и циљеви конкуренције; анализу присуства конкурента на интернету и саобраћаја на веб-сајту (колико има домена, поддомена, проценат прегледаних страница...; зашто се конкуренција тако добро рангира на претраживачима интернета? Како да

предузеће послује успешније од конкуренције и како да постане видљиво пре ње по кључној речи на претраживачу интернета.

2. **Проучавање водећег предузећа (лидера).** Потребно је идентификовати од пет до десет водећих предузећа. За сваки је неопходно анализирати: канале дистрибуције; изглед и степен функционалности веб-сајта; заступљеност персонализације дела веб-сајта који се односи на е-продавницу; промотивне кампање и понуде; стратегије и циљеве; анализу визије и сврхе постојања предузећа; снаге и слабости из позиције клијента; које производе/услуге нуди конкуренција и на којим тржиштима? које су њихове главне карактеристике? Недостатке или слабости у систему понуде; финансијску снагу конкуренције.
3. **Дефинисање конкурентских снага, слабости, пропуста.** Сумирати утиске о снази и слабостима сваког конкурента. Ако предузеће поседује финансијску снагу, може се упустити у надметање с конкуренцијом како би је истиснуло. У супротном, шансу треба тражити у конкурентским слабостима и пропустима [57]. Из тих информација се може много тога закључити о конкуренцији. На пример, то да ли хостују на дељеном или власничком серверу говори о колико су спремни да издвоје средстава за интернет. Велика предузећа увек користе сопствени сервер; процену вредности веб-сајта; оглашавање на претраживачима, да ли и колико улажу у плаћене кампање; истраживање посећености веб-сајта – које речи директно привлаче посетиоце на веб-сајт и на које странице конкретно; шта су урадили по питању оптимизације; демографски подаци о посетиоцима; са којих веб-сајтова најчешће долазе и на које иду након напуштања, као и ко су конкуренти; имају ли блог предузећа; шта се може наћи о конкуренцији на друштвеним мрежама? По реакцијама њихових купаца може се увидети шта тренутно „пролази“, шта им се највише, а шта мање допада и томе прилагодити своју понуду или рекламну активност. Узимање у обзир свих ових детаља, без обзира на то да ли су позитивни или негативни, може помоћи да одредимо позицију предузећа на тржишту.

У последње време, све већи број предузећа окреће се бенчмаркингу (енгл. benchmarking), упоређивању производа и процеса предузећа са онима код конкурента или водећих предузећа у другим гранама да би се пронашли начини за побољшање квалитета и резултата. Бенчмаркинг је постао моћно средство за повећање конкурентности предузећа [121]. Бенчмаркинг је континуални процес мерења производа, услуга и пракси, у односу на најјаче конкуренте или у односу на оне који су грански лидери [122].

8 SWOT АНАЛИЗА

8.1 Појам и дефиниција SWOT анализе

SWOT анализа представља концепт који треба да омогући дефинисање пословања на основу интерних (јаких и слабих страна пословања) и екстерних (претње, шансе и пословне прилике из окружења) који имају највише утицаја на пословање. SWOT анализа служи за разумевање тренутног положаја предузећа и дефинисање стратегије коју треба применити да би се постигао жељени исход и остварили пословни циљеви. SWOT анализа је ретко кад ефективна метода за иновативне пословне моделе јер је укорењена у тренутне перцепције предузећа и његово окружење (Mintzberg 1994). Ипак, SWOT анализа се још увек користи као алат за планирање у свим врстама пословних активности [123]. SWOT анализа је постала популарана током седамдесетих година 20. века због претпоставке да менаџери могу планирати ресурсе предузећа усклађивањем с његовим окружењем.

SWOT анализа (аутор: Albert S. Humphrey) се обично представља четвороугаоним пољем, у коме је представљен сажетак анализе, организован у четири одељка: снаге и способности (енгл. Strengths-S) и слабости (енгл. Weaknesses-W), шансе и пословне прилике (енгл. Opportunities-O) и претње и опасности (енгл. Threats-T) [124]. Табела 3 и Табела 4.

Сврха SWOT анализе је да изолује кључна питања, да олакша стратегијски приступ предузећа и да доведе у везу резултате анализе екстерних и интерних фактора. И јаке и слабе стране предузећа имају сличне карактеристике за анализу, а то су [125]: *Људски ресурси*: Да ли предузеће има одговарајући број запослених? Да ли се запошљавају компетентни људски потенцијали? *Технолошки ресурси*: Да ли ће системи који намерава да користите клијентима пружити квалитетну корисничку услугу? *Финансијска средства*: Да ли предузеће располаже са финансијским средствима за подршку пословном подухвату? Да ли предузеће располаже финансијским средствима за непредвиђене трошкове?

Табела 3: Фактори SWOT анализе [126]

SWOT АНАЛИЗА		ПРЕДУЗЕЋЕ	
		СПОСОБНОСТИ	СЛАБОСТИ
О К Р У Ж Е Њ Е	Ш А Н С Е	Употребити способности да би се искористиле шансе	Превазићи слабости да би се искористиле шансе
	О П А С Н О С Т И	Употребити способности да би се смањиле опасности	Минимизирати слабости и избећи опасности

Да би се добро урадила SWOT анализа, потребно је поштовати правила за њену израду. Код одређивања снага и слабости предузећа неопходно је бити објективан. SWOT анализом потребно је: предложити кратке и експлицитне описе; избегавати уопштавања; разграничити слику предузећа где се данас налази и где ће се налазити у будућности узимајући у обзир конкуренцију [7] [127]. Пожељно је при изради SWOT анализе приступити тако да се недостаци сведу на минимум [128]. Да би се идентификовале снаге и слабости конкурената, потребно је да предузеће прикупи релевантне информације о пословању сваког конкурента: продаји и тржишној позицији; нивоу сатисфакције купца; пословном наступу (цена, квалитет, услуге); пословном резултату (садашњи и претходни, историјски); структури трошкова у односу на кључне конкуренте; квалитету и иновативности производа; способности менаџмента; стратегији и ефективности маркетинга; методама дистрибуције; збиру најбитнијих снага и слабости [129].

8.2 Елементи SWOT анализе и њихов утицај на пословање

1. Утврђивање јаких страна предузећа. Јаке стране (унутрашњи фактори) SWOT анализе могу позитивно утицати на интернет пословање. Да бисте идентификовали пословне снаге, треба да утврдите зашто је пословање предузећа успешније од конкуренције; који јединствени ресурси омогућавају конкурентску предност предузећу

и шта конкуренција сматра снагама предузећа. Предузеће треба да анализира снаге како изнутра, тако и из перспективе купаца и других конкурената на тржишту [125].

У овом пољу SWOT анализе код утврђивања јаких страна пословања треба одговорити на следећа питања [7]: Зашто је предузеће успешно? Шта предузећу помаже да оствари пословне циљеве? Постоје ли предности које чине предузеће различитим од конкуренције? Зашто се потрошачи опредељују за ово предузеће уместо за конкурента? Постоје ли производи и услуге које конкуренција не може копирати (сада и у будућности)? Карактеристике посла или тима које дају предност у односу на друге (конкуренте). Позитивни опипљиви или нематеријални атрибути који су унутар предузећа. Шта је то што предузеће ради добро? Зашто су купци задовољни сарадњом с предузећем?

2. Утврђивање пословних слабости предузећа. *Слабости* (унутрашњи фактори) SWOT анализе могу негативно утицати на интернет пословање предузећа. Могу да утичу на продуктивност и перформансе пословања или недостатак ресурса, способности и могућности. Код слабих страна пословања одређују се недостаци са становишта предузећа и са становишта потрошача. Потребно је дефинисати што више слабих страна, не прескакати их, направити листу грешака, пропуста и недостатака, како би се деловало на њиховом отклањању. Понекад се слабости могу контролисати, морају се умањити или елиминисати [130]. Потребно је анализирати шта је то што би конкуренција могла добро да уради.

У овом пољу SWOT анализе код утврђивања слабих страна пословања треба одговорити на следећа питања [128] [131]: Шта је потребно побољшати у пословању (излазак на тржиште, ресурси, управљање, контрола)? Шта је потребно променити у пословању? Где настају пропусти у пословању? Шта треба урадити да би се побољшале перформансе? Које карактеристике предузеће стављају у подређен положај у односу на конкуренте? Шта предузеће спречава да оствари циљеве и шта утиче на повећање продуктивности? Постоје ли процедуре које могу бити наглашеније? Шта и на који начин конкуренција ради добро? Да ли је конкуренција освојила одређени сегмент тржишта?

3. Утврђивање пословних прилика – шанси из окружења. *Прилике* (спољни фактори) SWOT анализе представљају могућности на бази којих предузеће може

остварити конкурентску предност или супериорну позицију [132]. Прилике могу доћи из економских промена, промена начина живота, технолошких промена, политичких промена у социокултурошком окружењу. Да би се искористиле шансе на тржишту, потребно је познавати трендове у сектору пословања предузећа, тржишта, конкуренције, технологије итд. Прилике се могу тражити и препознати у побољшању постојећег посла или у одласку на друга тржишта.

У овом пољу SWOT анализе код утврђивања шанси пословања треба одговорити на следећа питања: Које су шансе за развој пословања? Шта купци требају а не добијају од конкурената? Да ли су шансе у примени нових технологија, које би допринеле ефикаснијем пословању? Да ли постоје могућности за подстицање запослених на повећању продуктивности? Какве су могућности за спровођење програма обуке запослених како би се побољшали њихово знање и вештине?

4. Утврђивање пословних претњи из окружења. *Претње* (спољни фактори) SWOT анализе могу негативно утицати на интернет пословање. Потребно је предвиђање, препознавање и идентификација потенцијалних пословних претњи (нпр. промене на тржишту, маркетиншка и рекламна стратегија конкурента и новодонети прописи, интернет безбедност као што су превара и хаковање на мрежи) не треба игнорисати јер, ако се игноришу, могу негативно утицати на пословне прилике и успех. Потребно је да предузеће реагује проактивно како би се смањио потенцијални утицај информационо безбедносних претњи на интернет пословање. Претње или (опасности) су изазови који настају из неповољних трендова или одређених поремећаја у окружењу који могу довести, у одсуству сврсисходне маркетинг или друге одговарајуће акције, до стагнације или пропадања предузећа, производа или робне марке [132].

У овом пољу SWOT анализе, код утврђивања претњи, треба одговорити на следећа питања: Шта конкуренција предузима да би удаљила предузеће с тржишта? Шта конкуренција предузима да би спречила развој предузећа? Како конкуренти реагују на пословни подухват који предузеће направи? Који су изазови на тржишту који могу утицати негативно на пословање предузећа?

SWOT анализа предузећима може помоћи да се усредсреде на своје снаге; да се могу најлакше усмерити на подручја у којима су јака и у којима имају највеће могућности;

да коригују слабости и да се спремно суоче са претњама умањујући њихово негативно дејство.

Табела 4: Фактори SWOT анализе за пословање на интернету [7] [57] [133]

SWOT АНАЛИЗА		ПРЕДУЗЕЋЕ	
О К Р У Ж Е Њ Е	Ш А Н С Е	СПОСОБНОСТИ	СЛАБОСТИ
		Снаге Strengths(S) Постојећи бренд. Постојећи купци. Канали дистрибуције. Иновативни производ или услуга. Пословна стратегија. Доступност 24/7. Мобилност. Лакоћа комуникације. Ниски трошкови одржавања. Конкурентне цене. Квалитетна услуга и продаја. Широк асортиман и висок квалитет производа. Реноме на тржишту. Успешан менаџмент. Развијена сарадња с дистрибуцијском мрежом.	Слабости Weaknesses (W) Посредници без искуства у Интернет пословању. Застарела технологија. Висина трошкова отпреме. Одсуство директне интеракције с корисником и купцем. Неефикасан ланац снабдевања. Ограничени број купаца на мрежи. Недовољна диференцираност производа у односу на конкуренцију. Неконкурентан производ (слаб квалитет производа или услуга). Неприлагођеност тржишту. Лош дизајн и паковање производа.
О К Р У Ж Е Њ Е	О П А С Н О С Т И	Прилике Opportunities (O)	Претње Threats (T)
		Унакрсна продаја. Нова тржишта. Нове услуге. Алијансе. Глобална експанзија. Достизање мобилних корисника (мобилно пословање). SEO и речи за огласе. Сарадња с другим предузећима. Заједничка улагања. Јачање куповне снаге становништва. Оживљавање привредне активности у грани којој припада предузеће. Пораст коришћења производа. Настанак простора на тржишту који је оставила конкуренција која се с њега повукла.	Цене. Друштвене мреже. Јака конкуренција великих „играча“. Неочекивани прописи и мале промене на другим територијама. Лоше оцене купаца. Локална конкуренција. Неповољни трендови активности гране којој припада делатност предузећа. Постојање сивог тржишта. Законска регулатива. Нови иновативни производи или услуге конкуренције. Јачање домаће и стране конкуренције. Слабији приступ каналима дистрибуције. Неликвидност купаца.

У савременом свету електронско пословање нуди купцима и продавцима нови облик комуникације и пружа прилику за стварање нових тржишта. Примена електронског пословања требало би да резултира већом ефикасношћу пословања предузећа и већом продуктивношћу рада. У делу Интернет бизнис плана, који се односи на очекиване

результате, потребно је описати очекиване ефекте пословног подухвата, индикаторе који се за анализу користе и њихово мерење.

9 ОЧЕКИВАНИ ЕФЕКТИ ОНЛАЈН ПОСЛОВАЊА

9.1 Ефекати онлајн пословања

Овај део Интернет бизнис плана садржи планиране ефекте који се желе постићи применом пословања на интернету. Ефекте треба размотрити збирно и појединачно према типу сервиса који се уводе. Потребно је размотрити организационе, економске, социјалне и друге ефекте дефинисане у циљевима онлајн пословања [57].

Ефекти онлајн пословања се огледају у [8] [10] [17] [134–137]:

- проширивању тржишта;
- повећавању ефикасности и економичности;
- рационализацији организације рада;
- расту конкурентности;
- повећавању задовољства корисника услуга и купаца;
- брзом враћању средстава уложених у е-пословање;
- обављању послова ван просторија послодавца;
- унапређењу комуникације с клијентима или купцима, интеракцији са клијентима или купцима;
- радном времену које више није фиксно, трансакције се могу обавити током 24 часа и свих 365 дана у години;
- смањењем трошкова пословања, јер су електронске трансакције неупоредиво јефтиније: смањењем трансакционих трошкова и повећањем примене ефикасних метода плаћања, попут коришћења платних картица, електронског чека, електронског (дигиталног) новца, електронског новчаника, *P2P плаћања* и др., где купаци из безбедносних разлога не морају новац да држе код себе; комуникације путем интернет телефоније, скајпа и вајбера, прибора и поштанских трошкова;
- скраћењу ланца комуникације између продавца производа и потрошача и пружаоца услуге и његових корисника;
- продаји у оквиру е-трговине (производи се излажу, бирају, наручују, плаћају и припремају за испоруку помоћу интернета);

- лакшем пословном истраживању, анализи и предвиђању.

9.2 Мерење ефеката онлајн пословања

За мерење ефеката онлајн пословања најчешће се користи RFM модел (енгл. Recency, Frequency and Monetary) (Recency – скорашњост, актуелност); Frequency – фреквентност (учесталост); Monetary value – (новчана вредност) је проверени маркетиншки модел сегментације клијента заснован на понашању [138]. RFM модел користи податке о понашању купаца да би одредио како треба радити са сваком групом. RFM модел групише купце на основу историје њихових трансакција – колико недавно, колико често и колико су купили. RFM модел заснован је на три квантитативна фактора. Анализом три различите димензије понашања посетилаца веб-сајта долази се до одговора на питање ко су најбољи посетиоци [139]:

- **Скорашњост** (да ли је посетилац нешто недавно купио).
- **Учесталост** (колико често посетилац купује или долази на веб-сајт).
- **Новчана вредност** (колико посетилац потроши на веб-сајту).

Скорашњост. Показује колико је времена прошло од последњег догађаја на веб-сајту које се може прихватити као продајно. Најснажнији је индикатор за предвиђање понашања купца у будућности. Према RFM анализи, највероватнији будући купци се препознају из анализе понашања у прошлости. Повећањем потребног времена које протекне између две куповине смањују се изгледи за потенцијалну куповину у будућности. Предузимају се мотивационе мере – персонализоване поруке, попусти...

Учесталост. У зависности од потреба веб-сајта, анализи фреквентности приступа се другачије. Уколико корисник не испуњава услове који га дефинишу као лојалног, може се приволети лојалности уобичајеним промотивним активностима. Лојалним купцима се пружају посебне погодности попут специјалних попуста, учлањења у клубове и сл. Овакве понуде треба тестирати на више нивоа фреквентности, како би се дошло до најефикаснијег модела. Могу се створити кластери клијената и издвојити у слојевима: Учесталост: врло чести купци, купци средње фреквенције, купци само једне трансакције [139].

Новчана вредност је брз, дескриптивни начин за сегментирање маркетиншке базе података о понашању у куповини коју директни трговци успешно користе од

тридесетих година 20. века. Треба утврдити колико новца посетиоци потроше на веб-сајту; управљање наважнијим купцима [140].

Ова три RFM фактора могу се користити за оправдано предвиђање колико је вероватно (или је мало вероватно) да ће купац поново сарађивати са предузећем [141]. Да би се добио одговор према овим показатељима, могуће је поделити купце у групе: који купци често купују много ствари, који купују неколико ствари али често, а који већ дуго нису ништа купили. RFM анализа може показати ко су најзначајнији купци за предузеће. Они који купују најчешће, највише и потроше. Све започиње правилном сегментацијом. То је и разлог зашто, на основу RFM фактора, прво треба груписати купце у различите обрасце понашања и куповине. RFM анализа омогућава да се сегментирају купци према учесталости и износу куповине и да се идентификују они купци који потроше највише новца [142]. Сегментација корисника је поступак раздвајања у групе оцењивањем између један и пет. Групе се могу приказати на следећи начин (Слика 4) [143]:

5	Не могу их изгубити		Лојални купци		Шампиони
4	У ризику		Лојални купци		Шампиони
Ф 3			Потребна пажња	Потенцијални лојалисти	
2	Хибернација		Ускоро ће спавати		
1			Обећавајући	Нови купци	
	1	2	3	4	5
			P		

Слика 4: Сегментација корисника [143]

Низак ниво пријемчивости и учесталости (одоздо лево) показује хибернативне купце који нису купили ништа недавно или не често. Висок ниво пријемчивости и учесталости куповине (горе десно) показују шампиони који су у последње време нешто купили и често купују. Корисници се рангирају са оценом од један до пет, на основу њиховог процента, а пет је највиши, а један најнижи:

- Шампиони [Р (4–5), Ф (4–5)]
- Лојални купци [Р (3–4), Ф (4–5)]
- Потенцијални лојалисти [Р (4–5), Ф (2–3)]
- Обећавајући [Р (3–4), Ф (0–1)]
- Не могу их изгубити [Р (1–2), Ф (4–5)]
- У ризику [Р (1–2), Ф (3–4)]
- Ускоро ће спавати [Р (2–3), Ф (1–2)]
- Хибернација [Р (1–2), Ф (1–2)]
- Нови купци Р [(4–5), Ф (0–1)]
- Потребна пажња Р [(2–3), Ф (2–3)]

Након што се одлучи који купци припадају којој групи, развијају се специфичне технике продаје и маркетинга и планира се обим продаје и очекивани ефекат пословања.

10 ОРГАНИЗАЦИЈА И МЕНАџМЕНТ

Интернет бизнис план у овом сегменту садржи [144]: информације о структури власништва предузећа, организационој структури, радне биографије (енгл. Curriculum Vitae) менаџерског тима предузећа и управног одбора. Овај део треба описати ако се ради о партнерству или друштву са ограниченом одговорношћу. Међутим, ако је посреди предузетнички пословни подухват једне особе, овај део не мора да буде унет у Интернет бизнис план.

10.1 Структура власништва

Овај сегмент Интернет бизнис плана садржи следеће информације: правну форму пословања (ортачко друштво; командитно друштво; друштво с ограниченом одговорношћу; акционарско друштво) [40]; детаље о власништву предузећа (да ли сте самостални власник или сте с неким ушли у партнерство), имена власника; проценат власништва; опсег повезаности с предузећем; неисплаћени еквиваленти капитала (опције, гаранције, конвертибилни дуг); залихе, облик управљања. За привредна друштва, наводи се ко је председник или извршни директор, генерални директор, директор маркетинга, као и који су други учесници у послу [145]. Ако постоји управни одбор, при припреми Интернет бизнис плана потребно је прибавити следеће

информације о: броју и саставу чланова управног одбора, њиховој повезаности с предузећем и очекивани допринос успеху предузећа у будућности [144].

10.2 Организациона структура

На основу описа пословне идеје, пословног модела и стратешких циљева пословања, може се поставити организациона структура правног субјекта. Потребно је описати главне токове рада дуж ланца вредности, планирања производње и канала услуга; начин укључивања трећих страна и приказати дијаграме управљања токовима процеса у предузећу. Треба детаљано описати сваку организациону јединицу и њен делокруг послова. У складу са описима послова, задаци, активности и одговорности додељују се организационим јединицама у предузећу. Организациона шема користи се за утврђивање надлежности и одговорности запослених у предузећу [146].

Организациона структура за онлајн пословање има своје специфичности. Richard Nolan и David Croson пишу о потреби организационе трансформације у информационој економији. Наглашавају поступак трансформације и менаџерске принципе који се разликују од принципа у индустријској економији. Од менаџерских принципа издвајају се [147]: принцип да сви запослени у предузећу имају отворен приступ информацијама; контрола рада која се спроводи кроз садржајне повратне информације о оствареним резултатима који су директно повезани са системом награђивања; коришћење шанси које постоје на глобалном тржишту, уз принцип отворености, која омогућава континуирану експанзију мрежних односа с другим предузећима. Ове принципе треба уважити при постављању организационе структуре у Интернет бизнис плану.

10.3 Менаџерски тим

Многи инвеститори сматрају да су квалитет и искуство менаџерског тима један од најважнијих фактора за процену потенцијала новог посла [148]. Због тога овом сегменту треба посветити посебну пажњу. На почетку овог сегмента треба дати кратак резиме менаџерског тима, укључујући број извршилаца, састав и радно искуство [145]. Важно је оформити менаџерски тим који ће бити посвећен циљевима пословања и који је спреман да сазна потребе корисника производа или услуга, њихове навике и понашања [149]. Ken Huey је истакао пет функција доброг тима а то су: поверење, управљање конфликтима, посвећеност, одговорност и фокусирање на резултате [150].

Формирање доброг тима подразумева оптималну величину тимова; да сваки члан тима може разумети и одговорити захтевима задатака који се постављају пред тим; да може доносити самостално одлуке; да буде комплементаран с другим члановима тима; да има комплементарне вештине и мрежу контаката, који могу допринети развоју и који виде процес и циљеве пословања на исти начин.

Потенцијални инвеститори су посебно заинтересовани да о менаџерском тиму и кључним лидерима добију одговоре на следећа питања: Ко су они? Каква су њихова искуства, образовање и вештине? Да ли кључни лидери имају искуство које може да се примени на реализацију пословног подухвата? [151]. За сваког запосленог неопходно је да у Интернет бизнис план укључите његов CV и да га опишете одговором на следећа питања [148]: Ко су компетентни запослени који ће формирати менаџерски тим? Које су компетенције члановима тима релевантне за посао који се планира (сумирати образовање, искуство, достигнућа водећег менаџера и кључних чланова менаџерског тима описаних у пословним биографијама); Зашто су изабрани? Колико година члан тима ради у предузећу? Које је претходно запослење члана тима и да ли поседује награде и признања у вези с тим и др. Како ће допринети предузећу? Које ће дужности обављати члан тима? Која им се овлашћења дају и које се одговорности очекују на свакој позицији? Колика ће бити зарада запослених у прве две године? Које лиценце, дозволе или прописи ће утицати на планирано пословање? (приложити копије лиценци, регулаторних образаца, дозвола). Који подстицаји се нуде или каква је подела добити која је можда понуђена? Које врсте осигурања ће бити потребне (приложити понуде или копије странице сажетка полисе)? Ко ће бити адвокат, рачуновођа, агент осигурања и други чланови саветодавног тима?[152]. Ако је партнерство у питању, треба објаснити зашто су изабрани партнери, шта они пружају предузећу и како се њихово знање, њихове вештине и способности међусобно допуњују, што ће бити обухваћено њиховим пословним биографијама [153].

10.4 Планирање људских ресурса

Предузећа данас послују у сложенем и изразито динамичном пословном окружењу. Да би опстала на тржишту, успешно се носила са конкуренцијом, задржала ниво пословне способности и повећала свој раст и развој, предузећа требају да проналазе и задржавају талентоване запослене што би требало да постане један од стратешких циљева предузећа и сектора за људске ресурсе [154]. Од запослених се захтевају

високоразвијене вештине како би имали способност прилагођавања сталним променама у пословном окружењу и флексибилност да у одређеним ситуацијама могу брзо да реагују [155].

Најважнији ресурс у данашњим предузећима су људски ресурси који директно доприносе успеху предузећа, његовом развоју и конкурентности. Само прави људи на правом месту и у право време могу бити кључни за међународни раст предузећа [156]. Dave Ulrich је рекао да „Ефективни лидери ултимативно праве друге више ефективнијим“ [157]. Пословни лидери не само да све више дефинишу организациону ефикасност изван традиционалне одрживости кроз финансијске ресурсе и деоничаре, већ управо кроз таленте виде стратешки успех [158].

Када је утврђена организациона структура, извршена расподела послова на организационе целине и појединце и када се утврде њихове надлежности и одговорности у извршавању послова, утврђује се да ли постоји одговарајући број запослених за обављање послова. Ако за обављање послова као што су набавка, производња, финансије и рачуноводство, истраживање и развој, маркетинг и продаја, не постоји одговарајући број запослених, приступа се процесу планирања људских ресурса. Мањак и вишак запослених негативно утиче на пословање предузећа: недостатак запослених проузроковао би прекид сервиса и испоруке производа; вишак запослених повећао би трошкове и утицао на смањење ефикасности пословања [146]. Планирање људских ресурса врши се на основу потреба (захтева) за људским ресурсима руководиоца организационих јединица. Захтев садржи број извршилаца, опште и посебне услове за обављање послова који су представљени у описима послова општег акта предузећа.

11 ИНТЕРНЕТ МАРКЕТИНГ ПЛАН

За покретање пословања на интернету, потребно је дефинисати Интернет маркетинг план, због анализирања тржишта и оријентације на потенцијалне потрошаче; подршке у изградњи корисничке базе, у циљу повећања продаје производа/услуга [159].

Интернет маркетинг је маркетиншка стратегија која се реализује на мрежи. Обухвата разне маркетиншке технике као што су видео-огласи, маркетинг путем претраживача,

маркетинг путем е-поште и маркетинг на друштвеним медијима. Већина предузећа данас примењује интернет и дигитални маркетинг независно од њихове величине. Предност интернет маркетинга је и зато што је то најјефтинији начин за проналажење великог броја циљних клијената. Број купаца која су предузећа проналазила традиционалним промотивним активностима није био толико изражен као што је број купаца у интернет маркетингу [160].

11.1 Дефинисање Интернет маркетинг плана

Интернет маркетинг план даје преглед маркетиншких активности предузећа на интернету. У стратешком планирању Интернет маркетинг план треба да се усклади с пословном стратегијом, маркетинг стратегијом, плановима комуникације, Интернет бизнис планом и ИТ стратегијом [14]. Интернет маркетинг план треба да усагласи сваку маркетинг иницијативу са стратегијом предузећа, обезбеђујући максималан повраћај уложених средстава уз ефикасно коришћење времена и ресурса. Интернет маркетинг план треба да садржи разумљиво објашњење сегментације тржишта, детаљне информације о сваком од циљних тржишних сегмената и прогнозу тржишта. Потребно је да предузеће постави циљеве, као што су: Шта намерава да постигне Интернет маркетинг планом? Да ли намерава да продре на ново тржиште, како би ојачало бренд, повећало приход или лојалност купаца?

11.2 Елементи Интернет маркетинг плана

Интернет маркетинг план подразумева дефинисање седам елемената [39]:

1. Ситуациона анализа.
2. Стратешко планирање интернет маркетинга.
3. Дефинисање циљева интернет маркетинга.
4. Стратегија интернет маркетинга.
5. План имплементације.
6. Планирање буџета за спровођење Интернет маркетинг плана.
7. План евалуације успеха пословања – сагледавање ефеката примењеног плана.

1. Ситуациона анализа се обавља да би се разумело тренутно окружење у коме предузеће послује и окружење у коме ће предузеће пословати у будућности. Ситуациона анализа треба да обухвати: SWOT анализу, преглед постојећег маркетинг

плана предузећа, преглед циљева пословања, стратегију и резултате успеха [14]. У оквиру SWOT анализирају се интерни и екстерни фактори окружења (поглавље 8. ове књиге). У ситуационој анализи, од интерних фактора анализирају се: маркетинг, продаја, систем дистрибуције, маркетинг информациони систем, промоција и комуникација, финансије, интеракција маркетинга и других пословних функција, производња, људски ресурси, истраживачко-развојни потенцијал и друго. Од екстерних фактора испитују се: извори снабдевања, извори финансирања, конкуренти, државна регулатива, фискални систем, мере економске политике, трендови у технологијама и друго.

2.Стратешко планирање Интернет маркетинга. У оквиру стратешког планирања интернет маркетинга утврђују се циљеви интернет маркетинга. Циљеви се утврђују на основу увида у стање на тржишту, сегментацију, таргетирање, диференцијацију и позиционирање на тржишту. *Сегментација тржишта* је процес раздвајања тржишта у групе, у којем чланови групе имају заједничке карактеристике. Сегментација тржишта представља продужење процеса истраживања тржишта. Предузећа могу користити три критеријума за идентификацију различитих тржишних сегмената [163]:

- *Хомогеност* или заједничке потребе унутар сегмента.
- *Разликовање* или јединство у односу на друге групе.
- *Реакција* или сличан одговор на захтеве тржишта.

Циљ сегментације тржишта је минимизирање ризика утврђивањем производа који имају најбоље шансе за стицање удела на циљном тржишту и одређивањем најбољег начина за испоруку производа на тржиште.

Сегментација тржишта [162]: омогућава боље идентификовање маркетинг могућности; олакшава прилагођавање инструмената маркетинг микса посебним циљним групама потрошача; усмерава позиционирање производа према потрошачима и према конкуренцији; усмерава плански развој производа. Платформе друштвених медија, као што су *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter* и *Instagram* имају софистициране опције које омогућавају предузећима да циљају кориснике на основу сегмената тржишта [163].

Сегментација тржишта може бити [14] [164–165]:

- **Бихевиористичка** (групе формиране према: приликама за куповину; тражене добити; статусу корисника; стопи коришћења; статусу привржености; стању спремности и ставу према производу).
- **Географска** (регија, локално, општинско, државно, међународно, величина тржишта, густине насељености, клима).
- **Демографска** (заснива на мерљивим статистикама о потрошачу, као што су: година живота, пол, приходи, занимање, брачно стање, образовање, религија, националност).
- **Психографска** (личне карактеристике, мотиви, животни стил, друштвени слој).
- **Геодемографска** (демографске карактеристике на одређеном географском подручју).
- **Према корисности** (користи које купци очекују од производа на основу њихових потреба и жеља).
- **Врста пословних тржишта** (произвођач, трговина на велико, трговина на мало, органи државне управе, непривредне и непрофитне организације и институције).

Таргетирање – Дефинисање циљаног тржишта. Предузеће треба да има јасно циљно тржиште за које треба да изврши сегментацију. Циљни купци су особе које могу купити производе или услуге предузећа. Потребно је да се опише циљни купац и објасни како се планира његово мотивисање да купује производе или услуге. Маркетиншки стручњаци приступају сваком сегменту потрошача различито, након што у потпуности разумеју потребе, начин живота, демографске податке и личност циљног потрошача [166]. Циљни маркетинг углавном укључује два корака као што су:

- 1) Одлучивање о циљном сегменту тржишта као и одлучивање о томе ко ће бити циљни купац.
- 2) Дизајнирање маркетинг микса са одговарајућим производом, ценом, промоцијама и местом, тако да га циљно тржиште брзо прихвати.

Циљни маркетинг може бити значајан за привлачење новог посла, повећање продаје производа и за успех пословања [163]. Најбољи начин за процену нових тржишта је помоћу демографских и психографских података, док је за налажење циљног купца најбоље да се прво анализирају специфичне потребе купца које треба да испуњава

производ или услуга [167]. Да би се развио ефикасан план заснован на потребама купаца, требало би дати одговоре на питања: Ко су они? Где су они? Шта им је потребно? Како доносе одлуке о куповини? Где купују? Како се до купаца долази са маркетиншким и продајним порукама? [168].

Диференцијација и позиционирање на тржишту. Предузеће диференцијацијом на тржишту делује на неколико тржишних сегмената и за сваки сегмент креира одговарајући програм. Диференцијација на тржишту води до повећања продаје, али и трошкова, стога се профитабилност ове стратегије не може унапред предвидети. Диференцијација производа се може остварити [169]: начином производње; изгледом; дизајном; иновацијом; трајношћу; поузданошћу. Диференцијација услуга се може остварити у: инсталацији; одржавању и поправци; лакоћи наручивања; брзој испоруци; саветовању потрошача.

Задатак диференцијације и позиционирања на тржишту састоји се од три фазе: идентификовање сета могућих конкурентских предности на којима се гради позиција; избор правих конкурентских предности и опште стратегије позиционирања. Предузеће има задатак да успешно комуницира и обезбеди одабрану позицију на тржишту [170].

Позиционирање је место које производ заузима на тржишту, а одређује се начином како га доживљава релевантна група купаца, тј. циљно тржиште. Заснива се искључиво на перцепцијама циљног тржишта и како његови чланови размишљају и које емоције имају о производу или бренду [171]. Свој став купци формирају оцењујући производ према обележјима која су за њих најбитнија. То могу бити цена, квалитет, ниво услуга и друго. Ефективним позиционирањем обезбеђује се да производ освоји значајну и јасно дефинисану позицију у свести циљног купца и да на тај начин постане један од првих производа ког ће се купац сетити.

Код позиционирања постоје три избора [169]:

- Спровођење активности ради јачања тренутне позиције у свести потрошача.
- Спровођење активности ради заузимања слободног простора (сегмента потрошача) који још нико није заузео а за који постоји пословна оправданост да се заузме.
- Спровођење активности ради заузимања повољније позиције.

3. Дефинисање циљева интернет маркетинга. Циљеви Интернет маркетинга морају бити квантификовани и имати дефинисан временски период за реализацију. Ако су циљеви у интернет маркетингу добро дефинисани, обично се каже да су то СМАРТ циљеви [172]: S (енгл. specific) специфични; M (енгл. measurable) мерљиви; A (енгл. achievable) оствариви; R (енгл. realistic) релани; и T (енгл. time-related) временски орочени циљеви. Већина интернет маркетинг планова има уобичајне пословне циљеве које треба постићи, а то су [14]: повећање продаје; повећање свести о постојању бренда; повећање тржишног учешћа и прихода од продаје производа или услуга; развијање чвршћих односа са заинтересованим странама; управљање односима с клијентима и унапређење процеса управљања ланцима снабдевања; улазак на нова тржишта или територије; освајање нових купаца; повећање прихода и лојалности купаца; сигурно финансирање; повећање профита; снижење трошкова пословања; прикупљање и складиштење битних података за пословање. У зависности од обима плана, ово може бити један циљ или комплетни скуп циљева са неколико мањих циљева. Предузеће може постићи своје циљеве користећи смернице дигиталног маркетинга које су Chaffei и Smith развили 2000. године. 5S је једноставан оквир за преглед и дефинисање циљева највишег нивоа дигиталног маркетинга у предузећу. Он нуди разумљив концепт за ефикасну стратегију дигиталног маркетинга за привлачење и задржавање купаца – 5S. Петице су скуп смерница које би требало свакако узети у обзир, а оне укључују [173]:

- | | |
|---|---------------------------|
| ▪ Sell (Продати) | Повећање продаје. |
| ▪ Serve (Послужити) | Додати вредност. |
| ▪ Speak (Говорити) | Приближити се купцима. |
| ▪ Save (Уштедити) | Трошкове. |
| ▪ Sizzle - Extend the brand online | Проширити бренд на мрежи. |

4. Стратегија интернет маркетинга дефинише како ће предузеће остварити постављене циљеве интернет маркетинга [39]. Представља документ који дефинише повезаност маркетиншких канала како би функционисали у синергији. Адекватном маркетинг стратегијом омогућава се постизање циљева пословања, такође се одражава унапређење и смањење трошкова пословања [174]. Често је успех или неуспех предузећа непосредан резултат маркетиншке стратегије. Добра маркетинг стратегија треба да се фокусира на следеће сегменте [17] [91] [175–178]:

- **Препознатљивост** – веб-сајт предузећа треба да изгради препознатљив бренд који је у складу с брендом предузећа.
- **Сажетост (концизност)** – странице веб-сајта треба да буду информативне и истовремено сажете. За опсежне информације са мноштвом детаља примениће се логичко растављање садржаја на мање тематске целине повезане хиперлинковима (енгл. Hyperlink).
- **Садржај** (енгл. Content) је кључ успешности веб-сајта. На страницама веб-сајта треба приказати све потребне информације. Како би садржаји одговарали потребама корисника услуга потребно их је поставити у централну позицију.
- **Динамичност** – Садржаји на веб-сајту ће се редовно допуњавати, по потреби и мењати, у зависности од потреба корисника.
- **Управљање трошковима** – Стварање и одржавање веб-сајта изискује одређена финансијска средства којима се мора плански и систематски управљати.
- **Свест о глобалном карактеру тржишта** – постављањем презентације на интернету предузеће постаје глобално присутно. Мора се водити рачуна о мултијезичности презентације и прилагођавању садржаја различитим структурама интернет корисника.
- **Актуелност** – садржаји треба да буду ажурирани у што краћим интервалима након насталих измена.
- **Промоција** – онлајн и офлајн промоција веб-сајта предузећа.
- **Сарадња** – остваривање сарадње са домаћим и иностраним партнерима.
- **Употреба савремених технологија** – спремност за прихватање и усвајање нових технологија, како би се одржавала стечена тржишна позиција и стекла предност над конкурентима.

5. План имплементације треба да обезбеди постизање стратешких циљева које је усвојило предузеће. Посебан значај у овом процесу има ангажовање и усмеравање запослених. План имплементације подразумева састављање листе активности коју треба обавити, запослених одговорних за спровођење активности и потребних ресурса. Током процеса имплементације Интернет маркетинг плана, менаџери морају да омогуће ефикасно коришћење финансијских средстава, као и људских и маркетиншких ресурса предузећа. Избор стратегије има значајан утицај на касније функционисање предузећа, јер његова организациона структура мора бити прилагођена стратегији. Стратешка маркетиншка ефикасност у великој мери зависи од нивоа укључености извршног

руководства у спровођење маркетиншких задатака. На спровођење Интернет маркетинг плана значајан утицај имају вештине, ставови и понашање запослених [179].

План имплементације Интернет маркетинг плана подразумева дизајнирање поступака у интернет маркетингу, као што су дефинисање [14]: понуде производа или услуга; цене или вредности; дистрибуције и ланца снабдевања; интеграције комуникационог микса; тактике управљања односима са стејкхолдерима; стратегије прикупљања информација; организационе структуре за имплементацију плана. Постоји велики број тактика које „маркетари“ могу да примене на интернету. Маркетинг тактике за остваривање маркетинг стратегије и циљева традиционално се повезују са елементима маркетинг микса: производ; цена; позиционирање и промоција [180]. Области у којима се могу применити одговарајуће тактике су [181]: комуникација (интерна и екстерна); истраживање маркетинга; маркетинг планирање и подршка продаји; информације о производу; истраживање конкуренције и др.

6. Планирање буџета за спровођење интернет маркетинг плана. Да би се постигао циљ потребно је одредити буџет за Интернет маркетинг план. Потребно је остварити планирани циљ без увећања трошкова. Када се планира буџет, потребно је имати на уму да се могу појавити непредвиђени трошкови. У Финансијски план пословног подухвата неопходно је укључити трошкове из буџета маркетинг плана (поглавље 12 ове књиге) [182].

7. План евалуације успеха пословања – сагледавање ефекта примењеног плана подразумева: сагледавање ефекта примењеног Интернет маркетинг плана; стално праћење трендова одзива клијената на примењени модел презентације на тржишту; мерење ефекта интернет активности; проверу ранга сајта на претраживачима и анализу резултата [14]. За евалуацију успеха пословања често се користе истраживања како би се измериле потребе и задовољство потрошача.

11.3 Технике Интернет маркетинга

Интернет маркетинг планом дефинишу се онлајн промотивне активности, а интернет медија планом распоред оглашавања на различитим медијима са одређеним временским интервалима и локацијама оглашавања. На располагању су мрежни и дигитални маркетиншки канали: друштвени медији, е-пошта, веб-странице, банери,

SMS и др. Избор правих маркетиншких канала може помоћи да се оствари повраћај уложених средства и да се оствари зарада.

Како знати који су маркетиншки канали прави да би се добило највише за планиране трошкова оглашавања? Дигитални маркетинг и оглашавање на мрежи за предузеће су исплативији јер повећавају видљивост и продају производа или услуга. Потребно је мање запослених за управљање и праћење домаћаја или (обухвата) тржишта на кампањама, што је предност интернета за пословање.

Већина сервиса интернета омогућава и реализацију интернет маркетинга, уз ефикасније праћење резултата кампање и нижу цену [183]. Дигитални маркетинг је употреба интернета, мобилних уређаја, друштвених медија, претраживача и других канала за проналажење потрошача [184]. Односи се на мноштво маркетиншких процеса који користе све расположиве дигиталне канале за промовисање производа/услуга или за грађење бренда.

Мрежни маркетиншки канали које предузећа најчешће примењују су [185]:

1. Оптимизација веб-сајта за претраживаче (енгл. Search Engine Optimization-SEO).
2. Електронска пошта имејл (енгл. email).
3. Плати по клику (енгл. Pay Per Click – PPC).
4. Вирални (енгл. viral) маркетинг.
5. Придружени (енгл. affiliate) маркетинг.
6. Referral маркетинг.
7. Маркетинг садржаја (енгл. content).
8. Маркетинг на друштвеним медијима (енгл. social media).
9. Видео (енгл. video) маркетинг.
10. Блог маркетинг и др.

11.3.1. Оптимизација веб-сајта за претраживаче (Слика 5) је скуп радњи посвећених повећавању саобраћаја ка веб-сајту, унапређењем унутрашњих и спољних фактора који утичу на резултате претраге. SEO оптимизација веб-сајта за претраживаче ради тако што пословање предузећа оптимизује за претраживаче, попут *Google*-а и *Microsoft Bing*-а. SEO оптимизација предузећа користи се за довођење нових посетилаца на веб-странице (енгл. web page ili webpage), ширење знања и подстицање

раста и развоја предузећа. Већином је техничке природе. Укључује и веб-програмирање (када је потребно радити исправке и у коду веб-сајта). Различите категорије предузећа имају различите циљеве за које намеравају да се оптимизују.



Слика 5: SEO оптимизација за претраживаче [186]

Оптимизација веб-сајтова за претраживаче може се посматрати кроз два важна поступка [14]:

- **On-site оптимизација:** оптимизација фактора на веб-страници.
- **Off-site оптимизација:** стратегија за повећање ранга веб-страница у оквиру веб-сајта.

On-site оптимизација, позната и као On-page оптимизација, односи се на оптимизацију садржаја и хипертекста (енгл. Hyper Text Markup Language – HTML) изворног кода веб-странице. Поред помагања претраживачима у тумачењу садржаја веб-странице, правилна SEO оптимизација може помоћи корисницима да брзо разумеју о чему се ради на веб-страници и да ли се обраћа њиховом упиту за претрагу (кључна реч). Поред кључних речи (тема) које се користе у садржају на веб-страници и начина на који се о њима расправља, постоји и неколико елемената који могу утицати на оптимизацију веб-странице (Слика 6), као што су [187]: коришћење веза на веб-страници: Колико има веза? Да ли су унутрашње или спољашње? Брзина учитавања веб-странице; Коришћење структурираних података Schema.org или других ознака;

структура URL (енгл. Uniform Resource Locator – URL) веб-странице; прикладност за мобилне уређаје; метаподаци веб-странице. Предузеће садржаје може да објављује и на *Facebook*-у, *Twitter*-у, *Pinterest*-у и другим друштвеним мрежама. Претраживач ће те друштвене сигнале читати као сигнал квалитета интернет домена предузећа. Може се убрзати ширење садржаја на овим веб-сајтовима ако предузеће има налог на овим друштвеним мрежама с много пратилаца [188].

За SEO оптимизацију је важна релевантност. Крајњи циљ SEO оптимизације на веб-страници је да се што више олакша претраживачима и посетиоцима: да разумеју о чему се ради на веб-страници; да идентификују ту веб-страницу као релевантну за упит за претрагу или упите (тј. одређену кључну реч или скуп кључних речи). Веб-страница је корисна и вредна рангирања ако је на првој веб-страници резултата претраживача (енгл. Search Engine Results Page – SERP). Веб-странице резултата претраживача SERP су веб-странице које претраживачи приказују као одговор на упит корисника. Због тога сви желе да се рангирају на првој веб-страници. У случају да се предузеће рангира на другој веб-страници, постаће безначајно. SERP обично укључују органске резултате претраге, плаћене *Google Ads* резултате, истакнуте исечке, графиконе знања и видео резултате. Сваки резултат приказан на SERP-у обично укључује наслов, везу која упућује на стварну веб-страницу на мрежи и кратак опис који показује где се кључне речи подударају са садржајем на веб-страници за органске резултате. За спонзорисане резултате оглашивач бира шта ће приказати [189].

Ако се правилно уради, оптимизација, веб-страница може понудити мерљиве пословне резултате. Процес оптимизације веб-страница одређује најбољу верзију елемената веб-странице који помажу посетиоцима да остваре одређени циљ. Оптимизација побољшава ефикасност веб-странице, на тај начин што интернет саобраћај посетиоца преображава у претплатника е-поште, читаче веб-садржаја или купце који плаћају. Већина посетилаца на неки веб-сајт иницијално долази директно с претраживача. Најчешће коришћени претраживачи у 2020. су: *Google*; *Microsoft Bing*; *Yahoo*; *Baidu*; *Yandex*; *DuckDuckGo*; *Ask.com*; *Ecosia*; *Aol.com*; *Internet Archive* [190].

Веб-сајт предузећа треба да буде прилагођен претраживачима; садржај веб-сајта је веома важан, укључује блог, веб-странице, мапу веб-сајта. Свака страна веб-сајта мора имати главне SEO тагове као што су назив, опис и кључне речи [191]. Претраживачи

рангирају неки веб-сајт (позиционирају на својим резултатима претраге) на основу комплексних алгоритама који у обзир узимају бројне чиниоце, као што су [91]:

- Адреса веб-сајта (енгл. Uniform Resource Locator – URL).
- Линкови веб-страница унутар веб-сајта.
- Имена директоријума и фајлова.
- Мета елементи/Meta Tags – наслов веб-странице, кључне речи (енгл. keywords), опис садржаја странице (енгл. description).
- Делови или комплетни текстуални садржаји веб-страница (кључне речи на веб-страницама, подебљан текст, курсив, тј. искошен текст).
- Алтернативни текстови (енгл. alt tags) слика и графика.
- Поједини елементи HTML кода.
- Број линкова са других веб-сајтова ка веб-сајту предузећа.
- Константност тематике садржаја.
- Динамика додавања нових садржаја/страница.
- Везе између кључних речи и стварних садржаја веб-сајта.
- Динамика промене густине кључних речи на веб-страницама.
- Проценат кликова на линк веб-сајта који је приказан у резултатима претраге.
- Динамика промене броја линкова.
- Саобраћај на веб-сајту.
- Непожељна пошта претраживача (енгл. search engine spam) итд.



Слика 6: Процес оптимизације веб-сајта [91]

Да би се веб-сајт предузећа нашао међу резултатима најпознатијих претраживача, требало би да има што виши рејтинг. Потребно је да се оствари реална веза између

кључних речи и садржаја веб-страница. Посебну пажњу треба обратити на кључне речи. Уколико се на веб-страницу постављају кључне речи које реално имају везе са садржајем, претраживачи ће ово узети у обзир у својим резултатима претраге. Ако предузеће прекомерно користи кључне речи или ако користи речи које су популарне а оне се не подударају са садржајем веб-сајта, претраживачи ће игнорисати ове веб-странице и доделиће им низак ранг важности.

Google у алгоритмима за рангирање веб-страница користи око 200 фактора [192]. Најстарији и најпознатији од свих њих је (енгл. Page Rank – PR). „Рангирање веба разматра број и квалитет линкова на веб-страници како би проценио колико је она важна. Основна претпоставка је да ће најважније веб-странице добити више линкова са других веб-страница.“ Што су веб-странице које линкују ка веб-сајту предузећа важније, то ће се веб-сајт рангирати више у претраживачу. Међутим, ако одређени веб-сајт линкује ка више сличних веб-сајтова, укључујући и веб-сајт предузећа, онда се проценат везе неће високо рангирати. *Page Rank* додељује вредности од један до десет које показују релативну важност [193]. *Google* власницима веб-сајта нуди бесплатне (енгл. webmaster) алате. За кориснике ови алати представљају вредне ресурсе које би требало искористити. *Google* корисницима препоручује следеће алате: *Google Analytics* који прати и извештава о промету на веб-сајту и *Google Search Console* који омогућава веб-мастерима да провере статус индексирања и оптимизују видљивости веб-сајта предузећа у резултатима претраге.

Најчешће грешке SEO оптимизације које треба избегавати [194]: радити сопствени SEO уместо да ангажујете стручњака; избор кључних речи без истраживања; производња садржаја ниског квалитета; имати дупликат садржаја; прекомерне употребе кључних речи; изградња непожељних веза; занемаривање корисничког искуства и др.

Off-page оптимизација веб-сајта подразумева активности које се не обављају на веб-сајту предузећа, већ у његовом окружењу у циљу постизања вишег рејтинга веб-сајта. Off page оптимизација треба да саопшти *Google*-у шта корисници мисле о веб-сајту предузећа. Off-page оптимизација веб-сајта може се урадити тако што ће веб-сајт у окружењу бити презентован на следеће начине [195]:

1. Линковима на другим веб-сајтовима.

2. Друштвеним мрежама – којима ћете ширити причу о веб-сајту предузећа.
3. Вођењем посебног блога са линковима у чланцима ка веб-сајту предузећа.
4. Пријавом бизниса на *Google business*.
5. Уписивањем веб-сајта у онлајн (енгл. online) директоријуме и онлајн пословне адресаре.
6. PR чланцима – које ће неко написати и истаћи на свом веб-сајту или порталу о веб-сајту предузећа.
7. Bookmarkовањем веб-сајта предузећа на већим веб-сајтовима као што су Stumbleupon, Digg, Delicious и сл.
8. Срдачном разменом линкова и банера с другим веб-сајтовима.
9. Објављивањем видео и фото садржаја – на референтим веб-сајтовима као што су *YouTube*, *Vimeo* итд.
10. Остављањем препорука на *Google* – о веб-сајту предузећа или услузи од стране корисника или потрошача.

Што више линкова с других веб-сајтова воде ка веб-сајту предузећа, то ће *Google* обратити више пажњу на веб-сајт предузећа. Зато линк ка веб-сајту предузећа треба истаћи на сваком месту где је то могуће. Потребно је више користити линкове који воде са веб-сајтова који су за *Google* вреднији, имају већу посећеност, односно више су ранжирани у претрагама. Пожељно је да то буду посећенији портали и веб-сајтови [195].

11.3.2. Имејл маркетинг. Оглашавање производа или сервиса преко интернета истовремено представља и њихову промоцију на веб-сајту предузећа. Након веб-промоције, или упоредо с њом, одвија се и имејл промоција. Адреса е-поште је један од најбржих, најјефтинијих и најлакших начина да се продавци повежу с купцима. Квалитетна пословна комуникација имејл сервисом подразумева предходно добијену дозволу (корисник се добровољно јавља да прима одређене садржаје путем имејла). Овај систем комуникације често се назива маркетинг на основу дате дозволе (енгл. permission marketing) [196]. Овакав модел маркетинга подразумева коришћење тзв. Opt-in и Opt-out сервиса. Opt-in сервиси представљају такве сервисе где корисник добија пословне имејл поруке искључиво ако се добровољно пријавио да их прима. Opt-out сервис омогућава аутоматско одјављивање са сервиса за Opt-in поруке. Најпопуларније услуге е-поште у маркетингу су: директне поруке е-поште, трансакцијске е-поруке и билтени е-поште.

11.3.3. Плати по клику је модел интернетског оглашавања који се користи за усмеравање саобраћаја на веб-сајту, у којем оглашивач плаћа издавача (обично претраживача, власника веб-сајта или мрежу веб-сајта) када се оглас кликне [197]. Плаћање по клику је обично повезано са претраживачима првог нивоа (као што су *Google Ads* и *Bing Ads*). Помоћу претраживача оглашивачи обично дају понуде за фразе и кључне речи релевантне за њихово циљно тржиште. Супротно томе, веб-сајтови са садржајем обично наплаћују фиксну цену по клику, уместо да користе систем лицитирања. Друштвене мреже као што су *Facebook*, *Linkedin*, *Pinterest* и *Twitter* такође су усвојиле модел „плати по клику“ као један од сопствених модела оглашавања.

11.3.4. Вирални маркетинг је релативно нова техника маркетинга. Амерички медијски критичар Douglas Rushkoff први је установио израз „Viral Marketing“ у својој књизи *Media Virus* из 1994. године. Дефинише се као пословна стратегија која користи постојеће друштвене мреже за промоцију производа. Један од видова виралног маркетинга је додавање линка на веб-сајту или у имејл поруци (са текстом „препоручите пријатељу“ или сл.) који ће аутоматски (када се кликне на њега) покренути слање имејл поруке с текстом као што је „Посети ову занимљиву интернет презентацију“. Овај модел потенцијално доноси највећу корист уз најниже трошкове.

Захваљујући савременој комуникационој технологији омогућено је да вирални ефекат укључи и многе платформе засноване на интернету. Према Р. Mulder-у, вирални ефекат се може проширити кроз различите мреже, укључујући: усменим путем, имејлом, путем веб-сајта за друштвене мреже (*Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* итд.), веб-сајта за дељење видео садржаја (*YouTube*, *Vimeo* итд.), путем веб-форума. Друштвене мреже и друштвени медији, укључујући *Facebook*, *Twitter* и *YouTube* важна су подршка у виралном маркетингу. Платформе на којима се информације могу размењивати посебно су погодне за овај модел маркетинга. Циљ је ширење маркетиншке поруке, што овај маркетинг чини исплативим за привлачење већег броја посетилаца [198]. Вирални маркетинг може се користити као самостални маркетиншки алат или као део шире кампање која користи више врста маркетинга. Посебно је атрактиван за мала предузећа јер може бити повољнија алтернатива традиционалним маркетиншким каналима [199].

11.3.5. Придружени маркетинг. У *affiliate* маркетингу могу се промовисати производи различитих врста предузећа и зарађивати провизије од свих њих [200].

Власницима мањих веб-сајтова омогућава се да стављају линкове, банере или производе с већих веб-сајтова или неког другог придруженог веб-сајта на сопствене веб-странице [201]. Када неко купи преко линка власника веб-сајта, добија провизију која зависи од ефеката продаје производа и купљених услуга. *Affiliate* линкови омогућавају власницима веб-ајтова (продавцима) да прате одакле им долазе купци. На тај начин се могу идентификовати *affiliate* који је довео купца на њихов веб-сајт.

Постоји четири модела прихода од придруженог маркетинга [14]: *Цена по продаји* (енгл. Cost per sale – CPS). Обе стране деле профит од продаје производа; *Платите по акцији* (енгл. Pay per action – CPA). Оглашивач плаћа само дефинисане акције које посетилац веб-сајта изврши, *Платите по клику* (енгл. Pay per click – PPC). Свака посета преко постављене рекламе се плаћа; *Трошкови промила* (енгл. Cost per mile – CPM) или *Трошкови на хиљаду* (*Cost per thousand – CPT*). Свака хиљадита посета се бонус плаћа.

11.3.6. Referral маркетинг. Основни циљ *referral* маркетинга је да се преко корисника услуга, посетилаца или партнера повећају посећеност, продаја или профит. *Referral* маркетинг има велики број различитих варијанти, али се свака своди на то да се преко једног корисника стигне до три његова пријатеља или партнера [202]. Студије континуирано показују да купци не само да траже препоруке, већ и поступају према њима. *Referral* маркетинг узима инхерентну органску и алтруистичну природу препорука и даје брендовима алате за подстицање и управљање њима у великом обиму [203].

Често се међу људима обављају разговори о производима и услугама, нарочито о онима које задовољавају њихове потребе, као и о предузећима која их нуде. Удружење маркетиншких стручњака „The Word of Mouth Marketing Association“ објавило је да се сваког дана у Сједињеним Државама обавља приближно 2,4 милијарде разговора везаних за бренд. Када размишљају о куповини, 82% Американаца тражи препоруке од друштвених мрежа [204].

11.3.7. Маркетинг садржаја је облик маркетинга усмерен на стварање, објављивање и дистрибуцију садржаја намењеног посетиоцима на мрежи [205]. Овај релативно нови облик маркетинга не укључује директну продају. Уместо тога, гради поверење и повезаност са посетиоцима [206]. Предузећа га често користе да би: привукао и

задржао јасно дефинисане посетиоце, проширио своју корисничку базу, повећао интернетске продаје и да би покренуо профитабилну акцију корисника. Маркетинг садржаја је садашњост и будућност маркетинга. Садржај је основна компонента веб-сајтова и друштвених медија, јер због њега посетиоци долазе на те веб-сајтове, враћају им се и препоручују их пријатељима. Најчешћи облици садржаја на интернету су *текстови на веб-страницама* (основни текстови, вести, блог постови...), *текстуалне датотеке* (документи: PDF, DOC...), *илустрације* (фотографије, графикони, табеле, мапе...), *мултимедија* (аудио, видео, анимације, презентације, интерактивни садржаји...), *подкаст* (*audio podcast, video podcast, enhanced podcast* и *screencast*) и *посебно обликовани садржаји* (инфографика, е-публикације...) [207]. Маркетинг садржаја користе водећи брендови и многа угледна предузећа у свету. Постоје три битна разлога и предности за предузећа која користе маркетинг садржаје, то су: повећана продаја производа/услуга; смањење трошкова и лојаност купаца [208].

11.3.8. Маркетинг на друштвеним медијима је употреба платформи за друштвене медије за повезивање са клијентима, ради изградње бренда, повећања продаје и повећања саобраћаја на веб-локацији. То подразумева објављивање садржаја предузећа у циљу продаје његових производа и услуга на друштвеним мрежама, ангажовање пратилаца, анализу резултата и покретање свих врста реклама на друштвеним медијима. Предузећа користе друштвене мреже за стварање директних веза са својим купцима, што им омогућава добијање повратних информација о њиховим производима и услугама и омогућава им да сазнају више о томе шта њиховим купцима заиста треба. Главне платформе друштвених медија (тренутно) која предузећа користе су: *Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest, YouTube* и *TikTok* [209]. Будући да друштвене платформе попут *Facebook-a, Twitter-a* и *Instagram-a*, непрестано расту, предузећа на мрежи морају да улажу у маркетинг на друштвеним мрежама како би повећала своје следбенике и досегла потпуно нове потенцијалне купце.

11.3.9. Видео-маркетинг. Ако фотографија вреди хиљаду речи, колико је онда вреднији видео? Видео је основа видео-маркетинга, маркетиншке технике која интегрише ангажовање видеа у маркетиншке акције предузећа. Суштина видео-маркетинга је у релевантности садржаја који се презентује корисницима. Видео-маркетинг се може користити од успостављања односа са клијентима, па до промоције бренда производа и услуга предузећа. Видео-маркетинг, као медиј, може понудити:

приказивање различитих упутстава, промовисање изјава о клијентима, преноса догађаја уживо (енгл. live streaming), као и за испоруку забавног садржаја. Начин на који функционише видео-маркетинг је прилично једноставан: видео-записима на друштвеним медијима промовише се предузеће, покреће продаја, подиже свест о производима и услугама или ангажују клијенти [210]. Поред већег броја брендова који желе да користе видео-записе, и потрошачи сада гледају више видео-записа него икада раније. У 2020. години 92% продаваца су се изјаснили да је видео важан део њихове маркетиншке стратегије. Примена видео-маркетинга је увећана са 78% у 2015. години, што показује да значај видеа расте [211].

11.3.10. Блог Маркетинг. Израз блог потиче од комбинације речи „веб“ и „лог“. Првобитно име „веблог“ скраћено је у „блог“. Блог Маркетинг укључује стварање ауторског текстуалног, аудио или видео садржаја на веб-локацији предузећа. Многи власници предузећа користе платформе за блоговање, као што је *WordPress*, *LinkedIn*, *Medium Blogger*, *CEOpres* за своју веб-локацију и блог [212].

Блог Маркетинг има директан утицај на проналажење производа и изградњу бренда. Пословно „блоговање“ је категорија која се фокусира на предузетнике и власнике предузећа који воде блогове за своја предузећа и оне који блогове користе да би тежили ка Б2Б тржишту. Блог Маркетинг омогућује предузећима постизање више циљева као што су: повећање видљивости и саобраћаја на претраживачима, генерисање потенцијалних клијената, брендирање или SEO (маркетинг). Овај модел маркетинга може бити успешан, јер су га користила многа предузећа за побољшање пословања [213].

12 ФИНАНСИЈСКО ПЛАНИРАЊЕ

Финансијски план је један је од најбитнијих сегмента Интернет бизнис плана. Да би предузеће привукло потенцијалног инвеститора потребно је да прикаже финансијско планирање и будуће пројекције биланса за које они могу бити заинтересовани. Као и у редовном Бизнис плану, потребно је приказати све релевантне финансијске извештаје.

У финансијском плану процењује се пословање предузећа у наредном периоду, односно финансијски ефекти које ће произвести инвестиција у пословни подухват.

Такође треба напоменути да пословање на интернету утиче на смањење трошкова пословања у поређењу са трошковима предузећа која не послују помоћу интернета [214]. Финансијски део Интернет бизнис плана не користи само инвеститорима и финансијерима већ и власнику предузећа. Власнику предузећа представља подршку у вођењу пословања. Неопходан је и да би привукао инвеститоре, да би склопио партнерство или у случају када власник предузећа намерава да прода своје пословање [215].

Уколико се Интернет бизнс план односи на „старт-ап“ подухват, финансијски део плана одређује да ли је пословна идеја или одређени пословни подухват одржив и да ли ће бити у фокусу инвеститора који могу бити привучени пословном идејом. Овај одељак плана је посебно важан ако се тражи финансирање од инвеститора или банака [216].

Финансијским планом као инструментом финансијске политике предузећа, поред планирања финансијских токова и структуре средстава и извора средстава, неопходно је предвидети и следеће: динамику потреба за финансијским средствима; набавке финансијских средстава; усмеравања и распоређивања расположивих финансијских средстава и динамику враћања тих средстава [217]. У финансијском плану је потребно одговорити и на следећа питања: За шта ће се користити финансијска средства? Да ли ће се отплаћивати кредит с високом каматом? Да ли се купује пословна зграда, нова опрема или друго предузеће? Да ли се проширује рекламна кампања или је потребно запослити људске ресурсе? Потребно је објаснити колико ће коштати сваки наведени аспект.

12.1 Финансијска анализа

Финансијска анализа је један од најрелевантнијих чинилаца у оцени квалитета Интернет бизнис плана. Циљ финансијске анализе је да се према одређеним правилима (стандардима) конципирају показатељи финансијске структуре која омогућава реализацију циљева предузећа [218]. Спроводи се за потребе доношења инвестиционих, кредитних и осталих економских одлука. Интерес за резултате анализе показују различите групе стејкхолдера, међу којима су најзначајнији менаџмент предузећа, власници (акционари), кредитори и остали корисници.

Финансијска анализа треба да пружи одговоре на следећа питања: Колико је неопходно финансијских средстава за почетак пословног подухвата? Која је преломна тачка рентабилности пословног подухвата? Који је планирани биланс успеха? Који је планирани биланс стања? Какав је план новчаних токова? Каква су предвиђања профита?

У финансијској анализи треба дефинисати и утврдити услове под којима предузетник планира почетак пословног подухвата и то: основне карактеристике предузетничког пословног подухвата, тржишну ситуацију у којој ће се обављати пословни подухват, капиталне могућности којима се тренутно располаже, потребе за пословним простором, опремом, инсталацијама, намештајем, потребе за трајним обртним средствима, потребе за финансијским средствима за зараде запослених, датум планираног уласка у предузетнички подухват, датум уласка у редовно (текуће) пословање и др. [219]. Овај сегмент Интернет бизнис плана садржи кључне елементе финансијског плана и финансијске показатеље [14] [218].

Финансијска анализа и планирање су подељени у четири дела [220]: прогнозирање, буџетирање, извештавање и анализа.

12.2 Финансијске пројекције

Финансијски извештаји у Интернет бизнис плану су основа за: процену профитабилности; изложеност предузећа краткорочним и дугорочним пословно-финансијским ризицима (ликвидности и солвентности); атрактивност улагања у поједину грану или конкретно предузеће, оцену квалитета управљања повереним капиталом и др. [221]. Финансијски извештаји су: пројектовани биланс стања; пројектовани биланс успеха; пројектовани новчани ток (енгл. Cash flow) и план дугорочних улагања [222].

Корисници финансијских извештаја могу бити интерни и екстерни. Менаџмент предузећа је интерни корисник са одговорностима предузећа за састављање и презентацију финансијских извештаја, контролу и надзор пословног процеса, обезбеђење основе за егзистирање предузећа на дуги рок. Екстерни корисници биланса могу бити: инвеститори (садашњи и потенцијални), кредитори, добављачи, купци, запослени, порески органи и владине агенције, надзорна тела, финансијски

аналитичари, рејтинг агенције и јавност у најширем смислу [221]. Анализа финансијских извештаја је неопходан инструмент пословне анализе који се у земљама са развијеним финансијским тржиштима користи као скуп услуга које информациони и финансијски посредници нуде инвеститорима [223].

Састављању пројектованог биланса успеха и пројектованог биланса стања претходи темељно и детаљно планирање: производње, набавке, продаје, трошкова, улагања у стална средства (основна средства и дугорочна финансијска улагања) и планирање људских ресурса. Након тога, сви ти планови сажимају се у плански биланс успеха из којег се касније изводи и плански биланс стања. Због међусобне повезаности биланса успеха и биланса стања, плански биланс успеха и плански биланс стања раде се паралелно [222]. Плански биланс стања заједно с планским билансом успеха представља коначан исход Финансијског плана који треба да покаже очекивано финансијско стање предузећа крајем планске године [224].

1. Пројектовани биланс успеха је финансијски извештај који приказује приход, умањен за трошкове и губитке. При пројектовању биланса успеха потребно је обухватити: приход од продаје; трошкове продате робе; трошкове амортизације; трошкове камата; пореске издатке, укупне трошкове [225]. Биланс успеха усредсређен је на четири кључне ставке – *приходе, трошкове, добитке и губитке* [226]. Омогућава разумевање извора прихода предузећа и различитих трошкова. Један је од најважнијих финансијских извештаја. Рачун добити и губитка може се користити за праћење прихода и расхода како би се могао одредити оперативни ефекат пословања током одређеног временског периода. Биланс успеха обично укључује следеће компоненте: продају; директне трошкове продаје; трошкове производње; бруто маржу; оперативне расходе; маркетиншке трошкове; амортизацију; комуналне трошкове; премије осигурања; закуп; порезе на плате; добит пре камата и пореза; трошкове камата; порез; нето добит [227]. Биланс успеха ставља акценат на планирање нето добити јер се путем добити обезбеђује увећање имовине предузећа и утиче се на структуру биланса стања, а тиме и на ликвидност и финансирање предузећа. Будући да остварење нето добити увек прати већа или мања неизвесност, у склопу израде планског биланса успеха утврђују се ризици и испитује могућност њиховог редуковања [222].

2. Пројектовани биланс стања (Извештај о активи и пасиви) је извештај у коме су наведена пројектована стања имовине, обавеза и капитала предузећа за наредни

плански период. За разлику од тренутног биланса стања, који приказује актуелну, финансијску ситуацију предузећа у садашњости, пројектовани биланс стања извештава о очекиваним променама у будућим улагањима у имовину, неизмиреним обавезама и капиталном финансирању. Да би креирало пројектовани биланс стања, предузеће прави одређене претпоставке о томе како се поједине ставке биланса стања могу променити у будућности. Бизнис планови се често фокусирају на очекивану будућу продају. Одређене ставке биланса стања, попут залиха, потраживања и обавеза, повезане су са продајом, па се пројекције тих ставки могу креирати на основу пројектоване продаје. Остале ставке биланса стања, посебно основна средства, дуг и капитал, мењају се само у складу с пословним политикама и одлукама органа управљања, независно од будуће продаје. Предвиђени биланс стања омогућава најрелевантније финансијске информације потребне у процесу пословног планирања.

3. План новчаних токова указује на могућности одржавања ликвидности и финансирања у краћим и дужим раздобљима током планског периода, као и за целокупан плански период. План прилива и одлива готовине ће указати на прилику када се јавља потреба за готовином [222]. Извештај о новчаном току обично анализира промене које се дешавају у билансу стања. Прилив и одлив готовине у предузећу се бележи и даје се опис начина на који је новац потрошен. Према Meigs&Meigs „Извештај о токовима готовине требало би да пружи подршку инвеститорима, повериоцима и осталим корисницима у процени [228]: способности предузећа да (ствара позитивне токове готовине у будућим периодима и да извршава своје обавезе и исплаћује дивиденде); потребе предузећа за екстерним изворима финансирања; разлога за разлике између нето добити и нето готовинског тока из пословних активности; новчаних и неновчаних аспеката трансакција инвестирања и трансакција финансирања током планског периода; узроке промене износа готовине и готовинских еквивалената између почетка и краја планског периода“ [229].

4. Буџет предузећа/финансијске пројекције. Интернет бизнис план не би био потпун без буџета предузећа који представља план прихода и расхода једног предузећа утврђен за одређени временски период, најчешће за годину дана [62].

Приходи настају у следећим облицима: 1. Пословни приходи: приходи од продаје робе, производа и услуга; повећања/смањења вредности залиха недовршене производње и готових производа; приходи од премија, субвенција, дотација, донација од државних

органа и др. 2. Финансијски приходи: финансијски приходи из односа с повезаним правним лицима; приходи од камата; позитивне курсне разлике и остали приходи [230].

Пословни расходи настају у следећим облицима: набавна вредност продате робе; трошкови материјала; трошкови запошљавања; трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи; трошкови производних услуга (трошкови услуга на изради производа, трошкови транспортних услуга, трошкови услуга одржавања, трошкови закупнине, трошкови рекламе и маркетинга); трошкови амортизације и резервисања; трошкови непроизводних услуга; трошкови веб-сајта и веб хостинга. Финансијски расходи настају у следећим облицима: финансијски расходи из односа с повезаним правним лицима; расходи камата; негативне курсне разлике и остали расходи. [230]

Добро испланирани буџет подразумева равнотежу прихода и расхода. Уколико су приходи већи од расхода, предузеће остварује профит. Уколико су расходи већи од прихода, предузеће остварује губитак. [230]. Буџетирање је најефикаснији начин планирања будућности и контроле новчаних токова у предузећу. Стварање, праћење и управљање буџетом важни су за успех предузећа [231].

12.3 Анализа и оцена пројектованих резултата

Финансијски показатељи. Избор показатеља за праћење, анализу и састављање финансијских извештаја има двоструку сврху: да омогући финансијску анализу и да прогресивно доведе до валидне економске анализе комплетног инвестиционог пројекта.

Финансијски показатељи се за анализе у Интернет бизнис плану најчешће деле у три категорије [232]:

- Показатељи ликвидности и кредитне способности.
- Показатељи ефикасности.
- Показатељи профитабилности.

1. Показатељи ликвидности и кредитне способности су показатељи које највише испитују инвеститори. Ликвидност представља способност предузећа да генерише

довољно финансијских средстава да у кратком року измири обавезе пословања. Никакав раст прихода не може надокнадити лошу ликвидност [233–234].

2. Показатељи ефикасности мере степен коришћења средстава. Они су груби показатељ способности менаџмента да контролише трошкове, коефицијенте обрта залиха и наплату потраживања. При планирању инвестиција, показатељи ефикасности могу сигнализирати и упозорити на будуће потребе осигурања средстава које би се могле предвидети код конвенцијалног усмеравања на основна средства [222].

3. Показатељи профитабилности показују колика је стопа повраћаја на уложена средства. Стопа поврата уложених средстава, односно трајних извора сопствених средстава, показује колики је принос на уложена средства власника привредног субјекта [222].

13 ПЛАН УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ

Да би Интернет бизнис план био добар потребно је да обухвата сегмент који се односи на управљање квалитетом у коме ће се изложити елементи Плана квалитета за планирани пословни подухват. Сваки сегмент Интернет бизнис плана требало би да обухвати и елементе који се односе на квалитет. Edwards Deming је (почетком педесетих година прошлог века) утврдио да се *унапређењем квалитета – истовремено унапређује и продуктивност*. Ову међузависност квалитета пословања и продуктивности је назвао „ланчана реакција“ [235].

Квалитет представља глобални феномен савременог пословања. Квалитет је много шири од његовог једноставног техницистичког поимања јер су њиме обухваћени следећи приступи: технички, тржишни и управљачки. Самим тим, квалитет представља скуп особина и карактеристика производа који се односе на задовољење потреба и захтева корисника [236]. Концепт квалитета обухвата три основна ентитета: производ, процес и предузеће као целину. Квалитет пословања подразумева три димензије: тржишну; пословну; друштвену [237]. У савременим условима пословања, квалитет представља најважнији параметар унапређења пословања и јачања тржишне позиције. Предузећа широм света теже да своју конкурентску предност побољшају применом новог концепта унапређења квалитета својих производа. Квалитет производа или

услуге обухвата следеће карактеристике: функционалност; изглед; поузданост; трајност; поправка; контакт [238].

Савремени концепт квалитета истиче купца као јединог компетентног за оцену квалитета. Сходно томе, успех на тржишту остварују само они који производе према захтевима купаца. Менаџмент квалитета је модеран приступ обезбеђењу квалитета који се базира на сталном побољшавању квалитета активности у предузећу у циљу достизања одрживе конкурентске предности [239]. Обавеза менаџерског тима је инсистирање на стратегији квалитета која би требало да обухвати следеће елементе [57]: поуздане, брзе и редовно ажуриране информације; квалитетан и атрактиван садржај током целе године, повећање обима пословања. За побољшање квалитета у онлајн пословању најбитније је обавити стандардизовање пословних процеса. На тај начин ће се процеси брже и ефикасније спроводити уз ефикаснију контролу. Такође, од великог је значаја праћење квалитета интернет презентације и то: праћење основних показатеља као што су: број посетилаца на дневном и месечном нивоу; број прегледа, број отворених веб-страница; редослед најпосећенијих веб-страница; надгледање снижавања или раста основних показатеља (компарација према месецима у години и између последњих година), ранг веб-сајта на претраживачима, поређење ранга веб-сајта на претраживачима у односу на конкуренцију [91].

План квалитета је документ који одређују стандарде квалитета, праксе, ресурсе, спецификације и редослед активности релевантних за одређени производ или услугу. Саставни је део квалитетно урађеног Интернет бизнис плана.

План квалитета треба да дефинише [239]:

- Циљеве које треба постићи (нпр. карактеристике или спецификације, уједначеност, ефикасност, естетика, време циклуса, цена, природни ресурси, коришћење, принос, поузданост итд.).
- Корак у процесима који чине оперативну праксу или поступке предузећа.
- Распodelу одговорности, овлашћења и ресурса током спровођења фаза процеса или пројекта.
- Посебне документоване стандарде, праксе, поступке и упутства која треба применити.
- Погодне програме испитивања, инспекције и ревизије.

- Методе за мерење постизања циљева квалитета.
- Остале радње неопходне за постизање циљева квалитета.

Добро постављени циљеви квалитета морају: да проистичу из политике квалитета; да су оствариви и примењиви; усклађени са осталим циљевима и приоритетима предузећа; да се преведу у термине који су разумљиви за запослене како би их они могли превести у своје подциљеве; да се декомпонују и дефинишу на различитим хијерархијским нивоима управљања; да су мерљиви и укључени у механизам сталног потврђивања и верификације [240]. На највишем нивоу, циљеви и планови квалитета треба да буду интегрисани у стратешке планове предузећа.

14 УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА И КОНТИНУИТЕТОМ ПОСЛОВАЊА

Сваком пословном подухвату је иманентан ризик. Дефинише се као вероватноћа да извор претње искористи потенцијалну слабост, тако да то резултује штетним и нежељеним утицајем на пословање предузећа [241]. Слабост је недостатак или рањивост у сигурносним процедурама, пројекту, имплементацији или интерним контролама. Случајно или намерно искоришћена слабост може довести до финансијских губитака, застоја у пословању, слабљења репутације и сл. [14]. Пословни ризик се не може лако препознати и проценити. Ризик у електронском пословању је вероватноћа да ће доћи до негативног исхода током развоја и управљања пословањем предузећа. Lynn Markus (2000) дефинисао је ризик повезан са ИТ-ом као „вероватноћу да ће предузеће доживети значајан негативан ефекат током стицања, примене и употребе информационе технологије, било интерно или екстерно“ [242].

Иако интернет пружа могућности за проширење пословања, предузеће се на мрежи може суочити и с великим бројем ризика. За увођење пословања на интернету потребно је дефинисати потенцијалне ризике, приоритет решавања ризика у случају њиховог појављивања и план континуитета пословања у случају настанка ризичног догађаја.

Пре почетка управљање ризиком потребно је припремити тим који ће спроводити овај процес, при чему посебну пажњу треба обратити на састав тима (морају бити покривени сви аспекти процеса/активности у оквиру којих се жели управљати

ризиком). Потребно је прецизно дефинисати: Који су то процеси/активности у којима се жели управљати ризиком? (Навести процесе и активности.) Који су циљеви који треба да се остваре реализацијом процеса/активности ? (Навести циљеве.) [243].

Управљање ризиком је поступак идентификовања ризика, процене ризика и планирања и одређивање реакције за смањење ризика на прихватљив ниво [244]. Управљање ризиком представља помоћ у одлучивању, узимајући у обзир неизвесност и њихов утицај на постизање циљева предузећа. Додељивање приоритета ризицима осигурава да заинтересоване стране препознају значај који се придаје њиховим подручјима интереса, што увелико води ка њиховом смиривању [245]. Управљање ризиком се у експлоатацији најчешће спроводи кроз перманентно управљање сигурношћу, примену планова континуитета пословања и ИТ ревизију [14].

Ризик од ИТ-а у основи представља било какву претњу пословним подацима предузећа, критичним системима и пословним процесима. То је ризик повезан са употребом, власништвом, радом, укључивањем, утицајем и усвајањем ИТ-а у оквиру предузећа. ИТ ризици могу да нанесу материјалну штету пословању и често се појављују због лошег управљања процесима и догађајима. ИТ ризик обухвата читав низ пословних критичних области, као што су: *сигурност* – угрожени пословни подаци због неовлашћеног приступа или употребе; *доступност* – немогућност приступа ИТ системима потребним за пословање; *перформансе* – смањена продуктивност због спорог или одложеног приступа ИТ системима; *усклађеност* – непоштовање закона и прописа (нпр. заштита података) [246].

Претње информатичком сигурношћу и ризици повезани с подацима, као и стратегије управљања ризицима за њихово ублажавање, постали су императив за дигитализована предузећа. Као резултат наведеног, план управљања ризиком за идентификовање и контролу претњи по дигиталну имовину обухвата многе процесе у предузећу, заштићене податке предузећа, личне податке купца и интелектуалну својину.

Стандарде за управљање ризиком развило је неколико организација, укључујући Национални институт за стандарде и технологију (енгл. National Institute of Standards and Technology, NIST) и Међународну организацију за стандардизацију (енгл. International Organization for Standardization ISO). Ови стандарди су дизајнирани да помогну предузећима да идентификују одређене претње, процене рањивости како би

утврдили ризик, идентификовали начине за смањење тих ризика и затим спровели напоре за смањење ризика у складу са организационом стратегијом [247].

14.1 План управљања ризиком

План управљања ризиком је саставни део доброг Интернет бизнис плана и састоји се из следећих сегмената [247]:

1. Успостављање контекста за управљање ризиком. Треба утврдити критеријуме који ће се користити за процену ризика и дефинисати структуру анализе.

2. Идентификација ризика помоћи ће да се размотри који су то потенцијални ризични догађаји и како би они могли утицати на постизање циљева е-пословања [248]: Када, где, зашто и како би могли да настану ризици у пословању? Да ли су ризици унутрашњи или спољни? Уобичајене категорије ризика укључују [244]: спољно окружење, оперативно, правно, информационо, регулаторно, људске ресурсе, управљање, финансијско, стратешко и технолошко. Код Слојевитог модела ризика у е-пословању могу се разликовати четири нивоа ризика [244]:

- **Технички ризик** обухвата: квар хардвера и софтвера, вирусе, тројанаци, *backdoor* и др., као и злонамерне (хакерске) нападе и ризике због хардверских напада.
- **Појединачни ризик.** Поред сигурности, појединачни ризици могу бити резултат преваре у е-трговини, недостатка или погрешних информација или пак манипулације подацима, грешке запослених.
- **Пословни ризик.** За предузећа губици продаје и угледа представљају најважније ризике. Уколико дође до неких техничких инцидената, застоја рачунара, пословање предузећа осим што може бити финансијски угрожено, може бити угрожен и његов опстанак.
- **Друштвени ризици** – губитак приватности, сајбер тероризам и информативни рат кључни су појмови који оцртавају опасности на друштвеном нивоу. Они су међусобно повезани и њихова појава је рекурзивна.

Поред наведених ризици се могу јавити услед природне катастрофе, попут пожара или поплава. Менаџмент ИКТ и ИТ сигурности одговорни су за обезбеђивање одговарајућег управљања технолошким ризицима. Ови ризици потичу од примене и

употребе ИТ средстава попут неправилног конфигурисања система или добијања приступа ограниченом софтверу [244].

За предузећа која се ослањају на технологију, догађаји или инциденти који компромитују ИТ могу да изазову много проблема. На пример, кршење безбедности може довести до: превара и крађа идентитета; финансијска превара или крађа до губљења угледа; материјалне и нематеријалне штете (пословне физичке имовине, бренда). Неуспех ИТ система услед застоја или прекида може довести до последица, као што су: изгубљене продаје и купаца; смањена продуктивност особља или пословања; смањена лојалност и задовољство купаца; нарушен однос с партнерима и добављачима [247].

Ризици с којима се суочавају мала предузећа и предузетници приликом покретања и вођења интернет предузећа могу бити [249]: ризик да се изгуби главни извор прихода; ризик од хаковања веб-странице; ризик губитка саобраћаја на интернету полако али сигурно; ризик од прекида рада; ризик од изостанка прихода; ризик од копирања веб-странице и садржаја, плагијата.

3. Анализа ризика. Први корак у процесу анализе ризика предузећа је идентификација унутрашњих и спољних претњи које могу представљати препреку постизању планираних резултата. Ове претње се могу класификовати у три категорије, а то су:

- *општи пословни ризици* с којима се суочавају сва предузећа,
- ризици специфични за грану (индустрију) са којима се суочавају предузећа у грани (индустрији), и
- *ризике специфични за предузеће* са којима се суочава само предузеће.

Када се утврде одређене врсте ризика, предузеће утврђује шансе за њихов настанак, као и за њихове последице. Циљ анализе ризика је разумевање сваког специфичног испољавања ризика и како би он могао утицати на пословни подухват и циљеве предузећа. Анализа ризика је посебно важна за основана предузећа. Интернет бизнис план треба потенцијалне инвеститоре да увери да руководство предузећа може да препозна ове изазове као и њихову спремност да их решава [250].

4. Процена ризика и оцењивање. Ризик се процењује након утврђивања укупне вероватноће појаве ризика у варијанти с његовом укупном последицом. Тада предузеће

може доносити одлуке о томе да ли је ризик прихватљив и да ли је спремно да га преузме. Када су познати извори и степени ризика, могуће је предложити и применити поступке за смањење ризика. Ако анализа ризика покаже висок ризик, онда се препоручују превентивне активности.

5. Ублажавање ризика. Током овог сегмента предузећа процењују своје највише рангиране ризике и развијају план за њихово ублажавање помоћу специфичних контрола ризика. Ови планови укључују процесе ублажавања ризика, тактике њиховог спречавања и планове за непредвиђене случајеве, уколико се ризик оствари.

6. Мере за отклањање ризика могу укључивати избегавање, оптимизацију, пренос или задржавање ризика. Потребно је развити план одговора на инцидент и план опоравка који ће омогућити предузећу да се суочи са нежељеним последицама ризика, ако се оне појаве. *Прихватање ризика представља* одлуку о прихватању ризика од стране менаџмента предузећа. За свако ризично подручје постоје следеће могућности:

- Смањење ризика путем контрола или технологије.
- Пренос ризика – растеретити ризик стављањем на неки други ентитет.
- Одбацити да је ризик прихватљив на основу исплативости.
- Прихватити – одлучити да се не смањује, не преноси или не прихвати ризик, што је еквивалентно прихватању ризика.

7. Праћење ризика. Сврха праћења ризика је праћење ризика који се јављају и ефикасности одговора које спроводи предузеће. Врсте праћења ризика су [251]: *Добровољно* – ове стратегије праћења ризика нису законски прописане, већ их спроводе предузећа с циљем да им помогну да стекну знања из прошлих догађаја. *Обавезно* – за нека предузећа законски су потребне ове стратегије праћења ризика, како би се осигурало да се примењују одговарајуће методе праћења и управљања ризиком. *Поновна процена* – секундарне или терцијарне процене ризика и стратегије управљања ризиком. *Континуирано* – мониторинг који је увек у току.

8. Комуникације и консултације у вези с ризиком. Интерни и екстерни стејкхолдери треба да буду укључени у комуникацију и консултације у сваком сегменту процеса управљања ризиком и у погледу процеса у целини.

Имплементацијом Плана управљања ризиком и разматрањем различитих потенцијалних ризика или догађаја пре него што се они појаве, предузеће може смањити трошкове и обезбедити сигурно пословање у будућности. План управљања ризиком помоћи ће предузећу да успостави процедуре за избегавање потенцијалних претњи, умањи њихов утицај уколико се појаве, и да прихвати резултате. Ова способност разумевања и контроле ризика омогућава предузећима сигурност у своје пословне одлуке.

14.2 Планирање континуитета пословања

Публикација речника ИСО 22300: 2018 о безбедности и отпорности дефинише план континуитета пословања (енгл. Business continuity planning – BCP) као документ који предузеће користи да одговори на поремећај, да се консолидује и реализује испоруку производа и услуга у складу са циљевима континуитета пословања.

План управљања ризиком је превентивни корак у моделу планирања континуитета пословања у превенцији, приправности, одговору и опоравку [248]. Основни захтев за континуитет пословања је одржавање основних функција предузећа, њихово функционисање током непредвидљивих догађаја и опоравак уз што мање застоја. План континуитета пословања узима у обзир разне непредвидљиве догађаје, попут природних катастрофа, пожара, настанка болести, кибернетичких напада и других спољних претњи.

Иницијатива у планирању континуитета пословања је одлучивање које су функције кључне и расподела буџета у складу с тим. Важно је напоменути да природа кризе/ванредне ситуације у великој мери одређује природу плана континуитета пословања [252]. Да би план континуитета пословања одговарао у неодложним случајима, неопходно је предузети следеће мере [253]:

1. Формирање тима за континуитет пословања.
2. Анализа пословног утицаја кризних ситуација.
3. Идентификација заинтересованих страна и критичних функција.
4. Нацрт плана опоравка.
5. Преглед и ревизија плана.

15 МОГУЋНОСТ БУДУЋЕГ РАЗВОЈА

Иако је Интернет бизнис план често написан да би се обезбедило финансирање, добар Интернет бизнис план може користити и као путоказ за развој предузећа [254]. Као путоказ за развој предузећа Интернет бизнис план [255]: дефинише визију предузећа; успоставља стратегију предузећа; описује како ће се стратегија применити.

Истраживање и развој укључују активности које предузећа предузимају за иновирање и увођење нових производа и услуга. Кроз истраживање и развој, предузећа могу дизајнирати нове производе и услуге, побољшати постојећу понуду на тржишту уз очекивања да ће то допринети дугорочној профитабилности предузећа. Истраживање и развој омогућавају предузећу да остане испред своје конкуренције. Без програма истраживања и развоја, предузеће можда неће опстати и можда ће морати да се ослони на друге начине иновација, спајања или партнерства [256]. За опстанак и развој савременог предузећа иновације су неопходност. Истраживање и развој представља један од најважнијих извора иновација и кључну полугу у стварању промена у предузећу. Оно што у предузећу треба да буде предмет детаљних анализа и далекосежних одлука с тим у вези, може се сажети у следећим питањима [257]:

- Колико инвестирати у истраживање и развој да би се дошло до нових производа или процеса?
- Колико се мора инвестирати да би се побољшали постојећи производи и процеси?
- Постоји ли могућност успеха на подручју истраживања и развоја? Имајући у виду постојећа и потенцијална знања и искуства.

Да би се добили одговори на ова питања, неопходно је систематски пратити и идентификовати: подручја која бележе рапидан раст; индикаторе значајних технолошких открића и подручја која су непроменљива или се приближавају тачки zasiћења. На тај начин је могуће усмерити истраживачко-развојне напоре на подручја која за предузеће имају стратегијски значај, на подручја у којима треба бити само у току, као и на подручја у којима се не треба ангажовати [257].

Да би истраживање и развој били интегрисани у укупну пословну активност предузећа, циљеве истраживања и развоја треба формулисати из различитих перспектива и инкорпорирати их у пословну стратегију. Иницијатива у том процесу је сагледавање

места и улоге истраживања и развоја у остваривању алтернативних стратегијских опција [258]. Одређивање значаја истраживања и развоја у стратегији предузећа могуће је анализирати са становишта: постојећег пословања; ширења постојећег пословања, где се ширење може остварити увођењем сличних пословања или ангажовањем у пословањима који су ван постојећег портфолија предузећа; креирања нове пословне активности која за резултат има пласирање нових производа или услуга. Да би активност истраживања и развоја могла успешно доприносити остваривању стратегијских опредељења и специфичних циљева пословања, потребно је познавати, вредновати и анализирати велики број фактора и њихову међузависност. Најзначајнији фактори које треба узети у обзир су: карактеристике тржишта; конкурентска позиција пословања, стање технологије [257]. За успех истраживања и развоја посебан значај има добра повезаност и комуникација истраживања и развоја са осталим пословним функцијама, посебно с производњом и маркетингом. Компетентности у истраживању и развоју представљају везивно ткиво различитих послова и истовремено су погонска снага за развој нових послова. Компетентности омогућавају предузећу да се диверсификује на нова тржишта и производе поновном применом и реконфигурацијом онога што најбоље ради [259].

Трошкови истраживања углавном су трошкови везани за нови производ у раној фази када нема очекивања будућих прихода. Ови трошкови ће се увек третирати као трошкови у билансу успеха и укључити у модел трошкова истраживања и развоја. Трошкови развоја настају у много каснијој фази када се производ припрема за комерцијалну производњу, где би могло доћи до предвиђања будућих прихода од продаје производа. Под одређеним околностима, неки развојни трошкови могу се капитализовати и укључити у биланс стања предузећа као средство [2].

16 ОЦЕНА УСПЕШНОСТИ ИНТЕРНЕТ БИЗНИС ПЛАНА

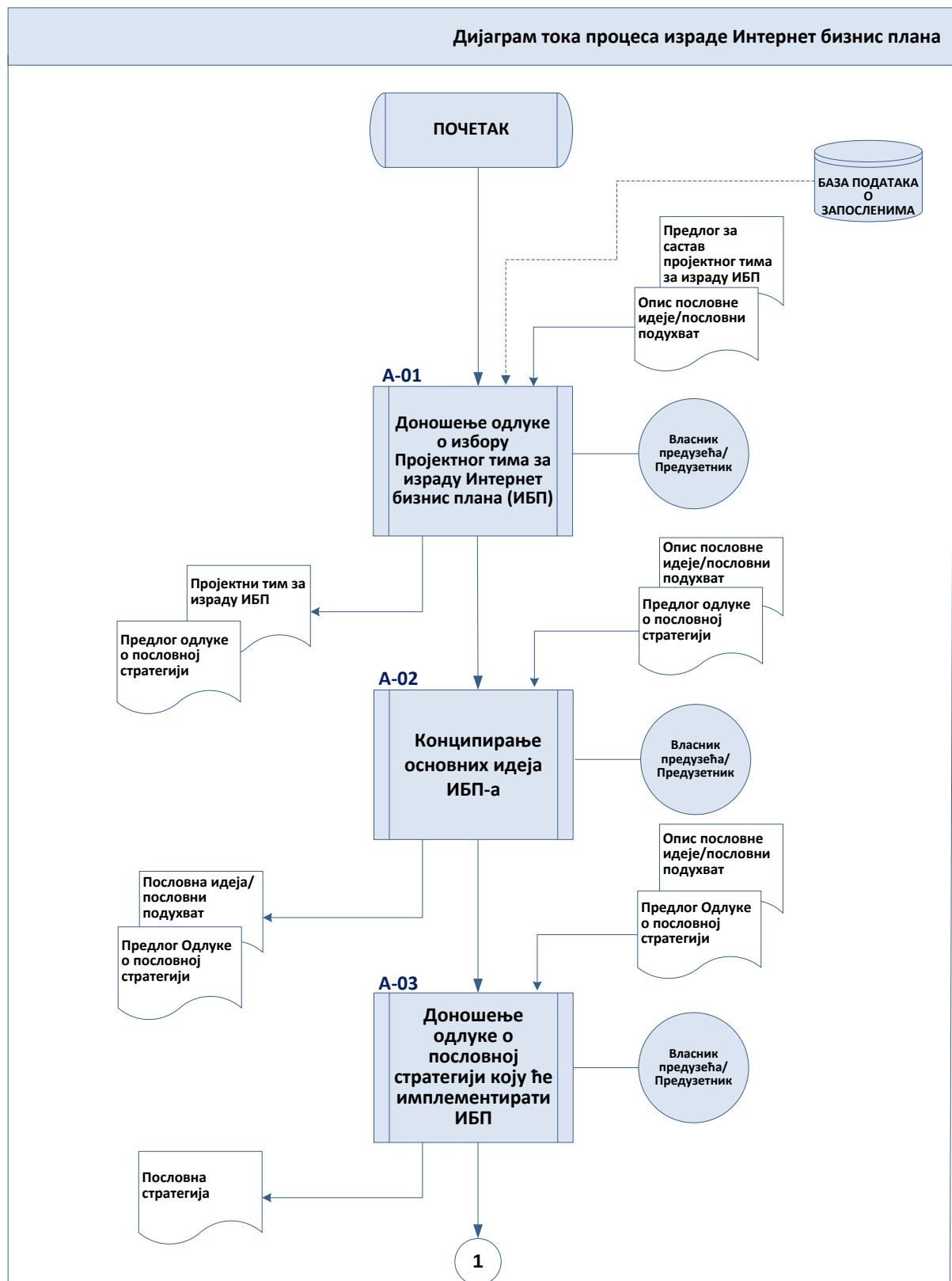
Кључни параметри и мере по којима се оцењује успешност Интернет бизнис плана су: тржишно учешће; број купаца; врста продајних канала; препознатљивост предузећа, услуге или бренд; нето профит; пораст продаје; смањење трошкова; број иновација и унапређења; задовољство запослених; задовољство купаца; смањење броја запослених, и друго [57]. Квалитетно израђен Интернет бизнис план може се искористити за: дефинисање активности које инвеститор треба да предузме да би се позиционирао на

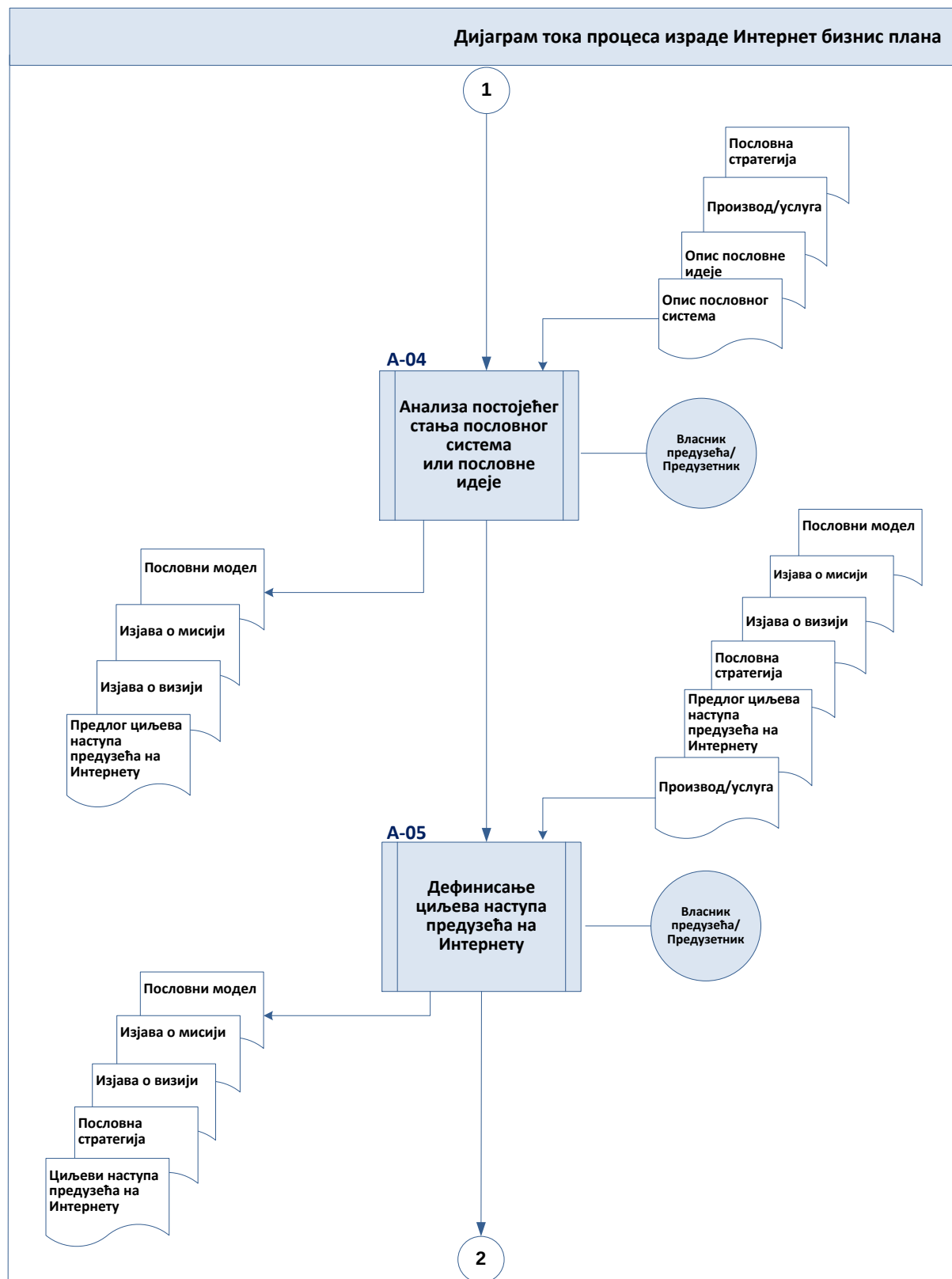
тржишту; дефинисање конкретних циљева и стратегије које инвеститор треба да употреби да би остварио постављене циљеве; анализирање прошлих и садашњих пословних резултата инвеститора, као и да истражи опције за проширење пословања и пројекцију будућег раста [32].

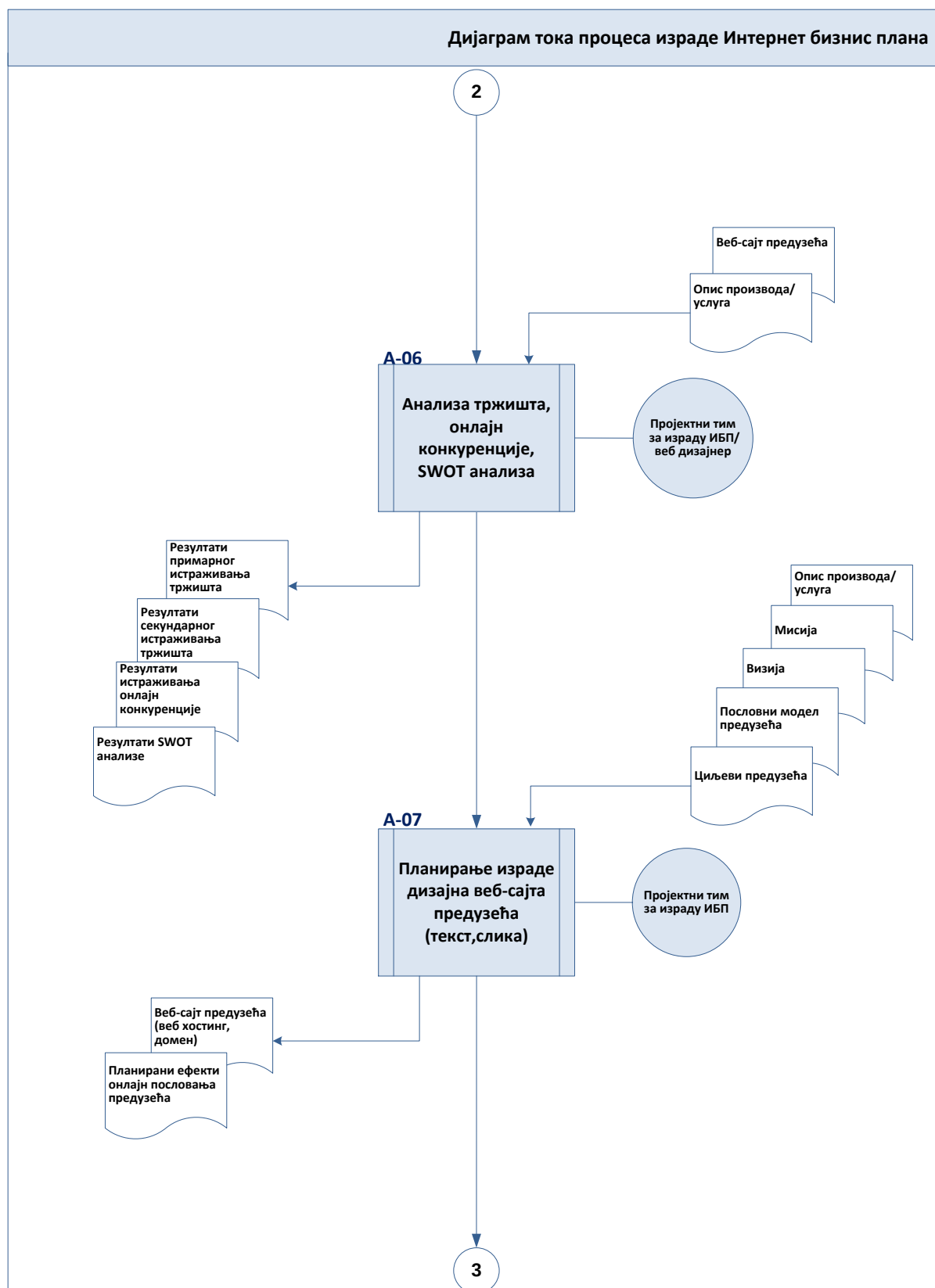
ПРЕПОРУКА ПРЕДУЗЕТНИЦИМА

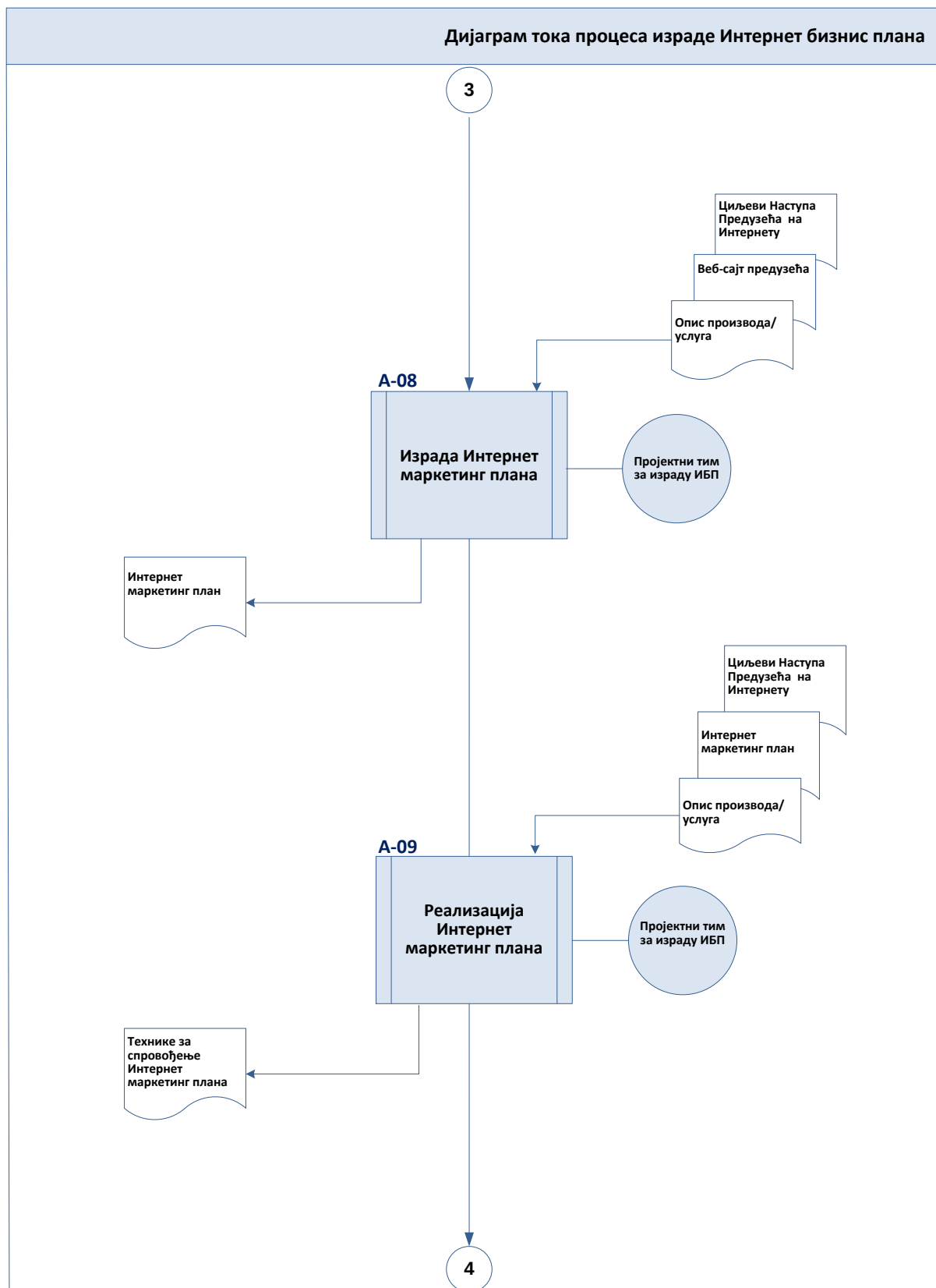
Интернет бизнис план ставите на прву страницу веб-презентације предузећа. Ако Интернет бизнис план достављате потенцијалним инвеститорима, добро је да имате једну званичну копију и још једну копију за интерну употребу. Ако држите презентацију потенцијалним инвеститорима, направите званичне штампане копије за сваку особу која ће присуствовати, чак и ако сте план у дигиталној форми предали пре презентације. Не штедите на штампању! Коришћење квалитетног папира и професионалног штампача помоћи ће вашем Интернет бизнис плану да се издвоји од осталих. Ово је посебно важно ако Интернет бизнис план представљате банкама или потенцијалним инвеститорима.

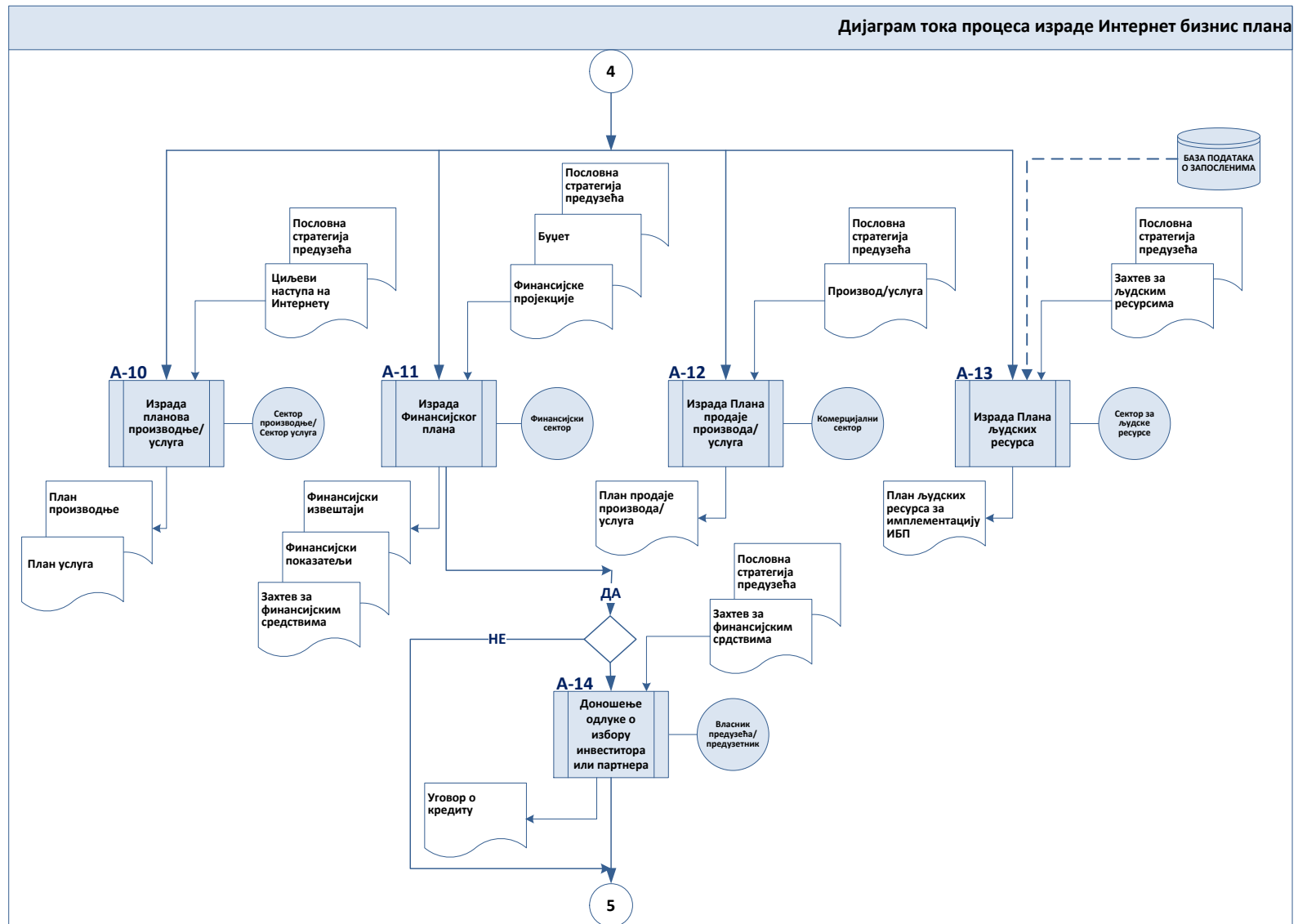
**Прилог: Дијаграм тока процеса (workflow diagram)
израде Интернет бизнис плана**

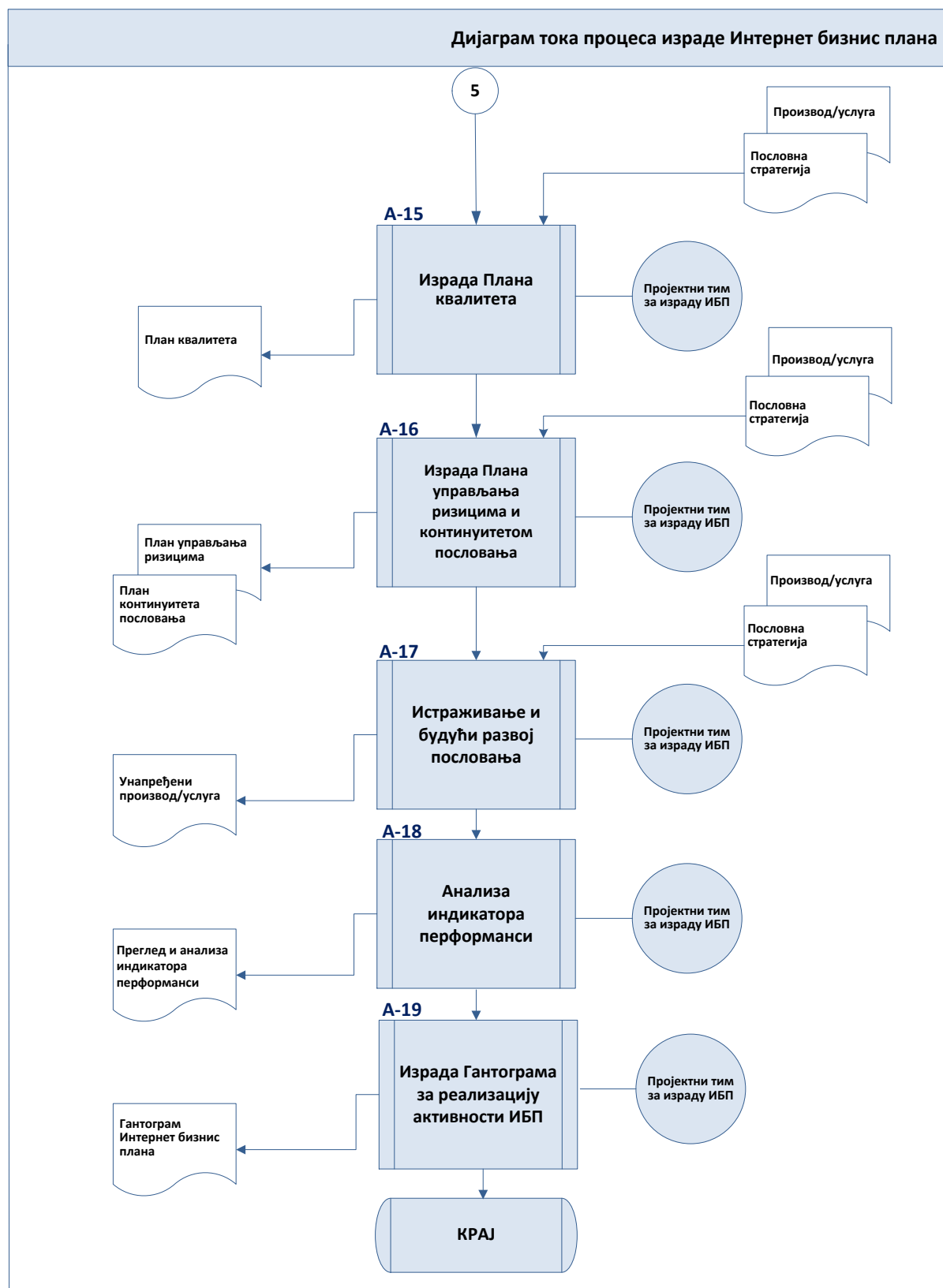












Референце

1. Н. Марковић. (2013). *На путу у информационо друштво, избор из објављених стручних радова и коментара*, Београд [online] Доступно на: <http://www.nikolamarkovic.in.rs/knjige/Nikola-Markovic-Na-putu-u-informaciono-drustvo.pdf> [приступљено 30.01.2020].
2. V. Sharma. (2017). *Top 25 powerful advantages of internet for business*. [online]. Доступно на: <https://www.klientsolutes.com/top-25-powerful-advantages-of-internet-for-business/> [приступљено 30.01.2020].
3. A Brief History of the Internet. [online]. Доступно на <http://walthowe.com/navnet/history.html> [приступљено 30.01.2020].
4. N. Sedeno, *Интернет и његови алати*, Микро књига, Београд, 1996.
5. М.Ивковић, Б. Раденковић, *Интернет и савремено пословање*, Зрењанин: Технички факултет „Михајло Пупин”, 1998.
6. Н.Мрђа, *Финансијске пројекције и пословно одлучивање*, Чигоја штампа, Београд, ISBN 978-86-7558-630-2, COBSISS.SR-ID 153577740, 2008.
7. Б.Јошанов, *Основи електронског пословања*, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад. [online]. Доступно на: <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat2906.pdf> [приступљено 30.01.2020].
8. Ј.Кончар, *Електронска трговина*, Економски факултет, Суботица, 2003.
9. В.М. Раичевић, Ј.Д.Матијашевић-Обрадовић, М.С.Ковачевић, (2014), *Правни и етички аспекти ризика пословања путем Интернета*, SINTEZA, *International Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research*, DOI: 10.15308/SInteZa-2014-94-100. [online]. Доступно на: <http://portal.sinteza.singridunum.ac.rs/Media/files/2014/94-100.pdf> [приступљено 30.01.2020].
10. С.Беговић, *еПословање за конкретност вашег предузећа у дигиталном свету*, Практични водич за мала и средња предузећа и предузетнике у Србији, e-business Development, Европска унија 2017, ISBN: 978-92-9238-494-4, DOI: 10.2871/478313, 2017.
11. Advantages Of E-Business in Today's World [online]. Доступно на: https://www.slttda.lk/e_business. [приступљено 02.06.2020].
12. B. R. Smith, V. Chatfield and O. Uemura, *iSeries e-business Handbook: A Technology and Product Reference*, Rochester, MN, USA: IBM Redbooks, 2001.
13. Закон о електронском документу, електронској идентификацији услуга од поверења у електронском пословању, чл.2. став 1. тачка 1 („Сл. гласник РС“, бр. 94/2017).

14. Б.Раденковић, М.Деспотовић-Зракић, З.Богдановић, Д.Бараћ, А.Лабус, *Електронско пословање*, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду, ISBN 978-86-7680-304-0, COBISS.SR-ID 212253964, стр. 5, 7, 10, 114, 129, 170-173, 175, 178, 2015.
15. М.Васић. (2010). „Утицај друштвених мрежа Интернета на друштво“, Мастер рад, Филолошки факултет, Универзитет у Београду [online]. Доступно на: https://www.researchgate.net/publication/271270026_Uticaj_drustvenih_mreza_Internet_a_na_drustvo [приступљено 30.01.2020].
16. Б.Видука, Д.Видука, *Предности коришћења електронског пословања у предузетничким организацијама*, СИНТЕЗА, Међународна научна конференција Универзитета Сингидунум „The use of the internet and development perspectives”, DOI: 10.15308/SInteZa-2014-175-179, 2014.
17. K. C. Laudon, C. G. Traver, *E-commerce 2012. Business. Technology. Society*, New Jersey, NJ, USA: Pearson Prentice Hall, 2012.
18. I. Lee, *E-business Models, Services, and Communications*, Hershey, PA, USA: IGI Global, 2008.
19. B. Stanford-Smith, P. T. Kidd, *E-business: Key Issues, Applications and Technologies*, Amsterdam, NL: IOS Press, 2000.
20. A. Firdausi, N. Shaik, G. Tiwari, *Benefits and Limitations of e-Business*. [online]. Доступно на: <https://www.toppg.com/guides/business-studies/emerging-modes-of-business/benefits-and-limitations-of-e-business> [приступљено 30.01.2020].
21. М.Јанеска, К.Сотироски, М.Ангелески, *Нови пословни модели електронског пословања - кључ успјеха модерних компанија*, Економски факултет-Прилеп, Р. Македонија. [online]. Доступно на: https://www.researchgate.net/publication/303960572_Novi_poslovni_modeli_elektronskog_poslovanja_-_kljuc_uspjeha_modernih_kompanija [приступљено 20.12.2019].
22. E. Turban et al., „Chapter 19: Building E-Commerce Applications and Infrastructure”; in: *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, New Jersey, NJ, USA: Prentice Hall, 2008.
23. Пројектовање система електронског пословања, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад. [online]. Доступно на: <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat5277.pdf> [приступљено 20.12.2019].
24. J. Dumazedier, *Sociology of Leisure*, New York: Elsevier. 1974.
25. M. Henry-Nickie, K. Frimpong, H. Sun. (Март 2019). *Trends in the Information Technology sector*. [Online]. Доступно на: <https://www.brookings.edu/research/trends-in-the-information-technology-sector/> [приступљено 30.01.2020].

26. L.J. Gitman, C.McDaniel, A.Shah, M.Reece, L.Koffel, B.Talsma, J.C. Hyatt, *Trends in Information Technology*, Introduction to Business BCcampus Open Textbooks. [online]. Доступно на: <https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/trends-in-information-technology/> [приступљено 13.08.2020].
27. Д. Милојичић, „*IEEE Computer Society 2022 Report*”, Joint Seminar on Computer Science and Applied Mathematics, Belgrade, SRB, 2013.
28. Writing a business plan, Published by BHP Information Solutions Ltd, Althorp House, 4-6 Althorp Road, London SW17 7ED [online]. Доступно на: https://www.gla.ac.uk/media/Media_441965_smxx.pdf [приступљено 13.08.2020].
29. M.Jadoun. (2020). *Top 5 challenges & trends in telecommunication industry in 2020*. [online]. Доступно на: <https://www.racknap.com/blog/top-5-challenges-trends-telecommunication-industry/> [приступљено 13.08.2020].
30. I.Lee, *Trends in e-business, e-services, and e-commerce: Impact of technology on goods, services, and business transactions*, ISBN10: 1466645105, EISBN13: 9781466645110, DOI: 10.4018/978-1-4666-4510-3, 2013.
31. J.White, *How to start your own internet business* [online]. Доступно на: <https://www.independent.co.uk/money/how-to-start-your-own-internet-business-461031.html> [приступљено 22.12.2019].
32. М.Јовановић, М.М.Ђуричић, М.Р.Ђуричић, Ј.Крстић, *Креирање квалитетног пословног плана – Приручник*, Висока пословно-техничка школа струковних студија Ужице, ISBN 987-86-83573-77-6, 2016.
33. L.Dubios, *How to Write a Business Plan* [online]. Доступно на: <https://www.inc.com/guides/2010/07/write-a-business-plan-for-your-online-business.html> [приступљено 22.12.2019].
34. Једноставно до савршеног бизнис плана, *Preduzetnik online – cloud coaching magazine Privredne komore Srbije* [online]. Доступно на: <https://cloudcoachinrmagazine.pks.rs/mentori/jednostavno-do-savrsenog-biznis-plana/> [приступљено 22.12.2019].
35. A.Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation*. Self Published book, ISBN:978-2-8399-0580-0, 2009.
36. П. Јовановић, *Управљање инвестицијама*, Висока школа за пројектни менаџмент, ISBN 978-86-86897-27-5, COBISS.SE-ID 200547340, 2013.
37. T. Peregrin, „*Business Plan 2.0: Putting Technology to Work*”, *Journal of the American Dietetic Association*, vol. 108, no. 5, pp. S24–S26, стр. 228, 2008.
38. D. M. Scott, *The New Rules of Marketing & PR: How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing & Online Media to Reach Buyers Directly*. John Wiley & Sons, Inc, 2007.

39. J. Strauss, A.El-Ansary, R.Frost, *E-Marketing 5th Edition*. Prentice Hall, 2009.
40. Закон о привредним друштвима, чл.8, чл.83. („Сл. гласник РС“, бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - др. закон, 5/2015, 44/2018, 95/2018 и 91/2019)
41. Б.Раденковић и други, *Приручник за припрему пријемног испита за упис на мастер студије*, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду, 2012.
42. J.Pelkonen. (2011). *Business plan form an online store, Tampere*, [online]. Доступно на: <https://images.template.net/wp-content/uploads/2015/08/online-boutique-business-plan.pdf> [приступљено 22.12.2019].
43. How to develop your business plan, Australien government, Business. (Новем. 2020). [online]. Доступно на: <https://www.business.gov.au/Planning/Business-plans/How-to-develop-your-business-plan> [приступљено 10.11.2020].
44. D.F.Kuratko, R.M. Hodgetts. (1992). *Developing an Internet Business Plan, Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, Dryden Press, [online]. Доступно на: <http://www.pitt.edu/~galletta/iplan.html> [приступљено 10.11.2020].
45. L.Pinon, J.Jinnett. (1993). *How to write a business plan*. [online]. Доступно на: <https://www.sba.gov/sites/default/files/How%20to%20Write%20a%20Business%20Plan.pdf> [приступљено 22.12.2019].
46. М.Морић, (2015), *Бизнис план као инструмент успешног планирања и пословања предузећа*, Мастер рад, Универзитет Сингидунум [online]. Доступно на: <https://singipedia.singidunum.ac.rs> [приступљено 22.12.2019].
47. Б.Кузман, Д.Ерцеговац, *Израда и имплементација бизнис плана*, Висока пословна школа, Нови Сад [online]. Доступно на: <https://www.vps.ns.ac.rs/> [приступљено 22.12.2019].
48. Израда бизнис плана, Универзитет Сингидунум. [online]. Доступно на: <http://www.predmet.singidunum.ac.rs/> [приступљено 22.12.2019].
49. T.Berry, *The Different Types of Business Plans*. [online]. Доступно на: <https://articles.bplans.com/the-different-types-of-business-plans/> [приступљено 22.12.2019].
50. Љ.Лучић, *Предузетничке финансије*, Висока техничка школа струковних студија, Нови Сад [online]. Доступно на: <http://vtsns.edu.rs/wp-content/uploads/2019/12/BIZNIS-PLAN-converted.pdf> [приступљено 02.06.2020].
51. Biznis plan, Facebook [online]. Доступно на: https://www.facebook.com/pg/onlbp/services/?service_id=2310979118967633&ref=page_internal, [приступљено 22.12.2019].
52. C. Brooks, *The Best Online Business Plans* [online]. Доступно на: <https://www.businessnewsdaily.com/2781-online-business-plans.html> [приступљено 22.12.2019].

53. Бизнес-план онлайн: обзор популярных сервисов (2018) [online]. Доступно на: <https://www.business.ru/article/1447--biznes-plan-onlayn> [приступљено 22.12.2019].
54. Б.Станков, А.Стојаковић, Ј.Танкосић, *Бизнис план као показатељ тренутног стања и будућих перспектива пословања предузећа*, Школа бизниса број 1/2016, UDC 005.511658, DOI 10.5937/skolbiz1-11534, 2016.
55. Елементи бизнис плана, Универзитет ПИМ Бања Лука, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент [online]. Доступно на: <http://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2019/07/Elementi-biznis-plana-i-prakti%C4%8Dan-primjer1.pdf> [приступљено 22.12.2019].
56. Р.Грозданић, М.Радојичић, Ј.Весић. (2007). *Бизнис план за почетнике*, Технички факултет Чачак [online]. Доступно на: <https://www.cacak.org.rs/userfiles/files/Biznis%20plan.pdf> [приступљено 22.12.2019].
57. Б.Раденковић, М.Деспотовић-Зракић, З.Богдановић, Д.Бараћ, А.Лабус, *Интернет бизнис план. ppt.*, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду, Катедра за електронско пословање, 2008.
58. Израда бизнис плана, Шумарски факултет, Универзитет у Београду [online]. Доступно на: <http://data.sfb.bg.ac.rs/sftp/organizacija.sum/MATERIJALI/PRETHODNI/Vezbe%2011-2012/3.%20Biznis%20plan/Biznis%20plan.pdf> [приступљено 21.01.2020].
59. В.М.Мијушковић, *Стратегијски менаџмент-ГЛАВА3.ppt*, Економски факултет, Универзитет у Београду [online]. Доступно на: <http://www.ekof.bg.ac.rs> [приступљено 21.01.2020].
60. N.Parsons. (2019). *How to Write a Business Plan* [online]. Доступно на: <https://articles.bplans.com/how-to-write-a-business-plan/> [приступљено 01.06.2020]
61. T.Duggan, *How to Write eBusiness Plans* [online]. Доступно на: <https://smallbusiness.chron.com/write-ebusiness-plans-39912.html> [приступљено 01.06.2020].
62. Hasan, *Writing an Internet Business Plan*, *DirJournal* [online]. Доступно на: <https://www.dirjournal.com/blogs/writing-internet-business-plan/> [приступљено 21.01.2020]
63. С.Potak. (2018). *How to Write a Great Startup Executive Summary* [online]. Доступно на: <https://startupdevkit.com/how-to-write-a-great-executive-summary/> [приступљено 21.01.2020].
64. *How to Write a Business Description for a Business Plan* [online]. Доступно на: <https://www.indeed.com/hire/c/info/business-description> [приступљено 17.02.2021]

65. R.B.Gray. (2020). How to Write a Company Description for a Business Plan [online]. Доступно на: <https://smallbusiness.patriotsoftware.com/how-to-write-company-description-business-plan/> [приступљено 17.02.2021]
66. М.Лутовац, Д.Тошић, *Приручник: бизнис план за електронско пословање*, Висока школа електротехнике и рачунарства струковних студија Београд, ISBN: 987-86-7982-003-7, 2007.
67. Р.Авлијаш, *Предузетништво*, Универзитет Сингидунум, ISBN: 978-86-7912-271-1, 2017.
68. Д.Ч.Шаин, *Визија, Мисија, Циљеви*, Предавање из Менаџмента, Свеучилиште у Задру [online]. Доступно на: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf [приступљено 19.01.2020].
69. Мисија, визија и функција менаџмента, Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду [online]. Доступно на: <http://www.ef.uns.ac.rs/Download/strategijski-menadzment/2011-03-10-misija-vizija-i-funkcija-menadzmenta.pdf> [приступљено 19.01.2020].
70. И.Богут, *Битни планови код покретања посла* [online]. Доступно на: <https://www.logicno.com/novac-posao-ekonomija/bitni-planovi-kod-pokretanja-poslovanja.html> [приступљено 19.01.2020].
71. J.Michael, *Mission Statement Examples* [online]. Доступно преко <https://articles.bplans.com/mission-statement-examples/> [приступљено 19.01.2020].
72. T.Berry, *How to Write a Mission Statement in 5 Easy Steps* [online]. Доступно на: <https://articles.bplans.com/writing-a-mission-statement/> [приступљено 19.01.2020].
73. M.A Hitt, R.D. Ireland, R.E Hoskisson, *Strategic management: competitiveness globaliyation*, South-Western, Cengage Learning, Mason OH, 2011.
74. A.A Thompson, A.J. Strickland, J.E. Gamble JE, *Crafting and Executing Strateg.* McGraw-Hill/Irwin, 2004.
75. И.Богут. (Јул, 2019). *Изјаве о мисији и визији, дефиниције, примјери и разлике између њих* [online]. Доступно на: <https://www.logicno.com/vijesti/izjave-o-misiji-i-viziji-definicije-primjeri-i-razlike-između-njih.html> [приступљено 19.01.2020].
76. B.Farfan, *Изјаве о мисији највећих корпорација у свијету* [online]. Доступно на: <https://bs.unitinal.com/izjave-o-misiji-najvecih-korporacija-u-svijetu/> [приступљено 19.01.2020].
77. L.Gregory. (2019). *Amazon.com Inc. 's Mission Statement & Vision Statement (An Analysis)* [online]. Доступно на: <http://panmore.com/amazon-com-inc-vision-statement-mission-statement-analysis> [приступљено 19.01.2020].

78. G.W. Dickson, G. DeSanctis, *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*, New Jersey: Prentice Hall, 2000.
79. М.Брознић. (2012). Како направити квалитетан бизнис план, Школа књиговодства и предузетништва [online]. Доступно на: <https://www.slideshare.net/miroslavbronzic/kako-napraviti-kvalitetan-biznis-plan> [приступљено 20.08.2020]
80. W.A.Sahlman, *How to Write a Great Business Plan*, Harvard business review, 1997.
81. R.Duermyer. (2019). *How to Write the Business Plan Products and Services Section* [online]. Доступно на: <https://www.thebalancesmb.com/business-plan-format-1794224> [приступљено 05.08.2020].
82. Business Plan Section 4: Products and Services, Accion [online]. Доступно на: <https://us.accion.org/resource/business-plan-section-4-products-and-services/> [приступљено 05.08.2020].
83. М.Лутовац, Д.Тошић, *Бизнис план за електронско пословање*, Висока школа електротехнике и рачунарства струковних студија, Београд, I издање, ISBN 8685081696, 2006.
84. D. Samson, P.J. Singh, *Operations management an integrated approach*, pp.16. 2008.
85. Products and Services, Meaning, Definition, Differences [online]. Доступно на: <https://accountlearning.com/products-services-meaning-definition-differences/> [приступљено 05.08.2020].
86. Google and the Fundamentals of Internet Business. [online]. Доступно на: <https://www.sites.google.com/site/net205apples/products-and-services> [приступљено 05.08.2020].
87. M.R. Baye, *Managerial economics and business strategy* 7th ed. (NewYork, McGraw-Hill Irwin) [online]. Доступно на: <https://mnaeemiqbal.files.wordpress.com/2014/03/managerial-economics-michael-baye.pdf> [приступљено 11.08.2020].
88. Д.Варагић, *Internet marketing for ICT* [online]. Доступно на: http://www.razvojkarijere.com/media/files/Internet_Marketing_for_ICT_1.pdf [приступљено 22.12.2019].
89. З.Грандов, *Економика и организација пословања*, Висока струковна школа за предузетништво, Београд. [online]. Доступно на: <http://vssp.edu.rs/wp-content/uploads/2017/03/Skripta.pdf> [приступљено 19.01.2020].
90. L.Liedke. (2020). *The Ultimate List of Online Business Statistics* [online]. Доступно на: <https://wpforms.com/the-ultimate-list-of-online-business-statistics/#online-businesses> [приступљено 10.02.2020].
91. С.Милиновић, *„Имплементација Интернет маркетинг плана фабрике обуће“*, Мастер рад, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду, 2013.

92. J.E. Burke, *iThe E-Business Model* [online]. Доступно на: <http://www.prudens.com/patens/ebusiness/busmodel.html> [приступљено 19.12.2019].
93. С.М. Копр. (2019). *What Is a Business Model?* [online]. Доступно на: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>, [приступљено 19.12.2020].
94. Приручник за креирање дигиталог пословног модела (2019), USAID, ICT HUB, Empowering innovation, Razvojniput.icthub.rs [online]. Доступно на: <https://saradnja.rs/wp-content/uploads/2020/12/Priru%C4%8Dnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> [приступљено 19.12.2020].
95. R.Nakatsu, *The Internet and E-Business* [online]. Доступно на: <https://studylib.net/doc/5322126/internet-business-models> [приступљено 19.12.2020].
96. Different Types of Online Business Models, “Prachi Juneja”and Reviewed By MSG Content Team [online]. Доступно на: <https://www.managementstudyguide.com/different-types-of-online-business-models.htm> [приступљено 19.12.2020].
97. A.Twin. (2020). *Value Proposition* [online]. Доступно на: <https://www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp> [приступљено 17.02.2021].
98. E.Wellington, *How to Write a Value Proposition (+ 6 Modern Examples)* [online]. Доступно на: <https://www.helpscout.com/blog/value-proposition-examples/> [приступљено 17.02.2021].
99. P.Peñalver. (2020). *The Business Model Canvas’s Value Proposition for your Business Plan* [online]. Доступно на <https://www.wearemarketing.com/blog/business-value-proposition-canvas-methodology.html> [приступљено 17.02.2021].
100. M.Luenendonk. (2020). *Business model canvas: Creating a Value Proposition* [online]. Доступно на: <https://www.cleverism.com/business-model-canvas-creating-value-proposition/> [приступљено 17.02.2021].
101. How do I use the Value Propositions building block of the Business Model Canvas? [online] Доступно на: <https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194370-how-do-i-use-the-value-propositions-building-block> [приступљено 17.02.2021].
102. Л.Бошковић, *Стратегија интернет присуства: почетак онлајн пословања*. [online] Доступно на: <https://agitprop.rs/izbor-radova/strategija-internet-prisustva-i-prikljucenija/> [приступљено 22.12.2019].
103. Модели електронског пословања, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад [online]. Доступно на: <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat5390.pdf> [приступљено 22.12.2019].

104. Н.Божовић. (2019). *Како унапредити online пословање* [online]. Доступно на: https://www.popwebdesign.net/popart_blog/2019/07/kako-unaprediti-online-poslovanje/ [приступљено 22.12.2019].
105. Н.Стојковић, *Шта је Website hosting и како одабрати прави?* [online]. Доступно на: <https://adriahost.rs/sta-je-website-hosting-i-kako-odabrati-pravi/> [приступљено 22.12.2019].
106. Web Hosting, Learning Center website.com [online]. Доступно на: <https://www.website.com/beginnerguides/webhosting/6/1/what-is-web-hosting?> [приступљено 22.12.2019].
107. What is Web Hosting? Namecheap.com [online]. Доступно на: <https://www.namecheap.com/hosting/what-is-web-hosting-definition/.ws> [приступљено 12.08.2020].
108. Best Web Hosting 2020, Recommendations. (2020) [online]. Доступно на: <https://webdev20.top/best-web-hosting-recommendations//> [приступљено 12.09.2020].
109. J.Low. (2020). *Beginner Guide: What is Web Hosting? What is a Domain? Difference Between a Domain Name and Web Hosting* [online]. Доступно на: <https://www.webhostingsecretrevealed.net/blog/web-hosting-guides/what-is-the-difference-between-a-domain-and-web-hosting/> [приступљено 12.08.2020].
110. A.Gregory. (2019). *How to Write the Market Analysis Section of a Business Plan* [online]. Доступно на: <https://www.thebalancesmb.com/how-to-write-the-market-analysis-section-2951562> [приступљено 22.12.2019].
111. Б.Перић, *Маркетинг стратегија* [online]. Доступно на: <https://www.reklamasajta.com/marketing-strategija> [приступљено 22.12.2019].
112. N. Parsons. (2020). *How to Conduct a Market Analysis in 4 Steps*. [online] Доступно на: <https://www.liveplan.com/blog/market-analysis-in-4-steps/> [приступљено 12.08.2020].
113. Why is market research important for new business ideas? Business & IP Centre, British Library newsletter [online]. Доступно на: <https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/why-is-market-research-important-for-new-business-ideas> [приступљено 22.12.2019]
114. М.Видас-Бубања, *Планирање у интернет маркетингу*, Београдска пословна академија пословних и уметничких струковних студија [online]. Доступно на: <https://www.bpa.edu.rs/FileDownload?filename=60fe2e9f-8d05-47e4-b700-58d9319a7746.pdf&originalName=Glava%20II%20-%20Planiranje%20u%20internet%20marketingu.pdf> [приступљено 22.12.2019].
115. What is market research? Australien government, Business. (2020) [online]. Доступно на: <https://www.business.gov.au/marketing/market-research/what-is-market-research> [приступљено 22.12.2019].

116. Н.Јовановић, *5 кључних корака у истраживању тржишта* [online]. Доступно на: <https://deli.rs/blog/5-kljucnih-koraka-u-istrazivanju-trzista/> [приступљено 22.12.2019].
117. G. Blogger, *How to analyze your online competition* [online]. Доступно на: <https://99designs.com/blog/business/analyse-online-competition> [приступљено 22.12.2019].
118. P. Whatman. (2020). *How to Set Up Google Alerts and Go Even Further* [online]. Доступно на: <https://mention.com/en/blog/how-to-set-up-google-alerts/> [приступљено 20.10.2020].
119. Ј.Стојменовић, *Да ли је конкуренција наши подстицај?* [online]. Доступно на: <https://jelenastojmenovic.com/da-li-je-konkurencija-nas-podsticaj/> [приступљено 10.02.2020].
120. Г.Гутић, *Како бити бољи од конкуренције на интернету* [online]. Доступно на: <https://seoptimizacijasajta.com/kako-biti-bolji-od-konkurencije/> [приступљено 10.12.2019].
121. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principles of Marketing*, Second European Edition, PrenticeHall Europe, London, 1999.
122. Ђ.Каличанин. (2014). *Методи и технике научног истраживања и анализе – Бенчмаркинг*, Економски факултет, Универзитет у Београду. [online]. Доступно на: <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/DjK-Benchmarking-01.pdf> [приступљено 20.12.2020].
123. T. Proctor, *Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS*, *Journal of Management in Medicine*, (14), 1, str. 51, 2000.
124. E.Gürel. M.Tat. (2017). *Swot analysis: A theoretical review*, *The Journal of International Social Research* Volume: 10 Issue: 51), Issn: 1307-9581 Doi Number [online]. Доступно на: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832> [приступљено 20.12.2020] .
125. SWOT Analysis, FutureLearn, RMIT University, Australia (2017) [online]. Доступно на: <https://www.futurelearn.com/courses/online-business-success-planning/0/steps/16165> [приступљено 27.01.2020].
126. Вежбе, 3, SWOT анализа, Факултет техничких наука, Катедра за примењене рачунарске науке, Универзитет у Новом Саду [online]. Доступно на: http://www.acs.uns.ac.rs/sites/default/files/Informacioni_SWOT%20analiza.pdf [приступљено 27.01.2020].
127. SWOT анализа, MARIT, Агенција за информатички консалтинг и дигитални маркетинг [online]. Доступно на: <http://www.marit.rs/swot-analiza/> [приступљено 27.01.2020].
128. М.Гонан Божац, *SWOT анализа и TOWS матрица – сличности и разлике*, *Economic research - Економска истраживања*, UDK 65.011:005.52, 2008.

129. Р. Сенић. (2017). *Структура тржишта и анализа конкуренције, Анализа конкуренције* [online]. Доступно на: <https://vpsle.edu.rs/wp-content/uploads/2017/05/Senic-Marketing-Menadzment-Knjiga5-10.pdf> [приступљено 27.01.2020].
130. SWOT анализа, Факултет техничких наука, Катедра за електрична мерења, Универзитет у Новом Саду [online]. Доступно на: <http://kelm.ftn.uns.ac.rs/literatura/uuz/2018/SWOT-UUZ12.decembar2018.pdf> [приступљено 27.01.2020].
131. A. S. O Ko, S.F.Lee, *Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology*, *Managerial Auditing Journal*, (12), ½, p. 69, 2000.
132. В.М.Мијушковић. (2014). *Стратегијски менаџмент, Глава 11: анализа општег окружења* [online]. Доступно на: www.ekof.bg.ac.rs [приступљено 27.01.2020].
133. SWOT Analysis for Online Business (SWOT Diagram), Creately.com [online]. Доступно на: <https://creately.com/diagram/example/jk2eiiwc2/SWOT+Analysis+for+Online+Business> [приступљено 30.01.2020].
134. T. Bray, D. Weinberger, *Corporate portals - Success kills the market*. The Gilbane report. Bluebill Advisors Inc., 2003.
135. D. Chaffey, *E-business and e-commerce management: strategy, implementation and practice*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times, 2011.
136. J. H. Ellswort, M. V. Ellsworth, *The Internet business book*. John Wiley & Sons, Inc., 1994.
137. В.М. Раичевић, Ј.Д.Мати јашевић-Обрадовић, М.С.Ковачевић, *Правни и етички аспекти ризика пословања путем Интернета*, 2014. SINTEZA, International Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research, DOI: 10.15308/SInteZa-2014-94-100 [online]. Доступно на: <http://portal.sinteza.sinridunum.ac.rs/Media/files/2014/94-100.pdf> [приступљено 30.01.2020] .
138. A. M. Hughes, *Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing Program* (third ed.), New York: McGraw-Hill, 2005.
139. V.Radu, *What is RFM?*(2019). [online]. Доступно на: <https://www.omniconvert.com/blog/what-is-rfm.html> [приступљено 02.02.2020].
140. R.Wollen, *A modern approach to RFM segmantation*, Hansa Marketing Services [online]. Доступно на: <https://cdn2.hubspot.net/hub/184373/file-41856256-pdf/docs/modern-approach-to-rfm-segmentation-ebook.pdf> [приступљено 20.02.2020].

141. T.Segal. (2019). *Recency, Frequency, Monetary Value (RFM)* [online]. Доступно на: <https://www.investopedia.com/terms/r/rfm-recency-frequency-monetary-value.asp/> [приступљено 08.08.2020].
142. Li.Zhovtonizhko, *RFM Analysis: A Complete Guide* [online]. Доступно на: <https://www.owox.com/blog/use-cases/rfm-analysis/> [приступљено 08.08.2020].
143. Y. Busra, (2020). *RFM Analysis for Customer Segmentation* [online]. Доступно на: <https://medium.com/@yamanbsr/rfm-analysis-for-customer-segmentation-29c8c7e04f5c> [приступљено 18.08.2020].
144. Create Your Business Plan: Organization & Management, By the U.S. Small Business Administration, Tory Burch foundation [online]. Доступно на: <http://www.toryburchfoundation.org/resources/starting-a-business/create-your-business-plan-organization-management/> [приступљено 20.02.2020].
145. R.Duermyer. (2019). *How to Write the Organization and Management Section of Your Biz Plan* [online]. Доступно на: <https://www.thebalancesmb.com/business-plan-organization-and-management-section-1794228> [приступљено 20.02.2020].
146. G.Schwetje, S.Vaseghi, *The Business Plan, How to Win Your Investor's Confidence*, ISBN 978-3-540-25451-5, Springer Berlin Heidelberg New York. 2007.
147. R.L.Nolan, D.C. Croson, *Creative Destruction-A Six-Stage Process for Transforming the Organization*, Harward Business School Press, 1995.
148. J.Haden, *How to Write a Great Business Plan: Management Team* [online]. Доступно на: <https://www.inc.com/jeff-haden/how-to-write-a-great-business-plan-management-team.html> [приступљено 20.02.2020].
149. К.Андрић, С.Нешић, Ј.Шарановић, Ђ.Ђорђевић (2019). *Приручник за креирање дигиталног пословног модела*, USAID From the American people, Ict hub Empowering innovation [online]. Доступно на: <https://ehub.rs/wp-content/uploads/2020/03/Priruc%CC%8Cnik-za-kreiranje-digitalnog-poslovnog-modela.pdf> [приступљено 05.08.2020].
150. The Five Functions of a Good team, Co Develop Consulting [online]. Доступно на: <https://caloteens.com/the-five-functions-of-a-good-team/> приступљено 10.02.2020].
151. M.Brown, *Management Team in a Business Plan, Plan Projections* [online]. Доступно на: <https://www.planprojections.com/business-plan/management-team/> [приступљено 10.02.2020].
152. Business Plan Section 3: Organization and Management, Accion [online]. Доступно на: <https://us.accion.org/resource/business-plan-section-3-organization-and-management/> [приступљено 10.02.2020].

-
153. How to write a business plan, U.S. Small Business Administration, Washington [online].
Доступно на: <https://www.sba.gov/sites/default/files/How%20to%20Write%20a%20Business%20Plan.pdf> [приступљено 10.02.2020].
154. K.Niedźwiecka, *Talent Management as a Key Aspect of Human Resource Management Strategy in Contemporary Enterprise*, Management, Knowledge and Learning Joint International Conference: Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Troughrt Turbulet Time, 25-27 May, Timisoara, Romania, pp.803-809, 2016.
155. М.Максимовић, *Међународни менаџмент људских ресурса и потражња за талентима*, Свет и Србија изазови и искушења, Институт друштвених наука, ISBN: 978-86-7093-197-8. Београд. стр.112. 2017.
156. P.J. Dowling, D.E. Welch, R.S Schuler, *International Human Resource Management, Managing People in Multinational Context*, Ohayo, South Western Collage Publishing; p. 43, 1999.
157. D.Ulrich, N.Smallwood, K.Sweetgman, *The Leadership Code*, Boston, MA: Harvard Business Press; p.107, 2008.
158. J. W Boudreau, P. M. Ramstad, *Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition*, Human Resource Management, Vol, 44, No.2, Wiley, pp. 128-136, 2005.
159. Thorough-digital-marketing-plan-foryour-online-business, FATbit Blog [online].
Доступно на: <https://www.fatbit.com/fab/thorough-digital-marketing-plan-foryour-online-business/> [приступљено 20.12.2019].
160. Types of Internet Marketing, Lera Blog [online]. Доступно на:
<https://lerablog.org/internet/marketing/types-of-internet-marketing/> [приступљено 20.12.2019].
161. E.Tarver. (2020). *Market Segmentation* [online]. Доступно на:
<https://www.investopedia.com/terms/m/marketsegmentation.asp> [приступљено 20.10.2020].
162. М.Качар, *Сегментација, избор циљног тржишта и позиционирање* [online].
Доступно на: <https://www.bpa.edu.rs/FileDownload?filename=5a2a93fd-f102-4b7e-bc97-658dd5450507.pdf&originalName=10461.pdf> [приступљено 20.10.2020].
163. S.Ward, (Окт.2020). *Target Marketing and Market Segmentation, Target marketing can be your key to increasing sales* [online]. Доступно на:
<https://www.thebalancesmb.com/target-marketing-2948355> [приступљено 20.10.2020].
164. Сегментација тржишта и таргетирање тржишта, Универзитет Сингидунум [online].
Доступно на: <http://predemet.singidunum.ac.rs> [приступљено 20.10.2020].

165. М.Најдић, „Сегментација потрошача у туризму Србије“, Докторска дисертација, Универзитет Сингидунум, Депарتمان за последипломске студије и међународну сарадњу, 2014.
166. А.Нayes. (2020). *Market Segment* [online]. Доступно на: <https://www.investopedia.com/terms/m/market-segment.asp> [приступљено 20.11.2020].
167. L.Lake. (2019). *What is a Target Audience?* [online]. Доступно на: <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-target-audience-2295567> [приступљено 26.02.2020].
168. Т.Berry, *Market Analysis for Your Online Business* [online]. Доступно на: <https://articles.bplans.com/market-analysis-for-your-online-business/> [приступљено 26.02.2020].
169. Увод у маркетинг – 5. Одређивање циљног тржишта, Академија техничко-уметничких струковних студија Београд, Одсек Висока школа електротехнике и рачунарства [online]. Доступно на: <https://www.viser.edu.rs> [приступљено 26.12.2019].
170. С.Милојевић, *Сегментација тржишта, избор циљног тржишта и позиционирање на тржишту у туризму – 2. Део*, Београдска пословна академија пословних и уметничких струковних студија [online]. Доступно на: <https://www.bpa.edu.rs> [приступљено 26.12.2019].
171. Лекција 4. Сегментација, таргетирање и позиционирање, Универзитет Сингидунум [online]. Доступно на: <http://predmet.singidunum.ac.rs> [приступљено 26.12.2019].
172. D.Chaffey. (2020). *10 reasons you need a digital marketing strategy in 2020* [online]. Доступно на: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/10-reasons-for-digital-marketing-strategy/> [приступљено 26.10.2020] .
173. D.Chaffey. (2019). *Conversation or Conversational marketing* [online]. Доступно на: <https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/conversation-marketing/> [приступљено 26.02.2020].
174. J.Leger, *Online Marketing 101* [online]. Доступно на: <https://astound.media/en/marketing-tips/online-marketing-101/> [приступљено 26.02.2020].
175. W. Hanson, *Principles of Internet Marketing*. South-Western College Publishing, 1999.
176. P. Kotler, G.Armstrong, *Principles of Marketing, 9th ed.* Prentice Hall, INC, 2001.
177. M.Meyerson, M.E. Scarborough, *Mastering Online Marketing: 12 Keys to Transform Your Website into a Sales Powerhouse*. Entrepreneur Press, 2008.
178. D. Whiteley, *E-commerce: strategy, technologies and applications*. London: The McGraw-Hill, 2000.

179. Implementation and control of marketing plan, CEOpedia management [online].
Доступно на:
https://ceopedia.org/index.php/Implementation_and_control_of_marketing_plan
[приступљено 26.02.2020].
180. Имплементација стратегије електронског пословања, Факултет пословне економије, Универзитет у Источном Сарајеву[online]. Доступно на:
<http://www.ues.rs.ba>, file:///C:/Users/LENOVO/AppData/Local/Temp/SEP-2020-CAS05.pdf [приступљено 26.02.2020].
181. Б. Латиновић, Г. Јотановић, Г. Јаушевић, М. Мајкић, *Маркетинг на Интернету*, Зборник радова Infoteh-Jahorina 2007, Vol. 6, Ref. E-I-12, стр. 311-315, 2007.
182. How to Create a Market Research Plan. (2020). Business.com [online]. Доступно на:
<https://www.business.com/articles/creating-a-market-research-plan/> [приступљено 26.02.2020].
183. What is 'Online Marketing'? Menagement skills courses.com .[online]. Доступно на:
<https://www.managementskillscourses.com/what-is-online-marketing/> [приступљено 26.12.2019]
184. A.Barone. (2020). *Digital Marketing* [online]. Доступно на:
<https://www.investopedia.com/terms/d/digital-marketing.asp> [приступљено 26.10.2020].
185. G.Kakkar. (2017). *10 Types of Online Marketing Channels & their Practical Applications* [online]. Доступно на: <https://www.digitalvidya.com/blog/types-of-online-marketing-channels/> [приступљено 26.02.2020].
186. SEO оптимизација за претраживаче, Search Engine Optimization Search Engine Optimization, TechRaft [online]. Доступно на: <http://techraft.co.ke/search-engine-optimization> [приступљено 26.02.2020].
187. On-Site SEO, What is on-site SEO? The Moz blog [online]. Доступно на:
<https://moz.com/learn/seo/on-site-seo> [приступљено 27.01.2020].
188. Optimize your site for search engines [online]. Доступно на:
<https://developers.google.com/search/docs/basics/optimize-your-site>. [приступљено 27.12.2020].
189. K.Flanagan ,*What Are SERPs?* [online]. Доступно на:
<https://backlinko.com/hub/seo/serps> [приступљено 27.12.2020].
190. A.Chris,*Top 10 Search Engines In The World* [online]. Доступно на:
<https://www.reliablesoft.net/top-10-search-engines-in-the-world/> [приступљено 27.11.2020].
191. SEO Оптимизација и израда сајта по мери клијента, Geos Media, Balkanland d.o.o. [online]. Доступно на: <https://www.geos-media.com/seo-optimizacija-prvi-google/> [приступљено 27.01.2020].

192. SEO Оптимизација веб-сајта – 200 фактора које бодује Google, Info Gate blog [online]. Доступно на: <https://infogate.rs/optimizacija-web-sajta/> [приступљено 27.01.2020].
193. Рангирање веб страница (Page Rank) i Google algoritam, Zequester.com [online]. Доступно на: <https://zequester.com/rangiranje-veb-stranica/> [приступљено 27.01.2020].
194. A.Kucheriavy, *The Most Common SEO Mistakes to Avoid* [online]. Доступно на: <https://www.intehnic.com/blog/most-common-seo-mistakes-to-avoid/> [приступљено 27.01.2020].
195. Н.Јоксић, *Off page optimizacija sajta* [online]. Доступно на: <https://optimizacijasajta-internetmarketing.com/off-page-optimizacija-sajta/> [приступљено 27.01.2020].
196. Т.Тезинде, „Getting Permission: Exploring Factors Affecting Permission”, *Marketing Journal of Interactive Marketing*, vol. 16, no. 4, 2002.
197. Pay-Per-Click Advertising: What Is PPC & How Does It Work? WordStream Online Advertising Made Easy. [online]. Доступно на: <https://www.wordstream.com/pay-per-click-advertising>. [приступљено 27.01.2020].
198. Р.Мулдер. (2019). *Viral Marketing* [online]. Доступно на: <https://www.toolshero.com/marketing/viral-marketing/> [приступљено 26.02.2020].
199. Viral marketing [online]. Доступно на: <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/viral-marketing.html> [приступљено 26.02.2020].
200. Si Quan Ong. (2020). *Affiliate Marketing for Beginners: 7 Steps to Success* [online]. Доступно на: <https://ahrefs.com/blog/affiliate-marketing/> [приступљено 26.02.2020].
201. К. Венугопал ет ал., „*Business Made Easy By Affiliate Marketing*”, *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, vol. 2, no. 6, 2013.
202. Z. Guo, „Optimal decision making for online referral marketing”, *Decision Support Systems*, vol. 52, pp. 373–383, 2012.
203. А.Карадиа. (2019). *What Is Referral Marketing* [online]. Доступно на: <https://www.business2community.com/marketing/what-is-referral-marketing-02253574> [приступљено 07.08.2020].
204. Types-of-marketing/referral-marketing. (2020). Marketing Schools [online]. Доступно на: <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/referral-marketing.html> [приступљено 07.08.2020].
205. J.Pulizzi, N.Barrett "Get Content Get Customers"-Turn Prospects into Buyers with Content Marketing". *NSB Management Review*. 2 (2): 98–100. Retrieved. 2018.

-
206. D. Le.M. (2013). *Content marketing*, HAAGA-HELIA University of Applied Sciences Bachelor's Thesis DP in International Business [online]. Доступно на: <https://core.ac.uk/download/pdf/38092806.pdf> [приступљено 07.08.2020].
207. Л.Бошковић, *Стратегија дигиталног маркетинга: моћ 14 елемената* [online]. Доступно на: <https://agitprop.rs/izbor-radova/strategija-digitalnog-marketinga-moc-14-elemenata/> [приступљено 27.02.2020].
208. What is Content Marketing? Content Marketing Institute [online]. Доступно на: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/> [приступљено 27.02.2020].
209. What is Social Media Marketing? Buffer.com [online]. Доступно на: <https://buffer.com/social-media-marketing> [приступљено 27.01.2020].
210. A.Stringfellow. (2017). *What is Video Marketing? Benefits, Challenges and Best Practices for a Successful Video Marketing Campaign* [online]. Доступно на <https://www.ngdata.com/what-is-video-marketing/> [приступљено 26.02.2020]
211. D.Chaffey. (2020). *Video marketing statistics to know for 2020* [online]. Доступно на: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-platforms/video-marketing/video-marketing-statistics-to-know/> [приступљено 26.02.2020].
212. R.Duermyer. (2019). *Blog Marketing: What It Is and How to Do It* [online]. Доступно на: <https://www.thebalancesmb.com/blog-marketing-1794404> [приступљено 26.02.2020].
213. A.Skrba, *What Is Blog Marketing?* [online]. Доступно на: <https://firstsiteguide.com/what-is-blog-marketing> [приступљено 26.02.2020].
214. Финансијски план, Универзитет Сингидунум [online]. Доступно на: <http://predmet.singidunum.ac.rs> [приступљено 26.02.2020].
215. L.Wade, *How to Write the Financial Section of a Business Plan* [online]. Доступно на: <https://cxm.co.uk/write-financial-section-business-plan/> [приступљено 26.02.2020].
216. E.Wasserman, *How to Write the Financial Section of a Business Plan* [online]. Доступно на: <https://www.thebalancesmb.com/writing-the-business-plan-section-8-2947026> [приступљено 26.02.2020].
217. М.Стојилковић, Ј.Крстић, *Финансијска анализа*, Економски факултет, Ниш, стр. 42, 2000.
218. П.Станчић, *Финансијска анализа*, Економски факултет, Универзитет у Крагујевцу [online]. Доступно на: <https://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat22861.pdf> [приступљено 18.02.2020].
219. Елементи бизнис плана, LINKgroup, Center for Careere Development [online]. Доступно на: https://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/delovi-biznis-plana [приступљено 18.02.2020].

-
220. Financial Analysis and Planning, “Prachi Juneja” and Reviewed By Management Study Guide Content Team [online]. Доступно на: <https://www.managementstudyguide.com/financial-analysis-and-planning.htm> [приступљено 18.02.2020].
221. М.Пантелић. (2014). *Појам биланса и његова садржина.ppt*, Економски факултет, Универзитет у Београду [online]. Доступно на: <http://ekof.bg.ac.rs> [приступљено 18.02.2020]
222. М.Иваниш, С.Нешић, *Пословне финансије*, Универзитет Сингидунум, Прво издање, ISBN: 978-86-7912-336-7, стр. 101, 107, 2011.
223. K. G.Palepu, P.M.Healy, B. L .Victor, E.Peek, *Business Analysis and Valuation IFRS* edition, P.Bond, Thompson Learging, London, ISBN-13: 978-1-84480-492-4; ISBN-10: 1-84480-492-5, p. 5, 2007.
224. Н.Стевановић, Д.Миличевић, *Управљачко рачуноводство*, Центар за издавачку делатност, Економски факултет, Београд, 2012.
225. Projecting Income Statement Line Items, Corporate Finance Institute [online]. Доступно на: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/modeling/projecting-income-statement-line-items/> [приступљено 20.10.2020].
226. J.Chen. (2020). *Income Statement*. [online]. Доступно на: <https://www.investopedia.com/terms/i/incomestatement.asp> [приступљено 10.10.2020].
227. Business Plan Income Statement: Everything You Need to Know, Upcounsel.com [online]. Доступно на: <https://www.upcounsel.com/business-plan-income-statement> [приступљено 20.10.2020].
228. R.F.Meigs, W.B.Meigs, *Рачуноводство темељ пословног одлучивања*, Мате, стр.877, 1993.
229. Љ.Лучић. (2019). *Бизнис план* [online]. Доступно на: <http://vtsns.edu.rs/wp-content/uploads/2019/12/BIZNIS-PLAN-converted.pdf> [приступљено 18.02.2020].
230. М.Стојановић. (2014). *Израда буџета на примеру предузећа Памс д.о.о*, Мастер рад, Универзитет Сингидунум, Департман за постдипломске студије. [online]. Доступно на: <http://predmet.singidunum.ac.rs> [приступљено 18.02.2020].
231. Budgeting-and-business-planning, Info Entrepreneurs, Canada Business Network [online]. Доступно на: <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/budgeting-and-business-planning/> [приступљено 18.02.2020].
232. Ђ.Илић, „*Финансијска анализа као савремени модел управљања резултатима пословања*“, Докторска дисертација, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, стр. 40, 2019.

-
233. С.Вукша, И.Милојевић, *Анализа биланса*, Факултет за менаџмент, Универзитет „Браћа Карић“, Београд, стр.249, 2007.
234. М.Periu. (2019). *5 Key Elements of a Financial Analysis* [online]. Доступно на: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/financial-analysis-small-business-health/> [приступљено 20.08.2020].
235. Квалитет као глобални феномен. Висок пословна школа Нови Сад [online]. Доступно на: <http://www.vps.ns.ac.rs/mat8719ppt> [приступљено 20.08.2020].
236. В.Миловановић, *Утицај менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа*, Докторска дисертација, Економски факултет, Универзитет у Крагујевцу, 2018.
237. Д.Ђорђевић, Д.Ђоћкало, *Управљање квалитетом*, Т.Ф. „Михајло Пупин“, Зрењанин, стр. 20-21, 2007.
238. Д.Домазет, *Планирање и управљање квалитетом*, Машински факултет, Универзитет у Нишу [online]. Доступно на: https://masfak.ni.ac.rs/masfak_predavanje_b8_planiranje_i_upravljanje_kvalitetom.ppt. [приступљено 20.08.2020].
239. What is a Quality Plan?Asq.com [online]. Доступно на: <https://asq.org/quality-resources/quality-plans> [приступљено 20.08.2020].
240. Управљање квалитетом, Планирање за квалитет (2017), Факултет организационих наука, Универзитет у Београду [online]. Доступно на <http://kvalitet.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Vezbe-4-.pdf> [приступљено 20.08.2020].
241. М. Crouhy et al., „*The Essentials of Risk Management*“, New York: McGraw-Hill, 2006.
242. D.Viehland. (2001). *Managing Business Risk in Electronic Commerce, Americas Conference on Information Systems (AMCIS)* [online]. Доступно на: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1630&context=amcis2001> [приступљено 18.02.2020].
243. В.Татић. (2013). *Захтеви стандарда ISO 27001 за безбедност информација и управљања ризиком применом стандарда ISO 27001*, Мастер рад, Департман за последипломске студије Инжењерски менаџмент Мастер студијски програм, Универзитет Сингидунум [online]. Доступно на: <http://predmet.singidunum.ac.rs>, [приступљено 18.02.2020].
244. F.Nastase, Risk Management for e-Business [online]. Доступно на https://www.researchgate.net/publication/26589180_Risk_Management_for_e-Business [приступљено 18.02.2020].
245. В.Roseke, Р.Eng, *The Risk Planning Process* [online]. Доступно на: <https://www.projectengineer.net/the-risk-planning-process/> [приступљено 18.02.2020].

-
246. IT risk management [online]. Доступно на:
<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/what-it-risk> [приступљено 18.02.2020].
247. M.Rouse. (2020). *Definition risk management*. [online]. Доступно на:
<https://searchcompliance.techtarget.com/definition/risk-management> [приступљено 18.10.2020].
248. Preparing a risk management plan and business impact analysis .(2020). Queensland Government, Business Queensland [online]. Доступно на:
<https://www.business.qld.gov.au/running-business/protecting-business/risk-management/preparing-plan> [приступљено 20.10.2020].
249. I.Isidro. (2013). *10 Risks of Starting an Online Business* [online]. Доступно на:
<https://www.powerhomebiz.com/blog/2013/12/24/10-risks-starting-online-business/> [приступљено 18.02.2020].
250. A.Laidre, *Risk Analysis - A Key Section of Your Business Plan* [online]. Доступно на:
https://www.iplanner.net/business-financial/online/how-to-articles.aspx?article_id=risk-analysis [приступљено 20.08.2020].
251. S.Maker. (2013). *Risk monitoring* [online]. Доступно на:
<https://www.skillmaker.edu.au/risk-monitoring> [приступљено 18.02.2020].
252. V.Prasad, *A 5-Step Guide to create a Business Continuity Plan* [online]. Доступно на:
<https://freshservice.com/business-continuity-planning-guide-blog/> [приступљено 18.10.2020].
253. J.Mathenge. (Април 2020). *Business Continuity Planning: How To Create and Maintain BCPs*. [online]. Доступно на:
<https://www.bmc.com/blogs/bcp-business-continuity-planning/> [приступљено 18.10.2020].
254. Developing Your Internet Business Plan, The University of Minnesota. (2003) [online].
Доступно на: <https://studylib.net/doc/8390873/developing-your-internet-business-plan> [приступљено 20.08.2020].
255. Chapter 1 – Developing a Business Plan, University of Saskatchewan, Canada .[online].
Доступно на: <https://openpress.usask.ca/businessplandevlopmentguide/chapter/chapter-1-developing-a-business-plan/> [приступљено 20.08.2020].
256. W.Kenton. (2020). *Research and Development (R&D)* [online]. Доступно на:
<https://www.investopedia.com/terms/r/randd.asp> [приступљено 20.08.2020].
257. С.Јаношевић, В.Ценопољац, *Формулисање стратегије истраживања и развоја предузећа помоћу усклађене листе*, Економски факултет, Универзитет у Нишу, *Часопис „Економске теме”*, година излажења XLIX, бр. 2, 2011, стр. 193-217. 2011.

-
258. L. Steele, *Innovation in Big Business*. New York: Elsevier, pp. 53-63, 1975.
259. C. K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June: 1-15, pp.20-22, 1990.
260. L. Michael. (2019). *Brownast modified Research and Development Cost Model*. [online].
Доступно на: <https://www.planprojections.com/projections/research-and-development-cost-model/> [приступљено 20.08.2020].

ISBN-978-86-86897-35-0