

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESA (BUSINESS PROCESS
MODELING-BPM) I REINŽINJERING NA PRIMJERU ATAL
GROUP D.O.O.**

Sarajevo, juni 2024.godine.

MEVLIDA DELIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Mevlida Delić, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, 5007-72689 na programu menadžment, smjer Menadžment informacionih tehnologija, izjavljujem da sam završni rad na temu:

MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESA (BUSINESS PROCESS MODELING-BPM) I REINŽINJERING NA PRIMJERU ATAL GROUP D.O.O.

pod mentorstvom prof. dr. Kemal Kačapora izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 25.06.2024.

Mevlida Delić

SAŽETAK

Poslovni procesi predstavljaju ključni faktor za uspješno poslovanje, konkurentnost svake organizacije i razvijanje međusobnih procesa. Kompanije koje se bave distribucijom pića, u savremenom poslovanju, trebaju modelirati poslovne procese kako bi unaprijedili prodaju, smanjili troškove i ostvarili veću dobit na kraju finansijske godine, te omogućili kvalitetno praćenje poslovnih procesa unutar organizacije. Najčešći problem sa kojim se susreću kompanije koje se bave distribucijom pića su neblagovremeni protok informacija od jednog kanala do drugog (npr. narudžba-isporuka).

Kada se unutar kompanije uvede poslovni proces koji je pogodan za njeno funkcionisanje, nakon određenog vremena potrebno je izvršiti reinžinjerung poslovnih procesa. Reinžinjerung predstavlja ključna poboljšanja u kritičnim dijelovima poslovanja u svrhu kontrole i evaluacije uspješnosti poslovanja..

Online prodaja kao i moderna digitalizacija je veliki izazov za razne kompanije koje bi se trebale prilagoditi kako bi mogle biti u korak sa vremenom iz razloga što će u vrlo bliskoj budućnosti ovaj oblik poslovanja biti zastupljeniji u odnosu na prodaju u prodavnicama.

Kroz implementaciju sistema prodaje online putem je opisano upravljanje procesima prodaje na primjeru kompanije Atal Group d.o.o.

Ključne riječi: Modeliranje poslovnih procesa, Reinžinjerung, Online prodaja, Ponašanje kupaca, Zadovoljstvo kupaca, Povećanje dobiti

ABSTRACT

Business processes present essential for the successful business operations, the enhancing competitiveness of any organization and improving internal processes. In modern times, Companies registered for beverage distribution must model their business processes to improve sales, reduce costs, increase comprehensive gains and profitability at the end of the financial year and enable effective monitoring of their operations. Primary problem is related to the timely flow of information through sales channels, such as order processing and delivery.

When a Company introduces suitable business processes, it is needed to reengineering of business process after a certain period. Business process reengineering focuses on critical aspects of operations, aiming to control and evaluate business performance effectively.

Online sales, as well as modern digitization, presents significant challenge for many companies and these companies should adapt their business operations to stay competitive.

Management of sales processes through implementation of online sales is described using the example of the Company Atal Group d.o.o.

Key words: Business process modeling, Reengineering, Online sales, Customer Behaviour, Customer satisfaction, Profitability

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Obrazloženje teme završnog rada	1
1.2. Predmet i problem istraživanja	2
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja.....	2
1.4. Osnovna i pomoćne hipoteze.....	3
1.5. Metodološki pristup radu.....	4
1.6. Očekivani doprinos rada	4
1.7. Struktura rada	5
2. ONLINE PRODAJA NA TRŽIŠTU.....	5
2.1. Vrste i metode prodaje na tržištu	5
2.2. Prednosti i nedostaci online prodaje	9
3. FINANSIJSKA USPJEŠNOST UVOĐENJEM ONLINE PRODAJE.....	11
3.1. (Re) organizacija radnih mjesta i procesa poslovanja	11
3.2. Upravljanje poslovnim procesima u ugostiteljstvu.....	14
4. O POSLOVNIM PROCESIMA, UPRAVLJANJE I REINŽINJERING... 17	
4.1. Poslovni procesi.....	17
4.2. Upravljanje poslovnim procesima.....	19
4.3. Reinžinjing poslovanja.....	20
5. MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESA	23
5.1. Historija modeliranja poslovnih procesa.....	23
5.2. Poslovni procesi i modeliranje	25
5.3. Business Process Modeling (BPM)	26
5.4. Business Process Model and Notation (BPMN)	28
5.5. Preporuke za modeliranje poslovnih procesa	30
6. IZRADA MODELA POSLOVNOG PROCESA, REINŽINJERING I PRIJEDLOG UNAPREĐENJA POSLOVANJA.....	31
6.1. Opis problema prije i poslije unaprijeđenja poslovanja i dijagam aktivnosti.....	31

6.2. Reinžinjing poslovanja.....	34
7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	38
7.1. Rezultati provedene ankete zaposlenika i kupaca	38
7.2. Rezultati provedenog intervjuisanja zaposlenika i kupaca za potrebe istraživanja	55
8. ANALIZA REZULTATA NA OSNOVU POSTAVLJENIH HIPOTEZA.	55
8.1. Analiza rezultata istraživanja i dokazivanja postavljene hipoteze H1	55
8.2. Analiza rezultata istraživanja i dokazivanja postavljene hipoteze H2	56
8.3. Analiza rezultata istraživanja i dokazivanja postavljene hipoteze H3	57
8.4. Analiza rezultata istraživanja i dokazivanja postavljene hipoteze H4	57
9. ZAKLJUČAK.....	58
REFERENCE	59

POPIS GRAFIKA

Grafikon 1. Faktori koji dovode do reorganizacije poslovanja	12
Grafikon 2. Upravljanje poslovnim procesima (Business Process Modeling)	27
Grafikon 3. Business Process Model and Notation	30
Grafikon 4. Dijagram toka uvođenja novog poslovnog procesa	33
Grafikon 5. Poslovni proces online prodaje	34
Grafikon 6. Poslovni proces online prodaje	35
Grafikon 7. Poslovni proces podijeljen unutar odjela	36
Grafikon 8. Poslovni proces otpremanja proizvoda sa skladišta	37
Grafikon 9. Cjelokupan poslovni proces naručivanja proizvoda	38
Grafikon 10. Spolna struktura kupaca	39
Grafikon 11. Starosna struktura kupaca	39
Grafikon 12. Stepen obrazovanja kupaca	40
Grafikon 13. Zaposlenost kupaca	40
Grafikon 14. Način kupovine	41
Grafikon 15. Korištenje online prodaje	41
Grafikon 16. Kupovina proizvoda online putem	42
Grafikon 17. Najčešće korišteni kanali	42
Grafikon 18. Jednostavniji pristup proizvodima i uslugama	43
Grafikon 19. Najčešća kupovina putem interneta	44
Grafikon 20. Razlozi kupovine putem internet trgovina	44
Grafikon 21. Razlike između internet i tradicionalne trgovine	45
Grafikon 22. Rizici prilikom obavljanja internet trgovine	45
Grafikon 23. Bitni faktori prilikom odabira online trgovine	46
Grafikon 24. Preferencije kod odabira načina kupovine	46
Grafikon 25. Faktori zadržavanja kupaca	47
Grafikon 26. Slaganje sa tvrdnjama	47
Grafikon 27. Odlučivanje o kupovini	48
Grafikon 28. Uspješnost poslovanja kompanije	49
Grafikon 29. Internet trgovina će zamijeniti tradicionalne trgovine	49
Grafikon 30. Internet trgovina će smanjiti ili povećati broj zaposlenika	50
Grafikon 31. Konkurentska prednost internet trgovine	50
Grafikon 32. Povećati broj internet trgovina	51
Grafikon 33. Spolna struktura zaposlenika	51
Grafikon 34. Starosna struktura zaposlenika	52
Grafikon 35. Stepen obrazovanja zaposlenika	52
Grafikon 36. Zaposlenici Atal Group d.o.o. Sarajevo	53
Grafikon 37. Unapređenje poslovanja	53
Grafikon 38. Slaganje sa tvrdnjama	54
Grafikon 39. Ideje za unapređenje	54

POPIS TABELA

Tabela 1. Učesnici internet trgovine.....	7
Tabela 2. Razlike između B2B i B2C metoda internet trgovine	8
Tabela 3. Finansijski podaci (izraženi u BAM).....	32
Tabela 4. Slaganje sa tvrdnjama.....	43
Tabela 5. Mišljenje ispitanika o postavljenim tvrdnjama.....	48
Tabela 6 - Rezultati t-testa za prvu hipotezu	55
Tabela 7 - Rezultati t-testa za drugu hipotezu	56
Tabela 8 - Rezultati t-testa za treću hipotezu	57
Tabela 9 - Rezultati t-testa za četvrtu hipotezu	57

1. UVOD

1.1. Obrazloženje teme završnog rada

Poslovni procesi predstavljaju ključni faktor za uspješno poslovanje, konkurentnost svake organizacije i razvijanje međusobnih procesa. Kompanije koje se bave distribucijom pića, u savremenom poslovanju, trebaju modelirati poslovne procese kako bi unaprijedili prodaju, smanjili troškove i ostvarili veću dobit na kraju finansijske godine, te omogućili kvalitetno praćenje poslovnih procesa unutar organizacije. Najčešći problem sa kojim se susreću kompanije koje se bave distribucijom pića su neblagovremeni protok informacija od jednog kanala do drugog (npr. narudžba-isporuka). U slučaju da se informacije koje se prenose iz jednog kanala u drugi kanal (npr. narudžba-isporuka) ne prenesu pravovremeno sa svim potrebnim specifikacijama može dovesti do nezadovoljstva kupca što u krajnjoj liniji vodi do raskida saradnje između kupca i kompanije.

Kada se unutar kompanije uvede poslovni proces koji je pogodan za njeno funkcionisanje, nakon određenog vremena potrebno je izvršiti reinžinjerung poslovnih procesa. Reinžinjerung predstavlja ključna poboljšanja u kritičnim dijelovima poslovanja u svrhu kontrole i evaluacije uspješnosti poslovanja, a kao primjer navodimo radikalno redizajniranje poslovnih procesa koji obuhvata troškove, kvalitet i brzinu usluge koju pružamo.

Svakodnevno se susrećemo sa nezaustavljivim napretkom tehnologije koja sa sobom povlači kontinuiran rad i unapređenje poslovnih procesa unutar kompanije kako bi ostali konkurentni na tržištu. Činjenica je da kompanije u Bosni i Hercegovini koje se bave distribucijom pića nisu u koraku sa kompanijama od kojih vrše nabavku pića i samim tim nemaju značajan napredak u odnosu na ono što tržište zahtjeva. Online prodaja kao i moderna digitalizacija je veliki izazov za razne kompanije koje bi se trebale prilagoditi kako bi mogle biti u korak sa vremenom iz razloga što će u vrlo bliskoj budućnosti ovaj oblik poslovanja biti zastupljeniji u odnosu na prodaju u prodavnicama. Online prodaja je pružila mogućnost da tržište bude rasprostranjeno širom svijeta, te kroz par jednostavnih koraka online putem je moguće naručiti i isporučiti željenu hranu, piće, odjeću, obuću, namještaj, itd.

Atal Group d.o.o. Sarajevo je u toku 2020. godine implementirao kroz sistem prodaje i online prodaju pića kroz dragstor firme na način da je omogućena narudžba i isporuka željenih proizvoda na adresu kupaca bilo da se radi o fizičkim ili pravnim licima. Također, tokom 2020. godine je razvijena online platforma za dostavu hrane, pića i ostalih namirnica pod nazivom KORPA.BA. Atal Group d.o.o. Sarajevo je jedina kompanija u Kantonu Sarajevo koja je zaključila ekskluzivni ugovor sa online platformom KORPA.BA koji omogućava oglašavanje na društvenim mrežama praćeno od strane tima stručnjaka KORPA.BA.

Tokom 2020. godine, na tržištu BiH je došlo do pada prodaje pića u visini od 75 % od ukupne prodaje pića u odnosu na prethodnu poslovnu godinu. Posmatrajući statistiku i prihode

kompanija koji su bili manji u odnosu na prethodnu godinu, dolazimo do zaključka da je neophodno poduzeti konkretne promjene u vezi sa prodajnim kanalima na području Kantona Sarajevo, unaprijediti informacione sisteme i digitalizaciju, te modelirati poslovni proces u odnosu na promjene koje nastaju.

Prednosti od uvođenja online prodaje su te što kupci imaju mogućnost nabavke raznih proizvoda neovisno o području na kojem se nalaze, te u bilo koje doba dana mogu izvršiti narudžbu svojih proizvoda, a pritom analizirajući konkurenciju. Nadalje, jedna od velikih prednosti online prodaje je što se bazira na kontinuiranom i kvalitetnom održavanju web platforme za prezentaciju i prodaju proizvoda. Razlika u odnosu na prodaju prije uvođenja online prodaje je u tome što prodavci provode manje aktivnosti na prezentaciji proizvoda kupcima obzirom da je fokus stavljen na prezentaciju proizvoda koji se nalazi na web platformi.

1.2. Predmet i problem istraživanja

Problem istraživanja u završnom radu se odnosi na nedovoljno razvijeno online poslovanje unutar kompanija u svrhu utvrđivanja i mjerenja nastalih izazova i prepreka koji se javljaju prilikom modeliranja poslovnih procesa a koje trebamo prilagoditi i postaviti kako bi svi segmenti poslovali uspješno. Predstavljen je kompletan proces reorganizacije poslovanja i prelaska na novi model online poslovanja. Ovaj rad će svakako dati zaključke o novim prednostima i potencijalnim izazovima koji se mogu javiti u budućnosti, te predstaviti pokazatelje uspješnosti za buduće poslovanje.

Predmet istraživanja je analiza primjene BMP u privatnom sektoru, na primjeru kompanije Atal Group d.o.o. sa područja Kantona Sarajevo, te reinžinjerung trenutnog poslovnog procesa. Implementacija novog poslovnog procesa kao model uspješnog poslovanja kompanije će imati utjecaj na razvoj i unaprijeđenje prodaje, smanjenje troškova, povećanje zadovoljstva kupaca, pružanje bolje kvalitete usluga i sl.

1.3. Svrha i ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja mogu biti klasificirani kao opći i posebni. U ovom istraživanju opći cilj je utvrditi i definisati šta je to modeliranje poslovnih procesa, te koji je njegov značaj i uloga. Također, potrebno je ispitati i način na koji se izvršila kompletna implementacija novog poslovnog procesa, te na koji način bi novi poslovni proces bio kompletiran u potpunosti, a nakon toga u kojoj mjeri bi bio upotrebljiv u svakodnevnom poslovanju kompanije Atal Group d.o.o. Sarajevo.

Posebni ciljevi ovog istraživanja su:

- a) Definirati teorijski pristup implementacije online poslovanja;
- b) Definirati model digitalnog poslovanja;
- c) Provesti neophodna istraživanja unutar kompanije kako bi se utvrdila efikasnost implementiranog poslovnog procesa i razumijevanje zaposlenika i kupaca primjenom online poslovanja;
- d) Predložiti nova rješenja i dodatne procese;
- e) Povećati zadovoljstvo postojećih kupaca i steći nove potencijalne kupce.

1.4. Osnovna i pomoćne hipoteze

Postavljene hipoteze obuhvataju kompletan proces i problem istraživanja koje će na kraju biti prihvaćene ili odbijene ovisno o ostvarenim rezultatima, te se mogu prikazati kako slijedi:

- H1: Razvoj novog modela online poslovanja unapređuje prodaju i poslovanje unutar Atal Group d.o.o. Sarajevo;
- H2: Novi model online poslovanja Atal Group d.o.o. Sarajevo će utjecati na povećanje potrošnje trenutnih kupaca i pribavljanje potencijalnih novih kupaca;
- H3: Online poslovanje Atal Group d.o.o. Sarajevo omogućava kupcima da na najjednostavniji način donose odluke o odabiru proizvoda po najpovoljnijim cijenama;
- H4: Online poslovanje Atal Group d.o.o. Sarajevo značajno utječe na povećanje pažnje postojećih i potencijalno novih kupaca.

Kupci u većini slučajeva imaju veliko nepovjerenje, neznanje i strah od kupovine online putem. Cilj postavljenih hipoteza je dokazati da će uvođenje online poslovanja u poslovni proces Atal Group d.o.o. za posljedicu imati ključne prednosti koje se odnose na smanjenje troškova radne snage, smanjenje finansijskih resursa, sticanje novih potencijalnih kupaca, poboljšanje kvalitete usluge, ušteda vremena, mogućnost promovisanja putem društvenih mreža i online platforme koja će biti razvijena za prodaju pića, dostupnost prodaje pića širom Bosne i Hercegovine, povećanje prodaje i dobiti na kraju finansijske godine. Cilj ovog rada je odrediti i prikazati poslovanje Atal Group d.o.o. Sarajevo prije i poslije uvođenja modela online poslovanja kroz dijagrame aktivnosti i prodaje.

1.5. Metodološki pristup radu

Metodologija koju ću koristiti u ovom radu polazi od teorijskog i empirijskog istraživanja. Za prvi dio, teorijski ću koristiti metode analize i sinteze u svrhu što jasnije prezentacije modeliranja poslovnih procesa i implementiranja efikasne analize. Za empirijski dio ću koristiti metode anketiranja i intervjuja kroz koje ću prikupljati sve potrebne informacije vezane za online poslovanje implementirano u Atal Group d.o.o. Sarajevo. Nakon što izradim online model poslovanja i sve procese svedem na digitalne, funkcionalnost i praktičnost ću provjeriti kroz anketu među zaposlenicima i kupcima kako bi analizirala uspješnost implementiranog poslovnog procesa i donijela zaključke u vezi primjene novog poslovnog procesa. Anketu planiram provesti u kompaniji Atal Group d.o.o. Sarajevo i Šamon Promet d.o.o. Ciljna grupa koju ću ispitivati su zaposlenici navedenih Atal Group d.o.o. Sarajevo i Šamon Promet d.o.o. Također, kupci Atal Group d.o.o. Sarajevo i Šamon Promet d.o.o. će biti predmet anketiranja. Kupci koji će biti anketirani se nalaze na teritoriji FBiH, Sarajevo. Planirani broj provedenih anketa je između 50-100.

Metode koje ću koristiti prilikom izrade rada su:

- a) Sistemski pristup rješavanju problema;
- b) Sistemska analiza;
- c) Metode indukcije i dedukcije;
- d) SPSS statistička obrada podataka;
- e) Komparativna metoda.

1.6. Očekivani doprinos rada

Kako je tehnologija napredovala, te kako svaki segment poslovanja teži ka digitalizaciji, ključno je prepoznati nove trendove koji će pomoći razvoju kompanija. Online poslovanje je novi način poslovanja i kupovine, koji se u uslovima u kojima se nalazimo redovno provodi i postaje dio svakodnevnice. Kako bi zadržali postojeće kupce i privukli nove potencijalne kupce neophodno je pratiti trendove na tržištu. U vremenu gdje je tehnologija značajno napredovala, težimo ka pronalasku novih načina poslovanja koji će nam imati tendenciju rasta u mjeri koja će kompanijama donositi uspješno poslovanje na kraju svake finansijske godine.

Doprinos istraživanja kojim se bavim ima za cilj unaprijediti prodaju i povećati potražnju proizvoda koje nudimo. Bitno je naglasiti da je potrebno uložiti finansijske resurse u svrhu oglašavanja i implementacije zamišljenih procesa kako bi projekat bio uspješan i vidljiv eksternim korisnicima. Doprinos rada će se jasno vidjeti u pogledu teorijskog i empirijskog istraživanja koje ćemo sprovesti.

1.7. Struktura rada

Završni rad se sastoji iz uvoda u rad koji predstavlja kratki prikaz problema i predmeta istraživanja, potom hipoteze istraživanja, ciljeva i metoda doprinosa istraživanja. U drugom dijelu rada će biti definisan pojam i karakteristike online prodaje na tržištu, te će se prezentirati razlike u poslovanju prije i nakon implementiranja online načina poslovanja. U trećem dijelu ću predstaviti poslovanje unutar organizacije u vrijeme prije i nakon uvođenja online načina poslovanja, (Re)Organizaciju radnih mjesta i unaprijeđenje, potom ću se osvrnuti na procese i upravljanje poslovnim procesima u ugostiteljstvu. Četvrti dio rada će predstaviti pojmove poslovnog procesa, upravljanja i reinžinjerina. Peti i šesti dio će se sastojati od modeliranja poslovnih procesa, izrade modela poslovnog procesa, reinžinjerina i prijedloga unapređenja poslovanja. Opis poslovnog problema će biti sastavni dio šestog dijela koji će pojasniti stanje unutar kompanije i sami razlog za pokretanje procesa reinžinjerina. U sedmom dijelu ću prikazati empirijsko istraživanje, prikupljanje podataka. Osmi dio rada služi za prezentaciju rezultata istraživanja i dokazivanja postavljenih hipoteza. Deveti dio će prezentirati zaključak gdje ću koncizno prezentovati najvažnije rezultate istraživanja koji se odnose na hipoteze koje sam postavila. Također u devetom dijelu ću prikazati popis literature, slika, tabica i grafikona u svrhu olakšanog čitanja rada.

2. ONLINE PRODAJA NA TRŽIŠTU

2.1. Vrste i metode prodaje na tržištu

Kupovina putem interneta predstavlja oblik elektronske trgovine koji pruža potrošačima mogućnost direktne kupovine potrebnih roba ili usluga putem interneta uz upotrebu web preglednika ili mobilnih aplikacija. U toku 2020. godine, izbijanjem pandemije koronavirusa, rapidnom brzinom je napredovala i proširila se kupovina putem interneta što je omogućilo potrošačima da iz svojih domova nabavljaju neophodne proizvode i usluge.

Sa razvojem digitalnih uređaja a samim tim i razvojem digitalnog okruženja, povećala se vjerovatnoća da će ljudi koristiti svoje mobilne telefone, računare, tablete i druge digitalne uređaje za prikupljanje informacija. Kada posmatramo kupovinu putem interneta, možemo vidjeti da jedna interaktivna odluka može imati utjecaja na donošenje odluka potrošača. Tačnije, svaki kupac ima priliku za interakcijom, kao što je to na primjer online recenzija koja dalje može imati uticaj na ponašanje drugih potencijalnih kupaca (Kannan, P.K. i Alice, H., 2017). Upravo su recenzije ono što ljudima postaje oslonac prilikom kupovine. Informacije o objavama drugih ljudi, o pohvalama proizvoda na društvenim mrežama postale su neophodna informacija pri odabiru odgovarajućeg proizvoda.

Pored recenzije, rizik i povjerenje su također dva ključna faktora koji utiču na ponašanje ljudi u digitalnom okruženju. Kupci razmatraju prelazak sa jednog elektronskog kanala na drugi, jer na njih uglavnom ima utjecaj upoređivanje online sa offline kupovinom, što

uključuje rast sigurnosnih, finansijskih i performansnih rizika. Drugim riječima, kupac koji kupuje na internet mreži zasigurno je u većem riziku u procesu kupovine od ljudi koji kupuju u trgovinama. Tri faktora će imati značajan utjecaj na potrošače u donošenju odluka o korištenju online trgovine, a to su:

- Da li proizvod zadovoljava njihove potrebe i želje prije nego što ga naruče i postanu vlasnici istih;
- Kupac može biti zabrinut za usluge koje se odnose na podršku ili garanciju na proizvod nakon prodaje;
- Kupac može osjetiti strah vezan za situacije u kojima nije u potpunosti razumio uslove vezane za online prodaju ili za proizvod koji kupuje.

Online trgovci „na malo“ stavljaju veliki naglasak na aspekt povjerenja kupaca jer je upravo povjerenje jedan od načina pokretanja ponašanja kupaca u digitalnom okruženju, koje može ovisiti o stavu i očekivanjima kupaca. Također, dizajn proizvoda ili ideje kompanije ne mogu ispuniti očekivanja kupaca. Kupovna namjera kupca zasnovana je na racionalnim očekivanjima, a dodatno utiče na emocionalno povjerenje. Navedena očekivanja se mogu potvrditi i putem recenzija korisnika proizvoda ili usluga.

Internet trgovina se može drugačije opisati kao obavljanje transakcija putem internet mreže koje predstavlja prenos prava korištenja na kupca (Radenković *et al.*, 2015).

Postoji nekoliko vrsta online prodaje, a to su:

- E-trgovina koja predstavlja oblik klasične online trgovine zasnovana na ponudi proizvoda ili usluga putem web stranica ili mobilnih aplikacija određenih proizvođača ili dobavljača što pojednostavljuje potrošačima način procesa naručivanja i nabavke;
- Market place koji predstavlja oblik online platforme kako bi prodavačima omogućio da svoje proizvode ili usluge postavljaju i oglašavaju na web platformi za prodaju (naprimjer Amazon ili eBay);
- Dropshipping predstavlja oblik trgovine u kojem prodavači nemaju zalihe proizvoda već se nalaze u funkciji distributera što znači da nakon što potrošač naruči određeni proizvod, prodavači isti naručuju od dobavljača i isporučuju kupcu;
- E-aukcija koja predstavlja oblik platforme za aukciju (npr. eBay) i daje mogućnost korisnicima da se takmiče za određeni proizvod metodom licitacije;
- Pretplata koja predstavlja model online trgovine gdje potrošači na mjesečnom nivou vrše plaćanje mjesečnih ili godišnjih pretplata za pristup proizvodima ili uslugama (npr. članarina za korištenje teretana).

Tabela 1. Učesnici internet trgovine

Učesnik	Opis
Kupci	Internet trgovina je širok pojam i sastoji se od stalnih i potencijalno novih kupaca. Internet tržište je rasprostranjeno širom svijeta, te nudi veliki izbor ponude što za posljedicu ima veliku mogućnost pregovaranja kupaca na tržištu. Kupci u većini slučajeva diktiraju cijenu i uslove na tržištu, jer u većini slučajeva potražnja za određenim proizvodima ili uslugama u velikoj mjeri ovisi o potrebama kupaca.
Prodavci	Kao što je već iznad navedeno, internet tržište je široko rasprostranjeno, te nudi veliki broj proizvoda i usluga raznih proizvođača, distributera i prodavaca. Prodavci na internet tržištu mogu biti pravna lica, javne institucije, fizička lica i ostali pojedinci koji žele svoju robu prodavati putem interneta, određene web stranice, mobilne aplikacije, društvenih mreža i sl.
Posrednici	Na tržištu internet trgovine se javljaju i posrednici u funkciji trećih lica koji u svoje ime, a za drugi račun vrše ponudu i prodaju određenih proizvoda i usluga, te zauzvrat zaračunavaju proviziju. Kao primjer možemo navesti prodaja avio karata putem turističkih agencija ili karti za koncert putem platformi za prodaju karti i sl.
Ostali	Ostale učesnike na internet tržištu predstavljaju prevoznici i kuriri bez koji ne bi bila dovršena finalna isporuka naručenih proizvoda od prodavca do kupca.

Izvor: Radenković et al. (2015)

Metode poslovanja putem internet trgovine se mogu prikazati kako slijedi:

- Business-to-Business (B2B) koja predstavlja oblik klasične online trgovine zasnovana na ponudi proizvoda ili usluga putem web stranica ili mobilnih aplikacija određenih proizvođača ili dobavljača što pojednostavljuje potrošačima način procesa naručivanja i nabavke. B2B oblik internet trgovine je pogodniji i fleksibilniji model trgovine u odnosu na B2C oblik trgovine. Poslovni modeli B2B oblika internet trgovine se imaju sljedeće tipove:
- Agora koji predstavlja tip otvorenog B2B tržišta gdje ponuda i potražnja na tržištu nemaju direktan utjecaj na formiranje cijena. Kao primjer Agor tipa B2B tržišta možemo navesti stranicu www.olx.ba koja predstavlja najrasprostranjeniju mrežu u BiH za ponudu i potražnju različitih vrsta proizvoda i usluga;
- Agregator koji predstavlja tip B2B tržišta gdje ponuda i potražnja diktira cijenu proizvoda koji se nude. Kao primjer Agregator tipa B2B tržišta možemo navesti stranicu www.aliexpress.com;

- Integrator koji predstavlja tip B2B tržišta koji stavlja značaj na kontrolu lanca vrijednosti i nastoji povezati veliki broj podgovarača kako bi kreirao i ponudio konačni proizvod ili uslugu. Kao primjer Integrator tipa B2B tržišta možemo navesti Cisco.
- Alijansa koji predstavlja tip B2B tržišta gdje učesnici na internet tržištu imaju podjednaku ulogu kupaca i prodavaca. Kao primjer Alijansa tipa B2B tržišta možemo navesti Freelancera koji na internet tržištu nudi uslugu razvoja softvera, a ujedno i traži određene platforme za kreiranje aplikacija;
- Distributer koji predstavlja tip B2B tržišta zasnovan na osiguravanju bezbjedne platforme koja je neophodna za pravilnu razmjenu informacija u vezi sa ponudom i potražnjom. Kao primjer Distributer tipa B2B tržišta možemo navesti kompaniju BH Telecom d.d. koja se javlja u ulozi servisera telekomunikacionih usluga koje su neophodne za bezbjedno i jednostavno korištenje interneta i internet trgovine (Radenković *et al.*, 2015).
- **Business-to-Customer (B2C)** koji predstavlja oblik trgovine usmjeren prema tržištu krajnjih potrošača svakodnevnog potrošnje. B2C oblik trgovine predstavlja prodaju roba i proizvoda ili pružanje usluga koje je usmjereno prema krajnjim potrošačima odnosno kupcima (Radenković *et al.*, 2015).

Tabela 2. Razlike između B2B i B2C metoda internet trgovine

OPIS	B2B	B2C
Ciljana publika	Preduzeća	Pojedinačni potrošači
Ciklus prodaje	Dugoročni ili okvirni ugovori	Jednokratna prodaja
Pristup prodaji	Izgradnja odnosa sa kupcima	Stvaranje pozitivne interakcije sa kupcima
Marketing	Sajmovi, email marketing, billboard	Oglašavanje na društvenim mrežama, preporuke drugih kupaca
Proizvodi ili usluge	Složen, prodajni predstavnik mora uložiti dodatni napor da bi trenutni i potencijalni kupci stekli razumno uvjerenje da cijena odgovara kvaliteti proizvoda ili usluge	Ne zahtijevaju utrošak mnogo vremena za objašnjavanje sadržaja i kvalitete proizvoda ili usluga

Cijene proizvoda ili usluga	Cijene prema dogovoru koje su obično veće u odnosu na B2C oblik trgovine	Niže i fiksne cijene
-----------------------------	--	----------------------

Izvor: AHA Slides (2023)

2.2. Prednosti i nedostaci online prodaje

Online prodaja pruža mogućnost da potrošači uvijek budu u trendu i da na jednostavniji način dođu do željenog proizvoda po cijeni koja će u određenim trenucima biti povoljnija u odnosu na cijenu iskazanu u trgovini. Potrošači imaju nekoliko koraka prilikom korištenja online prodaje, a to su: donošenje odluke o potrebi za određenim proizvodom ili uslugom, istraživanje i traženje odgovarajuće internet trgovine, istraživanje cijene proizvoda ili usluge na različitim internet trgovinama, donošenje odluke o kupovini, naručivanje i plaćanje proizvoda i usluge i isporuka proizvoda putem pošte.

Online prodaja ima niz prednosti i nedostataka, a u nastavku su pobrojani kako slijedi.

Prednosti od korištenja online prodaje su:

- Dostupnost - Online prodaje su pretežno dostupne 24/7, a mnogi potrošači u zapadnim zemljama imaju pristup internetu i na poslu i kod kuće. Nasuprot tome, posjeta konvencionalnoj maloprodajnoj trgovini zahtijeva odlazak do trgovine što stvara dodatne troškove kao što su troškovi goriva, parkinga, karte za prevoz, a obično se isti taj odlazak mora obaviti tokom radnog vremena što predstavlja dodatni problem za sve kupce i trošenje vremena kojeg mnogi imaju u manjim kapacitetima nego inače. Online prodaja pored navedene prednosti može rezultirati kašnjenjem prilikom dostave, a u svrhu prevazilaženja navedenog problema, mnoge online trgovine su uvele mogućnost preuzimanja proizvoda ili usluge u samoj trgovini. Navedena pogodnost znači da kupci mogu preuzeti robu na mreži i podići je u obližnjoj prodavnici, čineći kupovinu putem interneta povoljnijom za kupce. (H. Ming-Hsiung, 2009) U slučaju problema s artiklom koji se odnosi na slučajeve kada proizvod nije ispunjavao tražene specifikacije od strane kupca, online trgovine daju mogućnost zamjene proizvoda na način da je potrebno da kupac fizički dođe u prodavnicu i vrati željeni proizvod, a zauzvrat dobija novac iz blagajne ili da kupac proizvod vrati putem pošte kako mu je i isporučen, a zauzvrat će dobiti novac na svoj transakcijski račun. Neke online kompanije imaju naprednije politike povrata kako bi kompenzirale tradicionalnu prednost fizičkih trgovina, te omogućavaju besplatan povrat ukoliko kupci nisu zadovoljni proizvodom.
- Povratne informacije i recenzije kupaca - Vrlo važno je da online trgovina ima pozitivne recenzije koje će novi kupci pomno analizirati. Internetske trgovine bi trebale davati specifikacije svojih proizvoda i usluga. Internet trgovine će poseban fokus staviti na iskazivanje kvalitete proizvoda, sastav proizvoda, fotografiju

proizoda, dok će prodaja u prodavnicama stvarni proizvod biti dostupan na uvid svakom kupcu. Određene online trgovine pružaju ili povezuju dodatne informacije o proizvodu, kao što su upute, sigurnosne procedure, demonstracije ili specifikacije proizvođača. Također, online trgovine često koriste usluge „influencera“ koji su u današnjici jako popularni, te koji snimanjem i objavljivanjem proizvoda ili usluge na svom profilu pružaju približnije informacije kupcima o određenom proizvodu ili usluzi. U konvencionalnoj maloprodaji, zaposlenici u trgovinama su uglavnom dostupni da pruže odgovore na pitanja o proizvodu, a ne da kupcima ponude lična iskustva.

- Cijena i izbor - Velika prednost kod online prodaje je mogućnost istraživanja cijena na različitim stranicama za prodaju. Internet pretraživači daju mogućnost da kupci vrše analizu cijena istih ili sličnih proizvoda, način dostave, način plaćanja, te izbor istih ili sličnih proizvoda na raznim stranicama za prodaju. Plaćanje troškova dostave će smanjiti potražnju kupaca i neće se smatrati cjenovnom prednošću, te shodno tome mnoge online trgovine omogućavaju kupcima kupovinu i plaćanje putem interneta, a isporuka i dostava se ne nadoknađuje.
- Geografska dostupnost - Ključna stvar prilikom korištenja online trgovina jeste da ne postoje geografske prepreke za kupce, a to znači da svaki kupac može naručiti proizvod iz bilo kojeg dijela države, te da nije usko vezan za prodavnicu koji se nalazi u blizini mjesta stanovanja. Prethodno navedenim se postiže konkurentna prednost u odnosu na trgovine koje nisu razvile internet trgovine.
- Jednostavnije oglašavanje - Internet prodaja ima niz marketinških trikova koji se koriste da bi privukli kupce na internet stranicu. Internet trgovine ulažu finansijske i ljudske resurse u veliki marketing i polažu nadu i dalje da marketing igra ključnu ulogu u pronalasku i zadržavanju kupaca.
- Uvid u stanje zaliha proizvoda - Još jedna od prednosti korištenja internet trgovina je ta što kupci na mnogim stranicama imaju mogućnost uvida da li na lageru postoji određeni proizvod ili usluga kao i da izvrše uvid u kojoj prodavnici se nalazi određeni proizvod.

Nedostaci korištenja online prodaje su:

- Internet prevare - Uzimajući u obzir na nedostatak mogućnosti pregleda robe prije kupovine, potrošači su izloženi većem riziku od prevare. Roba naručena preko interneta možda neće biti dostavljena u traženom stanju sa željenim kvalitetom. Vrlo je važno da internet trgovina polaže resurse u zaštitu od prevara plaćanjem, što igra ključnu ulogu kod kupaca i ulijeva im sigurnost da neće biti pokradeni. Secure Sockets Layer (SSL) enkripcija je općenito riješila problem presretanja brojeva kreditnih kartica u tranzitu između potrošača i trgovca. Međutim, i dalje je

neophodno vjerovati trgovcu i zaposlenima da kasnije neće koristiti podatke o kreditnoj kartici za vlastite kupovine i da informacije neće prosljeđivati drugima.

- Problemi sa isporukom ili povratom - U nekim situacijama postoji mogućnost da kupac donese odluku da vrati proizvod ili da proizvod na adresu ne stigne prema željenim specifikacijama i kvalitetima i u tom slučaju je neophodno da internet trgovine na najjednostavniji način imaju propisane uslove za povrat robe i povrat novca.
- Nepotpuna informacija o cijeni proizvoda ili usluge - Iako internet trgovine daju mogućnost kupcima da analiziraju postavljene cijene na stranicama, nekada nabavke imaju nepredviđene troškove i uključuju dodatne troškove dostave ili obrade narudžbe. Nedostatak može biti očigledan kada se radi o uvozu robe i trošak iskazan na stranici ne uključuje troškove carine, PDV-a, posredničke usluge i sl.
- Privatnost - Jedna od najznačajnijih osobina internet trgovine za kupce je pitanje njihove privatnosti prilikom korištenja internet trgovina. Mnoge web stranice prate kupovne navike potrošača kako bi predložile artikle i druge web stranice za pregled. Prodavnice također prikupljaju informacije i potrebe potrošača. Određene veće internet trgovine koriste informacije o adresi kodirane na kreditnim karticama potrošača i to često bez njihovog znanja, da ih dodaju na katalošku mailing listu. Ovi podaci očito nisu dostupni trgovcu prilikom plaćanja u gotovini ili putem banke.

3. FINANSIJSKA USPJEŠNOST UVOĐENJEM ONLINE PRODAJE

3.1. (Re) organizacija radnih mjesta i procesa poslovanja

Sa porastom rada na daljinu i uklanjanjem prepreka između poslovnog i privatnog života, zaposlenici su se našli u situaciji koja zahtijeva reorganizaciju radnih mjesta ili njihovo unaprijeđenje. U fazi prevencije, fokus na organizacionoj kulturi je od suštinskog značaja za promovisanje vrijednosti brige o sebi i zdravih granica između posla i života.

Zaposlenici u preduzećima su suočeni sa sve većim brojem ograničavajućih promjena na poslu kroz različite hijerarhijske nivoe što podrazumijeva uvođenje tehnoloških promjena i promjena već ustaljene prakse rada na poslu do velikih promjena u vlasništvu preduzeća, smanjenju zaposlenika i restrukturiranju samog poslovanja preduzeća (Carlsson *et al.*, 2017). Važno je napomenuti da reorganizacija radnih mjesta izaziva narušeno psihosocijalno radno okruženje među zaposlenicima koje može izazvati negativne i zdravstvene posljedice u vidu stvaranja dodatnog stresa i nervoze među zaposlenicima (Carlsson *et al.*, 2017). Preduzeća su središta za provođenje poslovnih i privrednih aktivnosti i često su predmetom vlasničkih,

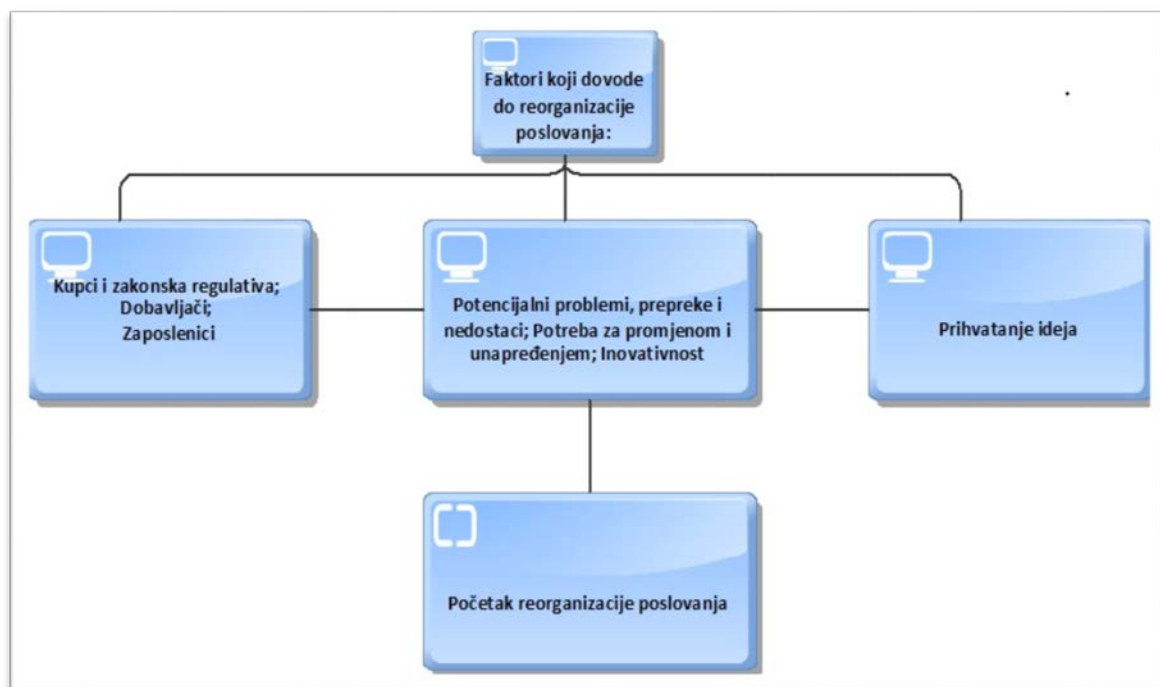
upravljačkih ili organizacionih reorganizacija u cilju zadovoljavanja tržišnih potreba. Navedene promjene će imati utjecaj na promjenu ponašanja preduzeća i jačanje njihove konkurentske prednosti i pružiti povoljniji položaj preduzeća u odnosu na konkurenciju.

Organizacijske promjene u većini slučajeva obuhvate veći dio preduzeća, a to su tehnološke promjene u implementaciji redovnih poslovnih aktivnosti, promjena organizacijske strukture kao i strukture zaposlenika (Sikavica, P i Novak, M, 1999).

Izbijanjem pandemije koronavirusa Covid-19, veliki broj preduzeća je svojim zaposlenicima omogućio remote rad odnosno rad iz svojih domova. U cilju održavanja poslovanja i praćenja rezultata rada, kompanije su redovne sastanke, kontakte sa kolegama i radne zadatke dijelile putem webplatformi za online sastanke kao što su ZOOM aplikacije, Microsoft Teams i sl.

Reorganizacija radnih mjesta i procesa poslovanja može predstavljati dugotrajan i mukotrpan proces u preduzeću kako za menadžere tako i za zaposlenike. Također, na reorganizaciju radnih mjesta i procesa poslovanja utječu mnogi eksterni i interni faktori, te je neophodno uložiti mnogo truda, koncentracije i rada kako bi proces reorganizacije imao pozitivne efekte u budućnosti. Da bi se postigla uspješna reorganizacija u samom poslovanju neophodno je pripremiti i odgovoriti na sljedeće izazove, a to su: ideja i razlozi za promjenu u ustaljenoj poslovnoj praksi, prihvatanje ideje o reorganizaciji, obezbjeđivanje finansijskih i ljudskih resursa i napora kako bi se izvršila efikasna reorganizacija poslovanja.

Grafikon 1. Faktori koji dovode do reorganizacije poslovanja



Izvor: Sikavica, P. i Novak, M. (1999)

Potreba za reorganizacijom radnih mjesta i poslovnih procesa se javlja kada dođe do zasićenja u poslovnim procesima i kada menadžeri preduzeća zajedno sa zaposlenicima počiju biti više nezadovoljni nego zadovoljni trenutnim poslovanjem. Ideje donose menadžeri organizacija zajedno sa svojim asistentima koji na kraju odlučuju o modelu reorganizacije poslovnih procesa. Prihvatanje same ideje i implementacija reorganizacije poslovnog procesa predstavlja ključnu funkciju poslovnog procesa koji se mora zajedno provesti sa zaposlenicima. Da bi reorganizacija bila uspješna neophodno je obezbijediti i mišljenje zaposlenika i njihove stavove, te uvažiti sve ideje i mogućnosti koje nude zaposlenici obzirom da će oni biti ključni za nastavak poslovanja. (Sikavica, P i Novak, M, 1999).

Poslovni procesi se mogu predstaviti kao proces povezanih aktivnosti koje je neophodno u cjelosti obaviti da bi jedna poslovna transakcija bila uspješna (Radenković *et al.*, 2015). To nadalje znači da se poslovni procesi, koji su u suštini dugotrajan proces koji će pored zaposlenika preduzeća uključivati i učesnike van preduzeća, trebaju realizovati u određeno vrijeme i na određenom mjestu da bi se postigli željeni rezultati i postigla pozitivna vrijednost za kupca (Radenković *et al.*, 2015). Modeliranje poslovnih procesa se može predstaviti kao postupak usposravljanja poslovnog informacionog sistema unutar preduzeća koje se zasniva na tri koraka, a to su:

- Događaj koji prikazuje promjenu stanja poslovnog sistema;
- Aktivnost koji prikazuje niz događaja koji mijenjaju stanje subjekata;
- Proces koji predstavlja uređeni dio događaja i prati poslovni proces od uvodne do završne faze (Radenković *et al.*, 2015).

Kako je već dosad navedeno, internet trgovina predstavlja najjednostavniji način za ponudu i potražnju za određenim proizvodima ili uslugama, te informacije u vezi željenih proizvoda ili usluga su dostupne svuda. Internet trgovina ima mnogo veće prednosti nego nedostatke i rapidnom brzinom se širi na tržištu, te preduzeća koja u svojoj ponudi imaju internet trgovinu ostvaruju dodatnu konkurentsku prednost i bolju tržišnu poziciju.

Reorganizacija radnih mjesta se može smatrati bitnim korakom za preduzeće koje ima za cilj ostvarivanje boljih rezultata, pozicioniranje na tržištu, postizanje konkurentske prednosti, poboljšanje efikasnosti i prilagođavanje tržišnim promjenama.

Na upit „Reorganizacija radnih mjesta i procesa poslovanja“ tekst koji je generirao ChatGPT pokazao je da "Reorganizacija poslovnih procesa ima niz koraka i izazova koje je potrebno pratiti kako bi se uspješno implementirao poslovni proces online prodaje i postigla finansijska uspješnost uvođenjem istog, a to je:

- Digitalna transformacija koja zahtjeva proces prilagođavanja infrastrukture preduzeća i poslovnih procesa na način da se maksimalno iskoriste digitalni kanali za prodaju i komunikaciju sa kupcima;

- Izrada web stranice i web trgovine koja predstavlja ključni korak, te je neophodno da preduzeća ulože dodatne finansijske resurse i napore u izradi web stranice ili mobilnih aplikacija kako bi počele sa procesom online prodaje. Ovaj korak može zahtijevati zapošljavanje programera ili angažman programerskih usluga da bi proces uvođenja online prodaje u poslovni proces bio uspješno implementiran;
- Logistika i isporuka koja predstavlja proces prilagođavanja procesa isporuke i logistike u svrhu zadovoljavanja potreba kupaca. U slučaju da preduzeće nema dovoljno zaposlenika koji bi opskrbili radno mjesto predviđeno za logistiku i isporuku, preduzeća podliježu otvaranju novih radnih mjesta što u konačnici znači stvaranje dodatnih troškova;
- Korisnička podrška koja je ključan dio svake internet trgovine i po mogućnosti bi ista trebala biti dostupna 24/7. Odjel korisničke podrške će biti zadužen za komunikaciju sa kupcima, odgovaranje na sve probleme i izazove i pružanje svih informacija o proizvodima ili isporuci proizvoda;
- Analitika i praćenje što podrazumijeva proces osposobljavanja i zapošljavanja osoba koje su obučene za prikupljanje i analiziranje podataka u vezi sa efikasnošću online prodaje i davanje preporuka za unaprijeđenje online prodaje;
- Online marketing koji podrazumijeva angažman stručnjaka za digitalni marketing. Marketinški trikovi, reklamiranje na društvenim mrežama kao i plaćeni oglasi su sastavni dio online prodaja i mogu pružiti dodatnu konkurentsku prednost i sticanje novih kupaca u rapidnom roku;
- Upravljanje zalihama znači da će odjel koji prati zalihe biti dovoljno dobro obučen da prati zalihe kako bi izbjegli potencijalne rizike u vezi sa zalihama proizvoda što znači u konačnici da kupac može otići na drugu web stranicu i isti ili sličan proizvod naručiti po istoj ili sličnoj cijeni;
- Obuka zaposlenika što predstavlja, također, ključni faktor u reorganizaciji poslovnog procesa jer zaposlenici moraju proći dodatnu obuku kako bi se prilagodili novim poslovnim procesima i novoj tehnologiji koja će se primjenjivati u preduzeću.“ (OpenAI, 2023).

3.2. Upravljanje poslovnim procesima u ugostiteljstvu

Ugostiteljstvo je regulisano Zakonom o ugostiteljstvu FBiH (Službene novine FBiH, br. 32/2009) kojim je propisano sljedeće:

„Ugostiteljska djelatnost, u smislu ovog Zakona, jeste pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i posluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja.

Ugostiteljska djelatnost je i pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez posluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbi i sl.) i opskrba tom hranom (catering).“

Obzirom da se tržište, internet i tehnologija razvijaju rapidnom brzinom, upravljanje poslovnim procesima je postao važan dio svakodnevnice i jedan od osnovnih faktora u svrhu postizanja uspješnosti i održivosti preduzeća ili poduzetnika koji pružaju ugostiteljske usluge, a prema definiciji ugostiteljske djelatnosti navedene iznad.

Upravljanje poslovnim procesima znači upravljanje obavezama prema unaprijed definisanim načinima obavljanja poslova kao i ispitivanje poslovnih procesa. Upravljanje poslovnim procesima iziskuje postojanje lidera koji će kontrolisati i upravljati poslovnim procesima, a pogotovo u slučajevima kada se radi o operativnim poslovnim procesima koji su esencijalni za redovno poslovanje preduzeća i ostvarivanje profitabilnosti. Lideri poslovnih procesa će konstantnim nadziranjem i kontrolom nad provođenjem poslovnih procesa donositi odluke za unaprijeđenja, kontinuirana poboljšanja i upravljati svim finansijskim aspektima poslovanja u saradnji sa odgovornim osobama za finansijsko poslovanje. (Mullins, L.J., 2005)

Upravljanje poslovnim procesima možemo prikazati kao jedan udruženi skup koji se sastoji od različitih metoda, alata i tehnika koji su upotrebljavani kako bi se identificirali, analizirali, optimizirali i nadzirali procesi implementacije u svrhu ostvarivanja većeg nivoa profitabilnosti i produktivnosti, a smanjili trenutni i potencijalni dodatni troškovi (Dumas, M *et al.*, 2018).

Upravljanje poslovnim procesima u ugostiteljskoj djelatnosti je od velike važnosti u svrhu postizanja i pružanja kvalitetne usluge gostima i u svrhu ostvarivanja boljeg tržišnog pozicioniranja na konkurentskom tržištu. Upravljanje poslovnim procesima u ugostiteljstvu znači da preduzeće ili poduzetnik treba posvetiti pažnju na analizu i planiranje poslovanja, izvođenje i nadzor nad svim procesima unutar djelatnosti koje uključuje rezervacije smještaja, usluge naručivanja i isporuke hrane i pića, usluge održavanja, usluge upravljanja zalihama kao i marketing i promocija djelatnosti.

Ključni faktori za upravljanje poslovnim procesima u ugostiteljstvu se mogu prikazati kako slijedi:

1. Rezervacije i upravljanje stolovima: Ovaj korak je od ključne važnosti za objekte koji se bave ugostiteljstvom. Uvođenje sistema za online rezervacije i upravljanje stolovima putem određenih internetskih stranica ili mobilnih aplikacija pomažu u jednostavnijoj organizaciji i upravljanju kapacitetima objekta kao i maksimalnoj iskorištenosti kapaciteta objekta kako od strane kupca tako i od strane preduzeća ili poduzetnika u čijem vlasništvu se nalazi objekat. Ovaj korak zahtijeva pažljivo planiranje i efikasne alate koji će omogućiti da kvalitetno se upravlja opcijom rezervacija stolova na način da osigura da gosti rezervišu i dobiju željeno mjesto u željeno vrijeme.

2. Upravljanje zalihama: Ovaj korak je važan iz razloga što efikasno upravljanje stanjem zaliha hrane i pića može smanjiti dodatne troškove i stvaranje zaliha koje nisu iskoristive. Uvođenje odgovarajućeg sistema za praćenje zaliha koji će biti povezan sa računovodstvenom evidencijom će imati dvostruki efekat odnosno efekat na jednostavno praćenje nabavke i utroška zaliha kako za potrebe knjiženja u knjigovodstvenim evidencijama i za potrebe kontrole inspekcijih organa tako i za potrebe menadžera kuhinje koji će na jednostavan način moći kontrolisati stanje zaliha u bilo kom trenutku.

Ključni dijelovi upravljanja zalihama u ugostiteljskog djelatnosti su:

- Praćenje i kontrola zaliha koja uključuje redovno brojanje preostale količine hrane, pića i ostalih potrepština na početku i na kraju smjene te određivanje politika i procedura u preduzećima koje će definisati proces naručivanja i utroška hrane, pića i dodataka u cilju minimiziranja nestašice ili stvaranja prekomjernih viškova zaliha;
 - Efikasno upravljanje narudžbama od strane menadžera kuhinja kako bi se postigla optimizacija količine proizvoda koja se bazira na bazi potražnje i dnevnog utroška;
 - Uvođenje politike držanja zaliha na stanju koje će propisivati rokove držanja zaliha u frižiderima, te optimizirati količine zaliha na stanju koje nisu lako utrošive;
 - Održavanje nivoa svježih zaliha hrane, pića i dodataka kako bi se izbjegla mogućnost pojave isteklih rokova.
3. Kvalitet usluge: Ovaj korak je važan da bi se kupac pridobio i sačuvao. Upravljanje procesima kvalitete pružanja usluga će uključivati visok nivo zadovoljstva gostiju, konstantne obuke zaposlenika i usavršavanje poslovanja kao i kontinuirani rad na poboljšanju usluga. To nadalje znači da će preduzeća ili poduzetnici ulagati dodatne finansijske resurse kako bi podigli kvalitet usluge na viši nivo, a to se može postići uvođenjem novih proizvoda u objekat, organizacija promotivnih aktivnosti kupovinom određenog proizvoda, uvođenje happy hour akcija, opremanje zaposlenika u jednoličnu uniformu, obuka zaposlenika u ponašanju na poslu i ophođenju prema gostima i sl.
 4. Upravljanje osobljem: Ovaj korak je jako sličan koraku kvalitet usluga koji je prikazan iznad i podrazumijeva kvalitetan proces regrutiranja osoblja, obuku osoblja, efikasno planiranje rasporeda radnika i slobodnog vremena zaposlenika kao i konstantna motivacija zaposlenika kako bi se osiguralo da zaposlenici efikasno ispunjavaju dnevne zadatke, a sve u svrhu postizanja zadovoljstva zaposlenika.
 5. Na upit „Upravljanje osobljem“ tekst koji je generirao ChatGPT pokazao je sljedeće „Važno je napomenuti da upravljanje osobljem je osjetljivo pitanje kako je krajnji cilj postizanje visokog nivoa zadovoljstva gostiju, te zahtijeva pravilno usmjeravanje

zaposlenika prema ispunjavanju očekivanja gostiju. Ovaj korak će značajno utjecati na sam kvalitet usluge i održavanje poslovanja“ (OpenAI, 2023).

6. Marketing i promocija: Ovaj korak u današnje vrijeme igra ključnu ulogu. Ulaganje finansijskih napora i resursa u promotivne i marketinške aktivnosti će imati za krajnji cilj privlačenje i zadržavanje novih gostiju. Ove aktivnosti mogu uključivati organizovanje nagradnih igara, promocija na društvenim mrežama, promocija na najposjećenijim portalima, ostavljanje prostora za recenzije kupaca i sl.

Upravljanje poslovnim procesima u ugostiteljstvu i uvođenje online prodaje će u konačnici imati sljedeće pozitivne efekte, a to su:

- Unaprijeđenje prodaje, postizanje veće profitabilnosti i ostvarivanje veće zarade na kraju finansijske godine;
- Poboljšana komunikacija između zaposlenika i menadžera;
- Postignut visok nivo zadovoljstva gostiju i pridobijanje novih gostiju;
- Postignuti bolji rezultati prodaje i poboljšani efekti reklamiranja među trenutnim i potencijalno novim gostima.

4. O POSLOVNIM PROCESIMA, UPRAVLJANJE I REINŽINJERING

4.1. Poslovni procesi

Poslovni procesi se definišu kao zbir međusobno povezanih radnji koji prate proces da se od inputa naprave krajnji outputi, odnosno imaju funkciju da isprate cjelokupan poslovni proces od ulazne informacije do krajnjeg ishoda poslovnog procesa. Kao primjer uspješnog poslovnog procesa možemo uzeti proizvodnu djelatnost gdje jedan poslovni proces podrazumijeva ulaz zaliha materijala koji je neophodan za početak poslovnog procesa, obrada i formiranje poluproizvoda, kreiranje gotovog proizvoda i prodaja proizvoda iz skladišta prema krajnjem kupcu. Poslovni proces možemo predstaviti i kao skup donesenih aktivnosti i odluka limitiranog vijeka trajanja u organizaciji koji su u funkciji ostvarivanja zadanog cilja uz upotrebu određenih ljudskih i finansijskih resursa i napora. Poslovni procesi u organizacijama postoje da bi prikazali način na koji se provode poslovne aktivnosti unutar organizacije, te prikazuju djelovanje unutar organizacije i njihove odnose između odjela, a sve u svrhu ostvarivanja veće produktivnosti i profitabilnosti koji se ostvaruju u slučajevima kada organizacija krajnjim kupcima pruži kvalitetnu uslugu ili isporuči proizvod koji odgovara zahtijevanim potrebama.

International Organization for Standardization (ISO) predstavlja međunarodnu organizaciju koja je stvorena u svrhu donošenja pravila i zakona kroz međunarodne ugovore, a koja podstiče prihvatanje pristupa upravljanja poslovnog procesa unutar organizacije i koja propisuje da preduzeća moraju identificirati i izvršiti analizu svojih aktivnosti i resursa, te ih povezati u jednu cjelinu kako bi mogli njima efikasno upravljati.

Efikasnost obavljanja poslovnih aktivnosti u okviru privredne djelatnosti unutar preduzeća se može povećati unaprijeđenjem i preusmjeravanjem poslovnih procesa za šta je neophodno da svi učesnici razumiju tok poslovnih procesa što će se postići jedino u slučaju da se poslovni procesu pojednostave i predstave na jednak način (Brumec, J., 2011).

Poslovni procesi se mogu podijeliti i prikazati na više načina, a u ovisnosti o sljedećem:

1) Poslovni procesi prema utjecaju na predmet rada se mogu podijeliti na:

- Direktni poslovni procesi koji imaju funkciju direktnog stvaranja proizvoda ili pružanja usluga i
- Indirektni poslovni procesi koji nemaju direktan utjecan na predmet rada već se smatraju sastavnim dijelom funkcionisanja direktnih procesa.

2) Poslovni procesi prema stanovištu posebnosti sistema se mogu podijeliti na:

- Specijalizirani poslovni procesi koji se smatraju sastavnim dijelovima jednog sistema i predstavljaju karakteristike samo posmatranog sistema;
- Univerzalni poslovni procesi kojim se stava više vrsta rada.

3) Poslovni procesi prema stanovištu načina odvijanja se mogu podijeliti na:

- Kreativni poslovni procesi predstavljaju poslovne procese koji su kreirani od strane izvršioca koji ima slobodu da poslovne procese izvrši na najbolji način prema svom nahođenju;
- Rutinski poslovni procesi predstavljaju poslovne procese koji se po osnovu određenog zakona ili poslovnika izvršavaju;
- Kombinirani poslovni procesi.

4) Poslovni procesi prema stanovištu integriranosti se mogu podijeliti na:

- Integrirane poslovne procese koji se mogu u cjelosti izvoditi kod jednog izvršioca i
- Neintegrirane poslovne procese.

5) Poslovni procesi prema stanovištu direktnog utjecaja na ispunjavanje poslovnih ciljeva se mogu podijeliti na:

- Bazni poslovni procesi koji predstavljaju procese koji u sebi sadrže veliku hijerarhiju i mogu se posmatrati kao lanac vrijednosti koji zajedno omogućavaju ostvarivanje poslovnih ciljeva i
- Podržavajući poslovni procesi koji predstavljaju poslovne procese u funkciji održavanja baznih poslovnih procesa, ali od njih ne ovisi direktno ostvarivanje postavljenih ciljeva uz napomenu da bez podržavajućih poslovnih procesa nisu u mogućnosti bazni poslovni procesi biti u funkciji u kojoj postoje.

6) Poslovni procesi prema stanovištu stanja i značaja procesa se mogu podijeliti na:

- Prioritetne poslovne procese koji predstavljaju poslovne procese uzete u hitno razmatranje;
- Kritične poslovne procese koji predstavljaju poslovne procese koji prilikom upotrebe izazivaju određene nedostatke po pitanju kvalitete predmeta rada, troškova i rokova za izvršenje i
- Ključni poslovni procesi koji predstavljaju glavnu funkciju poslovnih procesa i od kojih ovisi ispunjenje ciljeva poslovanja kao i zahtjeva korisnika (Habul, A. 2015).

4.2. Upravljanje poslovnim procesima

U doba današnjice kada se tržište razvija rapidnom brzinom pritisak konkurencije je na zabrinjavajućem nivou kao i zahtjevi kupaca i njihovih potreba što u konačnici doprinosi stvaranju pritiska kod preduzeća i javljanju potrebe za upravljanjem poslovnim procesima.

Iznad navedeni pritisci su naveli organizacije da razmišljaju o restrukturiranju poslovnih procesa i uvođenju upravljanja poslovnim procesima unutar svojih organizacija. Razlozi koji su prethodili stvaranju pritiska preduzećima su sljedeći:

- Globalizacija,
- Tehnološke, zakonske i regulatorne promjene kao i
- Fleksibilnost organizacija i prilagođavanje tržišnim potrebama (Bosilj Vukšić, V., Kovarić, A., 2004).

Upravljanje poslovnim procesima postoji u funkciji da organizacija donese pravilne strategije pomoću kojih će upravljati organizacijom u cilju postizanja što bolje finansijske uspješnosti. Upravljanje poslovnim procesima vodi računa o prilikama i prijetnjama organizacije kao i prednostima i nedostacima organizacije, te se može zaključiti da je

potrebno provesti podobnu analizu poslovanja organizacije i donijeti pravilne menadžerske odluke koje u većini slučajeva ne može donijeti samo jedan čovjek. Upravljanje poslovnim procesima će vršiti analize poslovanja organizacije na način da će analizirati cjelokupno poslovanje i nastojati povećati poslovne prihode organizacije, racionalizirati stvaranje troškova organizacije, minimizirati rizike stvaranja dodatnih troškova, analizirati metodologiju zadržavanja postojećih i pridobijanja novih kupaca kao i analizirati i donositi odluke vezane za kontinuirani opstanak poslovanja organizacije u cjelosti.

Elementi upravljanja poslovnim procesima su:

- Strateško upravljanje što znači da poslovni procesi trebaju biti uvezani i srodni sa politikom poslovanja preduzeća. Shodno navedenom, poslovni procesi bi trebali biti kreirani, implementirani i nadzirani u skladu sa unaprijed postavljenim ciljevima uz uzimanje u obzir situacije na tržištu. Strateško upravljanje i usklađivanje će se sastojati od planiranja unaprijeđenja poslovanja i poslovnog procesa, stvaranju poveznice između definisane strategije i organizacijskih sposobnosti i razumijevanju kupaca (Tipurić, D., 1999);
- Procesni menadžment koji pruža mogućnost za transparentno određivanje odgovornosti unutar organizacije kao i imenovanje odgovornih osoba koji će imati ovlaštenje za proces upravljanja poslovnim procesima u različitim odjelima unutar organizacije. Ključna pitanja vezana za procesni menadžment se odnose na sljedeće: odlučivanje u procesnom menadžmentu, identificiranje odgovornih osoba i njihovih uloga u poslovanju, određivanje procesnih standarda te njihova usklađenost sa lokalnom zakonskom regulativom;
- Metodologija koja predstavlja skup različitih metoda i tehnika koje će zajedno pružiti neophodnu podršku za implementaciju i provođenje aktivnosti upravljanja poslovnim procesima;
- Informatička tehnologija koja najaktuelnijim softverskim rješenjima nudi način da se isprate i izanaliziraju tok odvijanja poslovnog procesa;
- Zaposlenici koji su u ulozi značajnih dijelova upravljanja poslovnim procesima jer teže pridobijanju novih znanja i vještina, usavršavanju, nadograđivanju njihovih sposobnosti, a sve u svrhu postizanja veće uspješnosti preduzeća što u konačnici ima obostranu korist kako za preduzeće tako i za zaposlenike.

4.3. Reinženjering poslovanja

Reinženjering poslovnih procesa (BPR) je strategija poslovnog upravljanja, prvobitno uvedena ranih 1990-ih, fokusirana na analizu i dizajn tokova rada i poslovnih procesa unutar organizacije. Reinženjering poslovnih procesa ima za cilj da pomogne organizacijama da iz

temelja preispitaju način na koji rade svoj posao kako bi poboljšali uslugu korisnicima, smanjili operativne troškove i postali konkurenti svjetske klase (Dodaro, G.L., 1997).

Reinženjering poslovnih procesa nastoji pomoći kompanijama da radikalno restrukturiraju svoje organizacije fokusirajući se na temeljni dizajn svojih poslovnih procesa (Dodaro, G. L., 1997).

Reinženjering je naglasio holistički fokus na poslovne ciljeve i način na koji su procesi povezani s njima, podstičući rekreaciju procesa u punoj mjeri umjesto iterativne optimizacije podprocesa (Dodaro, G. L., 1997). Reinženjering pada pod utjecaj tehnoloških inovacija jer igrači u industriji zamjenjuju stare metode poslovanja inovativnim tehnologijama koje štede troškove kao što je automatizacija koja može radikalno transformirati poslovne operacije (Subramoniam, S.2008).

Reinženjering poslovnih procesa se može drugačije nazvati kao redizajn poslovnih procesa, poslovna transformacija ili upravljanje promjenama poslovnih procesa.

Reinženjering predstavlja fundamentalno promišljanje i radikalni redizajn poslovnih procesa u svrhu postizanja značajnih poboljšanja u kritičnim, bitnim mjerama performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina (Habul, A., 2015).

Iako se oznake i koraci neznatno razlikuju, rane metodologije koje su bile ukorijenjene u IT-centričnim, rješenja za reinženjering poslovnih procesa dijele mnoge od istih osnovnih principa i elemenata. Sljedeći pregled je jedan takav model, zasnovan na pristupu PRLC (Process Reengineering Life Cycle) koji je razvio Guha (Guha *et al.* 1993). Pojednostavljeni shematski prikaz korištenja pristupa poslovnom procesu, a kao primjer za to navodi farmaceutsko istraživanje i razvoj kako slijedi:

- Strukturna organizacija sa funkcionalnim jedinicama;
- Uvođenje razvoja novih proizvoda kao međufunkcionalnog procesa;
- Restrukturiranje i racionalizacija aktivnosti, uklanjanje zadataka koji ne dodaju vrijednost (Guha *et al.* 1993).

Reinženjering poslovnih procesa implementiraju tri vrste kompanija i to:

- Kompanije koje se susreću sa nepravilnostima na tržištu, a to su najčešće situacije kada troškovi premašuju u značajnoj mjeri troškove konkurencije, kada nivo ostvarenih saradnji sa klijentima ne može pokriti osnovne ni osnovne troškove, kada se proizvodi ili usluge ne koriste u planiranoj mjeri;
- Kompanije koje naziru potencijalne rizike i poteškoće, a to se najčešće odnosi na kompanije koje nisu ostvarile planirani finansijski rezultat i koje se susreću sa

nepredvidivim situacijama u trenutnom poslovanju u smislu nezadovoljnih kupaca, raskida ugovora, utjecaja inflacije i sl.;

- Kompanije koje imaju nepredvidive rezultate i koje žele iskoristiti efekte reinžinjerina poslovnih procesa kako bi pospješili svoje poslovanje (Habul, A., 2015).

Osnovni elementi reinžinjerina poslovnih procesa se mogu prikazati kako slijedi:

- Jasna vizija;
- Sistematski pristup;
- Jasna namjera i ovlaštenje;
- Specifična metodologija;
- Djelotvorno i vidljivo liderstvo;
- Vještine i sposobnosti;
- Podsticaji i resursi (Habul, A., 2015).

Glavni cilj reinžinjerina poslovnih procesa se može smatrati optimizacija efikasnosti i efektivnosti, a u koje se ubrajaju četiri dimenzije koje se trebaju unaprijeđivati kako slijedi:

- Unaprijeđenje kvalitete;
- Povećanje proizvodnje;
- Povećanje brzine rada i
- Smanjenje troškova (Habul, A., 2015).

Ključna karakteristika reinžinjerina poslovnih procesa se može prikazati kao kombinacija različitih poslova u svrhu spajanja u jednu cjelinu čime se postiže i otvara prilika za dodatnim angažovanjem zaposlenika, boljom preraspodjelom korištenja radnog vremena i uspješnijom koordinacijom poslova. Također, reinžinjerina poslovnih procesa karakteriše i sljedeće:

- Reinžinjerina poslovnih procesa predstavlja fundamentalan, dramatičan i radikalan proces;
- Reinžinjerina poslovnih procesa obuhvata cjelokupnu organizaciju;
- Reinžinjerina poslovnih procesa počinje redizajniranje od samog početka poslovanja;

- Reinžinjeri poslovnih procesa pravi prirodni redoslijed pojedinih faza procesa;
- Reinžinjeri poslovnih procesa predstavlja kombinaciju poslova čiji je cilj stvaranje jedne cjeline;
- Reinžinjeri poslovnih procesa nastoji dizajnirati više verzija procesa i odabrati najefikasniji poslovni proces;
- Reinžinjeri poslovnih procesa zahtijeva učešće zaposlenika;
- Reinžinjeri poslovnih procesa zahtijeva samokontrolu i obavljanje poslova gdje je najpotrebnije;
- Reinžinjeri poslovnih procesa se bavi promjenama ključnih organizacijskih dimenzija (Habul, A., 2015).

5. MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESA

5.1. Historija modeliranja poslovnih procesa

Modeliranje poslovnih procesa ustvari naziva Business Process Modeling (BPM) koji u suštini predstavlja ideju menadžmenta. Preduzeća veliku pažnju povećuju poslovnim procesima koji se mogu prožimati kroz različite nivoe odjela u organizaciji kao i kroz različite geografske lokacije, nivoe upravljanja i druge prepreke.

Optimizacija i usklađivanje navedenih elemenata će pružiti mogućnost preduzećima da poboljšaju kreiranje određenog proizvoda ili usluge. Preduzeća su svoj fokus stavila na upravljanje poslovnim procesima na najbolji mogući način. Mnoga preduzeća još uvijek koriste postojeće potencijale u firmama koji se odnose na funkcionisanje zasebnih jedinica u preduzećima koja djeluju samostalno i korištenje zasebnih budžeta, procedura, programa i IT rješenja što će u konačnici dovesti u jednom momentu do zasićenosti na tržištu i smanjenju broja ostvarenog prometa.

Samo integrisani i koordinirani poslovni procesi mogu osigurati stvaranje proizvoda ili usluga u skladu sa potrebama potrošača (Frei *et al.*, 1999). Kao što se može i očekivati, razna istraživanja pokazuju da procesno orijentisane organizacije imaju tendenciju da nadmašuju organizacije bez takvog fokusa (Frei *et al.*, 1999).

Tehnike za modeliranje poslovnih procesa poput najviše korištenih tokom godina za dokumentiranje poslovnih procesa bile su dijagram toka, funkcionalni blok dijagram A toka, kontrolni dijagram toka, Ganttov dijagram, PERT dijagram i IDEF i pojavile su se od početka 20. stoljeća i to kako slijedi:

- Ganttovi dijagrami su se pojavili tokom 1899. godine;
- Dijagrami toka su se pojavili tokom 1920. godine;
- Funkcionalni blok i PERT dijagram su se pojavili tokom 1950. godine;
- Dijagrami toka podataka i IDEF dijagrami su se pojavili tokom 1970. godine;
- Unified Modeling Language i Business Process Model and Notation predstavljaju moderne tehnike za modeliranje poslovnih sistema (T. Dufresne i J. Martin, 2003).

Termin modeliranje poslovnih procesa se pojavio tokom 1960. godine u oblasti sistemskog inženjeringa. Tokom 1967. godine je pojam modeliranja poslovnih procesa bio vezan za poboljšanje administrativne kontrole, te je sama ideja modeliranja poslovnih procesa bila vezana za upotrebu tehnika za bolje razumijevanje fizičkih kontrolnih sistema (Williams, S., 1967).

Tokom devedesetih godina pojam *proces* je postao pojam produktivnosti, te su kompanije ohrabrene da razmišljaju o procesima umjesto o funkcijama i procedurama. Procesno razmišljanje sagledava lanac događaja u kompaniji od kupovine do isporuke, od preuzimanja narudžbe do prodaje, itd. Tradicionalni alati za modeliranje razvijeni su da ilustruju vrijeme i troškove, dok se moderni alati fokusiraju na međufunkcionalne aktivnosti. Ove međufunkcionalne aktivnosti značajno su porasle po broju i važnosti, zbog rasta složenosti i zavisnosti. Nove metodologije uključuju redizajn poslovnih procesa, inovacije poslovnih procesa, upravljanje poslovnim procesima, integrirano poslovno planiranje, a sve u svrhu poboljšanja procesa u tradicionalnim funkcijama koje čine kompaniju (Rolstadås, A. 1995).

U oblasti softverskog inženjeringa, termin *modeliranje poslovnih procesa* suprotstavlja se uobičajenom modeliranju softverskih procesa, sa ciljem da se više fokusira na stanje prakse tokom razvoja softvera (Warboys, B.C. Warboys, 1994).

Upravljanje poslovnim procesima je imalo niz revolucija i prolazilo kroz različite faze kako bi se unaprijeđivalo samo poslovanje. Industrijska revolucija upravljanja poslovnim procesima predstavlja prvu fazu gdje je produktivnost povećana zbog tehnoloških poboljšanja i korištenja nove i trenutno dostupne tehnologije. Tokom druge industrijske revolucije, cilj preduzeća je bio povećati na što bolji način proizvodnju koristeći se struktuiranom podjelom radnih mjesta i dostupnom električnom energijom. Treća industrijska revolucija se javlja pojavom i razvojem IT tržišta, te se sa njom javljaju i različita IT rješenja kao i IT servina podrška. U današnje doba vlada četvrta industrijska revolucija gdje je široko rasprostranjeno IT tržište i nastoji se cjelokupan poslovni proces digitalizovati. Cilj četvrte industrijske revolucije je maksimalno iskoristiti potencijal pametnih proizvodnih sistema upotrebom već korištenih sistema (Hermann *et al.*, 2015).

Promjene poslovanja su prvenstveno izazvane rapidnim razvojem i napretkom tehnologije. Glavni cilj četvrte industrijske revolucije je kreirati pametne proizvodne sisteme koji će

koristiti kombinaciju već ugrađenih sistema, senzora i velikih podataka (Hermann *et al.*, 2015).

5.2. Poslovni procesi i modeliranje

Modeliranje i analiza poslovnih procesa su jedan od ključnih faktora vezanih za uspješnost inovativnih uvođenja upravljanja poslovnih procesa u preduzećima. Faze upravljanja poslovnim procesima daju jasnu definiciju, te su korisnici stekli razumijevanje da upravljanje poslovnim procesima jedino može dovesti do poboljšanja i optimizacije poslovanja preduzeća (Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A., 2004).

Kako je navedeno u prethodnom poglavlju, poslovne procese nazivamo kao skup određenih aktivnosti i odluka koji se koriste kako postigao određeni uspjeh poslovanja preduzeća. Poslovni procesi su ograničenog vijeka trajanja i zahtijevaju utrošak inputa koji će se naknadno transformisati u određene ciljane outpute ili krajnje usluge koje će biti isporučene krajnjim kupcima ili potrošačima.

Obzirom da je iznad navedena definicija nije jasno razumljiva i shvatljiva za čitaoce, neophodno je definiciju poslovnih procesa analizirati detaljnije podjelom na sljedeće dijelove:

- Povezani skup aktivnosti i odluka- što znači da je riječ o unaprijed određenom skupu aktivnosti, odluka i radnji koji će biti udruženi da bi se postigao unaprijed definisani cilj i zadovoljstvo krajnjih kupaca;
- Koji se izvodi da bi se postigao određeni uspjeh- što znači da će preduzeće koristiti utrošak resursa u slučaju da se javi potreba za upravljanjem poslovnim procesima. Najjednostavnije je prikazati na primjeru proizvodne djelatnosti gdje se unaprijeđuje odjel narudžbe proizvoda od strane kupaca što predstavlja neposredni poticaj;
- Ciljani outputi- što znači da svaki rezultat output treba biti prepoznatljiv individualni i samim tim se može zaključiti da outputi kao rezultat izvođenja upravljanja poslovnim procesima mora biti individualno mjerljiv i prepoznatljiv;
- Krajnjim kupcima ili potrošačima- preduzeća postoje i posluju u svrhu zadovoljavanja želja i potreba kupaca, te je krajnji cilj uvođenja i upravljanja poslovnim procesima zadovoljavanje njihovih potreba kao i pridobijanje novih klijenata (Brumec, J., 2011).

Modeliranje poslovnih procesa ima dva pristupa:

- 1) Grafička metoda koja se odnosi na statičko modeliranje poslovnih procesa i
- 2) Simulacijska metoda koja se odnosi na dinamičko modeliranje poslovnih procesa.

Grafička metoda modeliranja poslovnih procesa se zasniva na formiranju dijagrama koji će povezati i prikazivati aktivnosti poslovanja i redoslijed događaja. Prilikom izrade moodela poslovnog procesa putem grafičke metode koristit će se standardizirani grafički elementu u svrhu pojednostavljenja komunikacije između učesnika sa različitih nivoa u analizi. Modeliranje poslovnih procesa putem grafičke metode će dati sljedeće prednosti:

- Definisanje ključnih poslovnih procesa;
- Modeliranje svih poslovnih procesa ili modeliranje poslovnih procesa u detalje;
- Identificiranje poslovnih procesa koji zahtijevaju poboljšanje i
- Modeliranje novih poslovnih procesa prije same implementacije (Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A., 2004).

Metoda simulacijskog modeliranja poslovnih procesa pruža mogućnost uključivanja slučajnih varijabli u sam proces modeliranja poslovnih procesa i promjenu poslovnih procesa. Simulacija će pružiti mogućnost i dopustiti uključivanje varijabli u model poslovnih procesa kao i eksperimentisanje sa novim modelima poslovnih procesa. Metoda simulacijskog modeliranja poslovnim procesima ima određene nedostatke koji se mogu prikazati kako slijedi:

- Dugi i skupi razvoj modela poslovnog procesa;
- Kompleksno eksperimentisanje i vrednovanje modela poslovnih procesa;
- Neophodno je poznavanje različitih vrsta alata i metoda;
- Rezultati primjene metode simulacijskog modeliranja poslovnim procesima ne daju kao finalni rezultat optimizaciju poslovanja, te donošenje konačne odluke ovisi o procjenama i odlukama projektnog tima zaduženog za proces modeliranja poslovnih procesa (Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A., 2004).

5.3. Business Process Modeling (BPM)

Business Process Modeling (BPM) predstavlja standard za modeliranje poslovnih procesa upotrebom specifičnih i unaprijed dogovorenih grafičkih znakova temeljenih na tradicionalnim tehnikama crtanja dijagrama (Rosing, V *et al*, 2015).

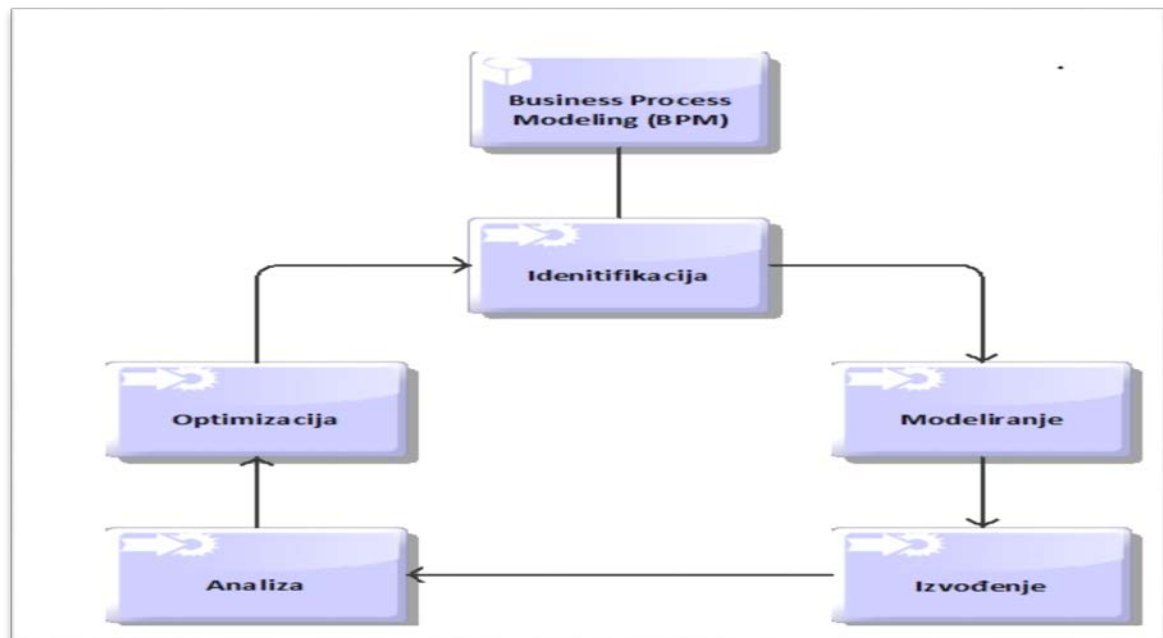
Kada govorimo o ciljevima BPM metodologije možemo reći da je glavni cilj podržati modeliranje poslovnih procesa za sve njegove učesnike, od poslovnih analitičara koji kreiraju početne nacрте procesa, do tehničkih programera odgovornih za primjenu tehnologije koja će ih izvoditi i, konačno, poslovnim ljudima koji će upravljati i nadzirati te procese (Marić, D. 2020).

BPD (Business process diagram) predstavlja skup grafičkih elemenata koji pružaju mogućnost za lakši razvoj sistema i grafički elementi su morali biti različiti i u oblicima koji bi bili poznati i modelarima (White, S.A., 2004).

Jednostavnost i fleksibilnost su dvije osnovne karakteristike BPM-a što je izrazito važno u modeliranju procesa. Kada govorimo o dijagramima aktivnosti koji se koriste u modeliranju poslovnih procesa (BPM) možemo reći da isti služe za modeliranje dinamičkih aspekata sistema. BPM ima mogućnost da prikaže sljedeće: proceduralnu logiku, poslovni proces ili tok posla. Dijagrami aktivnosti pružaju podatke o vrsti posla odnosno o tome šta se radi, ali ne pružaju informacije o osobama koje rade na tim dijagramima aktivnosti. U slučaju da se žele istaknuti opisi radnih poslova i poslovnih procesa onda se dijagram treba podijeliti na particije (Saračević, M., Mašović, S. i Lončarević, Z., 2010).

Business Process Modeling (BPM) možemo prezentovati kao filozofiju poslovnog procesa upravljanja kao i dio koji objedinjuje zajedno poslovne procese i informatičku tehnologiju upotrebom različitih tehnika i metoda za izradu, analizu poslovnog procesa, upravljanje poslovnim procesima kao i cjelokupan poslovni proces i druge sastavne dijelove nekog poslovnog procesa. BPM predstavlja sposobnost menadžera koji mora posjedovati vještine da identificira metodologiju i da razumije kulturu poslovnih procesa koji ovise od različitih učesnika kao i niz različitih aktivnosti kroz različite nivoe koji su neophodni da bi poslovanje bilo stabilno.

Grafikon 2. Upravljanje poslovnim procesima (Business Process Modeling)



Izvor: Autor završnog rada

5.4. Business Process Model and Notation (BPMN)

Model i notacija poslovnog procesa (BPMN) se može definisati kao grafički prikaz za specificiranje poslovnih procesa u modelu poslovnog procesa.

Model i notacija poslovnog procesa (BPMN) je standard za modeliranje poslovnih procesa koji pruža grafičku notaciju za specificiranje poslovnih procesa u dijagramu poslovnog procesa zasnovanom na tehnici dijagrama toka koja je vrlo slična dijagramima aktivnosti iz Unified Modeling Language (UML) (White, S. A., 2006). Cilj BPMN-a je da podrži upravljanje poslovnim procesima, kako za tehničke korisnike tako i za poslovne korisnike, obezbjeđujući notaciju koja je intuitivna za poslovne korisnike, ali sposobna da predstavi složenu semantiku procesa (White, S. A., 2004). BPMN specifikacija pruža mogućnost mapiranja između grafike notacije i osnovnih konstrukcija izvršnih jezika, posebno jezika za izvršavanje poslovnih procesa (BPEL) (White, S. A., 2004).

Business Process Model and Notation je kreiran u ulozi da pruži mogućnost standardne notacije koja će biti jasno razumljiva svim učesnicima u poslovnom procesu, a koji pretežno uključuju analitičare, menadžere u organizacijama i IT stručnjake. Ovaj model se može koristiti kao podrška ostvarivanju zacrtanih ciljeva svih učesnika u poslovnom procesu nakon što se usvoje zajedničke odluke neophodne za opisivanje poslovnog procesa, a koje imaju funkciju pomaganja u izbjegavanju izazova koji se mogu javiti kao posljedica dizajniranja poslovnog procesa i implementacije upravljanja poslovnim procesom.

Procesni lanci vođeni događajima (EPC) i BPMN model su dvije notacije sa sličnom ekspresivnošću kada je modeliranje poslovnih procesa u pitanju (Grigorova, K. i Mironov, K., 2014). BPMN model se može transformisati u procesni lanac vođen događajima, dok se procesni lanac vođen događajima može transformisati u BPMN model uz samo mali gubitak informacija (Levina, O., 2012).

Poslovni proces se može shvatiti i kao servis koji se sastoji iz podservisa u kojima su definisane interne i eksterne poslovne relacije. Jedan poslovni proces se sastoji od od više poslovnih procesa spojenih u mapu poslovnog procesa kako slijedi:

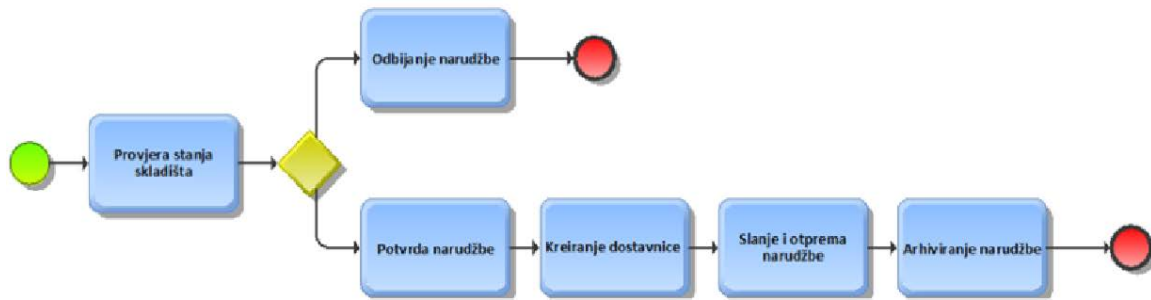
- Poslovni učesnici koji su definisani u okviru jedne aktivnosti;
- Aktivnosti koje predstavljaju dijelove jednog poslovnog zahtjeva;
- Događaji koji predstavljaju različite načine utjecaja na aktivnosti nakon uvođenja promjena u poslovnim procesima i
- Stanje procesa koje prikazuje stanje i efekte cjelokupnog procesa praćenja tokova (Obradović, J., Milovanović, M., Tomićević, J., 2010).

Osnovne grupe BPMN alata su:

1. Objekti toka (Flow objects);
2. Vezni objekti (Connecting objects);
3. Plivačke staze (Swimmlanes);
4. Artifacts (Obradović, J., Milovanović, M., Tomićević, J., 2010).

Objekti toka se mogu identificirati kao grafički elementi koji služe u svrhu definisanja poslovnih procesa i koji se dijele događaje, aktivnosti i čvorove. Događaji se mogu identificirati kao konkretna stanja jednog poslovnog procesa koji se sastoje od tri faze i to početna, direktna i krajnja faza. Početna faza događaja će prikazivati početak poslovnog procesa, a završna faza prikazuje krajnji output poslovnog procesa. Direktna faza se tiče glavne faze događaja i događa se unutar određenih aktivnosti koje utječu i usmjeravaju cjelokupan poslovni proces. Događaji unutar sebe imaju trigere koji ima ulogu povezivanja početnih i direktnih događaja. Aktivnost događaja se identificira kao dio zahtjeva jednog poslovnog procesa koja može biti jednostavna i složena. Jednostavna aktivnost predstavlja vidljivu aktivnost koja se direktno relaizuje unutar modela poslovnog procesa, dok se složena aktivnost može definisati kao vrsta aktivnosti čiji dijelovi ovise od drugih aktivnosti unutar poslovnog procesa koje su hijerarhijski organizovane. Vezni objekti služe da objasne čitaocu da postoji zavisnost između zadataka odnosno da jedna aktivnost prati drugu. Vezni dokumenti se definišu redoslijedom aktivnosti koje se implementiraju unutar jednog poslovnog procesa. Plivačke staze su vizuelni način organizacije aktivnosti u katerogije aktivnosti po vrstama i tipovima aktivnosti. Poslovni učesnici se raspodjeljuju unutar jedne plivačke staze. Svaka plivačka staza ima više procesa, te se mogu razlikovati kao pool i lane pool koji predstavljaju poslovnog učesnika. Važno je napomenuti da pojam poslovni učesnik znači i veže se za određenu kompaniju unutar jednog poslovnog procesa. Artifact predstavlja grafički objekt koji kreira određene dodatne informacije vezane za poslovni proces i njegove dijelove. Artifact ne utječe na tok poslovnog procesa posredno. Vrste Artifacts su: izvještaji koji nemaju direktnog utjecaja na tokove poslovnog procesa i pridružuju se aktivnostima unutar poslovnog procesa kako bi se prikazala veza između objekata unutar poslovnog procesa, grupa koja u vizuelnom smislu objedinjava slične aktivnosti, tekstualne informacije koje služe u svrhu pružanja dodatnih Informacija o tokovima cijelog poslovnog procesa (Obradović, J., Milovanović, M., Tomićević, J.,2010).

Grafikon 3. Business Process Model and Notation



Izvor: Autor završnog rada

5.5. Preporuke za modeliranje poslovnih procesa

U svrhu što boljeg razumijevanja važnosti postojanja modeliranja poslovnih procesa neophodno je da se prihvate uloge poslovnih procesa u preduzećima.

Analiza poslovnih procesa je metodologija koja će organizacijama pružiti mogućnost da preciznije ispituju svoje interne procese u svrhu iznalaženja rješenja za poboljšanje istih. Analiza poslovnih procesa daje mogućnost identifikovati procese koji će biti efikasniji i pruža mogućnost procjene da li su trenutni poslovni procesi usklađeni sa postavljenim poslovnim ciljevima organizacija. Analiza poslovnih procesa je u suštini skup upravljanja poslovnih procesa koji će većim organizacijama pružiti mogućnost upravljanja poslovnim procesima.

Smjernice i preporuke za modeliranje poslovnih procesa se mogu prikazati kako slijedi:

- Jasno razumijevanje modeliranja poslovnih procesa;
- Jasno definisan cilj toka modeliranja poslovnih procesa;
- Jasno definisani poslovni detalji koji će biti prioritet u odnosu na detalje korištenog modela;
- Upotreba adekvatnih alata koji će podržati efikasnu upotrebu elemenata modela i jednostavno održavanje poslovnih procesa;
- Jasno definisani skup simbola koji će biti korišten;
- Jasno označavanje poslovnog procesa (glagol+imenica);
- Početni i krajnji događaji koji pokreću poslovni proces će uvijek imati jasno definisan oblik (imenica+glagol+objekt);
- Jasno označen ishod poslovnog procesa;

- Jasno navedena uloga svakog učesnika poslovnog procesa;
- Jasno upotrijebljen naziv svake uloge/opisa posla kako bi se mogla mjeriti učinkovitost i učešće učesnika poslovnog procesa;
- Jasno definisana pravila poslovanja koja će biti u zasebnom folderu dokumentovana, a odnosit će se na modele poslovnog procesa koji se koriste;
- Jasno definisan rezultat po pojedinačnim koracima;
- Jasno definisani koraci koji su izvedeni ručno i softverski;
- Kontrola poslovnog procesa po fazama;
- Potvrđivanje tokova poslovnog procesa (Marić, D., 2020).

6. IZRADA MODELA POSLOVNOG PROCESA, REINŽINJERING I PRIJEDLOG UNAPREĐENJA POSLOVANJA

6.1. Opis problema prije i poslije unaprijeđenja poslovanja i dijagam aktivnosti

Unaprijeđenje poslovanja kako je već navedeno iznad u radu je značajan dio u ostvarivanju konkurentske prednosti na tržištu, a može se predstaviti kao složen i kontinuiran proces koji iziskuje dublje analiziranje postojećih i potencijalnih novih prepreka i neprilika kao i analiziranje i donošenje pravilnih odluka za korištenje strategije koje će izbjeći sve neprilike koje se mogu javiti u poslovnom procesu.

Prije samog uvoda o identificiranim problemima koji su prethodili unapređenju poslovanja, u nastavku teksta ćemo navesti više informacija o samoj kompaniji Atal Group d.o.o. Sarajevo koja je predmet istraživanja ovog rada.

Atal Group d.o.o. Sarajevo je kompanija osnovana tokom 1999. godine i na tržištu je u samom početku poslovanja djelovalo kao malo preduzeće. Tokom godina poslovanja, Atal Group d.o.o. Sarajevo je unaprijedilo poslovanje i preraslo u jednu od najprestižnijih kompanija na prostorima Bosne i Hercegovine (Atal Group d.o.o. Sarajevo, n.d.). Atal Group d.o.o. Sarajevo je upisan u sudski registar kod Općinskog suda u Sarajevu pod brojem 65-01-1511-09 (Registri poslovnih subjekata u Bosni i Hercegovini, n.d.). Atal Group d.o.o. Sarajevo je u 100% vlasništvu fizičkih lica u Bosni i Hercegovini. Osnovna djelatnost Atal Group d.o.o. Sarajevo je trgovina na veliko alkoholnim i bezalkoholnim pićima. Misija Atal Group d.o.o. Sarajevo je pružiti svakom poslovnom partneru najbolju vrijednost za novac kroz vrhunsku uslugu i zadovoljstvo kroz odabran asortiman kvalitetnih brendova (Atal Group d.o.o. Sarajevo, n.d.). Vizija Atal Group d.o.o. Sarajevo je da bude najbolji distributer

i zastupnik u BiH, te kao takva postane standard i mjerilo kvalitete i profesionalnosti u svom segmentu poslovanja (Atal Group d.o.o. Sarajevo, n.d.). Društvena odgovornost Atal Group d.o.o. Sarajevo je odgovorno upravljanje poslovanjem koje je od ključne važnosti što zbog profesionalnih razloga kao i zbog ličnih uvjerenja (Atal Group d.o.o. Sarajevo, n.d.).

Kada je riječ o identifiiciranim problemima u kompaniji Atal Group d.o.o. Sarajevo prije svega je neophodno nagovijestiti da je poslovanje kompanije jedno od najuspješnijih u Bosni i Hercegovini u okviru djelatnosti trgovine alkoholnim i bezalkoholnim pićima. Identificirani problem se pojavio još tokom izbijanja pandemije koronavirusa Covid-19 koji je uveo izolaciju i lockdown u gradovima širom Bosne i Hercegovine gdje su mnoge kompanije bile primorane svoje poslovne prostorije zatvoriti i raditi od kuće u skladu sa mogućnostima.

Atal Group d.o.o. Sarajevo ima veliki broj ključnih kupaca sa kojima ostvaruje dugoročnu saradnju. Veći dio ključnih kupaca predstavljaju ugostiteljski objekti koji su izbijanjem pandemije bili primorani zatvoriti svoje objekte. Također, institucije koje vrše opskrbljivanje svojih potrepština od Atal Group d.o.o. Sarajevo su bili primorani obavljati poslovne aktivnosti online.

U nastavku se nalazi prezentacija podataka Atal Group d.o.o. Sarajevo u periodu od 2019. godine do 2022. godine, a odnosi se na prikaz poslovnih prihoda i neto dobiti iskazane u finansijskim izvještajima odnosno izvještaju o sveobuhvatnoj dobiti i izvještaju o finansijskoj poziciji. Iz navedenog je važno uočiti da je pad poslovnih prihoda u toku 2020. godine u odnosu na 2019. godinu za BAM 3.756.611 (29%), dok je pad neto dobiti u toku 2020. godine u odnosu na 2019. godinu za BAM 96.297 (29%). Nadalje, vidljivo je da je 2021. godina poslovala uspješnije u odnosu na 2020. godinu, te su poslovni prihodi veći za BAM 3.902.493 (43%), dok je neto dobit u 2021. godini veća u odnosu na 2020. godinu za BAM 250.737 (205%). Tendencija rasta prihoda i ostvarivanja veće neto dobiti se nastavila i u toku 2022. godine, te je vidljivo da je Atal Group d.o.o. Sarajevo bio podložan promjeni poslovnih procesa kao i unaprijeđenju poslovanja.

Tabela 3. Finansijski podaci (izraženi u BAM)

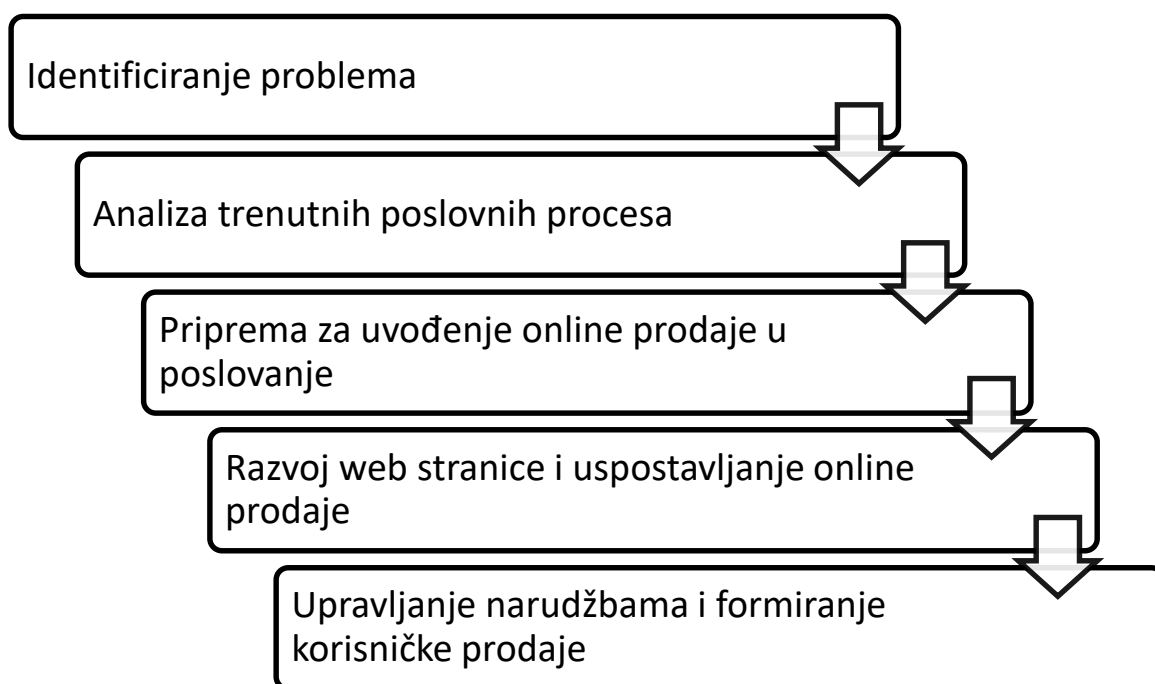
Opis	2019. godina	2020. godina	2021. godina	2022. godina
Poslovni prihodi	12.895.342	9.138.731	13.041.224	15.797.189
Neto dobit	335.057	238.760	489.497	737.097

Izvor: Dun i Bradstreet d.o.o. (n.d.)

Vođen iskustvom u toku poslovanja 2020. godine i suočen tržišnim izazovima, Atal Group d.o.o. Sarajevo je odlučio unaprijediti svoje poslovanje, te je sklopio ekskluzivni ugovor sa online platformom KORPA.BA koja će pružati usluge online naručivanja pića. Atal Group

d.o.o. Sarajevo je postao prvi ekskluzivni klijent KORPA.BA uz posjedovanje ugovora o saradnji koji nudi i pruža mogućnost dodatnog reklamiranja na društvenim mrežama. Reklamiranje na društvenim mrežama će se raditi na stranicama KORPA.BA uz nadzor i asistenciju stručnog tima marketinga. Također, vođen prethodno navedenim iskustvom, Atal Group d.o.o. Sarajevo je odlučio digitalizovati svoje poslovanje i razvio svoju online platformu za naručivanje i prodaju proizvoda iz svog asortimana, te kupci mogu vršiti narudžbe proizvoda iz asortimana kompanije Atal Group d.o.o. Sarajevo putem web stranice www.dragstor.ba .

Grafikon 4. Dijagram toka uvođenja novog poslovnog procesa



Izvor: Autor završnog rada

Dijagram toka prikazan iznad je urađen upotrebom programa Aris Express, te prezentuje dijagram toka uvođenja novog poslovnog procesa u kompaniju Atal Group d.o.o. Sarajevo. Atal Group d.o.o. Sarajevo cijeli tok procesa online narudžbe, prodaje i krajnje isporuke proizvoda prati kroz računovodstveni program Pantheon koji pruža sljedeće mogućnosti odjelu prodaje:

- Tačan i egzaktan podatak o stanju zaliha proizvoda na lageru Atal Group d.o.o. Sarajevo;
- Tačan i egzaktan podatak o jediničnim cijenama proizvoda iz asortimana Atal Group d.o.o. Sarajevo;
- Tačan i jednostavan način fakturisanja proizvoda krajnjim kupcima;

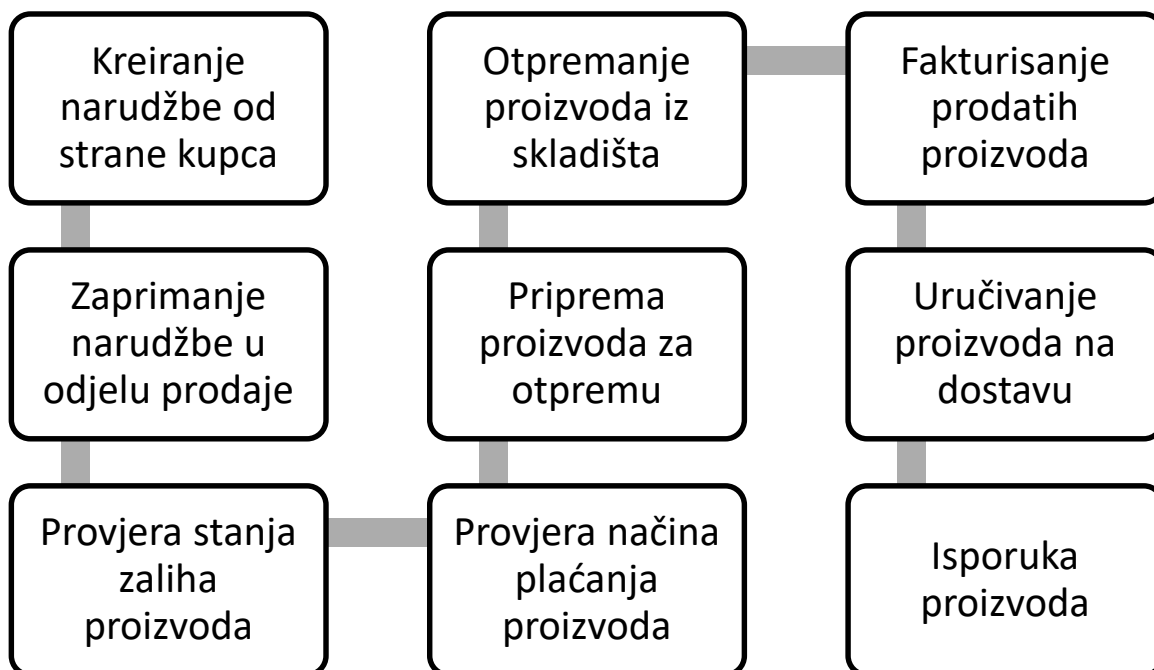
- Tačan i jednostavan način praćenja realizacije narudžbe odnosno proces od naručivanja proizvoda do isporuke proizvoda sa lagera i iz skladišta Atal Group d.o.o. Sarajevo;
- Tačan i jednostavan način praćenja naplate dospjelih potraživanja od strane kupca.

6.2. Reinžinjerung poslovanja

U nastavku poglavlja ćemo prikazati reinžinjerung poslovnog procesa unutar kompanije Atal Group d.o.o. Sarajevo koja je u svoje poslovanje vođena iskustvom u toku 2020. godine i padom prometa odlučila u svoj poslovni proces uvesti online prodaju proizvoda iz svog asortimana, te razviti i unaprijediti web stranicu.

Poslovni proces online prodaje proizvoda iz asortimana Atal Group d.o.o. Sarajevo se događa na način da centar prodaje zaprimi narudžbu od kupca koja je izvršena na web stranici ili putem mobilne aplikacije KORPA.BA, te da centar za prodaju provjerava način plaćanja robe i poduzima radnje kako bi proizvodi i konačna faktura sa otpremnicom bili isporučeni na adresu kupcu. Navedeni poslovni proces prodaje proizvoda putem interneta ima svoj početak i kraj poslovnog procesa i ponavlja se onoliko puta koliko kupac izvrši online narudžbu proizvoda.

Grafikon 5. Poslovni proces online prodaje

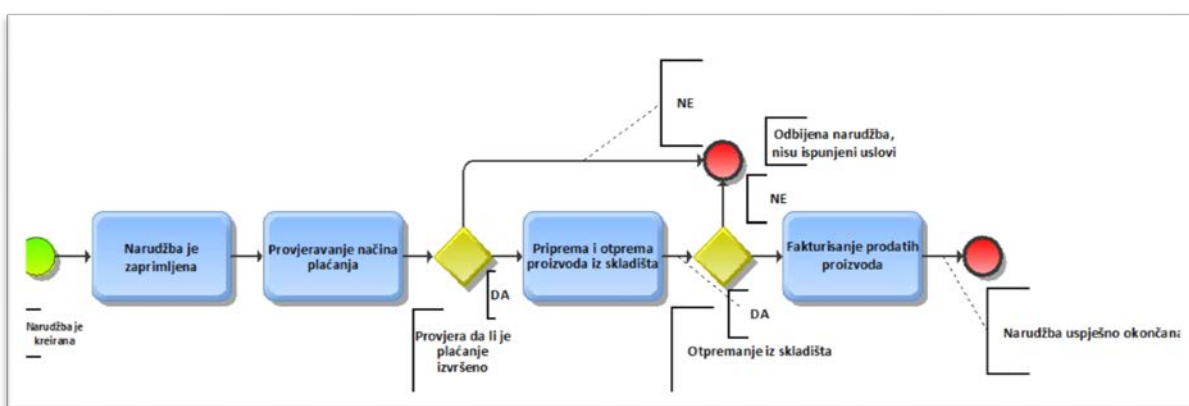


Izvor: Autor završnog rada

Iznad prikazani poslovni proces na grafikonu br. 5 dokazuje da se poslovni proces sastoji od niza aktivnosti koje su međusobno zavisne kao i da svaki poslovni proces ima svoj početak i kraj, a kod Atal Group d.o.o. Sarajevo početak poslovnog procesa je kreiranje narudžbe od strane kupaca i kraj predstavlja isporuku proizvoda na adresu krajnjih kupaca.

Poslovni proces online prodaje proizvoda nije uvijek jednostavan pogotovo kada se radi o plaćanju prilikom pouzeća ili o plaćanju putem transakcijskog računa ili kartičnom plaćanju. Slika broj 6 ispod prikazana će opisati situaciju kreiranja narudžbe koja se sastoji od tri koraka unutar poslovnog procesa, a odnosi se na provjeravanje uplate, otpremu proizvoda i pripremu računa nakon što kupac kreira narudžbu i ista stigne do Atal Group d.o.o. Sarajevo.

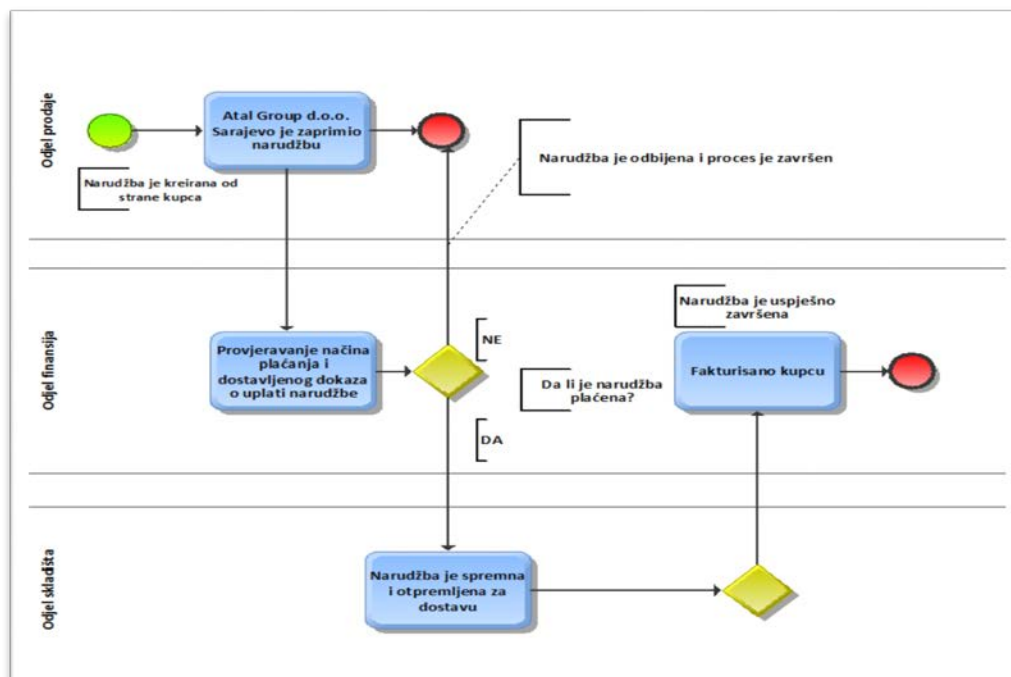
Grafikon 6. Poslovni proces online prodaje



Izvor: Autor završnog rada

Iznad prikazani grafikon se sastoji od niza događaja koje prikazuju slučajeve kada narudžba ispunjava uslove da se realizuje i kada narudžba ne ispunjava uslove za realizaciju. Događaji se u modeliranju poslovnih procesa uobičajeno obilježavaju iz razloga što poslovni učesnici odnosno zaposlenici Atal Group d.o.o. Sarajevo će jednostavnije i lakše moći razumjeti koncept funkcionisanja poslovnog procesa. Poslovni proces prodaje proizvoda se treba detaljnije obraditi u smislu hijerarhijske podjele i dodjeljivanja dužnosti svakom zaposlenku koji je odgovoran za proces online prodaje proizvoda.

Grafikon 7. Poslovni proces podijeljen unutar odjela



Izvor: Autor završnog rada

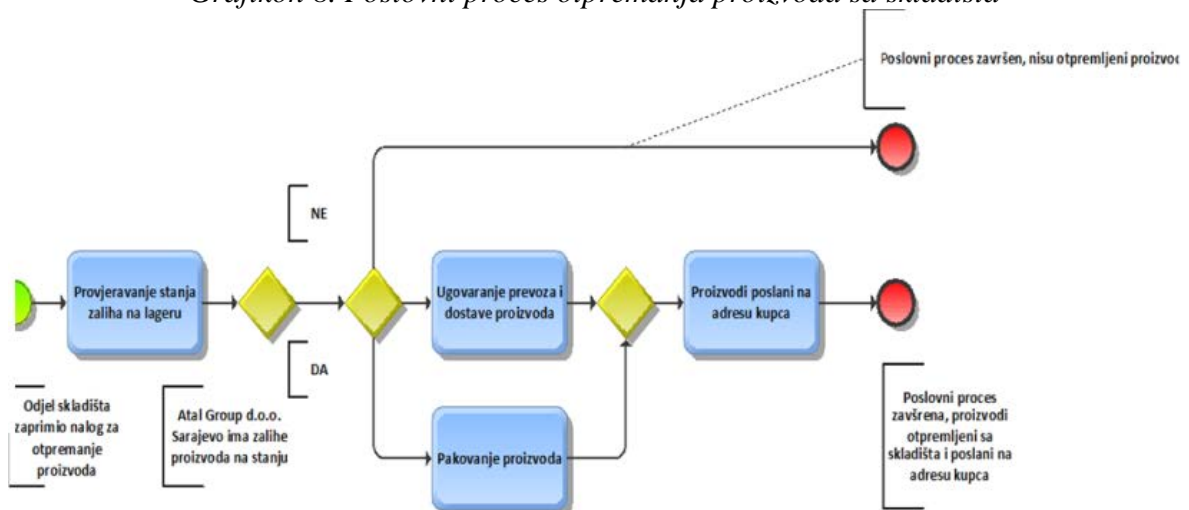
Grafikon broj sedam prezentuje podjelu posla i odgovornosti unutar poslovnog procesa online naručivanja proizvoda. Jako je važno za shvatiti sljedeće:

- Radno mjesto predstavlja mjesto predviđeno za implementaciju aktivnosti koje se provode na istom mjestu unutar kompanije Atal Group d.o.o. Sarajevo. Najjednostavnije je ulogu radnog mjesta prikazati kao mjesto gdje zaposlenik Atal Group d.o.o. Sarajevo, raspoređen na mjesto referent prodaje, zaprima od kupca narudžbu koja se dalje delegira na provjeru unutar odjela prodaje i odjela finansija, te nakon što narudžba ispuni sve preduslove za realizaciju ista se po nalogu šalje odjelu skladišta koji priprema narudžbu za otpremu i fakturisanje.
- Organizacijsku jedinicu možemo prikazati kao jednu cjelinu unutar Atal Group d.o.o. Sarajevo gdje su definisana radna mjesta za tražene pozicije.
- Vrste aktivnosti koje čine jednu cjelinu unutar poslovnog procesa ne moraju biti tipski iste. Potrebno je uvezati aktivnosti neophodne za upravljanje jednim poslovnim procesom kao što je prikazano na slici 7. gdje se odjel prodaje, odjel finansija i odjel skladišta podijele po nivoima odgovornosti za svoj dio posla i do završetka aktivnosti vezane za jedan poslovni proces rade isti posao za postizanje cilja odnosno isporuke proizvoda kupcu.
- Vrlo je važno naglasiti da se poslovni proces unutar Atal Group d.o.o. Sarajevo ne može smatrati jednostavnim poslovnim procesom kako se za jedan poslovni proces veže više odjela unutar kompanije koje imaju različite zadatke pa tako odjel prodaje zaprima narudžbu koja se dalje prosljeđuje odjelu finansija na provjeravanje plaćanja

i davanje naloga odjelu skladišta za pripremu i otpremu iz skladišta, te nakon čega odjel skladišta izdaje nalog odjelu finansija za fakturisanje prodatih proizvoda. U nastavku se nalazi slika broj 8. koja će prezentovati aktivnosti koje prethode otpremanju proizvoda iz skladišta i pakiranju proizvoda za konačno slanje na adresu kupca koji je obavio narudžbu.

Grafikon broj osam prezentuje poslovni proces otpremanja robe sa skladišta. Primićen nalog od strane kupca za narudžbu proizvoda se smatra početnim događajem poslovnog procesa. Sljedeća aktivnost u poslovnom procesu je provjeravanje stanja zaliha u skladištu što obavlja skladištar, te nakon toga se proizvodi pakuju i spremaju za otpremu. Skladištar daje nalog za ugovaranje prevoz, te spakovane proizvode priprema i daje dostavnoj službi na isporuku kupcu na željenu destinaciju.

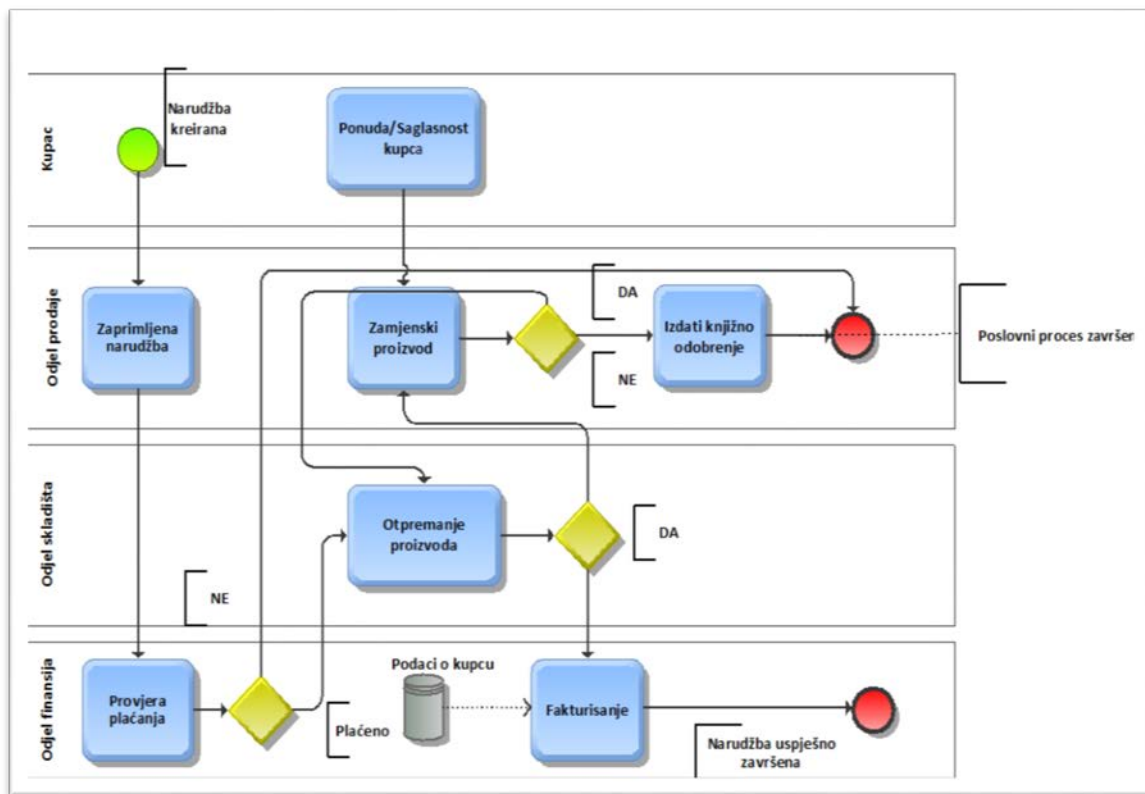
Grafikon 8. Poslovni proces otpremanja proizvoda sa skladišta



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj devet prezentuje cjelokupan poslovni proces od kreiranja narudžbe od strane kupca do otpreme narudžbe iz skladišta. Važno je navesti da od kupca počinje poslovni proces koji se unutar Atal Group d.o.o. Sarajevo dijeli na više aktivnosti koje su međusobno povezane i ovise jedna od druge.

Grafikon 9. Cjelokupan poslovni proces naručivanja proizvoda



Izvor: Autor završnog rada

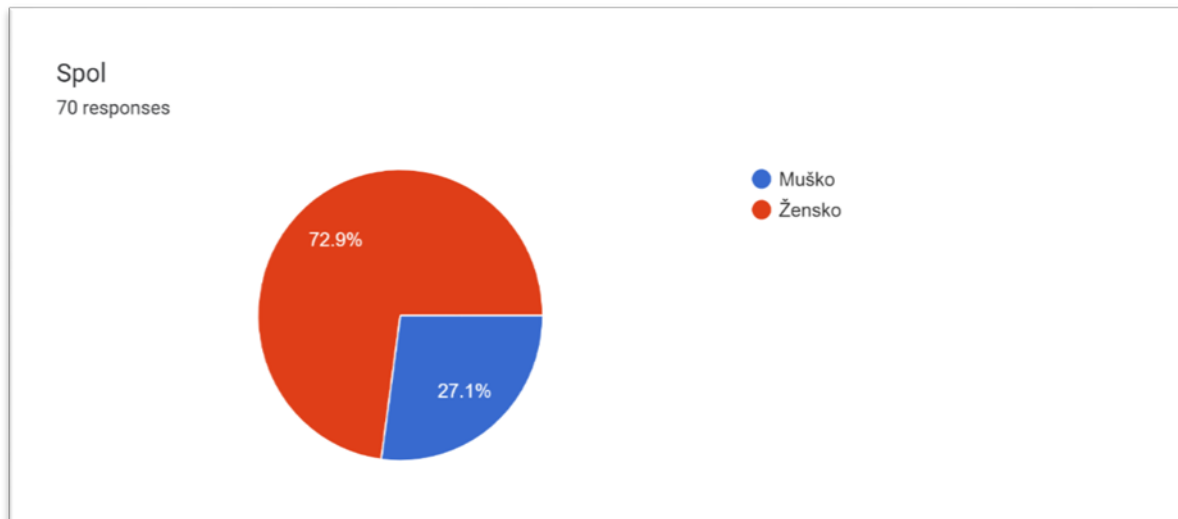
7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

7.1. Rezultati provedene ankete zaposlenika i kupaca

U nastavku rada će biti prezentirani rezultati istraživanja koje je strukturirano na način da su dvije ankete podijeljene za davanje odgovora i provođenja istraživanja. Prva anketa je podijeljena kupcima Atal Group d.o.o. Sarajevo koji su imali priliku odgovoriti na pitanja u svrhu izrade master teze. Druga anketa je podijeljena unutar zaposlenika Atal Group d.o.o. Sarajevo koji su pored odgovora na pitanja imali mogućnost dati primjedbe i sugestije za napredak poslovanja. Anketa je strukturirana na način da se ispituju efekti poslovnog procesa sa stavljenim fokusom na kupce i zaposlenike Atal Group d.o.o. Sarajevo. Cilj provedene analize je steći uvid i sliku u razumijevanje poslovnog procesa kao i istražiti da li su postavljene hipoteze dokazane na bazi provedenih istraživanja. U nastavku rada će biti prikazani odgovori na postavljena pitanja, te doneseni zaključci i odgovori na postavljene hipoteze po osnovu provedenog istraživanja. Anketa je izrađena pomoću Google Drive obrazaca za pripremu i izradu anketa, te podijeljena i popunjena od strane 94 ispitanika odnosno 70 učesnika u ulozi kupca je odgovorilo na postavljenu anketu, dok je 24 učesnika koji su zaposlenici Atal Group d.o.o. Sarajevo dalo odgovore na postavljena pitanja kroz

anketu. Pitanja, odgovori kao i doneseni zaključci istraživanja su detaljnije objašnjeni u nastavku rada. U prvom dijelu će biti analizirani odgovori 70 ispitanika provedeni među kupcima Atal Group d.o.o. Sarajevo i ostalim saradnicima.

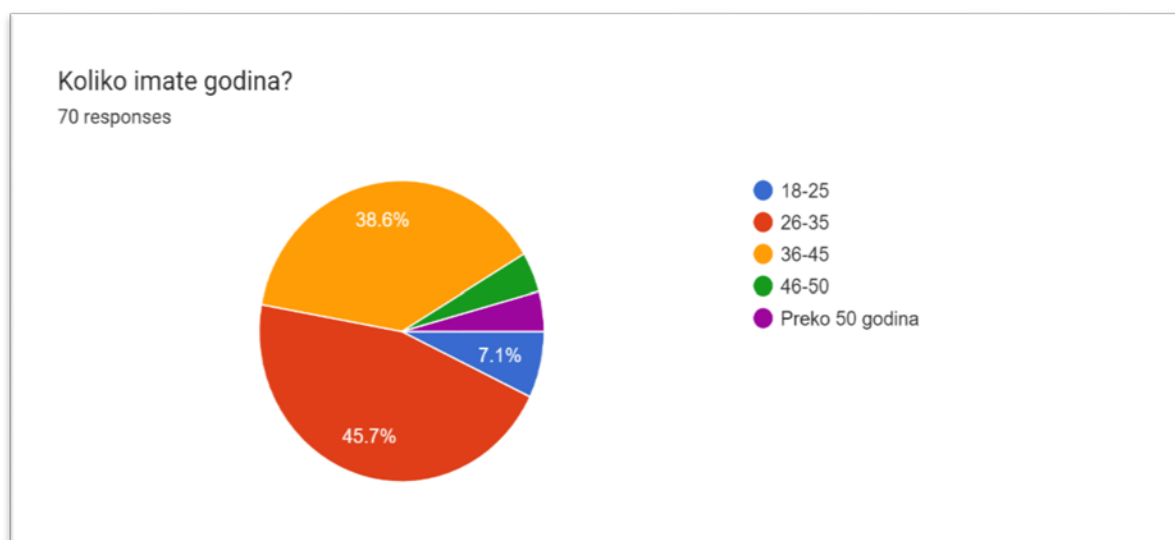
Grafikon 10. Spolna struktura kupaca



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj deset pruža informacije o spolnoj strukturi učesnika u anketi koja je podijeljena kupcima. Na osnovu iznad prikazanog dijagrama se može zaključiti da je 72,90% osoba ženske populacije pristupilo istraživanju dok je 27,10% muške populacije pristupilo istraživanju.

Grafikon 11. Starosna struktura kupaca

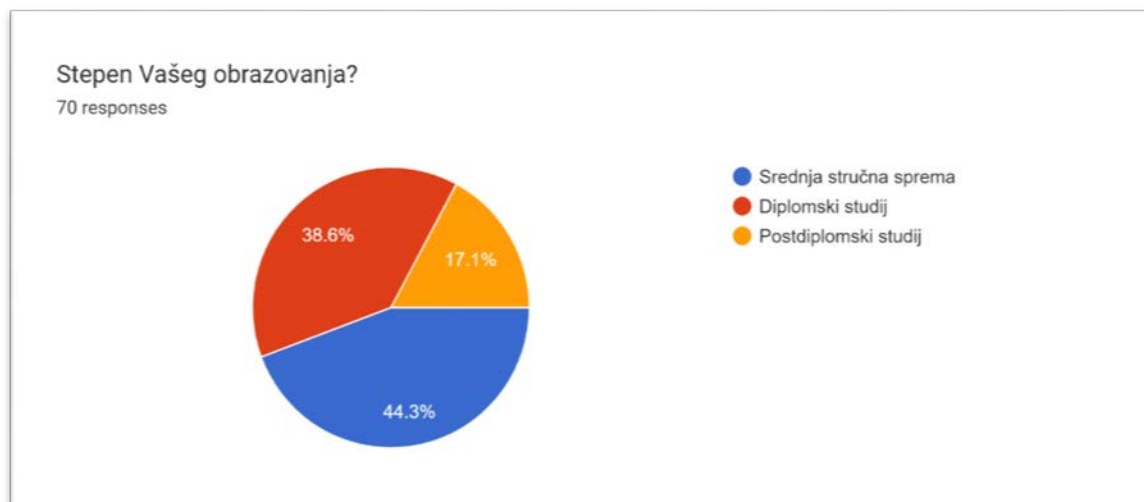


Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj jedanaest pruža informacije o starosnoj strukturi učesnika u anketi koja je podijeljena kupcima, te možemo zaključiti da je najveći broj ispitanika imao između 26 do 35 godina života što u suštini pripada najvećem broju zaposlenika koji se bave istim ili

sličnim poslom. Primjetno je na osnovu iznad postavljenih rezultata da je ciljna grupa ovog istraživanja kupci sa godinama starosti između 26 do 35 godina života. Također, primjetno je da je značajno mali postotak odgovora kupaca koji imaju preko 50 godina života i stoga oni nisu bili ciljna grupa za istraživanje.

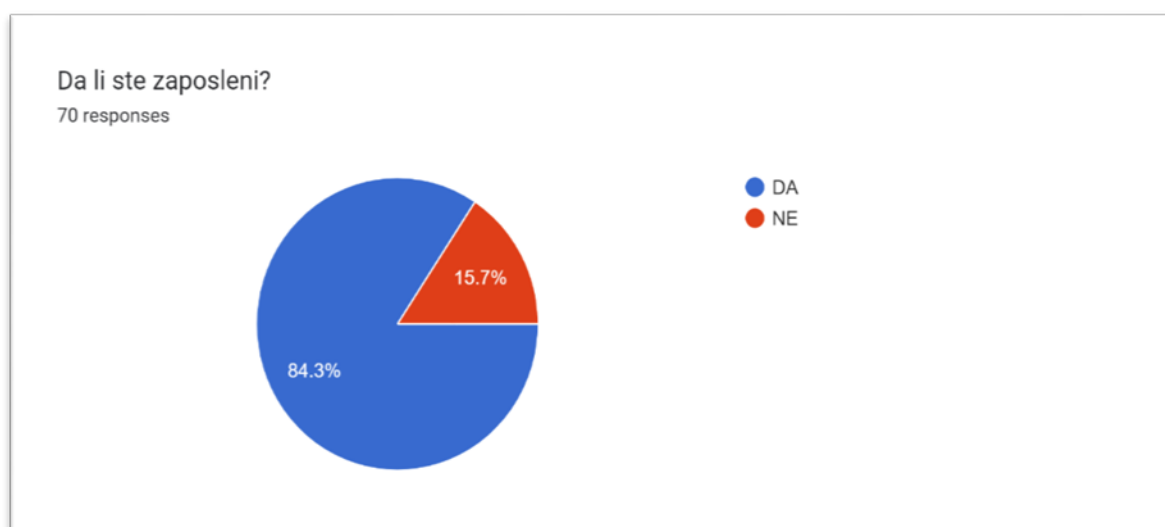
Grafikon 12. Stepen obrazovanja kupaca



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj dvanaest pruža informacije o stepenu obrazovanja učesnika u anketi koja je podijeljena kupcima, te možemo zaključiti da najveći broj ispitanika ima završenu srednju stručnu spremu što predstavlja našu ciljnu skupinu. Na osnovu provedene ankete možemo zaključiti da 44,30% učesnika ima završenu srednju stručnu spremu, 38,60% učesnika ima završen diplomski studij dok 17,10% učesnika ima završen postdiplomski studij.

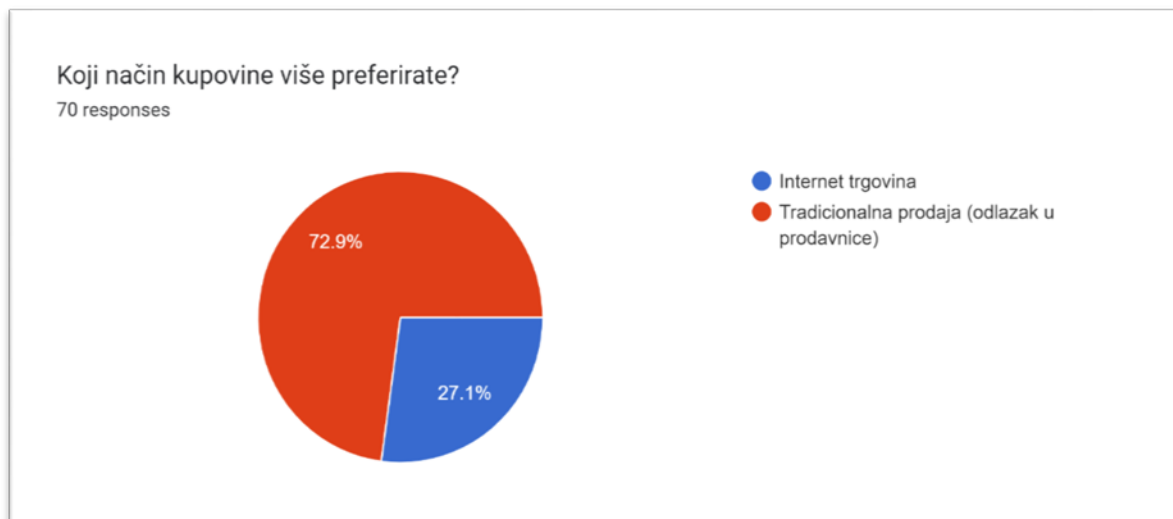
Grafikon 13. Zaposlenost kupaca



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj trinaest pruža informacije o stepenu zaposlenosti učesnika, te se može zaključiti da 84,30% učesnika su zaposleni u određenim kompanijama dok neznatno mali broj učesnika njih 15,70% nije zaposleno.

Grafikon 14. Način kupovine



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj četrnaest pruža informacije o načinu kupovine koje kupci preferiraju te se može zaključiti da još uvijek značajan broj ispitanika odnosno 72,90% ispitanika vjeruje i preferira tradicionalnu kupovinu, dok 27,10% ispitanika preferira više online trgovinu.

Grafikon 15. Korištenje online prodaje



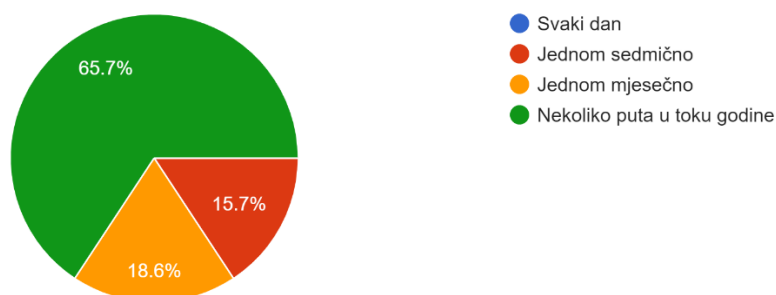
Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj petnaest pruža informacije o korištenju online prodaje u svojstvu kupca te je provedena anketa dala rezultate da je čak 94,30% ispitanika kupaca bilo korisnik online prodaje, dok 5,70% ispitanika nije koristilo online prodaju.

Grafikon 16. Kupovina proizvoda online putem

Koliko često vršite kupovinu proizvoda ili usluga online putem?

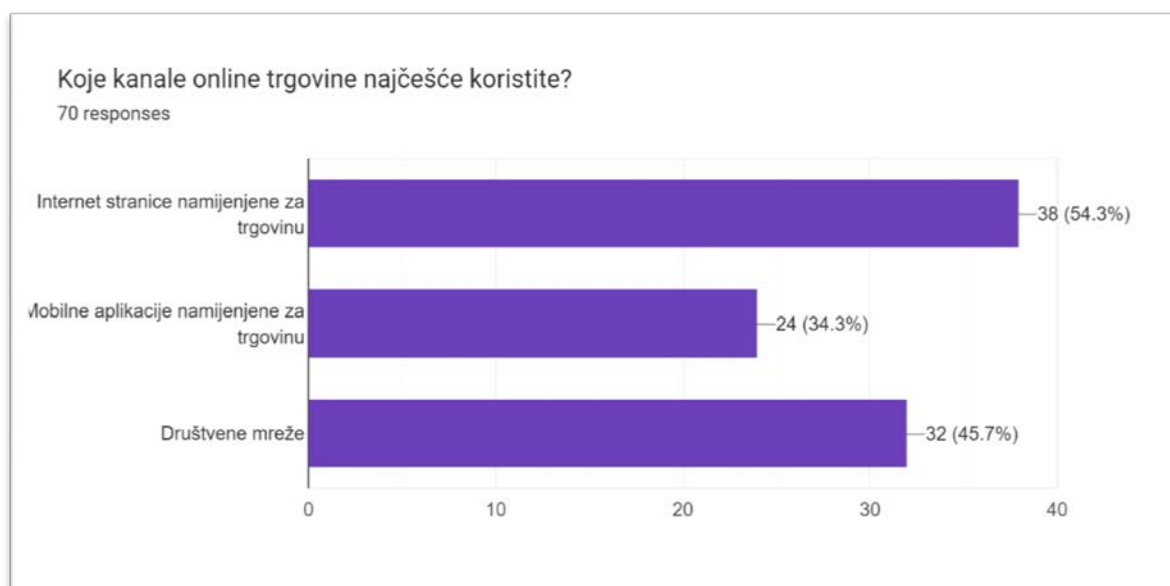
70 responses



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj šesnaest pruža informacije o korištenju online prodaje u svojstvu kupca te je provedena anketa dala rezultate da je 65,70% ispitanika kupaca više puta u toku godine obavlja kupovinu putem interneta, 18,60% ispitanika jednom mjesečno obavi kupovinu putem interneta, dok 15,70% ispitanika obavlja kupovinu putem interneta jednom sedmično.

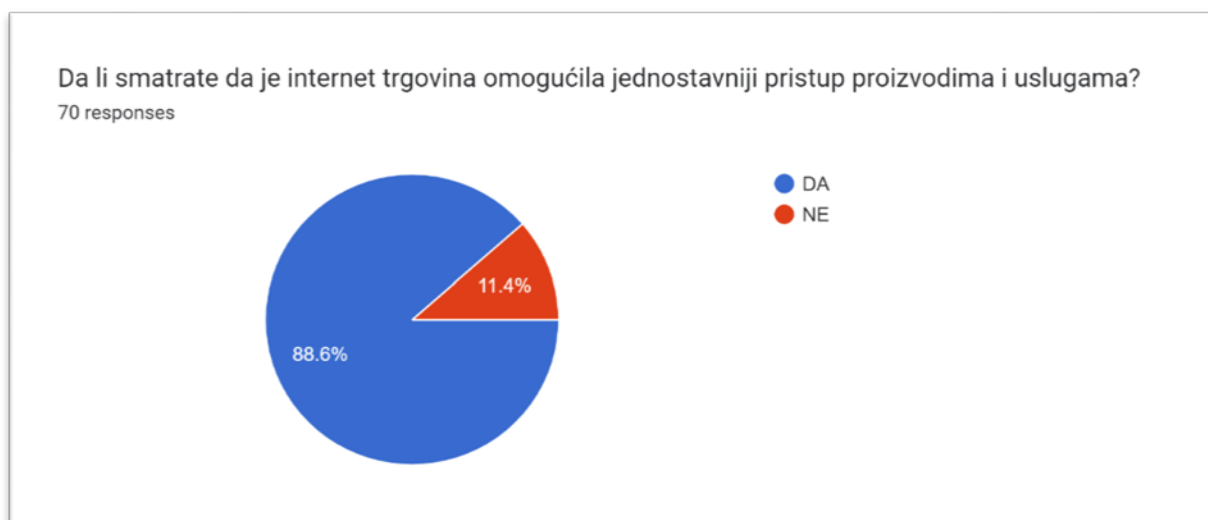
Grafikon 17. Najčešće korišteni kanali



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj sedamnaest pruža informacije o najčešće korištenim alatima za online prodaju, pa taok možemo zaključiti na osnovu provedenog istraživanja da 54,30% ispitanika koristi internet stranice za kupovinu, 45,70% ispitanika koristi društvene mreže, a 34,30% ispitanika ima instalirane mobilne aplikacije koje koristi prilikom internet trgovine.

Grafikon 18. Jednostavniji pristup proizvodima i uslugama



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj osamnaest pruža informacije o mišljenju ispitanika da li je internet trgovina omogućila jednostavniji pristup proizvodima i uslugama gdje je 88,60% ispitanika odgovorilo potvrdno, a njih 11,40% odgovorilo da ne smatraju da je pojednostavljen pristup proizvodima i uslugama razvojem internet trgovine.

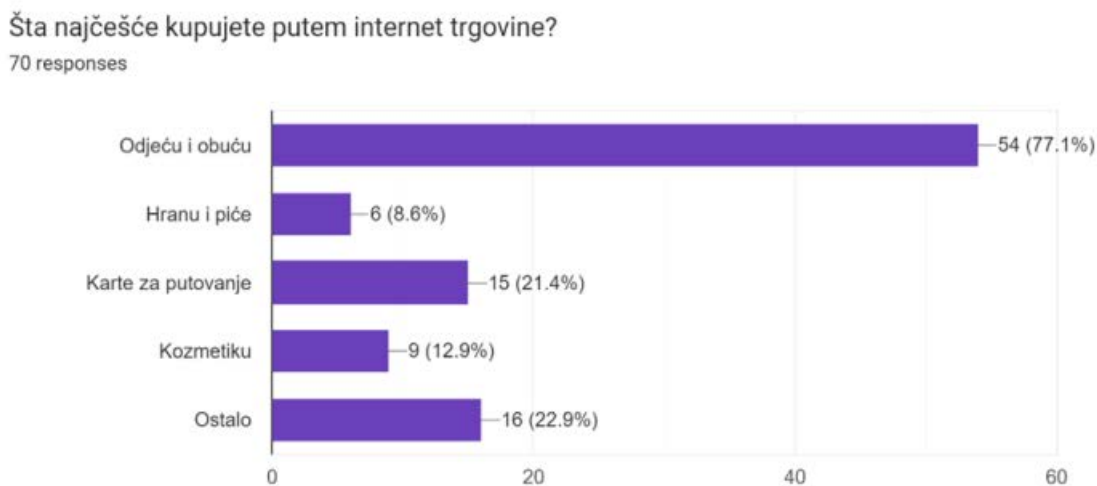
Tabela 4. Slaganje sa tvrdnjama

Pitanje	Ne slažem se	Djelimično se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Djelimično se slažem	Slažem se
Internet trgovina pomaže u personalizaciji ponude za kupce	7	12	10	19	22
Online recenzije u velikoj mjeri igraju ulogu za kupce	6	11	9	23	21
Online prodaja je potaknula i pojačala konkurenciju na tržištu	4	8	8	19	31
Kupci se sve češće odlučuju na kupovinu proizvoda iz udobnosti svog doma	3	10	8	15	34
Omogućava jednostavan način donošenja odluka o kupovini proizvoda	4	5	15	19	27
Reklamiranje internet trgovine privlači pažnju novih kupaca	4	5	11	12	38
Unapređuje poslovanje preduzeća i pospješuje godišnji promet	2	7	13	13	35

Izvor: Autor završnog rada

Tabela broj četiri pruža informacije o mišljenju ispitanika o postavljenim tvrdnjama, te su ispitanici dali sljedeće odgovore na postavljene tvrdnje kako slijedi:

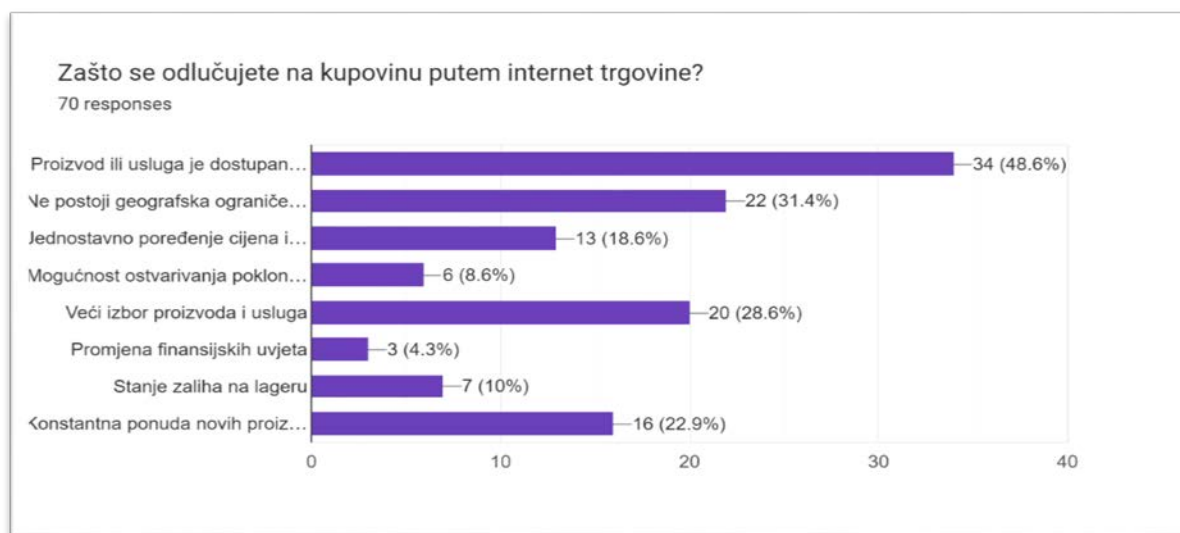
Grafikon 19. Najčešća kupovina putem interneta



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj devetnaest pruža informacije o najčešće naručenim proizvodima putem interneta, te je 77,10% ispitanika odgovorilo da najčešće kupuje odjeću i obuću, 22,90% ispitanika najčešće kupuje ostale proizvode koji nisu navedeni u anketi, 21,40% ispitanika najčešće kupuje karte za avione, te 8,60% ispitanika najčešće kupuje hranu i piće korištenjem interne trgovine.

Grafikon 20. Razlozi kupovine putem internet trgovina

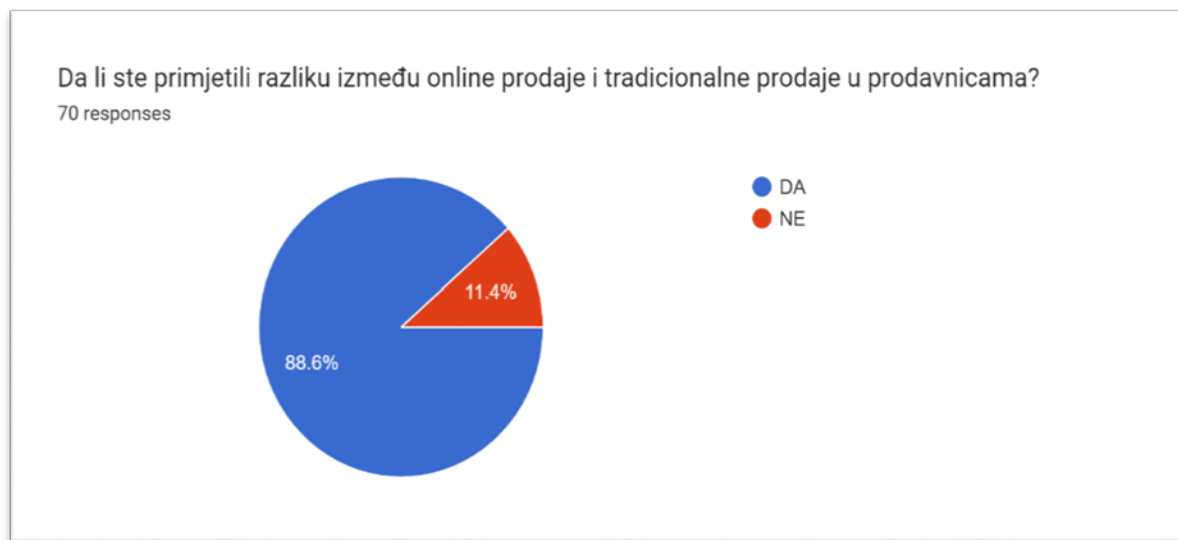


Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj dvadeset pruža informacije o najčešćim razlozima kupovine putem interneta, te je tako 48,60% ispitanika navelo kao prednost što su proizvodi ili usluge dostupni 24/7, 31,40% ispitanika navelo kao prednost nepostojanja geografskih ograničenja, 28,6%

ispitanika je navelo da internet trgovina pruža veći izbor proizvoda i usluga, 22,90% ispitanika je navelo da internet trgovina pruža konstantnu ponudu proizvoda i usluga, 8,60% ispitanika je navelo da internet trgovina daje mogućnost ostvarivanja dodatnih poklona i popusta, 10% ispitanika je navelo da internet trgovina dopušta uvid u stanje zaliha na lageru, te 4,30% ispitanika je navelo da promjena finansijskih uvjeta utječe na donošenje odluke o korištenju internet trgovine.

Grafikon 21. Razlike između internet i tradicionalne trgovine



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj dvadesetjedan pruža informacije o mišljenju potrošača da li su uočili razliku između internet i tradicionalne prodaje, te 88,60% ispitanika potvrdilo da je primjetilo razliku između online prodaje i tradicionalne trgovine dok njih 11,40% je potvrdilo da nije primjetilo razliku.

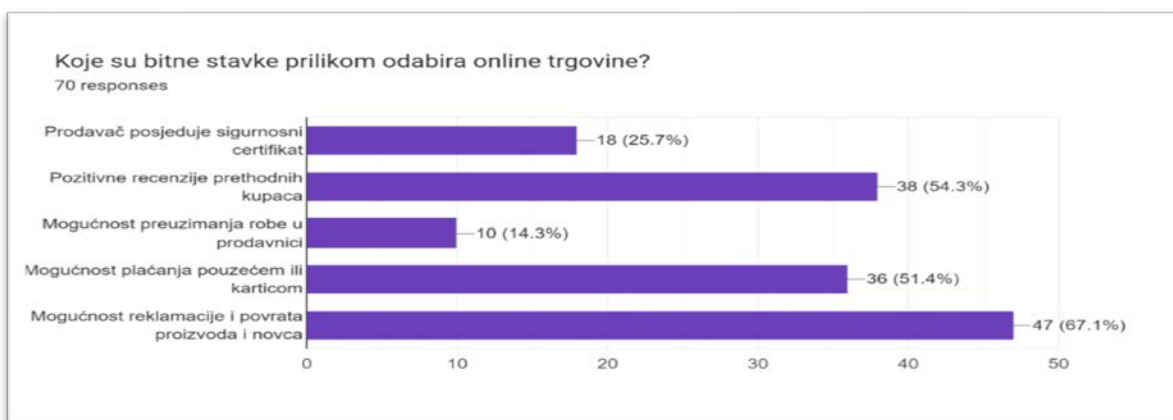
Grafikon 22. Rizici prilikom obavljanja internet trgovine



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj dvadesetdva pruža informacije o mišljenju potrošača da li postoji određeni rizik prilikom korištenja internet trgovine. Provedenim istraživanjem možemo zaključiti da 58,60% ispitanika smatra da postoji mogućnost zloupotrebe podataka, 48,60% ispitanika smatra da internet trgovina ne dopušta povrat ili zamjenu naručenog proizvoda ili usluge, 35,70% ispitanika smatra da internet trgovina ima rizik od probijanja i pomjeranja roka za isporuku proizvoda ili usluge, 32,90% ispitanika smatra da internet trgovina ima rizik od nedostavljanja naručenog proizvoda ili usluge dok 20% ispitanika smatra da postoji rizik kod internet trgovine od krađe identiteta.

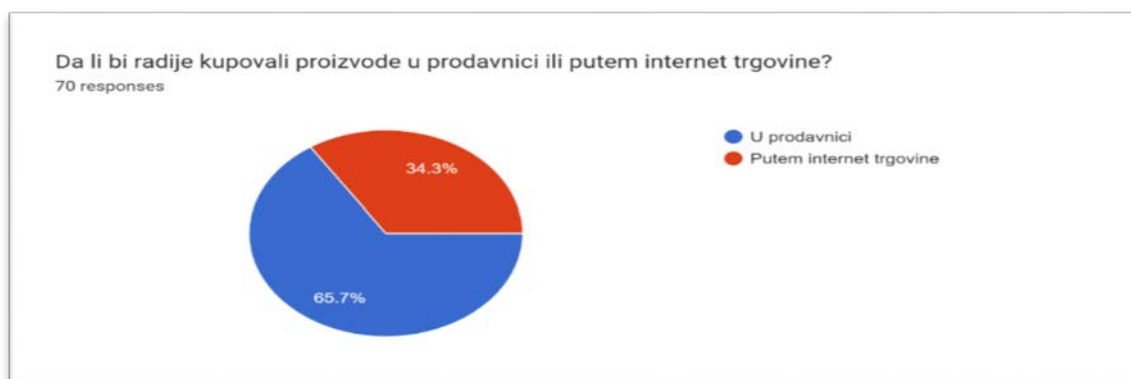
Grafikon 23. Bitni faktori prilikom odabira online trgovine



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj dvadesettri pruža informacije o bitnim faktorima koji igraju ulogu u izboru online trgovine. Provedenim istraživanjem možemo zaključiti da 67,10% ispitanika smatra da prednost u odabiru ima online trgovina koja ima mogućnost reklamacije i povrata naručenih proizvoda i novca, 54,30% ispitanika prilikom odlučivanja koju internet trgovinu će koristiti prati pozitivne recenzije prethodnih kupaca, 51,40% ispitanika smatra da način plaćanja narudžbe igra ključnu ulogu, 25,70% ispitanika vjeruje da je bitno da internet trgovina posjeduje sigurnosni certifikat dok 14,30% ispitanika smatra da je presudno da internet trgovina dopušta kupcima preuzimanje narudžbe u lično prodavnici.

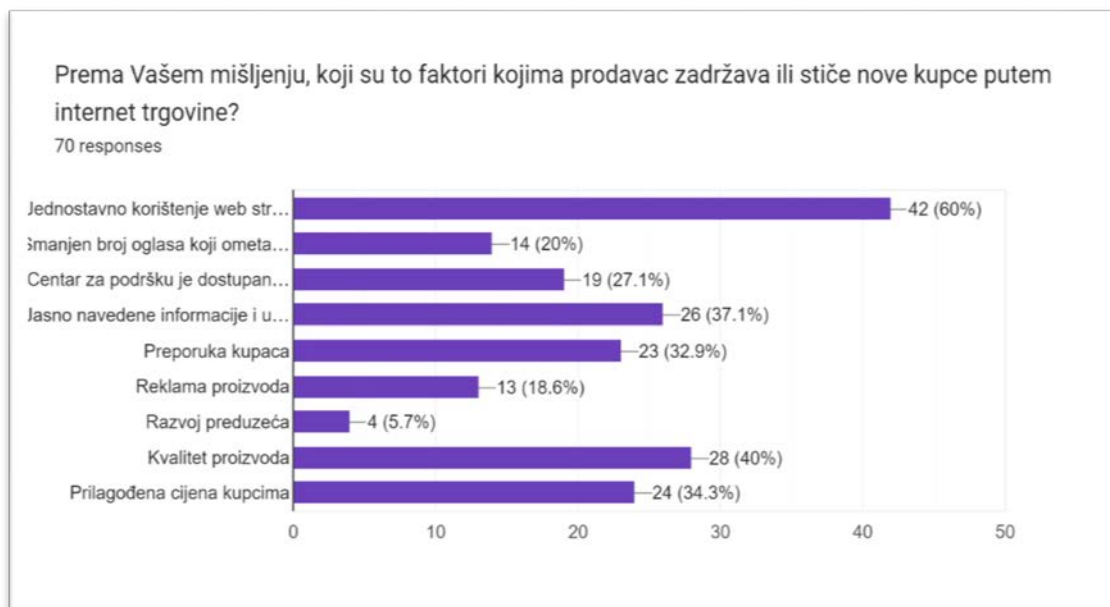
Grafikon 24. Preferencije kod odabira načina kupovine



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj dvadesetčetiri pruža informacije o stavovima ispitanika da li bi se radije odlučili na internet kupovinu ili kupovinu u prodavnicama, te provedena anketa daje rezultate da čak 65,70% ispitanika bi se prije odlučilo na kupovinu putem interneta dok bi se 34,30% ispitanika prije odlučilo na tradicionalni način kupovine.

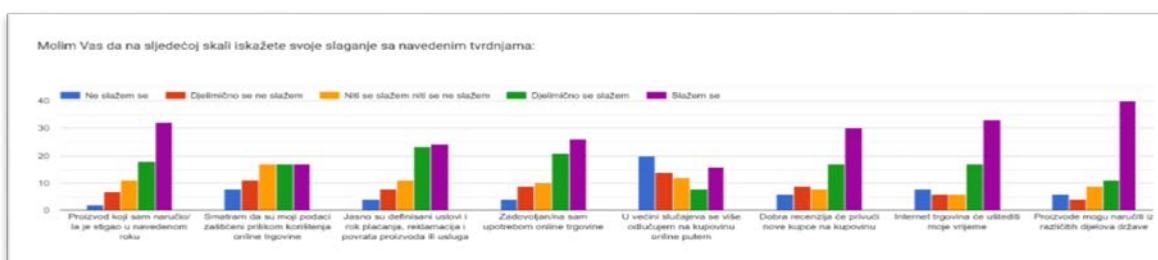
Grafikon 25. Faktori zadržavanja kupaca



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj dvadesetpet pruža informacije o stavovima ispitanika koji su faktori kojima prodavci zadržavaju svoje kupce i pridobijaju nove. Provedenim ispitivanjem smo dobili informaciju da 60% ispitanika smatra da jednostavno korištenje web stranica igra ključnu ulogu, 40% ispitanika smatra da je od ključne važnosti kvalitet proizvoda, 37,10% ispitanika smatra da jasno navedene informacije i upute za dostavu i povrat proizvoda igraju ključnu ulogu, 34,30% ispitanika smatra da prilagođena cijena proizvoda ili usluga kupcima predstavlja ključan faktor, 32,90% ispitanika smatra da je preporuka prethodnih kupaca ključna, 27,10% ispitanika smatra da dostupnost korisničke podrške je značajno, 20% ispitanika smatra da smanjen broj oglasa koji ometaju proces naručivanja igra ključnu ulogu, 18,60% ispitanika smatra da je reklama proizvoda ključna i 5,70% ispitanika smatra da razvoj preduzeća utječe na sticanje novih kupaca i zadržavanje već postojećih.

Grafikon 26. Slaganje sa tvrdnjama



Izvor: Autor završnog rada

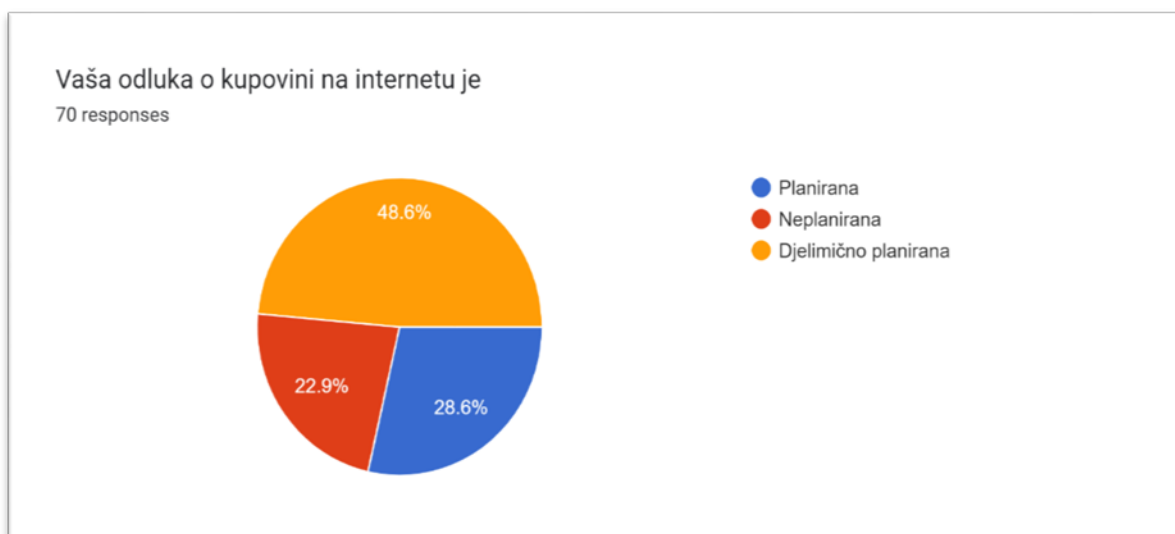
Grafikon broj dvadesetšest pruža informacije o mišljenju ispitanika o postavljenim tvrdnjama.

Tabela 5. Mišljenje ispitanika o postavljenim tvrdnjama

Pitanje	Ne slažem se	Djelimično se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Djelimično se slažem	Slažem se
Proizvod koji sam naručio/la je stigao u navedenom roku	2	7	11	17	33
Smatram da su moji podacizaštićeni prilikom korištenjaonline trgovine	8	11	17	17	17
Jasno su definisani uslovi i rok plaćanja, reklamacija ipovrata proizvoda ili usluga	4	8	11	23	24
Zadovoljan/na samupotrebom online trgovine	4	9	10	21	26
U većini slučajeva se višeodlučujem na kupovinuonline putem	20	14	12	8	16
Dobra recenzija će privućinove kupce na kupovinu	6	9	8	17	30
Internet trgovina će ušeditimoje vrijeme	8	6	6	17	33
Proizvode mogu naručiti izrazličitih dijelova države	6	4	9	11	40

Izvor: Autor završnog rada

Grafikon 27. Odlučivanje o kupovini



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj dvadesetsedam pruža informacije o donošenju odluka o kupovini proizvoda ili usluga na internetu, te se može zaključiti da 48,60% ispitanika djelimično planira svoju kupovinu, 28,60% ispitanika planira svoju kupovinu dok 22,90% ispitanika ne planira unaprijed svoju kupovinu na internetu.

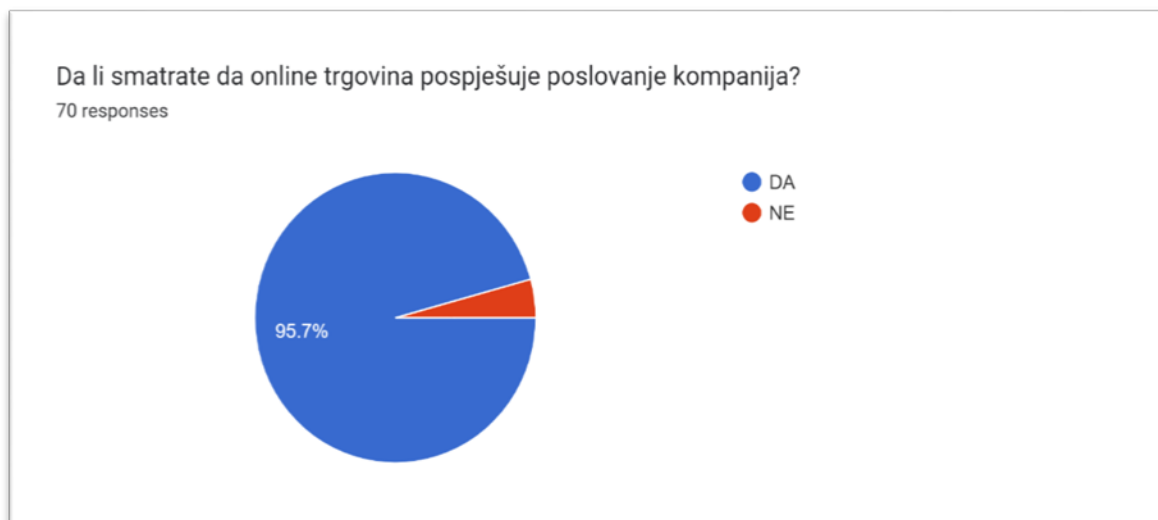
Grafikon 28. Uspješnost poslovanja kompanije



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj dvadesetosam pruža informacije o stavovima ispitanika da li smatraju da internet trgovina pospješuje poslovanje kompanija, te je njih 95,70% reklo da smatra da internet trgovina pospješuje poslovanje kompanija, dok je 4,30% ispitanika reklo da ne smatra da internet trgovina pospješuje poslovanje kompanija.

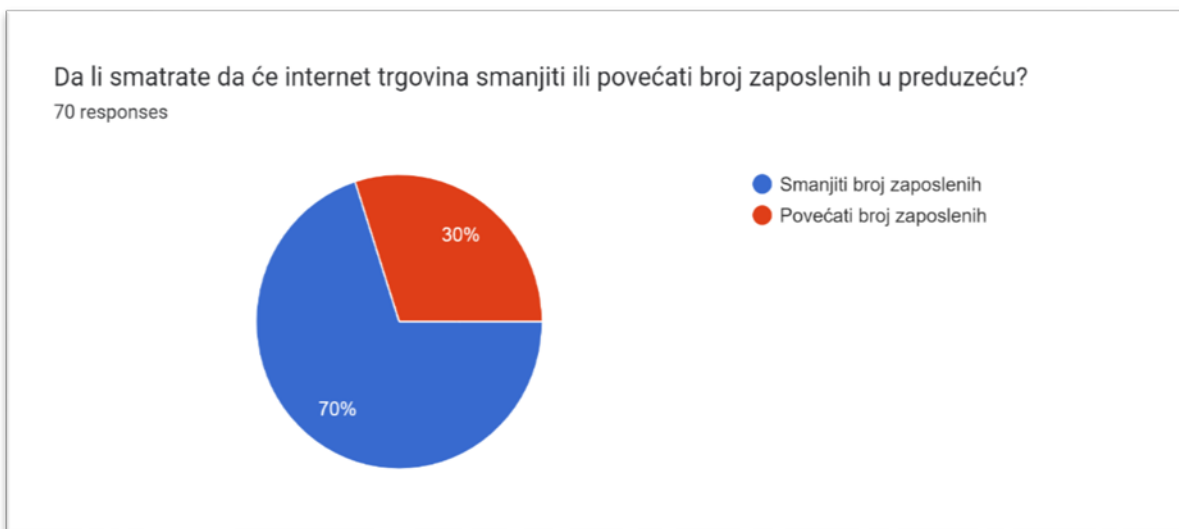
Grafikon 29. Internet trgovina će zamijeniti tradicionalne trgovine



Izvor: Autor završnog rada

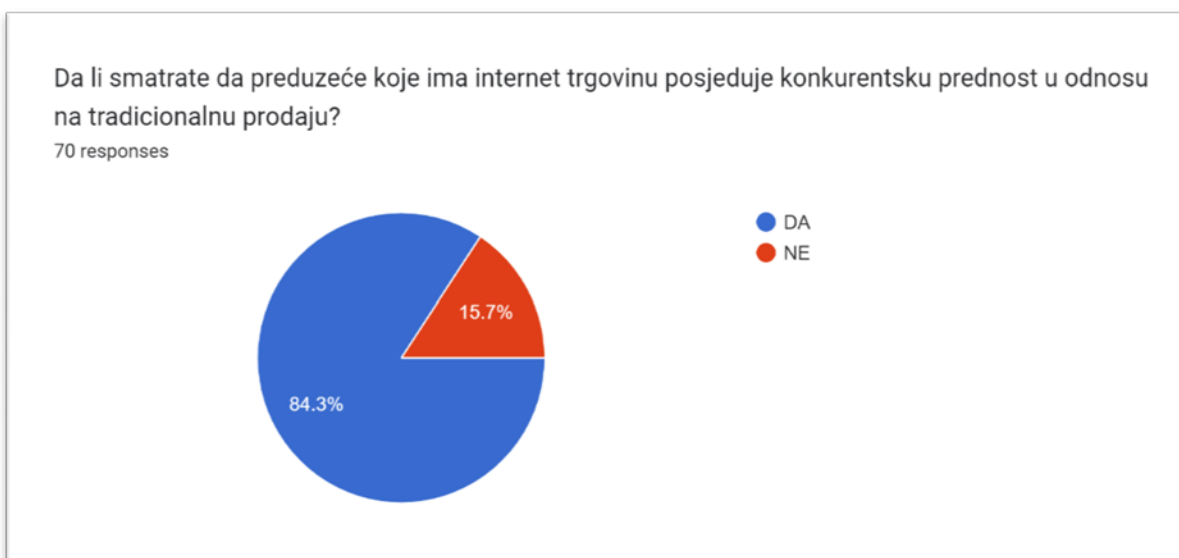
Grafikon broj dvadesetdevet pruža informacije o stavovima ispitanika da li smatraju da će u bliskoj budućnosti internet trgovina zamijeniti tradicionalne trgovine, te 92,90% ispitanika smatra da će internet trgovina u budućnosti moći zamijeniti odlaske u tradicionalne trgovine, dok 7,10% ispitanika ne smatra navedeno.

*Grafikon 30. Internet trgovina će smanjiti ili povećati broj zaposlenika
Izvor: Autor završnog rada*



Grafikon broj trideset pruža informacije o stavovima ispitanika da li smatraju da internet trgovina povećati ili smanjiti broj zaposlenika u preduzećima, te 70% ispitanika smatra da će se povećati broj zaposlenika, dok 30% ispitanika ne smatra navedeno.

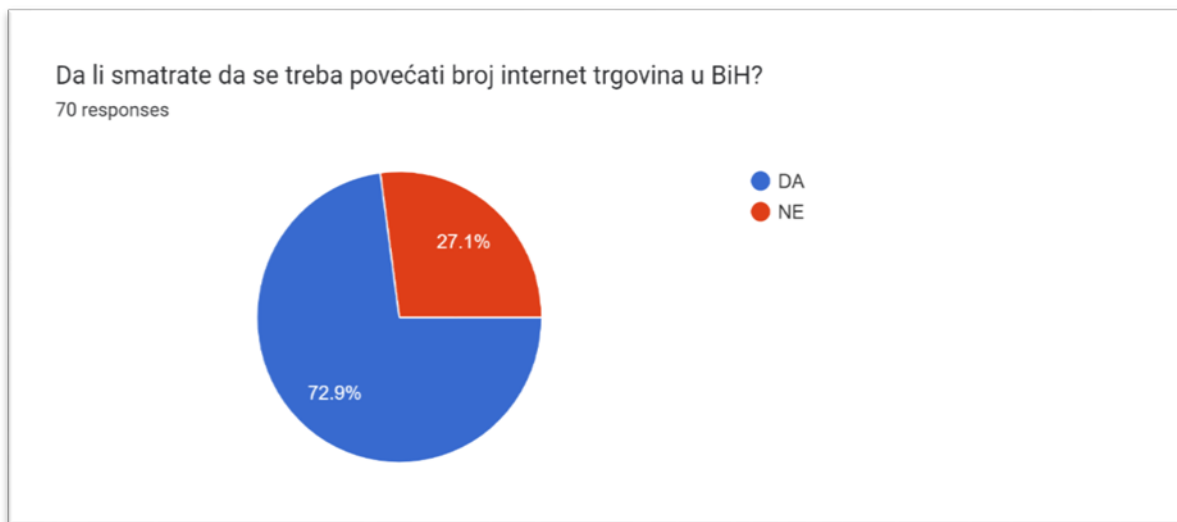
Grafikon 31. Konkurentna prednost internet trgovine



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj tridesetjedan pruža informacije o stavovima ispitanika da li smatraju da internet trgovina ostvaruje veću konkurentsku prednost u odnosu na tradicionalne trgovine, te 84,30% ispitanika smatra da posjeduje konkurentsku prednost, dok 15,70% ispitanika ne smatra navedeno.

Grafikon 32. Povećati broj internet trgovina

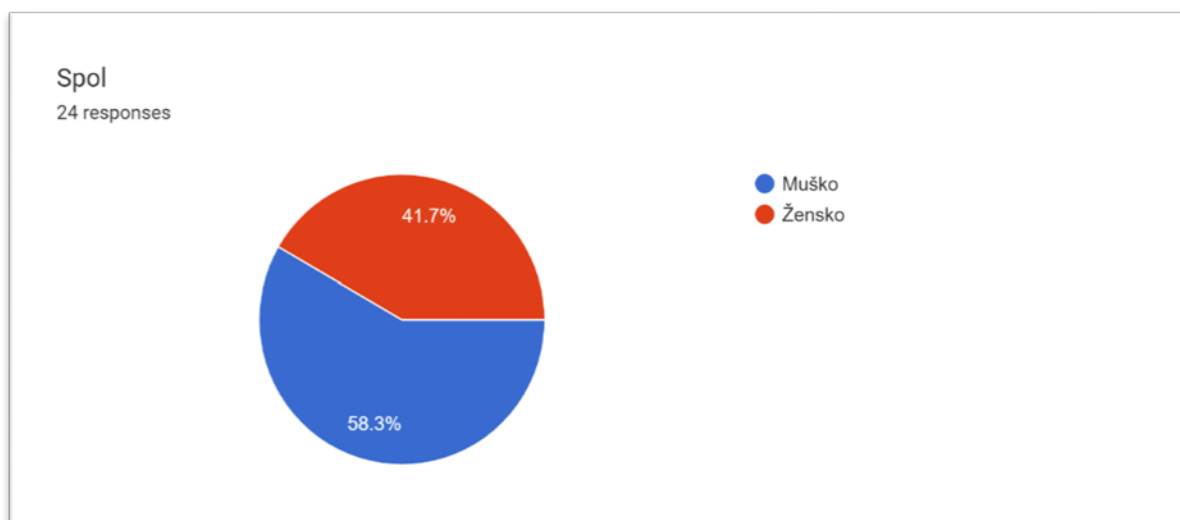


Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj tridesetdva pruža informacije o stavovima ispitanika da li smatraju da treba povećati broj internet trgovina u BiH. te 72,90% ispitanika smatra da je neophodno povećati broj internet trgovina u BiH, dok 27,10% ispitanika ne smatra navedeno.

U drugom dijelu analiziramo odgovore 24 ispitanika provedeni među zaposlenicima Atal Group d.o.o. Sarajevo.

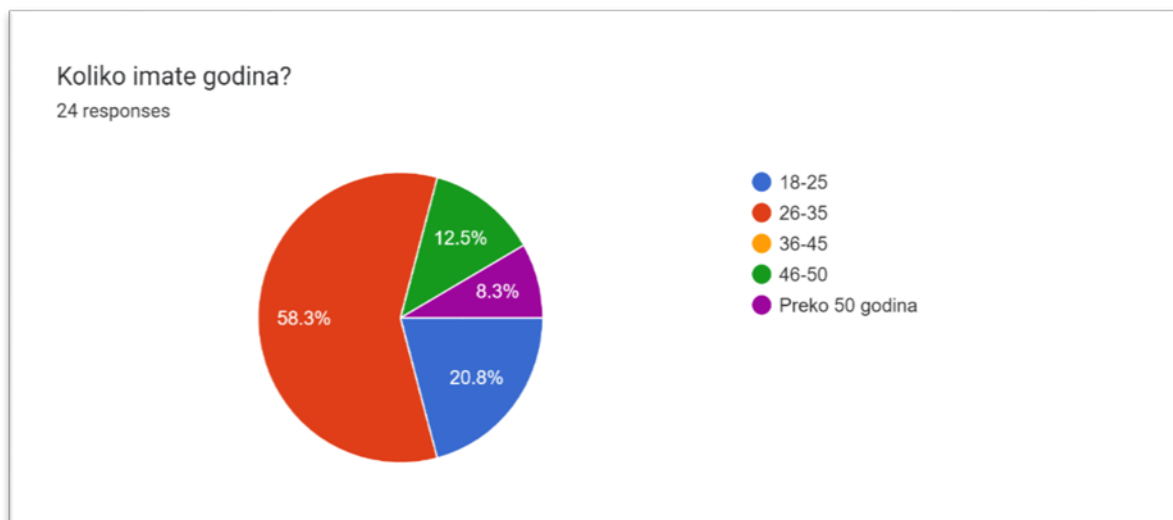
Grafikon 33. Spolna struktura zaposlenika



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj tridesettri pruža informacije o spolnoj strukturi učesnika u anketi koja je podijeljena među zaposlenicima Atal Group d.o.o. Sarajevo. Na osnovu iznad prikazanog dijagrama se može zaključiti da je 58,30% osoba muške populacije pristupilo istraživanju dok je 41,70% ženske populacije pristupilo istraživanju.

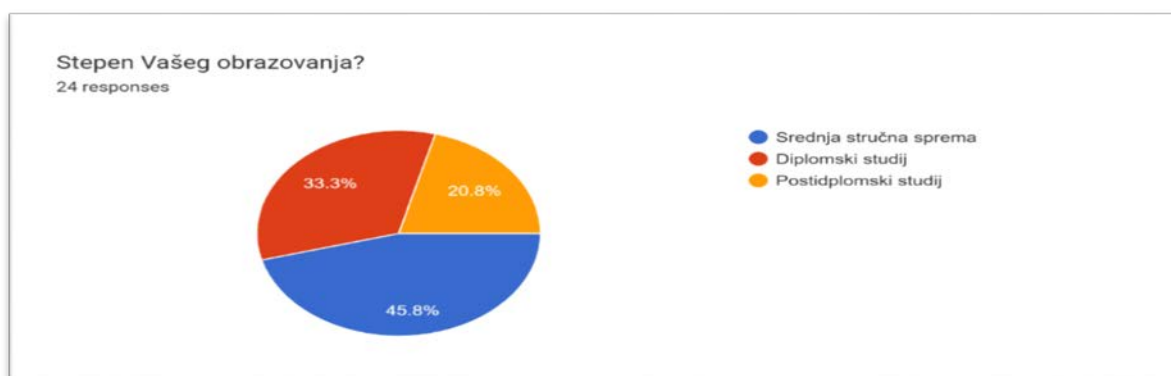
Grafikon 34. Starosna struktura zaposlenika



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj tridesetčetiri pruža informacije o starosnoj strukturi učesnika u anketi koja je podijeljena među zaposlenicima Atal Group d.o.o. Sarajevo, te možemo zaključiti da je najveći broj ispitanika imao između 26 do 35 godina života. Primjetno je na osnovu iznad postavljenih rezultata da je ciljna grupa ovog istraživanja zaposlenici sa godinama starosti između 26 do 35 godina života. Također, primjetno je da je značajno mali postotak odgovora kupaca koji imaju preko 50 godina života i stoga oni nisu bili ciljna grupa za istraživanje.

Grafikon 35. Stepen obrazovanja zaposlenika

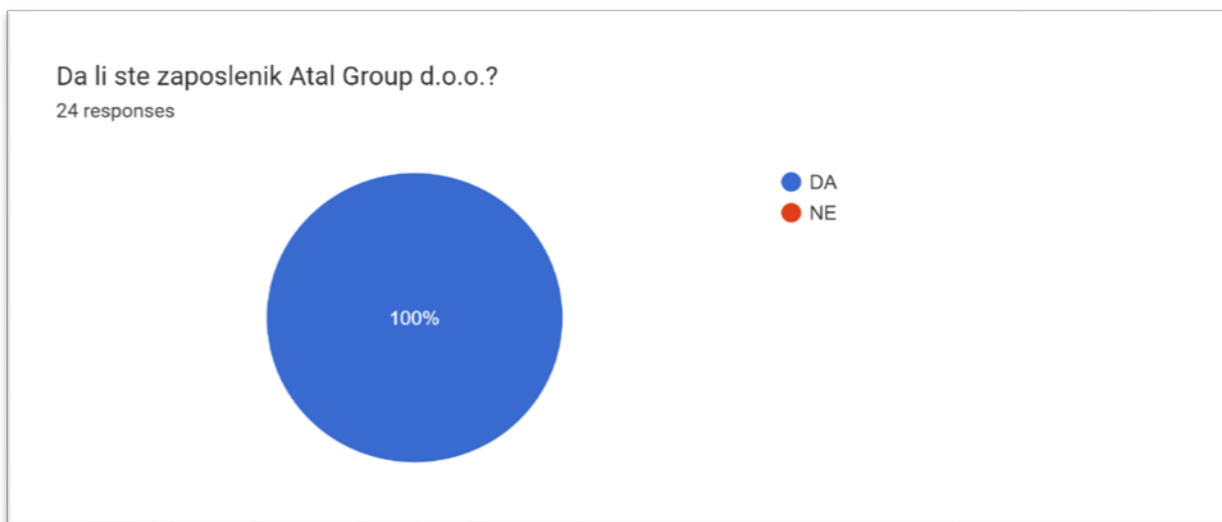


Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj tridesetpet pruža informacije o stepenu obrazovanja učesnika u anketi, te možemo zaključiti da najveći broj ispitanika ima završenu srednju stručnu spremu što predstavlja našu ciljnu skupinu. Na osnovu provedene ankete možemo zaključiti da 45,80%

učesnika ima završenu srednju stručnu spremu, 33,30% učesnika ima završen diplomski studij dok 20,80% učesnika ima završen postdiplomski studij.

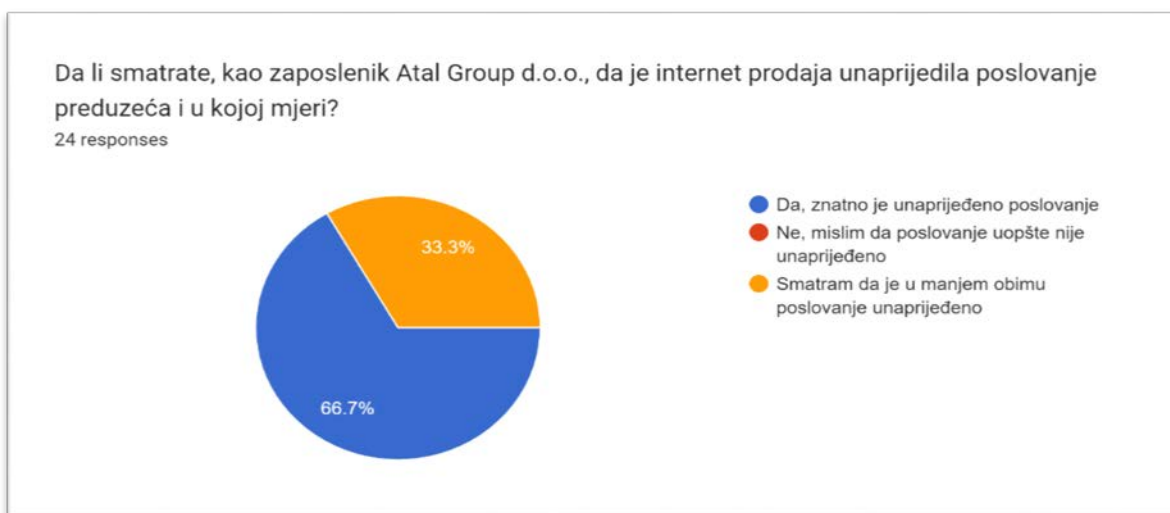
Grafikon 36. Zaposlenici Atal Group d.o.o. Sarajevo



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj tridesetšest pruža informacije da li se radi o zaposlenicima Atal Group d.o.o. Sarajevo, gdje je 100% potvrđen odgovor.

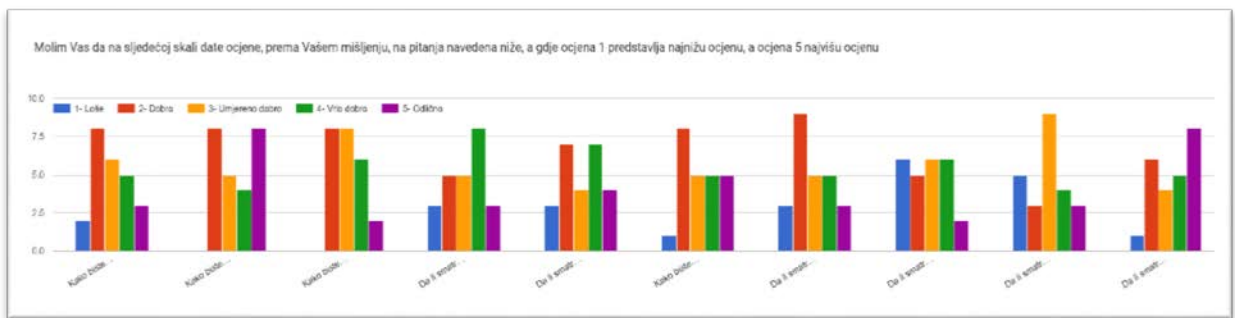
Grafikon 37. Unapređenje poslovanja



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj tridesetsedam pruža informacije o stavovima zaposlenika da li smatraju da je unaprijedeno poslovanje uvođenjem online prodaje, te je 66,70% zaposlenika reklo da smatra da je znatno unaprijedeno poslovanje, dok njih 33,30% smatra da je u manjem obimu unaprijedeno poslovanje Atal Group d.o.o. Sarajevo.

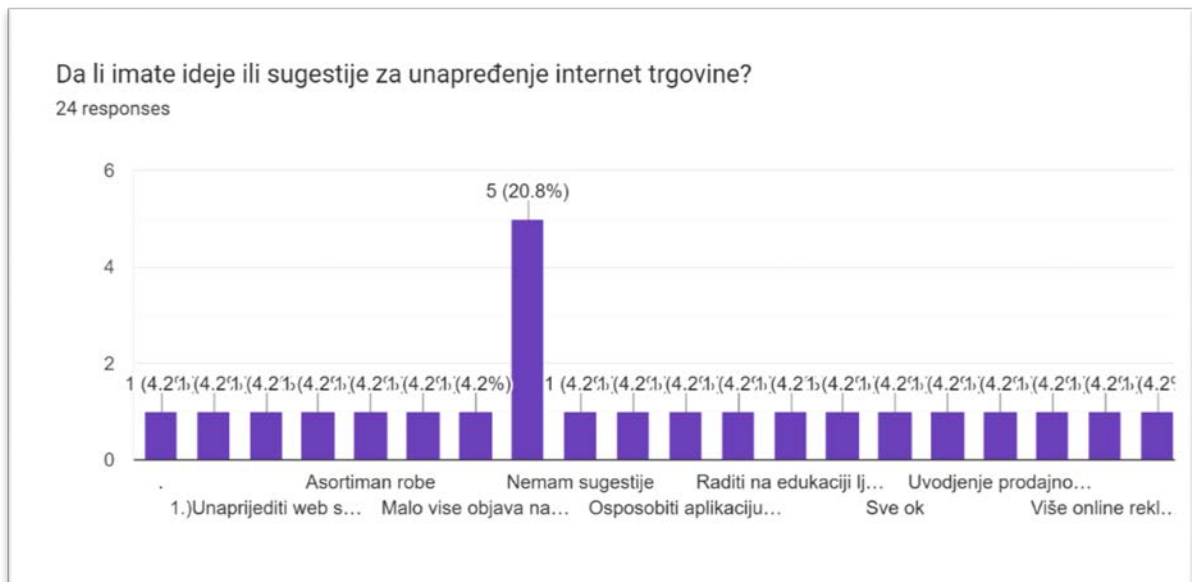
Grafikon 38. Slaganje sa tvrdnjama



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj tridesetosam pruža informacije o mišljenju ispitanika zaposlenika o postavljenim tvrdnjama.

Grafikon 39. Ideje za unapređenje



Izvor: Autor završnog rada

Grafikon broj tridesetdevet pruža informacije o mišljenju ispitanika šta je neophodno uvesti u poslovanje da bi se unaprijedila internet trgovina, te je najveći broj ispitanika 20,80% odgovorilo da nema primjedbi.

Anketni upitnik je sadržavao i polje gdje su zaposlenici imali slobodu da predlože ideje kako bi se poboljšalo poslovanje unutar internet trgovine i ostvarila bolja konkurentska pozicija na tržištu kao i zadovoljile potrebe kupaca, te shodno tome odgovori zaposlenika su bili kako slijedi: napraviti web shop koji će se redovno ažurirati; bolje cijene i bolji marketing (reklama na Instagramu); bolje sagledavanje želja i potreba kupaca; ažurnija instagram stranica; odnos je dobar; nastaviti sa trenutnim, provjerenim načinom rada; u potpunosti zadovoljna; sajt je super; osposobiti odjel odvojen za internet trgovinu; sve ok.

7.2. Rezultati provedenog intervjuisanja zaposlenika i kupaca za potrebe istraživanja

U sklopu provedenog istraživanja na temu master rada, provela sam niz intervjua između zaposlenika Atal Group d.o.o. Sarajevo, kupaca i ostalih učesnika povezanih sa kompanijom. Provedena istraživanja su urađena kako bi dobili bolji uvid i rezultate koje služe u svrhu dokazivanja postavljenih hipoteza ovog rada. Intervjuisanje je provedeno sa 20 ispitanika od čega je bilo 10 zaposlenika Atal Group d.o.o. Sarajevo i 10 ostalih učesnika. Rezultati provedenih intervjuisanja su dali sljedeće rezultate:

- 100% zaposlenika Atal Group d.o.o. Sarajevo je prepoznala i dala na značaju optimizaciji poslovnih procesa i uvođenju internet trgovine u prodaju;
- 80% ispitanih zaposlenika Atal Group d.o.o. Sarajevo smatra da je neophodno organizovati dodatne obuke kako bi se unaprijedila internet trgovina u kompaniji;
- 65% ostalih ispitanika smatra da redovno obavlja kupovinu putem internet trgovina i ističe da je svaka narudžba uspješno završena;
- 69% ostalih ispitanika smatra da internet trgovine u BiH trebaju unaprijediti svoje stranice, pojednostaviti pronalaženje proizvoda, pojednostaviti instrukcije za naručivanje i sl;
- 88% ispitanika smatra da je potrebno posvetiti dodatnu pažnju jačanju sigurnosnih mjera i izgradnji povjerenja kupaca.

8. ANALIZA REZULTATA NA OSNOVU POSTAVLJENIH HIPOTEZA

Kako je navedeno iznad, istraživanje je provedeno slanjem anketnog upitnika zaposlenicima Atal Group d.o.o. Sarajevo, kupcima kao i ostalim učesnicima u poslovnim aktivnostima sa Atal Group d.o.o. Sarajevo. Dokazivanje hipoteza je rađeno putem statističkog programa JASP (Jeffrey's Amazing Statistics Program). Postavljena materijalnost iznosi 0,05.

8.1. Analiza rezultata istraživanja i dokazivanja postavljene hipoteze H1

Analizom postavljene hipoteze putem JASP programa su dobiveni sljedeći rezultati:

Tabela 6 - Rezultati t-testa za prvu hipotezu

One Sample T-Test			
	t	df	p
Spol	(130.514)	23	< .001
Da li smatrate, kao zaposlenik Atal Group d.o.o., da je internet prodaja unaprijedila poslovanje preduzeća i u kojoj mjeri?	(105.126)	23	< .001

One Sample T-Test			
	t	df	p
Koliko imate godina?	8.086	23	< .001
<i>Note.</i> For the Student t-test, the alternative hypothesis specifies that the mean is different from 15.			
<i>Note.</i> Student's t-test.			

Izvor: Autor završnog rada

Rezultati prikazani iznad znače da se statističke vrijednosti u značajnoj mjeri razlikuju od vrijednosti koja je predmet testiranja, dok $p < 0,001$ prikazuje da je mala vjerovatnoća da su rezultati slučajnost ukoliko uzmemo u obzir pretpostavku da nije bilo unapređenja. Rezultat t-statistike koji je negativan daje rezultat da razvoj online modela prodaje nije imao u velikoj mjeri rezultate na prodaju i prihode kompanije kako je očekivano u hipotezi, te znači da hipoteza „H1: Razvoj novog modela online poslovanja unapređuje prodaju i poslovanje unutar Atal Group d.o.o. Sarajevo“ nije potvrđena.

8.2. Analiza rezultata istraživanja i dokazivanja postavljene hipoteze H2

Analizom postavljene hipoteze putem JASP programa su dobiveni sljedeći rezultati:

Tabela 7 - Rezultati t-testa za drugu hipotezu

One Sample T-Test			
	t	df	p
Prema Vašem mišljenju, koji su to faktori kojima prodavac zadržava ili stiže nove kupce putem internet trgovine	31.685	69	< .001
<i>Note.</i> For the Student t-test, the alternative hypothesis specifies that the mean is different from 15.			
<i>Note.</i> Student's t-test.			

Izvor: Autor završnog rada

Rezultati prikazani iznad znače da se statističke vrijednosti ne razlikuju od vrijednosti koja je predmet testiranja, dok $p < 0,001$ prikazuje da je mala vjerovatnoća da su rezultati slučajnost. Rezultat t-statistike koji je pozitivan daje rezultat da razvoj online modela prodaje nije imao u velikoj mjeri rezultate na prodaju i prihode kompanije kako je očekivano u hipotezi, te znači da hipoteza „H2: Novi model online poslovanja Atal Group d.o.o. Sarajevo će utjecati na povećanje potrošnje trenutnih kupaca i pribavljanje potencijalnih novih kupaca“ potvrđena.

8.3. Analiza rezultata istraživanja i dokazivanja postavljene hipoteze H3

Analizom postavljene hipoteze putem JASP programa su dobiveni sljedeći rezultati:

Tabela 8 - Rezultati t-testa za treću hipotezu

One Sample T-Test			
	t	df	p
Da li smatrate da je internet trgovina omogućila jednostavniji pristup proizvodima i uslugama?	29.652	69	< .001
<i>Note.</i> For the Student t-test, the alternative hypothesis specifies that the mean is different from 15.			
<i>Note.</i> Student's t-test.			

Izvor: Autor završnog rada

Rezultati prikazani iznad znače da se statističke vrijednosti ne razlikuju od vrijednosti koja je predmet testiranja, dok $p < 0,001$ prikazuje da je mala vjerovatnoća da su rezultati slučajnost. Rezultat t-statistike koji je pozitivan daje rezultat da razvoj online modela prodaje nije imao u velikoj mjeri rezultate na prodaju i prihode kompanije kako je očekivano u hipotezi, te znači da hipoteza „H3: Online poslovanje Atal Group d.o.o. Sarajevo omogućava kupcima da na najjednostavniji način donose odluke o odabiru proizvoda po najpovoljnijim cijenama“ potvrđena.

8.4. Analiza rezultata istraživanja i dokazivanja postavljene hipoteze H4

Analizom postavljene hipoteze putem JASP programa su dobiveni sljedeći rezultati:

Tabela 9 - Rezultati t-testa za četvrtu hipotezu

One Sample T-Test			
	t	df	p
Molim Vas da na sljedećoj skali date ocjene, prema Vašem mišljenju, na pitanja navedena niže, a gdje ocjena 1 predstavlja najnižu ocjenu, a ocjena 5 najvišu ocjenu [Da li smatrate da se povećao procenat prodaje proizvoda uvođenjem internet trgovine?]	12.132	23	< .001
<i>Note.</i> For the Student t-test, the alternative hypothesis specifies that the mean is different from 15.			
<i>Note.</i> Student's t-test.			

Izvor: Autor završnog rada

Rezultati prikazani iznad znače da se statističke vrijednosti ne razlikuju od vrijednosti koja je predmet testiranja, dok $p < 0,001$ prikazuje da je mala vjerovatnoća da su rezultati slučajnost. Rezultat t-statistike koji je pozitivan daje rezultat da razvoj online modela prodaje nije imao u velikoj mjeri rezultate na prodaju i prihode kompanije kako je očekivano u hipotezi, te znači da hipoteza „H4: Online poslovanje Atal Group d.o.o. Sarajevo značajno utječe na povećanje pažnje postojećih i potencijalno novih kupaca“ potvrđena.

9. ZAKLJUČAK

Svjetske kompanije koje ostvaruju izvrstan rezultat i uspjeh u svom poslovanju isto mogu pripisati uspješnim upravljanjem poslovnim procesima. Udruženim snagama i primjenom savremene IT tehnologije, korištenjem kapaciteta ljudskih resursa i voljom kompanija, te motivacijom, željom i udruženopću zaposlenika je moguće kreirati jednu cjelinu koja je neophodna da bi upravljanje poslovnim procesom dalo željene rezultate.

Kako bi adekvatno prikupila podatke i provela istraživanje na odabranu master tezu „Modeliranje poslovnih procesa (Business Process Modeling-BPM) i reinžinjerin na primjeru Atal Group d.o.o. Sarajevo“ provela sam vrijeme i istraživala literaturu kako bi mogla detaljno i podrobnije opisati predmete i ciljeve istraživanja, kao i izvršiti analizu postavljenih hipoteza koje glase:

- H1: Razvoj novog modela online poslovanja unapređuje prodaju i poslovanje unutar Atal Group d.o.o. Sarajevo;
- H2: Novi model online poslovanja Atal Group d.o.o. Sarajevo će utjecati na povećanje potrošnje trenutnih kupaca i pribavljanje potencijalnih novih kupaca;
- H3: Online poslovanje Atal Group d.o.o. Sarajevo omogućava kupcima da na najjednostavniji način donose odluke o odabiru proizvoda po najpovoljnijim cijenama;
- H4: Online poslovanje Atal Group d.o.o. Sarajevo značajno utječe na povećanje pažnje postojećih i potencijalno novih kupaca.

Zaključak master rada sublimira rezultate provedenog anketnog istraživanja, intervjuisanja zaposlenika i provedenih statističkih analiza za dokazivanje hipoteza. Kao krajnji zaključak možemo zaključiti da razvoj novog poslovnog modela i uvođenje online prodaje u kompaniju Atal Group d.o.o. Sarajevo je imalo pozitivne učinke, ali da je neophodno uložiti dodatne finansijske i ljudske napore kako bi se online prodaja izdigla na viši nivo. Atal Group d.o.o. Sarajevo je negativne poslovne efekte ostvarene izbijanjem pandemije koronavirusa Covid-19 htio izbjeći i u svoj model prodaje uveo online prodaju. Reinžinjerin poslovnog procesa je za Atal Group d.o.o. Sarajevo bio jedan složen proces gdje su zaposlenici u anketnom istraživanju naveli dio preporuka za koje smatraju da je neophodno podići na viši nivo. Reinžinjerin, a kako je iznad i opisano u radu, predstavlja jednu kompleksnu i izrazito stresnu situaciju, te je uvođenje online prodaje predstavljalo veliki izazov za kompaniju Atal Group d.o.o. Sarajevo, zaposlenike ali i kupce.

REFERENCE

1. AHA Slides (2023). *Primjeri B2C prodaje/Potpuna usporedba sa B2B prodajom*. Dostupno na: <https://ahaslides.com/hr/blog/b2c-sales-examples/> (Pristupljeno: 30 June 2023).
2. Berkeley, J. (2013). The Alibaba phenomenon. *The Economics*. Dostupno na: <https://b.economist.com/leaders/2013/03/23/the-alibaba-phenomenon> (Pristupljeno: 30 June 2023).
3. Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A. (2004). *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb. Sinergija-nakladništvo d.o.o.
4. Brumec, J. (2011). *Modeliranje poslovnih procesa*. Zagreb. KORIS.
5. Campbell, S., Kleiner B.H. (1997). New developments in re-engineering organizations. *Work Study*. 46 (3) , pp. 99-103.
6. Carlsson, R.H., Hansen, A.M., Nielsen, M.L., Blond, M., Netterstrom, B. (2017). Changes in Allostatic Load during workplace reorganization. *Journal of Psychosomatic Research*. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022399917304610> (Pristupljeno: 30 April 2023).
7. Covert, M. (1997). Successfully Performing BPR. *Visible Systems Corporation*. Dostupno na: <http://www.ies.aust.com/papers/BPR.html> (Pristupljeno: 12 June 2023).
8. Dodaro, G.L. (1997). *Business Process Re-engineering Assessment Guide*. Washington, D.C. United States General Accounting Office.
9. Dooley, K., Johnson, D. (2001). *Changing the New Product Development Process: Reengineering or Continuous Quality Improvement*. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/235312012_Changing_the_New_Product_Development_Process_Reengineering_or_Continuous_Quality_Improvement (Pristupljeno: 27 April 2023).
10. Dufrense, T., Martin, J. (2003). *Process Modeling for E-Business. INFS 770 Methods for Information Systems Engineering: Knowledge Management and E-Business*. 22 (2013) , pp. 820-827.
11. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H.A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin. Springer.

12. Enz, C.A. (2010). *Hospitality Strategic Management. Concepts and Cases*. Second edition. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
13. Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. (2011.) *Service Management. Operations, Strategy, Information Technology*. Seventh Edition. New York. The MCGraw-Hill Irwin Company.
14. Frei, F.X., Kalakota, R., Leone, A.J., Marx, L.M., 1999. *Process variation as a determinant of bank performance: evidence from the retail banking study*. *Manage. Sci.* 45, pp 1210–1220.
15. Gore, E.W. (1999). *Organizational Culture, TQM, and Business Process Reengineering: An Empirical Comparison*, Sacred Heart University. Dostupno na: https://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1238&context=wcob_fac (Pristupljeno: 18 May 2023).
16. Grigorova, K., Mironov, K. (2014). *Comparison of business process modeling standards. International Journal of Engineering Sciences & Management Research*. 1, pp 1-8.
17. Habul, A. (2015). *Analiza poslovnih procesa*. Fojnica. Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
18. Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2015). *Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review*. 1530, pp 3–5.
19. Kannan, P. K., Alice, H. (2017). *Digital Marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing*. 34 (1), pp 22–45.
20. Levina, O. (2012). *Assessing Information Loss in EPC to BPMN Business Process Model Transformation*. International Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops. Washington, DC. IEEE CPS.
21. Marić, D. (2020). *Modeliranje procesa digitalnog marketinga pomoću bpm metodologije*. Ekonomski fakultet Split. dipl. rad.
22. Ming-Hsiung, H. (2009). Shopping mode choice: Physical store shopping versus e-shopping. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 45 (1), pp 86–95.
23. Mullins, L.J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. England. The Business School University of Portsmouth
24. Obradović, J., Milovanović, M., Tomićević, Alati za modeliranje poslovnih procesa BPMN. *Tehnička dijagnostika*. 1(2010), pp 37-42.

25. OMG. (2010). About the business process model and notation specification version 2.0. Dostupno na: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/> (Pristupljeno: 11 July 2023).
26. OMG. (2014). *About the Business Process Model and Notation Specification Version 2.0.2*. Dostupno na: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/> (Pristupljeno: 11 July 2023).
27. OpenAI. (2023). ChatGPT (verzija 14 mart). [Tekstualni odgovor na pitanje Upravljanje osobljem]. <https://chat.openai.com>
28. OpenAI. (2023). ChatGPT (verzija 14. mart). [Tekstualni odgovor na pitanje Reorganizacija radnih mjesta i procesa poslovanja]. <https://chat.openai.com/chat>
29. Radenković, B. Despotović-Zrakić, Z. Barać, D. Labus, A. (2015). *Elektronsko poslovanje*. Beograd. Fakultet organizacionih nauka.
30. Reijers, H.A. (2021). *Business Process Management: The evolution of a discipline*. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361521000117> (Pristupljeno: 18 July 2023).
31. Rolstadås, A. (1995). *Business process modeling and re-engineering*. in: *Performance Management: A Business Process Benchmarking Approach*. 17 (1), pp. 148-150.
32. Rosing, V., White, S., Cummins, F., I de Man, H. (2015). *Business Process Model and Notation-BPMN*. Washington, DC. Elsevier Inc.
33. Saračević, M., Mašović, S., i Lončarević, Z. (2010). *Primena UML dijagrama aktivnosti u predstavljanju Data Mining modela tehnikom genetskih algoritama*. In Internacionalni telekomunikacioni forum TELFOR. 2010, pp. 1101-1104.
34. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb. Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb.
35. Subramoniam, S. (2008). Commanding the internet era. *Industrial Engineer*, pp. 44-48.
36. Tipurić, D. (1999). *Konkurentska sposobnost poduzeća*. Zagreb. Sinergija.
37. Vakola, M. i Rezgui, Y. (2000). *Critique of existing business process re-engineering methodologies: The development and implementation of a new methodology*. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/235296159_Critique_of_existing_business_process_re-

engineering_methodologies_The_development_and_implementation_of_a_new_methodology (Pristupljeno: 03 July 2023).

38. Venera, C.G. (2012). BPMN vs. UML activity diagram for business process modeling. *Accounting and Management Information Systems*. 11 (4), pp 637-651.
39. Warboys, B.C. (1994). *Software Process Technology: Third European Workshop EWSPT'94*. 7-9 (94), pp 251-252.
40. White, S. A. (2004). *Business Process Modeling Notation V1.0*. Business Process Management Initiative (BPMI). New York. IBM Corporation.
41. White, S. A. (2004). *Introduction to BPMN*. New York. IBM Corporation.
42. White, S. A. (2006), *Process Modeling Notations and Workflow Patterns*. New York. IBM Corporation.
43. Williams, S. (1967). *Business Process Modeling Improves Administrative Control*, In: *Automation*. 0-87769-041-3. - 1971, pp. 398-411.
44. Službene novine FBiH, *Zakon o ugostiteljstvu*, br. 32/2009.
45. Atal Group d.o.o. Sarajevo. (n.d.) Dostupno na <https://www.atalgroup.ba/> . (Pristupljeno: 15 June 2023).
46. Dun&Bradstreet d.o.o. (n.d.) Dostupno na: https://accounts.bisnode.si/Home/?product=2&productMode=BA&language=sr-Latn-BA&supportedLanguages=sr-Latn-BA_en-US (Pristupljeno: 15 June 2023).
47. Registri poslovnih subjekata u Bosni i Hercegovini. (n.d.) Dostupno na: <https://bizreg.pravosudje.ba> (Pristupljeno: 15 June 2023).