

DIGITALNA TRANSFORMACIJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI / DIGITAL TRANSFORMATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Amila Rubanović¹, Fatima Abazović¹

¹Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Aleja Konzula – Meljanac bb, Travnik, BiH,
e-mail: amilarubanovic31@gmail.com, fatimaabazovic2@gmail.com

Stručni članak

<https://www.doi.org/10.58952/zr20251403218>

UDK / UDC 658.114.5:004.65:004.738.5(497.6)

Sažetak

Ubrzana digitalizacija globalne ekonomije i sve strožiji zahtjevi tržišta Evropske unije nameću potrebu malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini da modernizuju način poslovanja i prilagode se savremenim trendovima. Svrha ovog rada je analizirati stepen digitalne transformacije MSP sektora u BiH, uz poseban naglasak na prepoznavanje prepreka u tom procesu, posebno nakon pandemije koja je postala prekretnica u načinu poslovanja. Rad se temelji na pregledima dostupne literature, kao i podacima domaćih i međunarodnih institucija koje se bave razvojem malih i srednjih preduzeća i procesima digitalizacije poslovnog okruženja. Iako je svijest o značaju digitalne transformacije sve izraženija, analize ukazuju da se većina MSP-a u BiH još uvijek nalazi u početnim fazama ovog procesa, s ograničenim kapacitetima i resursima za njegovo sveobuhvatno sprovođenje.

Ključne riječi: digitalna transformacija, poduzeća, BiH

JEL klasifikacija: L26, O33

Abstract

The accelerated digitalization of the global economy and the increasingly stringent requirements of the European Union market necessitate that small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bosnia and Herzegovina modernize their operations and adapt to contemporary trends. The purpose of this paper is to analyze the level of digital transformation within the SME sector in Bosnia and Herzegovina, with particular emphasis on identifying obstacles in this process, especially after the pandemic, which marked a turning point in business practices. The paper is based on a review of available literature, as well as data from domestic and international institutions engaged in the development of small and medium-sized enterprises and the digitalization of the business environment. Although awareness of the importance of digital transformation is becoming increasingly evident, analyses indicate that most SMEs in Bosnia and Herzegovina are still in the early stages of this process, with limited capacities and resources for its comprehensive implementation.

Keywords: digital transformation, companies, Bosnia and Herzegovina

JEL classification: L26, O33

UVOD

Savremeno poslovno okruženje obilježeno je ubrzanim tehnološkim razvojem, globalizacijom tržišta i sve intenzivnijom konkurencijom. Proces digitalizacije zahvatio je gotovo sve sektore privrede, mijenjajući način na koji organizacije posluju, komuniciraju sa klijentima i kreiraju vrijednost. Digitalna transformacija više ne predstavlja izbor, već nužnost za opstanak i razvoj preduzeća, posebno u zemljama u tranziciji kao što je Bosna i Hercegovina. Mala i srednja preduzeća čine okosnicu ekonomije Bosne i Hercegovine, jer doprinose zapošljavanju, inovacijama i ukupnom ekonomskom rastu. Međutim, suočena su s brojnim izazovima, uključujući ograničene finansijske resurse, nedostatak stručnog kadra i nedovoljnu podršku sistemskih politika. U takvom ambijentu, proces digitalne transformacije predstavlja i priliku i izazov, priliku za unapređenje konkurentnosti i efikasnosti, ali i izazov zbog kompleksnosti implementacije novih tehnologija i promjene poslovne kulture. S obzirom na navedeno, cilj ovog rada jeste analizirati stepen digitalne transformacije malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini, identificirati prepreke i mogućnosti u ovom procesu, te ukazati na značaj prelaska sa tradicionalnih na pametne poslovne modele. Rad će kroz teorijski i analitički pristup sagledati ulogu digitalnih tehnologija u unapređenju produktivnosti, kvaliteta poslovanja i dugoročne održivosti MSP sektora.

1. DIGITALNA TRANSFORMACIJA

Digitalna transformacija je inicijativa poslovne strategije koja uključuje digitalnu tehnologiju u svim oblastima organizacije. Procjenjuje i modernizuje procese, proizvode, operacije i tehnološki sloj organizacije kako bi omogućila kontinuirane, brze, korisnički vođene inovacije. [1] Svaka organizacija provodi digitalnu transformaciju na svoj način. Proces može započeti s jednim specifičnim tehnološkim projektom ili se razvijati kao sveobuhvatna inicijativa koja obuhvata cijelo preduzeće. Transformacija može uključivati integraciju različitih digitalnih rješenja, prilagodbu poslovnih modela ili poboljšanje korisničkog iskustva. Stručnjaci se slažu da digitalna transformacija uključuje ne samo modernizaciju IT sistema ili zamjenu analognih procesa, već i temeljne promjene u poslovanju. Iako obično na čelu ovog procesa stoji glavni informatičar, važno je napomenuti da su sveobuhvatni pristupi važni za uspjeh. Neki od najistaknutijih primjera digitalne transformacije, kao što su Uber, AirBnB i Netflix, iskoristili su mobilne i cloud tehnologije kako bi promijenili način obavljanja transakcija i često uzrokovali značajne promjene u cijelim industrijama. Pandemija COVID-19 je dodatno ubrzala ovaj proces kako bi podržala rad na daljinu. Danas organizacije koriste umjetnu inteligenciju (AI), automatizaciju i razne druge tehnologije kako bi olakšale radne procese, prilagodile korisničko iskustvo, unaprijedile donošenje odluka te brže i efikasnije reagovala na tržišne promjene. Digitalna transformacija obuhvata implementaciju novih tehnologija i poslovnih procesa koji su povezani s tim inovacijama, a njen cilj je unaprediti korisničko iskustvo i poboljšati odnose sa svim uključenim stranama. Prema istraživanju McKinseyja, digitalna transformacija omogućava različitim organizacionim funkcijama da se udružuju na nove i efikasnije načine. Prema izvještaju IBM Instituta za poslovnu vrijednost, digitalna transformacija je moćan alat za svaku organizaciju koja želi poboljšati svoj odnos s kupcima i bolje se prilagoditi svijetu koji se stalno mijenja. Iako digitalne transformacije zahtijevaju ulaganja i na kraju mijenjaju način na koji organizacija vodi svoje poslovanje, postoje mnoge prednosti ako se pravilno izvedu. One organizacije koje uspiju u digitalnim transformacijama ostat će ispred konkurencije, graditi bolje odnose sa zaposlenicima i kupcima te biti bolje pripremljene za ono što može uslijediti u budućnosti.[2]



Slika 1. Faze digitalne transformacije

(Izvor: Studija o digitalnoj transformaciji u Bosni i Hercegovini; 2021.)

Mala i srednja preduzeća (MSP) su preduzeća koja se po prihodima, imovini i broju zaposlenih nalaze između mikropreduzeća i velikih korporacija. Ove organizacije obično posluju sa manje resursa od velikih preduzeća, ali nadoknađuju većom agilnošću i prilagodljivošću. MSP značajno doprinose ekonomskom razvoju kroz stvaranje radnih mjesta, inovacije i diverzifikaciju tržišta. [3] U današnjem poslovnom svijetu, digitalizacija je postala neophodna za opstanak firmi. Kompanije koje implementiraju digitalne alate u svoje procese ne samo da povećavaju efikasnost, već i smanjuju troškove poslovanja, što im omogućava da budu fleksibilnije. Polazeći od općeg značaja MSP sektora, poseban osvrt daje se na izazove sa kojima se suočavaju mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini, ipak, brojne kompanije u Bosni i Hercegovini i dalje funkcionišu unutar tradicionalnih poslovnih modela, oslanjajući se na zastarjele radne metode i ograničene resurse. U vremenu brzog tehnološkog napretka, mala i srednja preduzeća koja ne prate digitalne trendove suočavaju se s rizikom da zaostanu. Takve firme mogu izgubiti tržište i postati manje konkurentne u odnosu na kompanije koje su otvorenije za promjene. Ovi trendovi posebno su izraženi u zemljama u tranziciji, među koje spada i Bosna i Hercegovina. Bosna i Hercegovina spada u grupu zemalja u tranziciji (CIT) u kojima se odvija transformacija društva prema tržišnoj ekonomiji. Kao i druge zemlje Zapadnog Balkana, BiH se svrstava među države sporog razvoja, gdje je djelovanje vlade na razvoj MSP sektora i preduzetništva ograničenije u odnosu na brže napredujuće posttranzicijske ekonomije. U takvom okruženju mala i srednja preduzeća imaju posebno važnu ulogu, jer predstavljaju ključni pokretač ekonomskog rasta, generišu zaposlenost, doprinose diversifikaciji ekonomske aktivnosti i utiču na povećanje izvoza i trgovine. [4 knjiga] Razvoj malih i srednjih preduzeća (MSP) predstavlja osnovni faktor koji utiče na razvoj cjelokupne privrede jedne zemlje. U Bosni i Hercegovini razvoj MSP je očigledno otežan i usporen zbog nepostojanja jasne politike tog razvoja koja bi bila podržana konkretnim mjerama i podsticajima koji su u nadležnosti državnih organa. Ipak, značaj razvoja MSP je neupitan, a podrška ovom razvoju predstavlja uslov za budući ekonomski razvoj BiH i oko toga postoji konsenzus između ekonomista i političara. Globalno, problem u razvoju MSP u BiH predstavlja spor i neadekvatan proces privatizacije, kao i tranzicije ekonomije BiH ka ekonomiji tržišnog karaktera.

2. IZAZOVI MSP-A I DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Nedostatak finansiranja predstavlja ozbiljnu prepreku za mala i srednja preduzeća (MSP) u procesu digitalne transformacije. Ulaganja u tehnologiju, softver i obuku zaposlenih bitna su za uspješnu transformaciju, ali MSP-ovima često nedostaju finansijski resursi koje posjeduju veća preduzeća. Ova finansijska razlika otežava početne korake u digitalizaciji što usporava njihovu konkurentnost i razvoj na tržištu. [5] Također, nedostatak finansijskih sredstava može natjerati mala i srednja preduzeća (MSP) da se temelje na zastarjelu tehnologiju, koja je skuplja i teža za održavanje. Pored toga i kad uspiju prikupiti početni investicioni kapital, održavanje i nadogradnja tehnologija mogu predstavljati veliki izazov. Mala i srednja preduzeća (MSP) suočavaju se s poteškoćama u finansiranju i kreditima zbog percepcije banaka i investitora da su ulaganja u novu tehnologiju rizična i nedovoljno dokazana, što otežava proces digitalne transformacije.

2.1 NEDOSTATAK STRUČNOSTI I ZNANJA

Nedostatak stručnosti i znanja je još jedna prepreka s kojom se susreću mala i srednja preduzeća (MSP) prilikom procesa digitalne transformacije. Često nemaju dovoljno resursa za zapošljavanje stručnjaka koji su potrebni za planiranje i implementaciju digitalne transformacije, što otežava korištenje novih tehnologija. Za digitalnu transformaciju su potrebna posebna znanja i vještine, kao što su: implementacija softverskih rješenja, Internet stvari (IoT), umjetna inteligencija (AI), analiza podataka. Mala i srednja preduzeća suočavaju se s nedostatkom sredstava za zapošljavanje stručnjaka i obuku radnika, što usporava proces digitalne transformacije i može izazvati otpor prema promjenama. Čak i najnoviji tehnički napredak može dovesti do raspada resursa koji šteti preduzećima ako se ne obezbijedi odgovarajuća obuka i podrška. Identifikacija odgovarajućih kurseva za zaposlene također se može pokazati kao prepreka u procesu digitalne transformacije.

2.2 POBOLJŠANJE EFIKASNOSTI I PRODUKTIVNOSTI

Digitalna transformacija pruža malim i srednjim preduzećima značajne mogućnosti za povećanje produktivnosti, efikasnosti i smanjenje operativnih troškova kroz automatizaciju, smanjenje ljudskih grešaka i optimizaciju resursa. Mala i srednja preduzeća mogu poboljšati efikasnost, organizacije, smanjiti zalihe i ubrzati vrijeme isporuke korištenjem naprednih softverskih rješenja za proizvodnju, distribuciju i upravljanje zalihama. Korištenjem alata za analizu podataka i CRM sistema, mala i srednja preduzeća (MSP) mogu poboljšati upravljanje odnosima s kupcima, što vodi ka većem zadovoljstvu i lojalnosti kupaca. Automatizacijom ponavljajućih operacija, digitalna transformacija omogućava malim i srednjim preduzećima (MSP) da se fokusiraju na strateške projekte, što vodi ka većoj produktivnosti i većoj vrijednosti kompanije.

2.3 POBOLJŠANJE KVALITETA PRODUKTIVNOSTI

Jedna od glavnih prednosti digitalne transformacije jeste poboljšanje kvaliteta proizvoda. Korištenjem tehnologija, poput automatizacije, analitike podataka, senzora, mala i srednja preduzeća mogu automatski provjeriti kvalitet svojih proizvoda. Uz pomoć analitike podataka, mala i srednja preduzeća (MSP) mogu pratiti performanse svojih proizvoda, identificirati slabosti, te unaprijediti proizvodne procese. Također, digitalna transformacija pruža malim i srednjim preduzećima da unaprijede kvalitet svojih proizvoda, da zadovolje potrebe kupaca i da postanu konkurentniji na tržištu. Mala i srednja preduzeća (MSP) mogu koristiti i Internet tehnologiju (IoT) za instaliranje senzora u svojim proizvodnim linijama. Oni prikupljaju podatke u fazi procesa, to im pruža mogućnost da ranije otkriju i isprave greške prije nego se proizvod isporuči krajnjem korisniku.

Digitalna transformacija pomaže proizvodnim kompanijama da bolje prilagode svoje proizvode potrebama kupaca, što povećava konkurentnost na tržištu, poboljšava zadovoljstvo kupaca, te podiže kvalitet proizvoda.

2.4 FLEKSIBILNOST I PRILAGODLJIVOST TRŽIŠNIM PROMJENAMA

Mala i srednja preduzeća (MSP) koja prolaze kroz proces digitalne transformacije postaju prilagodljivija i brža, što im pruža mogućnost brže reagovanje na promjene na tržištu. Mala i srednja preduzeća mogu ostati konkurentna optimizovanjem svojih poslovnih modela, prilagođavanjem proizvoda i usluga, te bržim praćenjem tržišnih trendova uz pomoć digitalnih alata. Fleksibilnost i prilagodljivost su ključni za mala i srednja preduzeća (MSP) u periodu tržišne integracije i globalizacije, a digitalna transformacija im omogućava bržu reakciju na prilike i prijetnje, poput promjena u lancima snabdijevanja, nestabilnosti cijena sirovina ili zakonskih promjena. Uz uspješan razvoj digitalnog poslovanja, timovi za razvoj API-ja moraju imati uvid u cjelokupni životni ciklus aplikacija i procesa, a integracijska platforma (iPaaS- Interation platform as a sevice) igra ključnu ulogu u podršci tom razvoju. [6] Ove usluge implementiraju pravila koja je postavilo poslovno rukovodstvo, a ta pravila se distribuiraju u računarski oblak kako bi se osiguralo donošenje optimalnih i relevantnih odluka tokom cjelokupnog životnog toka. Također, moguće je i pojavljivanje inovacija među poslovnim korisnicima unutar organizacije, koji mogu razviti nove aplikacije koristeći API-je koji pruža IT odjel. Usluge koje omogućavaju takav razvoj nazivaju se aplikacijska platforma kao usluga (aPaaS- Application Platform as a Service). Poslovni korisnici mogu kreirati nove integracijske tokove kombinacijom osnovnih IT usluga, koji su podržani integracijskom uslugom kao uslugom, čime je omogućeno povezivanje i integracija podataka između različitih usluga u oblaku, čak i od strane korisnika koji nisu IT stručnjaci. Internet stvari (IoT) postavlja posebne zahtjeve, jer rijetko zahtijeva donošenje odluka u stvarnom vremenu koje nije moguće prepustiti oblaku. Dakle, obrada podataka se može odvijati u više faza, gdje se nakon obrade u savremenom vremenu “na rubovima mreže”, IoT integracijski prolaz filtrira i prikuplja podatke sa senzora, te ih šalje u privatni podatkovni centar ili javni oblak za dalju analizu i pohranu.

2.5 PLANIRANJE I POSTAVLJANJE CILJEVA

Planiranje i postavljanje ciljeva predstavlja ključne izazove u procesu digitalne transformacije, posebno za mala i srednja preduzeća (MSP). Ovi izazovi obuhvataju sljedeće aspekte: nedostatak jasne vizije, promjene u poslovnom okruženju, uključivanje zaposlenih, mjerenje uspjeha, resursna ograničenja. Kako bi izbjegli ove izazove, mala i srednja preduzeća (MSP) mogu primijeniti pristupe kao što su izrada detaljnog plana, integrisanje ključnih interesnih strana i kontinuirano preispitivanje postavljenij ciljeva. Dobra priprema, jasni i precizni ciljevi neophodni su za uspješnu digitalnu transformaciju. Mala i srednja preduzeća (MSP) moraju napraviti plan digitalne transformacije u skladu sa svojim ciljevima i zahtjevima. To podrazumijeva određivanje bitnih područja koja zahtijevaju promjenu, uspostavljanje SMART (specifičnih, mjerljivih, ostvarivih, relevantnih i vremenski ograničenih) ciljeva potrebnih za njihovo izvršenje. Još jednim aspektom digitalne transformacije možemo smatrati i razvijanje rješenja za prevazilaženje potencijalnih rizika i prepreka. Mala i srednja preduzeća (MSP) prvo moraju utvrditi da imaju dovoljno resursa (finansija, tehnologije i iskustva) da uspješno provedu promjenu.

3. PANDEMIJA KAO PREKRETNICA DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Mala i srednja preduzeća su vodeći doprinosioci ekonomskom razvoju zemlje, posebno u tranzicijskim ekonomijama kao što su Bosna i Hercegovina. Mala preduzeća su najviše stradala od pandemije SARS-CoV-2, što je dovelo do smanjenja prodaje, smanjenja radne snage i zaustavljanja poslovanja u nekim sektorima. Državna podrška je ocijenjena kao nedovoljno efikasna u mnogim regijama jer je dio preduzeća izvijestio da entitetske vlasti nisu pružile adekvatan i pravovremen odgovor. Tokom pandemije, bili smo pod sistemom mjera koji uključuje pružanje subvencija za plate u odabranim industrijama, vaučere za turiste, kontrolu cijena, ustupke na kiriju, olakšice za otplatu kredita i bolji tretman domaćih kompanija u javnim nabavkama. [7] Istovremeno, Bosna i Hercegovina je koristila investicioni novac iz međunarodnih finansijskih institucija za rješavanje krize. Ali ove rane intervencije nisu pomogle oporavku od gubitaka u industrijskoj proizvodnji, izvozu, privatnoj potrošnji i padu turizma. [8] MSP su imale posebno ekstremne probleme s gotovinom, posebno u pogledu likvidnosti. Ali, kako studije sugeriraju, mala i srednja preduzeća – koja su poznata po fleksibilnosti i brzom mijenjanju vlasnika – generalno imaju bolju sposobnost odgovora na krizu nego velike kompanije. Ova fleksibilnost je bila veoma važna tokom pandemije, ali njeni efekti su neujednačeni po industrijama. Najteže su pogođeni sektori ugostiteljstva, turizma, kućnih usluga i transporta. Istovremeno, pandemija je ubrzala sve nivoe digitalne transformacije. Poslovanja su bila primorana implementirati digitalne alate, softverske platforme, online poslovne modele i rješenja koja smanjuju potrebu za fizičkim kontaktom. [9] Neke kompanije su počele digitalizirati svoj rad, kako tehnologiju tako i procese, te koristiti sisteme kako bi ostale operativno održive u novom okruženju. U ovom kontekstu, mala i srednja preduzeća (MSP) su morala manje fokusirati na proces, s obzirom na činjenicu da inovacije, digitalna stručnost i ulaganja u tehnologiju direktno utiču na to koliko brzo se mogu prilagoditi novim situacijama.

Digitalizacija je donijela mnoge koristi tokom pandemije — bolje upravljanje organizacijom rada, više automatizacije, povećanu produktivnost, bolju efikasnost radnog toka, bolju komunikaciju s našim kupcima i poslovnim partnerima, te modernije stilove poslovanja. Ipak, ova nova rješenja dolaze i sa svojim izazovima, uključujući rastuće cyber prijetnje, dezinformacije, curenje privatnosti i sve veću oslanjanje na digitalne tehnologije.

Međutim, s negativnim ekonomskim uticajem pandemije, digitalna transformacija MSP u Bosni i Hercegovini je također bila katalizator. Iz svih izvještaja, kriza je u kratkom vremenu jasno pokazala da tradicionalni poslovni modeli nisu održivi i da digitalizacija postaje ključni faktor za održavanje otpornosti, prilagodljivosti i dugoročne konkurentnosti.

4. OD TRADICIONALNOG DO PAMETNOG POSLOVANJA

Transformacija poslovanja od tradicionalnog ka pametnom (smart) poslovanju predstavlja jedan od ključnih procesa digitalnog doba. Tradicionalni poslovni modeli bili su zasnovani na linearnim procesima, fizičkoj infrastrukturi i ručnom obavljanju zadataka. Informacije su se prenosile putem papira, sastanaka ili direktnog kontakta, što je često uzrokovalo kašnjenja, rizik od grešaka i otežanu koordinaciju timova. Takav način rada otežavao je skaliranje poslovanja i smanjivao efikasnost u uslovima tržišta koje se neprestano mijenja. S razvojem digitalnih tehnologija, poslovni subjekti dobili su mogućnost prelaska na pametne, automatizovane i podatkovno orijentisane sisteme. Pametno poslovanje podrazumijeva integraciju modernih tehnologija u svaki segment organizacije: od nabavke i proizvodnje, preko logistike i prodaje, do upravljanja ljudskim resursima.

Primjena interneta stvari (IoT) omogućava prikupljanje podataka u realnom vremenu, dok analiza velikih podataka (Big Data) pomaže u prepoznavanju trendova i optimizaciji poslovnih odluka. [10] Umjetna inteligencija dodatno unapređuje procese prediktivnim modelima, automatizacijom i personalizacijom usluga.

Jedna od najvećih razlika između tradicionalnog i pametnog poslovanja je u brzini reakcije i sposobnosti prilagođavanja promjenama. Dok tradicionalne kompanije moraju proći više koraka da bi donijele odluku ili izvršile izmjenu, pametni sistemi omogućavaju automatsko prepoznavanje problema i pokretanje rješenja bez ljudske intervencije. [11] Na primjer, u pametnim skladištima senzori prate stanje zaliha i automatski naručuju robu kada određeni proizvodi dostignu minimalni nivo. U tradicionalnom modelu, ovo je zahtijevalo manualno praćenje, procjenu i komunikaciju sa dobavljačima.

Pametno poslovanje donosi i viši stepen transparentnosti. Digitalne platforme omogućavaju menadžerima da u svakom trenutku prate ključne pokazatelje uspješnosti (KPI), tokove resursa, performanse radnika i status projekata. Time se smanjuje mogućnost ljudske greške, povećava odgovornost i olakšava planiranje budućih aktivnosti. Ovakav sistem podržava donošenje odluka zasnovanih na dokazima, a ne na pretpostavkama ili subjektivnom iskustvu.

Osim efikasnosti, pametno poslovanje utiče i na zadovoljstvo korisnika. Savremeni potrošači očekuju brzu komunikaciju, personaliziran pristup i dostupnost usluga 24/7. Digitalne platforme, mobilne aplikacije i automatizovani servisi omogućavaju kompanijama da odgovore na ove potrebe i izgrade dugoročne odnose s korisnicima. Primjer toga su online platforme za kupovinu, chatbotovi, virtualna asistencija, praćenje pošiljki u realnom vremenu i personalizirane preporuke proizvoda.

Važno je istaći da prelazak na pametno poslovanje zahtijeva strateško planiranje. Uvođenje novih tehnologija mora biti praćeno edukacijom zaposlenih, promjenom organizacijske kulture i ulaganjem u sigurnosne sisteme. Cyber sigurnost postaje posebno važna jer veća digitalizacija povećava rizik od napada i gubitka podataka. Kompanije koje zanemare ovaj segment mogu se suočiti sa ozbiljnim posljedicama, uključujući finansijske gubitke i narušavanje reputacije.

Ipak, prednosti pametnog poslovanja znatno nadmašuju izazove. Preduzeća koja uspješno implementiraju digitalnu transformaciju ostvaruju veću produktivnost, brži rast, niže operativne troškove i bolju poziciju na tržištu. Osim toga, pametni sistemi podržavaju održivost – smanjenje potrošnje energije, optimizaciju transporta, bolje upravljanje otpadom i efikasnije korištenje resursa. Time se doprinosi i ekološkoj dimenziji poslovanja, što je danas jedan od važnih kriterija globalnog tržišta.

ZAKLJUČAK

Digitalna transformacija danas je i šansa i zamka za mnoga mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini. Sve više vlasnika i menadžera shvata važnost digitalizacije, ali većina MSP-ova je tek na početku, često rade sa jednim ili dva stara računara, sporom vezom na internet i bez redovnih edukacija. Finansijska ograničenja, nedostatak stručnog kadra, slaba institucionalna podrška i oskudna digitalna infrastruktura usporavaju svaki pokušaj da se promjene brzo uvedu. Pandemija COVID-19 ozbiljno je protresla tržište i pokazala šta ne funkcioniše u tradicionalnim modelima poslovanja. Oni koji su brzo prihvatili digitalne alate, od online prodaje i rada na daljinu do automatizacije rutinskih zadataka bili su otporniji: zadržali su kupce, brže se prilagođavali i ostali konkurentni. Dakle, digitalna transformacija nije samo niz novih tehnologija, to je promjena načina na koji firma radi, komunicira i donosi odluke. Prelazak sa „starog“ na „pametni“ biznis pomaže malim kompanijama da brže obave svakodnevne poslove, podignu kvalitet proizvoda i usluga, efikasnije razgovaraju s klijentima i brže reaguju na tržišne pomake. Ali da bi ovo funkcionisalo potrebno je dobro planiranje, stalna obuka tima, ulaganje u cyber sigurnost i jasan cilj. Da se sve zaokruži, ljudi su u središtu procesa, a ne samo softver, bez angažovanog tima sav najnoviji alat vrijedi malo. Važno je i da javne institucije stvore povoljnije okruženje: finansijske poticaje, praktične obuke i tehnološke mjere usklađene s evropskim praksama - jednostavni grantovi, poreske olakšice, podrška u izgradnji infrastrukture. Ukratko, prelazak malih i srednjih preduzeća u BiH na digitalno nije luksuz nego nužnost ako žele ostati konkurentni i rasti održivo u globalnoj ekonomiji. Ko razumije digitalnu igru i uloži u modernizaciju radnih navika, ima znatno veće šanse da preživi i napreduje u nepredvidivom sutrašnjem tržištu.

LITERATURA

- [1] What Is Digital Transformation? | IBM (datum pristupa: 10.11.2025.)
- [2] How to Build a Successful Digital Transformation Strategy | IBM (datum pristupa: 10.11.2025.)
- [3] Definition | What Is a Small and Medium-Sized Enterprise (SME)? (datum pristupa: 10.11.2025.)
- [4] R. Avlijaš; *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*; Beograd; 2018.
- [5] <https://hrcak.srce.hr/file/378417> (datum pristupa: 15.11.2025.)
- [6] https://bs.uniprojecta.com/razlike-izme%C4%91u-malog-i-srednjeg-biznisa/#google_vignette (datum pristupa: 16.11.2025.)
- [7] K. Brkljača, L. Načinović Prskalo, M. Brkić Bakarić: *Pregled prednosti i nedostataka digitalizacije, digitalnih rješenja, tehnologija i aplikacija korištenih u vrijeme pandemije*.
- [8] D. Martinović, J. Mangafić: *Mala i srednja poduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine – stanje, perspektive i poslovanje u sjeni svjetske pandemije*.
- [9] Amina Helać: *Efekti pandemije SARS-CoV-2 na poslovanje bosanskohercegovačkih preduzeća*.
- [10] <https://www.seebiz.eu/tehnologija/utjecaj-digitalne-ekonomije-na-tradicionalno-poslovanje/308348> (datum pristupa: 05.11.2025.)
- [11] <https://alltechbuzz.net/hr/kako-se-biti-digitalni-poduzetnik-razlikuje-od-tradicionalnog-poslovanja/> (datum pristupa: 05.11.2025.)