



Slavica Dragišić

Doktorand na Ekonomskom fakultetu u Banjoj Luci

✉ slavarakic1702@gmail.com



UTICAJ DIGITALIZACIJE NA POSLOVANJE ORGANIZACIJA I ODABIR POSLOVNE STRATEGIJE: ELEKTRONSKA TRGOVINA KAO VID POSLOVNE STRATEGIJE PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI (BiH)

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE OPERATIONS OF ORGANIZATIONS AND SELECTION OF BUSINESS STRATEGY: E-COMMERCE AS A TYPE OF BUSINESS STRATEGY OF COMPANIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA (BiH)

Rezime: Digitalna tehnologija je uticala na organizacije da mijenjaju i prilagođavaju poslovnu strategiju novim uslovima poslovanja na način da digitalizaciju postave u fokus svog poslovanja, a elektronsku trgovinu definišu kao poslovnu strategiju koja doprinosi unapređenju poslovanja i jačanju konkurentnosti. U ovom radu nastoji se pronaći odgovor na pitanje u kojoj mjeri organizacije idu ka digitalizaciji poslovanja i da li je elektronska trgovina efikasna poslovna strategija za preduzeća u Bosni i Hercegovini (BiH)? Cilj istraživanja je da utvrdimo da li digitalizacija i elektronska trgovina utiču na izmjene u načinu poslovanja organizacija u BiH. U širem smislu, analizom prikupljenih podataka i njihovim deskriptivnim prikazom, rezultati istraživanja ukazuju na pozitivnu vezu između primjene savremene informacione tehnologije i digitalizacije na poslovanja organizacija, te primjenu elektronske trgovine kao oblika poslovne strategije. Rezultati istraživanja mogu biti korišteni u smislu unapređenja elektronske trgovine i potpuniju digitalizaciju poslovanja.

Ključne riječi: digitalizacija, poslovna strategija, elektronska trgovina, BiH
JEL klasifikacija: L21

Summary: Digital technology has influenced organizations to change and adapt business strategy to new business conditions, by putting digitalization in the focus of their business and defining e-commerce as a business strategy that contributes to improving business and strengthening competitiveness. This paper seeks to find an answer to the question of the extent to which organizations are moving towards digitalization of business and whether e-commerce is an effective business strategy for companies in Bosnia and Herzegovina (BiH)? The aim of the research is to determine whether digitalization and e-commerce affect changes in the way organizations operate in BiH. In a broader sense, the analysis of collected data and their descriptive presentation, the research results indicate a positive relationship between the application of modern information technology and digitalization in the business of organizations, and the application of e-commerce as a form of business strategy. The results of the research can be used in terms of improving e-commerce and more complete digitalization of business.

Keywords: digitalization, business strategy, e-commerce, BiH
JEL classification: L21

UVOD

Digitalna tehnologija je jedan od izvora konkurentne prednosti modernih organizacija koje zbog ubrzanog razvoja informacionih i komunikacionih tehnologija mijenjaju način funkcionisanja i prilagođavaju se inovativnijem načinu poslovanja. Digitalizacija je kroz implementaciju modernih digitalnih tehnologija omogućila kreiranje poslovnih aktivnosti usmjerenih ka razvoju novih, digitalnih poslovnih modela, proizvoda i usluga. Organizacije, bez obzira na svoju strukturu i oblik poslovanja, primorane su da prihvataju promjene, da se prilagođavaju promjenama u poslovnom okruženju i procesima koje nameće digitalizacija (Mekinjić et al., 2019, str. 14), te pod uticajem promjena uslovljenih digitalizacijom, mijenjaju svoj koncept poslovanja i oblikuju nove poslovne strategije (Tornjanski et al., 2015, str. 73). Upravo iz tog razloga problem istraživanja bi se mogao definisati kroz pitanje: Da li primjena digitalne tehnologije i digitalizacija utiču na poslovanje organizacija i odabir njihove poslovne strategije, te da li elektronska trgovina može da predstavlja strateško opredjeljenje preduzeća u BiH u savremenim uslovima poslovanja?

Digitalizacija je omogućila preduzećima da odgovore na izazove u poslovanju, te kroz primjenu digitalne tehnologije povećaju efikasnost i produktivnost u radu, uz mogućnost primjene inovacija različitih u odnosu na konkurenciju (Ubiparić et al., 2020, str. 404), utičući tako na oblikovanje poslovnih modela i jačanje saradnje između različitih učesnika u svim društvenim sektorima (Shallmo & Williams, 2017, str. 2). Ovo je bitno za organizacije koje posluju na tržištima gdje je razvoj novih načina obavljanja poslovnih operacija jedna od osnovnih karakteristika modernog poslovanja, uzimajući u obzir njihovu inovativnost i sposobnost prilagođavanja tehnološkim izazovima (Čudan et al., 2019, str. 127). Organizacije su u proces implementacije digitalnih proizvoda i usluga krenule s cil-

jem razvoja novog pristupa klijentima, a uz uvažavanje principa profitabilnosti i uz maksimiziranje korisničkog iskustva (Živković & Vojinović, 2018, str. 346). Tržište pod uticajem informacionih tehnologija stvara okvire poslovanja u kojima je teško predvidjeti potrebe potrošača, konkurentsku strategiju i okruženje u kojem se organizacija nalazi (Isaković, 2015, str. 155). Novim pristupom u isporuci proizvoda i usluga organizacije su povećale svoju percepciju zasnovanu na konkurentno superiornom iskustvu, a da pritom nisu dovele u pitanje svoje resurse i investicije (Zelenović, 2012, str. 130).

Osnovna hipoteza istraživanja, definisana na osnovu prikupljene i analizirane literature, bi se mogla formulisati na sljedeći način: Digitalizacija poslovanja i primjena digitalne tehnologije pozitivno utiču na odabir elektronske trgovine kao oblika poslovne strategije preduzeća. Pomoćne hipoteze ukazuju na to da primjena digitalne tehnologije utiče na digitalizaciju poslovanja preduzeća u BiH, ali i društva uopšte, pa tako i na primjenu elektronske trgovine kao strategije poslovanja. U prvom dijelu rada, u pregledu literature, objasnili smo pojam digitalizacije, elektronske trgovine i poslovnih strategija. U drugom dijelu je posebna pažnja posvećena razumijevanju digitalizacije i njenom uticaju na poslovanje organizacija, te razumijevanju elektronske trgovine kao oblika poslovne strategije. U trećem dijelu rada prikazani su rezultati istraživanja na osnovu prikupljene literature i analiza prikupljenih podataka, uz ocjenu postavljenih hipoteza. Na kraju, u diskusiji i zaključku, izvedenom na osnovu analizirane literature i rezultata istraživanja, ukazali smo kako proces digitalizacije može uticati na poslovanje preduzeća, te na koji način se elektronska trgovina razvija u Bosni i Hercegovini i šire, uz prijedlog mjera za unapređenje elektronske trgovine.

1. PREGLED LITERATURE

Sa globalizacijom i jačanjem tržišne konkurencije, organizacije se suočavaju s potrebom da inoviraju i da pronađu jaku vezu između inovacija i rasta tržišnog učešća, jer je sve jasnije da dugoročan uspjeh dolazi iz sposobnosti i fleksibilnosti prilagođavanja klijentima (Thompson et al., 2013, str. 936). Veća dinamičnost i kompleksnost poslova posljedica je uticaja digitalne tehnologije na poslovne aktivnosti koje zahtijevaju nove organizacione modele, definisanje nove vizije i misije i utiču na promjene tržišta i društva uopšteno (De Bernardi et al., 2019). Digitalizacija i četvrta industrijska revolucija dovele su u pitanje mnoge poslovne strategije i način funkcionisanja organizacija (Rachinger et al., 2019, str. 1144), uticale su na preoblikovanje tradicionalnih poslovnih modela, strategija i procesa (Petković, 2021, str. 81), stvarajući mogućnosti za razvoj novih proizvoda i usluga, usklađenih s potrebama i zahtjevima klijenata (De Bernardi et al., 2019). Strategije se često definišu kao vještine upravljanja, vođenja poslova, dok nam ekonomska literatura strategije definiše kao način ostvarivanja ciljeva. Digitalizacija utiče da proizvodi prolaze kroz velike promjene, što je od značaja za preduzeća koja strategiju planiraju zavisno od toga da li se odlučuju za razvoj proizvoda za postojeću grupu kupaca ili za prodaju trenutno neusluženim kupcima, nudeći im proizvode na nov način, kao što je npr. internet prodaja. Elektronska trgovina treba da bude na odgovarajući način planirana i formulisana, a zavisno od toga da li se posmatra kao osnovna poslovna strategija ili kao dodatna poslovna aktivnost (Deakins & Freel, 2012, str. 170).

Elektronska trgovina uključuje procese prodaje i kupovine robe i usluga, te razmjenu informacija putem interneta, a obuhvata područja: B2B (business to business), B2C (business to consumer), B2A (business to administration),

C2A (consumer to administration), C2C (consumer to consumer), C2B (consumer to business), G2C (government to consumer) i druga. (Ćuzović & Labović, 2019, str. 24)

Preferencije potrošača vremenom su se mijenjale. Sedamdesetih godina XX vijeka kupcima su imperativ bile niske cijene i dobar kvalitet, osamdesetih kupci žele nešto što ne može da ponudi svako preduzeće, dok su posljednjih godina informacione i komunikacione tehnologije uticale na potrebu za originalnošću i proizvodom koji će im za njihov novac dati najveću vrijednost (Isaković, 2015, str. 157). Toj potrebi mogu da udovolje preduzeća koja tragaju za inovativnim rješenjima, svjesna činjenice da kupci i njihove potrebe predstavljaju jedan od najznačajnijih izvora generisanja ideja. Različiti autori navode različite aspekte poslovanja koji treba da budu obuhvaćeni digitalnom transformacijom. Tako Šalmo i Vilijams (Schallmo & Williams, 2017, str. 2) navode da su organizacija, korisničko iskustvo i poslovni modeli ključne kategorije na koje treba da se fokusira digitalizacija, dok Vejd (Wade, 2015, str. 4) ističe da uz ove kategorije treba da budu obuhvaćeni ponuda proizvoda i usluga, procesi i način pridobijanja klijenata, a Bouvman i saradnici (Bouvman et al., 2018, str. 106) ističu da svaki oblik inovativnosti utiče na cjelokupno poslovanje organizacije i da mora biti uočljiva za sve uključene. Istraživanja su pokazala da su na tržištu više zastupljeni proizvodi firmi sklonih ka inovativnijim oblicima poslovanja (Motohashi, 2019, str. 11), te da postoji pozitivna veza između pružanja digitalnih proizvoda i usluga kupcima s rastom prodaje firme.

Digitalizacija je omogućila dodavanje vrijednosti proizvodima i uslugama, dok se upotrebom digitalne tehnologije mijenjaju poslovne operacije, stvaraju novi poslovni modeli, zbog čega

digitalna strategija predstavlja sastavni dio poslovne strategije (Vučeković et al., 2020, str. 76). Način i brzina razmjene informacija, kao i sam kvalitet informacija, uz adekvatnu organizacionu implementaciju digitalnih rješenja dovode do većeg stepena povezanosti poslovnih procesa (Dokić & Stojković, 2020, str. 36). Organizacije koje su orijentisane ka inovativnom načinu poslo-

vanja, u smislu razvoja novih proizvoda i usluga, inovativnijih načina ophođenja prema klijentima, te sagledavanju i udovoljavanju potrebama na inovativniji način, su organizacije koje istupaju na tržištu kao vodeće, jer uspijevaju da generišu znanje u pogledu inovativnosti i na taj način se izdvoje iz mase istih (Thompson et al., 2013, str. 937).

1.1. Digitalizacija, elektronska trgovina i poslovne strategije

Preduzeća svih veličina i djelatnosti sve više se susreću s problemima rastuće konkurencije zbog pojave novih preduzeća i novih oblika tržišta koji svoje poslovanje zasnivaju na digitalnoj tehnologiji. Takva preduzeća uzimaju u obzir digitalizaciju kao strategijsko opredjeljenje i alternativu u odnosu na postojeće strategije. Digitalizacija postaje uslov opstanka u rastućoj tržišnoj utakmici, s obzirom na to da istraživanja ukazuju da firme koje ne investiraju u inovativne načine poslovanja u iznosu koji je prosječan za određenu industriju, imaju manju produktivnost, veće troškove i veće cijene svojih proizvoda i usluga (Kostić, 2018, str. 16). Četvrta industrijska revolucija je pokrenula značajne promjene u strukturi lanca vrijednosti, a prema istraživanju Svjetskog ekonomskog foruma, tehnologija i inovacije čine 20% ukupne pokretačke snage neke organizacije i doprinose produktivnosti kroz podršku usvajanju novih informaciono-komunikacionih tehnologija (WEF, 2018). Na taj način su tehnologija i inovacije postale jedan od kriterijuma rangiranja zemalja, prema kojem se SAD, Ujedinjeno Kraljevstvo, Švajcarska, Holandija, Finska, Singapur, Švedska, Njemačka, Hong Kong i Kanada, koje su rangirane u prvih 10 od ukupno 100 zemalja koje su bile predmet istraživanja, smatraju liderima u tehnološkim inovacijama.

BiH je prema ovom istraživanju rangirana na 70. mjestu kada se posmatra tehnologija i inovativnost kao osnovna kategorija, te na 77. mjestu kada se posmatra sposobnost firmi da apsorbuju novu tehnologiju, na 98. mjestu kada se posmatra kriterijum uticaja informacione i komunikacione tehnologije na razvoj novih proizvoda i usluga, te na 88. mjestu prema spremnosti kompanija da investiraju u tehnologiju. Od zemalja iz okruženja Slovenija se nalazi na 32. mjestu prema značaju uticaja tehnologije i inovativnosti na produktivnost i razvoj firmi, iza nje je Hrvatska na 52. mjestu, te Srbija na 69. mjestu (WEF, 2018).



Tabela 1: Lista zemalja prema uticaju tehnologije i inovacija na produktivnost i razvoj firmi

Naziv zemlje	Tehnologija i inovacije		Apsorpcija tehnologije u firmama		Uticaj informacione i komunikacione tehnologije na razvoj novih proizvoda i usluga		Ulaganje firme u nove tehnologije	
	Rang	Ocjena	Rang	Ocjena	Rang	Ocjena	Rang	Ocjena
SAD	1	8,5	2	6,0	8	5,8	1	6,0
Ujedinjeno Kraljevstvo	2	8,1	11	5,6	4	5,9	9	5,2
Švajcarska	3	7,9	4	5,9	1	6,2	4	5,6
Holandija	4	7,7	3	5,9	3	6,1	6	5,6
Finska	5	7,5	5	5,9	2	6,1	8	5,5
Singapur	6	7,4	12	5,6	7	5,8	12	5,1
Švedska	7	7,3	1	6,0	6	5,9	5	5,6
Njemačka	8	7,2	10	5,7	11	5,7	7	5,5
Hong Kong	9	7,2	25	5,2	23	5,4	15	4,9
Kanada	10	7,1	24	5,3	17	5,6	21	4,6
Slovenija	35	4,8	41	4,9	38	5,0	39	4,0
Hrvatska	52	4,2	76	4,2	62	4,5	81	3,1
Srbija	69	3,8	97	3,9	80	4,2	89	3,0
Bosna i Hercegovina	70	3,7	77	4,2	98	3,6	88	3,0

Izvor: WEF. (2018). Readines for the Future of Production Report 2018. Preuzeto i adaptirano 6.3.2021. godine sa <https://www.weforum.org/>.

Digitalizacija kao poslovna strategija postaje centralno pitanje u procesu redefinisanja poslovnih modela, optimizacije poslovnih procesa i upravljanja organizacionim promjenama (Kostić, 2018, str. 18). Ovako definisana strategija će usmjeravati menadžment kompanije ka usvajanju digitalnih tehnologija koje će imati snažan uticaj na razvoj digitalnih proizvoda i usluga i inovativnih poslovnih modela (Riedl et al., 2017, str. 422). Istraživanje koja je sproveo MIT Sloan menadžment

(MIT Sloan Management) u saradnji s kompanijom Diloit (Delloite Company) pokazuje da 15% kompanija koje u ranim fazama razvoja poslovanje baziraju na digitalnoj tehnologiji vjeruje da njihova kompanija ima jasnu i sveobuhvatnu digitalnu strategiju, dok ovaj procenat premašuje 80% među kompanijama pozicioniranim u višim fazama digitalne zrelosti (Popović-Pantić et al., 2019, str. 401). Isto istraživanje je pokazalo da je za 63% kompanija za proces digitalne transformacije potrebno

vrijeme od dvije do tri godine, 24,4% kompanija je proces obavilo u periodu od jedne do dvije godine, dok je 13,3% kompanija još uvijek u procesu digitalne transformacije (Popović-Pantić et al., 2019, str. 407).

Preduzeća koja posluju na internetu moraju imati u vidu da svaka poslovna onlajn (online) aktivnost mora biti dio ukupne strategije poslovanja ili rasta preduzeća, te se svako učesće u onlajn trgovini mora na odgovarajući način planirati kako bi se uskladilo sa strateškim djelovanjem i ciljevima firme (Deakins & Freel, 2012, str. 168). Elektronska trgovina, kao oblik poslovne strategije, pogodna je za fleksibilne organizacije, sposobne da procijene dešavanja u okruženju, te organizacije koje digitalnu tehnologiju koriste za inovativnosti u distributivnoj i prodajnoj mreži (Vial, 2019). Elektronska trgovina se odnosi na prodaju, kupovinu, razmjenu i transfer robe i usluga ili informacija putem interneta (Boulesnane et al., 2020, str. 153). Elektronska trgovina predstavlja promjenu u poslovnom modelu organizacije, koja kao rezultat ima jasne promjene u načinu ophođenja prema klijentima i partnerima (Rachinger et al., 2019, str. 1146).

Na koji način će firme odreagovati zavisi od

toga da li je elektronska trgovina njihova dodatna poslovna aktivnost ili je osnovna njihovog poslovanja. U prvom slučaju firme svoje aktivnosti usmjerene na elektronsku trgovinu moraju planirati i uskladiti s opštom strategijom firme, dok u drugom slučaju dinamična strategija reagovanja i traženja potencijalnih kupaca može biti bolji izbor. Strategije za koje se opredijele firme koje se bave elektronskom trgovinom su uglavnom suprotne shvatanju poslovne strategije koja se zasniva na stavu da je planiranje prije ulaska u posao ključno za poslovni uspjeh, uz činjenicu da mnogi internet preduzetnici razvijaju špekulativne strategije, koje će omogućiti firmi da u svakom momentu može da odgovori na dinamično internet okruženje (Deakins & Freel, 2012, str. 170). Digitalizacijom proizvoda i usluga, procesa i odlučivanja prikazano je kako digitalizacija mijenja poslovni model i strategiju jedne organizacije (Rachinger et al., 2019). Elektronska trgovina ima uticaj na izgled i funkcionisanje organizacije (Hughes & Beukes, 2012, str. 922), na dalji razvoj i efikasnost poslovanja, te na njen odnos prema potrošačima i poslovnim partnerima, bez obzira na veličinu ili oblast poslovanja organizacije (Boulesnane et al., 2020, str. 153).

1.2. Uticaj digitalizacije na definisanje poslovne strategije

Razvoj digitalne tehnologije uslovio je pojavu nove industrijske revolucije koja je uz brojne remetilačke faktore, ali i razvojne mogućnosti, uticala na organizacije da uključe digitalnu tehnologiju u interne procese i infrastrukturu, te da se okrenu ka izgradnji digitalno orijentisane organizacione kulture (Hervé et al., 2020) i da preispitaju postojeće strategije i istraže nove poslovne mogućnosti (Rachinger et al., 2019). Digitalna transformacija predstavlja fenomen koji utiče na

konkurentsko okruženje i zahtijeva reakcije preduzeća (Vial, 2019) bez obzira kojoj industriji pripadaju, te utiče na promjenu poslovne strategije uklanjajući barijere između industrija, ljudi, te kreirajući nove digitalne proizvode i usluge, uz razvoj efikasnijeg digitalnog načina poslovanja (Schwertner, 2017).

Digitalizacija predstavlja izvor konkurentske prednosti i karakteristiku uspješnih preduzeća koja koriste tehnološka dostignuća kako bi razvijala ino-



vativne poslovne modele usmjerene u pravcu stvaranja i zadržavanja postojeće vrijednosti i za potrošače i za organizacije (Bouwman et al., 2018), te u pravcu razvoja novih dimenzija poslovanja s ciljem stvaranja dodatne vrijednosti (Hervé et al., 2020). Treba imati u vidu da "nijedna konkurentska prednost ne traje zauvijek" (Stefanović & Ivanović-Đukić, 2015, str. 107), posebno uzimajući u obzir česte promjene u navikama i očekivanjima kupaca, koje, uz brz napredak tehnologije, utiču na zastarjelost proizvoda i gubitak pozicije na tržištu. Internet je uticao na potrebu za kreiranjem novih modela poslovanja i novih strategija koje u potpunosti mijenjaju potrošačevo shvatanje praktičnosti, brzine, cijene, informacije o proizvodu i usluzi (Kotler et al., 2007, str. 585), a upravo je digitalna tehnologija uticala na organizacije da mijenjaju način kreiranja

vrijednosti koji su ranije koristile u procesu postizanja konkurentске prednosti (Vial, 2019, str. 10). Digitalna transformacija predstavlja integraciju novih digitalnih tehnologija u sve oblasti poslovanja, dovodeći do fundamentalnih promjena u načinu funkcionisanja organizacija (Schwertner, 2017, str. 389). Veliki broj opcija koje digitalizacija pruža uticao je na to da organizacije kritički razmatraju postojeće strategije i sistematski identifikuju nove poslovne mogućnosti koje zahtijevaju od menadžmenta da značajno prilagođavaju svoje poslovne modele i strategije novonastaloj situaciji ili da čak formiraju potpuno nove (Rachinger et al., 2019, str. 1144). Pored toga što digitalna tehnologija utiče na transformaciju organizacije, istraživanja su pokazala da utiče na efikasnost poslovanja kroz automatizaciju procesa, te kroz smanjenje troškova (Vial, 2019, str. 29).

1.3. Digitalizacija i elektronska trgovina kao poslovna strategija preduzeća

Digitalizacija ima različit uticaj na organizacije, posebno u onim više orijentisanim prema klijentima, što se ogleda ne samo u svim sferama menadžmenta, već i u dijelu izmjena vizije, te načina definisanja i implementacije poslovnih strategija (Vasilievna-Gerasimenko & Olegovna-Razumova, 2020, str. 117). Digitalna transformacija predstavlja način strateškog upravljanja tehnološkim kapacitetom firme (Petković, 2021, str. 149), usmjeren u pravcu jačanja konkurentске prednosti organizacije, koja za cilj ima opstanak na tržištu, rast i razvoj. Digitalizacija stvara brojne mogućnosti za organizacije i utiče na prilagođavanje postojećih poslovnih modela i njihovo pomjeranje u pravcu inovativnog poslovanja u digitalnom okruženju (Kraus et al., 2018). Da bi definisala adekvatnu poslovnu strategiju usmjerenu u pravcu digitalne transformacije, svaka or-

ganizacija mora odrediti oblasti na koje usmjerava svoje djelovanje i ciljeve kojima će zadovoljiti interese uključenih strana.

Četvrta industrijska revolucija i digitalizacija su uveliko uticale na organizacije da preispitaju svoje strategije, uz traženje poslovnih mogućnosti zasnovanih na razvoju novih tehnoloških rješenja unutar same organizacije, kroz integraciju nove tehnologije s postojećim procesima i načinom donošenja odluka (De Bernardi et al., 2019, str. 4). Svaka organizacija koja cilja ka inovativnijem načinu poslovanja, bez obzira na to da li se radi o proizvodima, marketingu ili novom načinu organizacije, mora očekivati značajne promjene poslovnog modela i strategija poslovanja (Bouwman et al., 2018, str. 109), a s ciljem uticaja na potrebe novog tipa aktivnih kupaca, pripadnika nove generacije povezanih, umrežanih kupaca

(Petković, 2021, str. 348). Prednosti koje organizacijama donose proizvodi i usluge vezane za tehnologiju ogledaju se u automatizaciji poslovnja i efikasnijoj organizaciji sistema (Shallmo & Williams, 2017, str. 5), što dovodi do redukovanja operativnih troškova, kroz uvođenje inovativnijih i bržih procesa, te izmjenama u načinu izrade i prodaje proizvoda (Thompson et al., 2013, str. 936). Promjene u napretku tehnologije su prisutne, što organizacije treba da imaju u vidu kod projektovanja novih načina poslovanja (Knežević et al., 2020, str. 249). Digitalna tehnologija je omogućila dobru povezanost između različitih subjekata, kroz eliminisanje potrebe za fizičkim kontaktom, a tehnološki razvoj i njegovi efekti predstavljaju stubove održivog razvoja organizacija u budućnosti koje u centar svog rasuđivanja i odlučivanja stavljaju inovacije (Gilli et al., 2014, str. 56). Digitalizacijom prodajnih i marketing kanala omogućen je personalizovani pristup korisniku (Ubiparipović et al., 2020, str. 406). Razvoj pametnih uređaja i društvenih mreža je doveo do drastičnih izmjena u načinu komunikacije klijenta i trgovca, posebno kada je riječ o individualnom načinu komunikacije u realnom vremenu (Shallmo & Williams, 2017, str. 2).

Organizacije poslovanje usmjeravaju ka razvoju digitalnih kanala koji će klijentima omogućiti drugačiji pristup proizvodima i uslugama. Savremena tehnologija omogućila je da se operacija plaćanja, kao neodvojivi dio poslovanja svake organizacije, osim na tradicionalan način, može realizovati elektronskim kanalima, jer organizacije postaju svjesne da se tradicionalno poslovanje potiskuje od strane digitalne tehnologije, pa tako i sve vrste plaćanja dobijaju svoju elektronsku alternativu (Čudan et al., 2019, str. 132). Primjer Pejpara (PayPal) kao opcije za plaćanje najbolje pokazuje u kom pravcu se razvija onlajn trgovina i plaćanje putem interneta (Shallmo & Williams, 2017, str. 2), a prelazak sa platnih kartica na plaćanje putem elektronskog novčanika pokazuje

u kom pravcu idu inovativnosti u plaćanju (Čudan et al., 2019, str. 132) i zašto banke, kao tradicionalne finansijske institucije, moraju mijenjati strategiju poslovanja. Na to ukazuju i istraživanja prema kojima 88% bankara u BiH smatra da poslovna strategija banaka mora sadržati inkorporiranu digitalnu strategiju, jer digitalizacija predstavlja jedan od glavnih izazova u poslovanju banaka (Živković & Vojinović, 2018, str. 353). Istraživanja pokazuju da 60% banaka u BiH smatra da su nove tehnološke platforme prioritet u poslovanju, a podaci su slični i za zemlje u okruženju, pa tako 58% banaka u Srbiji i 56% banaka u Sloveniji daje prioritet razvoju novih tehnologija (Asseco, 2016).

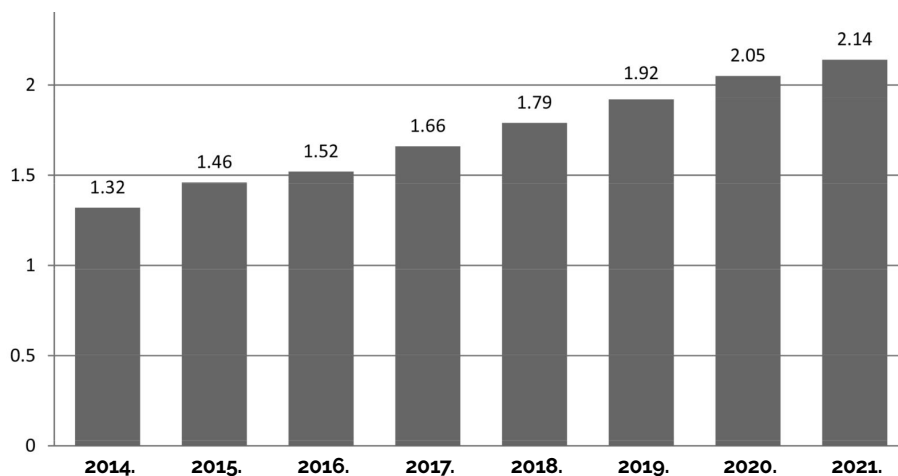
Digitalne tehnologije omogućavaju preduzećima da steknu konkurentsku prednost, poboljšaju svoje usluge i proizvode, te prošire svoja tržišta. Dimenzija koja mjeri digitalizaciju preduzeća i elektronske trgovine zemalja Evropske unije (EU) se iskazuje pomoću Indeksa digitalne ekonomije i društva (The Digital Economy and Sciency Index - DESI), koji računa Evropska komisija i prema kojem su Irska, Finska, Belgija, Holandija, Danska i Švedska najuspješnije s ocjenom većom od 55 bodova (od 100) (DESI, 2020, str. 63). Vodeće zemlje u digitalizaciji poslovanja su Finska, Holandija i Belgija, dok Irska, Češka, Danska, Belgija i Švedska imaju najbolje rezultate u elektronskoj trgovini (DESI, 2020, str. 63). Prema indeksu digitalnog intenziteta (The Digital Intensity Index - DII) za 2020. godinu, koji mjeri Evropska komisija, a odnosi se na upotrebu različitih digitalnih tehnologija na nivou preduzeća, te stepen prodiranja i brzinu usvajanja različitih tehnologija koje su obuhvaćene ovim indeksom, Danska i Švedska su jedine zemlje Evropske unije koje imaju procenat Indeksa veći od 10%, a slijede ih Finska i Belgija sa 9% (DESI, 2020, str. 65). Procjenjuje se da digitalno tržište Evropske unije godišnje doprinosi sa 375-415 milijardi evra vrijednosti BDP-a, pri čemu EU radi sa svega 12% digi-

talnog potencijala i s ogromnim razlikama u dostignutom nivou digitalizacije ne samo između zemalja, već i između sektora (Kostić, 2018, str. 15). Elektronska razmjena informacija putem softvera za planiranje resursa u preduzećima (ERP), sistemi upravljanja odnosima s kupcima (CRM), društvene mreže i elektronska trgovina su najčešće korištene digitalne tehnologije u preduzećima zemalja EU. Prije početka pandemije Covid-19, svaka peta firma u Evropskoj uniji prodaju je obavljala onlajn putem. U periodu od 2013. godine do 2019. godine, procenat firmi koje su se bavile onlajn prodajom se povećao za 3,5%, a promet ovih kompanija ostvaren od onlajn prodaje povećao se za 4,5%, pri čemu 15% ovih firmi u svrhu onlajn prodaje na evropskom tržištu koristi

vlastiti veb-sajt ili aplikaciju (DESI, 2020). Vodeću poziciju zauzima Irska sa 29% firmi koje su aktivne u elektronskoj trgovini, zatim Danska i Švedska sa 24% firmi, a skoro 7% od ukupnog broja firmi u Evropskoj uniji prodaju obavlja putem e-komercia (DESI, 2020, str. 64).

Kojom brzinom se razvijala onlajn trgovina najbolje pokazuje podatak da je u SAD broj domaćinstava koji kupuje preko interneta u periodu od 1997. godine do 2002. godine porastao sa 5 na 37 miliona i s ukupnom potrošnjom od 72 milijarde dolara (Kotler et al, 2007, str. 135), dok se u 2018. godini broj korisnika u SAD povećao za 93% u odnosu na period od prethodnih 12 mjeseci, za 97% u Ujedinjenom Kraljevstvu i za 92% u Kini (Statista, 2019).

Slika 1: Broj digitalnih kupaca u svijetu 2014-2021.

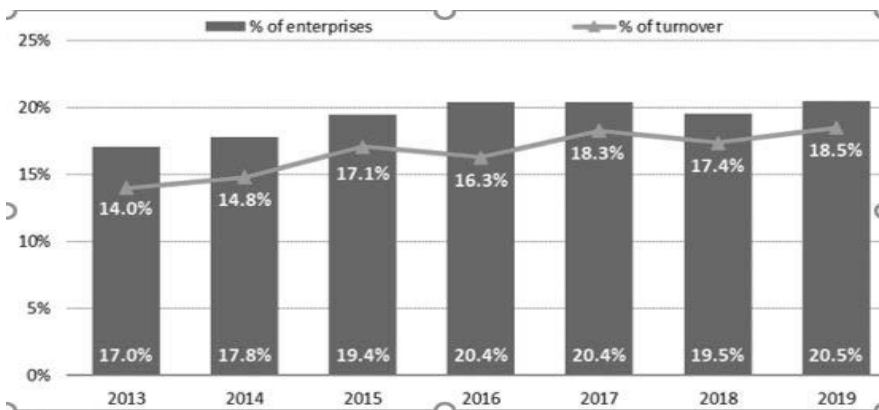


Izvor: Statista. (2021). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2024 (in billion U.S. dollars). Preuzeto 28.2.2021. sa <https://www.statista.com/statistics/251666/number-of-digital-buyers-worldwide/>.

Prema posljednjim istraživanjima, broj korisnika elektronske trgovine na svjetskom nivou povećao se sa 1,32 milijarde, koliko ih je bilo 2014. godine, na 2,14 milijardi onlajn korisnika, koliko ih

ima na početku 2021. godine (Statista, 2021). U zemljama Evropske unije 71% internet korisnika u 2019. godini je koristilo elektronsku trgovinu za narudžbu robe i usluga (DESI, 2020, str. 60).

Slika 2: Trend e-komercija za period 2013-2019.



Izvor. DESI. (2020). Trends in e-commerce (% of enterprises, % of turnover). Preuzeto 6.3.2021. godine sa <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/integration-digital-technology-enterprises>.

Prema indeksu kojim se određuje spremnost zemalja da se uključe u internetsku trgovinu, a koji računa odjeljenje Ujedinjenih nacija zaduženo za praćenje trgovine i razvoja u svijetu (United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD) za 2020. godinu, vodeću poziciju zauzima Švajcarska, zatim Holandija, Danska, Singapur, Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka, Finska, Irska, Norveška, te Hong Kong/Kina, koje zauzimaju prvih deset pozicija na listi (UNCTAD, 2020). BiH se prema ovom istraživanju nalazi na 70. poziciji

od ukupno 152 zemlje koje su predmet posmatranja, a najbolje rangirana zemlja iz okruženja je Hrvatska, koja se nalazi na 25. mjestu, Slovenija zauzima 34. mjesto, Srbija 43, a Crna Gora 78. mjesto (UNCTAD, 2020). Za potrebe određivanja indeksa i rangiranje zemalja UNCTAD kao indikatore koristi sljedeće: procenat stanovništva koji koristi internet, procenat stanovništva starijeg od 15 godina koje ima otvoren račun u finansijskoj instituciji, siguran internet servis, indeks poštanske pouzdanosti (tabela 2).

Tabela 2: Top 10 ekonomija prema spremnosti za uključenost u elektronsku trgovinu u 2020. godini

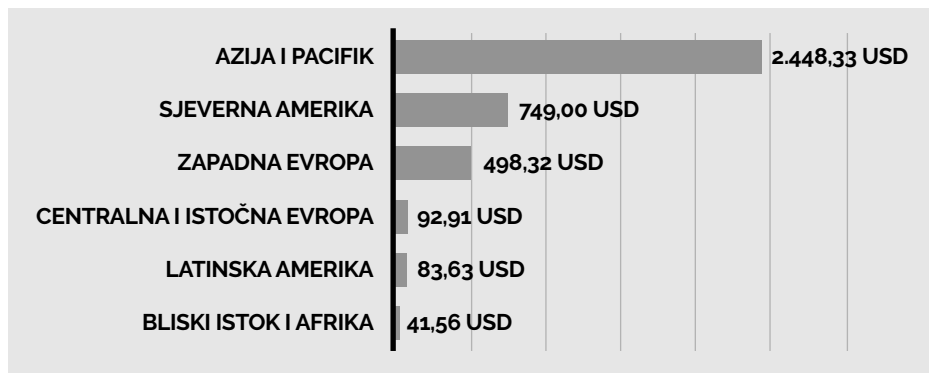
	Naziv zemlje	Indikator korisnika interneta	Indikator vlasnika računa u finansijskoj instituciji	Indikator sigurnosti internet pristupa	Indikator sigurnosti isporuke	UNCTAD E-komerc indeks
1	Švajcarska	97	98	92	97	95,9
2	Holandija	96	100	94	93	95,8
3	Danska	97	100	100	81	94,5
4	Singapur	89	98	94	97	94,4
5	Ujedinjeno Kraljevstvo	96	96	84	98	93,6
6	Njemačka	93	99	90	91	93,4
7	Finska	95	100	88	91	93,4
8	Irska	88	95	92	98	93,4
9	Norveška	98	100	84	88	92,6
10	Kina, Hong Kong	92	95	88	92	91,8

Izvor: UNCTAD. (2020). U tabeli je prikazano prvih 10 svjetskih ekonomija prema spremnosti za uključenost u elektronsku trgovinu u 2020. godini. Preuzeto i adaptirano 6.3.2021. godine sa https://unctad.org/system/files/official-document/tn_unctad_ict4d17_en.pdf.

Predviđen je rast elektronske trgovine za 18,4% i prodaje od 4,105 biliona američkih dolara u 2020. godini na globalnom nivou, međutim, usljed uticaja Covid-19 predviđanja su smanjena na 16,4% i smanjen je ukupan predviđeni iznos prodaje za 190,79 milijardi dolara (eMarketer, 2020). Podaci DataReportala za 2020. godinu pokazuju da se 16% od ukupne vrijednosti ostvarene prodaje na svjetskom nivou odnosi na e-komerc prodaju. Azijsko-pacifički region i Sjeverna Amerika predvode regionalne ukupne rezultate kako za maloprodaju, tako i za elektronsku trgovinu, dok će za elektronsku trgovinu, Kina i dalje imati dominantan uticaj, što

znači da će se 62,6% ukupne digitalne prodaje odvijati u Azijsko-pacifičkom regionu, dok će Sjeverna Amerika i Zapadna Evropa učestvovati sa 19,1% i 12,7% u ukupnom prometu e-komercia (eMarketer, 2020).

Slika 3: Vrijednost e-komerc prodaje u svijetu za 2020. godinu (u milijardama američkih dolara)



Izvor: eMarketer. (2020). Retail Ecommerce Sales WorldWide, by Region 2020. Preuzeto i adaptirano 6.3.2021. sa <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>.

Inovativnost u razvoju novih proizvoda i usluga nije samo rezultat tehnoloških inovacija, već inovacija koje su povezane jačanjem konkurentnosti startup preduzeća (Petković, 2021, str. 326), poput brojnih Fintek kompanija, koje se javljaju kao učesnici na postojećim tržištima, ali isto tako utiču i na razvoj novih. Uzimajući u obzir da organizacije usvajaju različite poslove i na taj način

proširuju obim svog postojećeg poslovanja, sve više je jasno da se granice između različitih industrija uklanjaju (Motohashi, 2019, str. 2). Digitalizacija je jedan od preduslova opstanka, te istovremeno predstavlja pravo i obavezu za nesmetano funkcionisanje organizacija u modernom društvu (Vasilievna-Gerasimenko & Olegovna-Razumova, 2020, str. 115).

2. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE, METOD I ISTRAŽIVAČKI UZORAK

Istraživanje za potrebe ovog rada obuhvatilo je period od tri godine, tačnije 2018, 2019. i 2020. godinu, a podaci su prikupljeni i kvalitativno analizirani na osnovu zvanično publikovanih izvještaja Agencije za statistiku BiH, pod nazivom Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija za 2018, 2019. i 2020. godinu i Inovativne aktivnosti preduzeća 2016-2018, DataReportal istraživanja pod nazivom Digital 2018: Bosnia&Herzegovina, Digital 2019: Bosnia&Herzegovina, Digital 2020:

Bosnia&Herzegovina i istraživanja MasterIndex Bosna i Hercegovina za 2020. godinu.

Prikaz uticaja digitalizacije na izbor poslovne strategije u BiH, te primjena elektronske trgovine u BiH, predmet je analize ovog rada. Osnovna svrha istraživanja je da se ukaže na sve veću primjenu elektronske trgovine u poslovanju, te sve veću međuzavisnost razvoja poslovanja i primjene savremenih tehnologija, kroz proces digitalizacije. Istraživanje je bazirano na analizi podataka iz nave-

denih izvještaja. Plan istraživanja se odnosi na istraživanje prikupljene literature i ostalih relevantnih izvora, s ciljem dolaska do podataka, njihove

kvalitativne i kvantitativne obrade, te tabelarnog i grafičkog prikaza. U analizi rezultata istraživanja korišćena je deskriptivna statistika.

2.1. Ograničenja u istraživanju

U procesu istraživanja postojala su određena ograničenja koja su se posebno odnosila na mogućnost prikupljanja podataka o ostvarenom prometu od elektronske trgovine. Ovakve podatke bismo mogli prikupiti od bh. banaka koje u svojoj ponudi imaju proizvod e-komerc (Rafajzen banka Sarajevo, Unikredit banka Mostar, Nova banka Banja Luka, Sber banka Banja Luka), ali problem predstavljaju javno dostupni podaci u pub-

likacijama banaka, kao što su godišnji finansijski izvještaji, koje jedan broj banaka predstavlja kao rast/pad u odnosu na prethodno posmatrani period, bez detaljnog prikaza podataka o ostvarenom prometu. Udruženje banaka BiH uputilo je poziv Centralnoj banci BiH za formiranje detaljnog izvještaja o svim digitalnim sistemima banaka, koji će uključivati i podatke o elektronskoj trgovini, čime bi se prevazišla ova ograničenja.

2.2. Rezultati istraživanja

Istraživanje je sprovedeno s ciljem dolaska do podataka o nivou digitalizacije i primjene elektronske trgovine u poslovanju organizacija u BiH, te njihovoj upotrebi od strane pojedinaca i domaćinstava. Plan istraživanja odnosio se na istraživanje prikupljene literature i kvalitativnu obradu primjenom metode komparacije, te njihovu deskriptivnu, grafičku i tabelarnu obradu i prikaz. U prvom dijelu istraživanja

bazirali smo se na podatke prikupljene iz publikovanih izvještaja Agencije za statistiku BiH za 2018, 2019. i 2020. godinu, te podatke iz DataReportal izvještaja za 2018, 2019. i 2020. godinu o upotrebi interneta i elektronske trgovine iz perspektive građana, pojedinca, dok se drugi dio istraživanja bazira na podatke o upotrebi interneta i elektronske trgovine u preduzećima u BiH.

Tabela 3: Upotreba interneta i elektronske trgovine u BiH

	Januar 2018.	Januar 2019.	Januar 2020.
Internet korisnici (miliona korisnika)	2,63	3,00	2,37
Ukupna populacija (miliona stanovnika)	3,51	3,50	3,29
Penetracija	75%	86%	72%
Procenat populacije koji koristi e-komerc	3%	15%	15%

Izvor: DataReportal. *Upotreba interneta i elektronske trgovine u BiH po godinama.*
Preuzeto i adaptirano 22.2.2021. godine sa <https://DataReportal.com/>.

Prema podacima prikazanim u tabeli 3, ukupan broj korisnika interneta u BiH se značajno povećao početkom 2019. godine u odnosu na isti period 2018. godine. Međutim, poredeći isti period 2020. godine evidentno je smanjenje broja internet korisnika, što se opet može dovesti u vezu s podacima o

broju stanovnika, koji ukazuju na smanjenje ukupnog broja stanovnika BiH u posmatranom periodu 2020. godine u odnosu na isti period 2019. godine. I pored značajnog pada broja internet korisnika, rast broja korisnika elektronske trgovine iz 2019. godine se zadržao i u 2020. godini.

Tabela 4: Podaci o upotrebi interneta i elektronske trgovine za domaćinstva i pojedince BiH

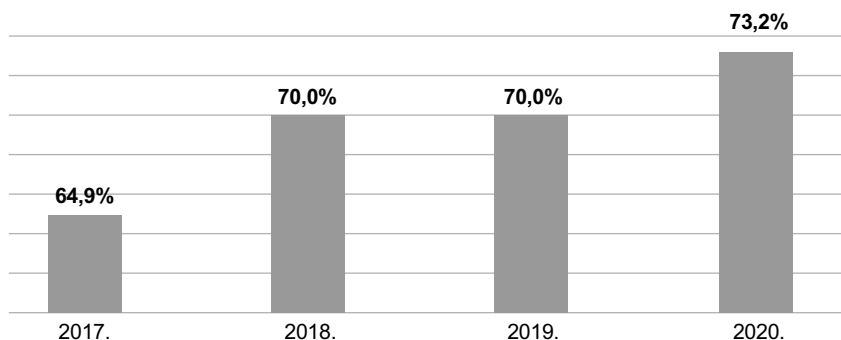
Pojedinci	2018.	2019.	2020.
% domaćinstva koja imaju pristup internetu	69,2	72,0	72,8
% pojedinaca, korisnika interneta	70,1	70,0	73,2
% korisnika koji internet koriste za pronalaženje informacija o proizvodima i uslugama	73	56,5	67,2
% korisnika elektronske trgovine	25,1	32,1	37,6
% nikad nisu koristili internet za kupovinu robe ili usluga	68,1	63,7	54,8
% nikad nisu koristili internet	24,2	26,1	23,1

Izvor: Agencije za statistiku BiH. U tabeli su navedeni podaci o upotrebi interneta i elektronske trgovine za domaćinstva i pojedince u BiH u periodu 2018-2020. godine. Preuzeto i adaptirano 6.3.2021. sa <http://www.bhas.ba/Calendar/Category/28>.

Više od 70% građana BiH ima obezbijeđen pristup internetu (grafikon 1), a veliki broj njih internet koristi za pronalaženje informacija o proizvodima i uslugama (tabela 3 i 4). I pored toga što su podaci o elektronskoj trgovini i dalje veoma oskudni, posebno kada se uzme u obzir veliki broj stanovnika BiH koji ne koriste internet (23,1%), niti su ikad obavili onlajn kupovinu (54,8%), u 2020. godini onlajn plaćanje koristilo je 69% građana BiH, što predstavlja povećanje za 23% u odnosu na period prije Covid-19, dok je 13% građana u 2020. godini prvi put koristilo onlajn plaćanje (MasterIndex, 2020). Podatak o broju građana BiH koji su koristili onlajn plaćanje u 2020. godini i nije toliko loš kada se uporedi s po-

dacima zemalja Evropske unije, gdje je 71% korisnika interneta onlajn putem naručilo robu ili uslugu, uzimajući u obzir i podatak da EU ima 85% korisnika interneta, a da njih 9% nikad nije koristilo internet (DESI, 2020).

Grafikon 1: Upotreba interneta u Bosni i Hercegovini



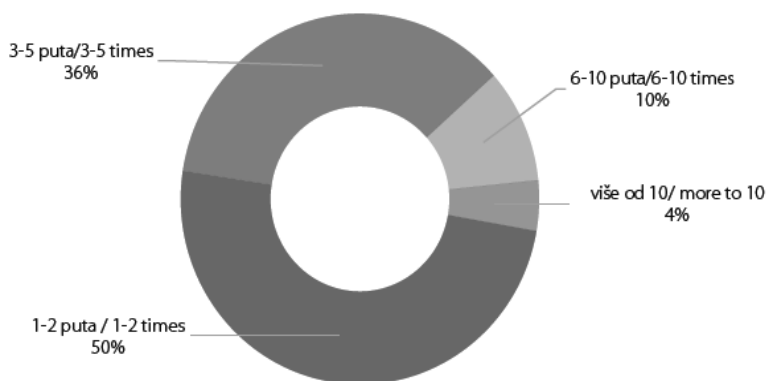
Izvor: Agencije za statistiku BiH. (2020).

Preuzeto 6.3.2021. sa http://www.bhas.ba/data/Publikacije/Bilteni/2021/IKT_00_2020_TB_1_BS.pdf.

Kada je riječ o učestalosti kupovine na internetu, podaci Agencije za statistiku BiH (2020) pokazuju da je 50% građana BiH online kupovinu obavljalo najčešće jednom do dva puta (grafikon

2), pri čemu je 42% ispitanika obavilo kupovinu u vrijednosti do 100 konvertibilnih maraka (KM) (grafikon 2 i 3).

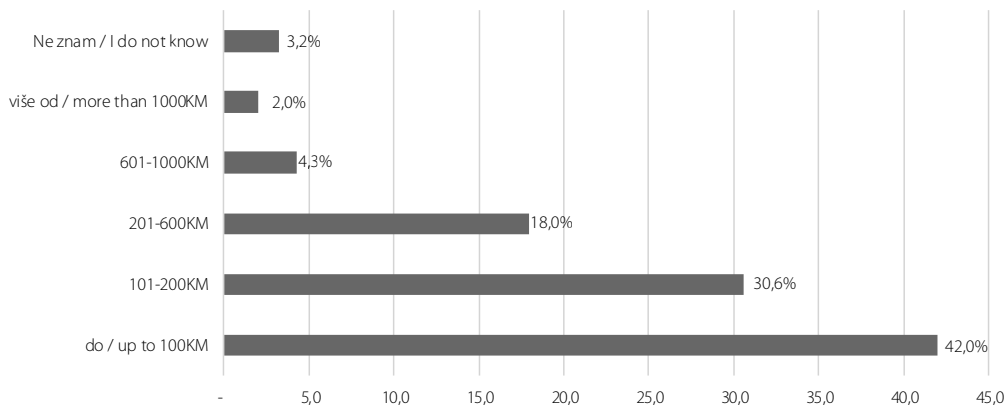
Grafikon 2: Koliko često se obavlja elektronska kupovina robe ili usluga u BiH



Izvor: Agencije za statistiku BiH. (2020).

Preuzeto 6.3.2021. sa http://www.bhas.ba/data/Publikacije/Bilteni/2021/IKT_00_2020_TB_1_BS.pdf.

Grafikon 3: Novčani iznosi robe ili usluge kupljene elektronskim putem u BiH



Izvor: Agencije za statistiku BiH. (2020).

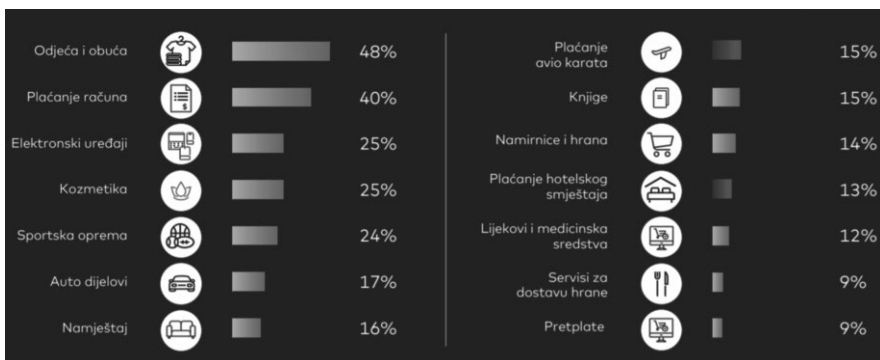
Preuzeto 6.3.2021. sa http://www.bhas.ba/data/Publikacije/Bilteni/2021/IKT_00_2020_TB_1_BS.pdf.

Prema MasterIndex (2020) istraživanju 36% ispitanika kupuje onlajn na mjesečnom nivou, a njih 11% kupuje onlajn na nedjeljnom nivou. Kao razloge zbog kojih se odlučuju na onlajn kupovinu 58% ispitanika je navelo brzinu i jednostavnost, 37% je kao razlog navelo manji zdravstveni rizik u okolnostima Covid-19, dok je 29% ispitanika kao razlog navelo bezbjednost i sigurnost (MasterIndex, 2020).

Na veb-stranicama domaćih trgovaca kupuje 45%

ispitanika, dok njih 34% kombinuje lokalnu i inostranu ponudu, pri čemu se 48% internet trgovine odnosi na kupovinu odjeće i obuće, kozmetike, 40% za onlajn plaćanje mjesečnih računa, 25% za kupovinu elektronskih uređaja, pri čemu se 54% korisnika opredijeli za plaćanje putem kartice (MasterIndex, 2020). Kod onlajn kupovine kao načini plaćanja građani BiH koriste platne kartice (54%), gotovinu prilikom preuzimanja (41%) ili Pejpal (20%) (MasterIndex, 2020).

Slika 4: Kategorije proizvoda koje se najčešće kupuju onlajn u BiH

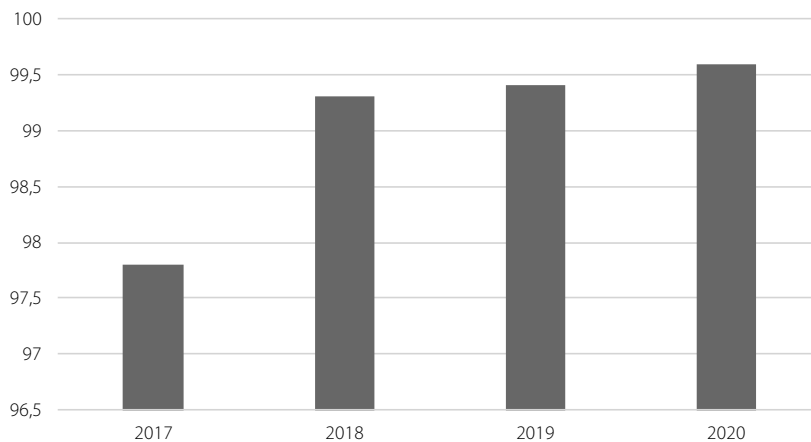


Izvor: MasterIndex. (2020). Preuzeto 7.3.2021. godine sa: <https://www.profitiraj.ba/masterindex-bih-cetvrtina-ispitanika-bi-da-placa-do-90-km-bez-pin-a/>.

Kada je riječ o stepenu digitalizacije firmi u BiH (tabela 5) skoro sve firme imaju obezbijeden pristup internetu, a više od polovine firmi ima vlastitu veb-stranicu koja pruža podatke o

proizvodima i uslugama, kao i cjenovnik, dok je i dalje relativno mali broj firmi omogućio elektronsku trgovinu ili putem vlastite e-komerc stranice ili putem aplikacije.

Grafikon 4: Preduzeća koja imaju pristup internetu u BiH, u postocima



Izvor: Agencije za statistiku BiH. (2020).

Preuzeto 6.3.2021. sa http://www.bhas.ba/data/Publikacije/Bilteni/2021/IKT_00_2020_TB_1_BS.pdf

Internet pristup je obezbijedilo preko 99% firmi u BiH, preko 60% njih ima razvijenu vlastitu veb-stranicu preko koje je prikazan opis robe i usluga, ali i

njihov cjenovnik, dok i dalje relativno mali broj firmi, njih 13%, posjeduje vlastitu e-komerc stranicu ili aplikaciju (tabela 5) (Agencije za statistiku BiH, 2020).

Tabela 5: Podaci o upotrebi interneta i elektronske trgovine za preduzeća u BiH

Firme	2018.	2019.	2020.
Internet pristup	99,3%	99,4%	99,6%
Vlastita internet stranica	65,8%	63,4%	62,7%
Opis robe, usluga i cjenovnik	83,1%	77,1%	87,1%
Elektronska trgovina	21,7%	21,0%	18,1%
Vlastita e-komerc stranica ili aplikacija	17%	14,9%	12,8%

Izvor: Agencija za statistiku BiH. U tabeli su navedeni podaci o upotrebi interneta i elektronske trgovine za preduzeća u BiH u periodu 2018-2020 godine.

Preuzeto i adaptirano 6.3.2021. sa <http://www.bhas.ba/Calendar/Category/28>.

I pored toga što je u posljednje tri godine evidentan rast u pogledu učešća preduzeća koja imaju obezbijeden internet pristup, podaci ukazuju na pad u pogledu broja preduzeća koja posjeduju vlastitu internet stranicu, kao i u broju preduzeća koja obavljaju elektronsku trgovinu (tabela 5).

Ovaj podatak bi se mogao dovesti u vezu s padom u ukupnom broju registrovanih preduzeća u BiH, gdje je prema podacima Agencije za statistiku BiH evidentirano smanjenje za skoro 2.000 preduzeća u 2019. godini u odnosu na 2018. godinu.

Tabela 6: Preduzeća koja posjeduju vlastitu stranicu i obavljaju elektronsku trgovinu prema veličini u Bosni i Hercegovini u 2020. godini

Velicina firme	Mala	Srednja	Velika
Vlastita veb-stranica	58%	78,6%	89,5%
Elektronska prodaja robe ili usluga	17,4%	25,3%	26,6%

Izvor: Agencija za statistiku BiH. (2020). *Inovativne aktivnosti preduzeća, 2016-2018. Preuzeto 6.3.2021. sa http://www.bhas.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2020/RDE_04_2016_Y2_0_BS.pdf.*

Posmatrano prema kategoriji veličine firme, velike firme u BiH su te koje imaju razvijene vlastite veb-stranice koje služe za objavu podataka o dostup-

nim proizvodima i uslugama, o cjenovniku i slično (89,5%) i koje su u većoj mjeri obavljale elektronsku prodaju dobara i usluga (26,6%) (tabela 6 i 7).

Tabela 7: Preduzeća koja posjeduju vlastitu stranicu i obavljaju elektronsku trgovinu prema veličini u BiH, 2018-2020.

		2018.	2019.	2020.
Veb-sajt	Velika preduzeća	86,2%	88,7%	89,5%
	Srednja preduzeća	81,6%	81,2%	78,6%
	Mala preduzeća	61,0%	57,8%	58,0%
E-komerc	Velika preduzeća	29,1%	27,6%	26,6%
	Srednja preduzeća	21,7%	22,3%	25,3%
	Mala preduzeća	21,7%	20,4%	17,4%

Izvor: Agencija za statistiku BiH. *Izveštaj u upotrebi informaciono-komunikacione tehnologije za 2018, 2019. i 2020. godinu. Preuzeto i adaptirano 6.3.2021. sa <http://www.bhas.ba/Calendar/Category/28>.*

Kod svih malih i srednjih preduzeća evidentan je pad elektronske trgovine, dok je u slučaju

velikih preduzeća zabilježen rast elektronske trgovine.

2.3. Provjera hipoteza

U radu je postavljena jedna osnovna hipoteza i dvije pomoćne. Glavna hipoteza glasi: Digitalizacija poslovanja i primjena digitalne tehnologije pozitivno utiču na odabir elektronske trgovine kao oblika poslovne strategije preduzeća. Provjera glavne hipoteze je obavljena pregledom prikupljene literature, analizom pokazatelja koji ukazuju na rast broja digitalnih kupaca (Statista, 2021), rastući trend elektronske trgovine (DESI, 2020), te analizom prikupljenih podataka u istraživačkom dijelu.

Prva pomoćna hipoteza (H1) glasi: Primjenom digitalne tehnologije povećava se interakcija kupaca i preduzeća, a time i nivo transakcija. Analizom prikupljene literature i analizom podataka dobijenih iz izvještaja WEF (2018), DESI (2020) i UNCTAD (2020), možemo vidjeti da mnoge zemlje idu u pravcu digitalizacije.

Druga pomoćna hipoteza (H1) glasi: Elektronska trgovina kao poslovna strategija doprinosi kreiranju novih načina razmjene robe i usluga, kreiranju novih načina plaćanja i novih oblika tržišta uopšte, a dokazujemo je na osnovu prikupljenih podataka o nivou upotrebe elektronske trgovine u preduzećima u BiH, te kroz pokazatelje o najčešće korištenim internet stranicama za elektronsku trgovinu i vrsti robe i usluga koja se ovim

putem nabavlja.

Nakon provjere pomoćnih hipoteza i glavna hipoteza (H0) se može smatrati prihvaćenom. Digitalizacija poslovanja i primjena digitalne tehnologije pozitivno utiču na odabir elektronske trgovine kao oblika poslovne strategije preduzeća. Glavna istraživačka hipoteza potvrđena je pregledom literature, kao i na osnovu prikupljenih podataka prikazanih u istraživačkom dijelu rada. Rezultati koji su nas usmjerili u pravcu prihvatanja glavne hipoteze su:

- Rast broja korisnika interneta i rast broja korisnika elektronske trgovine u BiH;
- Rast broja korisnika koji putem interneta pretražuju informacije o proizvodima ili uslugama u BiH;
- Rast broja preduzeća koja veb-stranicu koriste za opis proizvoda i usluga, kao i za prikaz cijena na tržištu BiH;
- Pad u broju korisnika koji nikad nisu koristili internet za kupovinu robe ili usluga u BiH;
- Predviđanja prema kojima se očekuje da bi prihod od elektronske trgovine u BiH mogao dostići 237 miliona američkih dolara 2021. godine, a do kraja 2025. godine očekivani obim bi mogao dostići 304 miliona američkih dolara (E-commerce Germany, 2021).

3. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

Digitalizacija je uticala na veću turbulenciju i nepredvidivost poslovnog okruženja, a organizacije su u razvoju tehnologije vidjele priliku da napreduju. Organizacija mora biti sposobna da prepozna potrebu za digitalnom transformacijom i da u skladu s tim formuliše odgovarajuću strategiju kao centralnu tačku oko koje treba da se integrišu

svi važni elementi. Na to ukazuju istraživanja MIT Sloun menadžmenta i Dilojta prema kojima 15% kompanija koje u ranim fazama razvoja poslovanje baziraju na digitalnoj tehnologiji vjeruje da njihova kompanija ima jasnu i sveobuhvatnu digitalnu strategiju, dok ovaj procenat premašuje 80% među kompanijama pozicioniranim u višim fazama digi-

talne zrelosti (Popović-Pantić et al., 2019, str. 401). Digitalna tehnologija postepeno zauzima centralno mjesto u procesu definisanja novih poslovnih strategija koje treba da budu zasnovane na integrisanoj upotrebi digitalne tehnologije usmjerene u pravcu razvoja procesa, proizvoda i poslovnih modela. Strategija treba da je formulisana tako da obuhvati sve poslovne segmente i dimenzije organizacije, da donekle izjednači poslovnu i strategiju zasnovanu na informacionim tehnologijama i na neki način utiče da se digitalni aspekt poslovne strategije usmjeri ka različitim funkcionalnim strategijama (Ubiparić et al., 2020, str. 407). Ovakvo shvatanje dopunjuju podaci izvještaja Svjetskog ekonomskog foruma (2018), prema kojem tehnologija i inovacije čine 20% ukupne pokretačke snage neke organizacije i doprinose jačanju produktivnosti kroz podršku usvajanju novih informaciono-komunikacionih tehnologija. Digitalna transformacija procese čini efikasnijim ili bržim kroz prilagođavanje novim načinima rada i odlučivanja. Upravljanje organizacijama u vremenu digitalizacije traži modele poslovnih strategija koje će zadržati praksu koja je funkcionisala u prethodnom periodu, uz dodavanje novih sposobnosti i vještina. "Jedino što je sigurno u 21. vijeku je da je sve nesigurno" (Petković, 2021, str. 53), i o tome svaka organizacija mora voditi računa, jer se u često nepredvidivim uslovima poslovanja nameće potreba za

stalnim preispitivanjem postojećih i uvođenjem inovativnih poslovnih modela.

Analizirajući podatke za BiH došlo se do saznanja da je u 2020. godini došlo do rasta broja pojedinaca, korisnika interneta u prosjeku za 4,57% u odnosu na 2019. godinu. U 2020. godini 69% građana koristilo je onlajn plaćanje, a broj korisnika e-komercija je porastao za 15,9% u odnosu na podatke iz 2019. godine. Podaci, takođe, pokazuju da 45% građana kupuje isključivo na veb-stranicama domaćih trgovaca, dok 34% ispitanika kombinuje lokalnu i inostranu ponudu.

Istraživanje nameće potrebu za dodatnim istraživanjem koje bi trebalo da pruži uvid u:

- Strukturu i volumen transakcija, kako bi se vidjelo koliko od ukupnog prometa preduzeća se odnosi na elektronsku trgovinu.
- Strukturu klijenata (obrazovanje, starosnu strukturu, strukturu zarada, potrošačke navike) koji obavljaju elektronsku trgovinu, kako bi preduzeća mogla usmjeriti svoje akcije na privlačenje različitih kategorija klijenata.

Pregledom dosadašnjih istraživanja koja su se bavila digitalizacijom i elektronskom trgovinom u BiH, kao i pregledom prikupljene literature, jasno je da je ova oblast još uvijek u fazi razvoja i da tek treba da ostvari svoj potencijal, posebno uzimajući u obzir činjenicu da je sve više kompanija koje uočavaju prednosti elektronske trgovine i odlučuju se na ovaj korak u svom poslovanju.

LITERATURA

1. Altaf, H. S., & Norashidah, H. (2016). The impact of Entrepreneurial Alertness on Entrepreneurial Intentions. *Jurnal od International Business Research and Marketing*, 1(6), 7-11.
2. Alina, M. (2018). Impact of Digitalization in Business World. *Review od International Compara-*

tive Management, 19(4), 350-358.

3. Asseco. (2016). *Digital Transformation in Banking – Asseco SEE's Survey Results 2016*. Dostupno na: <https://digitalbanking.asseco.com/digital-transformation-survey/>, pristupljeno 7.3.2021. godine.

4. Agencija za statistiku BiH. (2020). *Inovativne aktivnosti preduzeća, 2016-2018*. Dostupno na: http://www.bhas.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2020/RDE_04_2016_Y2_0_BS.pdf pristupljeno 6.3.2021. godine.
5. Agencija za statistiku BiH. (2021). Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u BiH 2020. *Tematski bilten*, 19. ISSN 1840-104X. Dostupno na: http://www.bhas.ba/data/Publikacije/Bilteni/2021/IKT_00_2020_TB_1_BS.pdf, pristupljeno 6.3.2021. godine.
6. Agencija za statistiku BiH. (2020). Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u BiH 2019. *Tematski bilten*, 19. ISSN 1840-1066. Dostupno na: http://www.bhas.ba/data/Publikacije/Bilteni/2020/IKT_00_2019_TB_0_SR.pdf, pristupljeno 6.3.2021. godine.
7. Agencija za statistiku BiH. (2019). Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u BiH, 2018. *Tematski bilten*, 19. ISSN 1840-1066. Dostupno na: http://www.bhas.ba/data/Publikacije/Bilteni/2019/IKT_00_TB_2018_0_SR.pdf, pristupljeno 6.3.2021. godine.
8. Bouwman, H., de Reuver, M., & Nikou, S. (2017). The impact of Digitalization on Business Models: How IT Artefacts, Social Media and Big Data Force Firms to Innovate their Business Model. XIV Asia-Pacific Regional Conference of the International Telecommunications Society (ITS). Dostupno na: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/168475/1/Bouwman-Reuver-Nikou.pdf>, pristupljeno 22.1.2021. godine.
9. Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F., & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105-124.
10. Bouwman, H., de Reuver, M., & Nikou, S. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9). Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308596117304238> pristupljeno 27.2.2021. godine.
11. Boulesnane, S., Bouzidi, L., & Boukrami, E. (2020). Information Technologies and System Evaluation: Uses and Practices in the Online Context. *International Journal of Computer and Technology*, 9(6), 143-156.
12. Čudan, A., Nikolić, Đ., & Kekić, D. (2020). New Architecture and Risk in Payment Card Operations. *Bezbednost*, 62(1), 121-137.
13. Ćuzović, S., & Labović, B., (2019). Elektronska trgovina u svetlu četvrte industrijske revolucije. *Novi ekonomist*, 13(25), 22-29.
14. Dokić, A., & Stojković, D. (2020). Elektronska nabavka kao poslovni koncept sa strateškim i operativnim implikacijama po trgovinsko poslovanje. *Ekonomске ideje i praksa*, 36, 31-51.
15. Deakins, D., & Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*. Peto izdanje. Data Status.
16. De Santis, R., & Lasinio, J. (2016). Environmental policies, Innovation and Productivity in the EU. *Global Economy Journal*, 16(4), 615-635. Dostupno na: <https://ideas.repec.org/a/bpj/gleccon/v16y2016i4p615-635n2.html>, pristupljeno 19.2.2021. godine.
17. De Bernardi, P., Bertello, A., Ricciardi, F., & Maggi, S. (2019). Business model innovation in SMEs engaging in innovation ecosystems: A decoupling perspective. Dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/>, pristupljeno 22.2.2021. godine.
18. DESI. (2020). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Integration of digital technology*. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/integration-digital-technology-enterprises>, pristupljeno: 6.3.2021. godine.
19. DESI. (2020). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Use of internet services*. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/use-internet-and-online-activities>, pristupljeno: 6.3.2021. godine.
20. DataReportal. (2018). *Digital 2018: Bosnia and Herzegovina*. Dostupno na: [jun 2021. ■ 25](https://DataRe-</p>
</div>
<div data-bbox=)

portal.com/reports/digital-2018-bosnia-and-herzegovina?rq=bosnia%20and%20herzegovina, pristupljeno 22.2.2021. godine.

21. DataReportal. (2019). Digital 2019: Bosnia and Herzegovina. Dostupno na: <https://DataReportal.com/reports/digital-2019-bosnia-and-herzegovina?rq=bosnia%20and%20herzegovina>, pristupljeno 22.2.2021. godine.

22. DataReportal. (2020). Digital 2020: Bosnia and Herzegovina. Dostupno na: <https://DataReportal.com/reports/digital-2020-bosnia-and-herzegovina?rq=bosnia%20and%20herzegovina>, pristupljeno 22.2.2021. godine.

23. DataReportal. (2020). Digital 2020: Global digital overview. Dostupno na: <https://DataReportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview?rq=digital%202020%3A%20global>, pristupljeno 22.2.2021. godine.

24. DataReportal. (2021). Digital 2021: Bosnia and Herzegovina. Dostupno na: <https://DataReportal.com/reports/digital-2021-bosnia-and-herzegovina?rq=bosnia%20and%20herzegovina>, pristupljeno 22.2.2021. godine.

25. eMarketer. (2020). Global Ecommerce, 2020. Dostupno na: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>, pristupljeno 6.3.2021. godine.

26. Gili, M., Mancinelli, S., & Mazzanti, M. (2014). Innovation complementarity and environmental productivity effects: Reality or delusion? Evidence from the EU. *Ecological Economics*, 103, 56-67.

27. Gijić, N., Dimitrijević, O., & Jović-Bogdanović, A. (2014). Agresivno sprovođenje digitalizacije u savremenom poslovanju. *Ekonomika*, 60(4), 227-239.

28. Hervé, A., Schmitt, C., & Baldegger, R. (2020). Digitalization, Entrepreneurial Orientation and Internationalization of Micro-, Small-and Medium-Sized Enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 5-17.

29. Hughes, S., & Beukes, C. (2012). Growth

and Implications of Social E-Commerce and Group Buying Daily Deal Sites: The Case of Groupon and Livingsocial. *International Business & Economics Research Journal*, 11(8), 921-934.

30. Isaković, S. (2015). *Menadžment malih i srednjih preduzeća*. Zenica: Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici.

31. Jaganjac, J., Obhodaš, I., & Jerković, D. (2020). Forecast of E-commerce Growth in Bosnia and Herzegovina. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 10(1), 151-166.

32. Kostić, Z. (2018). Inovacije i digitalna transformacija kao katalizator konkurencije. *Ekonomika*, 64(1), 13-23.

33. Kotler, F., Vong, V., Sonders, J., & Armstrong, G. (2007). *Principi marketinga*. Četvrto evropsko izdanje. Beograd: Mate.

34. Knežević, N., Macura, V., & Milutinović, N. (2020). Unapređenje procene rizika implementacije digitalizacije na železnici primenom SWOT - FMEA metode. *Tehnika-menadžment*, 70(2), 245-251.

35. Kraus, S., Roig-Tierno, N., & Bouncken, R. (2019). Digital innovation and venturing: an introduction into the digitalization of entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 13(1). Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/331299614_Digital_innovation_and_venting_An_introduction_into_the_digitalization_of_entrepreneurship, pristupljeno 18.4.2021.

36. Mekinjić, B., Grujić, M., & Vujičić-Stefanović, D. (2019). Primjena regresione analize u procjeni uticaja digitalizacije i tehnoloških inovacija na tri mjere razvoja privrede i društva. *Bankarstvo*, 48(4), 12-43.

37. Motohashi, K. (2019). Digitalization od manufacturing process and open innovation: Survey results of small and medium sized firms in Japan. RIETI - Research Institute of Economy, Trade and Industry. 19-P-005. Dostupno na: <https://www.rieti.go.jp/en/publications/summary/19030018.html>, pristupljeno 27.2.2021. godine.

38. MasterIndex. (2020). Bosna i Hercegovina 2020: beskontaktna i mobilna plaćanja. Dostupno na: <https://www.profitiraj.ba/masterindex-bih-cetvrtina-ispitanika-bi-da-placa-do-90-km-bez-pin-a/>, preuzeto 7.3.2021. godine.
39. Nitescu, C., & Duna, F.A. (2018). Managing digitalization in banking: Challenges and implications. 12th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "Management Perspectives in the Digital Era", (pp. 339-349). November 1st-2nd 2018, Bucharest. Dostupno na: http://conference.management.ase.ro/archives/2018/pdf/2_17.pdf, pristupljeno 22.2.2021. godine.
40. Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.
41. Popović-Pantić, S., Semenčenko, D., & Vasilčić, N. (2019). Uticaj digitalne transformacije na poslovne performanse: Iskustvo firmi u ženskom vlasništvu. *Ekonomika preduzeća*, 67(7-8), 397-414.
42. Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160.
43. Riedl, R., Banlian, A., Hess, T., Stelzer, D., & Sikora, H. (2017). On the Relationship Between Information Management and Digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 59(6), 475-482. Dostupno na: <http://relaunch.rene-riedl.at/wp-content/uploads/2018/02/5BRiedl-et-al.-20175D.pdf>, pristupljeno 27.4.2021. godine.
44. Stefanović, S., & Ivanović-Đukić, M. (2015). *Upravljanje malim i srednjim preduzećima, strateški i operativni aspekt*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
45. Shallmo, D., & Williams, C. (2017). Digital Transformation of Business Models - best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1-17.
46. Schwertner, K. (2017). DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
47. Staista. (2019). Digital Markets: E-commerce Worldwide. Dostupno na: <https://www.staista.com/outlook/dmo/ecommerce/worldwide#revenue>, pristupljeno 28.2.2021. godine.
48. Statista. (2021). Key Figures of E-commerce. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/251666/number-of-digital-buyers-worldwide/>, pristupljeno 28.2.2021. godine.
49. Sopta, M. (2020). Upravljanje digitalnom transformacijom državnog poduzeća. *Notitia - časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, 6, 39-48. Dostupno na: http://www.notitia.hr/RePEc/noa/journal/04_2020.pdf, pristupljeno 19.2.2021. godine.
50. Tohanean, D., Toma, S.G., & Dumitru, I. (2018). Organizational Performance and Digitalization in Industry 4.0. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1, 282-288. Dostupno na: http://www.etimm.ase.ro/RePEc/aes/jetimm/2018/ETIMM_V01_2018_87.pdf, pristupljeno 19.2.2021. godine.
51. Thompson, P., Williams, R., & Thomas, B. (2013). Are UK SMEs with active web sites more likely to achieve both innovation and growth? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 936-965.
52. Tornjanski, V., Petrović, D., & Milanović, M. (2016). Efekti i strategija otvorenih inovacija na inovacione i finansijske performanse u bankarstvu. *Bankarstvo*, 45(1), 70-91.
53. Tiwari, R., Buse, S., & Herstatt, C. (2006). Mobile Banking as Business Strategy: Impact of Mobile Technologies on Customer Behaviour and its Implications for Banks. *Technology and Innovation Management, PICMENT*, 4(37), 1935-1946. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/37591975_Mobile_Banking_as_Business_Strategy_Impact_of_Mobile_Technologies

_on_Customer_Behaviour_and_Its_Implications_for_Banks, pristupljeno 30.1.2021. godine.

54. UNCTAD. (2020). The UNCTAD B2C E-COMMERCE INDEX 2020. Dostupno na: https://unctad.org/system/files/official-document/tn_unctad_ict4d17_en.pdf, pristupljeno 6.3.2021. godine.

55. Ubiparipović, B., Matković, P., Marić, M., & Tumbas, P. (2020). Kritični faktori uspešnosti digitalne transformacije - pregled literature. *Ekonomika preduzeća*, 68(5-6), 400-415.

56. Vlanduc, G., & Vendramin, P. (2016). Working in the digital economy: sorting the old from the new. ETUI Working Papers. Dostupno na: <https://www.etui.org/publications/working-papers/work-in-the-digital-economy-sorting-the-old-from-the-new>, pristupljeno 22.2.2021. godine.

57. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

58. Vučeković, M., Radović-Marković, M., & Marković, D. (2020). Koncept digitalnog preduzeća i njegove virtualizacije. *Trendovi u poslovanju*, 8(15), 75-82.

59. Vasilievna-Gerasimenko, V., & Olegovna-Razumova, T. (2020). Digital competition in management: A way to superior competitiveness and resistance to changes. *Serbian Journal of Management*, 15(1), 115-126.

60. Wade, M. (2015). A conceptual framework for Digital business transformation. GLOBAL CENTER FOR DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION. Dostupno na: <https://www.imd.org/contentassets/d0a4d992d38a41ff85de509156475caa/framework>, pristupljeno 22.2.2021. godine.

61. WEF (2018). Readiness for the Future of Production Report. Davos: World Economic Forum. Dostupno na: <https://www.weforum.org/>, pristupljeno: 6.3.2021. godine.

62. Zelenović, V. (2012). *Marketing u bankarstvu*. Subotica: Proleter, Bečej.

63. Živković, S., & Vojinović, Ž. (2018). Potencijal i stanje razvoja digitalnog bankarstva u Srbiji. *Ekonomika preduzeća*, 66(5-6), 346-354.