Primljeno/Submitted: 04.05.2026. Prethodno priopćenje
Prihvaćeno/Accepted: 26.05.2026. Preliminary research

ORGANIZACIJA POSLOVNIH PROCESA U SVRHU POVEĆANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA

ORGANIZATION OF BUSINESS PROCESSES FOR THE PURPOSE OF ENHANCING A COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE

Ermina Habibija*

SAŽETAK

Organizacija poslovnih procesa jedan je od ključnih segmenata za kontinuirano poslovanje kao i ostvarivanje i održavanje konkurentske prednosti preduzeća. Poslovni procesi koji su jasno i efikasno strukturirani doprinose povećanju produktivnosti, smanjenju troškova, a u konačnici unaprjeđuju kvalitetu proizvoda. Cilj ovog rada je pokazati kako organizacija poslovnih procesa utiče na konkurentnost preduzeća i pozicioniranje na tržištu, kroz analizu ključnih dijelova poslovnih procesa u funkcionisanju preduzeća u cjelini. Istraživanje je provedeno anonimno putem online upitnika koji je poslan putem elektronske pošte preduzećima, koja su odabrana slučajnim uzorkovanjem vodeći se klasifikacijom na mikro, mala, srednja i velika preduzeća u Bosni i Hercegovini. Online upitnik je poslan u 110 preduzeća, te je njih 58 odgovorilo na anketu čime se uzorak može smatrati prihvatljivim za analizu. Rezultati su pokazali da organizacija poslovnih procesa predstavlja važan izvor konkurentske prednosti, da se koriste digitalni alati i softveri za upravljanje poslovnim procesima, te se poslovni procesi redovno analiziraju i unaprjeđuju. Potrebno je istaći da su poslovni procesi i način organiziranja poslovno orijentiranih preduzeća važni za konkurentsku prednost jer se preduzeća brže prilagođavaju tržišnim promjenama koristeći prednosti novih tehnologija. U kontekstu poslovnih procesa nove tehnologije su važne jer pomažu boljoj organizaciji i efikasnijem poslovanju preduzeća. Izazovi uspješnog poslovanja postaju veći i kompleksniji zbog procesa globalizacije i ubrzanog tehnološkog razvoja. Stoga preduzeća moraju kontinuirano poboljšavati način poslovnih aktivnosti kako bi pratila tržišnu konkurenciju te ostvarila i zadržala željenu tržišnu poziciju. Efikasna organizacija poslovnih procesa važan je strateški instrument koji direktno utiče na konkurentnost i dugoročni razvoj preduzeća, Preduzeća koja aktivno rade na području navedenih procesa imaju veće šanse za dugoročno uspješno poslovanje i stvaranje održive konkurentske prednosti. Rezultati istraživanja jasno pokazuju koliko je važna organizacija poslovnih procesa. Samo preduzeća koja su spremna na nove promjene koje donose nove tehnologije, mogu opstati na tržištu i biti konkurentna.

Ključne riječi: poslovni procesi, organizacija poslovnih procesa, konkurentska prednost, nove tehnologije, preduzeća

* Sveučilište Hercegovina, Kneza M. Viševića Humskog, Mostar, docent, Voditelj ureda za odnose s javnošću, e-mail: ermina.habibija@hercegovina.edu.ba.

ABSTRACT

The organization of business processes is one of the key segments for ensuring continuous business operations as well as for achieving and maintaining a company's competitive advantage. Clearly and efficiently structured business processes contribute to increased productivity, cost reduction, and ultimately to an improved quality of life. The aim of this paper is to demonstrate how the organization of business processes affects a company's competitiveness and market positioning through an analysis of key segments of business processes in the overall functioning of an enterprise.

The research was conducted anonymously through an online questionnaire sent via email to companies selected by random sampling, based on the classification of micro, small, medium-sized, and large enterprises in Bosnia and Herzegovina. The questionnaire was sent to 110 companies, of which 58 responded, making the sample acceptable for analysis. The results showed that the organization of business processes represents an important source of competitive advantage, that digital tools/software are used for managing business processes, and that business processes are regularly analyzed and improved.

It is important to emphasize that business processes and the way business-oriented companies are organized play a significant role in achieving competitive advantage, as companies are able to adapt more quickly to market changes by leveraging the benefits of new technologies. In the context of business processes, new technologies are particularly important because they enable better organization and more efficient business operations. In the era of globalization and rapid technological development, in order to keep pace with intense market competition, companies must continuously improve the way they conduct their business activities in order to achieve and maintain a desired market position.

Efficient organization of business processes is an important strategic instrument that directly affects a company's competitiveness and long-term development, as companies that actively analyze processes, monitor market trends, and develop new technologies have a greater chance of achieving long-term business success and creating a sustainable competitive advantage. The research results clearly show the importance of organizing business processes, and that only companies willing to embrace changes brought by new technologies can survive in the market and remain competitive.

Keywords: business processes, organization of business processes, competitive advantage, new technologies, enterprises

1. UVOD

Savremeni modeli poslovanja zahtijevaju upotrebu novih tehnologija i uočljiva je velika razlika u odnosu na tradicionalne modele poslovanja u periodu prije razvoja savremenih tehnologija (Laudon & Laudon, 2020; Turban et al., 2018). Tradicionalni način organizovanja preduzeća, bez obzira na njihovu veličinu, više nije prilagođen savremenim uslovima poslovanja. Funkcijski model organizacije bez usmjerenosti na procese ne doprinosi željenom razvoju preduzeća niti uspješnom ostvarivanju poslovnih ciljeva. (Hammer & Champy, 2003; Davenport, 1993). Cilj poslovanja preduzeća nije samo postizanje rezultata već i pažnja usmjerena na načine na koje se postižu rezultati tj. sami proces koji je potrebno

proći da bi se ostvario željeni učinak (Hernaus, 2006; Bosilj-Vukšić & Kovačić, 2004). Promjene koje se dešavaju na tržištima nameću potrebe prilagodbe svih aktera. Stoga su pred organizacije stavljeni izazovi koji se moraju savladati kako bi ostale aktivne i dalje uspješno poslovale u skladu sa promjenama koje se događaju (Porter, 2008; Kotler & Keller, 2016).

Procesna orijentacija zahtijeva primjenu informacionih tehnologija ugrađenih u sam sistem poslovanja zavisno od djelatnosti koju preduzeće obavlja (Harmon, 2019; Weske, 2012). U skladu s tim primjenjuju se različiti modeli koji pružaju napredne tehnologije kako bi se sam proces poslovanja olakšao i uskladio s potrebama tržišta (O' Brien & Marakas, 2011; Stair & Reynolds, 2017). Promjene koje se dešavaju u poslovnim procesima uključuju ljudske potencijale jer je neophodna međusobna integracija kako bi se u potpunosti koristila tehnologija (Armstrong, 2020; Robbins & Judge, 2017). Za razvojni put svake kompanije iznimno je važno da na pravilan način definiše svoju misiju i viziju. U savremenom poslovanju, gdje primat uzimaju informacione tehnologije, one ujedno i doprinose ostvarivanju postavljenih ciljeva (David & David, 2017; Kaplan & Norton, 2004).

U navedenom procesu potrebno je sistematično i ažurno pratiti poslovne procese unutar kompanije, od ulaznih resursa, stanja na zalihama, prodaji, naplati i sl. (Laudon & Laudon, 2020; Turban et al., 2018). Kako bi proces donošenja važnih odluka bio olakšan neophodno je da menadžment kompanija koristi podatke uz pomoć informacionih tehnologija (Power, 2002; Sharda et al., 2014). Prema Hernaus (2006: str. 60-6), poslovni procesi predstavljaju jednu od najvrijednijih stavki imovine preduzeća, iako ne ulaze u stavke bilansa, jer su fokusirani na procese sa potrošačima i dobavljačima kao sastavne dijelove poslovanja.Time predstavljaju i složeni dio organizacije ili preduzeća. Poslovanje preduzeća ne može biti odvojeno od poslovnih procesa. Taj proces može se posmatrati kako cjelina, što i jeste da bi na kraju preduzeće adekvatno odgovorilo na sve zahtjeve tržišta (Bosilj-Vukšić & Kovačić, 2004; Harmon, 2019).

Informacijska tehnologija dugoročan je proces koji karakterizira mogućnost podupiranja efikasnog, racionalnog i ažurnog odvijanja poslovnih procesa (Habul, 2015; O'Brien & Marakas, 2011). U informacijsku tehnologiju nikada nije uključeno samo interno poslovanje kompanije. To je puno širi i kompleksniji proces koji uključuje korisnike, konkurenciju i tržište. Time se omogućava povezivanje i umrežavanje te novi načini odvijanja poslovnih procesa (Porter, 2001; Laudon & Laudon, 2020) koji obuhvaćaju fleksibilnost za korisnike, ukidanje papirologije, mobilnost radne snage, mogućnost rada bez fizičke interakcije ali i bržu i jednostavniju komunikaciju (Habul 2015: str. 101; Stair & Reynolds, 2017). Informacijska tehnologija i njena primjena postaju sve značajniji faktori u postizanju konkurentnosti i efikasnosti poslovanja kompanija (Bosilj-Vukšić, Kovačić, 2004; Porter, 2008). Savremeni poslovni procesi nezamislivi su bez upotrebe novih tehnologija (Turban et al., 2018; Weske, 2012).

Ciljevi rada:

- Utvrditi da li poslovni procesi utiču na konkurentnost.
- Utvrditi da li način organizacije poslovanja ima direktan uticaj na povećanje konkurentnosti.
- Utvrditi da li procesno orijentirana organizacija doprinosi većoj efikasnosti.

2. METODOLOGIJA

Istraživanje je obuhvatilo 110 preduzeća kojima je direktno poslan upitnik na e-mail adrese od kojih je 58 odgovorilo na postavljena pitanja. Anketa je formirana pomoću Google Forms alata i poslana mikro, malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini. Preduzeća su odabrana nasumično na osnovu vlastite baze podataka i mailing lista preduzeća. U radu je korištena deskriptivna metoda.

Pitanja uključuju prikupljanje općih podataka te tri dodatna pitanja na koja je bilo potrebno odgovoriti opisno. Struktura pitanja podijeljena je na tri cjeline:

1. organizaciju poslovnih procesa,
2. efikasnost i kvalitet poslovanja te
3. konkurentsku prednost.

U skladu sa metodologijom postavljene su sljedeće hipoteze.

H1: Organizacija poslovnih procesa u savremenim uslovima rada i njihova digitalizacija značajno utiču na povećanje konkurentnosti i efikasnosti preduzeća.

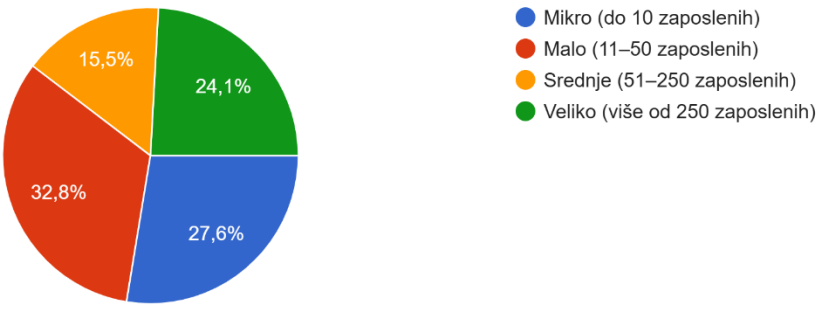
H2: Efikasnost poslovnih procesa značajno utiče na konkurentsku prednost.

H3: Postoji pozitivna veza između kvalitetne organizacije poslovnih procesa i zadovoljstva krajnjih korisnika.

3. ANALIZA REZULTATA

3.1. Opći podaci o preduzeću

Grafikon 1. Veličina preduzeća

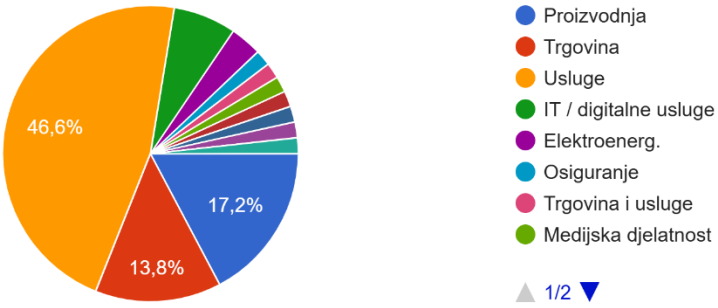


Izvor: autorica

Grafikon 1 prikazuje da su u odgovorima mikro preduzeća (prosječan broj zaposlenih je 9, prosječna vrijednost poslovne imovine 350.000,00 KM, ukupan godišnji prihod 700.000,00 KM , Zakon o računovodstvu i reviziji FBiH, (2021)) zastupljena 27,6 % u

odnosu na ukupan broj odgovora (58). Mala preduzeća (prosječan broj zaposlenih do 49, prosječna vrijednost poslovne imovine 4.000.000,00 KM, ukupan godišnji prihod 8.000.000,00 KM, Zakon o računovodstvu i reviziji FBiH, (2021)) su zastupljena u odnosu na odgovore 32,8 %. Preduzeća srednje veličine (prosječan broj zaposlenih do 249, prosječna vrijednost poslovne imovine 20.000.000,00 KM, ukupan godišnji prihod 40.000.000,00 KM, Zakon o računovodstvu i reviziji FBiH, (2021)) zastupljena su 15,5 %. Velika preduzeća (koja prelaze granične vrijednosti barem dva parametra od: prosječan broj zaposlenih do 249, prosječna vrijednost poslovne imovine 20.000.000,00 KM, ukupan godišnji prihod 40.000.000,00 KM , Zakon o računovodstvu i reviziji FBiH, (2021)) su zastupljena 24,1 %.

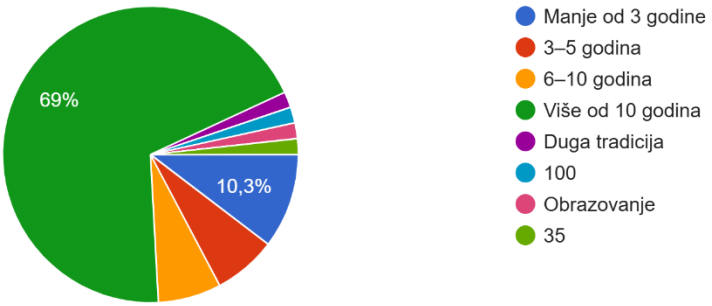
Grafikon 2. Djelatnost preduzeća



Izvor: autorica

Grafikon 2. prikazuje djelatnosti preduzeća od čega su najčešće zastupljena uslužna preduzeća 46,6 %, proizvodnja 17,2 %, trgovina 13,8 %, a ostatak na ostale djelatnosti.

Grafikon 3. Broj godina poslovanja preduzeća

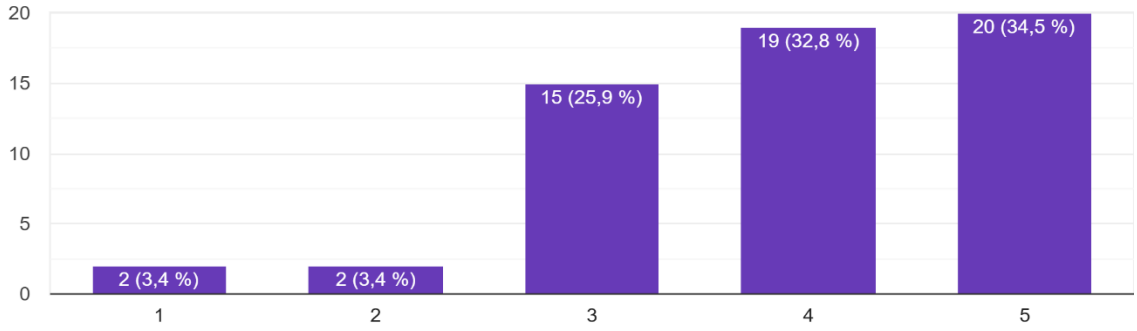


Izvor: autorica

Na grafikonu iznad vidi se da je najveći broj preduzeća koja posluju iznad deset godina 69 %, manje od 3 godine 10,3%.

3.2. Organizacija poslovnih procesa

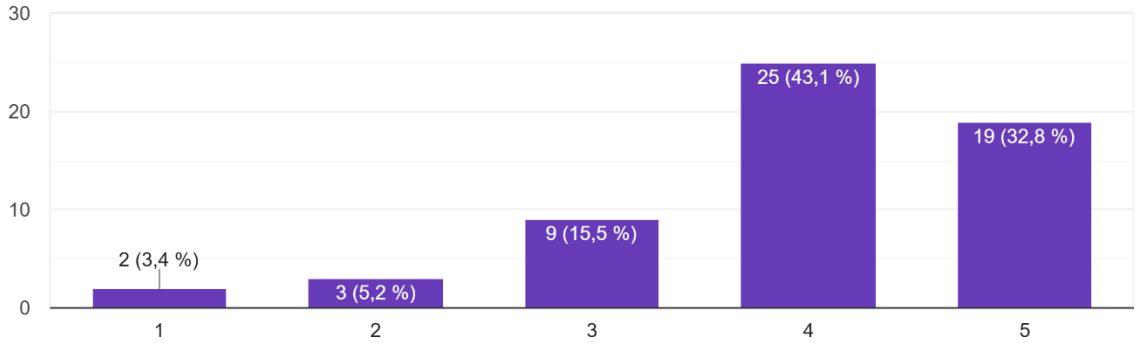
Grafikon 4. Poslovni procesi u našem preduzeću su dobro posloženi i organizirani



Izvor: autorica

Ocjenu 4 dalo je 32,5 % preduzeća za posloženost i organizaciju poslovnih procesa unutar preduzeća, njih 25,9 % dalo je ocjenu 3, njih 34,5 % dalo je ocjenu 5 dok 3,4 % dalo ocjenu 1 ili 2.

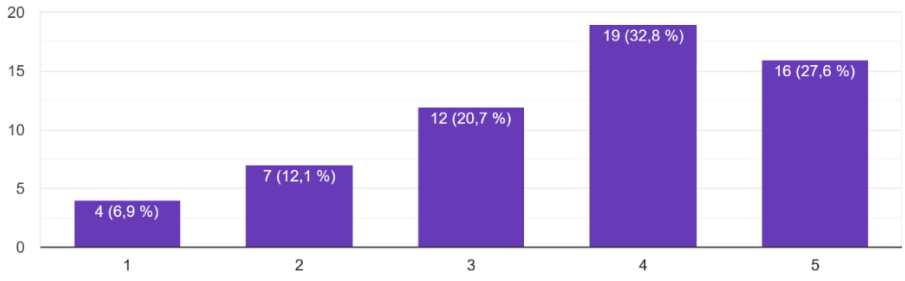
Grafikon 5. Zaposleni jasno razumiju svoje uloge i odgovornosti u poslovnim procesima



Izvor: autorica

Na grafikonu 5 može se vidjeti da je 43,1 % preduzeća ocjenom 4 ocijenilo razumljivost uloga i odgovornosti u poslovnim procesima, 32,8 % dalo je ocjenu 5, a njih 15,5 % ocjenom 3 dok je njih 5,2 % ocijenilo ocjenom 2 i 3,4 % ocjenom 1.

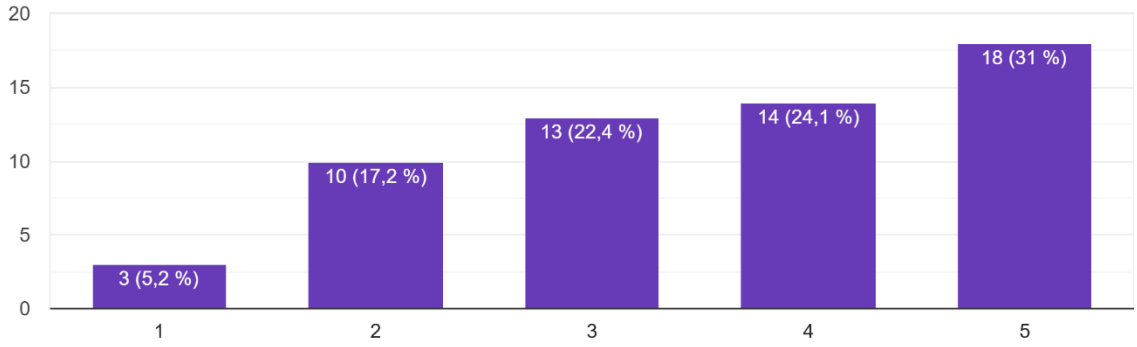
Grafikon 6. Poslovni procesi se redovno analiziraju i unapređuju



Izvor: autorica

Tvrdnju da se poslovni procesi redovno analiziraju i unapređuju, ocjenom 4 ocijenilo je njih 32,8 %, ocjenom 5 ocijenilo je 27,6 %, ocjenom 3 ocijenilo je 20,7 %, ocjenom 2 ocijenilo je 12,1 % a ocjenom 1 ocijenilo je 6,9 %.

Grafikon 7. U preduzeću se koriste digitalni alati/softveri za upravljanje procesima

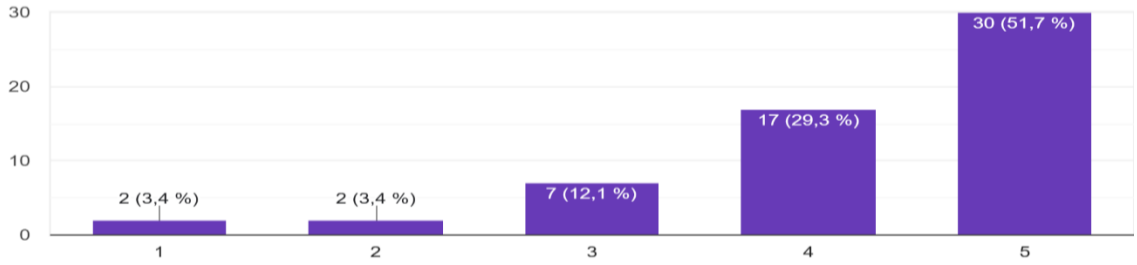


Izvor: autorica

Na tvrdnju da se u preduzeću koriste digitalni alati/softveri za upravljanje procesima, ocjenom 5 ocijenilo je 31 % preduzeća, ocjenom 4 ocijenilo je 24,1 %, ocjenom 3 ocijenilo je 22,4 % , ocjenom 2 ocijenilo je 17,2 % i ocjenom 1 njih 5,2 %.

3.3. Konkurentska prednost

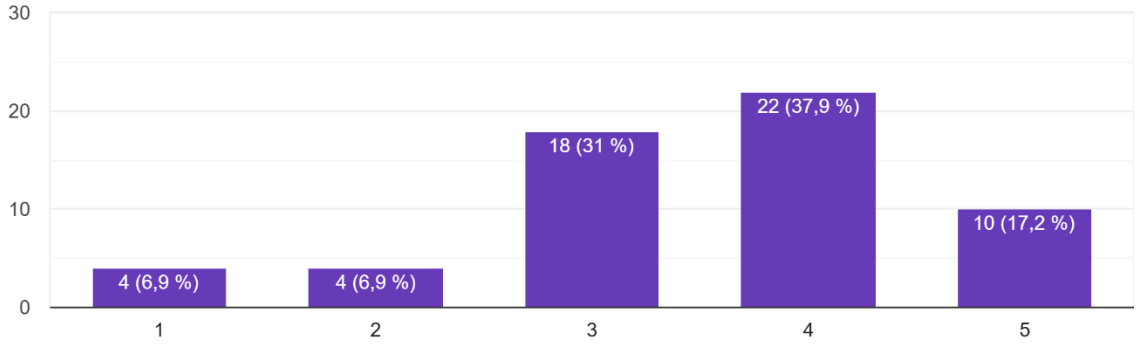
Grafikon 8. Smatram da organizacija poslovnih procesa predstavlja važan izvor konkurentske prednosti



Izvor: autorica

Na grafikonu 8 se može vidjeti da je 51,7 % preduzeća ocjenom 5 ocijenilo važnost organizacije poslovnih procesa za izvor konkurentske prednosti, ocjenom 4 njih 29,3 %, ocjenom 3 ocijenilo je 12,1 % preduzeća, dok je sa ocjenom 1 i 2 ocijenilo 3,4 %.

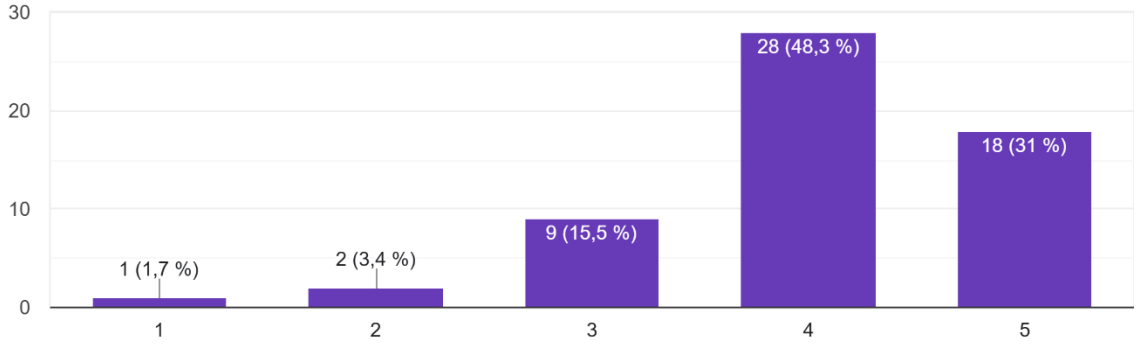
Grafikon 9. Naše preduzeće ima konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju zahvaljujući efikasnim procesima



Izvor: autorica

Na grafikonu 9 se može vidjeti da je 17,2 % preduzeća ocjenom 5 ocijenilo da preduzeće ima veću konkurentnost u odnosu na konkurenciju zbog efikasnosti poslovnih procesa, ocjenom 4 njih 29,3 %, ocjenom 3 ocijenilo je 12,1 % preduzeća, dok je sa ocjenom 1 i 2 ocijenilo 3,4 %.

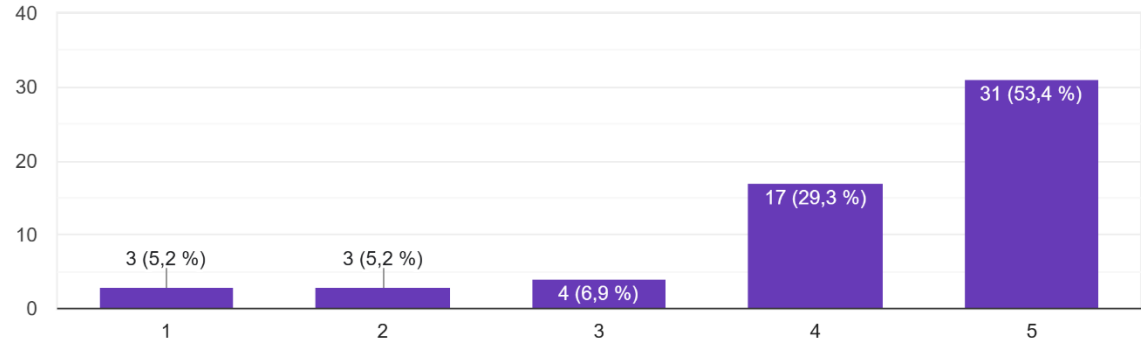
Grafikon 10. Zadovoljstvo kupaca direktno je povezano s organizacijom naših poslovnih procesa



Izvor: autorica

Zadovoljstvo kupaca direktno je povezano s organizacijom poslovnih procesa u preduzećima, ocjenom 4 ocijenilo je 48,3%, ocjenom 5 ocijenilo je 31%, ocjenom 3 ocijenilo je 15,5 %, ocjenom 2 ocijenilo je 3,4 % i ocjenom 1 ocijenilo je 1,7 %.

Grafikon 11. Unapređenje poslovnih procesa pozitivno utiče na rast i razvoj preduzeća



Izvor: autorica

3.4. Preporuke ispitanika

Na kraju ankete postavljena su tri pitanja na koja je bilo potrebno dati opisne odgovore. U nastavku su postavljena pitanja i odgovori.

Pitanje 1: Koje biste poslovne procese u Vašem poduzeću istaknuli kao ključne za konkurentsku prednost?

Na ovo pitanje odgovorilo je 37 ispitanika na sljedeći način:

- Striktno ispunjavanje rokova iz ugovora.
- Stalni procesi smanjenja troškova.
- Stalni procesi tehnološkog usavršavanja i poboljšanja.Redovna analiza poslovanja, tržišta, praćenje i uvođenje novih tehnoloških procesa, stvaranje novog znanja i sposobnosti preduzeća.
- Prilagođavanje kupcima odnosno tržištu.
- Brzina obrade zahtjeva klijenta i usluga na kućnom pragu.
- Digitalizacija, baza podataka.
- Procedure komunikacija i unutarnja organizacija s jasnom podjelom poslova.
- S obzirom da je djelatnost uglavnom uslužna vrijeme realizacije same usluge i novih ideja bi bile ključne stavke.
- Naša prednost je što imamo kompletnu ponudu svega što je potrebno kupcu. Logistika.
- Operativnu pripremu i proizvodnju, transparentno pružanje usluga sa unaprijed poznatim (i fiksnim) cijenama za period od 3 godine.
- Dobra organizovanost.
- Ključnim smatram proces prikupljanja, provjere i obrade informacija, jer tačnost i vjerodostojnost sadržaja direktno utiču na povjerenje publike i ugled medija.
- Efikasan proces.
- Dobru organizaciju, radnici dobro obučeni za obavljanje poslova.
- Nemam odgovor.

- Marketing i brendiranje, inovacije i razvojni proces usluga, distribucija, logistika sveobuhvatna, odnosi i profesionalnost sa komitentima, stručni i kvalifikovani kadrovi.
- Ažurnost u obavljanju zadataka.
- Lojalnost.
- Cijenu.
- Ažurnost.
- Jasna raspodjela uloga i odgovornosti, transparentnost u prijenosu informacija, efikasnost u provedbi usluge.
- Procesi upravljanja i operativni procesi.
- Dobra komunikacija između saradnika.
- It sektor.
- Istakao bi procese upravljanja odnosa sa klijentima, optimizaciju poslovnih procesa i kontinuirano unapređenje kvalitete usluga.
- Transparentno poslovanje s klijentom, te izgradnja povjerenja.
- Visoki standardi kvalitete gradnje.
- Pridržavanje dogovorenog vremenskog roka i budžeta.
- Odgovornost.
- Brzina odobrenje kredita.
- Digitalizacija ugovaranja usluga i komunikacije sa klijentima tj. krajnjim korisnicima usluge.
- Automatizacija proizvodne evidencije, proces validiranja računa i ugovora elektronskom arhivom.
- Odnos sa kupcima.
- Organizacija i kvaliteta.
- Dobra komunikacija između saradnika.
- Smanjenje kamate.

Pitanje 2: Koje su najveće prepreke u unapređenju poslovnih procesa u Vašem preduzeću?

Na ovo pitanje odgovorilo je 35 ispitanika na sljedeći način:

- Visoke stope doprinosa za državu.
- Finansijska podrška (banke) ne prati segmentirano različite potrebe preduzeća, svi smo strpani u isti koš kod banaka. A djelatnosti i procesi proizvodnje i obrta kapitala su različiti od grane do grane preduzeća. Izvozna preduzeća kakva smo mi nema nikakve posebne podrške ni od finansijskog sektora niti državnih organa. Nema siatematizovano i planski.
- Najveća prepreka je sto ponekad nadležne institucije nameću prestroga pravila koja usporavaju rad kompanije.
- Uhodanost sustava, strah od promjena.
- Poznavanje a ne primjenjivanje procedura.
- Financije i usvajanje odgovornosti.
- Nedostatak radne snage.
- Ponekad ,želje kupaca ili konkurencija na tržištu koja većinom ovisi o cijeni.

- Utjecaj vanjskih saradnika i dobavljača.
- Veoma ograničen razvojni potencijal i iscjepkanost sektora na previše malih učesnika. Kao operator kritične infrastrukture ne posjedujemo finansijski potencijal za njeno održavanje.
- Ogromno tržište istih proizvoda.
- Nestručan kadar.
- Spora vanjska administracija kad se mora nešto riješiti.
- Nepostojanje jasne podjele rada i nerazvijenost softvera.
- Otpor zaposlenih spram noviteta, loša organizaciona struktura, zastarjela tehnologija i oprema, loša komunikacija u organizaciji.
- Administracija.
- Nedovoljna stručnost pojedinih lica na ključnim pozicijama.
- Nedostatak edukacije i prilagođenih programa.
- Vendori koji održavaju sistem usporavaju proces.
- Nedostatak radne snage.
- Ovisnost o dijelovima usluge za koje su drugi odgovorni.
- Slaba spoznaja o potrebi za unaprijeđenjem i nedovoljan stupanj fleksibilnosti u postojećim poslovnim procesima.
- Loš način upravljanja preduzećem.
- Vrsta posla kojim se bavimo.
- It sketor i mali broj zaposlenih.
- Nedostatak podrške menadžmenta.
- Nedostatak kvalificirane radne snage.
- Brzina rada i pronalazak zahtjeva u svakom trenutku.
- Zakonske, - potpisi i sl.
- Brzina uvoza robe.
- Birokratija.
- Loš način upravljanja preduzećem.

Pitanje 3: Imate li prijedloge za poboljšanje organizacije poslovnih procesa?

Na ovo pitanje odgovorilo je 34 ispitanika na sljedeći način:

- Ne.
- Ne bih imao prijedloga. Osim možda da Kantoni (ne opštine) u FBiH posvete više pažnje razvoju proizvodnih procesa kroz pravljenje kantonalnih poduzetničkih zona velikog kapaciteta i time na nivou kantona pruže jaku podršku preduzećima.
- Češće obuke samih uposlenih, team building gdje će se aktivno raditi na novim idejama.
- Redovna revizija i jednostavnost.
- Redovna periodična analiza uspješnosti.
- Produktivan radnik jeste zadovoljan radnik. Veći angažman na polju organizacije i raspodjele poslova po sektorima kako bi se povećala produktivnost pojedinca. Redovna edukacija radi bolje prodaje i usluge.

- Praćenjem trendova u ostalim vanjskim zemljama stalno ulažemo u nešto novo što nema na tržištu. Tako pridonosimo novim uslugama.
- Ocjenjivanje kvartalno dobavljače i bolja kontrola ulaznih proizvodnja u proces.
- Fleksibilnost u radu, dobra organizacija, usvajanje novih ideja.
- Edukacija zaposlenih.
- Ne, to treba da rade oni kojima je to u opisu radnog mjesta i primaju platu za to – menadžment.
- Analiza poslovnih procesa, standardizacija procedura, praćenje i kontrolu rezultata, uključivanje zaposlenih u promjene.
- Ne.
- Dokumentovanje i bilježenje pojedinih akcija te analize naučenih lekcija i unapređenje poslovnih procesa.
- Iznaći rješenje čim se problem uoči. Često se čekaju dorade CR-om koji traju.
- Zapošljavanje novih djelatnika, istraživanje tržišta, istraživanje zadovoljstva, redovne evidencije, ažurnost.
- Profesionalan pristup radu.
- Analiza koraka poslovnog procesa, eliminacija suvišnih elemenata u procesu, reinženjering nekog poslovnog procesa (gdje je moguće).
- Stalna edukacija zaposlenika.
- Digitalizacija usluga sa ciljem smanjenja vremena potrošenog na sastanke sa strankama zbog informacija koje mogu saznati putem digitalnih platformi koje bi uveli u poslovanje.
- Više ljudi tj. zaposlenih u procesu.
- Bolja komunikacija i bolje podijeljene uloge unutar tima.
- Nemam.
- Komunikacija.
- Smanjenje birokratije i ulazak u EU.
- Stalno educiranje zaposlenih.
- Lakši procesi obrade zadataka kroz sistem.

4. DISKUSIJA

Prema dobivenim podacima na osnovu ankete može se zaključiti da su u većini preduzeća poslovni procesi dobro organizirani i posloženi te da se koriste alati i softveri za unapređenje poslovnih procesa što doprinosi i boljem pozicioniranju preduzeća na tržištu. Od ukupnog broja odgovora 51,7 % ispitanika smatra da dobro organizirani poslovni procesi doprinose povećanju konkurentnosti preduzeća. Na osnovu rezultata istraživanja i dobivenih podataka potvrđena je prva postavljena hipoteza koja glasi: „Organizacija poslovnih procesa u savremenim uslovima rada i njihova digitalizacija značajno utiču na povećanje konkurentnosti i efikasnosti preduzeća“. Efikasnost poslovnih procesa također u velikoj mjeri utiče na konkurentsku prednost, iako su rezultati nešto drugačiji tj. 37,4 % je ocijenilo ocjenom 4, ali svakako je i to rezultat koji govori da poslovni procesi utiču na konkurentsku prednost. Druga postavljena hipoteza je također potvrđena jer efikasnost poslovnih procesa

značajno utiče na konkurentsku prednost. Zadovoljstvo krajnjih korisnika ili potrošača je također povezano s poslovnim procesima jer je 48,3 % ocijenilo ocjenom 4 povezanost zadovoljstva krajnjeg korisnika sa poslovnim procesima. Treća hipoteza je potvrđena jer je iz rezultata istraživanja vidljivo da postoji veza između organizacije poslovnih procesa i zadovoljstva krajnjih korisnika. Ubrzana digitalizacija karakterizira savremeno poslovanje kao i veća kompleksnost tržišnih odnosa, što nameće potrebu za transformacijom tradicionalnih organizacijskih modela ka procesno orijentiranim strukturama. U tom kontekstu, organizacije koje ne uspiju integrirati informacione tehnologije u svoje poslovne procese suočavaju se s padom konkurentnosti i smanjenjem efikasnosti (Bharadwaj et al., 2013; Kane et al., 2015). Digitalna transformacija ne podrazumijeva samo implementaciju tehnologije, već i promjenu načina razmišljanja i upravljanja unutar organizacije. Procesna orijentacija, kao ključni element savremenog menadžmenta, omogućava organizacijama da unaprijede performanse kroz optimizaciju poslovnih aktivnosti i bolje upravljanje resursima.

Prema istraživanjima, organizacije koje primjenjuju upravljanje poslovnim procesima (BPM) ostvaruju značajna poboljšanja u kvalitetu usluga i zadovoljstvu korisnika (vom Brocke & Mendling, 2018; Dumas et al., 2018). Ovakav pristup naglašava važnost kontinuiranog unapređenja procesa, što je posebno značajno u dinamičnom poslovnom okruženju. Informacione tehnologije igraju ključnu ulogu u podršci procesnoj orijentaciji, jer omogućavaju automatizaciju, integraciju i analizu poslovnih podataka u realnom vremenu. Korištenje naprednih analitičkih alata i sistema za podršku odlučivanju omogućava menadžmentu donošenje informiranih i pravovremenih odluka (Chen et al., 2012; Brynjolfsson & McAfee, 2014). Time se smanjuje neizvjesnost i povećava sposobnost organizacije da odgovori na promjene u okruženju. Pored tehnoloških aspekata, značajnu ulogu imaju i ljudski resursi, koji predstavljaju ključni faktor uspješne implementacije promjena. Integracija tehnologije i ljudskih potencijala zahtijeva razvoj novih kompetencija, posebno u oblasti digitalnih vještina i upravljanja promjenama (Westerman et al., 2014; Vial, 2019).

Organizacije koje ulažu u edukaciju zaposlenih i razvoj organizacijske kulture usmjerene na inovacije ostvaruju dugoročne prednosti. Također, strateško definiranje misije i vizije organizacije postaje još važnije u digitalnom dobu, jer omogućava usmjeravanje svih aktivnosti ka zajedničkim ciljevima. Uspješne organizacije koriste informacione tehnologije kao alat za realizaciju strategije i postizanje održivog rasta (Porter & Heppelmann, 2014; Teece, 2018). U tom smislu, digitalne tehnologije postaju ne samo operativni, već i strateški resurs. Konačno, savremeni poslovni procesi zahtijevaju integraciju različitih aktera, uključujući korisnike, dobavljače i partnere, čime se stvara mreža vrijednosti koja omogućava fleksibilnije i efikasnije poslovanje. Ovakav pristup doprinosi većoj adaptabilnosti organizacija i njihovoj sposobnosti da odgovore na globalne izazove (Yoo et al., 2012; Nambisan et al., 2017). Uzimajući u obzir sve navedeno, može se zaključiti da je uspjeh savremenih organizacija u velikoj mjeri uslovljen sposobnošću integracije informacionih tehnologija, procesne orijentacije i ljudskih resursa, uz jasno definisanu strategiju razvoja.

5. ZAKLJUČAK

Na osnovu provedenog istraživanja i rezultata koji su se dobili može se zaključiti da savremeni uslovi poslovanja jasno ukazuju na to da tradicionalni modeli organizacije više ne mogu adekvatno odgovoriti na zahtjeve dinamičnog i digitalno transformiranog tržišta. Rezultati istraživanja jasno pokazuju da uvođenje i integracija informacionih tehnologija, zajedno sa prelaskom na procesno orijentisano upravljanje, postaju ključni preduslovi za efikasno funkcionisanje i dugoročni razvoj preduzeća. Fokus se više ne stavlja isključivo na krajnji rezultat, već i na kvalitetu i optimizaciju procesa koji vode ka njegovom ostvarenju.

Analiza rezultata ukazuje da procesna orijentacija omogućava bolju koordinaciju aktivnosti, racionalnije korištenje resursa i veću usmjerenost na potrebe korisnika. Istovremeno, informacione tehnologije pružaju podršku kroz automatizaciju, dostupnost podataka u realnom vremenu i unapređenje procesa donošenja odluka. Međutim, sama implementacija tehnologije nije dovoljna ukoliko nije praćena odgovarajućim razvojem ljudskih resursa i organizacijske kulture koja podržava inovacije i promjene. Preporuke koje su ispitanici dali u okviru ponuđenih pitanja takođe potvrđuju ulogu ljudskih resursa i njihov značaj unutar same organizacije. Poseban značaj ima i strateško upravljanje, gdje jasno definisana misija i vizija usmjeravaju organizaciju ka ostvarivanju dugoročnih ciljeva. U tome smislu, uspješne organizacije su one koje uspijevaju uskladiti tehnologiju, procese i ljudske potencijale, stvarajući integrisan i fleksibilan poslovni sistem sposoban da odgovori na izazove savremenog okruženja. Na osnovu svega navedenog, može se zaključiti da je konkurentnost i održivost preduzeća u savremenim uslovima direktno uslovljena sposobnošću prilagodbe promjenama, kontinuiranim unapređenjem poslovnih procesa i efikasnim korištenjem informacionih tehnologija. Organizacije koje prepoznaju ove trendove i aktivno ih implementiraju imaju značajno veće šanse za uspjeh, rast i dugoročnu stabilnost na tržištu.

LITERATURA

1. Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). London, UK: Kogan Page.
2. Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled transformation. *Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103–124.
3. Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
4. Bosilj-Vukšić, V., & Kovačić, A. (2004). Upravljanje poslovnim procesima. Zagreb, Hrvatska: Sinergija.
5. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age*. New York, NY: Norton.
6. Chen, H., Chiang, R., & Storey, V. (2012). Business intelligence and analytics. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188.
7. Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Boston, MA: Harvard Business School Press.
8. David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (16th ed.). Harlow, UK: Pearson.

9. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2018). *Fundamentals of business process management*. Berlin: Springer.
10. Habul, A. (2015). Informacione tehnologije u poslovanju. Sarajevo, BiH: Ekonomski fakultet.
11. Hammer, M., & Champy, J. (2003). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York, NY: HarperCollins.
12. Harmon, P. (2019). Business process change (4th ed.). Burlington, MA: Morgan Kaufmann.
13. Hernaus, T. (2006). Transformacija organizacije u procesno orijentiranu. Zagreb, Hrvatska: Ekonomski fakultet.
14. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology. *MIT Sloan Management Review*.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston, MA: Harvard Business School Press.
16. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Harlow, UK: Pearson.
17. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). Management information systems: Managing the digital firm (16th ed.). Harlow, UK: Pearson.
18. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
19. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.
20. O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2011). Management information systems (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
21. Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. Harvard Business Review, 79(3), 62–78.
22. Porter, M. E. (2008). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York, NY: Free Press.
23. Porter, M. E., & Heppelmann, J. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*.
24. Power, D. J. (2002). Decision support systems: Concepts and resources for managers. Westport, CT: Quorum Books.
25. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Harlow, UK: Pearson.
26. Sebastian, I. M., et al. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
27. Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2014). Business intelligence and analytics: Systems for decision support (10th ed.). Boston, MA: Pearson.
28. Stair, R., & Reynolds, G. (2017). Principles of information systems (13th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
29. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

30. Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2018). Information technology for management: On-demand strategies for performance, growth and sustainability (11th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
31. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
32. vom Brocke, J., & Mendling, J. (2018). *Business process management cases*. Springer.
33. Weske, M. (2012). Business process management: Concepts, languages, architectures (2nd ed.). Berlin, Germany: Springer.
34. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital*. Boston: Harvard Business Review Press.
35. Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2012). Digital innovation. *Information Systems Research*, 23(4), 1398–1408.
36. Zakon o računovodstvu i reviziji Federacije Bosne i Hercegovine. (2021). Službene novine Federacije BiH.