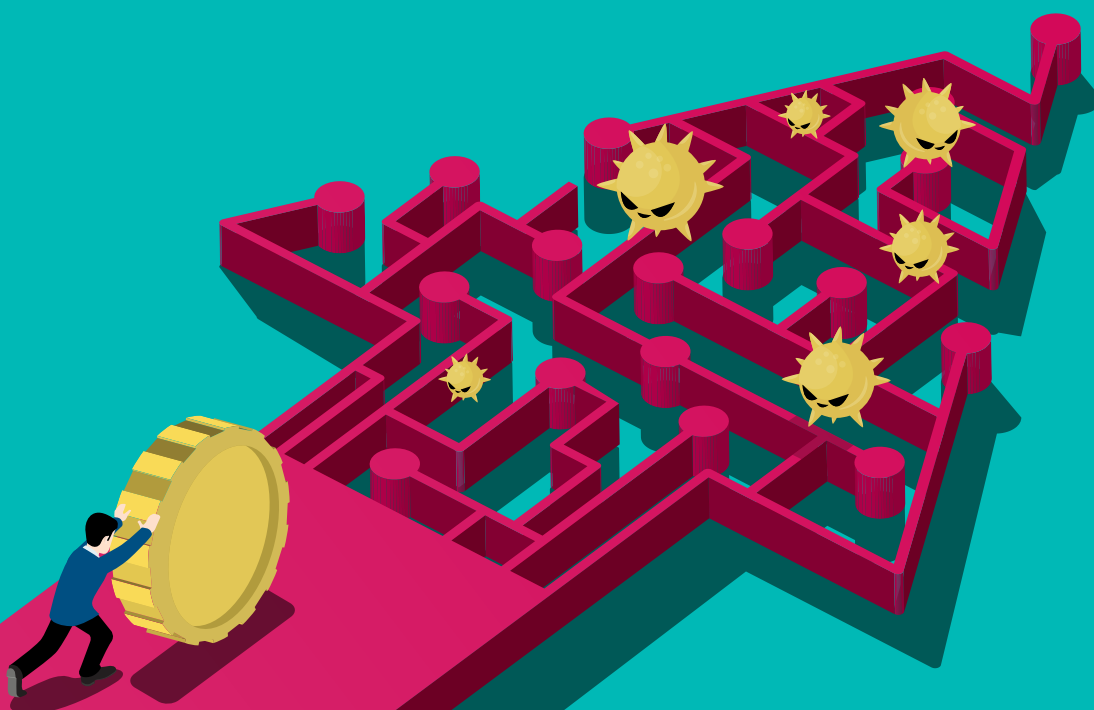


# UTICAJ KOVIDA-19 NA DIGITALNU TRANSFORMACIJU

## DIGITALNA TRANSFORMACIJA – STUB EKONOMSKOG OPORAVKA

---

Decembar, 2020





# UTICAJ KOVIDA-19 NA DIGITALNU TRANSFORMACIJU

## DIGITALNA TRANSFORMACIJA – STUB EKONOMSKOG OPORAVKA

---

Decembar, 2020

**Autor:** Era Jashari

savetnica za odnose sa javnošću, međunarodne odnose i razvoj usluga (Privredna komora Kosova)  
Certified Digital Transformation Expert

**Design:** Envinion

AUTORSKO PRAVO © 2020. Privredna komora Kosova i Fondacija Konrad Adenauer.

Stavovi izneti u ovom izveštaju ne odražavaju nužno stavove Fondacije Konrad Adenauer i Privredne komore Kosova

# Sadržaj

---

Uvod:	6
1. Digitalna transformacija i njen značaj	7
2. Nivo politika - aktuelni programi koji podržavaju digitalnu transformaciju na Kosovu	9
3. Digitalna transformacija preduzeća, podstaknuta kovidom-19	11
4. Zaključci i preporuke - Put ka oporavku kroz podršku digitalizaciji	14

## Uvod

---

Neizbežno, poput drugih zemalja sveta, pandemija KOVIDA-19 negativno je uticala i na kosovsku privredu, kao rezultat pada ekonomske aktivnosti usled zatvaranja privrede. Shodno tome, kovid-19 je imao veliki uticaj na preduzeća, društvo i ekonomiju uopšte i značajno je ubrzao potrebu za digitalnom transformacijom kompanija.

Između ostalog, kovid-19 je izgradio novi narativ, kada govorimo o načinu poslovanja, imajući u vidu promene koje su pretrpele kompanije u svim sektorima. Stoga je važno porazgovarati o načinima na koje se kompanije mogu okrenuti ka ublažavanju ekonomskih posledica pandemije i istovremeno se prilagoditi okolnostima, kako bi bile u stanju da se sa njom nose.

Videvši kovid-19 kao glavnog pokretača digitalne transformacije kosovskih kompanija, i osvrćući se i na samu digitalnu transformaciju kao nužan proces da bi kompanije ostale relevantne i konkurentne na tržištu, ovaj pregled govori o značaju digitalne transformacije, kao stuba ekonomskog oporavka.

# 1. Digitalna transformacija i njen značaj

---

Svet se menja ubrzano zajedno sa digitalnim tehnologijama koje transformišu svaki aspekt života, društva i ekonomije.

Digitalna transformacija ne samo da menja način poslovanja u današnje doba, već neprestano stvara nove mogućnosti za rast i prosperitet svih segmenata javnog i privatnog sektora. Digitalna transformacija omogućava preduzećima da ostanu relevantna na tržištu i usmere svoje strategije ka inovaciji, povećavajući svoju konkurentnost. Digitalna transformacija omogućava upotrebu tehnologije, ljudi i procesa za poslovanje.

Međutim, digitalna transformacija podrazumeva mnogo više od potpune integracije digitalnih tehnologija. Digitalna transformacija podrazumeva transformisanje mentaliteta kompanija tako da upotreba digitalnih alata i veština doda vrednost i stvori konkurentnu prednost.

Digitalna transformacija može da obuhvata područja kao što su digitalni marketing, digitalizacija i automatizacija poslovnih procesa, poslovnih modela, kanala prodaje, digitalna nabavka, Big Data i drugi slični procesi povezani sa višedimenzionalnom transformacijom kompanija.

Prema autoru David L. Rogers, digitalna transformacija temelji se na pet različitih oblasti, koje obuhvataju potrošače, konkurenciju, vrednost, inovaciju i podatke.

## 5 DOMAINS OF DIGITAL TRANSFORMATION

---



CUSTOMERS



VALUE



COMPETITION



INNOVATION



DATA

**Prilog 1 Pet oblasti digitalne transformacije (Rogers, 2016)**



Svet se menja ubrzano zajedno sa **digitalnim tehnologijama** koje transformišu svaki aspekt života, društva i ekonomije.

Ova slika i kombinacija ovih pet faktora znači da digitalna transformacija nije u potpunosti povezana sa digitalnom tehnologijom već sa strateškim razmišljanjem i načinom na koji kompanije u digitalnom dobu moraju ponovo da osmisle svoju stratešku orijentaciju u pet oblasti kao što su: potrošači, konkurenti, podaci, inovacija i vrednost.

Na Kosovu preovlađuje visoka svest da je digitalizacija važna za poslovanje, međutim postoje zastoji u smislu izrade i sprovođenja digitalnih strategija. Privatni sektor je svestan da mu digitalizacija može pomoći da postigne bolji učinak u budućnosti, međutim kompanije se suočavaju sa preprekama koje ometaju transformaciju, poput nedostatka digitalnih veština radne snage, nedostatka tehničkog znanja za unapređenje procesa digitalizacije i nedostatka / pristupa finansijama. U digitalnom smislu, kosovska industrija je podeljena u zavisnosti od prirode posla i radnog sektora. Između ostalog, primećeno je da uprave kosovskih kompanija na koje pada teret digitalizacije ulažu više u digitalna rešenja, ali ne i u IT bezbednost. (PKK, 2019)

Jedan od glavnih problema širom sveta, uključujući Kosovo, je taj što je preduzećima teško da digitalnu transformaciju pretoče u poslovne mogućnosti.

Razlozi su brojni da preduzeća pristupe digitalnoj transformaciji, kao što je gore pomenuto. Međutim, u nastavku pandemije kovid-19, digitalna transformacija nije opcija za kosovske kompanije, već pitanje njihovog opstanka.

Mnoge kompanije nisu tretirale digitalnu transformaciju kao hitno pitanje, barem ne dok digitalizacija nije postala nužna, kao rezultat pandemije kovid-19, o čemu će biti više reči u nastavku.



## 2. Nivo politika - aktuelni programi koji podržavaju digitalnu transformaciju na Kosovu

---

Digitalizacija je i dalje „goruća“ tema, posebno nakon izbijanja pandemije kovida-19 i restriktivnih mera koje su učinile da se digitalizacija doživi kao neophodnost za preživljavanje kompanija.

Duž godina, Kosovo je ostvarivalo pogodnosti programa i fondova za podršku digitalne transformacije od strane EU i brojnih međunarodnih organizacija.

Poznato je da je brži prelazak na digitalnu privredu preduslov za članstvo Kosova u Evropskoj uniji, s obzirom na to da će digitalna transformacija poslužiti kao sredstvo da se uhvati korak, sa ekonomskog i socijalnog stanovišta, u pripremama za članstvo u EU.

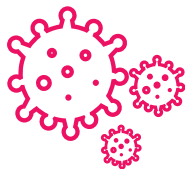
Jedna od glavnih političkih inicijativa na nivou politika digitalizacije kosovske privrede je Digitalna agenda za zapadni Balkan. Još od jula 2017. godine, kada je održan Samit u Trstu, lideri zemalja zapadnog Balkana zvanično su prepoznali značaj digitalne integracije, kao ključne komponente plana za stvaranje Regionalnog ekonomskog prostora (REA). Evropska komisija pokrenula je Digitalnu agendu juna 2018. godine, kao jednu od šest glavnih inicijativa strategije EU za zapadni Balkan.

Digitalna agenda za zapadni Balkan ima za cilj da podrži transformaciju zemalja zapadnog Balkana u digitalnu ekonomiju i donese prednosti digitalne transformacije poput bržeg ekonomskog rasta, većeg broja radnih mesta i boljih usluga.

Digitalna agenda uključuje različite stubove kao što su ulaganja u digitalnu infrastrukturu, izgradnja kapaciteta u digitalnoj bezbednosti i digitalizacija industrija, jačanje digitalne ekonomije i veština, razvoj e-uprave, e-nabavke i smanjenje troškova rominga.

Krajnji cilj ove inicijative je da podrži Kosovo i sve države zapadnog Balkana ka uspehu u njihovoj digitalnoj transformaciji i da ih što bolje pripremi za njihovu potencijalnu budućnost u okviru Evropske unije.

Digitalna agenda omogućava građanima da imaju prave veštine koje odgovaraju novoj privredi, potpomaže modernizaciju javne uprave, jačanje kibernetičke bezbednosti, povećava povezanost i poboljšava poslovno okruženje.



Digitalizacija je i dalje „goruća“ tema, posebno nakon izbijanja pandemije **kovida-19** i restriktivnih mera koje su učinile da se digitalizacija doživi kao neophodnost za preživljavanje kompanija.

Štaviše, u oktobru ove godine Evropska komisija je usvojila Ekonomski i investicioni plan za zapadni Balkan koji ima za cilj da podstakne dugoročni ekonomski oporavak, sa naglaskom na zelenoj i digitalnoj tranziciji. Takođe, ovaj plan ima za cilj da podstakne regionalnu integraciju i približavanje Kosova i zemalja zapadnog Balkana Evropskoj uniji.

Na osnovu Digitalne agende za zapadni Balkan, ovaj investicioni plan nudi priliku za ubrzanje digitalizacije vlada, javnih službi i preduzeća, u skladu sa vrednostima i pravnim okvirom EU.

Ostale pristalice izgradnje kapaciteta i kroz finansijske instrumente za digitalne inicijative su Svetska banka kroz projekat KODE (Kosovska digitalna privreda), kao i razne međunarodne organizacije prisutne na Kosovu.

Vredi napomenuti da postoji polazna studija o digitalizaciji koja istražuje 200 kompanija iz proizvodnog, uslužnog i poljoprivrednog sektora sa glavnim ciljem da dijagnostifikuje aktuelne trendove digitalizacije u odgovarajućim sektorima i identifikuje potrebe za podrškom kompanijama. Ovu studiju je priredila Privredna komora Kosova, uz finansijsku podršku GIZ CETEP decembra 2019.

godine i može poslužiti za potrebe opšteg pregleda nivoa digitalizacije privatnog sektora u zemlji.

Između ostalog, Kosovo već ima prvu generaciju digitalnih konsultanata sa ekspertizom da pomognu kosovskim preduzećima u procesu digitalne transformacije.

### 3. Digitalna transformacija preduzeća, podstaknuta kovidom-19

---

Prošlo je skoro godinu dana od kada je kovid-19 promenio svetske ekonomije, uključujući kosovsku koja i dalje ostaje krhka bez jasnog plana oporavka.

Tokom pandemije potrošači su se dramatično okrenuli ka onlajn kanalima i kompanije su odgovorile na isti način.

Pandemija kovida-19 je stvorila novi narativ kada govorimo o načinu poslovanja, imajući u vidu promene koje su kompanije pretrpele u svim sektorima.

Potencijal digitalne transformacije kompanija postao je očigledan posebno nakon izbijanja pandemije virusa kovida-19 i kao rezultat nametanja restriktivnih mera za sprečavanje njegovog širenja. Kosovska preduzeća, bilo da su mala, srednja ili korporativna, suočila su se sa brojnim promenama u načinu poslovanja i našla su se u situaciji bez presedana koja nužno zahteva reakciju i promene.

Kompanije, koje se nalaze u ovom neobičnom položaju, traže načine da poboljšaju produktivnost, da

ponude što bolje usluge svojim klijentima, da olakšaju komunikaciju i pristup potrošačima kroz nove kanale prodaje. Između ostalog, one bi trebalo da rade na optimizaciji radnog procesa, i prosto na tome da budu inovativne i pruže konkurentne prednosti, kao jedina opcija da ostanu relevantne u poslu.

Posledično, kovid-19 je podstakao proces digitalne transformacije kompanija na Kosovu, bez obzira da li su ovi privredni subjekti bili spremni za takvu transformaciju ili ne.

S tim u vezi, u prvim mesecima pandemije, internetom je počelo da kruži sledeće pitanje, koje, ironično, zapravo oslikava istinu o nastaloj situaciji.

#### KUSH UDHËHOQI TRANSFORMIMIN DIXHITAL NË KOMPANINË TUAJ

---



A) CEO



B) CTO



C) COVID-19

#### Prilog 2. Pokretači digitalne transformacije kompanija



Pitanje „**Ko je podstakao digitalnu transformaciju u vašoj kompaniji?**“, Pod pretpostavkom da je tačan odgovor treća alternativa, **KOVID-19**, izvodimo zaključak da mnoge kompanije nisu prepoznale važnost digitalizacije sve dok se nisu suočile sa novim okolnostima, kao rezultat pandemije.

Pitanje „Ko je podstakao digitalnu transformaciju u vašoj kompaniji?“, Pod pretpostavkom da je tačan odgovor treća alternativa, KOVID-19, izvodimo zaključak da mnoge kompanije nisu prepoznale važnost digitalizacije sve dok se nisu suočile sa novim okolnostima, kao rezultat pandemije. Sa ili bez želje kompanija, digitalizacija je prerasla u nužnost kako bi omogućila da se kompanije, u zavisnosti od restriktivnih mera i okolnosti, prilagode ovakvim promenama, kao što su: rad od kuće, stvaranje kanala za onlajn kupovinu, korišćenje tehnologije u svakodnevnom radu, prilagođavanje potražnji i očekivanjima potrošača, iznalaženje prikladnih kanala za komunikaciju i raspodelu i druge promene koje su proizašle iz potrebe za prilagođavanjem novonastaloj situaciji.

Digitalne tehnologije i digitalizacija generalno i dalje su u središtu rasprave, usled njihove upotrebe prilikom izbivanja pandemije kovid-19.

Pandemija je nanela štetu kako potrošačima tako i preduzećima, promenivši način na koji ljudi rade, troše i provode slobodno vreme.

Pandemija kovid-19 dovela je društvo i privredne subjekte do tačke u kojoj prilagođavanje novim tehnologijama više nije opcija, već nužnost. Štaviše, pravim koracima i postupcima, digitalna transformacija se može sagledati kao korist (iako zakasnela) kao rezultat pandemije.

Kovid-19 je, između ostalog, promenio viziju i orijentaciju uprava samih kompanija. U normalnim okolnostima, fokus preduzeća je na povećanju prihoda i udela na tržištu, dok se u ovoj do sada neviđenoj situaciji, kosovska preduzeća bore da kontrolišu troškove, zadrže svoju likvidnost i opstanu.

I danas kovid-19 nastavlja da donosi krizu po javno zdravlje, kao i krizu sa teškim ekonomskim posledicama. Važno je da privatni sektor, na putu ka ekonomskom oporavku, uključi digitalnu transformaciju kao način da se pokaže uspešnim u upravljanju posledicama pandemije.

Nakon prevazilaženja pandemije kovid-19, kompanije će morati da razmotre uticaj koji su ove promene imale i da u hodu prilagode način na koji osmišljavaju, komuniciraju i grade vrednost za potrošača.

Kako kosovske kompanije budu prelazile iz faze neposrednog odgovora u fazu sve blažih dejstava pandemije, potrebne su strategije koje potpomažu konkurentnost preduzeća, a za neke od njih, i strategije koje obezbeđuju opstanak na tržištu.

Digitalna transformacija pomogla je brojnim kosovskim preduzećima da prežive posledice pandemije i s tim u vezi govorimo o kompanijama koje su već započele svoju digitalizaciju pre izbivanja pandemije. Jedan takav primer kompanije koja lakše trpi ekonomske posledice kovid-19 ili bolje rečeno koja se sa njom spremnije suočila, usled digitalne



**Kovid-19** je, između ostalog, promenio viziju i orijentaciju uprava samih kompanija. U normalnim okolnostima, fokus preduzeća je na povećanju prihoda i udela na tržištu, dok se u ovoj do sada neviđenoj situaciji, kosovska preduzeća bore da kontrolišu troškove, zadrže svoju likvidnost i opstanu.

transformacije pokrenute pre nekoliko godina, je kompanija sa kojom je obavljen razgovor za potrebe ovog izveštaja. Kompanija X (označena simbolom 'X' za potrebe anonimnosti i nepristrasnosti) je preduzeće koje pruža profesionalne usluge održavanja, čišćenja i renoviranja individualnim i poslovnim klijentima.

Tokom pandemije, kompanija X je nastavila da sa redovnim radom, osim u periodu kada su nametnuta ograničenja kretanja, kada je kompanija radila sa prepolovljenim osobljem. Kompanija izjavljuje da beleži pad u poslovanju od 15% u odnosu na isti period prošle godine i tvrdi da bi, da nije bilo procesa digitalizacije započetog 2017. godine, pad delatnosti bio veći.

Kompanija je započela prvu fazu procesa digitalne transformacije digitalizacijom nekih procesa povezanih sa uslužnim delatnostima koje nude, uključujući digitalizaciju procesa prodaje i upravljanja prodajom i narudžbinama. Kompanija je takođe kreirala mobilnu aplikaciju kojom se može lakše upravljati celokupnim postupkom naručivanja.

Uprkos poteškoćama u radu, tokom pandemije je kompanija povećala svoje digitalno prisustvo, time što je bila aktivna na društvenim mrežama i što nije smanjila svoj budžet za marketing.

Prema kompaniji 'X', digitalizacija joj je puno poslužila i pomogla da amortizuje pad u poslovanju. Kao rezultat ranije digitalizacije, ova kompanija nije morala da improvizuje sa strategijama koje je nametnuo kovid-19.

Generalno, digitalizacija dotične kompanije olakšala je upravljanje situacijom, slanje informacija, slanje narudžbina i upravljanje narudžbinama.

S druge strane, mnoge kompanije nisu bile pripremljene sa stanovišta digitalizacije, nisu imale konkretan akcioni plan ili strategiju pre pandemije. Posledično, u zavisnosti od neposrednih potreba koje su se javile, reagovala su tako što su bez razmišljanja pristupale procesu digitalne transformacije. Mnoge kompanije su izgradile kapacitete za rad od kuće, druge su stvorile nove kanale prodaje putem platformi za e-trgovinu, dok su ostale promenile obrasce poslovanja pokušavajući da stvore vrednost i konkurentnu prednost.

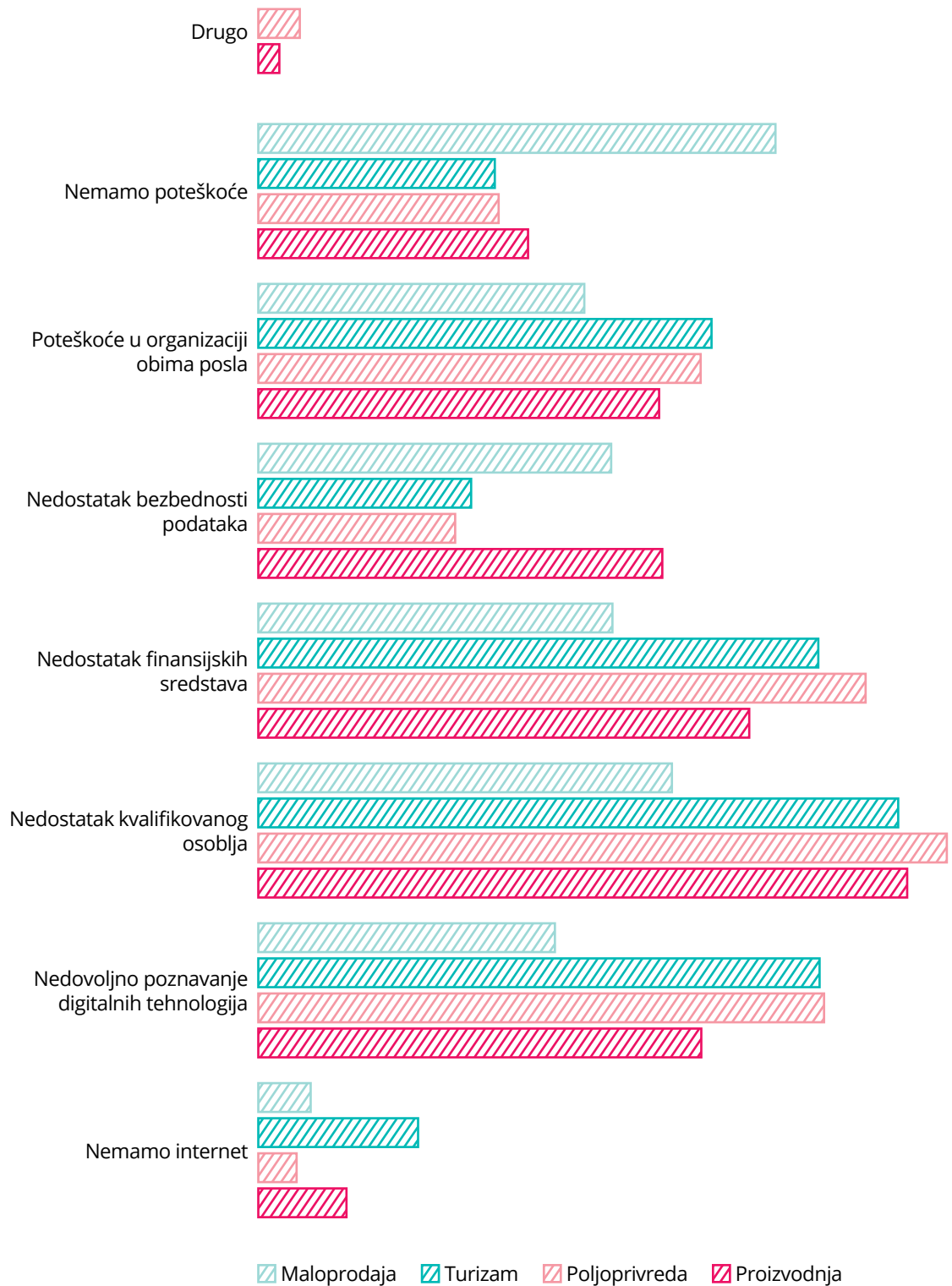
## 4. Zaključci i preporuke - Put ka oporavku kroz podršku digitalizaciji

Nema sumnje da je pandemija kovida-19 ubrzala proces digitalne transformacije kompanija. Pandemija kovida-19 imala je uticaj da kompanije digitalizaciju tretiraju ne samo kao dodatnu mogućnost, već kao realno rešenje za opstanak preduzeća. Sagledavši digitalizaciju kao način da opstanu u poslu, ona nije tretirana kao proces kupovine novog tehnološkog uređaja, već kao proces transformacije i dobra prilika za smanjenje operativnih troškova. Između ostalog, digitalizacija je korišćena za pripremu kompanija da budu konkurentnije na domaćem i stranom tržištu.

Međutim, čini se da kosovska preduzeća prepoznaju značaj digitalizacije, ali stagniraju u izradi i sprovođenju strategija digitalizacije i konkretnih akcionih planova. S tim u vezi se može zaključiti da je digitalna transformacija nastupila kao hitna, za kosovska preduzeća, vođena pandemijom kovida -19 i restriktivnim merama za njeno sprečavanje. S tim u vezi, digitalna transformacija treba da posluži kao stub za ekonomski oporavak, podržana konkretnim finansijskim instrumentima i drugim modalitetima.

Već je poznat značaj i potreba za digitalizacijom privatnog sektora, ali i javne uprave i vlade. Agencija za statistiku Kosova navodi da je 2019. godine prodiranje interneta na Kosovu iznosilo 93% (jedna od najviših stopa u Evropi). Ovakva široka rasprostranjenost interneta na Kosovu može poslužiti kao polazna osnova za veću digitalizaciju usluga javnih institucija. Međutim, Kosovo zaostaje u većini mera digitalne transformacije, kao što je upotreba širokopojasne tehnologije, upotreba ostalih digitalnih tehnologija i digitalna spremnost javne uprave i vlade.

Na osnovu analize sekundarnih podataka i studije Privredne komore Kosova pod nazivom „Digitalizacija privrednih subjekata na Kosovu - Status quo, - Izazovi i mogućnosti“ može se izvesti zaključak da su glavne prepreke koje ometaju proces digitalizacije kompanija: nedostatak digitalnih veština radne snage, nedostatak tehničkog znanja za dalje napredovanje procesa digitalizacije i nedostatak / pristup finansijama.



**Prilog 3. Glavne prepreke za digitalizaciju kosovskih privrednih subjekata (PPK, 2019)**

Veoma je važno da svi zajedno, uključujući preduzeća, državne institucije, donatore i druge aktere pomognemo u prevazilaženju ovog izazova ekonomskog oporavka preduzeća, zarad stvaranja što boljeg okruženja za poslovanje i povećanje konkurentnosti kosovskih preduzeća.

**Da bi potpomogla ekonomski oporavak digitalnom transformacijom i ublažila ekonomsku štetu prouzrokovanu pandemijom, ova kratka analiza upućuje sledeće preporuke relevantnim akterima:**

- Fokus na digitalizaciji uprave i smanjenju birokratije;
- Finansiranje kompanija, u smislu digitalizacije njihovih poslovnih procesa i povećanja poslovanja putem elektronske trgovine;
- Međuinstitucionalna koordinacija i priprema konkretnog plana rada u vezi sa Digitalnom agendom za zapadni Balkan i Ekonomskim i investicionim planom za zapadni Balkan;
- Harmonizacija svih ključnih aktera, za što bolje iskorišćavanje šema podrške digitalnoj transformaciji;
- Podržavanje trenutne digitalne ekspertize u korist digitalne transformacije privatnog sektora i povećanje stručnosti za digitalizaciju;
- Usvajanje paketa zakona koji podržavaju digitalizaciju javnih institucija i privatnog sektora;
- Sprovođenje kampanja podizanja svesti za promociju digitalizacije i potencijala koji ona nudi.







