

TRANSFORMACIJA

MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U SRBIJI – IZAZOVI I DOMETI



Predrag Nikolić, direktor Centra za digitalnu transformaciju

Sušтина je da se poslovni procesi ubrzaju i postanu efikasniji i transparentniji

strana II

Filip Mrdak, projekt menadžer u Centru za digitalnu transformaciju

Vreme je da se prilagodimo novim trendovima poslovanja

strana III

Firme koje ne budu ušle u proces digitalizacije suočiće se sa velikim problemima u poslovanju

strana IV

Predrag Nikolić, direktor Centra za digitalnu transformaciju

Sušтина je da se poslovni procesi ubrzaju i postanu efikasniji i transparentniji

Ko ne uhvati korak sa svetom, uskoro ga neće stići ni trkom. Savremeni trendovi podrazumevaju digitalnu transformaciju poslovanja ali, za razliku od velikih kompanija koje su to pravilo davno usvojile, situacija u malim i srednjim preduzećima nije tako ujednačena. I upravo one firme, koje još lutaju u toj oblasti, mogu da se obrate Centru za digitalnu transformaciju kako bi dobile konkretnu pomoć u realizaciji tog procesa - kaže na početku razgovora Predrag Nikolić, direktor Centra za digitalnu transformaciju (CDT).

On objašnjava da digitalna transformacija, pre svega, predstavlja transformaciju poslovnih procesa, odnosno menjanje celokupne poslovne atmosfere u firmi. To praktično znači da se usvajaju novi poslovni procesi, koji podrazumevaju često korišćenje tehnoloških rešenja, hardverskih ili softverskih.

- Suština je da se procesi ubrzaju, postanu efikasniji i transparentniji za sve nivoe u firmi. Kontrola nad procesima u preduzeću postaje veća, samim tim i efikasnija. Treba naglasiti da ima niz različitih rešenja koja vode ka digitalnoj transformaciji a koje će od tih rešenja biti primenjeno to zavisi od delatnosti kojima se firme bave. Jedan je pristup kada je reč o poljoprivredi, drugi u industrijskom, a treći u sektoru usluga - ističe naš sagovornik.

Na pitanje u kojim oblastima je, suđeci prema dosadašnjem iskustvu, najlakše sprovesti digitalnu transformaciju Nikolić kaže da su to trgovinska preduzeća, gde je potrebno najmanje resursa.

- I u sektoru poljoprivrede postoji čitav spektar različitih pristupa digitalnoj transformaciji. Danas imamo firme koje iz vazduha dronom snimaju useve i mogu da pruže precizne podatke kako koja biljka napreduje i šta je još potrebno uraditi. Mnogo je lakše pratiti prinose kada imate odgovarajuće tehnološko rešenje. Ako je reč o proizvođačkim delatnostima tu je važno šta se proizvodi. Jer, na primer, u nekim segmentima uveliko se koriste i savremene mašine koje automatizuju proces proizvodnje - komentariše direktor Centra za digitalnu transformaciju.

Naglašava, takođe, da je važno shvatiti da uvođenje novih hardverskih i softverskih rešenja ne znači gubitak posla za



radnike, već menjanje njihovih navika i dodatnu edukaciju.

- Imamo primere da se proizvod, za čiju je proizvodnju bilo potrebno tri, četiri dana, sada napravi za dan, dva. I u tom smislu su vlasnici kompanija prepoznali da ovo nije samo uvođenje nekih rešenja i automatizacija procesa, već edukacija zaposlenih. Ovde nije reč o gubitku posla i novom slobodnom mestu na tržištu rada, već o tome da moramo svi da unapredimo svoje znanje, kako bismo uspešnije obavljali svoj posao i bili efikasniji - poručuje.

Važno je shvatiti da uvođenje novih hardverskih i softverskih rešenja ne znači gubitak posla za radnike, već menjanje njihovih navika i dodatnu edukaciju

Mreža sertifikovanih konsultanata

- U prvoj fazi stvorili smo mrežu sertifikovanih konsultanata za digitalnu transformaciju, koji sa ISO standardom 17024 mogu bilo gde u svetu da se bave konsaltingom za digitalnu transformaciju. To smo uradili uz pomoć Austrijske privredne komore, po njihovom programu, pošto mi u Srbiji nemamo sertifikaciono telo. Došli su njihovi predavači, u dve etape smo obučili i sertifikovali 43 konsultanta. Njih šaljem u firme koje mogu da se prijave na javni poziv koji je još otvoren. Zanimljivo je takođe da smo u drugoj etapi šest konsultanata iz prve generacije obučili da budu treneri. Tako sada imamo i trenere za buduće konsultante - ističe direktor Centra za digitalnu transformaciju.



Proces digitalizacije u fazama

● Prva faza - EKSPERTSKA ANALIZA, podrazumeva da konsultanti provode dva dana sa predstavnicima kompanije radeći ekspertsku analizu. To praktično znači da konsultanti ulaze u preduzeće, skeniraju sve procese i utvrđuju prioritete u vezi sa digitalnom transformacijom: da li su to poslovni modeli, poslovni procesi, možda IT zaštita, ili marketing što je, inače, najčešće slučaj u trgovini. Ta dva dana su, zahvaljujući podršci GIZ-a, za firmu besplatna. Konsultanti u firme odlaze unapred pripremljeni s obzirom na to da kompanija prethodno popunjava upitnik, koji je istovremeno prijava za program. Upitnik sadrži 70 pitanja što je sasvim dovoljno da konsultant dobije inicijalnu sliku o firmi, odnosno da proceni gde se nalazi firma kada je reč o digitalnoj transformaciji.

● Posle ove prelazi se u sledeću fazu - KREIRANJE STRATEGIJE ZA DIGITALNU TRANSFORMACIJU. U toj fazi konsultant provodi šest dana u radu sa predstavnicima kompanije i zajedničkim snagama rade na razvoju strategije. To može da podrazumeva i tehnološko rešenje, ali ne mora. Može da bude reč samo o „prepakivanju“ poslovnih procesa kako bi se učinili efikasnijim. Konačni rezultat tog rada je dokument „digitalna strategija“ koji sadrži dalje korake vezane za primenu konkretnog rešenja. Važno je naglasiti da se razvoj digitalne strategije subvencionise do 50 odsto.

● Nakon izrade digitalne strategije, prelazi se u fazu IMPLEMENTACIJE DEFINISANOG REŠENJA IZ STRATEGIJE koje se takođe subvencionira 50 odsto (ili maksimalno 5.000 evra) od Razvojne agencije Srbije (RAS). Preostalih 50 odsto troškova plaća firma.

Kako se prijaviti?

U fokusu ovog programa su mala i srednja preduzeća sa pet do 249 zaposlenih. Firme koje žele pomoć sertifikovanih konsultanata za digitalnu transformaciju, treba da se prijave na sajtu Centra za digitalnu transformaciju <https://cdt.org.rs/>. Program je otvoren dok ima sredstava.

SPEED Program CDT-a u vreme pandemije

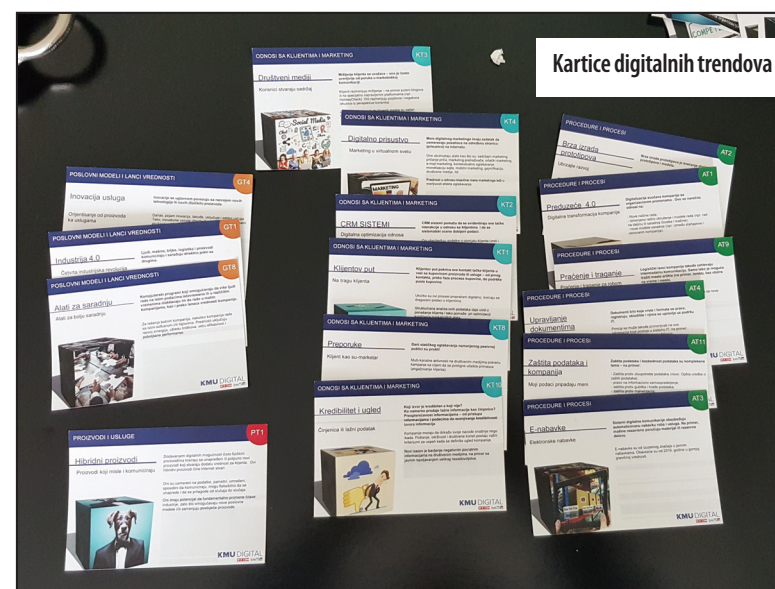
„Korona“ ubrzala digitalizaciju

Pandemija kovida 19 materala je velik broj zaposlenih širom sveta, a slična je situacija i u Srbiji, da rade od kuće. Ljudi su prinudeni da drže društvenu distancu, a preduzeća da poslovanje preusmere na onlajn kanale. U takvim okolnostima digitalne tehnologije postaju važnije nego ikad ranije. Kao rezultat pandemije, čak i kompanije koje su nekada bile „digitalno lenje“ sada će morati da pojačaju svoju digitalnu igru u vidu onlajn prodaje, video konferencija, onlajn razmene dokumenata, Cloud rešenja, bezbednosti podataka. Kompanije iz svih segmenata industrije moći će da se uvere u efikasnost digitalnih alata u nastojanju da održe i/ili poboljšaju svoje poslovanje. Situacija sa kojom se suočavamo neminovno će dovesti do promene navika potrošača i načina na koji kompanije posluju. Kriza, dakle, ne mora nužno da se posmatra samo u negativnom kontekstu, već kao prilika za promenu pravca. Sada je vreme da se deluje!

Rezultati rada CDT-a 2019-2020

- 43 sertifikovana konsultanta za digitalnu transformaciju (ISO 17024)
- 600+ kompanija prijavljeno za CDT Program
- 350 trenutno prolazi proces konsaltinga i izrade digitalne strategije
- 130+ planiranih implementacija digitalnih strategija
- 80 gradova učestvuje u Programu CDT-a
- 23 industrije uključene u Program
- 60 kompanija iz sektora trgovine
- 35 firmi iz metalskog i elektro sektora
- 30 preduzeća iz prehrambene industrije
- 21 firmi iz sektora saobraćaj i logistika
- 20 firmi iz oblasti turizma
- 18 iz sektora kreativne idnustrije
- 15 firmi iz građevinske industrije
- 10 iz drvne indsutrije
- 10 firmi iz sektora energetike

Podjednako su zastupljena preduzeća svih veličina - od mikro do srednjih, odnosno od pet do 250 zaposlenih



Pandemija korona virusa posebno je pogodila mikro, mala i srednja preduzeća jer su prodaja i poslovanje svedeni na ograničeno radno vreme i bilo je neophodno zaposlene uputiti na rad od kuće gde god je to moguće. Pro-

Zahvaljujući mreži iskusnih sertifikovanih konsultanata za digitalnu transformaciju, od 150 kompanija koliko se prijavilo, 100 će dobiti ili je već dobilo direktnu onlajn podršku

blem je što mnoge kompanije nisu spremne da svoju osnovnu delatnost i poslovne procese, u kratkom roku, preusmere na onlajn kanale. Kao ne-

Vreme je da se prilagodimo novim trendovima poslovanja



Filip Mrdak

Prvu stvar koju je Centar kada je osnovan uradio bilo je istraživanje MMSP sektora o nivou njihove digitalne transformacije. U istraživanju je učestvovalo više od 350 preduzeća a rezultati pokazuju da čak 60 odsto nije do sada realizovalo nikakve digitalne projekte, niti planiraju da se angažuju na tom planu u budućnosti. Od ostalih 40 odsto anketiranih firmi, čak 90 odsto planira digitalne projekte u vidu uspostavljanja web sajta, otvaranja e-mail akonta, ili primenu jednostavnih sw. To jeste neki vid digitalne transformacije, ali ni blizu onoga šta taj proces pruža. Činjenica je da smo za skoro dve godine postojanja CDT-a, uradili dosta na podizanju svesti kod MMSP sektora o važnosti ove teme. U prilog toj konstataciji govori i veliki broj firmi koje su se prijavila za naš program konsaltinga, ali i njihovo

učesće na našim skupovima posvećenim toj temi.

Digitalna transformacija je proces koji traje. Preko noći se ne može ništa promeniti, ali bitno je da je načinjen prvi korak. Ono što CDT nudi preduzećima jeste kompletan set sufinsansiranih usluga koje vode ka njihovoj digitalnoj transformisanosti. Za početak im obezbeđujemo sertifikovane konsultante (jedinstvena baza na ovim prostorima). Svaki konsultant je prošao ozbiljne kriterijume selekcije, intenzivne obuke sa inostranim predavačima i na kraju sertifikaciju po ISO standardu 17024. Oni sa predstavnicima preduzeća rade na ekspertskoj analizi posle čega izrađuju digitalnu strategiju, a zatim i pružaju podršku pri implementaciji rešenja definisanog u strategiji.

Treba naglasiti, da digitalna transformacija poslovanja ne podrazumeva samo automatizaciju, ili umetanje tehnologije u postojeći proces (digitalizacija) kako bi se optimizovao trenutni lanac vrednosti, već i modifikovanje poslovnog modela. Kupci će takođe zahtevati modernizaciju, racionalizaciju i pojednostavljanje trenutnih poslovnih procesa. Digitalna transformacija poslovanja nudi ogromne mogućnosti kad je reč o inovacijama i konkurentskoj prednosti, ali to će zahtevati promenu u organizaciji - kulturnu, stratešku, tehnološku, kao i operativne promene - gde procesi igraju važnu ulogu zajedno sa podacima.

Na kraju, važno je istaći da digitalizacija nije dovoljna za potpunu digitalnu transformaciju poslovanja, potrebno je i odgovoriti na nove poslovne modele podržane novim automatizovanim poslovnim procesima

Treba naglasiti da digitalna transformacija poslovanja ne podrazumeva samo automatizaciju, ili umetanje tehnologije u postojeći proces (digitalizacija) kako bi se optimizovao trenutni lanac vrednosti, već i modifikovanje poslovnog modela

koji omogućavaju ponudu novih proizvoda i usluga svojim korisnicima. Ne treba izgubiti iz vida i da je jedna od ključnih prednosti kompanija koje krenu putem digitalne transformacije, čvrsta kontrola poslovnih procesa i aktivnosti, zatim mehanizam za merenje promena u prihodima, troškovima i profitima. Tu je i pomoć u pridobijanju i zadržavanju kupaca, kao i sprečavanje njihovog odlaska. Ne treba zanemariti i pomoć u pridobijanju novih profitabilnih kupaca kao i efikasno upravljanje raspoloživim resursima radi ostvarivanja ciljeva kompanije.

Prema tome, vreme je da se prilagodimo novim trendovima poslovanja i da prihvatimo nove tehnologije koje se „više nikad neće ovako sporo razvijati“.

Autor je projekt menadžer u Centru za digitalnu transformaciju



Specijalni dodatak: DIGITALNA TRANSFORMACIJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U SRBIJI – IZAZOVI I DOME TI

Uređuje: Mirjana Stvanović ■ Grafičko oblikovanje: Slobodan Sremčević

Firme koje ne budu ušle u proces digitalizacije suočiće se sa velikim problemima u poslovanju

Mirjana Stevanović

Digitalna transformacija srpskih kompanija u prethodnih nekoliko godina postala je realnost. Puno se o tome govori, prepoznat je značaj, kao i pozitivan uticaj, tog procesa.

Podsetiću da je pre dve godine, GIZ projekat za razvoj privatnog sektora u Srbiji pružio podršku Centru za digitalnu transformaciju Privredne komore Srbije u izradi analize koja se bavila stanjem privrede posmatrano u kontekstu stepena digitalizacije. Tada smo uočili da je više od polovine anketiranih kompanija na veoma niskom stepenu digitalne zrelosti, te da mali broj njih uopšte planira ulaganja u proces digitalne transformacije. S druge strane, kompanije rešene da uđu u taj proces nisu posedovale adekvatne resurse, tehničko znanje, niti finansijsku podršku. Međutim, za ove dve godine desio se veliki pomak. Više od 600 mikro, malih i srednjih preduzeća iz različitih industrijskih grana, iz svih delova Srbije, uzelo je učešće u CDT programu. Ta preduzeća su imala priliku da uz podršku sertifikovanih konsultanata strateški pristupe procesu digitalne transformacije - ističe Tomislav Knežević, viši menadžer projekta GIZ-a, odgovarajući na pitanje da li je sektor malih i srednjih preduzeća u Srbiji spreman da se suoči sa globalnim izazovima, poput digitalizacije?

■ **Nesumnjivo, pandemija kovida 19 naterala je veliki broj zaposlenih širom sveta, a slična je situacija i u Srbiji, da rade od kuće. Kako je pandemija uticala na započeti proces digitalne transformacije - da li ga je ubrzala, ili usporila?**

- Možda će nekomе zvučati neobično, ali pandemija je definitivno ubrzala proces digitalne transformacije u našoj zemlji. Uz podršku našeg projekta i zahvaljujući zalaganju digitalnih konsultanata, Centar za digitalnu transformaciju je u rekordnom roku osmislio SPEED program za besplatnu konsultaciju preduzeća, omogućivši njihovo preusmeravanje na onlajn poslovanje u toku trajanja pandemije. I već nakon prva dva dana akcije više od 150 firmi prijavilo se za učešće u programu. Sasvim neočekivan odziv, moram da primetim, koji i te kako odražava zainteresovanost i stalnu potrebu preduzeća za sve većim oslanjanjem na digitalne tehnologije.

■ **Šta će se desiti sa firmama koje nisu spremne da se prilagode novonastaloj situaciji, odnosno da svoje poslovanje usmere na onlajn alate, i koliko je to važno za ekonomiju, poput naše, koja je velikim delom izvozno orijentisana?**

- Firme koje ne budu ušle u taj proces suočiće se sa velikim problemima u poslovanju i u komunikaciji sa klijentima. Ta konstatacija se posebno odnosi na preduzeća čiji su poslovni pla-



Upravo smo se zahuktali i sada je trenutak da se započete aktivnosti pojačavaju. Tomislav Knežević

novi usmereni ka povećanju prisustva na inostranim tržištima. Digitalizacija ubrzava procedure, širi prostor za inovativnost, te razvoj novih proizvoda i poslovnih modela. Činjenica je da danas više nije moguće saradivati sa nekim firmama u inostranstvu ukoliko niste digitalno osavremenjeni.

■ **Čini se da je jedan od najvećih izazova konsultanata kako ubediti predstavnike malih i srednjih preduzeća da digitalizacija nije privilegija velikih firmi. Slažete li se s tom konstatacijom?**

- U početnoj fazi je stvarno bilo tako. Konsultanti CDT puno su vremena i energije ulagali u edukaciju kako bi uverili predstavnike kompanija u dobrotu digitalne transformacije, ukazujući pritom na povezanost uspeha sa tehnološkom

konkurentnošću. Danas je usled situacije izazvane pandemijom, ali i pritiska globalnih trendova, značaj digitalizacije postao opšte prihvaćen. Došli smo u fazu kada treba da razmotrimo iskustva malih i srednjih preduzeća koja su završila proces digitalne transformacije, da razmenjujemo preporuke i primere dobre prakse, agitujući za dalju digitalizaciju srpske privrede. Upravo smo se zahuktali, i sada je trenutak da se započete aktivnosti pojačavaju!

■ **Kroz projekat iz 2018. četrdeset odabranih firmi dobilo je besplatnu pomoć konsultanata u vidu ekspertске analize za digitalnu transformaciju. Šta ta analiza tačno podrazumeva i kako se danas biraju firme kojima se pruža ovakav vid podrške?**

- Naša ekspertska analiza definiše prioritetne sektore poslovanja koje treba unaprediti, te daje preporuku za dalji nastavak programa u kome će se detaljno obrađivati pojedini koraci digitalne transformacije. Ona podrazumeva osavremenjivanje poslovnih modela i procesa, e-trgovine, e-marketinga, povećanje prisutnosti na društvenim mrežama, poboljšanje bezbednosti, zaštitu podataka... Ekspertska analiza je potpuno besplatna i dostupna svima. Svaka firma, zapravo, prolazi kroz ovaj korak pre nego što se uključi u

Više od 600 mikro, malih i srednjih preduzeća iz različitih industrijskih grana, iz svih delova Srbije, uzelo je učešće u CDT programu. Ta preduzeća su imala priliku da uz podršku sertifikovanih konsultanata strateški pristupe procesu digitalne transformacije

proces digitalne transformacije. Danas je već više od 300 malih i srednjih preduzeća obuhvaćeno programom, a reč je o firmama koje dolaze iz najrazličitijih sektora privrede: iz trgovine, prehrambene industrije, metalske i elektro industrije, turizma, saobraćaja... Da bi učestvovala u programu, firme treba da imaju najmanje pet, a najviše 249 zaposlenih i, naravno, uslov je da popune onlajn upitnik na sajtu CDT koji ujedno predstavlja i početnu, najuopšteniju procenu stepena digitalizacije.

■ **Ako je suditi prema oceni Kristiana Rupa, predsedavajućeg Sertifikacione komisije Austrijske privredne komore, digitalizacija je dug proces, ili svojevrsno putovanje do krajnjeg odredišta, odnosno do implementacije e-vlade, e-biznisa, e-potpisa, e-bankarstva... Dokle se stiglo na tom putešestiju?**

- To je, zaista, dugotrajan proces. U isto se vreme, međutim, u procesu digitalizacije stvari se odvijaju brzo i promene su, gotovo, svakodnevene. Često se dešava da neko veoma jednostavno unapređenje, na izgled nebitnog segmenta poslovanja, postigne fantastično povećanje učinkovitosti. Na nivou države je zaista puno toga učinjeno, ali je sasvim sigurno da nas očekuje još novih izazova.

■ **Cilj digitalne transformacije je da se primenom savremenih tehnologija unapredi, i učini efikasnijim, poslovanje malih i srednjih preduzeća čija bi roba i usluge trebalo da budu konkurentnije na inostranom tržištu. Kakva su iskustva kad je reč o digitalizaciji kompanija u razvijenim ekonomijama, poput Nemačke i Austrije, i šta se od tih iskustava može primeniti u Srbiji?**

- Možda neočekivano, ali došli smo do saznanja da se sektor malih i srednjih preduzeća u razvijenim zemljama, poput Austrije i Nemačke, suočava sa istim izazovima kao i preduzeća u Srbiji. I u tim državama je digitalna transformacija prioritetna tema, jer se pokazalo da na tom polju i te kako zaostaju za Japanom i SAD. S tim da se sada situacija izjednačava, zahvaljujući velikim ulaganjima i ciljanim merama njihovih vlada. ■

Akcent na povećanje broja konsultanata i preduzeća

■ **Uspostavljanjem baze sertifikovanih digitalnih konsultanata, završena je prva faza projekta koji Privredna komora Srbije realizuje u saradnji sa Nemačkom organizacijom za međunarodnu saradnju (GIZ) i Austrijskom privrednom komorom. Šta je sledeći korak?**

- Na osnovu pozitivnih i ohrabrujućih rezultata, već planiramo nastavak saradnje. Akcent će biti stavljen na povećanje broja konsultanata, te obuhvatanje još većeg broja kompanija kojima ćemo pružiti konsultantsku podršku, ali i podršku u implementaciji preporučenih rešenja. Ovo je dugoročan posao i naša namera je da pomognemo Centar za digitalnu transformaciju i u narednom periodu.

Na realizaciji Programa Centra za digitalnu transformaciju angažovana su tri strateška partnera - Privredna komora Srbije, GIZ i Razvojena agencija Srbije u vidu sufinansiranja konsaltinga i implementacije digitalnih rešenja za kompanije.