



CENTAR ZA DIGITALNU
TRANSFORMACIJU



2021

ANALIZA SPEED 2 PROGRAMA

Autor:

Mast. ekon. Jasna Kovčin

konsultant za digitalnu
transformaciju

Carlott Consulting

MONITORING DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Digitalne tehnologije stvorile su nova tržišta i poslovne prilike. Otvorili su se novi načini za kompanije da integriraju potrebe i preferencije svojih klijenata u razvojne i proizvodne procese, da poboljšaju kvalitet i stvore transparentnost i fleksibilnost u čitavom lancu vrednosti.

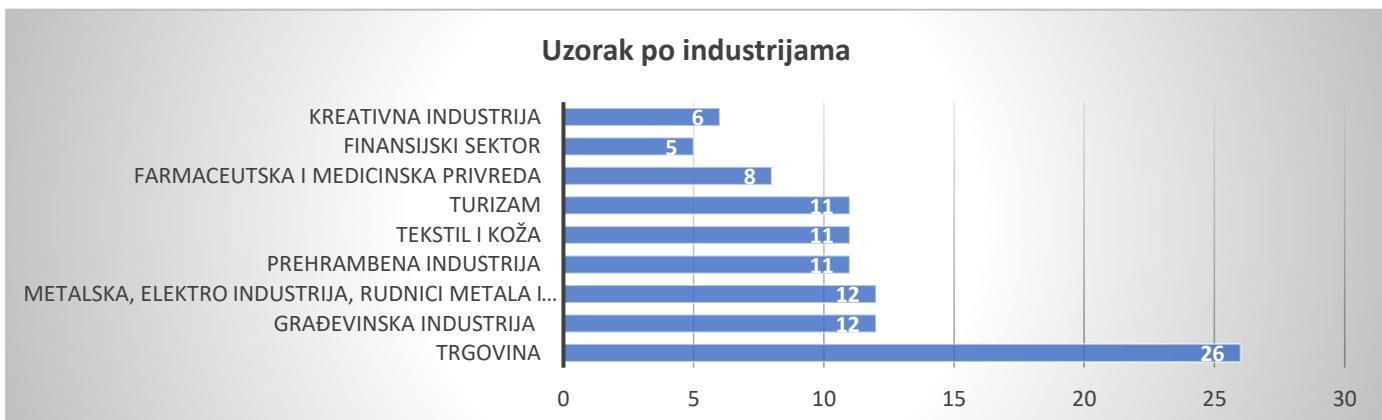
Ključni izazov je osigurati da industrije i kompanije u potpunosti iskoriste takve mogućnosti uz pomoć digitalizacije, da stvore otpornost, rast i nova radna mesta.

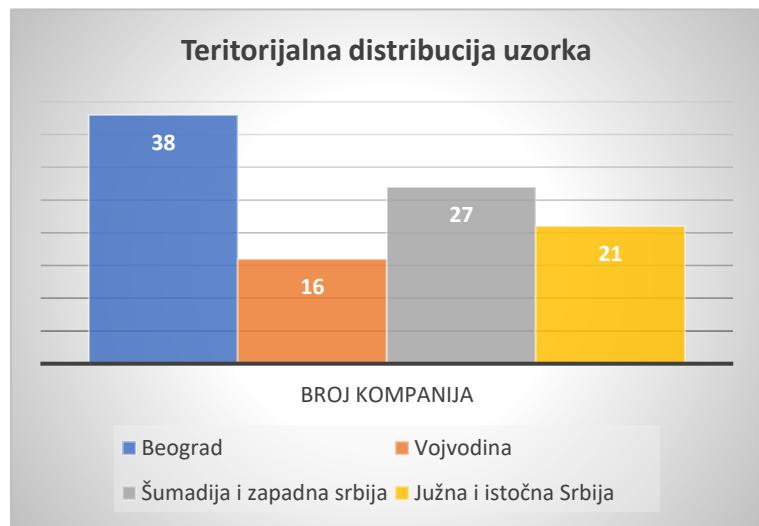
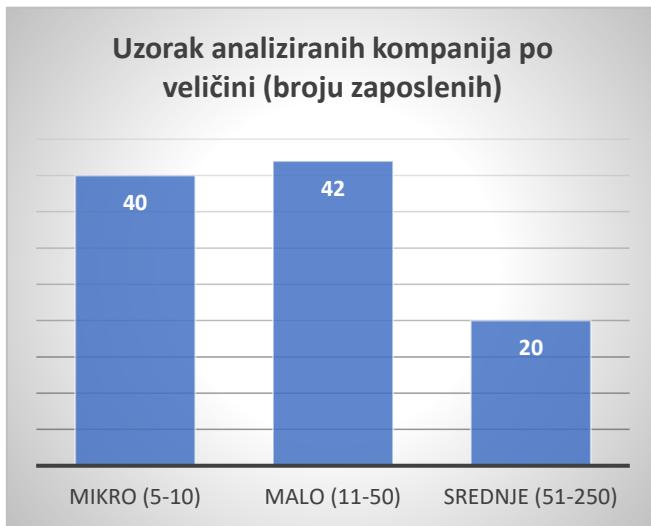
Upravo zato, CDT je do sada sproveo tri programa koji su za cilj imali da omoguće kompanijama iz MMSP sektora u Srbiji da unaprede svoje poslovanje shodno dostupnim digitalnim trendovima („Program podrške digitalne transformacije MMSP-2019-2020“) ali i da efikasno odgovore na nove izazove poslovanja izazvanim Covid -19 pandemijom (SPEED 1.0 i SPEED 2.0).

Pandemija COVID-19 izazvala je kolaps potrošnje, uglavnom u vezi sa uslugama poput putovanja, zabave i ugostiteljstva. Dugogodišnje navike i rad prekinuti su zbog politika zaključavanja i straha od zaraze. Ali ekonomski uticaj se osećao neujednačeno. Oni koji su mogli raditi od kuće ili imaju razvijene digitalne kanale prodaje uglavnom su zadržavali radna mesta i prihode, drugi su zatvorili preduzeća ili se suočili sa neizvesnošću u prihodima nakon što je prestala stimulativna podrška.

Kako bismo razumeli ove faktore i njihov trajni uticaj na ekonomiju i digitalnu transformaciju privrede sprovedena je analiza rezultata konsultantskog rada sa kompanijama koje su učestvovali u SPEED 2 programu.

Istraživanje obuhvata kvalitativnu i kvantitativnu analizu podataka prikupljenih od 102 kompanije iz sektora MMSP u odabranim industrijama.





Izveštaji su analizirani pomoću Mairingove kvalitativne analize sadržaja (Mayring & Fenzl, 2019). Ova metoda je izabrana zbog pristupa zasnovanog na pravilima u interpretaciji tekstualnog materijala, koji poboljšava validnost i olakšava tumačenje. Izvršeno je kodiranje tekstualnog materijala induktivnim formiranjem kategorija, u kojem se kategorije formiraju tokom analize samog materijala.

Dakle, kako bi se pružio relevantan prikaz trenutnog stanja na polju digitalnog preduzetništva, razvijeni su indikatori za analizu i uporednu procenu faktora za razvoj digitalne transformacije kompanija u Srbiji.

Pregled opšteg pristupa praćenju digitalne transformacije zasnovanom na indikatorima:

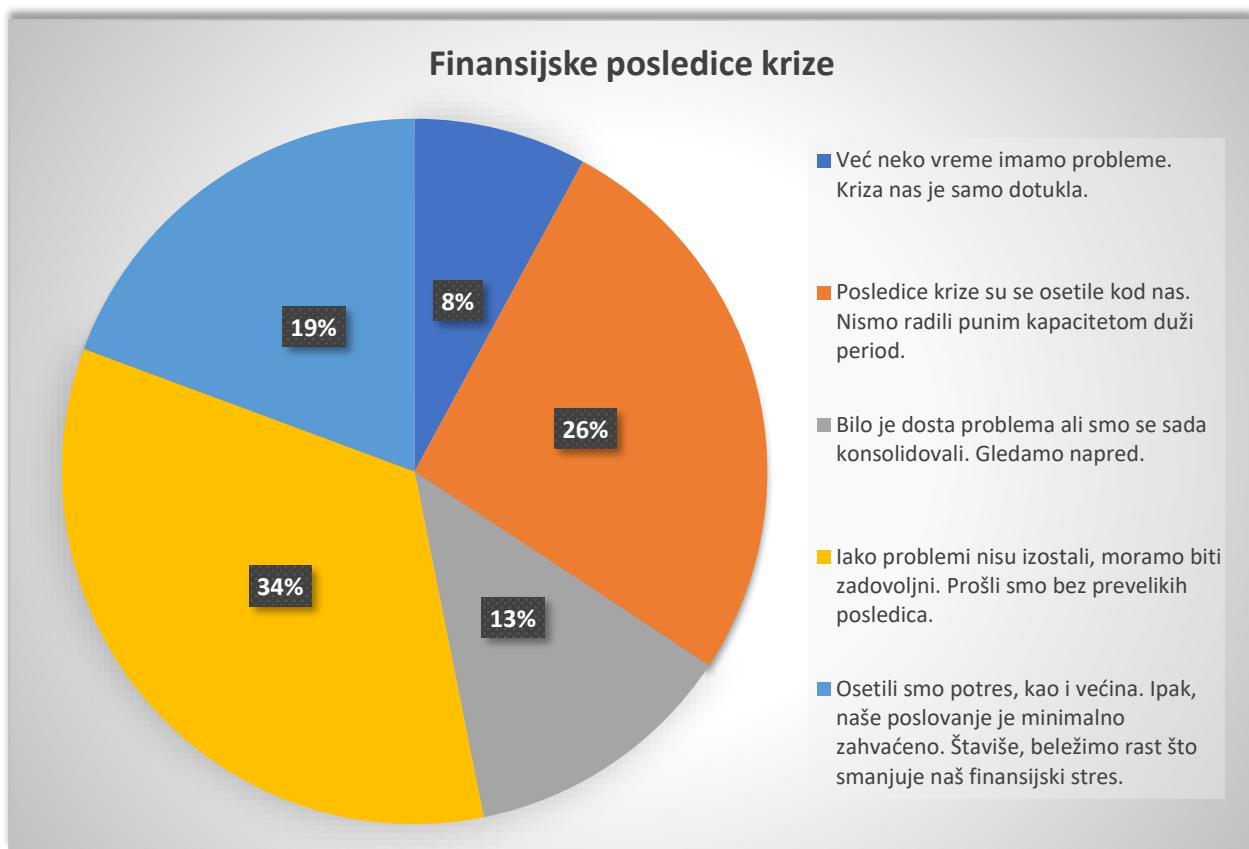
Pokretači promena		
Izazovi kompanije	Oblast unapređenja	Ključne tehnologije/ Digitalni trendovi
Rezultat		
Cilj prihvatanja digitalnih tehnologija	Implementacija tehnološkog rešenja	Spremnost kompanije da investira u digitalne tehnologije

U okviru **pokretača promena** koji opredeljuju kompanije da se okrenu upotrebi digitalnih tehnologija posmatrali smo izazove sa kojima se kompanije suočavaju, prvenstveno uzrokovanim pandemijom a zatim i šire, u kojim oblastima je ustanovljeno da su neophodna poboljšanja i koje su ključne tehnologije koje će to omogućiti.

U okviru **rezultata**, nakon obavljenih konsultacija sa menadžmentom kompanije, razmatrali smo ciljeve koje kompanija nastoji da postigne upotrebom digitalnih tehnologija, da li je rešenje predloženo od strane konsultanta implementirano i u kojoj meri je kompanija spremna da ulaze u tehnološka rešenja.

Nakon godinu dana borbe sa pandemijom u mogućnosti smo da sagledamo finansijske posledice koje su preventivne mere krznog štaba poput ograničavanja kretanja robe i ljudi, zatvaranja objekata i zabrane okupljanja, ali i veliki broj zaraženih korona virusom, ostavila na kompanije.

Dok određene industrije poput turizma, ugostiteljstva i pojedini segmenti trgovine prijavljuju veliki pad prometa, više od 50% anketiranih kompanija iz našeg uzorka izjavljuje da su prošli bez velikih posledica, od čega skoro 20% čak beleži rast prihoda.



Anketa: Koji od ponuđenih odgovora najблиže određuje ranjivost i finansijski stres Vaše kompanije?

Evidentno je da su one kompanije koje su pre pandemije ne samo razvile svoje digitalne strategije, već ih i sprovodile, sada su u stanju da nadigraju svoje manje digitalne konkurente. To ne znači da se potcenjuju izazovi povezani sa COVID-19 sa kojima se sada

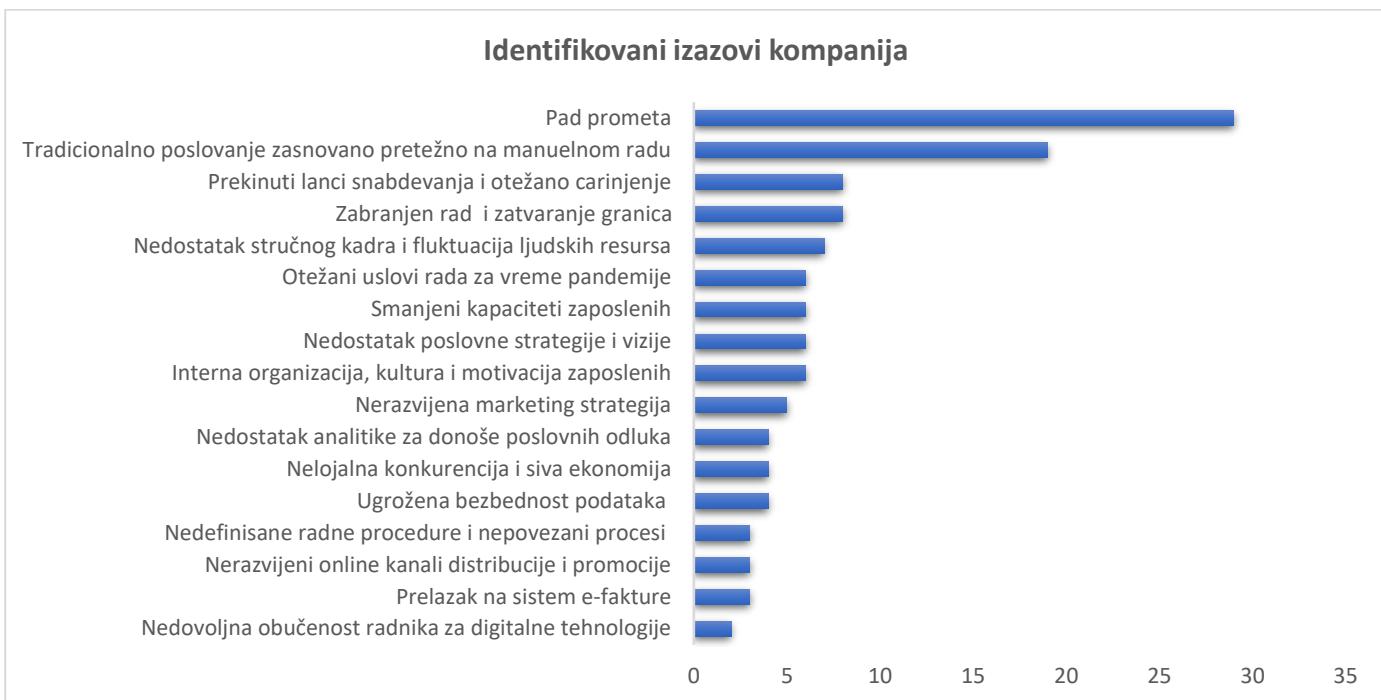


suočavaju, bez obzira na njihov trenutni nivo digitalne zrelosti. Prelazak na digitalnu tehnologiju samo po sebi nije lek za sve što muči preduzeća u trenutnom ekonomskom okruženju. Oni, međutim, imaju na raspolaganju znatno više alata, poput online trgovine, digitalnog marketinga, analitike o klijentima koje ukazuju na promene u ponašanju i nove potrebe kupaca i već su pripremljene na rad na daljinu što im pruža veću otpornost na probleme, agilnost i omogućava brži oporavak.

IZAZOVI KOMPANIJA

Konsultantski rad sa kompanijama ukazao je na najveće probleme sa kojima se one u ovom trenutku suočavaju. Pad prometa se izdvaja po učestalosti, ali su ga prijavljivale mahom turističke agencije, sektor trgovine koji je baziran na prodaju u fizičkim objektima, kompanije iz prehrambenog i tekstilnog sektora koje su izvozno orijentisane i farmaceutske kompanije zbog zabrane uvoza lekova. Uticaj su svakako ostavili prekinuti lanci snabdevanja, otežani uslovi carinjenja i otežani uslovi rada, poput ograničavanja broja radnika u zatvorenom prostoru, što je zahtevalo reorganizaciju poslovanja, posebno u proizvodnim pogonima.

Pored izazova nametnutih pandemijom, kompanije su kao izražen problem prisutan i pre krize identifikovale tradicionalno poslovanje zasnovano pretežno na manuelnom radu uz minimalan nivo digitalizacije, a vrlo često i njegovo potpuno odsutvo. Ovo je posebno izraženo u sektoru proizvodnje i to u metalskoj industriji i proizvodnji tekstila, a zatim slede uslužne delatnosti poput trgovine i finansijskog sektora.



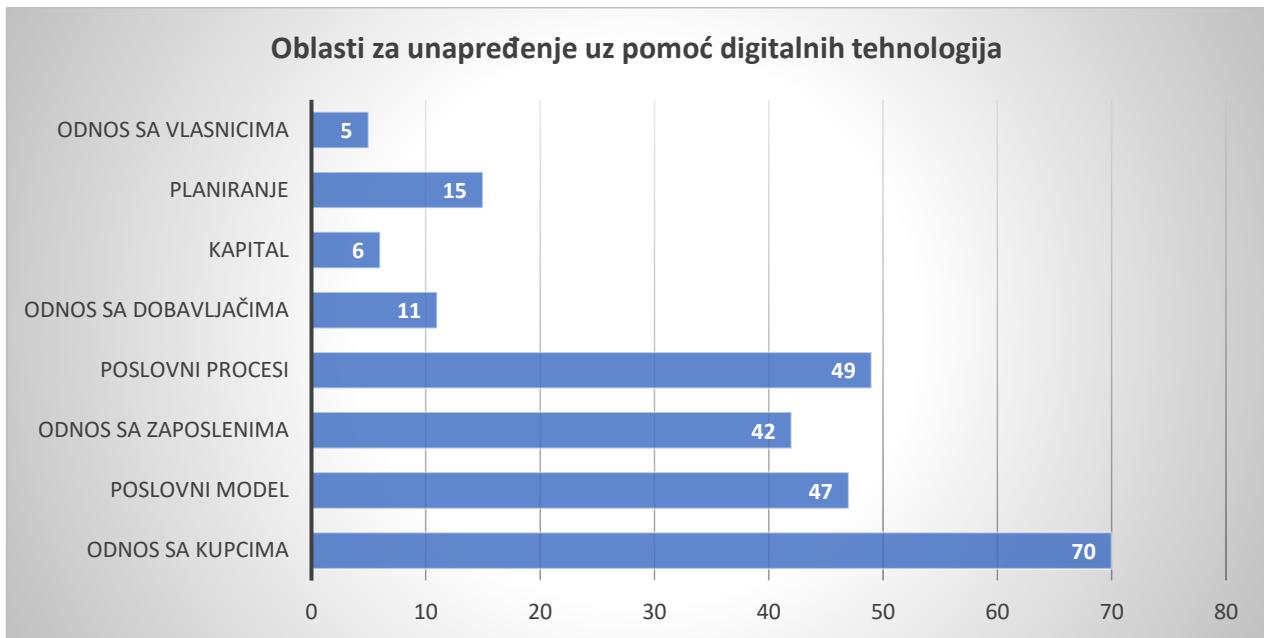
Faktori vezani za ljudske resurse, takođe su dominantni i odnose se mahom na nedostatak stručnog kadra, fluktuaciju radnika i nedovoljnu motivaciju zaposlenih, posebno u novonastalim okolnostima.



OBLASTI UNAPREĐENJA

Kompanije koje su se prijavile za učešće u SPEED programu već razumeju mogućnosti koje donosi digitalna transformacija, integriranjem različitih digitalnih tehnologija u svoje poslovne modele i procese. Ove tehnologije se sve više usvajaju uglavnom da bi se bolje razumele potrebe kupaca, pružanjem prilagođenih inovativnih rešenja i da bi kompanije

ostale konkurentne povećanjem prihoda i profitabilnosti uz smanjenje operativnih troškova.



Polovina kompanija planira da unapredi poslovne procese, kroz automatizaciju i povezivanje svojih sistema i procesa u jedno rešenje koje će im omogućiti sveobuhvatni pregled i kontrolu. Iako to predstavlja priliku za kompanije da smanje troškove, istovremeno, uključuje i izazove. Gotovo u svim slučajevima neophodno je da se najpre napravi reinženjerинг postojećih procesa i njihova optimizacija, pre nego što se pristupi digitalizaciji.

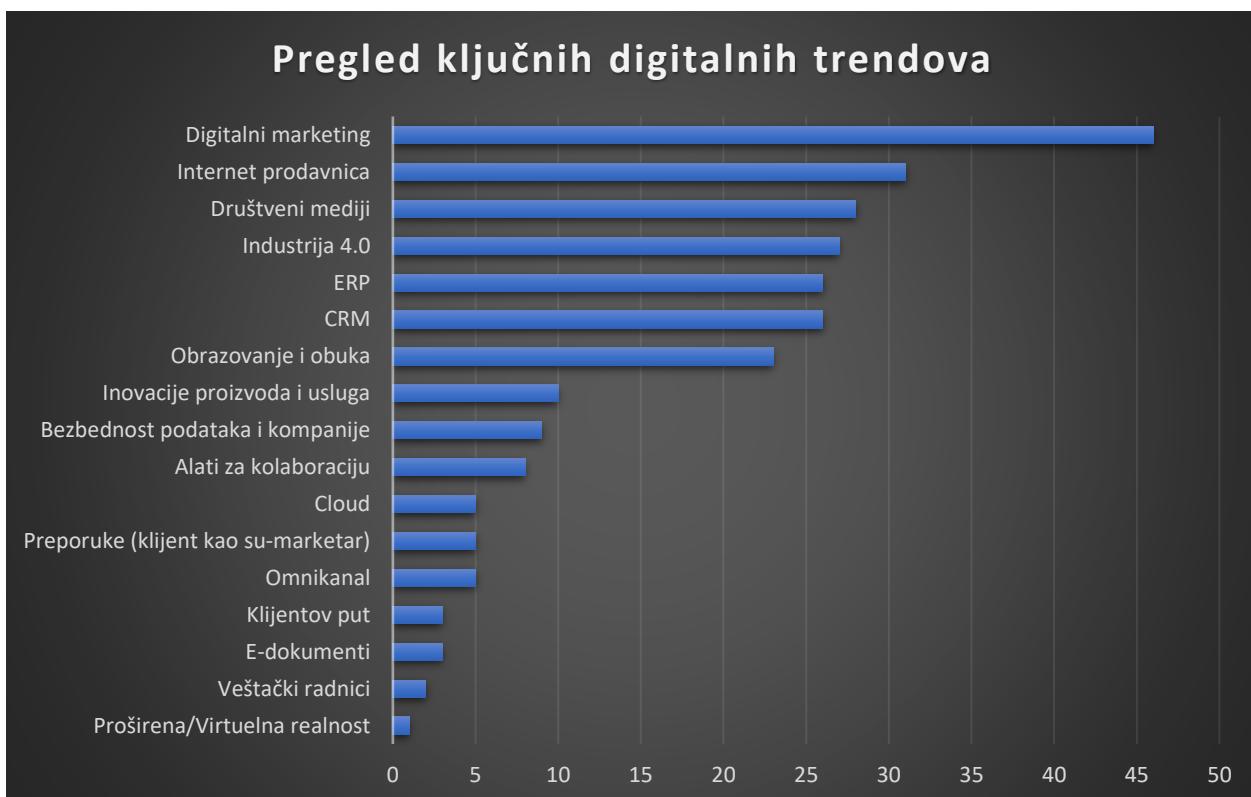
Menadžment se bori da primeni efikasne strategije za korišćenje digitalnog sveta kao izvora inovacija za svoje kupce ili korisnike i prilagodi poslovne model digitalnoj ekonomiji. Međutim, 46% kompanija spremno je da transformiše način na koji kreira vrednost i isporučuje je svojim klijentima.

70% kompanija planira da investira u digitalne tehnologije kako bi unapredila odnose sa kupcima

Pored toga, potreba za obučavanjem radnika za upotrebu digitalnih tehnologija je široko prepoznata na svim nivoima. Ako kompanije žele da u potpunosti iskoriste ogromne mogućnosti koje im donose digitalne tehnologije, moraju početi da uspostavljaju nove programe obuke kako bi stvorili potrebnu digitalnu pametnu radnu snagu.

KLJUČNE TEHNOLOGIJE

Usvajanje tehnologija među uzorkom analiziranih kompanija pokazuje zanimljive obrasce. Veliki broj kompanija nema strategiju digitalnog nastupa. Više od 45% kompanija dobilo je preporuke od konsultanata kako da uspostave i/ili unaprede digitalni marketing, 27% kompanija ne koristi društvene medije a želeli bi da razumeju koji kanali komunikacije sa klijentima su za njih najpogodniji i kako da kreiraju poslovne profile. Društveni mediji koji preuzimaju veoma važnu ulogu jasan su pokazatelj povećanog usredsređivanja na iskustvo kupaca kroz socijalno slušanje kako bi se stekao dublji uvid u ponašanje i preferencije potrošača.

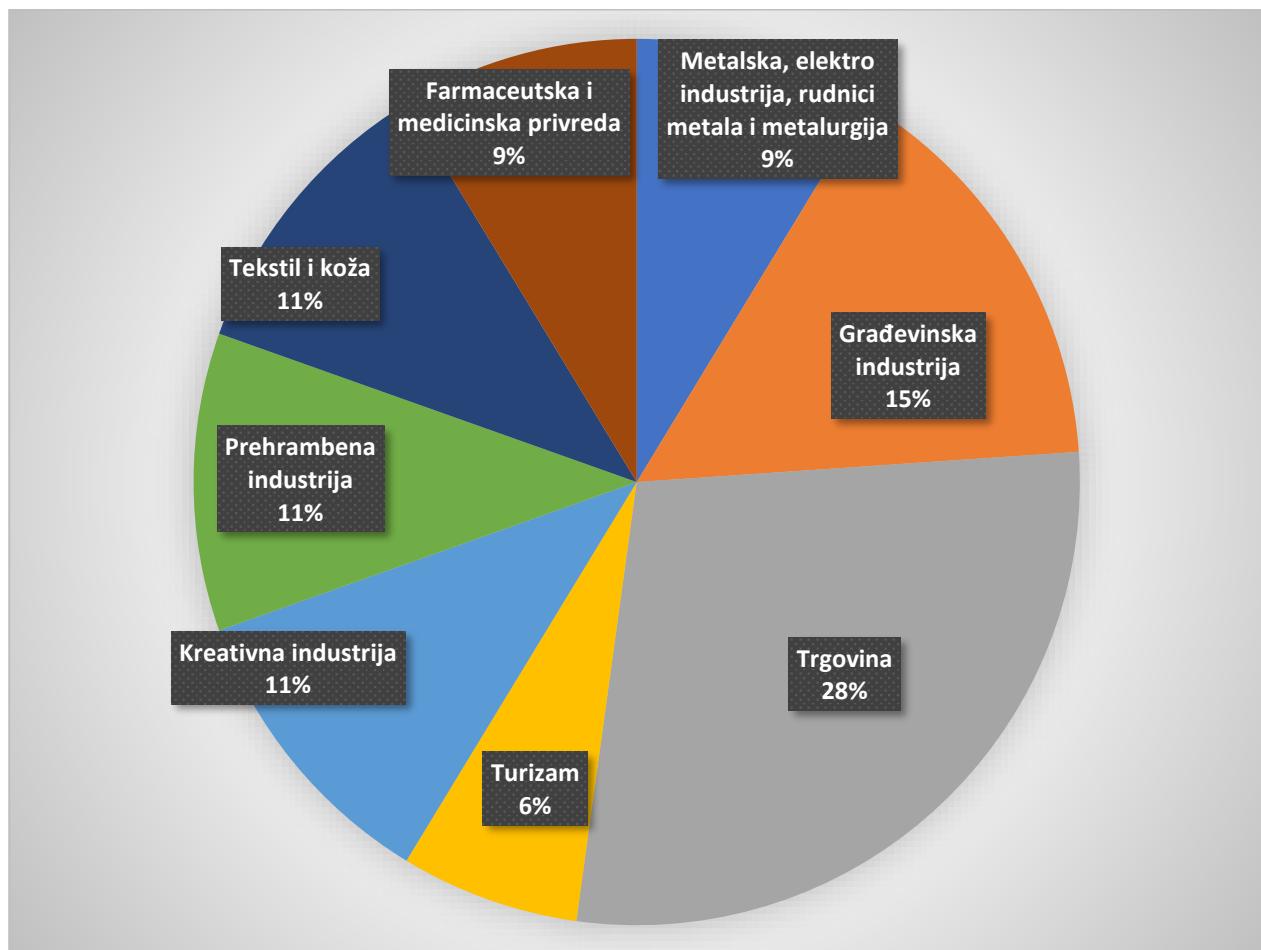


COVID-19 je trajno preoblikovao e-trgovinu kakvu poznajemo i ubrzao kompanije na svom putu prema internet prodaji. Preko 30% kompanija je sa konsultatom razradilo ideju o uspostavljanju e-commerce platforme ili njeno unapređenje.

I dok su digitalni kanali prodaje, promocije i komunikacije sa klijentima na prvom mestu, ne zaostaje ni potreba za uspostavljanjem Industrije 4.0. i implementacijom ERP sistema. Trend automatizacije, optimizacije i razmene podataka u proizvodnim tehnologijama izražen je u metalskoj industriji, preradi tektila, hrane i lekova.

S obzirom na očiglednu usmerenost kompanija na prodajnu stranu organizacije, pronalazak novih kupaca i poboljšanje odnosa sa klijentima, ne iznenađuje veliko interesovanje i za CRM sisteme.

Sektori koji su izabrali Digitalni marketing kao ključni trend u razvoju poslovanja:



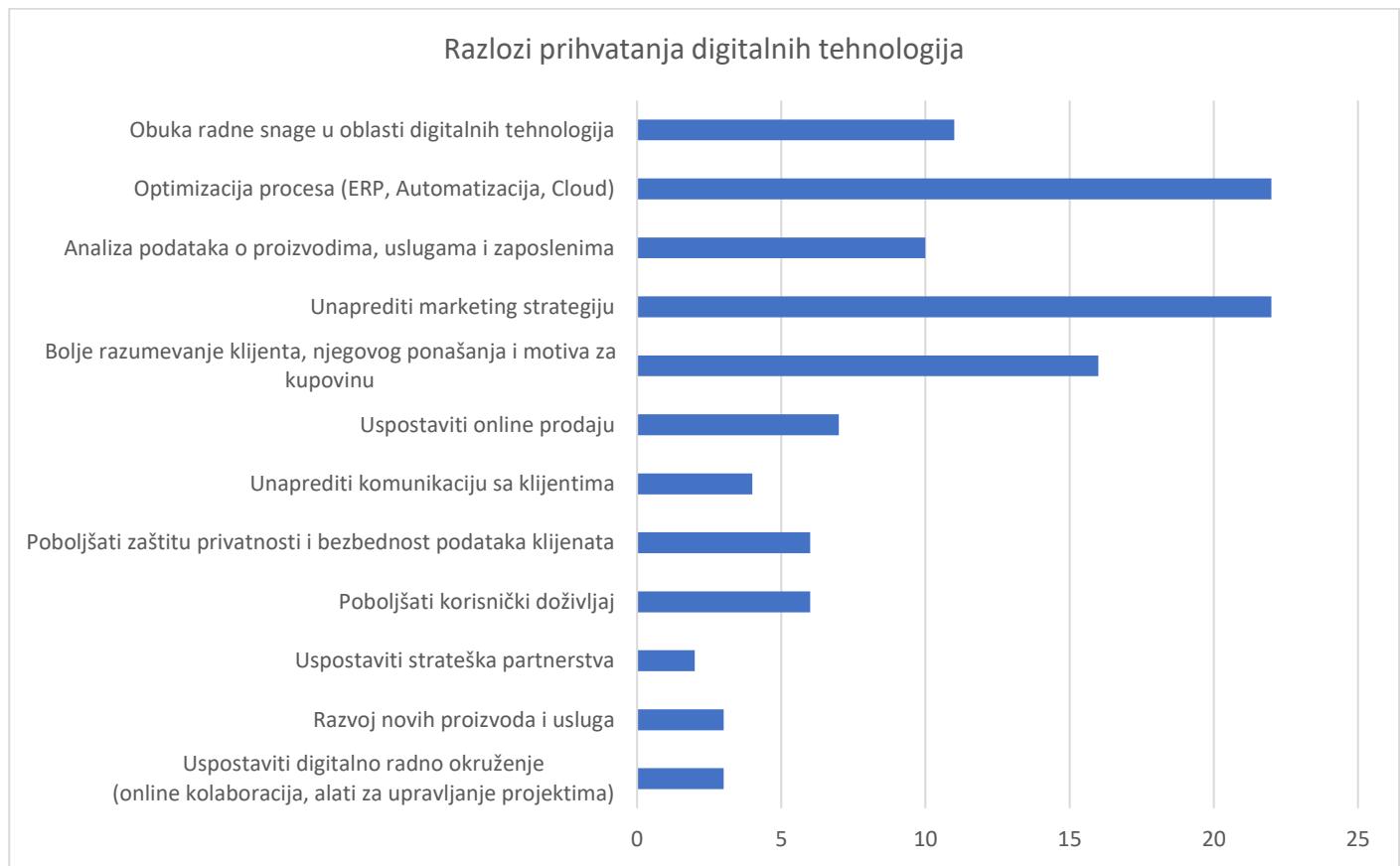
CILJEVI PRIHVATANJA DIGITALNIH TEHNOLOGIJA

Kompanije usvajaju neke od digitalnih tehnologija uglavnom da bi poboljšale svoje poslovne funkcije, umesto da se transformišu i razvijaju nove proizvode i usluge.

Kao što se vidi u tabeli ispod, glavni razlozi anketiranih kompanija koje su u procesu ili će uskoro usvojiti digitalne tehnologije su dvojaki:

1. Da bi poboljšali svoje **spoljne poslovne funkcije**: odnos sa kupcima kroz bolje razumevanje klijenata, njegovog ponašanja i motiva za kupovinu, optimizacija i sistematizacija odnosa (CRM) i operativni marketing sa ciljem da se poveća obim prodaje.
2. Da poboljšaju svoje **unutrašnje funkcije**: optimizacija procesa kroz usvajanje ERP sistema, automatizaciju, analizu podataka i prihvatanje cloud tehnologije.

Pozitivna stvar je što je obuka radne snage u oblasti digitalnih tehnologija, takođe, visoko rangirana, budući da je to jedan od preduslova uspešne primene tehnoloških rešenja.



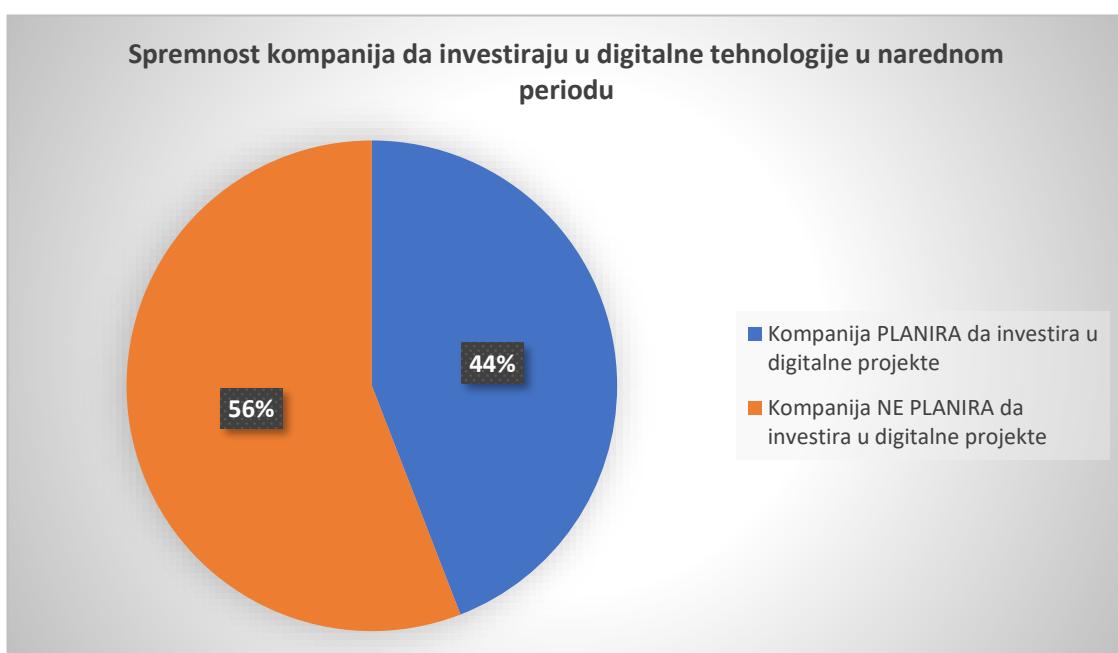
Za razliku od SPEED 1 programa koji je sproveden neposredno po proglašenju pandemije, u kome je prelazak na rad na daljinu bio primarna tema konsaltinga, danas su kompanije u velikoj meri prihvatile online kolaboraciju, stoga se o uspostavljanju digitalnog radnog

okruženja razgovaralo u samo tri kompanije, sve iz oblasti projektovanja. Ne očekuje se da će ovaj trend masovno opstati.

IMPLEMENTACIJA TEHNOLOŠKOG REŠENJA

Pre započetih konultacija, prilikom prijave za učešće u programu, kompanije su upitane da li planiraju da investiraju u digitalne tehnologije u narednom periodu.

44% je navelo da planira ulaganja, a veliki broj njih je već uveliko u implementaciji određeneih rešenja.



Naravno, implementacija dolazi sa svojim izazovima. I dok je samo 12% kompanija ocenilo da u ovom procesu ne postoje značajnije prepreke, već je samo stvar odluke na najvišem nivou, gotovo polovina (43%) je navelo da im fali znanje i podrška u procesu transformacije. 28% kompanija smatra da im nedostaje kadrova i kulture unutar organizacije koji bi omogućili uspešnu implementaciju. Nedostatak sredstava za finansiranje digitalnih projekata se navodi u 19% slučajeva.

Nakon konsultacija i analize poslovanja, kompanijama su dati konkretni saveti i alati za unapređenje poslovanja i postizanje njihovih konkretnih ciljeva. Dalja analiza pokazuje da su ova rešenja u velikoj meri prihvaćena i implementirana, u zavisnosti od kompleksnosti.

Samo u 19% slučajeva kompanije su izjavile da nisu započele ili ne žele da implementiraju predložene tehnologije, dok je u više od 60% kompanija digitalno rešenje u potpunosti implementirano ili u procesu implementacije.



ZAKLJUČAK

Zemlja, institucije i poslovni lideri za vreme i nakon epidemije suočeni su sa teškim izborima i raznim nivoima nesigurnosti bez presedana. Dok je kratkoročna orientacija ključna, postaje sve jasnije da će kriza trajno oblikovati društveni i ekonomski poredak budućnosti, kao što je to bio slučaj sa drugim istorijskim krizama.

Društveni trendovi vezani za to kako radimo, kako učimo i kako koristimo tehnologije brzo se menjaju. Dok su se ovi trendovi već odvijali i pre krize, svedoci smo ubrzanja koje će dovesti do tzv „nove normalnosti“. Iako je za opstanak potrebna kratkotrajna reakcija, dugoročni pogled i strategija će učiniti pobednike.

Kompanije koje hrabro i pravovremeno ulažu u transformaciju svojih preduzeća u ona koja se bave promenama u ponašanju klijenata, mogu preuzeti tržište i pojaviti se kao tržišni lideri nakon pandemije.



Sprovedeno od strane:



Kriza je ubrzala proces digitalne transformacije preduzeća. Trend koji će ostati i nakon pandemije je svakako internet prodaja. Međutim, rast će zavisi od sposobnosti igrača u industriji da obezbede čitav niz formata i cena kako bi zadovoljili razlike potrebe klijenata. Ulaganje u bolje upravljanje klijentma i digitalni marketing je pokazalo koliko je neophodno, i dok će fleksibilan rad od kuće ostati opcija samo za pojedince, online komunikacija sa partnerima i klijentima iz inostranstva će u velikoj meri opstati.



2021

Kneza Miloša 12, VI sprat, Beograd