

Agencija za razvoj grada Prijedora

REPRO DI – projekt digitalne transformacije sektora drvoprerade

# Analiza digitalne zrelosti preduzeća u sektoru drvoprerade i industrije namještaja



Juli 2024. godine



# Impresum

Projekat REPRO DI se implementira u okviru šireg projekta "Inovacije i digitalizacija malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini / EU4DigitalSME", kojeg sufinansiraju Evropska unija i Vlada SR Njemačke, a provodi Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.



Naručilac: Razvojna agencija grada Prijedora „PREDA“



Isporučilac: Savjetovanje DevCon Mišel Pavlica s.p. Banja Luka



Projekat: REPRO DI – Digitalna transformacija sektora drvoprerade



Projektni partneri: Univerzitet Apeiron i Klaster Drvo-PD



Period realizacije istraživanja: juni – juli 2024. godine

Istraživački uzorak: 26 preduzeća iz sektora drvoprerade i industrije namještaja

Autori: **Mišel Pavlica** i **Suzana Vukmir**

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija istraživanja</b>	<b>2</b>
<b>3. Istraživački uzorak</b>	<b>5</b>
<b>4. Nalazi istraživanja</b>	<b>9</b>
Digitalna zrelost sektora	9
Kriterijum 1: Strategija / plan primjene digitalnih rješenja	14
Kriterijum 2: Praćenje i stimulisanje primjene digitalnih trendova	15
Kriterijum 3: Primjena digitalnih trendova u poslovanju	16
Kriterijum 4: Upotreba digitalnih rješenja za podršku poslovnim funkcijama	16
Kriterijum 5: Softver / mogućnosti za samostalno analiziranje podataka	17
Kriterijum 6: Automatizacija procesa	18
Kriterijum 7: Upotreba digitalnih tehnologija od strane zaposlenih	19
Kriterijum 8: Digitalna povezanost sa partnerima	20
Kriterijum 9: Digitalni marketing	21
Kriterijum 10: Cyber (internet) bezbjednost	21
<b>5. Zaključci i preporuke</b>	<b>23</b>
<b>6. Aneksi</b>	<b>26</b>
Aneks 1: Upitnik za (samo)procjenu	26
Aneks 2: Spisak preduzeća koja su učestvovala u istraživanju	30

# 1. Uvod

Procjena digitalne zrelosti preduzeća iz sektora drvoprerade i industrije namještaja pripremljena je u okviru projekta „REPRO digitalna transformacija sektora drvoprerade“, koji realizuje Razvojna agencija grada Prijedora „PREDA“ u saradnji partnerskim organizacijama / institucijama – Univerzitetom „Apeiron“ i Klasterom „Drvo-PD“. Projekt se sufinansira sredstvima Evropske unije, a implementira u saradnji sa njemačkim GIZ-om. Cilj projekta je nadogradnja koncepta Resursnog centra REPRO, koji je ranije obezbjedio snažnu infrastrukturu za razvoj drvoprerađivačkog sektora, kroz kreiranje praktičnog seta usluga, prilagođenih zahtjevima i sposobnostima lokalnih malih i srednjih preduzeća u postepenoj transformaciji poslovnih procesa sa fokusom na digitalizaciju.

U pripremi za sprovođenje istraživanja, pripremljena je originalna metodologija za procjenu digitalne zrelosti preduzeća. Angažovani konsultanti održali su dvodnevnu radionicu sa predstavnicima projektnog tima REPRO DI projekta, kako bi se predstavile postojeće prakse i koncepti procjene digitalne zrelosti preduzeća, usaglasili zahtjevi i ciljevi istraživanja i postavila metodologija za sprovođenje istraživanja. U periodu između 20. juna i 2. jula 2024. godine, pristupilo se sprovođenju istraživanja, koje je uz prethodnu (samo)procjenu stanja uključilo i terenske posjete preduzećima i dubinske intervjuje radi objektivne procjene digitalne zrelosti. Na osnovu nalaza procjene, pripremljeni su pojedinačni izvještaji o digitalnoj zrelosti za svako preduzeće koje je učestvovalo u istraživanju, a potom je pripremljena i analiza digitalne zrelosti preduzeća u sektoru drvoprerade i industrije namještaja koja je predstavljena u ovom dokumentu.

Detaljan pregled koraka na pripremi analize predstavljen je u narednoj tabeli.

**Tabela 1: Koraci na pripremi analize digitalne zrelosti preduzeća u sektoru drvoprerade i industrije namještaja**

Br.	Korak	Termini
1.	Održavanje uvodne radionice	6. i 7. juni
2.	Najava sprovođenja istraživanja	10 – 14. juni
3.	(Samo)procjena stanja – popunjavanje web upitnika	17 - 19. juni
4.	Terenske posjete i dubinski intervjui (na osnovu preliminaranih nalaza samoprocjene)	20. juni – 2. juli
5.	Analiza podataka i priprema analize stanja	3 – 12. juli
6.	Priprema prijedloga kratkoročnih i dugoročnih mjera za podršku digitalizaciji (1) na nivou pojedinačnih preduzeća (2) na nivou sektora	15 – 19. juli
7.	Priprema akcionog plana za podršku digitalizaciji	22 – 26. juli

Na osnovu ove analize biće pripremljen akcioni plan koji će preporučiti konkretne mjere za podršku digitalizaciji preduzeća u sektoru i indikatore za praćenje njihovog sprovođenja.

## 2. Metodologija istraživanja

### Uvod

Aktivnosti na pripremi za istraživanje, uključile su razvoj metodologije za procjenu digitalne zrelosti preduzeća iz sektora drvoprerađe i industrije namještaja kroz dvodnevnu radionicu održanu 6. i 7. juna na kojoj je diskutovano o sljedećim temama:

1. EU DESI inicijativa
2. Pristupi i modeli procjene digitalne zrelosti preduzeća i sektora
3. Primjeri dobrih praksi procjene digitalne zrelosti
4. Primjeri postojećih alata za procjenu digitalne zrelosti na lokalnom nivou
5. Kratkoročne i dugoročne mjere podrške digitalizaciji, primjeri i dobre prakse
6. Određivanje metodologije za procjenu digitalne zrelosti preduzeća u sektoru drvoprerađe i industrije namještaja

Na radionici su učestvovali predstavnici Agencije Preda i partnerskih organizacija i tom su prilikom dogovoreni najvažniji elementi za sprovođenje istraživanja. Metodologija i prateći upitnik usaglašeni su na online sastanku održanom 17. juna. Metodologija istraživanja je predstavljena u nastavku.

### Istraživački uzorak

Istraživački uzorak uključio je 26 preduzeća iz sektora drvoprerađe i industrije namještaja sa područja Grada Prijedora i susjednih jedinica lokalne samouprave.

### Period sprovođenja istraživanja

Istraživanje je sprovedeno tokom mjeseca juna i početkom mjeseca jula 2024. godine.

### Metodi sprovođenja istraživanja

Istraživanje je uključilo (samo)procjenu digitalne zrelosti preduzeća korištenjem upitnika za procjenu digitalne zrelosti i terenske posjete preduzećima radi realizacije intervjua, kako bi se verificovali, produbili i dopunili nalazi samoprocjene. Prikupljeni podaci su statistički obrađeni i vizuelno predstavljeni.

### Koraci u provođenju istraživanja

Priprema procjene digitalne zrelosti preduzeća uključila je sljedeće korake:

#### 1. Najava sprovođenja istraživanja

Projektni tim je kontaktirao preduzeća iz sektora drvoprerađe i industrije namještaja i najavio istraživanje putem e-mail dopisa u kojem je dostavljen link do web upitnika za samoprocjenu.

#### 2. Procjena stanja – popunjavanje upitnika

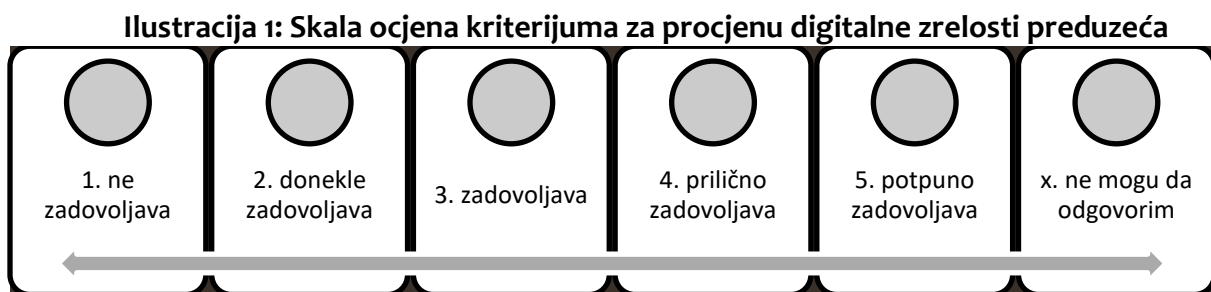
Relevantni predstavnici preduzeća su popuniti online upitnik u svrhu sprovođenja istraživanja. Svako preduzeće je popunilo po jedan upitnik, a sugerisano je da to zajednički učine: (1) direktor / vlasnik

preduzeća, (2) lice zaduženo za IT (ukoliko postoji u preduzeću), odnosno šef prodaje / marketinga i (3) šef proizvodnje / poslovođa.

Upitnik za (samo)procjenu dat je u aneksu dokumenta i sastoji se iz dva dijela:

1. Pitanja u pogledu opštih informacija o poslovnom subjektu i
2. Pitanja za (pro)ocjenu digitalne zrelosti preduzeća.

Svako pitanje sadrži 5 ponuđenih odgovora sa gradacijom od 1 (ne zadovoljava) do 5 (potpuno zadovoljava) na Likertovoj skali. Na svako pitanje, takođe je bilo moguće odgovoriti sa x (ne mogu da odgovorim). Za pojedina pitanja omogućeno je pružanje dodatnih informacija i objašnjenja.



Projektni tim i / ili angažovani konsultanti telefonski su zakazali sastanke sa svakim preduzećem, nakon što su njegovi predstavnici popunili upitnik.

### 3. Terenske posjeti – intervjui

Terenske posjete preduzećima obavljene su u cilju verifikacije i produbljanja nalaza samoprocjene. Sagovornici na intervjuima su bile iste osobe koje su popunile web upitnik. Osim nekoliko izuzetaka, intervjui sa svakim preduzećem trajali su između 60 i 90 minuta. Ovako su se, kroz direktne kontakte sa predstavnicima svakog preduzeća iz istraživačkog uzorka, razjasnila otvorena pitanja u vezi (samo)procjene digitalne zrelosti i dobile dodatne informacije za potrebe istraživanja.

### 4. Priprema analize stanja

Analaza podataka uključila je obradu podataka prikupljenih kroz upitnik i kroz intervju metode statističke analize. Obradeni podaci su predstavljeni vizuelno i elaborisani narativno. Svako preduzeće iz istraživačkog uzorka dobilo je povratnu informaciju u vezi sa procjenom stanja digitalne zrelosti za 10 posmatranih područja, a procjena digitalne zrelosti grafički je predstavljena na način koji omogućuje poređenje pojedinačnih preduzeća sa stanjem u sektoru drvoprerađivačke i industrije namještaja, odnosno sa prosjekom iz ukupnog istraživačkog uzorka. Pored pojedinačnih izvještaja o procjeni stanja digitalne zrelosti, pripremljena je i ova analiza, kao zbirni izvještaj koji predstavlja stanje u sektoru, odnosno na ukupnom istraživačkom uzorku od 26 preduzeća.

### 5. Priprema prijedloga mjera za podršku digitalizaciji

Pojedinačni izvještaji o procjeni stanja digitalne zrelosti, koji su distribuirani preduzećima koja su učestvovala u istraživanju, uključuju i prijedlog prioritarnih mjera unapređenja digitalizacije na nivou svakog pojedinačnog preduzeća.

### 6. Priprema akcionog plana za podršku digitalizaciji

Na osnovu predloženih mjera biće pripremljen i akcioni plan za podršku digitalizaciji sa relevantnim mjerama, te prijedlozima budžetske podrške i indikatora za praćenje uspješnosti na nivou ukupnog sektora drvoprerade i industrije namještaja. Akcioni plan će biti predstavljen na jednodnevnoj radionici predstavnicima preduzeća, projektnom timu i donosiocima odluka na lokalnom nivou.

### **Proizvod istraživanja**

Proizvodi istraživanja obuhvataju:

- pojedinačnu procjenu digitalne zrelosti 26 preduzeća iz sektora drvoprerade i industrije namještaja sa područja Prijedora i okolnih jedinica lokalne samouprave,
- preporuke za unapređenje digitalne zrelosti na nivou pojedinačnih preduzeća, te
- ukupnu procjenu stanja digitalne zrelosti preduzeća iz sektora drvoprerade i industrije namještaja sa područja Prijedora i okolnih jedinica lokalne samouprave.

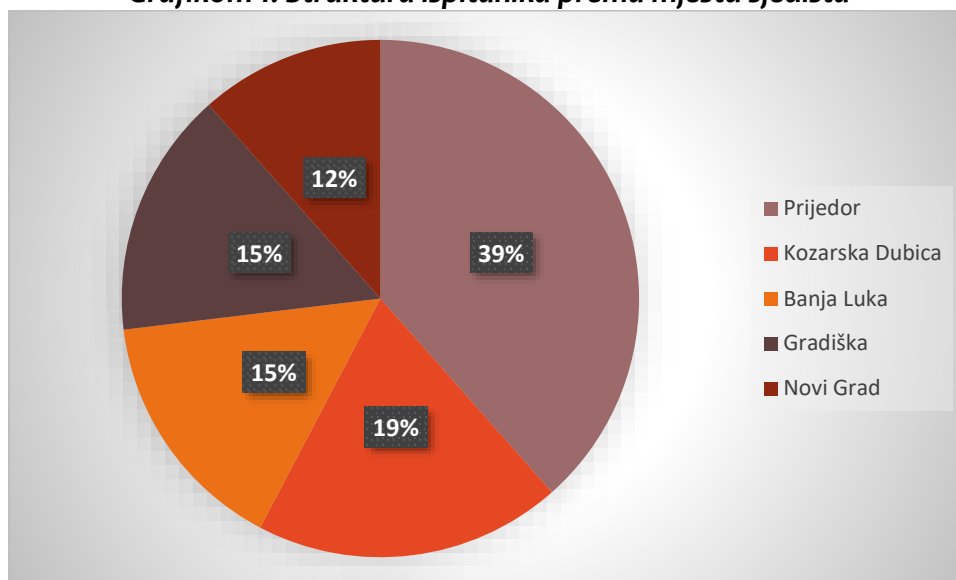
### 3. Istraživački uzorak

Istraživački uzorak uključio je 26 preduzeća iz sektora drvoprerade i industrije namještaja sa područja grada Prijedora i okolnih jedinica lokalne samouprave. Lista preduzeća koja su učestvovala u istraživanju, sa terminima posjeta i predstavnicima preduzeća sa kojima se razgovaralo, data je u ankesu dokumenta.

Preduzeća su odabrana na osnovu pripadnosti sektoru drvoprerade i industrije namještaja (uz jedan izuzetak, gdje se radi o preduzeću koje proizvodi alate za drvoprerađu), kao i na osnovu geografske lokacije na području Prijedora. Nakon što su iscrpljena preduzeća sa područja Prijedora koja su bila spremna da učestvuju u istraživanju, kontaktiran je dodatni broj firmi iz susjednih jedinica lokalne samouprave: Kozarske Dubice, Novog Grada, Gradiške i Banjaluke.

Struktura ispitanika po opštini/gradu, u kojem preduzeća uključena u istraživanje imaju sjedište, data je na sljedećem grafikonu.

**Grafikom 1: Struktura ispitanika prema mjestu sjedišta**



Anketirano je 10 preduzeća iz Prijedora, 5 preduzeća iz Kozarske Dubice, po četiri preduzeća iz Gradiške i Banjaluke i 3 preduzeća iz Novog Grada.

#### **Karakteristike istraživačkog uzorka**

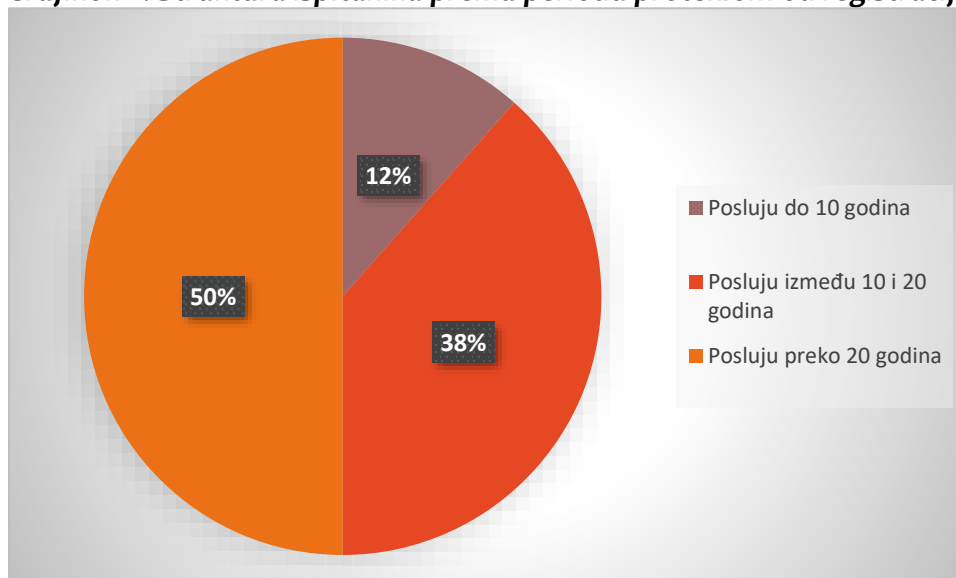
Od 26 anketiranih poslovnih subjekata, 24 su registrovana kao društva sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.), dok dva uključuju samostalne preduzetnike (s.p.).

Prema vremenu proteklom od registracije u postojećem registarskom obliku do danas, radi se o preduzećima koja posluju između 3 i 28 godina. Najveći broj anketiranih preduzeća posluje preko 20



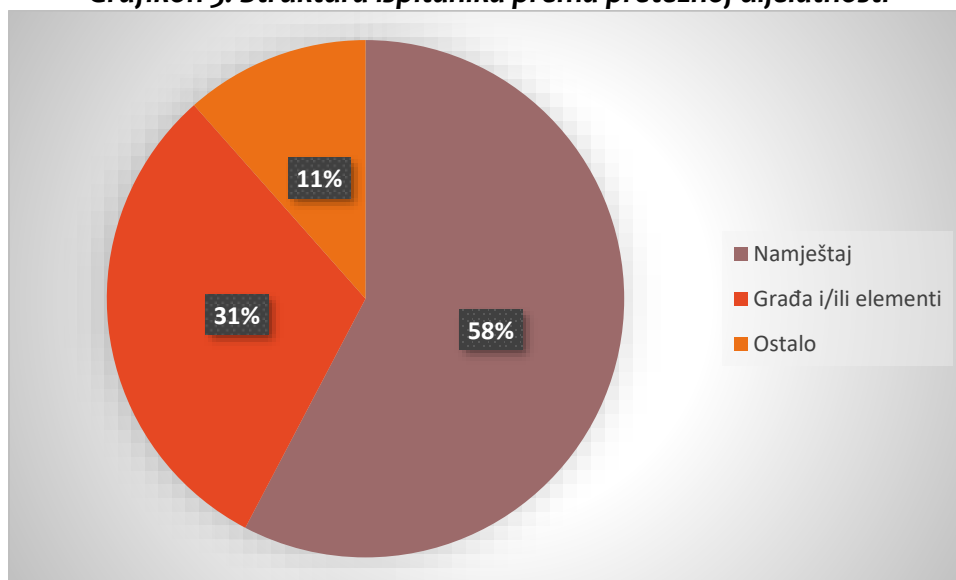
godina (čak je i nominalno najmlađe preduzeće izvršilo preregistraciju i ima kontinuitet u poslovanju), tako da se može zaključiti da uzorak dominantno uključuje zrela preduzeća.

**Grafikon 2: Struktura ispitanika prema periodu proteklom od registracije**



Najviše je preduzeća koja proizvode namještaj, a zatim građu i / ili elemente. Od preduzeća koja su prema vrsti proizvodnje svrstana u kategoriju ostalo, jedno se bavi proizvodnjom alata za drvenu industriju, drugo proizvodi presvlake za stolice, dok treće proizvodi ogrev. Struktura ispitanika prema djelatnošću sa dominantnim udjelom u ukupnom prihodu, predstavljena je grafikonom.

**Grafikon 3: Struktura ispitanika prema pretežnoj djelatnosti**



Ukupan prihod svih 26 anketiranih preduzeća (prosjeak u posljednje tri godine) prelazi 125 miliona KM, što iznosi prosječno 4,8 miliona KM po preduzeću. Od toga, na izvozne poslove otpada 72% ili nešto

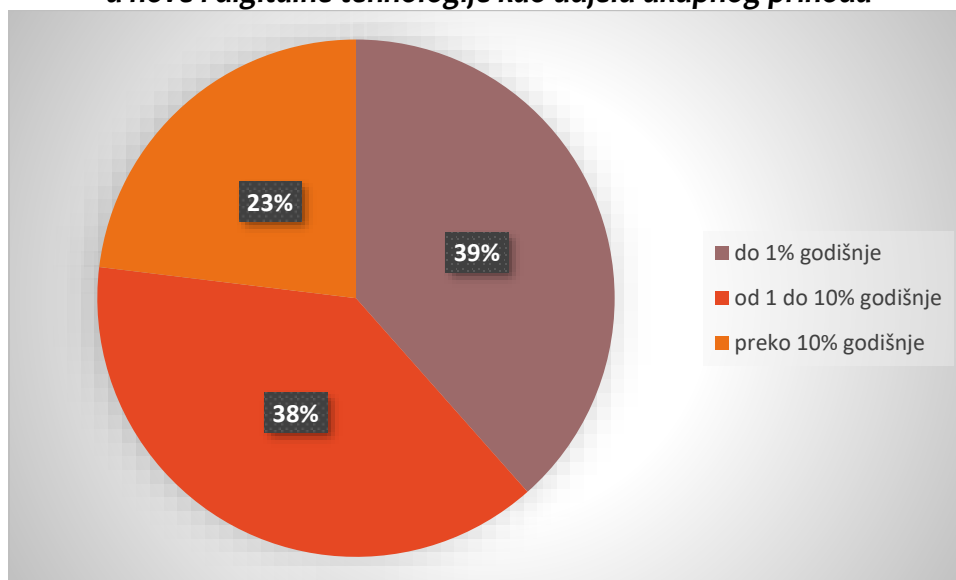
više od 90 miliona KM. Najveći prihod po pojedinačnom preduzeću iznosio je 20 miliona KM na godišnjem nivou, dok je najmanji poslovni subjekt oprihodovo 120 hiljada KM u 2023. godini.

Ukupan broj zaposlenih u posmatranim preduzećima iznosio je 1.669, od čega je 431 odnosno 26% žena. Ova preduzeća dodatno su angažovala i 16 povremenih radnika. Prihod po zaposlenom iznosio je u prosjeku 75 hiljada KM. Jedanaest od 26 posmatranih preduzeća ili njih 42% zapošljava pripadnike ranjivih grupa.

Posebne interene pisane politike u pogledu energetske efikasnosti, zaštite životne sredine i / ili ravnopravnosti polova donijelo je 7 ili 27% od 26 posmatranih preduzeća. Pored toga, većina anketiranih posjeduje FSC sertifikat, a solidan broj i ISO 9001 standard.

Po pitanju investiranja u nove i digitalne tehnologije<sup>1</sup>, 10 anketiranih preduzeća izdvaja godišnje u prosjeku do 1% ukupnih prihoda, dok 6 izdvaja preko 10% ukupnog prihoda za ove namjene, što je predstavljeno narednim grafikonom.

**Grafikon 4: Struktura ispitanika prema prosječnom izdvajanju u nove i digitalne tehnologije kao udjelu ukupnog prihoda**



Sa aspekta pozicije, odnosno uloge u preduzeću, odgovore su dominantno dali i informacije pružili vlasnici ili suvlasnici preduzeća. Može se (ugrubo) reći da je svega 7 od 26 anketiranih preduzeća predstavljao profesionalni menadžment. Dok su vlasnici principijelno bili skloniji da posmatranim

<sup>1</sup> Istraživanje pod nazivom „Procjena spremnosti za digitalnu transformaciju“ proveo je GIZ 2023. godine u okviru EUDigitalSME projekta na uzorku od 73 mala i srednja preduzeća iz Bosne i Hercegovine iz različitih sektora. Prema ovom istraživanju, udio preduzeća koja investiraju manje od 1 posto godišnjih prihoda u digitalizaciju, inovacije i istraživanje i razvoj iznosio je 30%, onih koja investiraju između 1 i 10% bilo je 55%, dok je preko 10% investiralo 15% preduzeća.

kriterijumima daju niže (lošije) ocjene, profesionalni menadžment preduzeća nastojao je da ove (pr)ocjene budu što više, odnosno da predstave svoje preduzeće u što boljem svijetlu. Ovo nije neobično ako se u obzir uzme da profesionalni menadžment nastoji da ispuni očekivanja vlasnika, dok su vlasnici skloniji da opreznije pristupe procjeni postignuća u svojim preduzećima. Ova subjektivnost odgovora predstavlja potencijalno ograničenje istraživanja, što je u najvećoj mjeri korigovano kroz razgovor, dodatna objašnjenja i nastojanje da se situacija u pogledu digitalne zrelosti sagleda i (pr)ocijeni što je moguće objektivnije. Posljedično, u mnogim su slučajevima ocjene dobijene kroz upitnik (samoprocjenu) u određenoj su mjeri korigovane nakon održanih sastanaka, odnosno intervjua.

## 4. Nalazi istraživanja

Digitalna zrelost 26 preduzeća iz sektora drvoprerade i industrije namještaja ocijenjena je na osnovu sljedećih kriterijuma:

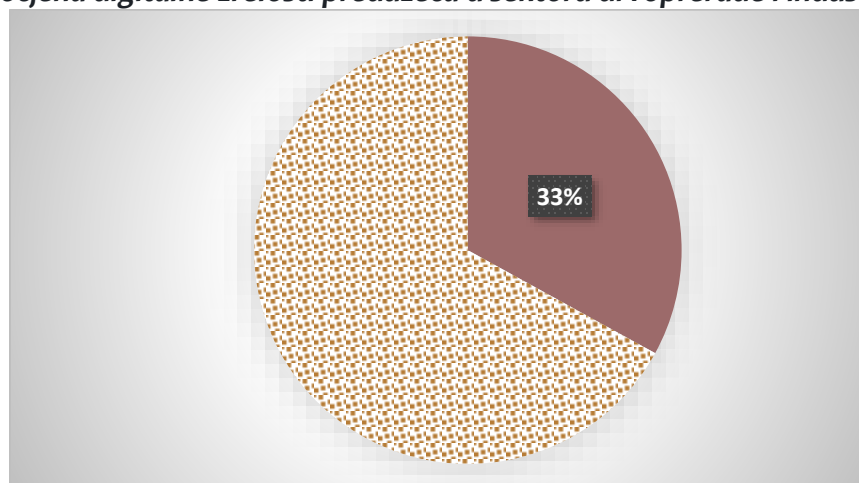
1. Strategija / plan primjene digitalnih rješenja
2. Digitalni trendovi i unapređenja u poslovanju
3. Upotreba digitalnih rješenja - trendovi
4. Upotreba digitalnih rješenja - poslovne funkcije
5. Software / samostalno analiziranje podataka
6. Automatizacija procesa
7. Upotreba dig. tehnologija od strane zaposlenih
8. Digitalna povezanost sa partnerima
9. Digitalni marketing
10. Cyber (internet) bezbjednost

Svaki od navedenih kriterijuma ocijenjen je za svako preduzeće pojedinačno ocjenom od 1 (ne ispunjava) do 5 (u potpunosti ispunjava). Na osnovu ocjena pojedinačnih kriterijuma dobijena je i ukupna procjena digitalne zrelosti svakog preduzeća, ocjena digitalne zrelosti za svaki kriterijum, kao i ocjena digitalne zrelosti ukupnog sektora.

### Digitalna zrelost sektora

Prosječna ocjena digitalne zrelosti svih anketiranih preduzeća iznosi 2,32 (na skali od 1 do 5), dok je stepen digitalne zrelosti preduzeća u sektoru procijenjen na 33% (gdje ocjena jedan predstavlja 0%, a ocjena pet 100% ispunjenosti)<sup>2</sup>.

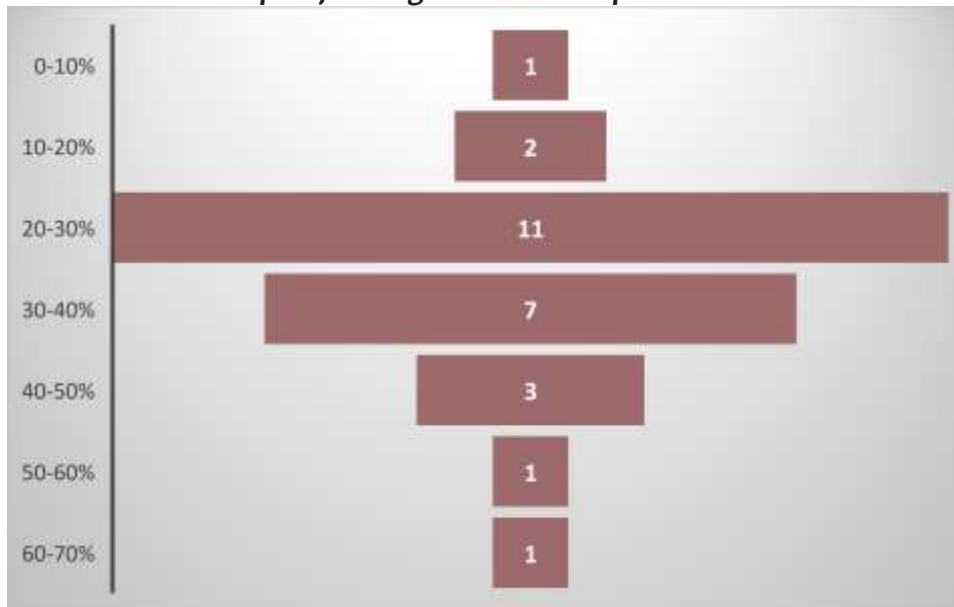
**Grafikon 5: Procjena digitalne zrelosti preduzeća u sektoru drvoprerade i industrije namještaja**



<sup>2</sup> Prema pomenutom GIZ-ovom istraživanju, spremnost preduzeća za digitalnu transformaciju, preračunata u procenat ispunjenosti kriterijuma, iznosila je oko 50%.

Digitalno najzrelije preduzeće ispunjava 61%, a najmanje zrelo 0% posmatranih kriterijuma za (pr)ocjenu digitalne zrelosti. Najveći broj preduzeća ispunjava posmatrane kriterijume u rasponu ispunjenosti između 20 i 30%, a potom između 30 i 40%, što je predstavljeno grafikonom.

**Grafikon 6: Distribucija frekvencije procenata ispunjenosti kriterijuma za procjenu digitalne zrelosti preduzeća**



Po pitanju ispunjenosti pojedinačnih kriterijuma na nivou ukupnog sektora, najbolje je ispunjen kriterijum koji se odnosi na cyber bezbjednost (44%), a potom na upotrebu digitalnih rješenja za podršku poslovnim funkcijama (41%), dok je ubjedljivo najlošije ocijenjen kriterijum koji uključuje digitalnu povezanost sa partnerima (16%). Detaljan pregled ispunjenosti pojedinačnih kriterijuma, predstavljen je tabelom i grafikonima.

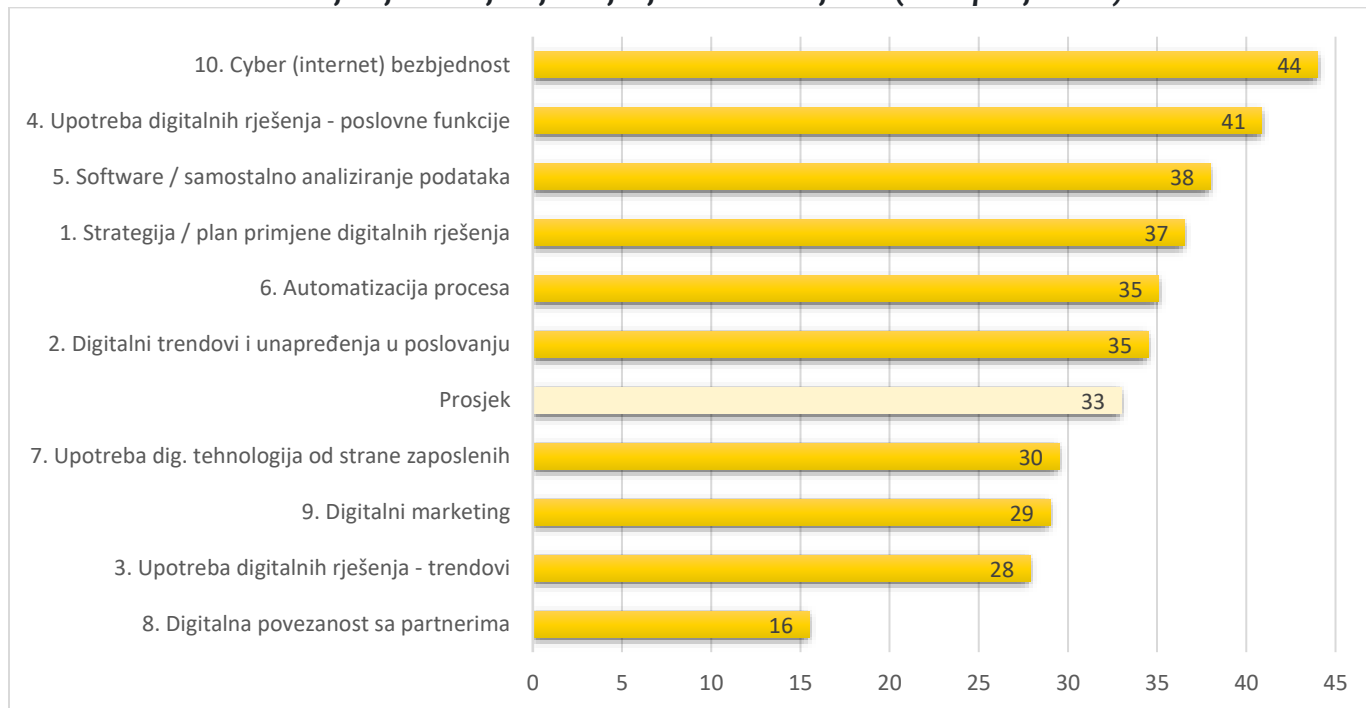
**Tabela 2: Procjena ispunjenosti kriterijuma digitalne zrelosti preduzeća u sektoru drvoprerade i industrije namještaja**

Kriterijum procjene	Ocjena (1-5)	Ispunjenost (%)
1. Strategija / plan primjene digitalnih rješenja	2,46	37
2. Digitalni trendovi i unapređenja u poslovanju	2,38	35
3. Upotreba digitalnih rješenja - trendovi	2,12	28
4. Upotreba digitalnih rješenja - poslovne funkcije	2,63	41
5. Software / samostalno analiziranje podataka	2,52	38
6. Automatizacija procesa	2,40	35
7. Upotreba digitalnih tehnologija od strane zaposlenih	2,18	30
8. Digitalna povezanost sa partnerima	1,62	16
9. Digitalni marketing	2,16	29
10. Cyber (internet) bezbjednost	2,76	44
<b>Prosjek</b>	<b>2,32</b>	<b>33</b>

**Grafikon 7: Procjena ispunjenosti kriterijuma digitalne zrelosti preduzeća u sektoru drvoprerade i industrije namještaja**

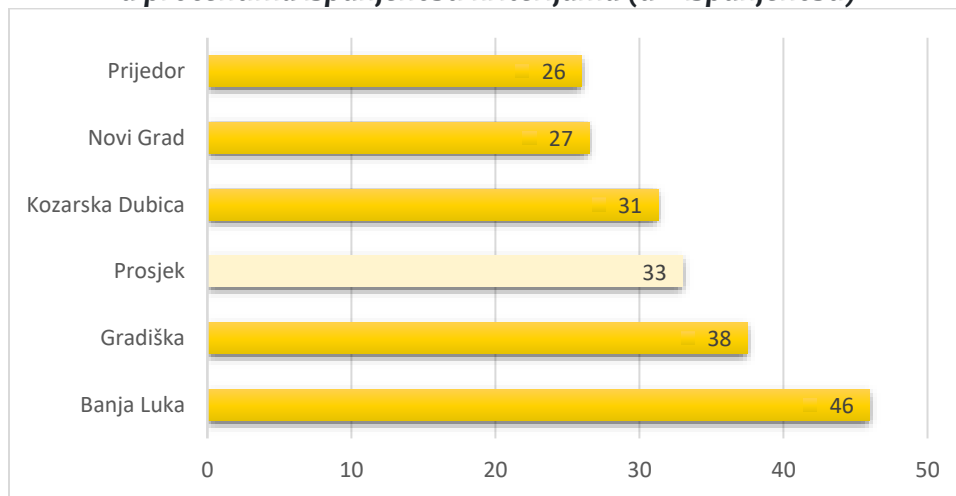


**Grafikon 8: Procjena ispunjenosti kriterijuma digitalne zrelosti preduzeća od najbolje ka najlošije ocijenjenom kriterijumu (u % ispunjenosti)**



Digitalna zrelost preduzeća uključenih u istraživanje po opštinama / gradovima u kojima se nalazi njihovo sjedište, predstavljena je na narednom grafikonu u procentima ispunjenosti posmatranih kriterijuma.

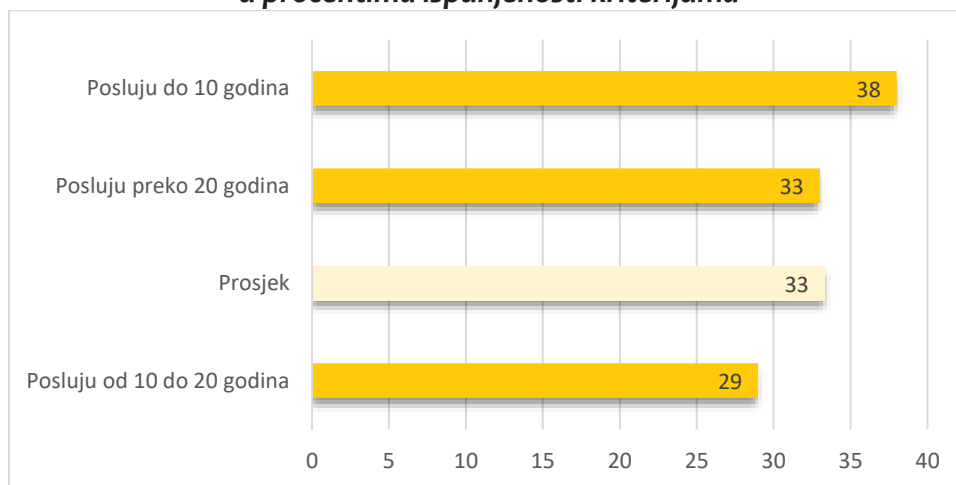
**Grafikon 9: Prosječna digitalna zrelost preduzeća po opštinama / gradovima u procentima ispunjenosti kriterijuma (u % ispunjenosti)**



Najveći prosječan procenat ukupne ispunjenosti kriterijuma za procenu digitalne zrelosti imaju preduzeća sa područja Banjaluke (46%), a najmanji iz Prijedora (26%). Posmatrana preduzeća iz Banjaluke i Gradiške imaju veći stepen digitalne zrelosti od prosjeka (33%), dok preduzeća iz Kozarske Dubice, Novog Grada i Prijedora zaostaju za prosjekom. Ovdje je bitno napomenuti da se radi ograničenom uzorku preduzeća da bi se na njemu mogao donijeti validan zaključak o digitalnoj zrelosti preduzeća po pojedinim opštinama / gradovima.

Pregled digitalne zrelosti u zavisnosti od dužine poslovanja preduzeća, dat je na narednom grafikonu.

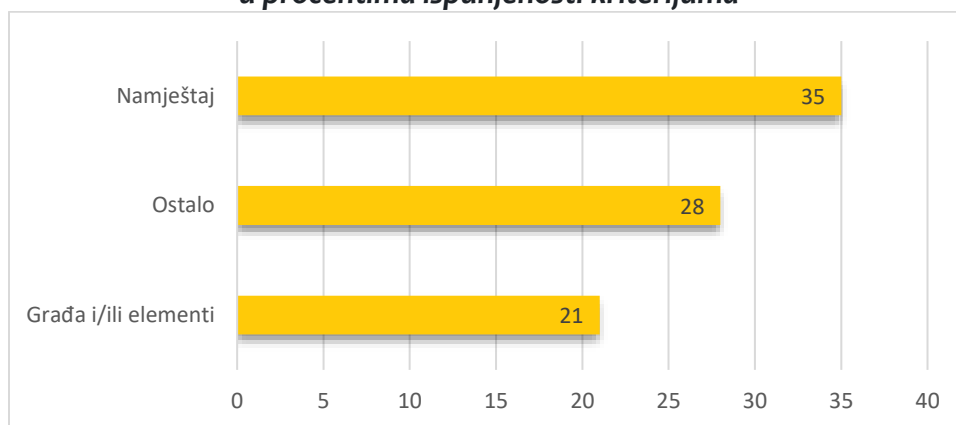
**Grafikon 10: Prosječna digitalna zrelost preduzeća po dužini poslovanja u procentima ispunjenosti kriterijuma**



Od preduzeća uključenih u istraživanje, najveći procenat ispunjenosti kriterijuma za procjenu digitalne zrelosti imaju mlađa preduzeća koja posluju do 10 godina (38%), a najmanji preduzeća koja posluju između 10 i 20 godina (29%). Digitalna zrelost preduzeća koja posluju preko 20 godina (33%) odgovara prosjeku ukupne procijenjene digitalne zrelosti svih posmatranih preduzeća.

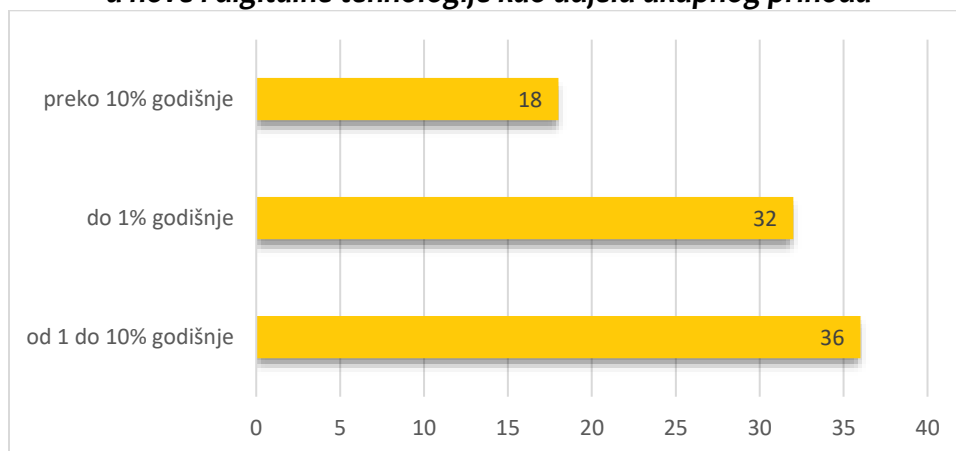
Prema pretežnoj djelatnosti, najviši stepen digitalne zrelosti imaju preduzeća koja se svrstavaju u proizvodnju namještaja (35%), dok je značajno manja zrelost preduzeća koja sa bave primarnom preradom drveta, odnosno proizvodnjom građe i elemenata (21%).

**Grafikon 11: Prosječna digitalna zrelost preduzeća po pretežnoj djelatnosti u procentima ispunjenosti kriterijuma**



Preduzeća koja u prosjeku godišnje izdvajaju preko 10% ukupnih prihoda u nove i digitalne tehnologije najmanje su digitalno zrela sa procijenjenom zrelošću od svega 18%. Iako se na prvi pogled ova situacija može učiniti apsurdnom, ona može značiti da su manje digitalno zrela preduzeća u posljednjih nekoliko godina intenzivirala ulaganja u nove tehnologije kako bi uhvatila korak sa digitalno zrelijom konkurencijom.

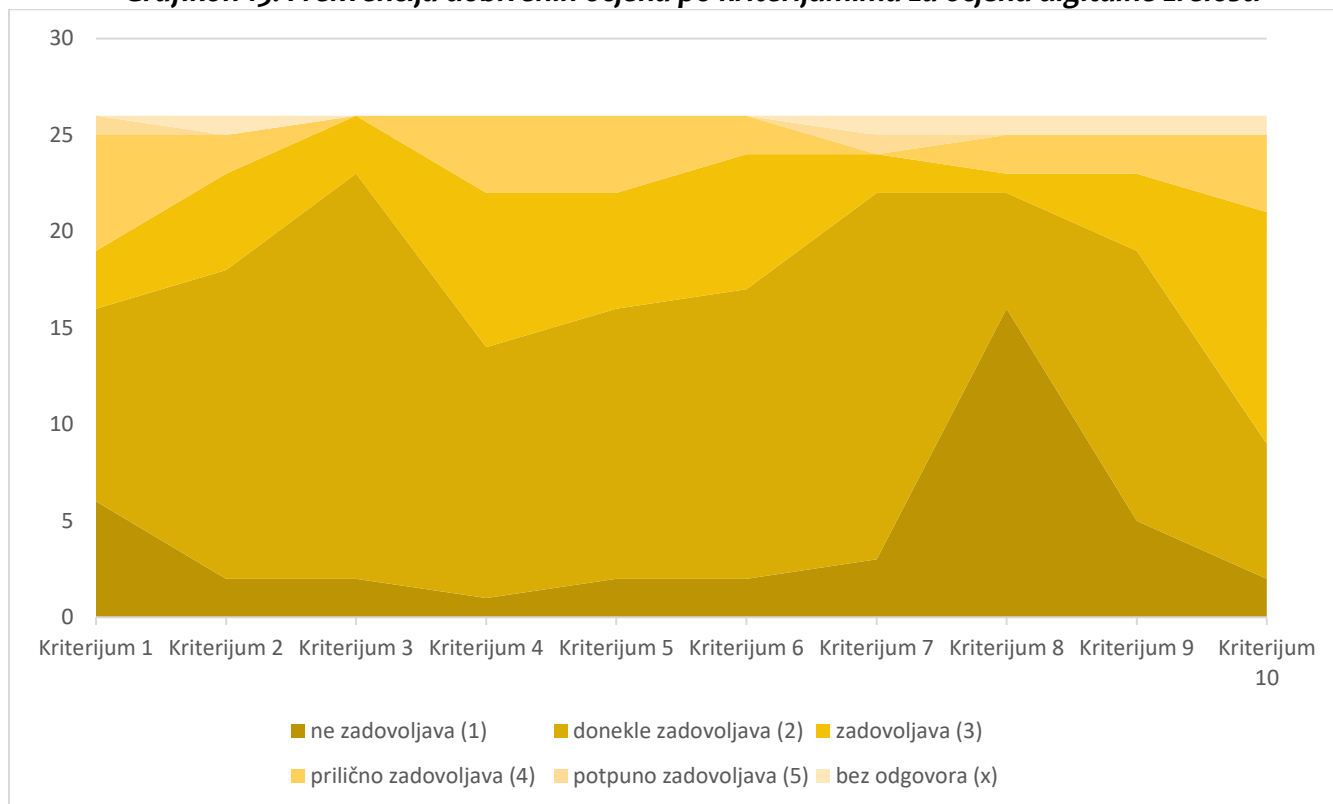
**Grafikon 12: Digitalna zrelost preduzeća prema prosječnom izdvajanju u nove i digitalne tehnologije kao udjelu ukupnog prihoda**





U nastavku slijedi analiza ispunjenosti pojedinačnih kriterijuma za procjenu digitalne zrelosti.

**Grafikon 13: Frekvencija dobivenih ocjena po kriterijumima za ocjenu digitalne zrelosti**

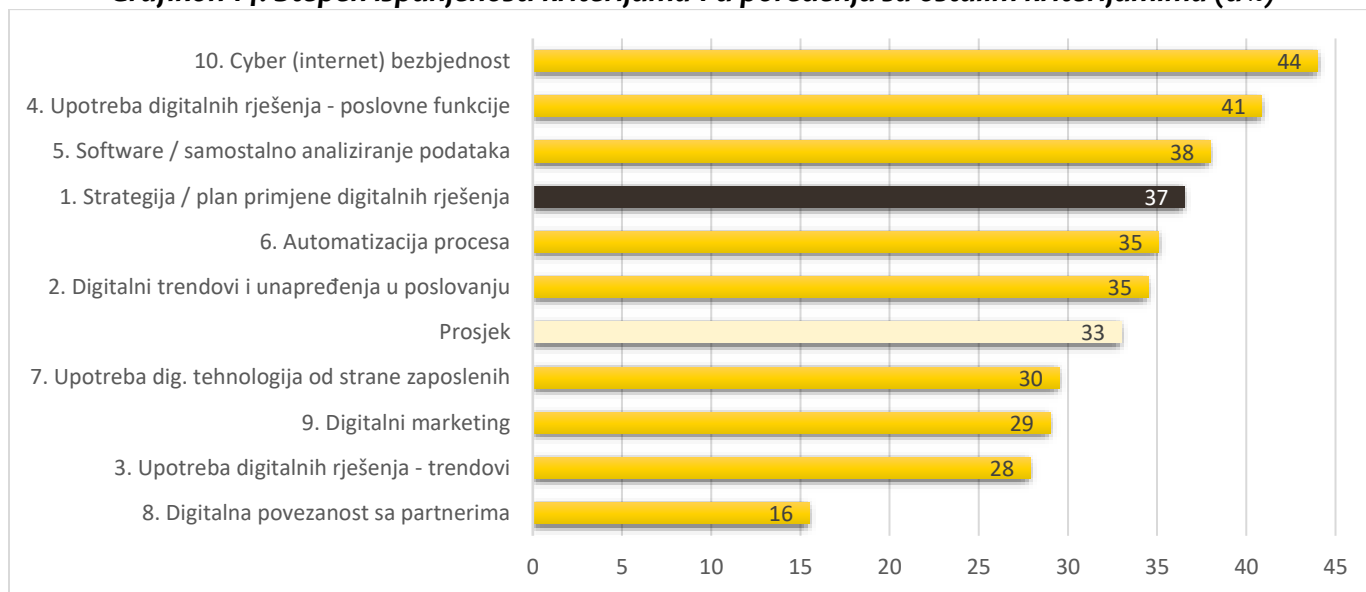


Iz prethodnog grafikona, vidljivo je da kriterijum 8 (digitalna povezanost sa partnerima) ima najveći broj nezadovoljavajućih ocjena, što znači da ne postoji ni osnovni stepen ispunjenosti ovog kriterijuma kod čak 16 anketiranih preduzeća. Svim kriterijumima zajedno dodijeljen je najveći broj prolaznih ocjena (2), što znači da najveći broj posmatranih preduzeća zadovoljava ispunjenosti kriterijuma na bazičnom nivou. Ocjene 3 i 4 dodijeljene su u manjoj frekvenciji, sa izuzetkom kriterijuma 10 (cyber bezbjednost), gdje dobar dio preduzeća uključenih u anketu ima eksternu podršku, što daje polovičnu ispunjenost (ocjena 3). Od svih preduzeća i svih posmatranih kriterijuma digitalne zrelosti, samo jedno preduzeće u potpunosti ispunjava kriterijum 7 (korištenje digitalnih tehnologija od strane zaposlenih). Zbog specifične situacije, nekoliko preduzeća bilo je u mogućnosti da ocijeni ispunjenost pet kriterijuma. Kao primjer, navodimo situaciju u kojoj matična firma obavlja poslove digitalnog marketinga, tako da je ova funkcija za posmatrano preduzeće pokrivena, ali se ne obavlja u samom preduzeću, zbog čega ovaj kriterijum nije ocijenjen.

### **Kriterijum 1: Strategija / plan primjene digitalnih rješenja**

Kriterijum postojanje strategije / plana / projekata za primjenu digitalnih rješenja u poslovanju za sva posmatrana preduzeća ima prosječan stepen ispunjenosti od 37% i četvrti je po stepenu ispunjenosti od 10 posmatranih kriterijuma za procjenu digitalne zrelosti. Najveći broj posmatranih preduzeća, njih deset, ocjenjen je ocjenom 2, dok čak 6 preduzeća ne posjeduje strategiju, plan, niti projekte za primjenu digitalnih rješenja, niti planiraju njihovo donošenje.

**Grafikon 14: Stepen ispunjenosti kriterijuma 1 u poređenju sa ostalim kriterijumima (u %)**

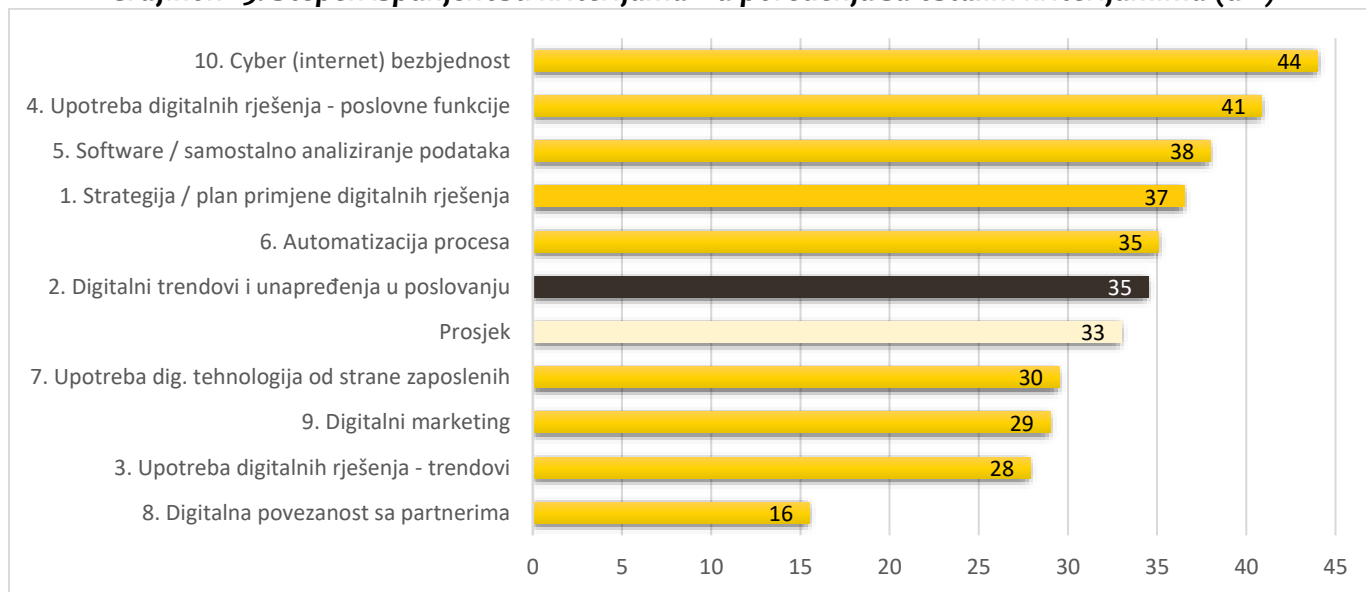


Zahvaljujući učešću u projektu REPRO DI, 6 posmatranih preduzeća ima donesenu mapu puta digitalne transformacije, tako da je ocjena ovog kriterijuma za ova preduzeća 4. Samo jedno preduzeće dobilo je maksimalnu ocjenu za prvi kriterijum, što znači da već primjenjuje strategiju primjene digitalnih rješenja.

### **Kriterijum 2: Praćenje i stimulisanje primjene digitalnih trendova**

Drugi kriterijum analizira odnos preduzeća prema praćenju i stimulisanju primjene digitalnih trendova radi postizanja unapređenja u poslovanju. Sa 35% ispunjenosti kod svih 26 anketiranih preduzeća, ovaj kriterijum nalazi se nešto iznad prosječne ispunjenosti svih kriterijuma (33%) i predstavlja važan indikator stava preduzeća prema primjeni digitalnih tehnologija.

**Grafikon 15: Stepen ispunjenosti kriterijuma 2 u poređenju sa ostalim kriterijumima (u %)**

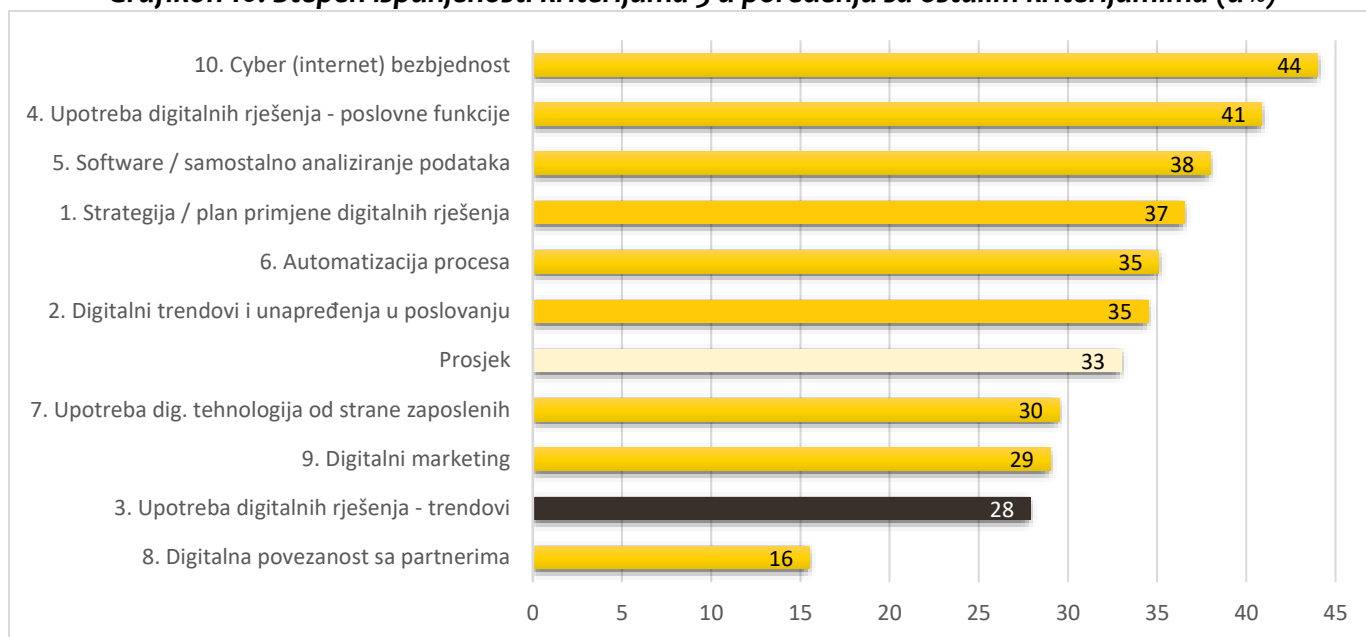


Najveći broj posmatranih preduzeća, čak njih 16, dobilo je prolaznu ocjenu za ovaj kriterijum, jer podržavaju ideje za primjenu digitalnih rješenja, ali još uvijek nemaju jasne odgovornosti ovom pogledu, dok dva preduzeća ne ispunjavaju ovaj kriterijum ni u najmanjoj mjeri. Takođe, nijedno posmatrano preduzeće u potpunosti ne ispunjava ovaj kriterijum, dok su se dva preduzeća približila punoj ispunjenosti, što znači da često implementiraju digitalna rješenja.

### Kriterijum 3: Primjena digitalnih trendova u poslovanju

Primjena digitalnih trendova u poslovanju pokazuje da li preduzeće efektivno koristi prednosti digitalnih tehnologija i alata koji mu stoje na raspolaganju. Uz digitalnu povezanost sa partnerima, ovaj kriterijum ocijenjen je najlošije od svih posmatranih kriterijuma, uz prosječan stepen ispunjenosti od 28%. Čak 21 preduzeće uključeno u istraživanje ima samo bazični stepen ispunjenosti ovog kriterijuma, dok ga dva preduzeća uopšte ne zadovoljavaju. Od 26 preduzeća, svega tri su ocijenila ovaj kriterijum kao polovično ispunjen, a veću ispunjenost od 50% nema ni jedno posmatrano preduzeće.

**Grafikon 16: Stepen ispunjenosti kriterijuma 3 u poređenju sa ostalim kriterijumima (u %)**



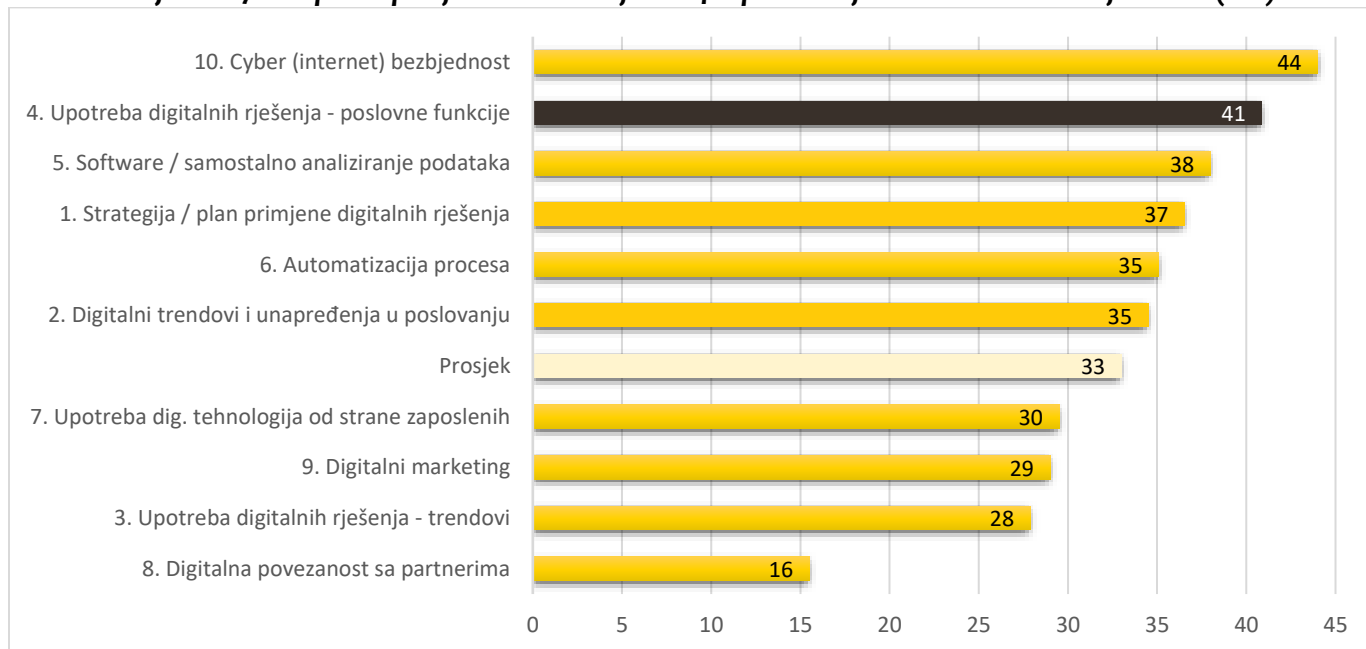
U praksi se upotreba digitalnih trendova svodi na website, koji imaju uglavnom sva anketirana preduzeća, dok se u mnogo manjem broju slučajeva koriste rješenja kao što su internet prodavnice. Aplikativna rješenja za prodaju i interakciju sa klijentima, kao i korisnička podrška, u pravilu se ne koriste.

### Kriterijum 4: Upotreba digitalnih rješenja za podršku poslovnim funkcijama

Ovaj kriterijum praktično pokazuje u kojoj se mjeri digitalna rješenja koriste za podršku poslovnim funkcijama. Sa prosječnim stepenom ispunjenosti od 41%, ovo je drugi najbolje ocijenjen kriterijum od deset posmatranih, uz cyber bezbjednost koja je najbolje ocijenjena sa 44% ispunjenosti. Svega jedno anketirano preduzeće u potpunosti ne ispunjava ovaj kriterijum, dok je njegova ispunjenost na osnovnom nivou zastupljena kod 13 preduzeća. Osam anketiranih preduzeća polovično ispunjava ovaj

kriterijum, što znači da se digitalna rješenja praktično koriste kao podrška za tri poslovne funkcije. Kod četiri posmatrana preduzeća upotreba digitalnih rješenja uključuje više od 3 poslovne funkcije, ali ni kod jednog preduzeća svi segmenti poslovanja nisu u potpunosti pokriveni digitalnim rješenjima.

**Grafikon 17: Stepen ispunjenosti kriterijuma 4 u poređenju sa ostalim kriterijumima (u %)**



Digitalna rješenja za podršku poslovnim funkcijama najčešće se koriste u domenu računovodstva i finansija. Jedan dio preduzeća ova rješenja koristi i kao podršku proizvodnoj funkciji, dok njihova upotreba u ostalim segmentima poslovanja postoji i kod lagera, nabavke, prodaje i upravljanja ljudskim resursima. Digitalna rješenja vrlo rijetko se koriste za podršku marketinškoj funkciji, a njihova upotreba za istraživanje i razvoj nije uvedena u praksu kod anketiranih preduzeća, s obzirom na to da ova poslovna funkcija ne postoji.

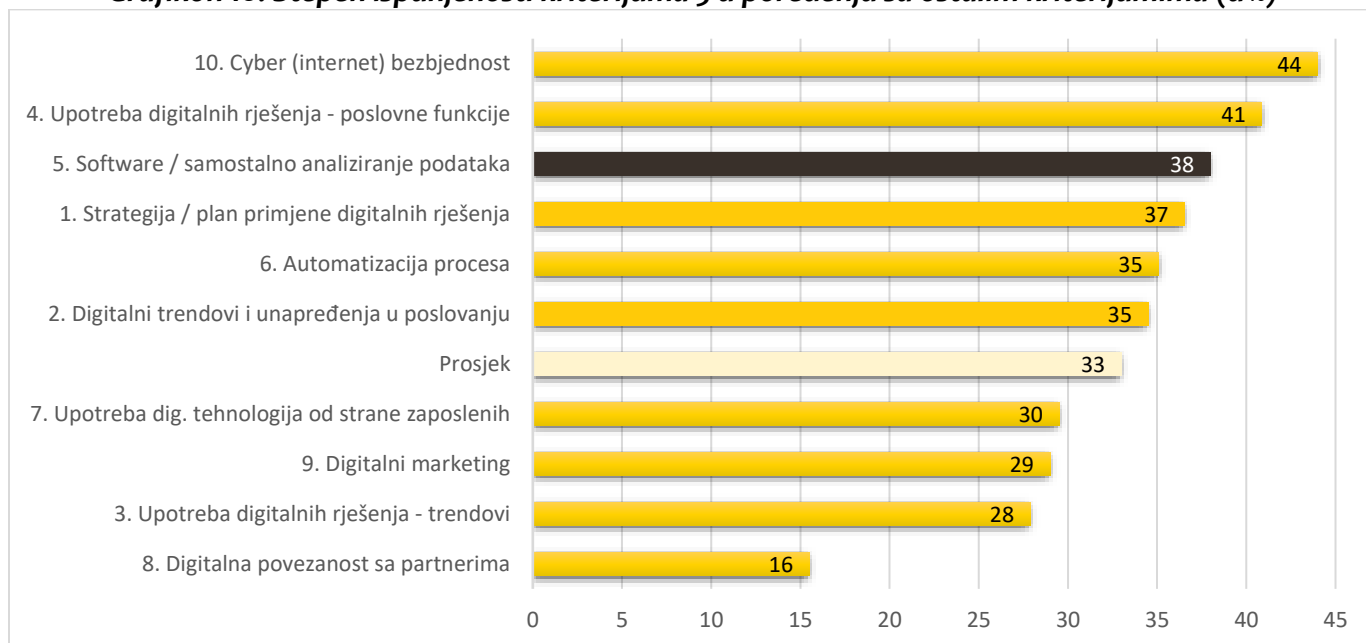
Jedna od dobrih praksi upotrebe digitalnih rješenja za podršku poslovnim funkcijama uključuje korištenje lokalnih aplikativnih rješenja koja su prilagođena domaćem zakonodavstvu, a time i potrebama preduzeća. Nažalost, i pored toga što ovakva aplikativna rješenja postoje na lokalnom tržištu u više opcija i od više dobavljača, njihova upotreba nije rasprostranjena i ograničena je na finansijsko, robno i materijalno knjigovodstvo, dok kod ostalih poslovnih funkcija predstavlja izuzetak.

### **Kriterijum 5: Softver / mogućnosti za samostalno analiziranje podataka**

Ovaj kriterijum nastoji da procijeni postojanje automatizovanih podataka i posljedičnih analitičkih mogućnosti i kapaciteta preduzeća za informisano i pravovremeno donošenje poslovnih odluka. Stepen ispunjenosti ovog kriterijuma iznosi 38%, što predstavlja treći najbolje ocijenjen od svih deset posmatranih kriterijuma. Ispunjenost ovog kriterijuma je na bazičnom nivou kod čak 14 posmatranih preduzeća, dok ga dva ne zadovoljavaju. Šest preduzeća ima polovičan stepen ispunjenosti kriterijuma, dok četiri imaju solidne kapacitete za samostalno analiziranje podataka zahvaljujući primjeni

odgovarajućih digitalnih rješenja. Nijedno od 26 preduzeća uključenih u istraživanje ne posjeduje softverska rješenja koja bi im omogućila samostalnu i automatizovanu analizu podataka u svim segmentima poslovanja.

**Grafikon 18: Stepen ispunjenosti kriterijuma 5 u poređenju sa ostalim kriterijumima (u %)**

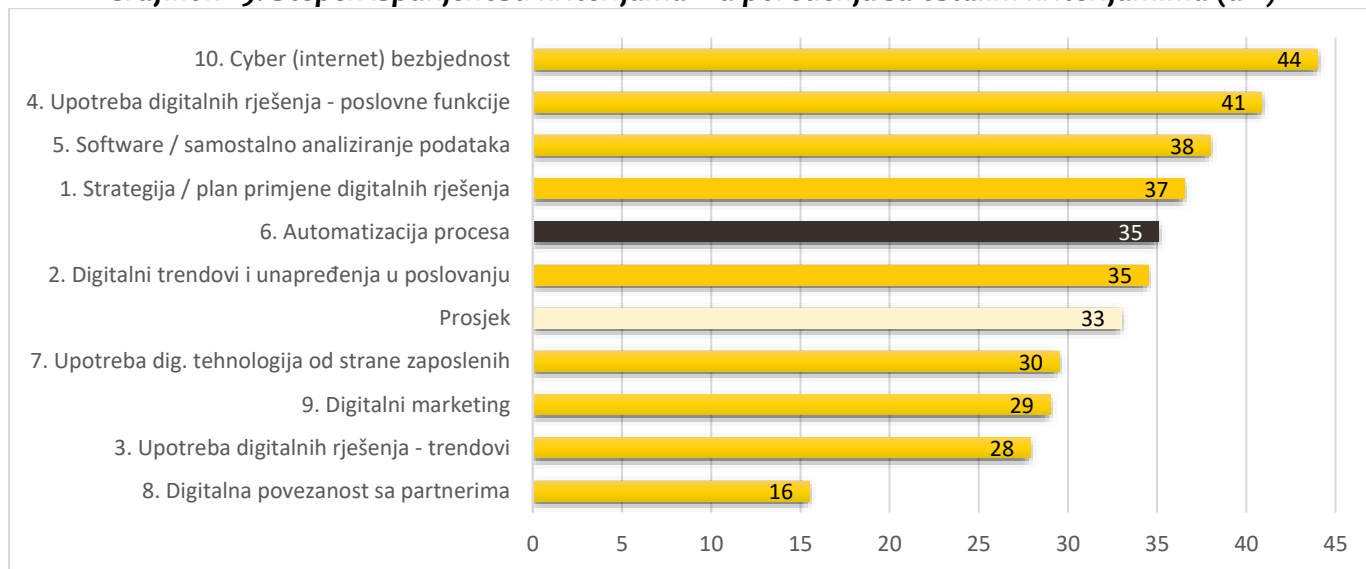


Za posmatranu grupu preduzeća, mogućnost samostalne analize podataka najčešće postoji kod računovodstvene i finansijske funkcije, dok je u svim ostalim segmentima poslovanja značajno rjeđe zastupljena. Analitičke funkcionalnosti kod pojedinih preduzeća postoje i u određenim proizvodnim segmentima, kao i kod ljudskih resursa. Osim kod jednog preduzeća, softverska rješenja za analizu podataka u domenu istraživanja tržišta se u pravilu ne koriste, zbog čega je značajno otežano informisano donošenje poslovnih odluka. Zato nisu rijetke pogrešne procjene budućih tržišnih kretanja, kao i posljedični neoptimalan angažman poslovnih resursa.

### **Kriterijum 6: Automatizacija procesa**

Kriterijum koji uključuje automatizaciju poslovnih procesa ocijenjen je nešto iznad prosjeka za svih deset posmatranih kriterijuma sa stepenom ispunjenosti od 35%, slično kao i kriterijum koji se odnosi na praćenje i stimulisanje primjene digitalnih trendova u poslovanju. Dok dva posmatrana preduzeća u potpunosti ne ispunjavaju ovaj kriterijum, procijenjeno je da njih 15 zadovoljava osnovni stepen njegove ispunjenosti. Čak 7 preduzeća polovično ispunjava ovaj kriterijum, dok ga dva poslovna subjekta ispunjavaju u velikoj mjeri, ali niko u potpunosti. U praksi, pored finansija i računovodstva, automatizacija poslovnih procesa često je prisutna u domenu proizvodnje. Jedan dio preduzeća ima automatizovanu ili poluautomatizovanu proizvodnju, zahvaljujući posjedovanju savremenih proizvodnih mašina i opreme. Međutim, čak i kada uz digitalnu pripremu proizvodnje postoje funkcionalnosti proizvodne automatizacije, nije rijedak slučaj da se proizvodni nalozi štampaju i prosljeđuju manuelno, što može da predstavlja znatno gubljenje vremena, a takođe otvara prostor za greške.

**Grafikon 19: Stepen ispunjenosti kriterijuma 6 u poređenju sa ostalim kriterijumima (u %)**

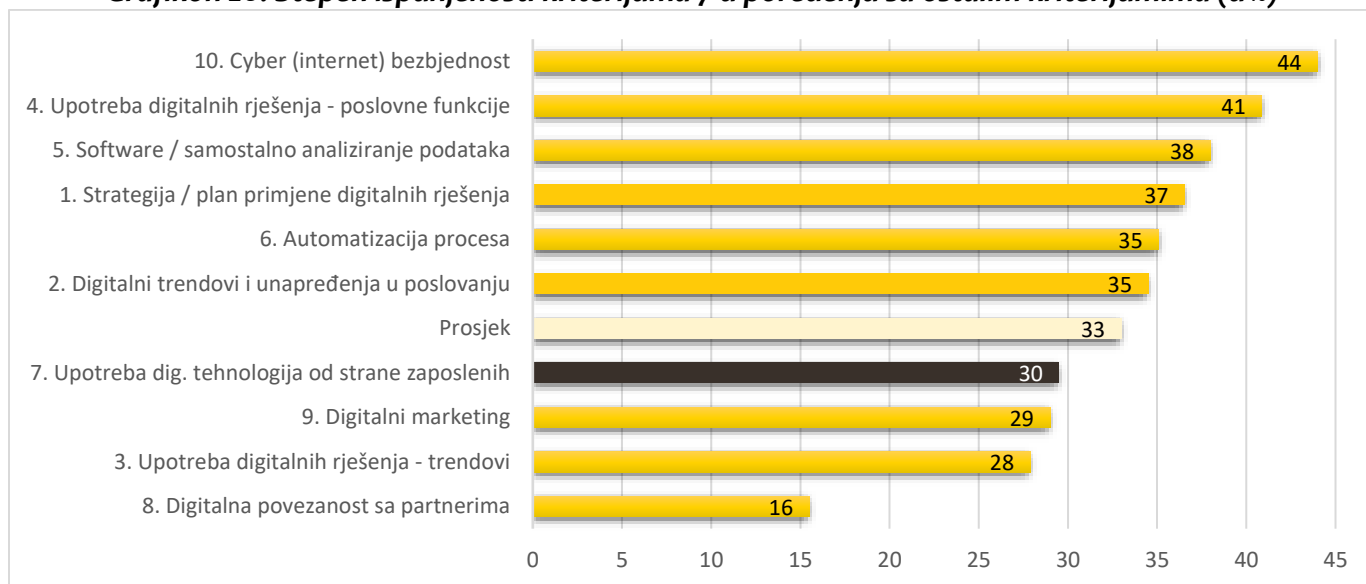


Osim kod računovodstveno-finansijske funkcije i proizvodnje, u mnogo manjem broju slučajeva djelimično ili potpuno je automatizovan proces upravljanja ljudskim resursima, kao i nabavka i prodaja. Kod ostalih poslovnih funkcija proces automatizacije nije zastupljen.

### **Kriterijum 7: Upotreba digitalnih tehnologija od strane zaposlenih**

Ovim kriterijumom ocjenjuje se zastupljenost upotrebe digitalnih tehnologija kod zaposlenih i indirektno pokazuje potencijal za uvođenje i upotrebu dodatnih digitalnih rješenja, kao i potreba za obukom ljudskih resursa u domenu digitalizacije. Stepen ispunjenosti ovog kriterijuma iznosi 30%, što znači da je njegova ispunjenost ispodprosječna u odnosu na ostale posmatrane kriterijume.

**Grafikon 20: Stepen ispunjenosti kriterijuma 7 u poređenju sa ostalim kriterijumima (u %)**

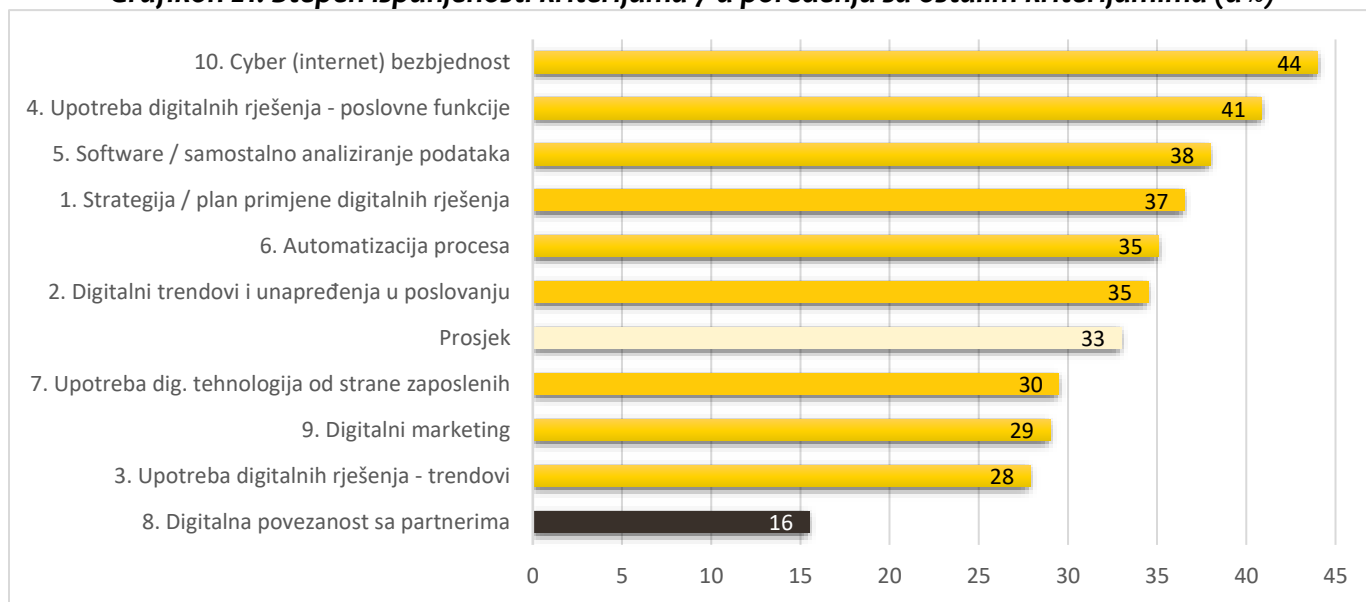


Može se zaključiti da je nivo upotrebe digitalnih tehnologija od strane zaposlenih u posmatranim preduzećima prilično ograničenog dometa. Uz izuzetak kadrova angažovanih na poslovima dizajna i pripreme, u velikoj većini slučajeva zaposleni koriste samo osnovne digitalne tehnologije. U svega dva anketirana poslovna subjekta zaposleni komuniciraju putem digitalnih kanala i medija, dok samo kod jednog preduzeća postoji mogućnost rada u virtuelnim timovima. Kod jedinog preduzeća koje je u ovom segmentu ocijenjeno najvišom ocjenom i koje, pojedinačno gledano, predstavlja digitalno najzrelije preduzeće u posmatranom uzorku, dio zaposlenih takođe razvija vlastita hardverska i softverska rješenja, što predstavlja izuzetan primjer dobre prakse u sektoru drvoprerade i industrije namještaja.

### Kriterijum 8: Digitalna povezanost sa partnerima

Kriterijum digitalne povezanosti sa partnerima analizira kako preduzeća digitalno komuniciraju i razmjenjuju informacije sa svojim kupcima, dobavljačim, distributerima, tehnološkim partnerima, naučno-istraživačkim i obrazovnim institucijama i ostalim partnerskim instancama od značaja za njihovo poslovanje. Nažalost, digitalna zrelost posmatranih 26 preduzeća u ovom segmentu ima ubjedljivo najmanji stepen ispunjenosti od svega 16%, što je više nego dvostruko manje od prosjeka za sve posmatrane kriterijume koji iznosi 33%. Nijedno od preduzeća uključenih u istraživanje ne ispunjava u potpunosti ovaj kriterijum, dok se za svega dva poslovno subjekta može reći da su digitalno povezana sa partnerima u priličnoj mjeri. Čak 16 anketiranih preduzeća nema ni osnovni stepen ispunjenosti ovog kriterijuma, dok njih šest ima ispunjenost na bazičnom nivou.

**Grafikon 21: Stepenn ispunjenosti kriterijuma 7 u poređenju sa ostalim kriterijumima (u %)**

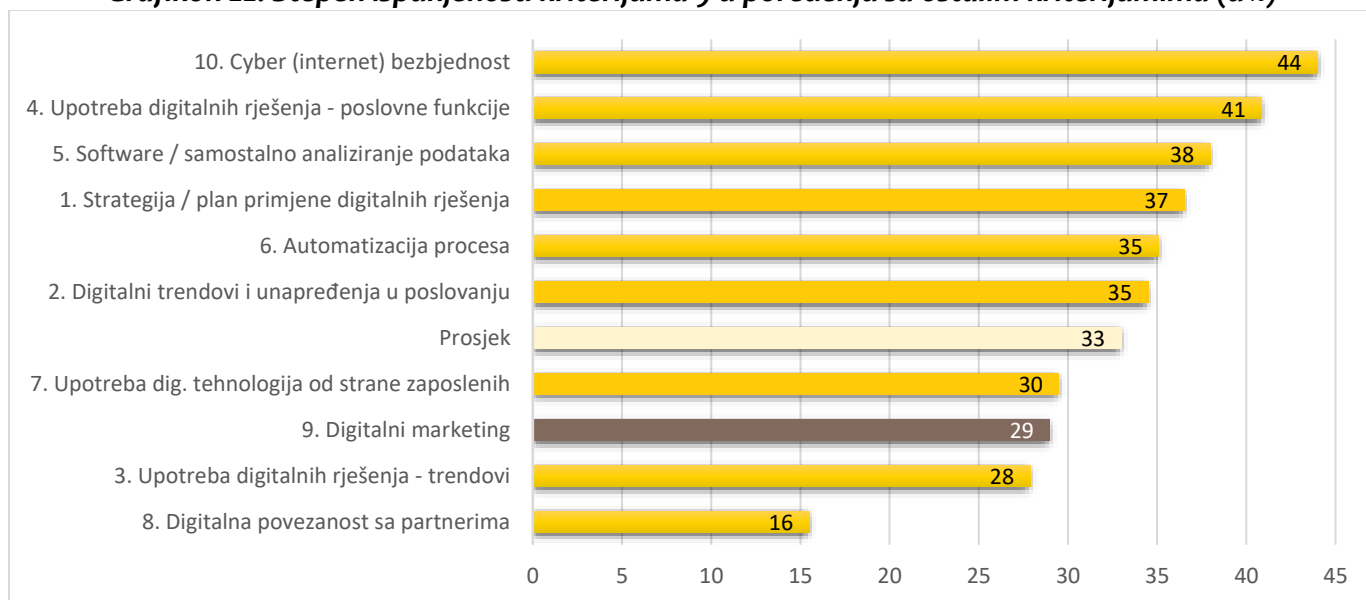


Ocjene ovog kriterijuma zapravo pokazuju koliko su preduzeća u sektoru drvoprerade i industrije namještaja praktično zatvorena u komunikaciji i razmjeni digitalnih informacija sa okolinom. Bez značajnijeg napretka u digitalnoj komunikaciji sa partnerima, poslovni subjekti nisu u mogućnosti da se integrišu u globalna tržišta i da u punom obimu koriste prednosti informacija i znanja za unapređenje svog poslovanja.

## Kriterijum 9: Digitalni marketing

Ovaj kriterijum posmatra kanale i intenzitet korištenja digitalnog marketinga u svrhu promotivne komunikacije sa tržištem i sa javnošću i stvaranja željenog imidža preduzeća. Sa 29% ispunjenosti, ovaj kriterijum predstavlja jedan od tri najlošije ocijenjena područja digitalne zrelosti. Većina od 14 posmatranih preduzeća koristi svega jedan ili dva kanala digitalnog marketinga, najčešće e-mail i website, dok upotreba digitalnog marketinga kod pet anketiranih preduzeća nije ni na osnovnom nivou. Svega šest preduzeća koristi mogućnosti digitalnog marketinga u nešto značajnijoj mjeri, ali se ni za jedno posmatrano preduzeće ne može reći da koristi ove mogućnosti u punoj mjeri.

**Grafikon 22: Stepen ispunjenosti kriterijuma 9 u poređenju sa ostalim kriterijumima (u %)**



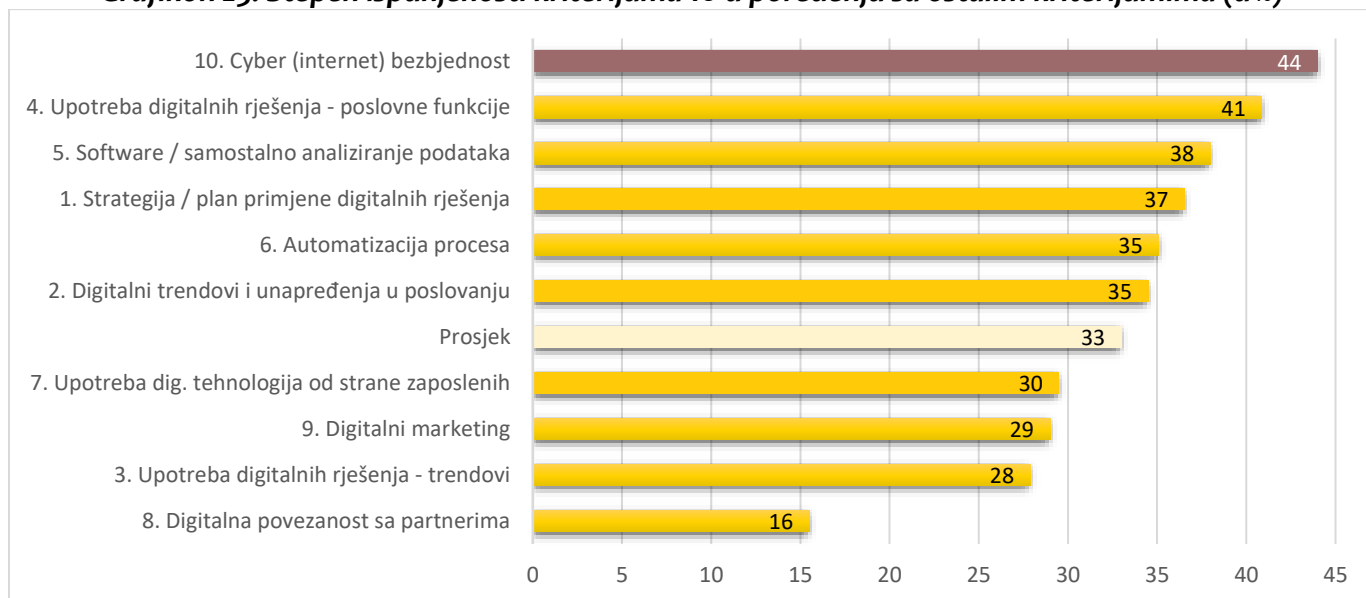
I pored toga što je digitalni marketing dostupan uz relativno niske troškove i što je znanje najvažniji element za njihovo produktivno korištenje, zastupljenost ovog vida promocije u poslovanju posmatranih preduzeća je na prilično niskom nivou. Iznenadujuće je što neka od anketiranih preduzeća i dalje nemaju vlasitu web, pa čak ni Facebook stranicu, kao i to da u nekim slučajevima nije moguće pronaći fizičku lokaciju preduzeća prilikom web pretrage. Takođe, svega nekoliko preduzeća prisusutno je na društvenim mrežama namijenjenim za poslovne svrhe (kao što je LinkedIn), dok je upotreba mogućnosti web prodavnica, pa čak i tuđih prodajnih platformi, takođe veoma rijetka praksa. Ni jedno od anketiranih preduzeća nije razvilo, niti koristi vlastiti aplikativni softver koji bi podržao promotivne i prodajne napore i unaprijedio njegov imidž i predstavljanje u javnosti.

## Kriterijum 10: Cyber (internet) bezbjednost

Pojedinačno, cyber bezbjednosti predstavlja najbolje ocijenjen od svih deset posmatranih kriterijuma. Dva preduzeća ovom segmentu ne posvećuju posebnu pažnju, dok je njih 7 svjesno bezbjednosnih prijetnji i ima određene planove za unapređenja. Čak 12 anketiranih preduzeća polovično ispunjava kriterijum i to najčešće na način da ima eksternu podršku u pogledu internet zaštite, što se može ocijeniti kao dobra praksa. Dva preduzeća imaju vlastita zaduženja i rješenja, ali su svjesna da su potrebni i dodatni napori kako bi se cyber bezbjednost unaprijedila.



**Grafikon 23: Stepen ispunjenosti kriterijuma 10 u poređenju sa ostalim kriterijumima (u %)**



Suočena sa bezbjednosnim prijetnjama i pokušajima zloupotrebe u smislu lažnog predstavljanja i nastojanja da se od strane neovlaštenih lica presretne elektronske poruke ili preuzmu korisničke ili sistemske privilegije, mnogi pravni subjekti su se odlučili da zatraže eksternu podršku od strane profesionalnih IT firmi ili lica. S obzirom na djelatnost, veličinu i stvarne potrebe, spoljna podrška u domenu IT bezbjednosti predstavlja optimalno rješenje za većinu anketiranih preduzeća. U ovom trenutku, jedino ona preduzeća koja se na naprednom stepenu IT razvijenosti, u smislu posjedovanja sopstvene serverske i mrežne infrastrukture, razvoja vlastitih aplikativnih rješenja i rada u virtuelnim timovima, imaju potrebu za razvojem internih kapaciteta u domenu internet bezbjednosti. Ipak, ovaj segment digitalne zrelosti sve više dobija na važnosti u smislu sve većih prijetnji i izazova, kako po pojedince, tako po javni i privatni sektor, zbog čega je 2023. godine stupila na snagu NIS direktiva o mjerama za visoki zajednički nivo cyber bezbjednosti u Evropskoj uniji.

## 5. Zaključci i preporuke

Zaključujući na posmatranom uzorku od 26 preduzeća iz sektora drvoprerade i industrije namještaja iz Prijedora, Kozarske Dubice, Banjaluke, Gradiške i Novog Grada, može se reći da njihova procijenjena digitalna zrelost znatno varira od potpune neispunjenosti do stepena ispunjenosti od čak 61% posmatranih kriterijuma. Najveći broj od 18 preduzeća (69%) ima stepen ispunjenosti kriterijuma između 20 i 40%, dok 3 preduzeća (12%) imaju manji, a 5 preduzeća (19%) veći stepen ispunjenosti kriterijuma za procjenu digitalne zrelosti preduzeća.

Prosječan stepen ispunjenosti svih posmatranih kriterijuma digitalne zrelosti iznosi 33%, što znači da sva posmatrana preduzeća ispunjavaju trećinu kriterijuma za procjenu digitalne zrelosti. Ovakav rezultat teško je uporediv sa ostalim podacima, s obzirom na ograničen broj sličnih istraživanja u ovoj oblasti. Ipak, kao određeni osnov za poređenje može da posluži istraživanje „Procjena spremnosti za digitalnu transformaciju“ koje je 2023. godine proveo GIZ u okviru EUDigitalSME projekta na uzorku od 73 mala i srednja preduzeća iz Bosne i Hercegovine iz različitih sektora, gdje je spremnost preduzeća za digitalnu transformaciju iznosila oko 50%. Drugo istraživanje koje je sprovedeno početkom 2023. godine korištenjem slične metodologije na uzorku od 4 preduzeća koja posluju u okviru iste grupacije u različitim sektorima u Bosni i Hercegovini od strane [www.DevCon.pro](http://www.DevCon.pro) (autora ove studije), pokazalo je da njihov prosječan stepen digitalne spremnosti iznosi 47%. Od pomenuta četiri preduzeća jedno pripada sektoru industrije namještaja, a njegova digitalna spremnost ocijenjena je sa 36% što je veoma blizu prosjeka za posmatrana preduzeća iz istog sektora koja su bila predmet ovog istraživanja.

Najbolje ocijenjeni pojedinačni kriterijumi sa iznadprosječnim stepenom ispunjenosti uključuju cyber bezbjednost i upotrebu digitalnih rješenja za podršku poslovnim funkcijama. Solidno ocijenjeni (u odnosu na prosjek) su i kriterijumi koji upućuju na kapacitete za samostalno analiziranje podataka i planiranje primjene digitalnih rješenja u polovanju<sup>3</sup>. U relativnom prosjeku nalazi se ocjena kriterijuma za automatizaciju poslovnih procesa i praćenje digitalnih trendova, dok je nešto niža od prosjeka ocjena kriterijuma koji analiziraju upotrebu digitalnih tehnologija od strane zaposlenih, digitalni marketing i upotrebu digitalnih rješenja u poslovanju. Daleko ispod prosjeka, digitalna povezanost sa partnerima predstavlja najlošije ocijenjen kriterijum i upućuje na digitalnu izolovanost posmatranih preduzeća u širem poslovnom okruženju.

Pregled ranga kriterijuma za procjenu digitalne zrelosti u odnosu na prosjek svih kriterijuma predstavljen je u narednoj tabeli.

---

<sup>3</sup> Ocjena kriterijuma koji se odnosi na planiranje primjene digitalnih rješenja u poslovanju bila bi značajno niža da nije bilo podrške REPRO DI projekta za pripremu mape puta digitalne transformacije za 6 preduzeća uključenih u ovo istraživanje.

**Tabela 3: Rang kriterijuma za (pro)cjenu digitalne zrelosti prema prosječnom stepenu ispunjenosti**

Ocjena	Kriterijum
<b>Iznadprosječna</b>	Cyber (internet) bezbjednost (44%) Upotreba digitalnih rješenja - poslovne funkcije (41%) Software / samostalno analiziranje podataka (38%) Strategija / plan primjene digitalnih rješenja (37%)
<b>Prosječna</b>	Automatizacija procesa (35%) Digitalni trendovi i unapređenja u poslovanju (35%)
<b>Ispodprosječna</b>	Upotreba dig. tehnologija od strane zaposlenih (30%) Digitalni marketing (29%) Upotreba digitalnih rješenja – trendovi (28%) Digitalna povezanost sa partnerima (16%)

Posmatrano na ovom ograničenom uzorku, najveća je digitalna zrelost preduzeća sa područja Banjaluke, a najmanja iz Prijedora, što zbog ograničenog uzorka istraživanja ne može da uputi na validan zaključak o digitalnoj zrelosti preduzeća u zavisnosti od lokacije. Posmatrano po dužini poslovanja, digitalno su zrelija mlađa preduzeća, odnosno ona koja posluju manji broj godina. Prema djelatnosti u okviru sektora, digitalno su dosta zrelija preduzeća koja se bave proizvodnjom namještaja, od onih koja se dominantno bave primarnom preradom. Preduzeća koja u posljednje tri godine u prosjeku godišnje izdvajaju više prihoda u nove i digitalne tehnologije, digitalno su manje zrela od onih sa manjim izdvajanjima, što može da predstavlja i izraz njihovog nastojanja da uhvate korak sa konkurencijom.

Digitalna zrelost 10 preduzeća koja su u posljednje tri godine ostvarivala prihod veći od 5 miliona KM iznosi 38% i veća je od digitalne zrelosti (30%) 16 preduzeća čiji je prosječan promet bio manji od 5 miliona KM. Isto tako, 13 preduzeća sa prosječnim godišnjim izvozom većim od 2 miliona KM, digitalno je zrelije (35%) od 13 preduzeća sa prosječnim izvozom ispod 2 miliona KM, čija je digitalna zrelost procijenjena na 31%. Sa druge strane, ne postoji značajnija korelacija između digitalne zrelosti preduzeća i udjela izvoza u ukupnom prihodu. Digitalna zrelost 12 preduzeća koja zapošljavaju preko 50 radnika veća je od zrelosti 14 preduzeća koja imaju manji broj zaposlenih u omjeru 36:30%.

**Na osnovu nalaza istraživanja, može se zaključiti da postoji priličan prostor za unapređenje digitalne zrelosti preduzeća u sektoru drvoprerade i industrije namještaja. Većina preduzeća je dominantno koncentrisana na proizvodnju i nema prostora ni vremena za vidljivije iskorake u pogledu unapređenja u ostalim oblastima poslovanja. Izrazitiji broj preduzeća takođe još uvijek treba pomoć kako bi njihovo rukovodstvo razumijelo koristi koje može da im donese digitalizacija i kako bi im se pripomoglo u opredjeljenju da ulože veće napore na uvođenje digitalnih unapređenja u različitim segmentima poslovanja.**

Sektoru je, isto tako, potrebna sistemska podrška za unapređenje digitalne zrelosti koja treba da uključi kombinaciju obuke, radi podizanja svijesti o važnosti digitalizacije, kao i konkretnu stručnu pomoć u planiranju i realizaciji primjene konkretnih digitalnih unapređenja u konkretnim

**preduzećima. Uz angažman eksperata putem određenih vaučer šema, ova podrška treba da uključi i finansijsku podršku (sufinansiranje) za realizaciju najbitnijih projekata u oblasti digitalizacije. Važnu ulogu mogu da odigraju i digitalni inovacioni hubovi koji na principu subvencionisanih usluga mogu pomoći podizanju svijesti, kao i u implementaciji zajedničkih praktičnih rješenja i savjetodavne podrške namjenjene privatnom sektoru.**

Na osnovu nalaza ove studije, a na tragu prethodno elaboriranih zaključaka i preporuka, biće pripremljene konkretne mjere podrške digitalizaciji preduzeća u sektoru i indikatori za praćenje njihovog provođenja, u formi akcionog plana.

## 6. Aneksi

### Aneks 1: Upitnik za (samo)procjenu

#### Informacije o poslovnom subjektu

1. Registariski oblik poslovnog subjekta:
  - s.p.
  - d.o.o.
  - a.d.
  - udruženje
  - ne mogu da odgovorim (x)
  
2. Koja djelatnost / proizvodnja vam donosi najveći prihod?
  - namještaj
  - građa i/ili građevniski elementi
  - stolarija
  - podovi
  - ogrev i/ili pelet
  - ostalo
  
3. Koliki dio ukupnog prihoda ste investirali u digitalizaciju u prosjeku u protekle 3 godine?
  - do 1%
  - od 1 do 10%
  - preko 10%
  - ne mogu da odgovorim (x)
  
4. Godina registracije u postojećem registarskom obliku:
  
5. Koliki je prosječan godišnji prihod u posljednje 3 godine (u KM)?
  
6. Koliki je prosječan godišnji izvoz u posljednje 3 godine (u KM)?
  
7. Broj stalno zaposlenih (ukupno / muškarci / žene) - prosjek za prethodnu godinu:
  
8. Broj povremeno zaposlenih (ukupno / muškarci / žene) - prosjek za prethodnu godinu:
  
9. Da li zapošljavate osobe sa invaliditetom ili pripadnike ranjivih grupa?
  - Da
  - Ne
  - Ne mogu da odgovorim

10. Da li posjedujete pisane interne politike u oblasti zaštite životne sredine / energetske efikasnosti, transparentnosti i ravnopravnosti spolova?

- Nemamo ništa od navedenog
- Posjedujemo
- Ne mogu da odgovorim

### **(Samo)procjena digitalne zrelosti**

1. Da li imate strategiju / plan / projekte za primjenu digitalnih rješenja u vašem poslovnom subjektu?

- nemamo u planu donošenje (1)
- planiramo pripremu (2)
- pripremamo (3)
- imamo, ali ne primjenjujemo (4)
- u primjeni (5)
- ne mogu da odgovorim (x)

2. U kojoj mjeri vaš poslovni subjekt proaktivno podržava, prati trendove i stimuliše primjenu digitalnih unapređenja u poslovanju?

- ne možemo reći da imamo takvih iskustava (1)
- podržavamo ideje za primjenu digitalnih rješenja (2)
- imamo jasne odgovornosti u pogledu primjene digitalnih rješenja (3)
- često implementiramo digitalna rješenja (4)
- postizemo stalna unapređenja u poslovanju zahvaljujući novim digitalnim rješenjima (5)
- ne mogu da odgovorim (x)

3. Koje od navedenih digitalnih rješenja primjenjujete u poslovanju (trendovi: website, online prodavnica, aplikacije, automatizacija proizvodnje, korisnička podrška)?

- ništa od navedenog (1)
- jedan ili dva (2)
- najmanje tri (3)
- najmanje četiri (4)
- u potpunosti, sve navedeno (5)
- ne mogu da odgovorim (x)

4. Za koje od navedenih segmenata poslovanja koristite digitalna rješenja (funkcije: računovodstvo i finansije, proizvodnja, nabava, prodaja i marketing, ljudski resursi, istraživanje i razvoj)?

- ni za jedan od navedenih(1)
- za jedan ili dva (2)
- najmanje tri (3)
- najmanje četiri (4)
- u potpunosti, u svim segmentima poslovanja (5)
- ne mogu da odgovorim (x)

5. Za koje od navedenih funkcija posjedujete softver ili samostalno analizirate podatke (funkcije: računovodstvo i finansije, proizvodnja, nabava, prodaja i marketing, ljudski resursi, istraživanje i razvoj)?

- ni za jednu od navedenih (1)
- za jednu ili dvije (2)
- najmanje tri (3)
- najmanje četiri (4)
- u potpunosti, za sve navedeno (5)
- ne mogu da odgovorim (x)

6. Koliko procesa je u dobroj mjeri ili potpuno automatizovano (funkcije: računovodstvo i finansije, proizvodnja, nabava, prodaja i marketing, ljudski resursi, istraživanje i razvoj)?

- nijedan od navedenih (1)
- jedan ili dva (2)
- najmanje tri (3)
- najmanje četiri (4)
- u potpunosti, za sve navedeno (5)
- ne mogu da odgovorim (x)

7. U kojoj mjeri zaposleni u vašem poslovnom subjektu poznaju i koriste digitalne tehnologije?

- većina ne poznaje i ne koristi digitalne tehnologije (1)
- većina zaposlenih poznaje i koristi osnovne digitalne tehnologije (2)
- zaposleni komuniciraju putem digitalnih kanala i medija (3)
- zaposleni uobičajeno rade u virtuelnim timovima (4)
- dio zaposlenih razvija vlastita hardverska i softverska rješenja (5)
- ne mogu da odgovorim (x)

8. U kojoj ste mjeri digitalno povezani sa vašim poslovnim partnerima (kupci, dobavljači, distributeri, tehnološki partneri, naučno-istraživačke i obrazovne institucije...)?

- nismo posebno povezani (1)
- planiramo digitalno povezivanje (2)
- povezani smo putem eksternih digitalnih rješenja (3)
- prilično dobro smo povezani (4)
- povezani smo preko zajedničkih aplikacija u realnom vremenu (5)
- ne mogu da odgovorim (x)

9. U kojoj mjeri vaš poslovni subjekt koristi prednosti digitalnog marketinga (e-mail i newsletter, web stranica, prodajne platforme, društvene mreže, vlastite aplikacije)?

- ne koristimo digitalni marketing (1)
- za jedan ili dva (2)
- najmanje tri (3)
- najmanje četiri (4)
- u potpunosti, koristimo sve navedeno (5)

- ne mogu da odgovorim (x)

10. U kojoj mjeri posvećujete pažnju cyber (internet) bezbjednosti?

- ne vodimo računa o tome (1)
- imamo u planu (2)
- imamo eksternu podršku (3)
- posvećujemo, ali može bolje (4)
- u potpunosti (5)
- ne mogu da odgovorim (x)

11. Ime i prezime, funkcija, naziv preduzeća, kontakt telefon i e-mail osobe koja je popunjavala upitnik:



## Aneks 2: Spisak preduzeća koja su učestvovala u istraživanju

Br.	Preduzeće	Termin sastanka	Predstavnici preduzeća
1.	Karpenteri Vitorog d.o.o.	20. juna 2024.	Božidar Cumbo, direktor Sanja Grubić, menadžer poslovnih procesa
2.	Gavranović d.o.o.	20. juna 2024.	Pero Gavranović, vlasnik Tijana Gavranović
3.	s.p. Namještaj Grujić	20. juna 2024.	Predrag Grujić, vlasnik
4.	Lipa drvo d.o.o.	20. juna 2024.	Zorica Savić, direktor
5.	Kozara Komerc drvo d.o.o.	21. juna 2024.	Dražko Lajić, vlasnik
6.	Cimss d.o.o.	21. juna 2024.	Sanela Hopovac, rukovodilac nabave i proizvodnje Medina Rahman, administrativni radnik
7.	s.p. Namještaj Vujičić	21. juna 2024.	Aleksandar Vujičić, vlasnik
8.	Lignum Stjepanović d.o.o.	21. juna 2024.	Marija Stjepanović, vlasnik
9.	Agroflora d.o.o.	24. juna 2024.	Marko Subotić, zamjenik direktora
10.	Kozara-drvo d.o.o.	24. juna 2024.	Marko Subotić, zamjenik direktora
11.	Dabar Holz d.o.o.	24. juna 2024.	Ivana Subotić, vlasnik Mladen Subotić
12.	Tehna-turs d.o.o.	24. juna 2024.	Dušan Janković, direktor Dragica Marjanović

Br.	Preduzeće	Termin sastanka	Predstavnici preduzeća
13.	Lestillia d.o.o.	24. juna 2024.	Mile Trkulja, poslovođa Nikola Radović
14.	Dineco d.o.o.	26. juna 2024.	Senja Jakšić, tehnički direktor
15.	Drvo dom d.o.o.	26. juna 2024.	Željko Tešić, rukovodilac poslovne jedinice u Banjaluci
16.	Enterijeri Vrbas drvo d.o.o.	26. juna 2024.	Igor Žerić, šef tehničke pripreme Antonija Vučković, knjigovođa
17.	Milinković d.o.o.	26. juna 2024.	Nenad Milinković, vlasnik i direktor
18.	Ligno-progres d.o.o.	27. juna 2024.	Ranko Antonić, vlasnik Draženko Antonić
19.	Lignotehna d.o.o.	27. juna 2024.	Maja Zec, asistent knjigovođe Predrag Mraović
20.	Braća Stjepanović d.o.o.	27. juna 2024.	Savo Stjepanović, vlasnik
21.	Bor d.o.o.	28. juna 2024.	Milena Vrhovac, vlasnik
22.	Prima ISG d.o.o.	28. juna 2024.	Lejla Vasić, zamjenik direktora
23.	Stolarija „Tomić“ d.o.o.	28. juna 2024.	Vesna Šmitran, administrativni radnik
24.	Tapeterija „Matić“ d.o.o.	28. juna 2024.	Ljiljana Kojić, administrativni radnik
25.	Javor d.o.o.	2. jula 2024.	Slaven Šalabalija, šef komercijale
26.	Masterwood d.o.o.	2. jula 2024.	Dragoslav Šiljak, direktor i vlasnik

Ova analiza je pripremljena uz finansijsku podršku Evropske Unije (EU) i Ministarstva za ekonomski razvoj i saradnju SR Njemačke (BMZ) u okviru projekta EU4DigitalSME. Sadržaj ove analize je isključiva odgovornost Savjetovanja DevCon Mišel Pavlica s.p. Banja Luka i ne odražava nužno stanovišta EU i Njemačke vlade.

