



Digitalizarea pentru IMM-urile din Romania

5 pași de urmat pentru un start de succes





Cuprins



Cuvânt înainte	3
1. Mituri ale digitalizării	4
2. Identificarea grupurilor de interes	6
2.1 Responsabilitățile antreprenorilor	7
2.2. Responsabilitățile liderilor de echipă	8
2.3. Responsabilitățile angajaților	9
3. Obiective și rezultate cheie	10
3.1 Metricele antreprenorilor	12
3.2 Metricele liderilor de echipă	13
3.3 Metricele angajaților	14
4. Alegerea tehnologiei	15
4.1 Categoriile de software	16
4.2 Cloud vs. Server	19
5. Alegerea unui consultant	20
5.1 Criterii de alegere ale unui consultant	21
5.2 Avantajele unui program pilot	22
5.3 Bugetele de digitalizare	23
Recapitulare - Cei 5 pași ai digitalizării	24
Poți avea un început bun în digitalizare!	25



Cuvânt înainte

“Îți doresc să nu ajungi să trăiești vremuri interesante.” (Proverb Chinezesc)

Culmea, trăim din nou astfel de vremuri caracterizate de volatilitate și incertitudine. Rata șomajului a crescut de la începutul anului de la 2.96% la 3.49%, costul orar al forței de muncă se află și el pe un trend ascendent, timp în care 5000 de locuri de muncă se pierd zilnic datorită crizei. Da, 5000, ai citit bine. 🤔

Peste noapte, antreprenorii din toată țara au fost puși în fața unui adevăr simplu, dar dureros: fie te adaptezi noilor condiții și iei decizii responsabile care îți vor permite să asiguri locuri de muncă în continuare, fie închizi afacerea. Pentru. Totdeauna.

Adaptarea la noul mediu de afaceri este posibilă însă mulțumită digitalizării, ce promite beneficii câte-n lună și stele: procese standardizate, costuri scăzute de personal, și o flexibilitate mărită în ceea ce privește stocarea și accesarea datelor.

Problema cea mare? De cele mai multe ori digitalizarea este una forțată, întâmpinând rezistență din partea angajaților sau așteptări de rezultate rapide, “la foc automat”, ce întârzie să apară.

Ghidul de față își propune să te ajute să iei în considerare nevoile tuturor oamenilor din firmă pentru un start bun în digitalizare. Precum și **ce fel de obiective să setezi pentru afacerea ta, cum să alegi software-ul potrivit** ce îți va permite urmărirea lor, și **la ce criterii să fii atent când alegi o firmă de consultanță** care să te însoțească de-a lungul întregului proces de digitalizare. 📈

Hai, ce mai aștepți?



1. Mituri ale digitalizării

Să pornești într-ale digitalizării fără mindset-ul potrivit e ca și cum te-ai lupta cu morile de vânt. Chiar dacă ești destul de motivat să aduci schimbarea în afacerea ta, o voce mică din capul tău îți va șopti mereu că eforturile pe care urmează să le depui sunt degeaba.

Trebuie mai întâi să depășești anumite preconcepții ca digitalizarea să aibă cu adevărat vreo șansă de succes.

Iată câteva prejudecăți și obiecții des întâlnite, atât din partea antreprenorilor, cât și a angajaților.

ANTREPRENORII

- Hai că dau bani pe acest sistem, pare bun. De mâine îl folosește toată firma.
- Eu sunt foarte eficient. Lucrez 8 ore din 8. Am stat toată ziua de vorbă cu clienții.
- Noi facem IT. Chiar avem nevoie de un CRM?

ANGAJAȚII

- De ce trebuie să îmi pontez timpul la minut?
- Oare șeful vrea să ne verifice, ca să vadă cu adevărat dacă am lucrat 8 ore?
- În cele din urmă, voi fi înlocuit de o aplicație?

1. Mituri ale digitalizării

Și nu, nu am exagerat deloc când le-am pus pe hârtie. Ele sunt mărturii reale, cuvânt cu cuvânt, de care ne-am lovit de-a lungul anilor.

Sunt chiar sănătoase. Aș zice mai degrabă umane. Nimeni nu își dorește să fie înlocuit de un robot, în timp ce tehnologia este prea des confundată cu o "baghetă magică" care rezolvă toate problemele organizatorice odată ce a fost cumpărată (de obicei la un preț ridicol).

Ceea ce nici antreprenorii și nici angajații nu reușesc să vadă este că **digitalizarea este, în esență, o transformare umană și mai puțin una digitală.**

Da, digitalizarea implică implementarea de sisteme tehnice. Însă deși acestea sunt mai vizibile, 90% din munca efectivă este legată mai degrabă de răspunsul persoanelor care interacționează cu aceste sisteme, în timp ce doar 10% constituie utilizarea lor propriu-zisă.





2. Identificarea grupurilor de interes






Unde este interacțiunea persoanelor din firmă cea mai vizibilă? În contextul fluxurilor de lucru, ce reprezintă o serie de activități care se desfășoară într-o ordine bine definită.

Nu trebuie să fii Einstein ca să-ți dai seama că există diferite fluxuri de lucru. Oamenii de vânzări sunt mult mai preocupați de atingerea unor plafoane de vânzări, pe când cei de la financiar se îngrijorează de facturi și implicit rentabilitatea firmei.

Înainte să mapezi aceste procese însă, este esențial să identifici grupurile de interes care vor fi direct implicate și afectate de digitalizare ("stakeholders" în Engleză) .

Lăsând departamentele la o parte pentru o clipă, persoanele dintr-o firmă se împart în 3 mari categorii: **antreprenorii, liderii de echipă și angajații propriu-ziși.**

Antreprenorii, directorii, managementul de top sunt cei care au în vizor direcția generală a firmei.
Printre responsabilitățile lor se numără:

-  Planificarea și implementarea strategiei alese la nivelul întregii firme
-  Luarea de decizii macro pentru fiecare semestru
-  Monitorizarea costurilor, a cifrei de afaceri, și a profitului
-  Îmbunătățirea proceselor suboptimale
-  Identificarea angajaților performanți pentru promovarea lor și/sau acordarea de bonusuri

2.1. Responsabilitățile antreprenorilor



Liderii de echipă sau managerii de proiect se află în subordinea directă a antreprenorilor, având grijă de partea operațională a lucrurilor. Aceștia trebuie să cunoască în orice moment:

- 🕒 Termenul limită pentru fiecare proiect și livrabilele lor
- 💰 Bugetul financiar și estimările de timp alocate unui proiect
- 👷 Responsabilii pentru fiecare sarcină din proiect
- 🏆 Performanța echipei de proiect în raport cu estimările inițiale de timp
- 💣 Riscurile care pot împiedica ducerea unui proiect la bun sfârșit

2.2. Responsabilitățile liderilor de echipă



Angajații sunt cei care realizează efectiv viziunea stabilită de sus, de la management. Chiar dacă aceștia au un rol de executant, nevoile lor implică:

- 🔑 Îndeplinirea sarcinilor conform cerințelor prestabilite
- 💬 Comunicarea progresului fiecărei sarcini către liderul de echipă
- 📎 Documentarea obstacolelor și proceselor de muncă noi
- 📁 Organizarea sarcinilor și documentelor pentru echipa de proiect
- 💡 Creșterea productivității individuale în vederea creșterii salariului

2.3. Responsabilitățile angajaților





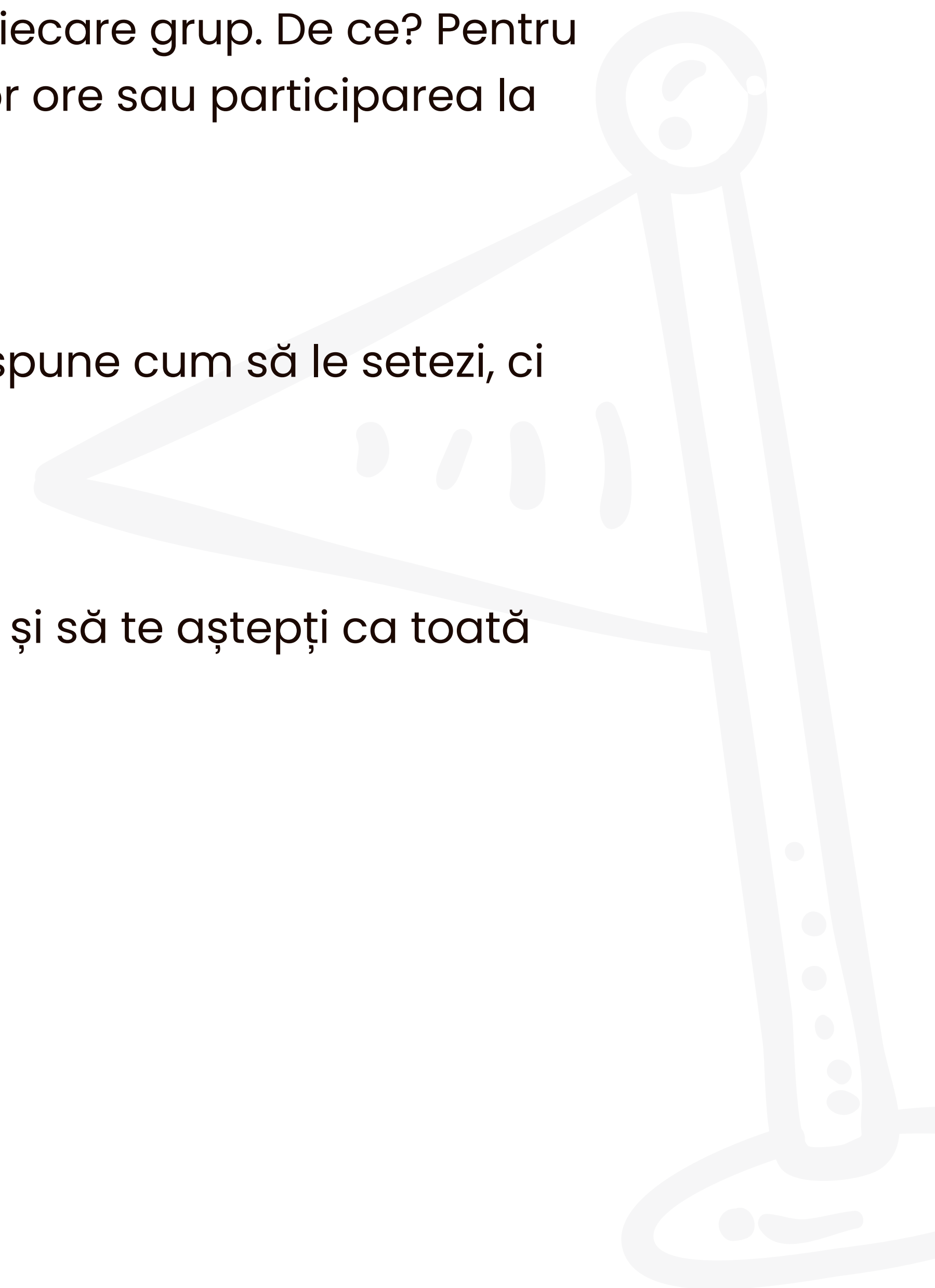
3. Obiective și rezultate cheie

Desigur, lista responsabilităților pentru fiecare grup poate să continue mult și bine, dar am încercat să le surprindem pe cele mai evidente.

Ce trebuie să faci mai departe este să setezi o serie de obiective pentru fiecare grup. De ce? Pentru că fără o țintă clară, poți confunda ușor productivitatea cu pontarea unor ore sau participarea la cât mai multe ședințe.

Obiectivele depind de etapa de creștere a fiecărei firme. Deci nu îți vom spune cum să le setezi, ci doar că nu o mai poți face la fel ca și înainte.

De exemplu, nu poți impune creșterea vânzărilor cu 40% pentru anul 2021 și să te aștepti ca toată lumea să te urmeze sfințește fără a avea... **rezultate cheie**.





3. Obiective și rezultate cheie

Rezultatele cheie te ajută să măsoari progresul în raport cu obiectivele setate. Ele vin practic la pachet cu obiectivele și îți spun dacă le-ai atins sau nu.

Să luăm exemplul de înaintea: **OBIECTIV - Creșterea vânzărilor cu 40% pentru anul 2021**

REZULTATE CHEIE

- Închiderea de 15 contracte cu valoare de 20.000 lei/lună
- Angajarea a 6 oameni de vânzări noi
- Reducerea ciclul de vânzare de la 3 la 2 luni

Ca să urmărești rezultatele cheie, ai nevoie de metrice. Care sunt deci cele mai esențiale metrice pentru fiecare grup în parte? ➡



Să îți frâieze unei firme nu e o treabă ușoară. Pentru o vedere de ansamblu asupra întregii operațiuni, antreprenorii trebuie să ia în considerare:

- ☑ Termenele de livrare ale fiecărui proiect
- 👛 Venitul mediu/client
- 👤 Costul și venitul mediu/angajat
- 🕒 Raportul de ore facturabile vs. ore nefacturabile
- 📧 Raportul de facturi emise vs. facturi încasate

3.1. Metricele antreprenorilor



Poate cei mai dependenți de metrice, și pe bună dreptate, liderii de echipă își țin proiectele sub control prin:






- ⚖️ Randamentul financiar al unui proiect (ROI)
- 📈 Termenul limită și evoluția fiecărei sarcini
- 🕒 Durata medie de completare a sarcinilor
- 🔔 Raportul de ore pontate vs. estimările de timp inițiale
- 📅 Volumul de muncă și zilele libere rămase pentru fiecare membru de echipă

3.2. Metricele liderilor de echipă





Angajații la rândul lor pot fi evaluați, ba mai mult, pot propune îmbunătățiri ale proceselor actuale dacă își monitorizează:

-  Numărul de ore suplimentare pontate
-  Numărul de sarcini îndeplinite
-  Viteza de rezolvare a erorilor
-  Nivelul de satisfacție din partea clienților
-  Profitul pe care îl generează

3.3. Metricele angajaților





4. Alegerea tehnologiei

Metricele acestea nu pot sta într-un Excel vechi de 3 luni sau și mai rău...într-un dosar cu șină. 😬

Ele trebuie să fie vizibile la nivelul fiecărui grup în parte. Să acționeze întocmai unei busole ce motivează și ghidează echipa într-o direcție comună, dar care te și trage de mânecă când lucrurile suferă o turnură.

Da, ai ghicit. Urmează să vorbim despre digitalizarea propriu-zisă. Despre tehnologiile care te ajută să monitorizezi aceste metrice. 🧐

Sistemele software și aplicațiile de business sunt multe la număr. Lucru ce ar putea să te sperie la început, când te apuci să prospectezi piața. De aceea, nu îți vom enumera prea multe nume de branduri cunoscute.

Ci mai degrabă îți vom arăta categoriile principale de software la care să fii atent și care sunt avantajele și dezavantajele unui sistem cloud vs. unuia instalat pe serverele tale.





4.1. Categoriile de software

SISTEM CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Ce reprezintă	Un program de colectare și analiză a datelor despre fiecare client potențial și existent.
Ce beneficii aduce	Fidelizează clienții pe termen lung prin menținerea unui nivel de satisfacție ridicat și oferirea de experiențe personalizate pentru fiecare client în parte. De asemenea, îți poți crește vânzările proactiv ancorând deciziile în date reale. De asemenea, automatizează procesele ce țin de relaționarea cu clienții (răspunsuri la întrebări frecvente, șabloane de email, etc.).

SISTEM ORGANIZARE SARCINI (TASK MANAGEMENT)

Ce reprezintă	Un program în care sarcinile firmei pot fi gestionate într-un singur loc.
Ce beneficii aduce	<p> La nivel macro, planifică sarcinile de lucru în avans și le organizează eficient pe departamente, proiecte și angajați pentru o privire de ansamblu clară. La fel, îți poți personaliza propriile fluxuri de lucru care să se plezească pe procesele interne.</p> <p> La nivel micro, urmărește evoluția sarcinilor, primește notificări despre ultimele noutăți de proiect, și colaborează cu colegii de echipă în context (pe sarcini). Practici care în timp vor responsabiliza întreaga echipă.</p>



4.1. Categoriile de software

SISTEM GESTIONARE DOCUMENTE (CLOUD DRIVE)

Ce reprezintă	Un program ce îți permite să creezi, organizezi, și colaborezi pe documente într-un singur loc.
Ce beneficii aduce	Organizează contractele, anexele, și alte documente importante într-un singur loc, fără să mai fii nevoit să le arhivezi sau să le cauți fizic. Fiecare membru al echipei are acces în timp real la documente - fie de pe laptop, tabletă, sau telefon - atât timp cât sunt conectați la Internet.

DASHBOARD


Ce reprezintă	Un program care colectează informații în timp real din sisteme diferite și le organizează într-un tablou de bord pentru a fi analizate cu ușurință mai departe.
Ce beneficii aduce	Realizează rapoarte și tablouri de bord în care poți vizualiza costurile per client și proiect, valoarea facturilor încasate, rentabilitatea proiectelor, numărul de sarcini îndeplinite, etc. Practic, te ajută să iei decizii bazate pe date reale ce se adaptează constant, nu pe estimări făcute la întâmplare. Ba chiar să descoperi potențiale riscuri de care s-ar putea să nu fii conștient.

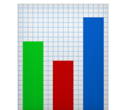


4.1. Categoriile de software

SISTEM DE PONTAJ ELECTRONIC

Ce reprezintă Un program care le permite angajaților dintr-o firmă să-și înregistreze timpul efectiv de lucru pentru fiecare sarcină.

Ce beneficii aduce  Ca **angajat**, pontează timp prin diverse metode și ține evidența muncii tale într-o fișă de pontaj. Astfel, îți poți da seama ce activități îți ocupă cel mai mult timp și cum să devii mai productiv.

 Ca **antreprenor**, realizează rapoarte de timp pentru a evalua performanța angajaților tăi, ține evidența concediilor și calculează salariile exact fără a mai apela la HR.

INTEGRĂRI SOFTWARE

Ce reprezintă Un proces de combinare a 2 soluții software pentru a rezolva problema datelor izolate.

Ce beneficii aduce Automatizează sarcinile repetitive pentru a elibera mai mult timp pentru cele cu adevărat importante. În același timp, reduce erorile umane și eficientizează procesele de business, nemaifiind nevoie să se acționeze manual sau solicite ajutor/feedback de la colegii de echipă pentru sarcinile de rutină.

4.2. Cloud vs Server

Acum, să NU crezi că trebuie să le cumperi pe toate! Dimpotrivă, 2-3 ajung pentru început, având în vedere că multe dintre ele se întrepătrund în termeni de funcționalități comune.

De exemplu, un sistem de organizare de sarcini va include implicit și un sistem de gestionare de documente și tablouri de bord. Întrebarea mai pertinentă este ce să alegi: **cloud sau server?**



SOLUȚIA CLOUD (SaaS)

Oferă o interfață simplă, ușor de navigat. Necesită intervenție minimă sau chiar deloc din partea IT-ului, întrucât toate upgrade-urile sunt trimise automat prin cloud. Ca modalitate de plată, se plătește un abonament lunar sau anual, în timp ce toate datele sunt disponibile într-o bază comună tuturor utilizatorilor ce au acces la Internet.

SOLUȚIA INSTALATĂ PE PROPRIUL SERVER (ON PREMISE)

Îți oferă în schimb control total. Ea trebuie însă să fie cumpărată, instalată, monitorizată, și întreținută de către un personal specializat. Cheltuielile cresc astfel, chiar dacă se plătește o singură dată pentru întreg sistemul.

Deci? Răspunsul depinde de nevoile tale. Cu toate acestea, pandemia actuală a fost probabil cel mai bun prilej de a migra înspre sistemele cloud datorită avantajului mobilității, chiar dacă nu garantează siguranța unui sistem on premise.



5. Alegerea unui consultant

Digitalizarea nu se sfârșește odată cu alegerea unui software, ci dimpotrivă.

E important să ne reamintim că digitalizarea este un proces de transformare umană și mai puțin unul de transformare tech, chiar dacă partea tehnică este mai puternic vizibilă.

Prin urmare, un program de digitalizare este implementat cu succes atunci când grupurile de persoane implicate utilizează sistemul conform scopului pentru care s-a pornit acest demers.

Cine poate însă să te ajute de-a lungul fiecărui pas? **O firmă dedicată de consultanță.**

Adevărații consultanți sunt cei care îți oferă consultanță pe procese înainte de toate și determină cu adevărat nevoile reale ale companiei.

De ce? Pentru că de cele mai multe ori se caută soluții într-o cu totul și cu totul altă direcție față de nevoile existente, dar ascunse, ale unei firme.

5.1. Criterii de alegere a unui consultant

Rolul principal al unui consultant este de suport în absorbția de informație și mai ales în utilizarea sistemului implementat pe toată durata proiectului sau a finanțării.

Fii atent și la următoarele servicii pe care ar trebui să le garanteze în mod normal:

- 🎯 Trasarea obiectivelor și a rezultatelor de urmărit
- ♻️ Realizarea procedurilor și fluxurilor de lucru
- 💿 Instalarea și configurarea sistemului ales conform nevoilor firmei
- 👤 Instruirea grupurilor de interes implicate în utilizarea sistemului
- 💬 Oferirea de feedback constant și soluții de îmbunătățire a fluxului de lucru

La ce trebuie să fii cel mai atent însă este dacă firma de consultanță îți oferă un **program pilot de digitalizare**. Fără a solicita toată suma în avans și fără să forțeze cumpărarea unui produs sau a oricărui alt sistem.








5.2. Avantajele unui program pilot

Un program pilot durează de obicei între 1-4 luni, având **scopul de a introduce treptat grupurile de interes în procesul de digitalizare**. Pe întreaga sa durată se experimentează, validează, și iau decizii împreună pe termen lung vis-a-vis de ceea ce se întâmplă în realitate.

Degeaba vrei un sistem de pontaj dacă 60% din sarcinile firmei tale sunt repetitive. Ai mai degrabă nevoie de un sistem de organizare de sarcini care să reducă munca manuală.

Gândește-te deci la un program pilot ca și la o perioadă de testare, în care:

-  Nu ai bunurile blocate
-  Rămâi cu livrabile concrete, ce au un termen de livrare concret
-  Obții rezultate rapide prin cicluri repetate de trial & error

Grupurile de interes sunt susținute astfel să facă pași mărunți, dar siguri, spre o transformare de perspectivă într-un timp relativ scurt.



5.3. Bugetele de digitalizare

Care este un buget estimativ necesar pentru digitalizare? Și cum poți să extragi plus valoare din investiția pe care urmează să o faci?

E de prisos de menționat că nu poți porni la drum cu o mentalitate de genul “să coste cât mai puțin și să facă de toate”, întrucât implementarea va fi din start un eșec.

Ca să-ți faci totuși o idee despre ce buget să aloci, ai aici o serie de intervale financiare pentru serviciile de consultanță cele mai populare de pe piața din România:

SERVICIU DE CONSULTANȚĂ	DURATĂ	PARTICIPANȚI
Consultanță pe procese de afaceri	1 - 3 luni	Top management
Mapare procese și interviuri	2 - 6 luni	· Top management & front-line · Estimare valabilă pentru aprox. 20 de persoane
Implementarea și configurarea sistemului	1 - 3 luni	· Top management & front-line · Estimare valabilă pentru aprox. 20 de persoane
Training pentru utilizarea sistemului	1 - 2 luni	· Top management & front-line · Estimare valabilă pentru aprox. 20 de persoane
Mentenanță sistem și soluții de îmbunătățire proces pe parcursul întregului proiect	1 - 12 luni	Valabil pentru proiectul pilot implementat

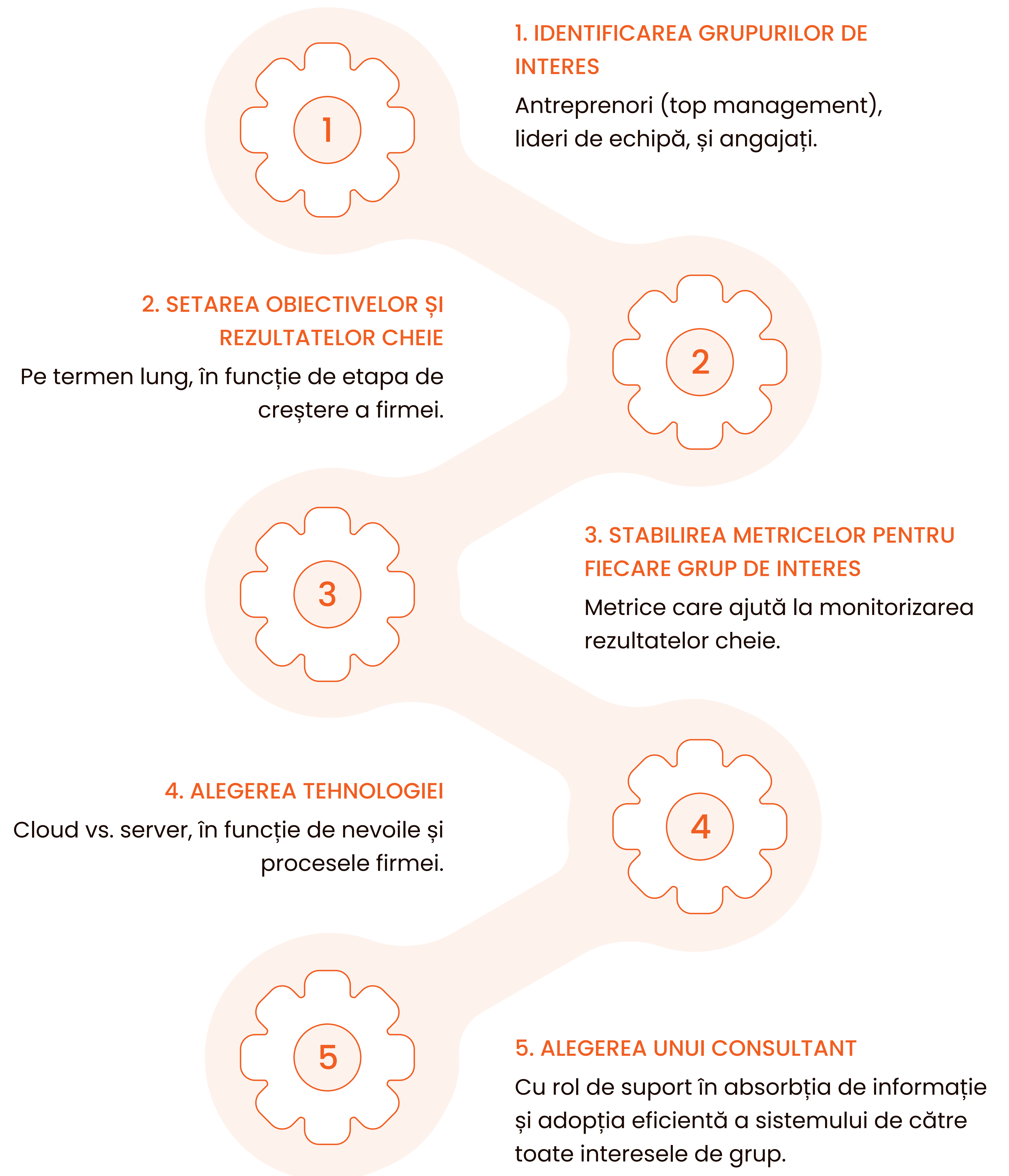
La care se adauga costurile licențelor software ale sistemelor implementate între €10 - €50 / user / lună.



Recapitulare

CEI 5 PAȘI AI DIGITALIZĂRII

Cam atât din partea noastră. Ține minte că acești 5 pași despre care am vorbit sunt doar începutul pentru un start bun în procesul de digitalizare. Hai să-i recapitulăm:





Poți avea un început bun în digitalizare!

Deși tot mai multe companii din România înțeleg necesitatea digitalizării în România, această schimbare este abia la început. Pentru a evita situațiile imprevizibile și urgente ca cele din pandemie, este bine să iei acțiune. Fă întocmai proverbului - "iarna car și vara sanie" - și începe transformarea digitală din timp.

Am putea chiar noi să te ajutăm!

CINE SUNTEM?

Brunomag Concept este o agenție de consultanță ce susține IMM-urile din România să se digitalizeze, oferind servicii complete prin soluții personalizate conform cheltuielilor și activităților deductibile din Programul Național de Digitalizare a IMM-urilor.

[Rezervă o întâlnire](#)

