

www.vulkani.rs
office@vulkani.rs

Copyright © 2023, Branislav Vujović

Copyright © 2023 za ovo izdanje Vulkan izdavaštvo

ISBN 978-86-10-04686-1



Ova knjiga štampana je na prirodnom recikliranom papiru od drveća koje raste u održivim šumama. Proces proizvodnje u potpunosti je u skladu sa svim važećim propisima Ministarstva životne sredine i prostornog planiranja Republike Srbije.

BRANISLAV VUJOVIĆ

IZMEĐU 2 SVETA

PUTOVANJE U DIGITALNI SVET

VULKAN
IZDAVAŠTVO

Beograd, 2023.

Za Milenu, Sonju, Ninu, Aleksandra i Sofiju

SADRŽAJ

PREGOVOR	11
1 UVOD	15
1.1 KO TO TAMO VOZI?	15
1.2 KAKO RAZUMETI DIGITALNU EKONOMIJU	17
1.3 DIGITALNA REVOLUCIJA I POSLOVANJE	18
1.3.1 Ko i koliko koristi internet	20
1.3.2 Učesnici u digitalnoj ekonomiji	24
1.3.3 Poslovanje se menja	26
1.3.4 Primer: bankarstvo	29
1.3.5 Digitalni način razmišljanja	31
2 POSLOVNI MODEL I INOVACIJE	37
2.1 PREDSTAVLJANJE POSLOVNOG MODELA	41
2.1.1 Segment klijenata	43
2.1.2 Vrednost ponude	43
2.1.3 Kanali komuniciranja	44
2.1.4 Veza s klijentima	45
2.1.5 Ključni resursi	45
2.1.6 Ključne aktivnosti	45
2.1.7 Važni partneri	46
2.1.8 Struktura prihoda	46
2.1.9 Struktura troškova	47
2.2 PREDSTAVLJANJE VREDNOSTI PONUDE	50
2.3 PRIMERI PREDSTAVLJANJA POSLOVNIH MODELA I VREDNOSTI PONUDE	54
2.4 RAZLIKA IZMEĐU INDUSTRIJSKOG I DIGITALNOG POSLOVNOG MODELA	64
2.4.1 <i>Žiletov</i> poslovni model	65
2.4.2 Poslovni model Dolar šejv klaba	67

2.4.3 Poslovanje u fizičkom i digitalnom svetu	71
2.4.4 Poslovni modeli	74
2.5 VREDNOST POSLOVNOG MODELA	79
2.6 OKRUŽENJE POSLOVNOG MODELA	90

3 SKOK U DIGITALNU EKONOMIJU **97**

3.1 STALNO PRILAGOĐAVANJE DIGITALNOJ EKONOMIJI	104
3.2 OSNOVNI RESURSI U DIGITALNOM POSLOVNOM MODELU	108
3.2.1 Informacione i komunikacione tehnologije	108
3.2.2 Softverska rešenja	109
3.2.3 Podaci, informacije i vrednost informacija	113
3.2.4 Klijenti kao osnovni resurs	119
3.2.4.1 Samousluživanje i korišćenje korisnika za aktivnosti	121
3.2.5 Digitalni ekosistem	125
3.2.6 Digitalni poslovni model	127
3.2.7 Talenti	129
3.2.8 Inovacije	133
3.2.8.1 Biti drugi može doneti prednost	140
3.3 INOVIRANJE POSLOVNOG MODELA	144
3.3.1 Vrednost ponude i segmenti klijenata	148
3.3.1.1 Primeri slogana i opisa vrednosti ponude	149
3.3.1.2 Promene u okruženju vrednosti ponude koje donosi digitalna revolucija	151
3.3.1.3 Segment klijenata i povećanje vrednosti ponude	154
3.3.1.4 Zadatak/posao klijenta koji rešava ponuda	165
3.3.1.5 Proizvodi i usluge	173
3.3.1.6 Merenje vrednosti ponude	196
3.3.2 Kanali i relacije s klijentima	208
3.3.2.1 Prodaja prelazi u kupovinu	209
3.3.2.2 Promene u poslovanju kada se dodaju digitalni kanali	213
3.3.2.3 Primer mobilnih aplikacija britanskih banaka	215
3.3.2.4 U stalnom traženju boljih rešenja	220
3.3.2.5 Dodirne tačke s klijentima	224
3.3.2.6 Velike marže mogu da budu opasnost	228
3.3.2.7 Optikanalna komunikacija	228
3.3.2.8 Iskustvo klijenata	231

3.3.3 Ključne aktivnosti i resursi	236
3.3.3.1 Tablet-aplikacija <i>Virtuelna fabrika</i> od Delojta	241
3.3.3.2 Automatizacija <i>Najkija</i> i <i>Adidasa</i>	242
3.3.3.3 Drugi primeri aktivnosti u virtuelnom svetu	247
3.3.4 Partnerski ekosistem	252
3.3.4.1 Platforme	253
3.3.4.2 Povećanje vrednosti ponude s ekosistemom	257
3.3.4.3 Primer firme <i>Ruhan</i> i partnerski ekosistem	259
3.3.4.4 Građevina, obrazovanje i fudbal	262
3.3.5 Struktura troškova i struktura prihoda	266
3.3.5.1 Testiranje poslovnih modela	268
3.3.5.2 Besplatne usluge (<i>free & freemium</i>)	269
3.3.5.3 Kako prepoznati opasnost u poslovnim modelima	271
3.3.5.4 Struktura prihoda/troškova u zdravstvu	272
3.3.5.5 Novi ključni performansni indikatori	273

4 OPERATIVNI MODEL 277

4.1 DIGITALNI OPERATIVNI MODEL	282
4.2 TRADICIONALNE BANKE	288
4.3 OPERATIVNO-INFORMACIONI SISTEM	292
4.3.1 <i>Teslin</i> novi poslovni i operativni model	293
4.3.2 <i>Okadov</i> primer	295

5 DIGITALNA TRANSFORMACIJA 299

5.1 ZAŠTO NE USPEVAJU PROJEKTI DIGITALNE TRANSFORMACIJE	300
5.1.1 Dženeral Elektrik	300
5.1.2 Žilet	302
5.1.3 Telekomunikacioni operater	303
5.1.4 Prevođenje procesa u digitalni svet	306
5.1.5 Javna uprava	309
5.2 DIGITALNA TRANSFORMACIJA U BANKARSTVU	310
5.3 DIGITALNA TRANSFORMACIJA DRŽAVNE ADMINISTRACIJE	316
5.4 <i>MAJKROSOFT</i> POSTAJE (PONOVO) NAJVREDNIJA FIRMA NA SVETU	317
5.5 DIGITALNA TRANSFORMACIJA U UMETNOSTI	321
5.6 DIGITALNA TRANSFORMACIJA BIOSKOPA	325

5.7 PROCES DIGITALNE TRANSFORMACIJE	329
5.8 DODATNA VREDNOST – PAMETNO POSLOVANJE	331
5.8.1 Kako <i>Alibaba</i> stvara vrednost	332
5.8.2 <i>Alibaba</i> i problem plaćanja	333
5.8.3 <i>Alibaba</i> i problem dostave	334
5.8.4 <i>Alibaba</i> i scoring, investiranje i osiguranje	335
5.8.5 Džek Ma i regulativa	336
5.8.6 <i>Šopifaj, Blok</i> i <i>Strajp</i>	337
5.8.7 <i>Amazon</i>	339

6 NOVI SVET

343

6.1 METODOLOGIJA ZA PRELAZAK U DIGITALNU EKONOMIJU	343
6.2 OPASNOSTI, PREPREKE I PROBLEMI	346
6.3 JEDAN PRIMER INOVACIJE POSLOVANJA	350
6.4 E-DEMOKRATIJA	353
6.5 ZNAČAJ DIGITALNE EKONOMIJE	358
 OBJAŠNJENJE POJMOVA I IZRAZA	 360
 O AUTORU	 364

PREDGOVOR

Digitalna transformacija poslovanja je već sada, a biće još više u budućnosti, od ključne važnosti, ne samo za razvoj već i za opstanak svake poslovne organizacije, bez obzira na njenu veličinu, fazu razvoja, industriju u kojoj se nalazi ili tržište koje pokriva.

Knjiga Branislava Vujovića *Između dva sveta* upravo daje veliku vrednost svima onima koji žele da mnogo bolje razumeju transformativne promene koje donosi poslovanje u digitalnom svetu, ali takođe i svima onima, koji pored suštinskog razumevanja, traže konkretne savete i primere uspešnog sprovođenja digitalne transformacije u praksi.

Kako se uključiti u digitalnu ekonomiju? Kako inovirati poslovanje već postojeće firme a da ona ostane relevantna za klijente, zaposlene, partnere, investitore, dobavljače, okruženje i društvo i da nastavi uspešno da posluje i u novim uslovima? Kako krenuti s novom firmom? Kako se odlučiti za pravi put kada ne postoji krajnja destinacija? Sve ovo jesu pitanja na koja autor knjige Branislav Vujović daje odgovore na veoma zanimljiv i razumljiv način, čak i za one kojima digitalna ekonomija nije do sada bila primarno interesovanje.

Razlog zašto je to tako pre svega leži u tome što knjigu o digitalnoj revoluciji nije pisao neko ko je teoretičar, već digitalni revolucionar koji je svoje glavne uvide otkrio i potvrdio u praksi (u teoriji su teorija i praksa isto, ali u praksi nisu).

Branislav Vujović je u ovu knjigu utkao sebe i svoje bogato radno i životno iskustvo. Iza svake njegove reči oseća se vera, kako u tehnologiju, tako još više u ljude koji će tu tehnologiju kreirati i koristiti. Dok čitate ovu knjigu, koja vas priprema za poslovno okruženje u kojem pravila na koja smo navikli više neće važiti, ne osećate nelagodu ili strah, već naprotiv, stičete samopouzdanje i uverenje da je pred vama veliki potencijal, koji će vas i vašu firmu učiniti boljima nego ikad. Kad Branislav povezuje dva sveta u kojima ćemo paralelno raditi i živeti, to izgleda prirodno i logično. A to može samo neko ko već živi ono što propoveda.

Naročitu vrednost za čitaoca ove knjige čine sjajni primeri najuspešnijih inovativnih digitalnih poslovnih modela iz prakse, koje je autor, kao retko ko do sada, tako jasno, detaljno i jednostavno predstavio.

Digitalna transformacija počinje kada kreirate transformativnu viziju o tome kako će vaša firma biti drugačija u digitalnom svetu, a zatim angažujete svoje zaposlene, ali i ceo svoj ekosistem, da viziju pretvore u stvarnost. Autor u većem delu knjige piše veoma detaljno o digitalnoj transformaciji, koju opisuje kao transformaciju poslovanja iz fizičkog u virtuelni svet, odnosno opisuje proces transformacije firmi iz tradicionalnog poslovanja u digitalno. Digitalna transformacija je potpuno ispravno predstavljena kao poslovna transformacija, a ne IT transformacija.

Poseban deo knjige posvećen je inoviranju digitalnih poslovnih modela, kao najefektnijem načinu kreiranja nove vrednosti i eksponencijalnog rasta u digitalnoj ekonomiji. Tehnologija sama po sebi ne donosi radikalnu promenu i očekivani profit, već dobro kreirani poslovni modeli.

Takođe se u knjizi ističe važnosti platforme, kao poslovnog modela budućnosti. U vremenu ispred nas, organizacije koje uspeju da kreiraju platformu sa snažnim partnerskim ekosistemom imaju superiornu prednost u odnosu na organizacije koje se isključivo oslanjaju na sopstvene resurse.

Kako u privatnom, tako i u poslovnom životu, neznanje nije velika opasnost ako ste svesni da ne znate. Opasnost je kada imate iluziju da znate. Isto je sa digitalnom transformacijom. Ako još niste ušli u brzi voz digitalne transformacije, već ozbiljno kasnite, još

ima nade da se priključite. Ali ako ste samo površno digitalizovali pojedinačne i periferne segmente vašeg poslovanja, a mislite da ste se digitalno transformisali, onda ste u ozbiljnom problemu.

Upravo zato će svako ko pročita knjigu *Između dva sveta* imati veliku prednost u odnosu na one koji tu privilegiju ne iskoriste.

Miša Lukić, CEO *New Startegy*

www.newstartegy.com

1 UVOD

1.1 KO TO TAMO VOZI?

Beč, petak 17. mart, 16.00 h. U pauzi sastanka, pošto vidim da će se završiti na vreme, koristim aplikaciju personalnog asistenta na mobilnom telefonu i zamolim ga da mi organizuje prevoz od zgrade u kojoj se održava sastanak do kuće za 18.00 h.

U 18.05 h ispred ulaza u zgradu čeka me parkiran samovozeći automobil. Proveravam da li je u prtljažniku moja narudžbina iz samoposluge i moje odelo sa hemijskog čišćenja, a čim uđem u automobil, ekrani oko zadnjeg sedišta povezuju se sa mojim mobilnim telefonom: mogu da odgovorim na poruke, da izvršim i potvrdim nekoliko transakcija sa računa moje banke, pregledam najnovije vesti... onda da se zavalim u udobno zadnje sedište automobila, koji bešumno i bez vozača, vozi ka mojoj kući.

Uzmem čašu proseka i razmišljam o tome kako je moj personalni asistent odlično izabrao da, ovog petka, koristi uslugu samovozećih automobila, koju nudi lokalni lanac samoposluga. Lako je dodati narudžbinu svih potrepiština za vikend iz samoposluge, a i oni poklanjaju, za veće narudžbine, dobro ohlađen proseko, koji baš prija. Ako je neophodno da se brzo prevezem s jedne na drugu tačku grada, personalni asistent bira *Uberova* vozila. Ako je put duži, personalni asistent bira automobile telekomunikacione firme, jer oni imaju najbolje uslužne programe, koji se besplatno koriste za vreme vožnje u njihovim automobilima, a i internet komunikacija je najbrža.

1

2

3

4

5

6

Da, 17. mart 18.05 h, ali koje godine? Da li je realno da ćemo koristiti ove usluge za pet, deset ili više godina?

Već se testiraju različiti automobili bez vozača, sa mnogo različitih softverskih rešenja, u nekoliko gradova u Americi i Kini, uključujući i automobile *Tesla*. Testiraju se i opcije da vozila komuniciraju međusobno i s raznim uređajima za kontrolu saobraćaja, i tako izbegavaju koliziju i opasne situacije.

Zato, ako verujete da će se to desiti za 5 ili 20 godina, ranije ili kasnije, sledeća pitanja su: Ko će biti vlasnik automobila? Da li će automobila biti više ili manje? Da li će i dalje biti potrebni isti kapaciteti puteva, garaža, bolnica? Kako će se to odraziti na osiguravajuća društva, poreze, izdvajanja za zdravstvo, sigurnost u saobraćaju, policiju?

Da li će biti razumno, a i moralno, da privatna lica poseduju automobile, plaćaju osiguranje, muče se s parking zonama i troše vreme, energiju i novac na automobile ako privatni automobili stoje i ne koriste se više od 90% vremena. Posebno ako klijentu na raspolaganju bude da u svakom trenutku može da izabere model i veličinu automobila, koji će ga prevesti s jedne tačke na drugu, da ih lako rezerviše unapred i jednostavno plati.

Društvo će se iz potrošačkog opredeljenja i želje za posedovanjem možda okrenuti ekonomiji gde se resursi dele između učesnika, i tako smanjiti proizvodnju, zagađenje i više se okrenuti prirodi i njenoj zaštiti i poštovanju.

Danas većina domaćinstava ima bar po jednu električnu bušilicu (a mnoga i po dve-tri), pa ako se bušilica, u proseku, koristi 11 minuta godišnje, jasno je koliko je veliko rasipanje resursa. Ako u bliskoj budućnosti samovozeći automobil, vozilo ili dron može da donese električnu bušilicu vrlo brzo, onda kada zatreba, onda nije neophodno da domaćinstva i dalje poseduju po tri bušilice.

Dodatno, aplikacija personalnog asistenta komunicira direktno s aplikacijom za rezervisanje vozila (obe aplikacije su deo ekosistema rešenja za automatsko upravljanje vozilom) i obavlja se razmena podataka, koja omogućava da se vozilo rezerviše i automatski planira za, na primer, 18.00 h na određenoj adresi, razmenjuju se informacije o ceni i načinu plaćanja, dodatni zahtevi i porudžbine i informacije o programu lojalnosti, koji izračunava sve popuste i dodaje benefite klijentima.

Rešava se problem prevoza iz tačke A u tačku B na novi način, odnosno s novim poslovnim modelom, koji je digitalni. Prepoznaju se i drugi novi poslovni modeli, kao što su proširenje poslovanja samoposluga dodavanjem flote samovozećih automobila i otvaranja novih usluga za klijente. Flota samovozećih automobila može da bude deo poslovnog modela i telekomunikacionih firmi, a za *Uber* može da predstavlja veliku šansu da najzad možda ostvari profitabilnost.

Zato treba dobro razmotriti kakve će se sve promene dogoditi ako se ostvare predviđanja iz ove kratke priče, i na koje industrijske grane će znatno uticati. Treba već sada shvatiti kako se ove promene mogu iskoristiti da bi firme postale i ostale relevantne za klijente.

1.2 KAKO RAZUMETI DIGITALNU EKONOMIJU

Vrlo je važno razumeti digitalnu ekonomiju, gde se stvara vrednost, i kako da firme pokušaju da prilagode poslovanje novim pravilima digitalne ekonomije; ili da zadrže tradicionalni način poslovanja i da žive u strahu da njihovo poslovanje više neće biti relevantno za postojeće, a kamoli za nove klijente, jer neće više stvarati vrednost za klijente onako kako njima odgovara, a samim tim, ni za vlasnike, zaposlene ili zajednicu i društvo u celini.

Zašto je važno dobro razumeti digitalnu ekonomiju i prilagoditi svoje aktivnosti, procese i celokupno poslovanje, bilo da se radi o državnoj administraciji, javnim preduzećima, neprofitnim i dobrotvornim organizacijama, bilo privatnim i državnim privrednim subjektima? Zato što digitalna ekonomija i digitalni poslovni modeli osvajaju sve veći broj industrijskih grana, nudeći veću vrednost ponude za klijente u odnosu na tradicionalne poslovne modele. Zato je prilagođavanje digitalnoj ekonomiji jedna od najvažnijih tačaka u planovima za budućnost, svih država i firmi. Na primer, krajem 2022. godine, čak je 81 država u svetu razmatrala uvođenje svoje digitalne valute, Kanada, Kina i Rusija daleko su odmakle u tom procesu, dok je San Salvador prihvatio bitcoin (*Bitcoin*) kao zakonsku valutu.

1

2

3

4

5

6

Digitalnu ekonomiju je važno razumeti i zato što su firme sa digitalnim poslovnim modelom najvrednije na svetu: *Epl (Apple)*, kao trenutno najvrednija firma na svetu, dostigla je vrednost od tri biliona dolara, što je više od svih firmi na Nemačkoj berzi (Frankfurt) i polako se približava Londonskoj berzi Velike Britanije (ukupne vrednosti oko četiri biliona). Promet *Epla* premašuje 365 milijardi dolara i veći je od bruto društvenog proizvoda (BDP) mnogih zemalja. Dakle, promenio se način poslovanja pod uticajem digitalne revolucije. Digitalna ekonomija je opasnost za postojeće firme koje se ne prilagode, ali i šansa za nove firme koje kompletno poslovanje planiraju u digitalnom svetu. Barijere za ulazak na tržište su znatno niže, a kreiranje digitalnog poslovnog modela i kompletne operative, kroz razvoj novog softverskog rešenja, postaju prirodni za nove digitalne generacije. Digitalna ekonomija je i za manja tržišta i manje države šansa da iskoriste mogućnosti digitalnog poslovanja. Tako je i Estonija postala digitalna sila kroz inovacije i digitalni pristup.

A sve to dobija novu dimenziju ako razumemo da se nalazimo na samom početku digitalne revolucije i da velike promene tek predstoje. Tačno je da sada nije moguće da sve poslovne aktivnosti u potpunosti prenesemo u digitalni svet i da i dalje živimo između dva sveta. Kroz inovacije i napredak tehnologije, sve više aktivnosti će se prenositi u digitalni svet, digitalna ekonomija će rasti i digitalni poslovni modeli postaće primarni. Na njih se treba navići i njima se treba prilagoditi. „Ne preživljavaju ni najjači, ni najinteligentniji, već oni koji se najbolje prilagođavaju promenama“, poruka je Čarlsa Darvina još iz 1809. godine, koja važi i danas.

1.3 DIGITALNA REVOLUCIJA I POSLOVANJE

U kratkom tekstu, koji opisuje, u budućnosti, moj put do kuće posle sastanka u Beču, pomenuli smo nekoliko inovacija koje se baziraju na tehnologijama koje donose digitalnu revoluciju: novi i snažni računarski i grafički procesori, internet, digitalna komunikacija, digitalni mobilni telefoni i aplikacije koje na njima koristimo, veštačka

inteligencija, električni automobili koji *vide* sve oko sebe koristeći video-kamere, lidare (lasersko 3D skeniranje), radare i veliki broj senzora, programska rešenja koja upravljaju automobilima i koja uče dok upravljaju, omogućavaju potpuno novi pristup u prevozu putnika i robe i otvaraju nove mogućnosti poslovanja. Rešenja za upravljanje vozilom testiraju se i na kamionima, a razvijaju se rešenja za upravljanje velikim brodovima za transport, što najavljuje veliku revoluciju transportne industrije.

U ovim digitalnim rešenjima, sve poslovne operacije i procese, uključujući i donošenje odluka, obavljaju softverska rešenja, automatski, nad velikom količinom podataka i bez uticaja ljudi. Klijenti koriste digitalne kanale, u ovom slučaju internet i mobilne pametne telefone, da zakažu, plate i dobiju prevoz od tačke A do tačke B.

Digitalna revolucija je već značajno promenila privatni i poslovni život svakog od nas. Digitalna revolucija kreirala je novi svet. Pored postojećeg, fizičkog, stvoren je i novi virtuelni svet, u kome se privatni život odvija po novim pravilima konstantne komunikacije i kolaboracije preko digitalnih kanala i socijalnih mreža, bilo da su u pitanju najnovije vesti ili video-pozivi s rodbinom i prijateljima, mogućnosti kupovine proizvoda i usluga sa trenutnim izvršenjem i mnogim drugim novim pogodnostima za klijente. Klijenti su u centru i oni odlučuju o mnogo čemu u novom digitalnom svetu. Privatni život svakog od nas odvija se u stalnom prelasku između fizičkog i virtuelnog sveta i nazad, menjajući pravila, mere i ciljeve. Sve to može da deluje zbunjujuće. Najlakše se razume da li se stvarno živi između dva sveta ako svako od nas napiše aktivnosti nakon jutarnjeg buđenja i za svaku aktivnost doda u kom svetu se ona odvija. Mnogi prvo uzimaju pametni telefon da pogledaju poruke i elektronsku poštu, čitaju vesti (**virtuelni** svet), pa se umivaju, doručuju i piju kafu (fizički svet), onda proveravaju vremensku prognozu i stanje u saobraćaju (**virtuelni** svet), da znaju kako da se obuku i kada da krenu od kuće... Nastavak zapisivanja naših aktivnosti potvrdio bi da živimo između dva sveta. Internet je postao vrlo važan komunikacioni, ali i operativni kanal za mnoge privatne i poslovne aktivnosti.

1

2

3

4

5

6

1.3.1 KO I KOLIKO KORISTI INTERNET

datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report (autor Sajmon Kemp (*Simon Kamp*) je, na osnovu izveštaja globalwebindex.com za pojedine zemlje, objavio globalni pregled korišćenja interneta. Po tom pregledu, ljudi iz svih testiranih zemalja između 16 i 64 godine prosečno provode dnevno na internetu 7 sati (6.54), a na Filipinima, u Brazilu i Kolumbiji između 10 i 11 sati DNEVNO.

Od toga je u proseku 55% korišćenje interneta sa mobilnih uređaja (prednjače Nigerija sa 82,1%, Južnoafrička Republika sa 79,4% i Indija sa 76,6%). Interesantno je da preko 45% ljudi koji koriste internet, koriste i pretraživanje pomoću komandi glasom, a oko 33% koristi slike da prepozna predmete, pročita i prevede tekst. Svaki mobilni korisnik u proseku prenese 9,4 gigabajta podataka, a svi korisnici su u trećem kvartalu 2020. godine preneli oko 55 egzabajta – EB (1EB je 10^{18} bajtova). Ovo istraživanje takode pokazuje da 70–80% internet korisnika kupuje proizvode koristeći internet, dok 50–60% istražuje i poredi proizvode na internetu pre nego što ih kupi u fizičkom svetu.