

# DIGITAL TRANSFORMATION PRIME BOOK

21 odgovor na 1001 pitanje  
o digitalnoj transformaciji



# **DIGITAL TRANSFORMATION PRIME BOOK**

21 odgovor na 1001 pitanje  
o digitalnoj transformaciji

*Grehovi, zablude, recepti i primeri na temu  
transformacije biznisa u digitalnom dobu*

Dr Dragana Vujović Đermanović,

Novi Sad, maj 2019.

# SADRŽAJ

1. Da li mi uopšte treba Digitalna transformacija?	5
2. Šta je Digitalna transformacija?	6
3. Kako Digitalna transformacija menja moju industriju?	6
a. Industrija hrane (Food industry)	7
b. Industrija farmacije (Pharmaceutical industry)	8
c. Finansijska industrija (Financial industry)	9
d. Industrija telekomunikacija (Telco industry)	10
4. Kako se sve tako brzo promenilo i desilo?	13
5. Koje su glavne zablude u vezi sa Digitalnom transformacijom?	13
6. Koja je razlika između Digitalne transformacije i digitalizacije?	14
7. Da li je digitalizacija postojećih proizvoda i usluga isto što i Digitalna transformacija?	15
8. Šta znači imati pulsirajući um i zašto je to važno danas?	16
9. Koji su konkretni koraci na putu Digitalne transformacije?	19
10. Kako da iskoristim tehnologiju da unapredim svoj biznis?	20
11. Koliko moram da investiram da bih implementirao Digitalnu transformaciju?	22
12. Šta je zadatak lidera, a šta menadžera i zaposlenih u procesu Digitalne transformacije?	22
13. Kako da se nosim sa sve brojnjom i bržom konkurencijom?	24
14. Kako da implementiram Digitalnu transformaciju kada ja zapravo ne razumem tehnologiju i digitalni svet?	24
15. Ko treba da vodi i upravlja Digitalnom transformacijom?	24
16. Da li je važnija poslovna strategija ili tehnološki razvoj?	24
17. Gde ću osetiti benefite Digitalne transformacije i kada?	25
18. Meni je dobro i manje-više sve držim pod kontrolom. Zašto bih se uopšte bavio ovim stvarima koje do kraja ni ne razumem?	26
19. Meni ide dosta loše. Ne vidim kako bih našao vremena i sredstava još i za Digitalnu transformaciju?	26
20. Vodim mali lokalni biznis. Ne razumem kako bi mi Digitalna transformacija pomogla na ovom nivou?	27
21. Da li je realno praviti planove za period od 3, 5 ili 10 godina od sada?	29

## Da li mi uopšte treba Digitalna transformacija?

Uzmite list hartije i olovku. Stisnite olovku čvrsto među prstima. Idealno je uzmite u ruku suprotnu onoj koju svakodnevno koristite. Sve to kako biste aktivirali mozak. Pišite i crtajte na hartiji, razrađujući manje prohodne moždane rute. Danas ste napravili prvi korak u kojem počinjete da vladate tehnologijom. Upravo učite o tome kako da tehnologija radi za vas, umesto da obesmisli sve što ste do sad (u)radili. Tehnologiju savladavate aktivirajući svoj mozak, jer je sposobnost da mislite, postavljate pitanja, učite i kreirate - vaša jedina dugoročna konkurentska prednost; prednost u odnosu na konkurentske firme, u odnosu na druge menadžere, ali i u odnosu na mašine. Dakle, pero i hartiju u ruke, pročitajte donja pitanja i odgovorite kratko sa "da" ili "ne".

Počinjemo...

1. Da li vodite biznis koji radi i zarađuje 24/7 365 dana u godini?
2. Da li bilo koju informaciju iz bilo kog odeljenja/sektora svoje kompanije možete dobiti u manje od 5 minuta?
3. Da li procene tržišta, sirovina ili lagera može da pripremi bilo koja osoba u vašoj kompaniji?
4. Da li je vreme utrošeno na birokratiju (papirologija, izveštaji, razmena email poruka, zapisnici sa sastanaka) jednako, veće ili znatno veće u odnosu na vreme koje vaši zaposleni provode kreirajući nove ili unapređujući postojeće proizvode i usluge?
5. Da li ste trenutno u stanju da kreirate proizvod/uslugu koja će biti boljeg kvaliteta od postojećeg, koji će brže stići do krajnjih potrošača, koji će vas koštati isto ili manje, a zarađivati vam isto ili više nego postojeći proizvod/usluga?

Ukoliko je odgovor na bilo koje od gornjih pitanja "ne", vašem biznisu bi digitalna transformacija dobro došla. Ukoliko ste sa "ne" odgovorili na dva i više pitanja – apsolutno je neophodno da digitalno transformišete svoje poslovanje. Danas svaki biznis može da radi i da nam zarađuje svakog sata, svakog dana cele godine. Sve informacije moraju biti pažljivo čuvane, uniformisane i dostupne; planiranje i praćenje mora biti jednostavno kao dečija slagalica, a dosadne radnje koje može da nauči majmun i da sa lakoćom sprovede softver koji košta manje od evra mesečno, ne smeju da okupiraju ni vaše ni vreme i umove vaših zaposlenih. Cilj je da kreirate proizvode i usluge koji će **vama zarađivati više novca, a ljudima** (potrošačima, klijentima, zaposlenima) **davati više kvaliteta**. Tačno ovako izgleda digitalno transformisan biznis. Tako izgleda biznis sutrašnjice. Dobrodošli u digitalno transformisan svet. A šta je uopšte Digitalna transformacija?

## Šta je Digitalna transformacija?

Duža verzija - Digitalna Transformacija je set **sveobuhvatnih** promena sa **ireverzibilnim efektima** koja fundamentalno **utiče** kako **na ono što radimo**, tako i **na način na koji to radimo** ultimativno **vodeći ka promeni načina razmišljanja**, a izazvana je ekstenzivnom upotrebom i razvojem digitalnih tehnologija (hardvera, softvera i sistema podataka).

Kraća verzija – Digitalna transformacija podrazumeva korišćenje tehnologije gde god je moguće kako bismo bili bolji, radili pametnije i zarađivali više.

## Kako Digitalna transformacija menja moju industriju?

Ne menja se vaša industrija, ne menja se ni vaš biznis, ni vaš proizvod. Menjaju se ljudi koji su korisnici vaših proizvoda i usluga. Menjaju se njihove potrebe, očekivanja, kriterijumi i mogućnosti. Te promene, za rezultat imaju prilagođavanje industrija, biznisa i proizvoda ljudima. Naš zadatak nije da odgovore o promenama u biznisu tražimo u okviru biznisa; odgovori su u ljudima. Biznisi samo odgovaraju na te promenjene potrebe čoveka. Nekad smo prihvatali povećanje takse sa mrgođenjem, bez mnogo buke; sada oko svakog nezadovoljstva podižemo malu bunu putem društvenih mreža; nekada smo na proizvode čekali danima i nedeljama, sada nam dolaze "na noge" i to iz daleke Kine ili Amerike; nekada su agencijski službenici spram svojih interesa i marži bili gospodari naših turističkih avantura, a sada komuniciramo direktno sa hotelom, vlasnikom nekretnine, avio kompanijom, ser-

visima za transport i lokalnim restoranima na lokacijama koje nikada nismo posetili. Nekada nismo znali šta sadrže proizvodi koje konzumiramo, koliko se dugo i kako prave, ko je angažovan u procesu i koliko kompaniju zaista košta proizvod koji svakog dana kupujemo u super-marketu; danas možemo da znamo sve to kao i koliko tačno od svakog od nas svaka kompanija zarađuje po proizvodu, po gradu i zemlji poslovanja. Nekada smo bili pasivni učesnici ekonomije, sada su kompanije pasivizirane. Nekada su kompanije aktivirale naše potrebe, danas smo svi mi aktivisti. Šta je danas drugačije, pa se i naše industrije tome prilagođavaju? Simetrija. Društvo postaje simetričnije. Simetrija<sup>1</sup> u posedovanju informacija je ono što suštinski razlikuje društvo danas od društva juče. Kada biznis poseduje informacije, a korisnik ne – to je, jasno, asimetrični odnos u kojem moć nije ravnomerno raspodeljena. Ljudi danas očekuju da od nas, biznisa, dobiju na vremenu (brzinu), da to plate manje ili optimalnije (novac) i da imaju uticaj na izbor (kontrolu). **Koliko smo brzi, koliko je optimalna cena našeg proizvoda/usluge i koliko kontrole ima korisnik - zaista su prva tri pitanja koja sebi treba da postavimo da bismo razumeli gde počinje problem koji putem tehnologije i na druge načine treba da rešimo i moramo da rešimo kako bismo o(p)stali u biznisu.**

Teško da postoji industrija ili proizvod koji ne može biti bolje isporučen, uz optimizaciju troškova i bolju raspodelu kontrole. Navešću vam nekoliko primera iz industrije hrane, industrije farmacije, finansijske industrije i industrije telekomunikacija. Poslednji primer biće kratka priča o kućnom pekaču za picu.

## Industrija hrane (Food industry)

Na plate zaposlenih koji prave hamburgere u Americi godišnje ode 9 milijadi dolara. Proces je ustaljen, radnici imaju radno mesto i radni prostor uz obavezu poštovanja higijenskih mera; radne pauze i oscilacije u kvalitetu rada tokom radnog dana su podrazumevane. Ne postoji radnik koji može raditi 24/7, istim kvalitetom, sa besprekornim higijenskim predispozicijama koji je u stanju da napravi čak 6 burgera u minuti. Međutim, postoji robot koji to može. Proizvodi ga kompanija "Momentum Machines"<sup>2</sup>, a osnivač ove kompanije na pitanje kakve će efekte to imati na radnu snagu kaže: "Ne

1 Andrew Mcfee & Erik Brynjolfsson. "Machine, Platfrom Crowd", New York, 2017

2 Martin Ford, "Rise of the robots", New York, 2016

zanima me!" Kaže da uopšte ne razmišlja o tome niti mu "pada na pamet" da izmišlja kako da se te hiljade radnih mesta sačuvaju. Jedino što ga zanima, kaže, je to što će vlasnici restorana imati manje troškove, pa će moći da ponude još bolji kvalitet burgera svojim korisnicima za istu ili nižu cenu.

*Poslovi koju su predvidljivi, koji se mogu poslagati u procedure i sled mogu i biće automatizovani. Radice ih dronovi, roboti, veštačka inteligencija. Postoje li takvi poslovi u vašoj kompaniji? Odmah ih automatizujte i alocirajte dodatni profit u unapređenje kvaliteta i korekciju cene za svoje korisnike.*

## **Industrija farmacije (Pharmaceutical industry)**

Kompanija se zove Rivopharm, osnovana je u Lugu u Švajcarskoj<sup>3</sup>. Rivopharm je na upit UNICEF-a za isporuku godišnjih zaliha pilula protiv malarije poslao ponudu koja je niža od nabavne cene sirovina potrebnih za proizvodnju tolikog kontingenta medikamenata. I dobili su posao. Kako je to moguće? Vlasnik kompanije objašnjava to ovako: "Evo kako to radimo. Pre nekoliko godina razumeli smo da će roboti promeniti našu industriju. Sagradili smo malu fabriku, sa najbržom mašinom za proizvodnju pilula, koju smo uzgred budi rečeno mi izumeli. Takođe, svi ostali naši procesi (pored izrade pilula) su takođe maksimalno automatizovani. Velike kompanije su spram nas kao malene radionice s obzirom na količine i brzine koje mi postižemo. Tako da smo u konkretnom slučaju iz Budimpešte poručili sirovine. U ponedeljak u 6 ujutru su nam aktivni sastojci stigli vozom. Do srede popodne je celokupni contingent sa godišnjim zalihama pilula protiv malarije za Angolu bio spakovan u kutije i spreman za isporuku. U četvrtak ujutru pilule su već u angolskoj luci u Genoi. UNICEF vrši inspekciju i potpisuje prijem, a tog je dana novac prebačen na naš račun u Cirihi. Mađari nam daju grejs period od 30 dana, a UNICEF vrši uplatu četvrtog, tako da imamo još cela 26 dana sa novcem na računu koji reinvestiramo na različitim tržištima kapitala."

*Molim vas razmislite gde vi zarađujete, da li još negde možete da zarađujete, da li morate toliko da zarađujete baš na toj strani i na račun jedne strane ili je moguće da ponudite bolji kvalitet po boljoj ceni posmatrajući sve poslovne prilike od proizvodnje, preko prodaje do inoviranja poslovnih procesa?*

Rivopharm je razvio i kompaniju Developharma koja se bavi savetovanjem farmaceutskih kompanija u oblasti unapređenja poslovnih procesa primen-

---

<sup>3</sup> Hans Rosling, "Factfulness", New York, 2018

om tehnologije. Jedna mala porodična farmaceutska firma je konkurentni snabdevač velikog UNICEFA, tehnološki lider u svojoj oblasti i globalni savetnik gigantima iz svoje industrije. Razmislite samo sa koliko sve strana sada prihodju. Deluje mi da je to tek početak.

## Finansijska industrija (Financial industry)

Tvrda, kruta i industrija na lošem glasu. Finansijska industrija je industrija koja posluje na tržištu poverenja, ne novca. Dobar deo svoje karijere provela sam u banci i osiguravajućim kućama. Kada je osiguranje u pitanju, tu su stvari čak zanimljivije nego u bankama i lizing kompanijama. Kao osiguranik, interes vam je da platite manje, a da u slučaju štete ili povrede dobijete što više i da to dobijete što brže. Osiguravajućim kompanijama je, s druge strane - jer na žalost one nisu na istoj strani na kojoj su im klijenti, u interesu da uzmu što veće uplate, da isplate što manje naknade, i to baš ako moraju, odgovlačeći proces i tražeći sve moguće razloge da ospore, ne isplate ili što kasnije isplate naknadu nastale štete. Da li je ovo simetričan odnos moći? Da li korisnik dobija adekvatnu novčanu satisfakciju, u optimalnom vremenu i da li uopšte i u ma kojoj meri ima kontrolu nad procesom? Jasno je da ovakav poslovni model mora biti doveden u pitanje. Propitala ga je osiguravajuća kompanija "Lemonade" iz Amerike. Limunada je osnovana 2015. godine u Njujorku i ispočetka je nudila stambeno osiguranje. Njihov poslovni model je baziran na bihevioralnoj psihologiji i tehnologiji. Limunada koristi veštačku inteligenciju (AI) i takozvane chatbots ("robote" za čakanje putem interneta – vid online korisničke podrške) za rešavanje polisa i naplatu premija, putem računara i mobilnih aplikacija tako izbacujući procenitelje i brokere iz lanca. Njihov poslovni model se bitno razlikuje od poslovног modela tradicionalnih osiguravajućih kompanija i podrazumeva da od uplate ova osiguravajuća kompanija zadržava uvek fiksni iznos od 25%, dok preostalih 75% idu na reosiguranje (kod Lojda) i isplatu premija. U slučaju da korisnik nema potrebe za naplatom premije, novac se uplaćuje humanitarnoj organizaciji po izboru osiguranika u okviru godišnjeg projekta "Giveback". Što se tiče osiguranika, korišćenje veštačke inteligencije za procenu štete, online intervju sa osiguranikom, odobravanje i isplata premije obavlja se rekordnom brzinom! Doslovce. Kompanija je postavila svetski rekord isplate štete u određenom slučaju još 2016. koju je rešila i isplatila u 3 sekunde. U suštini – sa Limunadom svi dobijaju u svakom slučaju! Osiguranik i u slučaju štete (i to brzo), i u slučaju da ne dođe do naplate (jer se deo

njegove uplate tada alocira željenoj humanitarnoj organizaciji), a osiguravajuća kompanija dobija uvek istih 25% u svakom slučaju pa je tako simetrija moći apsolutno postignuta na zadovoljstvo svih zainteresovanih strana. Ovo ne bi bilo moguće bez korišćenja tehnologije.

*Digitalno transformisani biznisi transformišu svoj biznis, svoj poslovni model i poslovne modele cele industrije.*

“Lemonade” ulazi na evropsko tržište i širi delokrug rada. Biće to zanimljiv izazov za globalno finansijsko tržište. Kada nam život servira limun, razmislicemo o limunadi na malo drugačiji način nego do sad. Živeli!

## **Industrija telekomunikacija (Telco industry)**

Bilo da koristite mobilni internet (mobile data) u zemlji ili van nje, slobodno verujte da je cena mobilnog internet saobraćaja koju plaćate nerazumno visoka. Kao što su nekad bile skupe SMS poruke i minuti razgovora, tako je danas valuta mobilnih operatora internet saobraćaj i skup je jednostavno zbog toga što nam treba, a mobilni operatori tu činjenicu obilato koriste. Verovatno stoga što ne vide sve potencijalne načine za zaradu, pa zato zarađuju tamo gde je najlakše i najviše moguće. Iako je takav poslovni model najlakši za realizaciju, a na kratak rok i daje najbrže rezultate (profit), iz primera brojnih kompanija i industrija videli smo da nije (za)uvek optimalan. Barem kada je u pitanju internacionalno korišćenje mobilnih podataka, mobilni operatori su dobili konkurenčiju.

Predstaviću vam SurfRoam, samo jednu od brojnih kompanija koje su altelco kompanije (alternativne telekomunikacione kompanije), koja nudi uslugu korišćenja data rominga po ceni domaćeg internet saobraćaja u preko 200 zemalja sveta. Jedna kartica za sve internet potrebe. Evo kako izgleda njihov poslovni model.

Da ponovimo - ono što je manje-više svim našim kupcima, potrošačima i korisnicima usluga značajno, bez obzira na to da li su poslovni ili individualni korisnici je da našim proizvodom/uslugom uštede vreme, novac i/ili da imaju kontrolu (da dobijaju proizvod/uslugu onda kad je žele i onako kako je oni žele). SurfRoam to jako dobro razume. Pošto razumeju da korisnici koji putuju gube vreme na nalaženje lokalnih SIM kartica putem kojih mogu da

koriste mobilni internet, te da čak iako se odluče za to – u svakoj zemlji gube vreme na kupovinu i instalaciju lokalnih SIM kartica, te da je to skupo, ali da druga rešenja (roaming mobile data ili stalno traganje za WiFi-jem) nisu ništa brže ili jeftinije opcije – ponudili su jednu karticu koja nam stiže na kućnu adresu i nudi mobilni internet u celom svetu. Sve to po ceni lokalnih mobile data tarifa i stotinama puta jeftinije nego roaming internet i desetinama puta jeftinije nego da svaki put kupujemo lokalne SIM kartice. Ova kartica košta 15 dolara, ali to nije “bačenih” 15 dolara već ujedno i kredit koji u celosti možete koristiti čim instalirate karticu u svoj telefon. Kada smo već kod instalacije – podrška vam je dostupna 24/7/365 i to putem mejla, četa, telefona, mesindžera, WhatsApp-a, Vibera... Gde god ste vi, gde god želite da vam se pomogne – tu je SurfRoam tim. Dakle, vi kao korisnik imate kontrolu. Takođe, SurfRoam kartica radi na bilo kom uređaju, nije ograničena na specifične modelme ili uređaje operatora; u svakom momentu znate koliko vas usluga košta, koliko ste potrošili do sada, ali i od samog starta korišćenja njihove usluge. Nema ugovora, obaveza, skrivenih troškova. I pored svega toga – ukoliko izma kog razloga niste zadovoljni, karticu potpuno besplatno možete vratiti u roku od 30 dana i oni vam vraćaju novac. Nameće se pitanje zašto SurfRoam proizvod nije proizvod nekog našeg mobilnog operatora, proizvod koji lokalni bosanski, srpski, hrvatski ili slovenački operator nudi globalnom tržištu? I koja je bila operativna ili logistička smetnja da upravo neka naša telco firma osmisli i ponudi takav proizvod nama, ali i globalnoj publici. Isto kao kod Rivo-pharma – **kompanije uglavnom razmišljaju kako da zarade od onog što rade, ali ne i kako sve mogu da zarade i šta sve mogu da rade**, a da njihov proizvod uštedi/obezbedi krajnjim korisnicima vreme, novac i/ili kontrolu.

Za kraj još jedan zanimljiv primer. Često putujem, pa tako i po našem regionu. Mi smo skup malenih zemalja sa skromnim tržištima i kupovnom moći. Ljudi mi govore da stvari koje delim sa njima ne važe ili ne mogu da se sproveđu kod nas jer smo mali, a tržište je prezasićeno. Moram se složiti sa njima.

**Naša su lokalna tržišta mala, a gotovo svi segmenti tržišta su prezasićeni. Međutim, ko kaže da je vaše tržište samo tržište vaše zemlje?** Ukoliko počnete da razmišljate o tome da je zahvaljujući tehnologiji, internet plaćanju, online komunikaciji (sajtovima, društvenim mrežama, servisima za instant poruke poput Vibera) bilo kome ko se nalazi bilo gde otvoreno tržište sveta, počećete da uviđate prilike, a ne probleme. Počećete da razvijate pulsirajući um koji će vam otvoriti nove opcije. Evo priče o ukusnoj pici.

Predstavljam vam OOni. Radi se o ideji pećnice za picu u kućnim uslovima, koja je lagana, prenosiva, a razvija visoku temperature kako bi kućna pica

bila pravo malo kulinarsko remek delo. Ideja je nastala u Škotskoj. Za novac potreban za izradu prototipa, osnivači su se javili internet zajednici putem popularnog sajta za pružanje finansijske podrške idejama koji se zove Kickstarter. Kreatori su predstavili OOni (tada UUni), opisali glavne karakteristike i zamilili internet korisnike da ih finansijski podrže. Tražili su 7.500 funti, a u 33 dana su dobili preko 17.000 funti od ukupno 142 osobe. Model finansiranja koji sam ovde spomenula naziva se crowdfunding – ili grupno finansiranje i sve je popularniji način za pružanje finansijske podrške internet projektima. Takođe ga možete korisiti da testirate svoju ideju i njen potencijal, pre nego što uđete u proizvodnju i promociju. Tehnologija i online komunikacijski alati nam omogućavaju da saznamo šta tačno ljudima treba, zašto baš to, zašto baš tako i da izbegnemo izazov da posvetimo vreme i uložimo novac u nešto što mi mislimo da je dobro i potrebno, jer proizvode i usluge pravimo za tržište. Danas postoje načini da svako od nas potpuno besplatno (sa)zna šta je tržištu potrebno.

Da se vratimo na OOni. Kada su 2013. sakupili novac i napravili prototip, krenuli su i u proizvodnju i danas prodaju u preko 60 zemalja sveta, imaju svega desetak zaposlenih i ni jednu jedinu prodavnici! Ne samo da nemaju svoju prodavnici (i glavobolje koje uz njih idu), već ih ni nema ni u jednoj fizičkoj radnji. Sve što rade, rade digitalno.

Šta tačno sprečava bilo kog od nas sa dobrom idejom da proizvodi i prodaje na globalnom tržištu? Od danas kada čujete nekoga da se žali na malo i tesno tržište, zapitajte ga kako je moguće da je tržište od 8 milijardi ljudi ikome malo i tesno?

U ovim primerima s namerom nisam spominjala dobro poznate slučajeve Google, android i Nokia ili Motorola; Kodak, Netflix i Blockbuster; PayPal ili Amazon i eBay; Tesla motors ili iTunes. Primera kompanija (i proizvoda) koje su zadominirale svetskim tržištem, bilo da dolaze iz Talina, Bangladora, Tel Aviva, San Franciska, Berlina ili Ljubljane (sigurno znate za Talking Tom – digitalnu mačku koja je pre nekoliko godina prodata za milijardu dolara) je na milione! Nekada su jedne iste kompanije na poslovnim listama uspešnih bile po 50 godina, danas svega 16. Sve se menja i svi imamo priliku. Ono što je zajedničko svim tim novim uspešnim kompanijama je da su videle svet kao tržište, da su negovale pulsirajući um i razmišljale o tome šta će ljudima biti potrebno sutra. Pobedili su jer su bili otvoreni za novo i drugaćije. **Gubitnici gube jer misle da nikada neće izgubiti ili da nemaju šta da dobiju promenom.**

## Kako se sve tako brzo promenilo i desilo?

Promene kojima svedočimo se nisu desile odjednom, one su se postepe-  
no događale. Sama digitalna tehnologija ima svoje temelje u algoritmima  
kreiranim još u 19. veku, a primera radi temelji digitalnog koda na kojem su  
bazirani svi kompjuterski uređaji (računari, ruteri, pametni telefoni, roboti,  
veštačka inteligencija i sve drugo što nazivamo "digitalnim") utemeljen je  
još 1847. kroz Bulovu algebru, te 1947. Šenonovim modelom za primenu Bu-  
love algebре u računarskim naukama.

Veštačka inteligencija je bila tema Dartmaut konferencije kada je i dobi-  
la ime još pedesetih godina prošlog veka (pre 70 godina), dok pokret za  
kompjuterski kod otvorenog tipa (open source), te tehnologija izrade 3D ob-  
jekata postoje gotovo 40 godina. To što nama nekada deluje da su se stvari  
dogodile odjednom je stoga što događanja u vezi sa tom stvaru nisu bila u  
našem fokusu pa smo primetili promenu kada je postala dominantna, ne i  
njene naznake i kontinuirani razvoj. Voda samo proključa na 100 stepeni, ali  
je svaki stepen ključan za njeno proključavanje. Digitalne tehnologije nisu  
novina. Istina je da se svake godine sve brže i brže razvijaju; internet sao-  
braćaj je jeftiniji, mreže su dostupnije, uređaji – kako desktop tako i mobilni  
su sve moćniji i jeftiniji, a ljudi sve pismeniji jer je upotreba uređaja sve jed-  
nostavnija zahvaljujući ubrzanom razvoju interfejsa samih uređaja – odnos-  
no rešenja za interakciju između čoveka i kompjuterskog uređaja (hardve-  
ra). Ovakve ubrzane promene događaju se na mnogim poljima, pa je tako  
sredinom prošlog veka bilo objavljeno svega nekoliko hiljada naučnih rado-  
va, dok ih je 2016. objavljeno blizu 3 miliona. Razvila se i zdravstvena usluga,  
pismenost i stepen demokratije i celo društvo je u poslednjim decenijama  
na svim poljima zabeležilo značajan progres[4]. Kao što vidimo, nije se ništa  
desilo brzo i odjednom, ali se ubrzava munjevitom brzinom. Takođe, **do pre  
dvadesetak godina možda smo i mogli sebi da dozvolimo luksuz da ne  
razmišljamo o primeni tehnologije, ali danas taj luksuz nemamo ako na-  
meravamo da ostanemo u biznisu.**

## Koje su glavne zablude u vezi sa Digitalnom transformacijom?

Spisak je zaista dug, ali evo sedam "smrtnih" zabluda na koje detaljno odgo-  
varam kroz svoja predavanja, a detaljnije ćemo odgovarati i u nastavku ovog  
rukopisa:

1. Digitalna transformacija je digitalizacija
2. Digitalna transformacija je tehnološka, a ne biznis stvar kojom, stoga, treba da se bavi IT odeljenje
3. Digitalna transformacija je skupa
4. Digitalna transformacija je pomodarstvo i naduvana "vruća tema"
5. Digitalna transformacija je potrebna firmama koje su u IT biznisu
6. Digitalna transformacija je tema za velike firme
7. Digitalna transformacija je jako komplikovana tema i ja, čak i da hoću, ne umem time da se bavim

## Koja je razlika između Digitalne transformacije i digitalizacije?

Digitalizacija je popularan termin i neminovan proces. U osnovi **digitalizacija podrazumeva dve stvari: digitalizovanje analognih podataka i automatizaciju procesa.**

**Digitalizovanje analognih podataka** podrazumeva pretvaranje analognih informacija (podataka, zdravstvenih i drugih podatkovnih kartona, knjiga, fakturna, fotografija i videa, đačkih dnevnika i sl.) u digitalne (internetom, internom mrežom ili putem prenosivih uređaja dostupne) podatake. **Automatizacija** (ili digitalizacija) **procesa** podrazumeva analizu i mapiranje radnih procesa u različitim poslovnim funkcijama kompanije i angažovanje softvera (kompjuterskih programa) i/ili hardvera (sprava, uređaja, roboata) za obavljanje poslovnih procesa koje su do tada radili ljudi ili primitivniji softveri i hardveri. **Digitalizacija nije isto što i digitalna transformacija, ali digitalizacija jeste uslov uslova za pokretanje procesa digitalne transformacije.** Ukoliko podaci i procesi nisu digitalizovani, nije moguće sprovesti proces digitalne transformacije. Kako bilo, proces digitalne transformacije može započeti digitalizovanjem podataka i automatizacijom procesa koji potom vode ka transformaciji čitavog biznisa (prodaje, marketinga, proizvoda i proizvodnje i menadžmenta tj. upravljanja poslovnim procesima i zaposlenima). Digitalizacija je aktivnost, digitalna transformacija je proces. Digitalna transformacija je set **sveobuhvatnih** promena sa **ireverzibilnim efektima** koja fundamentalno **utiče** kako **na ono što radimo**, tako i **na način na koji to radimo** ultimativno **vodeći ka promeni načina razmišljanja**, a izazvana je ekstenzivnom upotrebatom i razvojem digitalnih tehnologija (hardvera, softvera i sistema podataka). Jednom kada je kompanija

digitalizovana - kada su podaci digitalni, a procesi automatizovani gde je god to moguće, sprovode se ekstenzivne aktivnosti po modelu BBA koji će kasnije detaljno opisati – uzimajući u obzir potencijal i potrebe ljudi (unutar i van kompanije), organizacionu strukturu koja odgovara društvenom ambijentu i potrebama ljudi (unutar i van kompanije), razvoju i unapređenju proizvoda i usluga (u skladu sa potrebama ljudi unutar i van kompanije), koji kroz kontinuirani rad na inoviranju procesa i proizvoda vodi ka kreiranju većeg profita i opšteg pozitivnog uticaja na ljude (unutar i van kompanije).

## Da li je digitalizacija postojećih proizvoda i usluga isto što i Digitalna transformacija?

Recimo da prodajete osiguranje. To što ćete imati sajt i specijalnu ponudu za sklopljene polise za korisnike koji koriste sajt, nikako ne znači da ste digitalno transformisani. *Lemonade* je primer digitalno transformisanog biznisa u oblasti osiguranja. Da, usluge ove osiguravajuće kompanije novog doba jesu dostupne putem interneta (kompjutera, aplikacija, društvenih mreža), ali su i svi podaci ove kompanije digitalni, a procesi visoko-automatizovani. Kao što smo naučili u okviru gornjeg pitanja i odgovora, čak ni to *Lemonade* ne čini digitalno transformisanom kompanijom, to je čini digitalizovanom kompanijom. Ono što je, međutim, čini digitalno transformisanom kompanijom je brzina kojom na osnovu digitalnih podataka svojih korisnika, kretanja na tržištu, vremenskih uslova i drugih data setova (paket digitalnih podataka), te na osnovu visoko-automatizovanog procesa evaluacije i procene bez brokerskog posredovanja, donosi odluke o naknadi štete u svega nekoliko sekundi. Osim takvog, do perfekcije poliranog proizvoda koji je osmišljen da zadovolji bazične ljudske potrebe (za sigurnošću i bezbednošću, te novčanu nadoknadu), *Lemonade* ljudima daje kontrolu jer izlaže svoj poslovni model korisnicima (struktura raspodele premije), a i daje im mogućnost konačne raspodele neraspodeljenih sredstava u okviru projekta "Giveback". Tehnologija koja upravlja digitalnim podacima, besprekorno zadovoljavajući bazične ali i društvene potrebe ljudi dajući im kontrolu, štedeći im vreme i obezbeđujući im naknadu (pomenuti - novac, vreme i kontrola matriks<sup>4</sup>) tvori biznis koji je transformisan u skladu sa potrebama ljudi (unutar i van kompanije). Upamtite, **digitalna transformacija počinje i završava se čovekom.** Tehnologija je samo alat zadovoljavanja potreba ljudi unutar i van kompanije. S namerom po deseti put kada kažem "ljudi" obavezno spomenem "unutar i van kompanije" jer često zaboravimo jedne

<sup>4</sup> Dominic Mazzone, "Digital or Death" 2014

ili druge, ili i jedne i druge, i baš tu je uzrok mnogih naših poslovnih turbulencija.

## Šta znači imati pulsirajući um i zašto je to važno danas?

Pridev koji se najbolje slaže uz imenicu tehnologija je brzo. Brza veza, brzi protok, brzo unapređenje, brza izmena, brza konzumacija, brza akcija i reakcija. Da bismo razumeli i iskoristili tehnologiju za unapređenje biznisa i na kraju krajeva za o(p)stanak u biznisu moramo ubrzati svoj um. Moramo ga naterati da pulsira brzo i u ritmu promena kojima svedočimo. Imati pulsirajući um znači biti sposobljen za predviđanja. Da bismo imali vibrirajući um treba da koristimo mozak. Mozak koristimo kada ga treniramo, kada svesno gasimo funkciju auto-pilota koji donosi odluke za nas bez promišljanja i kada propitujemo informacije i mišljenja provocirajući pulsiranje tuđih umova. Bilo bi mi najlakše da vam kažem da je dovoljno da naučite sve što ima da se nauči o oblasti digitalne transformacije kako biste uhvatili korak sa poslovnim promenama, ali to jednostavno nije istina. Digitalna transformacija i svaka druga transformacija, ultimativno mora voditi do promene načina razmišljanja i rad na našim kognitivnim sposobnostima je najznačajniji rad koji treba da napravimo.

Godine 2005. je kompanija Google kupila malu i malo poznatu kompaniju Android Inc. koja je u to vreme, kako se priča, razvijala operativni sistem za digitalne kamere. Na osnovama tog rada nastao je najpopularniji mobilni operativni sistem – Android, koji je u narednim godinama doslovce promenio opis sveta: komunikacije, veze i umrežavanje, brzinu razmene informacija, plaćanja i kupovinu roba i usluga, geolociranje i bezbednost i još toliko toga. Te iste godine je Nokia ulagala oko 3 milijarde dolara u istraživanje i razvoj. Uskoro će 2008. i lansiranje prvog pametnog telefona na Android platformi – HTC dream, te lansiranje App stora kompanije Apple i zvaničan start ere pametnih mobilnih uređaja. Tada Nokia počinje da beleži pad u tržišnom udelu od čak 62% godišnje i tako postaje rekorder industrije u brzini kolapsa poslovnih operacija.

Kolabirao je i Siemens, Motorala i LG, ali niko kao Nokia. Naravno, nameće se pitanje zašto se to desilo. Zašto su jedni konsultatni bolji od drugi, neki direktori uspešniji od drugi i neke firme naprednije od drugih? Zašto Walmart nije osmislio Amazon, Bank of America - PayPal, hotelski lanac Marriot - AirBnB ili zašto Nokia nije razvila ili barem otkupila Android Inc. davne 2005?

Odgovor na sva ova pitanja je isti. Uspešni su spremni na promene. Šta više, uspešni su spremni na kontinuirane promene. Međutim, iako u teoriji znamo šta treba da uradimo, žrtve smo zabluda promene koje možemo savladati tek razumevanjem. Zablude koje nas sprečavaju na putu promene i dalje transformacije su zabluda klimaksa, informacione kaskade, zabluda zamrznute slike, zatvorene kutije, te zabluda percepcije i zabluda inovacije. Dodaću ovom "spisku" smrtnih biznis grešaka i HiPPO sindrom (u firmi se sluša mišljenje najplaćenije osobe umesto da se misli, eng. highest income payed person's opinion), kao i grešku uloženih sredstava. Sve ove zablude i logičke greške, te usporenost uma – rešive su i posebna tema i aktivnost kojom se bavim već godinama, sve kako bih na ritmično pulsiranje pokrenula sopstveni i um lidera i menadžera sa kojima sarađujem.

Pulsirajući um lidera pokreće i umove ostalih zaposlenih. Sposobnost da razmišljamo, da razmišljamo brzo, da učimo, da uočavamo promene i izazove i da čak predviđamo promene i njihove posledice, neki su od najznačajnijih zadataka menadžera novog doba.

Iz tog razloga sam kreirala BBA – takozvani *Bee Business Approach*, radnu metodologiju kao osnov mojih savetodavnih usluga u oblasti digitalne transformacije, koja podrazumeva implementaciju 6 ključnih elemenata koji omogućavaju kontinuirani razvoj biznisa. Ovakav pristup transformaciji sastoji se od sledećih grupa aktivnosti koje se kroz intenzivan rad sprovode u periodu od 6 meseci do 2 godine u zavisnosti od stanja biznisa i industrije u kojoj se biznis nalazi:

**1. Ljudska priroda** – razumevanje potreba i osobina čoveka kao osnovne jedinice poslovnog procesa i to lidera, menadžera, zaposlenih, kupaca i potrošača. U okviru ove prve grupe aktivnosti provetrvaju se potrebe, očekivanja, sposobnosti i veštine svake persone poslovnog procesa kroz intenzivne treninge i rad na stimulaciji pulsirajućeg uma.

**2. Organizaciona struktura** – sledeća grupa aktivnosti podrazumeva rad na uspostavljanju mreže timova i uspostavljanju agilnih i ažurnih metoda rada koji nije hijerarhijski i vertikalni, već mrežni i podrazumeva povezivanje različitih disciplina i veština pojedinačnih zaposlenih pri otvarivanju zajedničkog poslovnog cilja.

**3. Inovacija** – kada smo stimulisali i razumeli ljude koji su deo poslovnog procesa (kako u kompaniji tako i van nje), te prilagodili organizacionu strukturu ljudima i poslovnim ciljevima, intenziviramo rad na

stimulisanju inovacija unutar kompanije. Nizom aktivnosti pokrećemo kreiranje boljih, unapređenih proizvoda i usluga, te poslovnih metrika i inovacijskog načina razmišljanja kod svih zaposlenih. Ova grupa aktivnosti ima za cilj kako kreiranje inovacija koje unapređuju performanse ljudi i procesa u kompaniji (korišćenjem različitih tehnoloških rešenja poput veštačke inteligencije, interneta stvari, 3D štampe, robova, korisničke podrške bazirane na gorepomenutim tehnologijama i mnoge druge), tako i inovacije u segmentu unapređenja efikasnosti i naravno inovacije kojima kreiramo nove proizvode i usluge i tako nova tržišta vezano za geografiju, za formalna ograničenja ili postojeće prepreke.

**4. Proizvodi i usluge** – ova grupa aktivnosti sublimira sve gornje grupe aktivnosti i kroz intenzivan rad u dve sedmice kreiramo nove i unapređene proizvode i usluge koji ne samo da su potrebni našim korisnicima i potrošačima danas, već će biti potrebni i sutra – tj. kreiramo održive proizvode i usluge od kojih ćemo moći da profitiramo duži vremenski period.

**5. Prihodi** – cilj digitalne transformacije je unapređenje poslovnih performansi i prihodovanja kompanije, te povećanje profita koji generišimo iz biznisa. Ova grupa aktivnosti uspostavlja okvire novih prihodovanja kompanije i načine za raspodelu i merenje unapređenih finansijskih performansi vašeg biznisa.

**6. Uticaj biznisa** – biznis u kojem su ljudi angažovani na optimalan način, dajući svoj maksimum u ambijentu koji stimuliše njihov um i zadovoljava njihove osnovne, ali i društvene potrebe; biznis koji je organizovan tako da generiše efikasnost i vrednost konstantno kreirajući inovacije u poslu i proizvodnji; biznis koji kreira i razvija proizvode sadašnjosti i budućnosti, istovremeno kreirajući veće prihode i manje troškove, te biznis koji svojim primerom ostvaruje značajan uticaj na vlasnike, lidere i menadžere, zaposlene i potrošače, te na celu poslovnu zajednicu je zaokružen biznis koji ima potencijal za razvoj i nema izazova na temu preživljavanja. Ova grupa aktivnosti je poslednja grupa aktivnosti koja se implementira i koja konačno unosi mir i red, uskladjujući biznis sa pulsirajućim okruženjem koji je na tehnološkim steroidima.

Pulsirajući um se pokreće i pretače u poslovnu vrednost korišćenjem BBA metodologije koju sam uspešno implementirala na nekoliko kontinenata u najrazličitijim kompanijama, ali i na neke druge načine na kojima sistemski rade brojne savetodavne kompanije. Samo je sveobuhvatno rešenje

koje uključuje razumevanje čoveka, biznisa i tehnologije dovoljno dobro rešenje. To je poslovni pravac u kojem biznisi moraju ići, ako nameravaju da se kreću unapred umesto unazad. Zato je pulsirajući um važan danas i tako prevazilazimo izazov da ne budemo pregaženi od strane konkurenциje, od drugih biznisa koji naprasno ulaze u našu nišu ili od startapa koji po prirodi stvari imaju pulsirajući um rasterećen stega svakodnevnog vođenja biznisa na tradicionalni način.

## Koji su konkretni koraci na putu Digitalne transformacije?

Digitalna transformacija je upravo putovanje, ne jednokratna aktivnost. Na tom putu je nekoliko bitnih koraka, skretanja, raskrsnica i ograničenja. Putovanje ne počinje ubacivanjem novih softvera i tehnologije u postojeće poslovne procese koji će samo dodatno da poplaše ljudi i zakomplikuju poslovanje. Putovanje počinje od znanja i razumevanja. Evo deset proverenih koraka, na putu digitalne transformacije:

- 1. Pokretanje pulsirajućeg uma** – lidera, menadžmenta i zaposlenih
- 2. Razumevanje ljudi** - zaposlenih, potrošača, korisnika, potencijalnih potrošača, potencijalnih korisnika i budućih zaposlenih
- 3. Razumevanje i mapiranje poslovnih procesa**
- 4. Razumevanje proizvoda i potreba**
- 5. Razumevanje mogućnosti tehnologije za unapređenje procesa, proizvoda i ljudskog angažmana** – koje su nam tehnologije dostupne, koji su softveri optimalni, koji i kakvi sistemi čuvanja i obrade podataka su nam na raspolaganju, koje aktivnosti mogu i moraju biti automatizovane i na koji način itd.
- 6. Izrada strategije digitalne transformacije, definisanje grupa aktivnosti, te definisanje faza i merljivih rezultata po fazama**
- 7. Implementacija tehnoloških rešenja** - softvera, senzora, veštačke inteligencije za predviđanje, korisničku podršku, analitiku itd.
- 8. Unapređenje poslovnih procesa**
- 9. Unapređenje i kreiranje novih proizvoda i usluga**
- 10. Ponavljanje gornjih tačaka u ciklusima radi pretvaranja procesa transformacije u proces evolucije** – kontinuirani proces unapređenja i razvoja biznisa.

## Kako da iskoristim tehnologiju da unapredim svoj biznis?

Tokom mojih predavanja o digitalnoj transformaciji izlažem sled tehnološkog razvoja i inovacija kroz vreme, a potom mapiram platforme i inovacije najznačajnije za biznis i društvo. Pojedinačne teme kojima se bavim su:

1. društveni aspekt tehnologije koji uključuje: kreiranje zajedinica i kolaboraciju; kreiranje i deljenje sadržaja putem digitalnih kanala komunikacije (društvene mreže, sistemi za instant poruke poput vajbera, mesajera i sl.), korisničko iskustvo u prodaji i marketingu, crowdsourcing, digitalni PR i marketing
2. mobilni aspekt koji usključuje razumevanje sistema mobilnih podataka pete generacije (5G), povezana rešenja, augmentovana i virtualna stvarnost, prenosivi mobilni uređaji (takozvani wearables kao što su satovi, senzori, patike itd.)
3. digitalna analitika koja uključuje razumevanje sistema velikih podataka (big data), softvere za poslovnu analitiku, upravljanje podacima i predviđanja na osnovu podataka
4. računarstvo u oblaku (cloud computing) koje podrazumeva razumevanje sistema podataka, modela skladištenja podataka, podatkovne centre i bezbednost, kao i zaštitu digitalnih podataka.

Ovo je model treće platforme koji je kreirao Internacionalni podatkovni centar (IDC) i na njega se naslanja razumevanje inovacijskih akseleratora koji dodatno ubrzavaju proces digitalne transformacije među kojima su: veštačka inteligencija (AI), 3D štampa, internet stvari (IoT), robotika, korisnički interfejsi i bezbednost sledeće generacije. Svaku od ovih oblasti obrađujem i predstavljam na jednostavan način kroz primere i ilustracije. Za potrebe davanja odgovora na pitanje kako da iskoristite tehnologiju za svoj biznis potrebno je da koračate putem digitalne transformacije (Deset koraka digitalne transformacije) koji sam opisla u okviru prethodnog pitanja kako biste razumeli šta radite, zašto to radite, šta možete da radite bolje, šta morate da radite bolje **i kako** da sve što radite radite bolje, a sa manje troškova pritom ostvarujući veći profit.

Zato odgovor ne može biti puki spisak tehnologija koje od sutra možete implementirati. Moramo dobro da razmislimo.

Evo primera iz samo jedne od oblasti koje sam gore nabrojala – oblasti veštačke inteligencije. Veštačka inteligencija (VI/AI) je generalni naziv za intelligentne algoritme. Intelligentnim u kontekstu računarskih nauka se podrazumeva ono što ima sposobnost učenja (usvajanja novih informacija), rezonovanja (korišnjeće naučenog formiranjem zaključaka) i autokorekcija (ispravljanje i razvoj kroz procese greške i korekcije). Algoritam je, s druge strane, sistem predefinisanih pravila. Dakle veštačka inteligencija podrazumeva kompjuterski program koji ima sposobnost učenja, rezonovanja i samo-korekcije po pravilima koja su unapred definisana. Intenzivno se radi i na takozvanoj generalnoj veštačkoj inteligenciji koja će realizovati aktivnosti bez potrebe za unapred definisanim pravilima, ali smo još uvek daleko od tog holivudskog scenarija. Veštačka inteligencija se danas koristi za najrazličitije zadatke od implementacije u robotske operativne sisteme, preko primene u aktivnostima skeniranja i prepoznavanja slike i pokreta, do primene kod ekspertske sistema i jezičke obrade tekstualnih sadržaja, planiranja i predviđanja. Na tržištu postoje na stotine kompanija koje nude različite kompjuterske programe za veštačku inteligenciju. Jedna od njih je i kompanija Amazon koja je za potrebe svog gigantskog ekomerc biznisa razvila ekstremno sofisticirana rešenja za VI i ponudila ih na tržištu svakom od nas. Primera radi ukoliko imate zahteve korisnika kojima treba odgovoriti tekstom ili glasom, za pružanje 1.000 odgovora/podrške putem teksta (čet, email i sl.), te za pružanje 1.000 glasovnih odgovora/podrške, Amazonu ćete mesečno platiti oko 4.75\$. Ukoliko imate primera radi 4.000 artikala i 500 prodavnica, koliko kojih artikala treba da bude u kojoj prodavnici kako biste uskladili ponudu i potražnju, za takvo jedno godišnje planiranje (dakle jednokratno) ćete investirati svega 1.300\$. Ogromne količine podataka koje posedujete možete kategorizovati uz pomoć veštačke inteligencije za svega nekoliko dolara, dok će vas ceo sistem praćenja učinka, evidencije zaposlenih, ulazaka i izazaka iz objekta koristeći Amazon Recognition koštati nekoliko stotina dolara mesečno, odnosno znatno manje od usluga firmi fizičkog obezbeđenja i komplikovanih sistema praćenja koje koristite danas.

Kada razumete gde je vaš biznis i gde on može biti, tada pronalazimo teh-nološke alate da tamо stignete na najbrži i najjeftiniji način. Tome služi i tome vodi digitalna transformacija.

## Koliko moram da investiram da bih implementirao Digitalnu transformaciju?

Investicija u digitalnu transformaciju je pre svega investicija u sebe i sopstveni razvoj. Za razliku od nekih drugih razvojnih poslovnih procesa u kojima kupite novi magacin, opremu ili softver, ovde stičete nove veštine i na osnovu njih unapređujete sebe, a onda i svoj biznis. Sama tehnologija nije finansijski zahtevna i obavezno košta manje nego stare metode koje ste koristili, a donosi bolje rezultate. Ali morate znati gde ste i gde idete i šta vam je tačno potrebno da do cilja stignete da biste investirali novac i vreme u prave stvari. Još jedan bitan detalj je taj da većina tehnoloških alata koje ćete početi da koristite predstavlja investiciju u sredstva za rad, odnosno operativne troškove - što je uvek zgodna opcija za iskazivanje u godišnjem izveštaju kompanije.

## Šta je zadatak lidera, a šta menadžera i zaposlenih u procesu Digitalne transformacije?

Digitalna transformacija je sveobuhvatna poslovna oblast koja integriše sve tehnološke inovacije od Interneta stvari (IoT), preko veštačke inteligencije, razvoja i primene industrijskih robova, sistema za praćenje i kontrolu, ali pre svega oblast koja objašnjava kako izgleda biznis sutrašnjice i šta je potrebno da znamo da bismo ostali u oštroj igri biznisa. I to nije oblast koju je dovoljno da zna neko drugi u kompaniji. To je biznis, a **biznis je uvek posao lidera**. Vreme u kojem živimo donelo je brojne izazove u poslovanju, koje su posledično promenile način rada. Danas lider treba da zna kako da ljudska i veštačka inteligencija rade za njega. U nekom od gornjih pitanja sam podelila sa vama deset koraka na putu digitalne transformacije, u donjem dijagramu je obeleženo kojim od ovih koraka se bavi lider, kojim menadžeri (za ljudske resurse, prodaju, IT, finansije), a kojim svi zaposleni.

Koraci na putu Digitalne transformacije	Lider	Menadžeri <sup>1</sup>	Zaposleni
1. Pokretanje pulsirajućeg uma	✓	✓	✓
2. Razumevanje ljudi	✓	✓	✓
3. Razumevanje poslovnih procesa	✓	✓	✗
4. Razumevanje proizvoda i potreba	✓	✓	✓
5. Razumevanje mogućnosti tehnologije za unapređenje procesa, proizvoda i ljudskog angažmana	✓	✓	✗
6. Izrada strategije digitalne transformacije	✓ <sup>2</sup>	✗	✗
7. Implementacija tehnoloških rešenja	✗	✓	✓
8. Unapređenje poslovnih procesa	✗	✓	✓
9. Unapređenje i kreiranje novih proizvoda i usluga	✗	✓	✗
10. Ponavljanje gornjih tačaka u ciklusima	✓	✓	✓

Dijagram koraka i ljudskog angažmana u procesu Digitalne transformacije

<sup>1</sup> Neki menadžeri aktivnije od ostalih, ali svi u određenoj meri

<sup>2</sup> Uz ekspertsku podršku sa strane

## **Kako da se nosim sa sve brojnijom i bržom konkurencijom?**

Sa sve brojnijom i bržom konkurencijom ćete se najbolje nositi kada se sami transformišete. Kada pokrenete proces transformacije biznisa, uz pulsirajući um i adekvatnu organizacionu strukturu, kreirajući nove i unapređujući stare proizvode u skladu sa potrebama potrošača današnjice i sutrašnjice korišćenjem tehnoloških rešenja - konkurenca će biti vaša najmanja briga. Taj će izazov, posledično, biti prevaziđen i onda će ovo pitanje postavljati vaša konkurenca, a ne vi.

## **Kako da implementiram Digitalnu transformaciju kada ja zapravo ne razumem tehnologiju i digitalni svet?**

Nije nužno da razumete kako tehnologija radi, već šta sve tehnologija može da uradi za vas. Šta sve tehnologija može da uradi za vas saznavaćete kroz edukaciju i kontinuirano praćenje oblasti. Operativne stvari u vezi sa načinom funkcionisanja softvera, hardvera i sistema podataka su briga IT odeljenja. Vaše je da razumete biznis, da razumete biznis danas, da razumete kako se on promenio i menja pod uticajem tehnologije i da tehnologiji date važnu poslovnu ulogu za primer menadžerima i ostalim zaposlenima.

## **Ko treba da vodi i upravlja Digitalnom transformacijom?**

Proces digitalne transformacije pokreće lider kompanije, ali je za njenu operativnu implementaciju zadužen tim menadžera kompanije. Suprotno očekivanom mišljenju, IT menadžer nije nužno "glavni" menadžer za implementaciju digitalne transformacije. Karakteristike članova tima na ovom zadatku su da su dobri u biznisu (da razumeju biznis, svoj posao i industriju), da su otvoreni za učenje i razvoj (postojećih i novih znanja i veština) i da su posvećeni zadatku. Tehnički detalji spadaju u operativne aktivnosti i kada dođemo do toga, zaista više nema brige.

## **Da li je važnija poslovna strategija ili tehnološki razvoj?**

Danas ne postoji dobra poslovna strategija koja ne uključuje i tehnološki (tek) razvoj. U "tek" svetu gde sve generacije komuniciraju putem tehnologije i

konzumiraju sadržaje (ocene proizvoda, preporuke prijatelja, upoređivanje cene) svaki biznis je "tek" biznis i svaka strategija je i "tek" strategija. **Svaki dan u kojem poslujete ignorišući značaj, uticaj i potencijal tehnologije ste dan dalje od svojih kupaca i dva dana dalje od digitalno osvešćene konkurenциje.** Krajem ove godine ćete biti najmanje godinu dana dalje od svojih kupaca, a osvešćena konkurenca će vam "bežati" dve.

## Gde ću osetiti benefite Digitalne transformacije i kada?

Benefiti digitalne transformacije se osećaju u svim poslovnim funkcijama, za razliku od nekih drugih inovacijskih procesa koji unapređuju samo jedan segment biznisa – na primer plasman, marketing ili računovodstvo. Proces digitalne transformacije u vašoj kompaniji će početi otporom jer se i vaši menadžeri i vaši zaposleni, baš kao i većina nas, plaše novog i nepoznatog. Plaše se da ne znaju dovoljno o tehnologiji, da će im tehnologija "uzeti" radno mesto, da će biti manje potrebni i značajni. Iz tog straha krenuće otpor i razni oblici sabotaže procesa digitalne transformacije. Upravo zato je rad na ljudima prva faza BBA metodologije i implementacije svake pristojne strategije digitalne transformacije. Tehnofobiju su osećali ljudi kroz sve periode ljudskog razvoja. Pa, iako su primitivni alati zamenili sirov ljudski rad pre nekoliko hiljada godina, svakog je veka bilo sve više ljudi koji se bave poljoprivredom. Pa iako u godinama Fordove ere<sup>5</sup> već decenijama unazad sve veći broj aktivnosti rade mašine i pokretne trake, društvo nikada nije bilo razvijenije, a danas je na rubu siromaštva tek 9% ljudi u odnosu na 80% siromašnih u ukupnoj populaciji pre samo jednog veka.

Realan strah od tehnologije treba da osećaju oni koji nemaju ili ne razvijaju pulsirajući um, jer će svi oni koji izvršavaju zadatke koji mogu biti automatizovani na kraju predati svoj posao u ruke automatizacije. Svi drugi mogu da se raduju vrlom novom svetu spremni za nove izazove i prilike u društvu koje neumitno ide napred sa ili bez našeg otpora. Nakon inicijalnog straha i otpora, počećete da osećate energiju i svežinu progresu u kojoj se traže prilike, umesto prepreke. Ne samo vaši menadžeri, već i vaši zaposleni – kreiraće nove i bolje usluge i proizvode, davati predloge za unapređenje odnosa sa klijentima, potrošačima i korisnicima; učestvovaće u promociji vaše kompanije zajedno sa vašim kupcima. Imaćete osvešćene

5 Oldos Haksli, "Vrli novi svet", Beograd 2017

6 Hans Rosling, "Factfulness", New York 2018

ljudi, koji prave i prodaju kvalitetnije proizvode i usluge, koji koštaju isto ili manje, a nude isti ili veći kvalitet potrošačima i to onda kada potrošači hoće, tamo gde potrošači hoće na način na koji potrošači hoće. Sve ovo, ultimativno vodi unapređenju efikasnosti, efektivnosti i finansijskih performansi kompanije. Benefiti digitalne transformacije osećaju se u svim aspektima poslovanja. Prva evaluacija uspeha može se izmeriti već nakon 6 meseci intenzivnog rada na ovom procesu.

## **Meni je dobro i manje-više sve držim pod kontrolom. Zašto bih se uopšte bavio ovim stvarima koje do kraja ni ne razumem?**

Verujem da su slično mislili i menadžeri Nokia, Blockbuster, Kodaka, taksi službi, velikih lanaca super-marketa, velikih hotelskih lanaca i finansijskih institucija pre nastanka pametnih telefona, televizije na zahtev (Netflix), peer 2 peer internet platformi za transfer (CarGo, Uber, Bla Bla car), ekomerc platformi (Amazon, eBay, Aliexpress), servisa za rezervaciju privatnog smeštaja (AirBnB, Booking), servisa za plaćanje roba i usluga putem banke bez bankarskog posredovanja (Paypal, Payoneer, Kickstarter, Blockchain tehnologija). To što nam je danas dobro nije zbog toga što danas dobro radimo. Dobro nam je danas jer smo juče dobro radili. **Da li danas radite dovoljno dobro da vam i sutra bude dobro?** Ako "da", čestitam vam i radujem se zbog vas. Ako je odgovor "ne" – digitalna transformacija je moj odgovor za vas.

## **Meni ide dosta loše. Ne vidim kako bih našao vremena i sredstava još i za Digitalnu transformaciju?**

Nikad nije bolje vreme da radite dobre stvari nego kada vam ide loše. Jednostavno stoga što svaki korak, koliko god da je mali – sve i da je to digitalizacija jednog proizvoda ili uspostavljanje korisničke podrške na internetu, veliki korak unapred. Možete krenuti u proces "popravljanja" biznisa na mnogo načina – zaposliti nove ljudi, otpustiti stare ili i jedno i drugo; otvoriti ili zatvoriti neki poslovni objekat ili jednostavno povećati ili smanjiti cene svojih proizvoda i usluga. Sve ovo, kada nam ide loše, je aspirin za glavobolju koji uklanja trenutni bol. Uzrok bola ostaje i izvesno će se vratiti. Samo što ćete nakon svakog izgubljenog dana biti dan dalje od svojih kupaca i dva dana dalje od svoje osvećene konkurenkcije.

## Vodim mali lokalni biznis. Ne razumem kako bi mi Digitalna transformacija pomogla na ovom nivou?

Nisu li svi veliki nekada bili mali? I svi veliki su uglavnom na početku bili lokalni. Neki su morali da ostanu lokalni, neki su to čak i do kraja žeeli, ali svi smo bili mali. Možete izabrati da ostanete lokalni, možete i ono drugo, ali šta god da odaberete morate razviti pulsirajući um i rasti u nekoj meri jer je stagnacija biznisa praktično nazadovanje biznisa. Tržište se kreće, potrebe i apetiti se menjaju, biznisi se muvaju po industrijama i zemljama bez voznog reda. Možete izabrati da budete lokalni, ali nisam sigurna da možete sebi dozvoliti da ne rastete. Da li je za vašu malu lokalnu firmu baš ceo proces digitalne transformacije i to baš u ovom momentu, jeste relevantno pitanje i ja vam u ovom momentu ne mogu dati precizan odgovor. Ali ono što vam mogu dati je nekoliko pouka malih koji su ostali lokalni, ali su rasli uz pomoć digitalnih tehnologija što može, u određenoj meri, poslužiti kao odgovor na ovo pitanje.

Startit centar je jedan od najznačajnijih inovacijskih centara u regionu i trenutno posluje u 8 gradova Srbije. Pre četiri godine Startit je bio blog iza kojeg se valjala inicijativa da se u Srbiji pokrene preduzetnička energija. Tim entuzijasta koji je verovao (i još uvek veruje) da bez obzira na to gde smo, uz edukaciju, motivaciju i stimulaciju svaka "dolina" može biti silicijumska – poželeo je da napravi Startit centar, mesto okupljanja znanja, ideja i iskustva. Edukacija za oblast infomacionih tehnologija, razmena iskustva preduzetnika, predavanja i samozapošljavanje – bili su na mapi ovih mladih ljudi. Naravno, za to im je bila potrebna fizička lokacija prvo u Beogradu, a potom u još nekim gradovima Srbije. Dobili su lokaciju u sirovom stanju i zamislili da je urede za šta im je bilo potrebno 100.000 evra. Vrata banaka su bila zatvorena, jer biznis plan, održivost, kreditna sposobnost, garancije i kolaterali... Za pomoć i podršku su se obratili internet zajednici i na već pomenutom sajtu za grupno finansiranje Kickstarter pokrenuli su kampanju za prikupljanje sredstava. Ovakvi sajtovi su anti banke. Oni su sve što banke nisu, osim što obezbeđuju novac. Prijavite se sa idejom, zatražite određenu sumu novca od znatnih i neznanih ljudi iz svoje i svih zemalja sveta, ponudite neke male simpatične poklone za finansiju podršku i ili dobijete novac i iskustvo ili iskustvo, ali u svakom slučaju dobijate i pokrećete preduzetničku lavinu. Startit je za samo mesec dana sakupio 107.000 evra od traženih 100.000. Kampanju je podržalo 449 ljudi koji su u proseku podržali inicijativu sa oko 240 evra svako. Danas Startit nije samo blog. I dalje je loka-

Ina inicijativa, ali raste i rasteže se. Možda su lokalni, ali nisu mali i veoma su bitni. Ne samo podršku, već i znanje i novac možete dobiti zahvaljujući digitalnim tehnologijama današnjice. Možete doći i do kupaca i to bez obzira na to da li imate prodavnici u svim gradovima svoje zemlje, jer jedna internet prodavnica sa jednim zaposlenim opslužuje sve gradjane vaše zemlje i sve druge koji požele vaš proizvod ili uslugu. Kupce za svoju digitalnu prodavnicu možete naći na društvenim mrežama, a njihovo korišćenje je besplatno, a granice su samo u našim glavama. Na kraju krajeva, pitanje je da li vam čak i digitalna prodavnica treba ili ćete se jednostavno postaviti u neki "digitalni super market" poput Limunda, Kupujem-prodajem, Njuškala i slično. Zahvaljujući digitalnim tehnologijama, možete angažovati dizajnere, prodavce i promotere za novac, kompenzaciju ili uslugu na nekom od stotina sajtova za samozapošljavanje. Možete zajedno sa zajednicom digitalnih korisnika kreirati proizvode i deliti zaradu, kako je to još davno radio Vizio shop iz Subotice nudeći majice sa motivima koje korisnici osmisle; svaka prodata majica sa motivom koji korisnik osmisli, a Vizio odštampa, proda i pošalje nosi koji dinar i korisniku. Možete postati i najpoznatiji ponuđač neke ne baš zabavne usluge kako je to sa lakoćom pošlo za rukom "digitalnom knjigovodi" Miljanu Trbojeviću zahvaljujući njegovom blogu i videima na sajtu ft1p.rs (*fali ti jedan papir* – parodija na komplikovanost birokratskog sistema Srbije, a verujem i mnogih zemalja); sve su ovo lokalni biznisi, ali nisu više mali i svi oni su krenuli kao i vi i u nekom momentu iskoristili neku digitalnu tehnologiju da brže i jeftinije dođu do većeg broja ljudi što za finansiranje, što za prodaju svojih usluga i proizvoda, što za promociju.

Jedan od mojih omiljenih primera je kompanija Blendtech. Ova firma posluje iz Orema, gradića u Americi koji broji manje od 90.000 stanovnika. Blendtech je ipak globalna kompanija, a njen generalni direktor i vlasnik, Tom Dikson je postao milioner investirajući svega nekoliko desetina dolara u promociju svog blendra. Blender. Na tržištu je na hiljade blendra, a neki od proizvođača su svetski giganti poput Tefal-a, Bosh-a, Electrolux-a. Kako se probiti makar i na lokalno tržište bez para, bez prodavnica i distribucije, bez zaposlenih poslujući iz malog grada na severu Amerike? Tom je radio ono što najbolje zna i ono u šta veruje – blendirao. Od 2007. u svom blendru blendirao je iPhone, iPod, loptice za golf, klikere, daljinske upravljače i šta sve ne. Sve to je radio "javno" snimajući kratke i spontane video klipove za YouTube. Video za videom, milioni ljudi su se okupljali na njegovom kanalu iščekujući da vide šta li će novo i neobično izblendirati Blendtech blender. Milioni su, tako, saznali za ovaj blender. Ne samo da je firma zarađivala

od prodaje do tada malo poznatog malog kućnog uređaja, već su počeli da zarađuju i od pregleda videa na YouTube-u. U svakom slučaju, svi su se silno zabavili. Blendtech je lokalna kompanija, budžeti su im skromni, a konkurenčija ogromna i nemilosrdna. Udaljeni su od svih, a opet na korak do celog sveta.

Nisu svi odgovori na vaša pitanja digitalna transformacija, ali je digital u osnovi svakog odgovora. Nije loše za start globalnog putovanja, zar ne?

## **Da li je realno praviti planove za period od 3, 5 ili 10 godina od sada?**

Realno je praviti planove na temu onoga što znamo da će biti značajno u periodu od 3, 5 i 10 godina. Šta znamo sa sigurnošću je da će u svim tim budućim godinama znanje, te pulsirajući um biti vaš najveći kapital. Napravite plan edukacije i ličnog razvoja koji će uključivati praćenje bitnih tema poput tehnologije, psihologije i menadžmenta. Takođe, tehnologija postaje sve značajnija pa tako počnite da planirate kako ćete u narednim godinama dolaziti do inženjerske radne snage koje po pravilu ima mnogo manje nego što nam je potrebno, i taj će se trend nastaviti. Investirajte u inovacijske centre, povežite se sa startapima i stimulišite zaposlene da savladaju neka tehnološka znanja. Još jedna tema za dugoročno planiranje je da razmišljate i realizujete neku globalnu ili barem regionalnu poslovnu inicijativu kako biste rastezali svoj mozak i testirali globalni market. U narednim godinama, možda u 3, možda u pet, a možda u deset, neće postojati lokalno i globalno tržište, već samo jedno – tržište sveta. Već sad je vreme da planirate kako ćete na njega izaći, šta ćete ponuditi i kako i šta vam je potrebno da se na takvom tržištu fino snađete. **Razmišljajte o tome šta sve možete da radite, ne samo o onome što radite i ne zaboravite da vam je danas dobro zbog onoga što ste radili juče. Da bi vam sutra, za 3, 5 ili 10 godina bilo dobro – danas morate raditi dobre i mudre stvari. Jer, sutra je već odavno počelo.**



Centar za edukaciju Pro Educa





## O AUTORU

Dr Dragana Đermanović je savetnica na polju digitalne transformacije, predavačica i preduzetnica proglašena za "Ženu decenije u oblasti društvenih mreža i liderstva" na internacionalnom Ženskom ekonomskom forumu u Nju Delhiju, Indija. Proglašena za jednu od TOP 100 preduzetnica Evrope u Berlinu, a listu na kojoj se našla potvrdio je najčuvniji američki poslovni magazin Forbes. Dobitnica je priznanja "Cvet uspeha za ženu zmaja", najvećeg priznanja za žensko preduzetništvo u Srbiji koje dodeljuje Udruženje poslovnih žena.

Dragana je investitorka i suvlasnica tech startapa u oblasti elektronske trgovine, VR-a (virtual reality) i računarstva u oblaku (cloud computing). Suosnivačica je internacionalnog Blockchain inkubatora i savetnica u oblasti digitalne transformacije kompanijama u regionu, Evropi i Aziji.

Već 10 godina aktivna je članica startap zajednice, te mentorka preduzetnicima i kompanijama u oblasti razvoja ideja i skaliranja biznisa uz pomoć digitalnih tehnologija. Predavačica je na Startap akademiji, Google Launchpad mentorka, članica savetodavnog odbora Ženskog ekonomskog foruma(WEF) za oblast digitalnih tehnologija, članica savetodavnog odbora organizacije East West bridge u oblasti digitalnih tehnologija i inovacija, počasna ambasadorka WEB IT saveta za Jugoistočnu Evropu, te savetnica Tesla naučnog centra u Wardenklifu (SAD).

Kao predstavnica Evropske asocijacije za Odnose s javnošću, edukaciju i istraživanje (EUPRERA), Dragana je bila i počasna članica žirija za dodelu svetskih nagrada iz oblasti društvenih medija, takođe i članica žirija za dodelu evropskih nagrada u oblasti Informaciono- Komunikacionih tehnologija (IKT) u Luksemburgu, te članica najvećeg studentskog preduzetničkog takmičenja u Evropi, Morpheus cup.

Predsednica je Pepper Consultin Groupe (PCG), a neki od klijenata za koje je imala priliku da radi su Novak Đoković, UniCredit Bank, Delta Holding, Mc-Donald's, N1 (CNN), kompanije L'Oréal, Apple, Telenor, Merkator, IDEA, Konzum, UNIQA i mnogi drugi.

Doktorirala je i magistrirala na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. Udata je i majka dvoje dece.