

BIBLIOTEKA „USPEH”

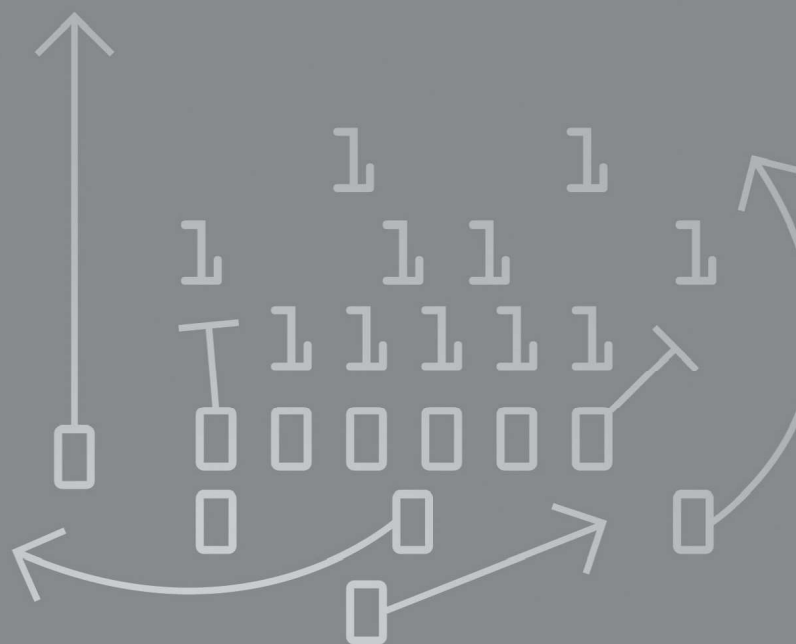
91



# VODIČ KROZ DIGITALNU

## TRANSFORMACIJU

Prilagodite model poslovanja vaše  
kompanije zahtevima digitalnog doba



*Finesa*  
DEJVID L. RODŽERS

*Finesa*

Naslov originala

Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age

David L. Rogers

Copyright © Finesa

Serbian edition published by arrangement with

Agentia Literara Livia Stoia.

Copyright © 2016 David L. Rogers

Izdavač

Finesa d.o.o. Beograd, Kralja Milutina 46

tel: +381112645122; +381646454856

[www.finesa.edu.rs](http://www.finesa.edu.rs)

Za izdavača

Lidija Maričić Savusalo

Glavni urednik

Lidija Maričić Savusalo

Urednik izdanja

Aleksandra Petrovski

Prevod

Una Hadži-Nikolić

Lektura i korektura

Jelena Miladinović

Grafička priprema

iLearn d.o.o.

Dizajn korica

Jelena Lugonja

Štampa

F.U.K Beograd

Tiraž: 1000

ISBN: 978-86-6303-045-9

Beograd, 2019

*Za moje roditelje, pisce zbog kojih sam počeo da pišem*



# SADRŽAJ

Predgovor	ix
<b>1</b> Pet domena digitalne transformacije: Klijenti, konkurencija, podaci, inovacija, vrednost	3
<b>2</b> Upravljanje mrežama klijenata	25
<b>3</b> Gradite platforme, ne samo proizvode	61
<b>4</b> Pretvorite podatke u prednost	105
<b>5</b> Inovirajte brzim eksperimentisanjem	145
<b>6</b> Adaptirajte svoje vrednosti	193
<b>7</b> Savladajte disruptivne poslovne modele	227
Zaključak	279
Samoprocena: Da li ste spremni za digitalnu transformaciju?	283
Još alata za strateško planiranje	287
O autoru	289





## PREDGOVOR

Pravila poslovanja su se promenila. U svakoj delatnosti, razvoj novih digitalnih tehnologija i uspon nepoznatih pretnji transformiše poslovne modele i procese. Digitalna revolucija je na naličje izvrnula stari vodič kroz biznis.

U mom poslu, podučavanju i savetovanju poslovnih rukovodilaca svetskih kompanija, iznova i iznova čujem isto goruće pitanje: kako se prilagoditi i transformisati za digitalno doba?

Biznisi koji su osnovani pre uspona interneta nalaze se pred pravim izazovom: brojna osnovna pravila i pretpostavke koje su vladale i na kojima biznisi iz predigitalne ere i počivaju, više ne važe. Dobra vest je da je promena moguća. Predigitalni biznisi nisu poput dinosaurusa, osuđeni na izumiranje. Njihov krah nije neizbežan. Biznisi se mogu transformisati do potpunog uspona u digitalnom dobu.

U ovoj knjizi, istraživaću fenomen digitalne transformacije: šta izdvaja biznise koji uspeju da se prilagode i dožive uspon u digitalnom svetu, od onih koji to ne uspeju?

Odgovore na ova pitanja imao sam privilegiju da zasnujem na brojnim iskustvima, različitim perspektivama i pitanjima neverovatne ekipe izvršnih direktora i preduzetnika, kako kroz poslovno savetovanje i držanje predavanja, tako i u okviru izvršnih programa o digitalnom marketingu i poslovnim strategijama u Poslovnoj školi Kolumbija. Bio sam u mogućnosti da sprovedem istraživanja uz Big Data pristup i marketing metrike, o ponašanju klijenata prilikom online kupovine, međumrežavanju poznatom kao „Internet stvari“<sup>1</sup> i budućnosti deljenja podataka. U vremenskom rasponu od devet godina, kao osnivač BRITE konferencije, sazivao sam viša rukovodstva svetski poznatih brendova, tehnoloških firmi, medijskih kompanija i startup preduzeća u usponu kako bismo diskutovali o razvoju generalne slike digitalnog poslovanja.

Kroz čitav proces, izdvajala se jedna centralna misao koja je i oblikovala razvoj ove knjige: *ključ digitalne transformacije ne leži u tehnologiji – već u strategiji i novim načinima razmišljanja*. Transformacija u digitalnom dobu iziskuje mnogo veće promene u strateškom razmišljanju nego u IT infrastrukturi vašeg biznisa. Ova činjenica najbolje se vidi u ulogama tehnološkog rukovodstva koje se unutar biznisa stalno menjaju. Uobičajena uloga generalnog direktora informacionih tehnologija svake kompanije oduvek je bila da uz pomoć tehnologije vrši optimizaciju procesa, upravlja rizicima i bolje rukovodi postojećim biznisom. Međutim, novonastala uloga generalnog direktora informacionih tehnologija mnogo se više bazira na strategiji i fokusira na korišćenje tehnologije u cilju inovacija i usavršavanja biznisa.

Digitalna transformacija iziskuje holistički pogled na poslovnu strategiju. U knjizi „Mreža je vaš klijent“ (The Network is Your Customer) posvetio sam se uticaju digitalnih tehnologija na klijente – na njihovo ponašanje, interakcije i odnose sa biznisima i organizacijama svih vrsta. U ovoj knjizi bavim se širom slikom, sa osvrtom na pet domena poslovne strategije: klijente, konkurenciju, podatke, inovacije i vrednost.

---

<sup>1</sup> U originalu, Internet of things, prim.prev.

Kao i moje prethodne knjige, „Vodič za digitalnu transformaciju“ bavi se praktičnim alatima i okvirima koje čitalac može da primeni pri donošenju odluka i formiranju strategija za sopstveni biznis, bez obzira na njegovu veličinu i delatnost. Redovi koji slede su puni analiza slučaja koje ilustruju koncepte i bacaju jasnije svetlo na strategije. Moja je nada da ćete vi, čitaoci, upotrebiti ovu knjigu i u praksi, primenjujući lekcije iz nje i otkrivajući nove faze kreiranja vrednosti i rasta za vaš biznis.

## PRIZNANJA

Nijedna knjiga ne može nastati bez pomoći velikog broja nesebičnih saradnika. Zahvaljujem se nepreglednom broju poslovnih rukovodilaca i autora čiji radovi su citirani u knjizi, posebno onima koji su svoja iskustva podelili sa mnom do detalja u učionicama, na konferencijama i kongresima.

Ova knjiga ne bi postojala bez mog agenta, Džima Levina, i izdavača, Majlsa Tompsona, koji je navijao za ovaj projekat u svakoj fazi od samog početka. Obojici dugujem svoju večnu zahvalnost. Moja urednica, Bridžet Flaneri Mekoj, mi je pružila neprocenjive povratne informacije tokom izrade predloga i strukture knjige. Rita Ganter Mekgrat, kolegica sa fakulteta i asistent u Poslovnoj školi Kolumbija, opskrbila me je kako intelektualnom inspiracijom za mnoštvo ideja, tako i kritikom kako se proces pisanja bližio kraju, i time mi pomogla da „izbrusim“ fokus knjige i njenu suštinsku poruku. Karen Vrotsos bila je, za mene, savršena urednica poslednje verzije knjige: ona je glačala smisao svake rečenice, vodila računa o konciznosti teksta, i radila na tome da svaka ideja bude jasna čitaocima koji se sa tematikom tek upoznaju.

Poslovna škola Kolumbija bila je skrovište gde se moj rad razvijao tokom petnaest godina. Majk Malefakis bio je veliki zagovornik mojih edukacija, kao član Obrazovnog programa rukovodilaca. Bernd Šmit i Metju Kvint podržali su moja dugogodišnja istraživanja u Centru za rukovodstvo globalnih brendova. Šmit i moj agent za javne nastupe, Tom Nilsen, davali su mi odlične savete tokom samog planiranja koncepta knjige. Alisa Ahmadian doprinela je svojim stručnim istraživanjem istorijata tematike, a Oded Naman izradio je dizajn pet sjajnih ikonica originalnog dizajna vodiča. Stiven Vesli iz novina Columbia University Press i

Ben Kolstad iz Cenveo štampe dali su mi odgovore na sva pitanja i radili bez prestanka kako bi se izdavanje knjige odvijalo bez problema u svakom trenutku procesa. Na samom kraju, zahvaljujem se svojoj supruzi, Karen i sinu, Džordžu. Oni su me uvek gurali korak dalje, inspirisali me i imali strpljenja za mene tokom nedelja koje sam proveo potpuno obuzet pisanjem. Njihova ljubav je inspiracija koja nadahnjuje sve moje radove.

Dejvid Rodžers,  
Montkler, Nju Džerzi

# VODIČ KROZ DIGITALNU TRANSFORMACIJU



# 1

## Pet domena digitalne transformacije *Klijenti, konkurencija, podaci, inovacija, vrednost*

Možda se sećate Enciklopedije Britanika. Prvi put izdata 1768. godine, predstavljala je najbolji izvor pojmova u engleskom jeziku stotinama godina pre uspona interneta. Mi koji smo već u određenim godinama, uglavnom se sećamo prevrtanja stranica njenih trideset i dva toma u tvrdom povezu – ako ne kod kuće, onda u školskoj biblioteci – dok smo pripremali svoje istraživačke radove. U prvim diskusijama o Vikipediji, ali i u kasnijim pričama o njenom neverovatnom usponu, ova ogromna, online, i svima dostupna enciklopedija koju je stvorila internet zajednica, uvek je bivala upoređivana sa Britanikom, tradicionalnim stubom kome je parirala.

Kada je, nakon 244 godine, enciklopedija Britanika objavila da je odštampana svoje poslednje izdanje, poruka se činila jasnom. Još jedna konzervativna kompanija nastala pre dolaska interneta je *srušena* – zbrisana snažnom silom digitalne revolucije. Osim što to nije bio slučaj.

U toku prethodnih dvadeset godina, Britanika je prošla kroz zaista iznurujući proces transformacije. Vikipedija, zapravo, nije ni bila njen prvi digitalni suparnik. U vreme rađanja ere ličnih kompjutera, Britanika je stremila ka prebacivanju iz štampe u CD-ROM izdanja i odjednom se suočila sa ozbiljnom konkurencijom od strane Majkrosofta, kompa-

nije koja se bavi potpuno drugom delatnošću: Majkrosoftova „Encarta“ enciklopedija bila je tzv. „mamac proizvod“, koji se delio besplatno na CD-ROM-ovima pri kupovini Windows softvera, u okviru veće strategije, da se lični kompjuteri pozicioniraju na tržištu kao primarna investicija u obrazovanje u domaćinstvima srednje klase. Kako su CD-ROM-ovi tabali put World Wide Web-u (Svetskoj računarskoj mreži), Britanika se suočila sa konkurencijom u vidu eksplozije online izvora informacija, uključujući i Nupediu a kasnije i njenog vrtoglavo rastućeg naslednika kojeg je osnovala internet zajednica, Vikipediju.

Britanika je odmah razumela da su potrebe klijenata počele da se menjaju drastično sa pojavom novih tehnologija. Umesto da stanu iza svog starog poslovnog modela, rukovodioci kompanije usredsredili su se na to da pokušaju da razumeju potrebe svoje ciljne grupe – privatnih domaćinstava i obrazovnih ustanova osnovnih i srednjih škola. Britanika je eksperimentisala sa različitim medijima dostupnosti, cenovnim razredima i kanalima prodaje za svoje proizvode. Ipak, ono najvažnije – zadržala je fokus na svoju suštinu: kvalitet izdanja i obrazovnu uslugu. Koncentrisani na ovaj zadatak, bili su u stanju ne samo da se preobrazu u model isključivo online pretplate na njihovu enciklopediju, već i da razviju nove, povezane proizvode koji bi zadovoljili potrebe školskog gradiva i učenja, koje se stalno menjaju.

„U trenutku kada smo prestali da objavljujemo štampano izdanje, prodaja je činila tek 1% našeg poslovanja“, objasnio je predstavnik ove kompanije, Horhe Kaus na proslavi godišnjice te odluke. „Posao nam je, sada, profitabilniji nego ikada“.

Priča o kompaniji Britanika je možda iznenađujuća upravo zato što ceo scenario zvuči veoma poznato: nove moćne digitalne tehnologije dovode do drastičnih promena u ponašanju klijenata. Kada jednom krenu da se dešavaju, digitalizacija proizvoda, interakcija ili medijum – postaju neodoljivi. Stari model poslovanja više ne važi. Kruti i nesposobni da se prilagode, biznisi „iz doba Jure“ bivaju izbrisani. Budućnost pripada novim digitalnim pionirima i startapovima.

To se nije desilo kompaniji Britanika, a ne mora da se desi ni vašem biznisu.