

# DIGITALIZACIJA BIZNISA

## „DOŽIVETI STOTU, DOŽIVETI STOTU“ Kako preživeti digitalnu revoluciju?



**Branislav Vujović**  
Predsednik  
New Frontier Grupa

Najstarija kompanija na svetu *Kongo Gumi* iz Japana osnovana je još 578. godine i bavi se građevinskim poslovima. Ipak, 2006. godine je preuzeta, pa može da se kaže da je sada najstariji hotel *Nishiyama Onsen Keiunkan* iz Japana osnovan 705. godine, a vodile su ga 52 generacije iz iste porodice sve do danas. Iako postoje tako stare kompanije, nije nimalo lako održati rast u vreme digitalne revolucije i promena koje ona nameće.

Analiza poslovanja 500 najvećih kompanija u Americi pokazuje da se one poslednjih godina brže menjaju, i to zbog uticaja digitalne revolucije. Opasnost po uspešno poslovanje firmi koje ne prilagode svoje poslovne modele je velika, jer digitalna revolucija sve više i brže utiče na sve industrijske grane. Istovremeno, ona otvara nove mogućnosti za globalni i regionalni rast. Prepreka je dobro razumevanje principa promena koje donosi digitalna revolucija.

Uslovno, firme možemo da podelimo u tri grupe:

- one koje potiču iz industrijskog vremena i organizovane su po principima poslovanja iz industrijskog doba i pridržavaju se regulative i zakona iz tog vremena,
- uglavnom novoosnovane firme (*startups*), koje posluju na principima digitalne ekonomije, ponekad i u neregulisanom okruženju jer su njihovi poslovni modeli suviše novi i ne postoje zakoni ili regulativa koji potpuno zakonski definišu pravila,
- kompanije koje potiču iz industrijskog vremena, ali su se prilagodile digitalnoj ekonomiji kroz proces digitalne transformacije.

Postoje i pozitivni i negativni primeri digitalne transformacije. *Kodak*, jedan od pet najvrednijih svetskih brendova, nije uspeo da izvrši digitalnu transformaciju, dok *Fuji* film jeste. *Kodak* je bankrotirao 2012. godine, a *Fuji* film je kroz digitalnu

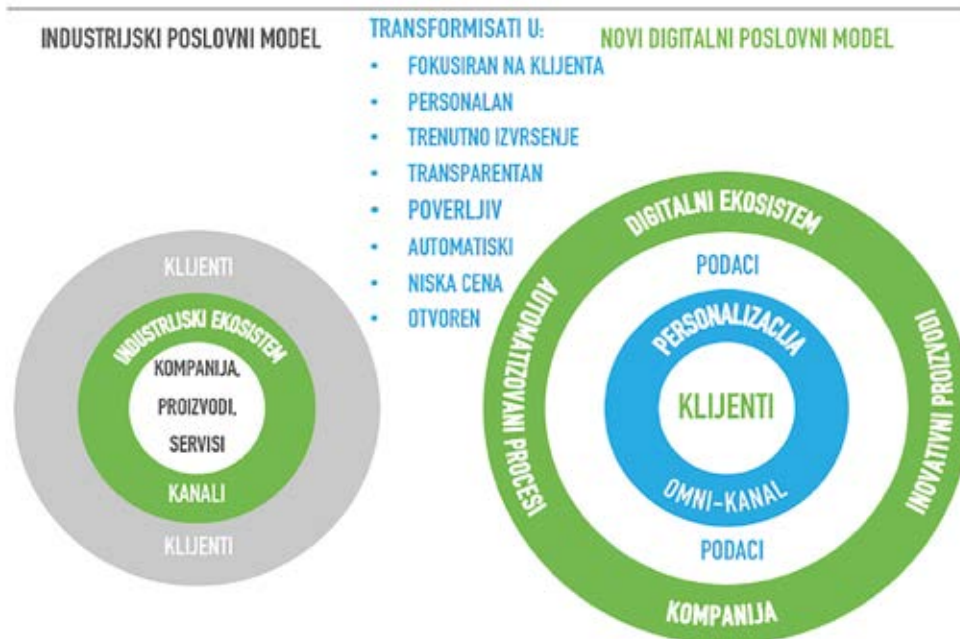
transformaciju došao do 130.000 zaposlenih i vrednosti od oko 20 milijardi dolara na berzi. *Nokia* nije uspela, iako je bila vrlo digitalna kompanija, ali zato *Apple* i *Samsung* jesu i doprineli su padu *Nokie*. Iz primera *Nokie* i *Della*, *Applea*, *IBM*-a i mnogih drugih velikih kompanija, uočavamo zakonitost da je digitalna transformacija stalan proces, a ne samo jednom izvedena akcija.

Firma *Gillette* lider je u proizvodnji i prodaji pribora za brijanje. Proizvodnja je stacionirana u 26 zemalja, prodaja se odvija kroz mrežu distributera i prodavnica u celom svetu, a ostvaruje se oko 8 milijardi dolara prometa godišnje sa značajnim profitom. Ovakav način industrijske proizvodnje i prodaje pravi razliku u ceni od troškova proizvodnje do cene u maloprodaji od 5893%. Da, dobro ste pročitali, jer proizvodnja rezervne patrone za brijanje košta nekoliko centi, a u pakovanju od tri ili pet rezervi, prodaju se za 10 do 18 evra. S druge strane, Majkl Dubin je sa partnerima osnovao firmu *Dollarshaveclub.com* sa novim poslovnim modelom. Firma je kupovala proizvode direktno od proizvođača, naravno u Kini, za nekoliko centi i ponudila je klijentima da se pretplate preko interneta i da za 1 dolar

mesečno, poštom, tokom prvog meseca dobiju briač i 5 patrona, a svakog sledećeg meseca novih 5 rezervnih patrona. To ne samo što je mnogo jeftinije, već i oslobađa od obaveze da se ide u prodavnicu i nema više brijanja sa tupom patronom ako ste zaboravili da kupite nove patrone. Majkl je investirao 4.500 dolara i napravio je duhovit video koji objašnjava prednosti ovakvog poslovnog modela i postavio ga je na *YouTube*. Ovaj video postao je viralan i milioni ljudi su ga videli. U prvih 48 sati od početka prodaje na ovaj način, Majkl je dobio više od 12.000 pretplatnika. Pet godina kasnije, ova firma je bila vodeća u *online* prodaji pribora za brijanje u Americi sa udelom od 50 % tržišta i prodajom od 200 miliona dolara. Osnovala je podružnice u Kanadi i Australiji i počela je da prodaje niz novih proizvoda po istom modelu. *Unilever* je 2016. godine kupio Majklovu firmu za milijardu dolara.

Industrijski model zasniva se na proizvodnji i komplikovanom distribucionom modelu koji, uz klasične marketing aktivnosti i veliki broj zaposlenih, odnosi veliki deo marže i značajno povećava cenu u maloprodaji. Digitalni model koristi *online* marketing i prilikom registracije dobija

## DIGITALNA TRANSFORMACIJA





informacije o svakom pretplatniku, a koje može da koristi za personalizaciju ponuda. Pošto su procesi automatizovani, Majkl ima manje zaposlenih nego što *Gillette* ima potpredsednika. Vrednost industrijskog modela je u proizvodima, proizvodnji, partnerskom ekosistemu i naravno ljudima. Sve su to fizička sredstva i zahtevaju ogromnu investiciju. Kada bi neko želeo da napravi konkurenciju *Gillettu* sa istim poslovnim modelom, verovatno bi morao da investira nekoliko milijardi dolara da bi mogao, možda, da računa na uspeh. Majkl Dubin je to uradio sa 4.500 dolara početnog kapitala jer je koristio novi poslovni model u kojem je osnovni resurs informacija. Zato su inovacije demokratizovane u digitalnoj ekonomiji, jer je ulazna barijera značajno smanjena. Ranije su inovacije bile proizvod velikih laboratorija sa mnogo zaposlenih, a danas i dva studenta sa jednim kompjuterom mogu uspešno da inoviraju i zato je broj pokušaja i broj uspehli inovacija danas znatno veći.

Druga grupa kompanija su takozvane *startups*. *Viber*, *Whatsapp* i *Skype* nude preko interneta komunikaciju slikom, glasom ili porukama među korisnicima koji se nalaze bilo gde u svetu, što za korisnike ima isti efekat kao i usluga klasičnih telekom operatera, iako je ogromna razlika u nivou investicija. Telekom operateri podležu vrlo striktnoj regulativi i vrlo skupim

osnovnim sredstvima, infrastrukturi, licencama i frekventnim opsezima, velikom broju zaposlenih i visokim porezima. Nove digitalne firme nemaju te obaveze i njihov poslovni model baziran je na internetu kao kanalu komunikacije. One nude usluge globalno, u celom svetu, koristeći automatske procese i privlače korisnike besplatnim i jednostavnim uslugama. *Whatsapp* je imao 700 miliona korisnika, a samo 30 inženjera i 20 administrativnih radnika kada je prodat *Facebooku* za 22 milijarde dolara.

I na kraju, pogledajmo i treću grupu kompanija. Interesantan je primer digitalne transformacije lanca bioskopa *Cineplex*, koji je prisutan u Austriji, Hrvatskoj, Srbiji, Sloveniji, Crnoj Gori, Makedoniji, Albaniji i Italiji sa 280 bioskopskih sala (36 multipleks i 6 standardih). U 2013. godini *Cineplex* je imao 1.100 zaposlenih, uz 11 miliona posetilaca, a prihod je bio 115 miliona evra.

Prva faza digitalne transformacije završena je 2009. godine, kada su sve njihove sale dobile digitalnu opremu za prikazivanje filmova. Ovo je značajno pojednostavilo i ubrzalo proces nabavke i isporuke filmova i materijala za prikazivanje. Zatim je napravljena internet stranica za promociju i prodaju. Tako posetioci, osim programa, mogu da gledaju i kratke isečke iz filmova, da saznaju novosti o glumcima i filmu, da vide ocene i komentare posetilaca koji su već videli film,

ali i da rezervišu mesto u sali i kupe i odštampaju karte za određenu predstavu. A sve to od kuće. Vrednost za posetioce jeste i mogućnost bržeg i lakšeg izbora predstave, kao i kupovine karata za izabrana mesta u sali. Za *Cineplexx* je vrednost u smanjenom broju zaposlenih na kasama i kontroli ulaza, s obzirom na uvedene automate, ali i u postepenom prikupljanju podataka o posetiocima. Uvedeni su i novi digitalni proizvodi: direktni prenosi predstave iz Metropolitan opere, Šekspirovog teatra ili iz Boljšoj teatra, koji dovode novi segment klijenata.

Sledeće je bilo organizovanje privatnih događaja, od proslave rođendana do regionalnih konferencija kompanija. Sve to doprinelo je povećanju broja posetilaca *Cineplexx* internet stranice, pa je kompanija počela da prodaje i reklame na svojoj strani.

U daljem toku transformacije patentirali su familijarne, kao i kartice lojalnosti koje posetiocima obezbeđuju mnoge pogodnosti. Pošto je sve veća konkurencija od strane *Netflix*a i drugih *streaming* filmskih ponuda, *Cineplexx* je ponudio da, koristeći bonus karticu, članovi mogu da kupe ili iznajme pojedinačne filmove bez ikakvih mesečnih obaveza i da ih gledaju kada žele. Pitanje je da li je ovaj servis malo zakasnio i da li je mogao bolje da se organizuje, ali to će vreme da pokaže.

Iz ovog primera se vide najvažniji elementi digitalne transformacije: od rada za nepoznate klijente do postavljanja svakog klijenta pojedinačno u fokus poslovanja; od automatizacije procesa i smanjenja troškova do novih proizvoda i servisa prilagođenih digitalnoj ekonomiji. Sve to poboljšava korisnički doživljaj uz otvorenost, transparentnost i novu brzinu procesa. Cilj je da izbor, kupovina i isporuka usluge budu trenutni.

Prednost nekih industrijskih preduzeća i osnova za digitalnu transformaciju nalazi se u podacima o postojećim klijentima, proizvodima i tržištu, dok novoosnovane firme započinju od nule. Zbog toga one često ne naplaćuju svoje usluge, već plaćaju za prikupljanje podataka o korisnicima i njihovim navikama, tržištu i analizi različitih digitalnih proizvoda. Najvažnije je da se razume da je **informacija postala osnovni resurs.** ■

---

**Branislav Vujović** je predsednik New Frontier grupe od 2006. godine. Pre toga je radio kao Manager EE u EMC (2000-2006), zatim kao Senior Vice President u Computer Associates International (1986-2000) i Department Director u Emona (1985-1986). Branislava možete kontaktirati e-mailom vujovic@newfrontiereu